

Papier-Fernsehen: Eine Ethnographie der digitalen TV-Produktion

Bearbeitet von
Stephan Schmid

1. Auflage 2015. Taschenbuch. 354 S. Paperback

ISBN 978 3 8376 3052 7

Format (B x L): 14,8 x 22,5 cm

Gewicht: 549 g

Weitere Fachgebiete > Musik, Darstellende Künste, Film > Filmwissenschaft,
Fernsehen, Radio > Drehbücher

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Stephan Schmid

PAPIER- FERNSEHEN

Eine Ethnographie der
digitalen TV-Produktion

[transcript] Locating Media | Situierte Medien

Aus:

Stephan Schmid

**Papier-Fernsehen: Eine Ethnographie
der digitalen TV-Produktion**

Dezember 2015, 354 Seiten, kart., zahlr. Abb., 34,99 €, ISBN 978-3-8376-3052-7

Wie ist das Verhältnis zwischen den Kosten und der Kultur der Medienproduktion? Auf der Basis teilnehmender Beobachtung öffnet Stephan Schmid's eigenethnographische Studie die Blackbox »Medienproduktion« mit einem komplexen medientheoretischen Ansatz: einer Agenturtheorie der Medien, welche die Vorgehensweisen unterschiedlicher Theorien wie der Prinzipal-Agent-Theorie in Wirtschaft und Recht und der Akteur-Netzwerk-Theorie im Bereich der Kulturwissenschaft miteinander verbindet. Das Buch verschafft so für die Medienwissenschaft bisher kaum geleistete Einblicke in konzeptionelle, organisatorische, medientechnische und programmliche Problemfelder.

Stephan Schmid (Dr. phil., Dipl.-Betriebswirt, MBA) arbeitet in der internationalen Medienbranche.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3052-7

Inhalt

Vorwort | 7

A. EINLEITUNG | 13

B. UNIKATPRODUKTION | 51

I. Die Agentur | 51

II. Der Prinzipal (Sender) | 64

III. Konzeption und Pre-Produktion | 84

IV. Produktion und Post-Produktion | 150

C. FLIESSBANDARBEIT | 187

I. Das Projekt Sky Sport News HD | 187

II. Aufbauorganisation | 210

III. Ablauforganisation | 248

IV. Industrialisierung der Nachrichtenproduktion | 287

D. CONCLUSIO | 297

Anhang | 333

Literaturverzeichnis | 337

Abbildungsverzeichnis | 347

Vorwort

Die Monographie von Stephan Schmid stellt in methodischer und theoretischer Hinsicht ein Experiment dar: Es handelt sich um eine „eigenethnographische“ Studie zur aktuellen Fernsehproduktion, und um eine Studie zu einer zukünftigen Agenturtheorie der Medien. Es geht um das Verhältnis zwischen der Kostenkalkulation und der arbeitsteiligen Kultur des Produzierens, und die wechselseitige Abhängigkeit der beiden wird insbesondere durch den maximalen Kontrast zwischen Unikat und Massenanfertigung dargelegt. Zu diesem Zweck gibt Schmid eine in der Medienwissenschaft bisher kaum je geleistete Detaillierung in der Beschreibung der infrastrukturellen Aufgabenfelder, bis in die architektonische Gestaltung eines neuen Fernsehstudios, seiner technischen Einrichtungen, des Personals und seiner Anwerbung und Schulung. Aber auch der flüchtige Moment der Kreativität kommt zur Geltung, etwa wenn die Idee für einen preisgekrönten Trailer „letztlich auf einen kleinen, dreijährigen, spielenden Jungen zurückzuführen ist“, dessen Spiel seinem Vater und dann einer ganzen Agentur als Vorlage und Inspiration dient, während alle anderen Ideen und Coachings vergebens waren.

Die medienethnographische Vorgehensweise der Monographie beweist, dass eine „Eigenethnographie“ im Medien-Produktionsbereich fruchtbar ist und dringend weiter ausgebaut werden sollte, und zwar deshalb, weil sie für viele Arbeitsbereiche aktueller Medien (aufgrund von Betriebsgeheimnissen und anderen Schwierigkeiten der proprietären Ordnung) die einzige Möglichkeit darstellt, hinter die offiziellen Organigramme der Arbeitsteilung zu schauen. Um so seltener, wie hier geschehen, ist eine Eigenethnographie aus der Sicht einer Leitungspositi-

on – auch in Zukunft werden die meisten „production studies“ von subalternen oder mittleren Positionen aus erfolgen. Als Mitarbeiter in einer „Agentur“ – im geläufigen, vorwissenschaftlichen Sinn – und eines neu aufzubauenden „Kanals“ im Rahmen eines privatwirtschaftlich organisierten, international operierenden Medienkonzerns, beschreibt der Autor einerseits die Interna der „Unikatproduktion“ in einer Werbeagentur, und andererseits die konzeptionellen, technischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen wie auch die Praxis einer televisionären „Fließbandproduktion“. Da der Sender auch Auftraggeber der „Unikatproduktion“ ist, wie umgekehrt die „Fließbandproduktion“ mit den als Unikat gefertigten „Trailern“ ein möglichst breites, zahlendes Publikum gewinnen will, ergibt sich ein enger Bezug der beiden unterschiedlichen Produktionsformen. Die Darstellung der „Fließbandproduktion“ legt den Akzent auf das Handeln der Beteiligten in einem vorgegeben Aktionsrahmen. Ist das „Projekt“ im Rahmen der „Unikatproduktion“ noch ein einzelnes Vorhaben, an dessen Ende ein abgegrenztes Medienprodukt für einen Auftraggeber steht, so ist der Aufbau eines neuen Kanals im Rahmen eines Medienkonzerns ein Projekt, das auf möglichst lange Dauer angelegt ist. Nach Ablauf der Projektphase steht ein kompaktes technisches Massenmedium zur Verfügung. Im Unterschied zum Verfallsprodukt der „Unikatproduktion“ ist dieser Bereich, auch im Blick auf die unterschiedlichen fachlichen Ansätze und des Schwerpunkts auf der „Ökonomie“, von der Dimension weitaus breiter anzulegen, und kann vom Autor nur in Hinsicht seiner Planbarkeit behandelt werden.

In beiden Fallstudien stellt Schmid auf durchaus provozierende Weise die These auf, dass das traditionelle Arbeitsmedium der Planungen und Entwürfe, das „Papier“, das beide Bildschirmmedien ermöglichende Medium darstellt. Wenn von „Papier-Fernsehen“ gesprochen wird, so zielt dieser Titel auf die Erfahrung, dass den einzigartigen Bewegtbildern eines „Trailers“ für eine televisionäre „Sendung“ ebenso eine Papierflut vorausgeht wie dem planvollen Aufbau und der Programmierung eines ganzen „Channels“, die in einem „flow“, also kontinuierlich und wie am industriellen Fließband „Öffentlichkeit“ herstellen soll. Durch diesen für die Medienwissenschaft eher ungewöhnlichen Fokus gelingt es der Arbeit wie keiner bisher vorliegenden Darstellung, eine wichtige und überraschende Parallele zwischen der Welt des wissenschaftlichen Labors und der Welt der Fernsehproduktion aufzuzeigen:

Acht Zehntel der Labor-Arbeitszeit und der Finanzierung eines Labors dienen der Sicherstellung von Standardisierungen und der Kalibrierung von Standards (der Instrumente, aber auch der Ausbildung). Die überraschende Parallele liegt in der Logistik der Papierarbeit, die der Autor im Gegensatz zu allen populären Darstellungen der TV-Produktion betont: der Produktionsprozess eines Trailers besteht zu acht Zehnteln nur aus Papier. Aber auch die materielle Errichtung eines Fernsehsenders mitsamt seiner Geräte und Personalschulung besteht zu mehr als der Hälfte der Zeit nur aus Papier; und in der anderen Hälfte der Einrichtung aus allen jenen Papieren, die ausgedruckt als Richtlinien in allen lokalen „Settings“ zur Geltung gebracht werden, d.h. durchgängig aus Papier, das allerdings nach seiner Einrichtung in den digitalen Bürokration des Senders fixiert und jederzeit abrufbar gehalten wird. Der Titel der Arbeit ist daher zweifelsohne ebenso irritierend wie gerechtfertigt, und verweist auf die doppelte Schreibearbeit, die nicht nur TV-Produktionen, sondern alle populären Medien auszeichnet: die enge Beziehung zwischen dem „paper trail“ der Skripte und Entwürfe, und dem logistischen „paper trail“ der verwalteten Arbeit und Infrastruktur. Populäre Medien sind bürokratisierte Medien, die Arbeit an ihnen ist verwaltete Arbeit, und auch die populären Unikatproduktionen, die durch kreative Entspannungsübungen aus dieser Ordnung ausbrechen sollen, müssen zuerst und zuletzt nicht nur gegenüber einer Kostenverwaltung, sondern auch gegenüber einer Verwaltung gerechtfertigt werden.

Was die aktuelle Mediengeschichte angeht, trägt die Ethnographie auch am eigenen Leibe zu einer Klärung tiefgreifender Einschnitte innerhalb der Medienproduktion bei, die bereits zahlreiche Berufsbilder verändert haben. Er charakterisiert eine fortlaufende Schrumpfung der Arbeitsteilung, die seit mehreren Jahren durch die Digitalisierung von Archiven und Datenbanken und die Automatisierung von Kamera-Abläufen und Graphiksystemen vorangetrieben wird, und neben einer unvermeidlichen Nivellierung und immer möglichen Qualitätsminderung der betroffenen Formate ein Aussterben ganzer technischer Berufszweige zur Folge hat, bis zum potentiellen Aussterben der Jahrhundertfigur „des Technikers“ in der Fernsehproduktion. Sehr überzeugend wird diese Entwicklung im zweiten Teil der Arbeit als „Industrialisierung“ und klassisches „Fließbandssystem“ beschrieben – mit überdeutlichen Parallelen zur ersten medienethnographischen Monographie und „producti-

on study“ überhaupt, nämlich zu Hortense Powdermakers Hollywood-Studie, die sich auf diese Weise erneut als Pflichtlektüre der empirischen Medienwissenschaft erweist.

Die größte Herausforderung der Monographie besteht allerdings in der wechselseitigen theoretischen Überprüfung von „Agenturtheorie“ und „Akteur-Netzwerk-Theorie“, zwischen der Beschreibung ökonomischer Delegation und Kostenkalkulation einerseits, und der lokalisierten Verkettung situierter Arbeitsvorgänge andererseits. Ohne beiden Theorien allzu nahe treten zu wollen, zeigt auch diesmal die Ethnographie ihre Krallen, denn auf dem Weg ihrer ethnographischen Anwendung erweisen beide theoretischen Beschreibungsmöglichkeiten ihre ganze Fruchtbarkeit, aber sie geraten auch an ihre Grenzen. Der Autor demonstriert die Aussagekraft der agenturtheoretischen Aussagen zum „Doppelten Prinzipal“ der Medienproduktion und bestätigt große Teile der Akteur-Netzwerk-Analysen von Antoine Hennion und Cécile Méadel, die nachgewiesen haben, auf wie viele Weisen „das Publikum“ mit seinen Wünschen immer schon arbeitsteilig in Medienagenturen vorentworfen wird. Aber der Autor beschreibt auch die Notwendigkeit eines scheinbar ganz „unökonomischen“ Verhaltens, das sich ganz explizit gegen das allgemeine Publikum stellt und als allem Anschein nach einzige Medienpraxis dazu dienen kann, die interne Öffentlichkeit einer „peer group“ so herzustellen, dass eine Rangordnung von plausiblen Bezahlungen entsteht. Nur durch die scheinbar „symbolische“ Währung von Preisen und Auszeichnungen und ihre Vergabe von Prestige kann über den aktuellen biographischen Wert (und nicht nur über die momentanen Karrieren) von Personen und Organisationen und ihre angemessene Bezahlbarkeit entschieden werden. Wenn sich diese ethnographische Diagnose bestätigen ließe, dann bedürfte gerade die (Agentur-)Produktion für einen anonymen Markt, für ein „Massenmedium“, der ständigen Ergänzung durch einen nicht exakt zu berechnenden Prestige-Tausch und die Herausbildung einer eigenen internen Öffentlichkeit zwischen Gleichgesinnten, die nur so zu einer Beurteilung ihrer eigenen Tätigkeiten und auf diesem Wege zur „Qualitätssicherung“ des Marktes selbst befähigt werden. Die „Theorie des doppelten Prinzipals“ verweist zwar auf denselben Dualismus, aber nicht auf die organisatorische Lösung, die im Wechsel zwischen monetärer und nicht-monetärer Bewertung in jeder Medienproduktion, und zweifelsohne auch in jeder Kunstproduktion zu

finden ist. Welchen Ort hat dieser in allen Produktionszweigen zu beobachtende Dualismus von „interner“ und „externer“ Öffentlichkeit in einer ökonomischen oder in einer soziotechnischen Agenturtheorie? Es ist nicht das geringste Verdienst der vorliegenden Monographie zum „Papier-Fernsehen“, diese und zahlreiche weitere medientheoretische Fragen aufgeworfen und einer medienethnographischen Überprüfung zugänglich gemacht zu haben. Wir hoffen, dass sie viele ethnographische und theoretische Fortsetzungen findet.

Prof. Dr. em. Helmut Schanze
Prof. Dr. Erhard Schüttpelz

Siegen, August 2015

A. Einleitung

„Derjenige, der schlecht visualisiert, verliert den Kampf“
(Latour 2006: S. 282)

Fernsehproduktion ist eine Black Box. Zwar werden Inputs erwartungsgemäß zu Outputs, jedoch sind die Kommunikations- und Organisationsstrukturen sowie die Produktionsprozesse in Agenturen und Sendern von außen nicht einsehbar. Geheimhaltung und Unnahbarkeit sind Teil des Geschäftes. Sie dienen dazu, den Mythos um die eigene Arbeit zu wahren und letztendlich auch dazu, die Preise stabil zu halten. Selbst die Akteure, die in der Produktionsbranche arbeiten, kennen oft nur ihren Teil der Prozesse. Die Techniker reden von „der Redaktion“, die Redakteure reden von „der Technik“ als unbekannte, abstrakte Regionen. In *The Presentation of Self in Everyday Life* beschreibt der Soziologe und Anthropologe Erving Goffman „soziale Strukturen des Alltags und deckt die Inszenierungen von Akteuren auf, die den mehr oder minder gelungenen Darbietungen des Selbstbildes dienen“ (Leggewie et al. 2012: S. 84). Goffman erkennt in diesen alltäglichen Inszenierungen eine metaphorische Anlehnung an die Theaterbühne:

„Der Zugang zu diesen Regionen wird unter Kontrolle gehalten, um das Publikum daran zu hindern, hinter die Bühne zu schauen, und um Außenseiter davon fernzuhalten, eine Aufführung zu besuchen, die nicht für sie bestimmt ist. Innerhalb des Ensembles herrscht Vertraulichkeit, entwickelt sich zu meist Solidarität, und Geheimnisse, die das Schauspiel verraten könnten, werden gemeinsam gehütet“ (Goffman 2013: S. 217).

„Wenn ein Außenseiter zufällig eine Region betritt, in der eine Vorstellung stattfindet, oder wenn ein Zuschauer versehentlich den Raum hinter der Bühne betritt, ist es wahrscheinlich, dass er die Anwesenden in flagranti erwischt“ (Goffman 2013: S. 190).

Das Problem der Medienwissenschaft ist die Black Box: Publikum und Außenseiter sollen nicht hinter die Bühne schauen! Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, die Black Box Fernsehproduktion zu öffnen. Es werden alle Prozessschritte von der ersten Idee bis zum fertigen Produkt beschrieben. Der Leser erhält einen Blick hinter die (Fernseh-) Bühne und die Akteure werden in flagranti erwischt.

Paper-Television

Besonderes Gewicht wird in der Untersuchung darauf gelegt, die „Papierisierung“ des Produktionsprozesses aufzuzeigen. Welche Rolle nimmt das Medium Papier in der digitalen Fernsehproduktion (noch) ein? Diese Arbeit wird zeigen, dass es in der Fernsehproduktion eine Papierflut gibt. Das ist zunächst nicht zu erwarten. Es erscheint zunächst logisch, dass durch die Digitalisierung die Verwendung von Papier reduziert wird. Das Gegenteil ist aber vielleicht gerade deshalb der Fall, weil die durch die Digitalisierung verschwindende Notwendigkeit eines linearen Herstellungsprozesses durch eine lineare papierene Dokumentation kompensiert wird. Dies legt die Annahme nahe, dass die Akteure auf diese Weise versuchen, das Virtuelle fassbar machen zu können. Oder sind Menschen einfach geborene Schriftsteller und die Papierisierung ist Ausdruck ihrer Medienpragmatik?

Unikatproduktion versus industrielle Fertigung in der Fernsehproduktion

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die vergleichende Analyse von Unikatproduktion und industrieller Fertigung in der Fernsehproduktion. Ausgangspunkt der Untersuchung ist eine Werbekampagne zum Start einer Formel-1-Saison auf der Seite der Unikatproduktion. Im Gegensatz dazu wird auf der Seite der industriellen Herstellung die Live-Produktion eines Sportnachrichtensenders beleuchtet. Die Untersuchung basiert auf den Beobachtungen und Beschreibungen der alltägli-

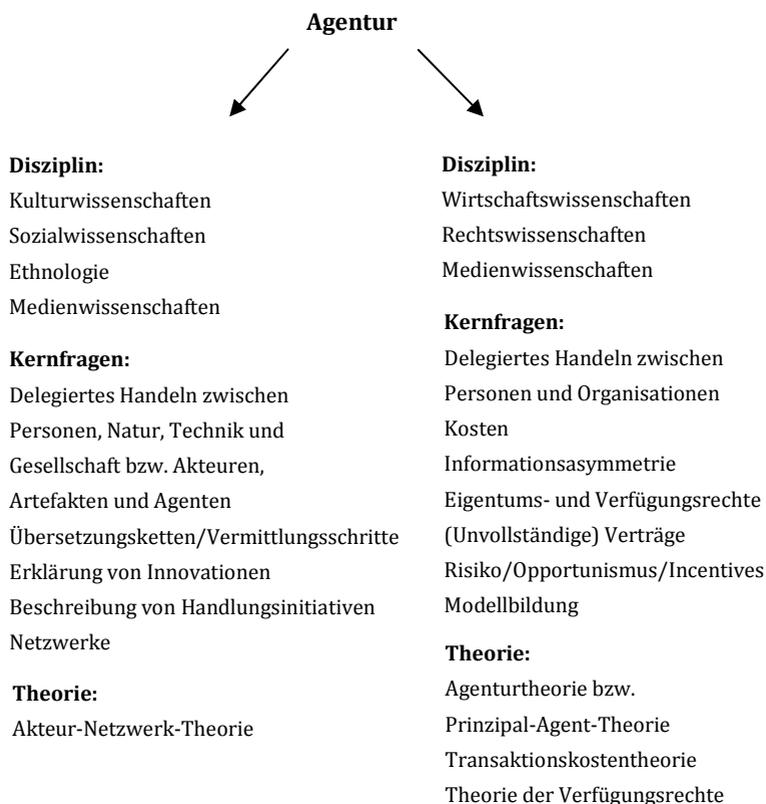
chen Abläufe einer Kommunikationsagentur, die im Folgenden auch als Agency bezeichnet wird, und eines TV-Senders. Das Feld der Untersuchung wird damit eingegrenzt auf die beiden extremsten Pole der TV-Produktion, um im direkten Vergleich die Unterschiedlichkeit der Strukturen und Abläufe deutlich herauszuarbeiten. Diese Arbeit ist eine Gegenüberstellung von Unikatproduktion versus Fließbandarbeit, die gegensätzlicher nicht sein könnte. Während mit größtmöglichem und monatelangem Aufwand ein 60-Sekunden-Trailer für die On-Air-Promotion in der Agentur produziert wird, entstehen mit möglichst geringem Aufwand pro Tag 18 Stunden Live-Programm im Sportnachrichtenkanal.

Die Untersuchungen fanden in den Jahren 2007 bis 2013 in Deutschland statt. Das Anliegen der vergleichenden Analyse beider Produktionsprozesse ist es, die Black Box zu öffnen und sie mit Leben zu füllen, um das Wesen der Unternehmen, der Akteure und der Produktion darzustellen. Mit der vorliegenden Arbeit soll veranschaulicht werden, warum Agenturen und Sender sind wie sie sind, warum TV-Produkte sind wie sie sind und warum die Akteure sich verhalten, wie sie es eben tun.

Bei Unikaten wird unterstellt, dass der Zeitanteil der Produktion, die auf Papier stattfindet, die Produktion selbst bei Weitem übersteigt. Wohingegen bei der industriellen Produktion Papier fast verschwunden sein sollte. Gleichwohl hat die Logistik mithilfe moderner Computersysteme diesen Platz eingenommen. IT-gestützte Organisation, Steuerung, Bereitstellung und Optimierung der Herstellungsprozesse machen diese Art der Produktion erst möglich.

Methoden und Herangehensweise

Agenturen, Fernsehsender, aber auch Produktionsprozesse im Allgemeinen, werden in den bisherigen wissenschaftlichen Analysen anhand von zwei unterschiedlichen Herangehensweisen untersucht: durch die beschreibende und erklärende kultur- bzw. sozialwissenschaftliche Methode auf der einen Seite und durch die rechnende betriebswirtschaftlich-rechtswissenschaftliche Methode auf der anderen Seite. Diese beiden haben sich jedoch sehr weit voneinander entfernt. Es kann von einer regelrechten Bifurkation der Disziplinen bei der Untersuchung der Agentur gesprochen werden.



*Abbildung 1: Bifurkation der Disziplinen bei der Untersuchung der Agentur.
Quelle: Eigene Darstellung.*

Um in vorliegender Untersuchung ein umfassendes und realistisches Bild der Fernsehproduktion zu zeichnen, sind beide Methoden in ihrer reinen Form wenig hilfreich. Bereits 1959 wies der englische Physiker Charles Percy Snow in seinem Werk „The Two Cultures“ auf die Unvereinbarkeit von Kulturwissenschaften und Naturwissenschaften hin (vgl. Snow 1959 sowie Kreuzer 1987). Auch bei der Analyse der Agentur kann ein clash of cultures festgestellt werden.

Meine These lautet: Die Kulturwissenschaften vergessen die Kosten und die Wirtschaftswissenschaften vergessen die Kultur.

Es liegt folglich die methodische Schwierigkeit darin, dass weder der rein beschreibende kulturwissenschaftliche Ansatz, wie in der Ethnologie oder der Akteur-Netzwerk-Theorie üblich, angewandt werden kann, noch wird ein rein betriebswirtschaftlich-juristischer Ansatz der Prinzipal-Agent-Theorie mit mathematischen Formeln, Kostenrechnungen, Modellbildungen oder vertraglichen Problemstellungen gelingen.

In der Literatur und auch in der Diskussion ist die Kulturwissenschaft weitgehend „geldlos“. In der Akteur-Netzwerk-Theorie, insbesondere in den grundlegenden Publikationen dazu von Bruno Latour, wird die Ökonomie größtenteils ausgeblendet. Betriebswirte hingegen neigen zum anderen Extrem, indem sie Sachverhalte formalisieren. Ross beschreibt die Lösung des „Prinzipal-Problems“ mit einer mathematischen Formel (Ross 1973: S. 137). Mit seiner Formel zeigt Ross, wie sich der Prinzipal bei Unsicherheit pareto-optimal verhalten sollte: „The problems of agency are really most interesting when seen as involving choice under uncertainty and this is the view we will adopt“ (Ross 1973: S. 134).

Die vorliegende Untersuchung ist auch ein Versuch, die beiden Disziplinen anzunähern, denn sie ist zwischen beiden Feldern zu verorten. Dennoch handelt es sich nicht um eine betriebswirtschaftliche oder um eine kulturwissenschaftliche Arbeit. Im Fokus stehen die Kosten und nicht die Informationsasymmetrie. Methodisch ist es eine ethnologische Feldforschung, die in der Akteur-Netzwerk-Theorie angesiedelt ist. In der Folge werden ethnographische Herangehensweisen nach Goffman und Garfinkel (vgl. Goffmann 2013; vgl. Garfinkel 1967) angewandt, erstmals aber unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Konventionen und Zwänge.

Die Art und Weise der Beschreibung ist angelehnt an Harold Garfinkels *Studies in Ethnomethodology* (vgl. Garfinkel 1967). Erhard Schüttpelz und Tristan Thielmann weisen in ihren Texten zur Akteur-Medien-Theorie ausdrücklich auf die entscheidende Rolle Garfinkels und der von ihm eingeführten Ethnomethodology für die Akteur-Netzwerk-Theorie hin (vgl. Schüttpelz 2013: S. 19 ff. sowie Thielmann 2013: S. 378-418). Leggewie fasst Garfinkels Studien folgendermaßen zusammen:

„Harold Garfinkels Studien [...] brachten den Eigensinn des Alltagshandelns nachhaltig auf den Radarschirm der Kulturwissenschaften. Ihn interessierte, wie scheinbar ungeordnete und situationssensible Alltagspraktiken methodisch aufgebaut werden, wie ‚vernünftige‘ Menschen sich also durch sprachliche wie nicht-sprachliche Kommunikation eine spontane Ordnung aufbauen, deren Routinen ihnen (stets nur vorübergehende und brüchige) Verhaltens- und Interaktionsmuster schaffen [...]. Die Ethnomethodologie [...] rückt die kategorialen Praktiken der Handelnden selbst ins Zentrum. [...] Die Nähe, die Sozialforscher dabei zum ‚Feld‘ suchen, ist nicht mit Intuition oder gar Sympathie zu verwechseln; vielmehr müssen die jeweiligen Abläufe distanziert und genau beobachtet und zergliedert werden, um das, was man zwar sehen, aber nicht gleich verstehen kann, als Grundlage sozialer Alltagsordnung begreifen zu können“ (Leggewie 2012: S. 184-186).

Vorliegende Untersuchung beschreibt die Realität und Alltagspraxis der Kulturproduktion unter Kostengesichtspunkten, was für die Akteur-Netzwerk-Theorie untypisch ist. Anhand der gegensätzlichen Untersuchungsgegenstände Unikatproduktion und industrialisierte Fertigung wird veranschaulicht, wie beide Philosophien und Denkweisen in der Praxis aufeinanderprallen. Das Credo dieser Arbeit ist aber nicht Kultur oder Kosten, sondern Kultur und Kosten.

Der Autor der vorliegenden Arbeit war und ist in den als Untersuchungsgegenstand beschriebenen und relevanten Bereichen der TV-Produktion tätig und wirft daher zunächst den Blick des Insiders auf die beschriebenen Prozesse. Seine Erfahrungen hat er „papierisiert.“ Dahinter verbirgt sich auch eine wesentliche Schwierigkeit der Methodik: die Insider-Outsider-Problematik. Die menschliche Wahrnehmung ist stets selektiv, folglich beeinflussen gerade die Erfahrungen das Wissen und die Voreingenommenheiten, was die Aufmerksamkeit des Feldforschers erregt und was ihm möglicherweise entgeht (vgl. Kohl 2000: S. 119). Einerseits erlaubt die Insiderperspektive eine für die Untersuchung unabdingbare Nähe zum Objekt, zum anderen kann gerade die Involviertheit Ergebnisse verzerren. Deshalb gilt es, die Insider-Perspektive zu überwinden und Beobachtungen zu objektivieren.

Die Untersuchung schließt sich einem üblichen Verfahren ethnologischer Forschungen an, indem sie die eingangs erwähnten Extreme – Unikatproduktion und Fließbandarbeit – beobachtet, um daraus ein Ge-

sambild abzuleiten. Trotzdem darf die vorliegende Arbeit nicht als umfassende Untersuchung aller Produktionsformen innerhalb dieser Extreme missverstanden werden. Die Bandbreite der Produktionsformen innerhalb der beiden Pole ist groß. Sie reicht von Servicesendungen, Dokumentationen, Reportagen, Factual-Entertainment, Latenight- und Personalityshows, Quiz, Doku-Soaps, Spielfilmen, Serien, Casting-Formaten, Infotainmentprodukten, über Reihen wie dem Tatort bis hin zu Shows wie „Wetten, dass...?“. Diese Formate können als Mix der Produktionsmethoden der benannten Extreme definiert werden.

Theoretische Grundlagen und Forschungszugang

Agenturtheorie der Medien

Ein zentraler wissenschaftlicher Ausgangspunkt der vergleichenden Analyse sind die Ansätze Helmut Schanzes zu einer *Agenturtheorie der Medien*, da er das Feld der Agenturtheorie auf den für die vorliegende Arbeit relevanten Bereich der TV-Produktion ausweitet. Seine Agenturtheorie formuliert er erstmals in seinem 1994 erschienenen Aufsatz *Ansätze zu einer Agenturtheorie der Medien unter besonderer Berücksichtigung des Fernsehens* (Schanze 1994: S. 84). Schanze beschäftigt sich mit den Organisations- und Aufbauprinzipien, die in einem Medienunternehmen angewendet werden, ohne die ökonomischen Aspekte auszuklammern. Seine Ansätze leitet er vor allem auch aus seiner vorhergehenden Agenturtheorie des Buches ab und spannt den Bogen vom ersten „institutionalisierten Medium“ (Schanze 1994: S. 84), dem Theater, über das Buchwesen, bzw. Verlagswesen bis hin zum Rundfunk und Fernsehen. Dabei stützt er sich vor allem auf wirtschafts- und rechtspraktische Fortentwicklungen der Agenturtheorie durch den Wirtschaftswissenschaftler Ronald H. Coase (Coase 1937) in seinen Ausführungen *The Nature of the Firm* aus dem Jahre 1937 (Schanze 1994: S. 80). Der Begriff der Agentur, wie er dieser Arbeit zugrunde liegt, wird nach Schanze folgendermaßen definiert:

„Eine Agentur beschreibt allgemein das asymmetrische Verhältnis zwischen einem >Prinzipal< als Auftraggeber und einem >Agenten<, der sein spezielles Wissen für diesen Auftraggeber einsetzt und dafür eine entsprechende Vergütung erhält. Eine Mehrzahl an Agenten bildet eine Agentur, die sich in hohem Maße verselbstständigen kann“ (Schanze 2010: S. 136).

Die Agenten verfügen über umso mehr Macht, je mehr Unsicherheitszonen sie kontrollieren, die von keinem anderen beherrscht werden (vgl. Potthast 2007: S. 78f.).

Die Untersuchungen im Kapitel zur Unikatproduktion werden zeigen, dass die Herstellung eines audiovisuellen Produktes eine sehr große Unsicherheitszone ist. Hochspezialisierte Fachkräfte aus unterschiedlichen Bereichen wie Konzeption, Schnitt, Graphik und Ton sind ebenso wichtig wie modernste technische Infrastruktur. Schanze rekurriert auf Marvin Minskys Idee des „Agenten“, die sich aus dessen Forschungen zur künstlichen Intelligenz ergeben haben.

„Minsky untersucht, wie die Agenten arbeiten, wie sie inkorporiert sind, wie sie kommunizieren, woher sie kommen, wie sie ausgebildet werden, welche Typen es gebe, wie sie ihre Streitigkeiten untereinander regeln, wie sie in Netzwerken zusammenarbeiten, wie sie ihre Kompetenz in Agenturen bündeln, wie sie Identität gewinnen und ob sie gar Stimmungen, Gefühle und Bewusstsein haben“ (Schanze 1994: S. 79).

Schanzes Anliegen ist es, diesen Gedanken auf den Bereich der Massenmedien zu übertragen und zu überprüfen. Daraus abgeleitet, formuliert Schanze den Begriff der Agentur und seiner Akteure folgendermaßen:

„Der Begriff ‚Agentur‘ (agency) nämlich, wie er etwa im Bereich der Handels- oder Versicherungsvertretung auch im deutschen Sprachraum eingeführt ist. Der Begriff hat seine besondere Bedeutung im Rahmen einer Organisationsform menschlichen Zusammenwirkens, in der es einen ‚Auftraggeber‘ (Prinzipal) gibt und einen Auftragnehmer ‚Agenten‘, der bestimmte Aufträge für den Auftraggeber selbständig handelnd erfüllt“ (Schanze 1994: S. 79).

Die Rolle des „Agenten“ wird dabei folgendermaßen definiert:

„Agenten‘ handeln stellvertretend, aber in einem hohen Maße selbständig und eigeninteressiert. Sie spielen eine ‚Rolle‘, gehorchen einer Vorschrift, gestalten diese Rolle aber professionell aus“ (Schanze 1994: S. 84).

Den Begriff des „Prinzipals“ versteht Schanze dabei durchaus in seiner ursprünglichen Definition aus dem Theater kommend. Er veranschau-

licht daran gerade dessen doppelte Bedeutung, denn der Prinzipal ist als Theaterdirektor Vorgesetzter seiner Schauspieler und gleichzeitig aber selbst einem Auftraggeber wie etwa dem Princeps, dem Publikum oder der Öffentlichkeit verpflichtet (vgl. Schanze 1994: S. 84 f.). Hinter dieser definierten und beschriebenen Organisationsform und dem Zusammenwirken in der Agentur steht jedoch gleichzeitig ein „ökonomischer Grundgedanke“, den Schanze folgendermaßen beschreibt.

„Zwischen Menschen sind ‚Transaktionen‘ abzuwickeln. Es entstehen ‚Kosten‘, die beglichen werden müssen. Die ‚Agenten‘ wollen schließlich leben“ (Schanze 1994: S. 79).

Weiterhin stellt er fest:

„Die Medien haben sich vom kommunikativen Theoriegebilde längst verabschiedet und fragen, gut analytisch, sehr heftig nach Kosten. Sie lassen sich ihre Dienste gut (sie selbst meinen schlecht) bezahlen. Die transaktionistische Kostenrechnung hat alle Bereiche des medialen Systems erfasst“ (Schanze 1994: S. 81).

Um also das „realistische“ Agenturmodell zu betrachten, sieht Schanze bezugnehmend auf Ronald H. Coase neben den „kommunikativen“ Verhältnissen auch wirtschafts-, rechts- und sozialwissenschaftliche Komponenten gegeben, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. Schanze 1994: S. 80). Was jedoch impliziert, „dass neben dem Vertrag zwischen gleichgewichtigen Partnern ungleichgewichtige Verhältnisse von Macht und Herrschaft angenommen werden“ (Schanze 1994: S. 80). Dadurch entsteht ein „asymmetrisches Verhältnis“ nach Innen und Außen, das in Hierarchien sichtbar wird. „Hierarchie“ ist in diesem Kontext mit der Agentur gleichzusetzen (vgl. Schanze 1994: S. 81).

„In seiner berühmten Abhandlung ‚The Nature of the Firm‘ unterscheidet Coase prinzipiell zwischen zwei Organisationsprinzipien wirtschaftlichen Handelns: denen des ‚Marktes‘ und der ‚Hierarchie‘“ (Schanze 1994: S. 81).

Entscheidend ist die Verteilung der Akteure in der jeweiligen Organisation, denn „das Prinzip des Marktes geht von gleichgewichtigen, marktformig tauschenden Akteuren, das Prinzip der Hierarchie dagegen von

ungleichgewichtigen Akteuren aus“ (Schanze 1994: S. 81). Es kommt zu einem „asymmetrischen Verhältnis“ von Auftrag gebendem Prinzipal und einem eigenverantwortlich handelnden Agenten (vgl. Schanze 1994: S. 82).

„Auf diese Weise kann der ‚Prinzipal‘ in kostengünstiger Weise professionelles Wissen und professionelle Werkzeuge des Agenten nutzen. Die so gefundenen Prinzipien gelten sowohl für ‚private‘ wie für ‚öffentliche‘ Unternehmungen. Sie betreffen die Führungsprobleme innerhalb einer ‚Firma‘, den Informationsfluß, die Beobachtbarkeit von Leistung. Sie betreffen aber auch das Verhältnis eines Auftraggebers zu seiner ‚Agentur‘, seinen Möglichkeiten, diejenige, die für ihn professionell handeln, zu kontrollieren“ (Schanze 1994: S. 82).

Die eigentliche Provokation sieht Schanze darin, dass Coase nicht nur die Form des Marktes, sondern auch die Form der „Hierarchie“ unter den Kostengesichtspunkt stellt (vgl. Schanze 1994: S. 82).

„Kostenrechnung gilt nicht nur für die Marktlösung (Transaktion zwischen gleichgewichtigen Akteuren), sondern auch für die Hierarchielösung (Transaktionen zwischen ungleichgewichtigen Akteuren)“ (Schanze 1994: S. 82).

In seinem Fazit resümiert Schanze:

„Die analytische Bedeutung einer Agenturtheorie der Medien dürfte darin liegen, dass sie anthropologisch-realistisch, immer dort ansetzt, wo ökonomische Verhältnisse verschleiert werden. Der Coassche Ansatz diene, so wie ich ihn verstanden habe, dann auch keinem anderen Zweck als dem, Aufklärung in die komplexen ökonomischen Verhältnisse um Kulturgüter zu bringen. Er macht bewusst, dass auch die Medien ihre Eigeninteressen vertreten“ (Schanze 1994: S. 86).

Aus der *Agenturtheorie der Medien* nach Schanze lässt sich für diese Arbeit folgende Fragestellung ableiten: Kann mithilfe gängiger Organisationstheorien die moderne Fernsehproduktion erklärt werden? Schanze stellt konkret zwei Fragen. Zum einen: Wie ist es um die Organisationsform menschlichen Zusammenwirkens bestellt? Dies betrifft vor allem die Koordinationsformen Markt vs. hierarchische Systeme. Zum anderen stellt er die Frage nach der Ökonomie und Optimierung der (be-

triebsinternen) Organisationsformen, insbesondere den Transaktionskosten.

Ziel der Transaktionskostentheorie ist es, diejenige Koordinationsform zu finden, die unter bestimmten Bedingungen die Produktions- und die Transaktionskosten minimiert (vgl. Picot et al. 2003: S. 49). Unter einer Transaktion wird die Übertragung von Verfügungsrechten an einem Gut oder einer Leistung verstanden (vgl. Kieser 2006: S. 290). Koordinationsformen sind alle Strukturen zwischen dem Markt auf der einen Seite und hierarchischen Systemen auf der anderen Seite. Grundlegende Überlegung ist, dass bei jeder Übertragung von Verfügungsrechten Kosten entstehen. Transaktionskosten sind somit Kosten „die bei der Abwicklung von Transaktionen über unterschiedliche Koordinationsformen (Markt, Hierarchie etc.) anfallen“ (Bruhn; Homburg 2004: S. 816). Es werden grundsätzlich folgende Arten der Transaktionskosten unterschieden: Anbahnungskosten (Reisen, Informationen), Vereinbarungskosten (Zeit, Mühe), Abwicklungskosten (Anweisung, Kommunikation), Anpassungskosten (Nachverhandlungen), Kontrollkosten (Qualität, Termine) und Wechselkosten (Sunk Costs, Opportunitätskosten) (vgl. Sjurts 2004: S. 26; Schreyögg 2008: S. 60).

Die Transaktionskostentheorie baut auf drei Prämissen auf (vgl. Kieser 2006: S. 279): Risikoneutralität, begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhalten der Akteure. Hohe Unsicherheit wird dabei vor allem durch den Opportunismus (List, Täuschung und Zurückhaltung von Informationen) erzeugt.

Die Höhe der Transaktionskosten hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Sie sind abhängig vom Ausmaß der transaktionsspezifischen Investitionen, d.h. wenn standardisierte Güter, wie Kameras, und Leistungen, wie Catering, vom Markt bezogen werden, sinken die Transaktionskosten. Ein weiterer Faktor ist das Ausmaß der Unsicherheit einer Transaktion, d.h. je höher sich die Unsicherheit in Bezug auf Preis, Menge und Qualität darstellt, desto höher sind die Transaktionskosten und desto effizienter ist die Eigenfertigung (vgl. Sjurts 2004: S. 27 ff.; Kieser 2006: S. 281 ff.; Schreyögg 2008: S. 61). Weitere Aspekte, welche die Höhe der Transaktionskosten bestimmen, sind die Häufigkeit der Transaktion und die strategische Bedeutung der Transaktion, d.h. je häufiger gleiche

oder ähnliche Transaktionen durchgeführt werden, desto mehr Skalen- und Synergieeffekte können gehoben werden; und je höher die Auswirkungen und Bedeutung einer Transaktion auf die Positionierung eines Unternehmens sind, desto höher sind die Transaktionskosten.

Der Jurist Erich Schanze hat sich ausführlich mit den Theorien von Coase auseinandergesetzt und die Agenturtheorie aus juristischer Sicht weiterentwickelt:

„Contract and Agency are viewed as separable patterns for structuring transactions in the process of the division of labor. Whereas ‚contract‘ refers to a concept of discrete exchange with unrevealed individual choice ‚agency‘ relates to a concept of delegation of choice, and hence an explicit treatment of the rules of choice and preference formation. In this view agency is not a special case of a theory of contract incentives with interchangeable partners, but a concept of incentives to align the agent’s preference sets and future choices with that of a principal. In consequence, behavioral aspects like trust, loyalty, opportunism (which are irrelevant in the pure pattern of contract) are central in the concept of agency. The patterns of contract and agency overlap to a large degree in the real world. An agency relationship may be based on a contract, and a contract may contain agency features (‚relational‘, ‚expanded‘, ‚idiosyncratic‘ contracting). For purposes of analysis, however, the properties and boundaries of the two patterns should be observed“ (Schanze, E. 1987: S. 461).

Weiterhin nimmt Erich Schanze Bezug auf die Theorien der amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Alchian, Demsetz, Jensen und Meckling. Alchian und Demsetz sehen das Unternehmen aus einer rein juristischen Sicht als eine Ansammlung von Verträgen:

„Die kontraktuelle Theorie des Unternehmens begreift die Unternehmenseinheit als eine Bündelung von Verträgen, die in dem Nexuspunkt ‚Unternehmen‘ koordiniert werden. Explizit bezeichnen ALCHIAN und DEMSETZ das Unternehmen als the contractual form, called firm“ (Schanze, E. 1983: S. 166).

„JENSEN und MECKLING nehmen die kontraktuelle Theorie auf und präzisieren sie dahin, dass die Frage der Beaufsichtigung der Produktion nur ein Teilaspekt der im Unternehmen koordinierten Inputs und Outputs sei. [...] Das Unternehmen sei

nicht Person, sondern eine Fiktion, die analoge Funktionen zu denen eines Marktes erfülle. Entscheidende Konsequenz dieser Sicht ist die Beseitigung der Unterscheidung zwischen Gesellschaftsinternum und Außenbeziehung. [...] Soweit Kapitaleigentümer und Manager nicht identisch seien, sei ein besonderes Mandatsproblem (agency problem) gegeben, das mit drei Kostenfaktoren verbunden sei, nämlich mit Überwachungskosten des Mandanten, mit Risikovorsorgekosten des Mandatars (der das Risiko eingeht, bei der Erfüllung des Mandats das Vermögen des Mandanten zu schädigen) und drittens mit Residualkosten, die aus dem systematisch zu erwartenden Mangel einer optimalen Kopierung der Gewinnmaximierungsstrategie des Mandanten durch den Mandatar entstehen“ (Schanze, E. 1983: S. 167 und 168).

Erich Schanze ergänzt:

„The core of agency, it is submitted, is the delegation of personal choice to somebody else; preferences and future choices of the agent are the explicit theme of agency. Instead of indifference towards the other party’s preferences, concern for the other’s interest, his personal commitment and loyalty vis à vis my perceived or real choices, become an operative feature of the relationship“ (Schanze, E. 1987: S. 466).

An dieser Stelle schließt sich wieder der Kreis zu einer Agenturtheorie der Medien nach Helmut Schanze. Er postuliert, dass der Begriff der agency nach Coase unbedingt auch auf Medien, verstanden als Agenturen, anzuwenden ist (vgl. Schanze 2010: S. 143). Die Besonderheit dabei ist nach Helmut Schanze die Verdoppelung der Prinzipalschaft. Seine These des „doppelten Prinzipals“ (vgl. Schanze 2010: S. 147 sowie Schanze; Schüttpelz 2008: S. 159 ff.) hängt unmittelbar mit der Delegation von Handlungen zusammen.

„Für einen ‚Autor‘ dienen Medien als Mittel der ‚Veröffentlichung‘, die ‚Öffentlichkeit‘ (das >Publikum<) wird über das ‚Medium‘ hergestellt und ist letztlich die Instanz, der nicht nur das Medium als Kommunikationsorganisation, sondern auch der ‚Urheber‘ der Botschaft zu dienen hat. Das jeweilige ‚Medium‘, das einen Übergang organisiert, steht also (mindestens) zwischen zwei Auftraggebern: den ‚eigentlichen‘ Urhebern und dem ‚Publikum‘, gegenüber denen es als Dienstleister auftritt. Damit sind Medien im Sinne der ökonomischen Theorie ‚Agenturen‘ besonderer Art. Ihr Status ist, so die These, der

einer Agentur mit einem doppelten Prinzipal“ (Schanze 2010: S. 147).

Ein gutes Beispiel für den doppelten Prinzipal nach Schanze ist der Aufbau des Sportnachrichtenkanals Sky Sport News HD, wie er in Kapitel C dieser Arbeit ausführlich beschrieben wird. Im vorliegenden Beispiel dienten die Projektmanager zwei Herren, was die Schilderung des Projektmanagers verdeutlicht:

[Int (2) 6 2013] Die Aufgabe bestand darin, eine neue Kultur zu gründen. Der Nachrichtensender stand im Mittelpunkt allen Handelns. Mit Sky Sport News HD sollte ein neues industrielles Kulturgut, eine Agentur für ein disperses Publikum erschaffen werden mit dem Anspruch: Wir decken alle Themen rund um den Sport auf! Der erste Prinzipal war also die Öffentlichkeit. Der zweite Prinzipal war in diesem Beispiel der Investor Rupert Murdoch. Murdoch stellte Sky Deutschland knapp 50 Millionen Euro zur Verfügung und sagte ‚Macht was draus!‘. Irgendwann wird sich Murdoch aber die Frage gestellt haben, ob er der kleinen Gruppe von drei Projektmanagern trauen kann. Das Produkt muss ‚in time‘ und ‚in budget‘ sein und internationalen Ansprüchen an gutes Nachrichtenfernsehen genügen. Die Punkte ‚in time‘ und ‚in budget‘ hängen unmittelbar mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung zusammen. Die Projektleiter müssen die gängigen Methoden des Projektmanagements beherrschen und sie müssen rechnen können. Das Produkt, der Sportnachrichtenkanal, ist jedoch ein Kulturgut. Um dieses Produkt zu erschaffen bedurfte es wiederum grundlegender sozial- und kulturwissenschaftlicher und vor allem journalistischer Kenntnisse. Es gab also einen „clash of cultures“ bei der Erschaffung des industriellen Kulturgutes Fernsehen. Der berufliche Alltag beim Aufbau des Senders bestand auch aus diesen beiden, sehr unterschiedlichen Bereichen. In der ersten Tageshälfte versuchte ich ein gutes Kultur-Produkt für die Öffentlichkeit zu erzeugen. In der zweiten Tageshälfte überlegte ich mir, wie ich das betriebswirtschaftlich-mathematisch darstellen kann. Natürlich gibt es dabei Kompromisse. Murdoch möchte seine Investition gut angelegt wissen. Der Sportnachrichtenkanal ist kein freies Kulturgut für die Allgemeinheit, sondern dient auch dazu, Renditen zu erwirtschaften.

Aktualisierung der Agenturtheorie

Erhard Schüttpelz fasst Helmut Schanzes Beobachtungen in seinem im Jahre 2008 veröffentlichten virtuellen Interview Fragen an die Agenturtheorie analysierend zusammen. Schüttpelz beschreibt Schanzes Theorie dabei noch einmal als „eine Theorie dessen, was man im Laufe des 20. Jahrhunderts ‚Massenmedien‘ genannt hat“ (Schanze; Schüttpelz 2008: S. 149). Er wertet sie weiterhin als Versuch, die innerhalb von wirtschaftlichen Organisationen angewandten Coasschen Theorien¹ für die Massenmedien „fruchtbar“ zu machen (vgl. Schanze; Schüttpelz 2008: S. 149). In diesem fiktiven Dialog unternimmt Schüttpelz gleichzeitig den Versuch einer Aktualisierung der Agenturtheorie der Medien.

Bereits Schanze betrachtet dabei seine Agenturtheorie nur als Grundmodell einer theoretischen Auseinandersetzung, da das „Modell längst praktisch geworden ist und damit hochdifferenziert“ (Schanze; Schüttpelz 2008: S. 149). Da es sich bei dieser Untersuchung zur Fernsehproduktion vor allem um eine Analyse dieses komplexen Praxisfeldes handelt, erweisen sich nach Schanzes Agenturtheorie und ihrer Aktualisierung durch Schüttpelz folgende Fragestellungen als relevant:

Die Agenturtheorie der Medien folgt den Akteuren und greift damit die ANT-Maxime „Follow the actors“ auf. Die in der Fernsehproduktion beschäftigten Akteure und Medien-Entscheider erschaffen in der Praxis ihre eigenen Agenturtheorien. Wie gestaltet sich folglich die Agenturtheorie der Leute, die in den Medien tätig sind? Welche eigene Agenturtheorie wenden die Medien-Entscheider an? Mit welchen Praktiken wird das eigene Handeln und das der anderen gerechtfertigt? Wie sehen sich die Beteiligten selbst? (vgl. Schanze; Schüttpelz 2008: S. 150). Nach Schüttpelz impliziert das Prinzipal-Agenten-Verhältnis in den Medien

„die Aufteilung in Produzenten (oder ‚Prinzipale‘), in Autoren (die aber als ‚Agenten‘ tätig sind), in die Organisatoren der Distribution (die teilweise mit den Produzenten identisch sind und teilweise nicht), und in die Käufer, Konsumenten und Rezipienten“ (Schanze; Schüttpelz 2008: S. 150).

1 Von Bedeutung sind dabei neben dem Hauptwerk von Coase „The Nature of the Firm“ (Coase 1937) auch seine weiteren Arbeiten zu Fragen des BBC-Monopols (Coase 1966) und des „Payola“ (Coase 1979).

Dieses Prinzipal-Agenten-Verhältnis gilt es in Fallstudien für die betreffenden Bereiche der Fernsehproduktion darzustellen. Wie hat sich das Verhältnis verändert? Wie stellt es sich heute dar? In seiner Agenturtheorie arbeitet Schanze die Tatsache heraus, dass Medienarbeit seit ihren Anfängen im Buchdruck stets Auftragsarbeit ist (vgl. Schanze; Schüttpelz 2008: S. 154). Schüttpelz erkennt darin jedoch auch eine

„latente Umkehr in der Medienarbeit. Eigentlich sagt Helmut Schanze beides zugleich: Medienarbeit ist Auftragsarbeit, aber auch: Auftragsarbeit ist Medienarbeit, und zwar zumindest auf die eine irreduzible Weise: sie ist mündliche Medienarbeit. Mit einem anderen Wort: Auftragsarbeit ist Rhetorik, oder sie ist Schauspielerei“ (Schanze; Schüttpelz 2008: S. 154).

Das bedeutet für die Medienarbeit, die Darstellung der Ergebnisse erfährt eine größere Aufmerksamkeit als das Produkt. Wo ist also die Präsentation wichtiger als das Produkt der Fernsehproduktion, d.h. der Trailer oder die Live-Nachrichtensendung selbst?

Schüttpelz betont gerade das „Hierarchische“, das nach Schanze das Prinzipal-Agenten-Verhältnis prägt und zu der „asymmetrischen Informationsverteilung“ führt, die eingangs bereits weiter erläutert wurde, wobei der Sender über die nötigen Informationen verfügt, der Empfänger jedoch nicht. Wie wirkt sich die asymmetrische Informationsverteilung auf die zu untersuchenden Bereiche aus und wie lässt sie sich für diese darstellen? Lädt die asymmetrische Informationsverteilung zu allen möglichen Betrügereien und Vorteilnahmen gegenüber Prinzipalen und Publikum ein, wie Schüttpelz es vermutet? (vgl. Schanze; Schüttpelz 2008: S. 155).

In seiner Aktualisierung sieht Schüttpelz gerade die Weiterentwicklung der Theorie des Prinzipal-Agenten-Verhältnisses hin zu einer Theorie des „Doppelten Prinzipals“ entscheidend für die Untersuchungen aktueller Massenmedien (vgl. Schanze; Schüttpelz 2008: S. 161). Der Medienunternehmer ist nicht nur sich selbst, sondern auch dem Publikum verpflichtet, was Schanze folgendermaßen beschreibt:

„Seine ‚Agentur‘ ist eine ‚Agentur der Öffentlichkeit‘. Und das heißt auch: Weder das Publikum noch der Medienunternehmer noch der ‚Intendant‘ wissen wirklich, was ihre jeweiligen Agenten leisten“ (Schanze; Schüttpelz 2008: S. 158).

In seinem Fazit erklärt Schüttpelz, dass die Frage „Was sind Medien wert?“ kaum beantwortet werden kann. Er zieht die Schlussfolgerung, dass es stattdessen zu den gängigen Ausweichmanövern in der Praxis gehört, sich auf die leichter zu beantwortende Frage „Was ist das nächste Medienprodukt wert?“ zu konzentrieren (vgl. Schanze; Schüttpelz 2008: S. 161).

Für die folgenden Untersuchungen ergibt sich daraus auch die Fragestellung, ob durch die Einbeziehung von Medienagenturen in die Wertschöpfungskette ein vermeintlicher Mehrwert erzeugt werden kann? Wie wird Wertschöpfung hergestellt und ausgewiesen? Sind sich die Prozessbeteiligten dessen bewusst? (vgl. Schanze; Schüttpelz 2008: S. 161ff.).

Akteur-Netzwerk-Theorie

Theoretische Grundlage der vergleichenden Analyse ist der *sozialwissenschaftliche Ansatz der Akteur-Netzwerk-Theorie* (ANT). Ihren Anfang nahm die Akteur-Netzwerk-Theorie in den 1980er Jahren am Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) der École des Mines in Paris, wo sie in Zusammenarbeit von Michel Callon und Bruno Latour, Antoine Hennion und Madeleine Akrich entwickelt wurde (vgl. Schüttpelz 2013: S. 9).

Die ANT rückt die Akteure und ihre Aktionen in den Fokus der Forschungen. Dabei werden die Akteure beobachtet und analysiert. Antoine Hennion und Cécile Méadel sehen dabei den Moment der Vermittlung nicht auf Resultate reduziert (vgl. Hennion; Méadel; Libbrecht 1993: S. 173). Delegierte Handlungen und ihre Akteure, Artefakte und Agenten werden sichtbar gemacht (vgl. Schanze; Schüttpelz 2008: S. 163). „Das Zustandekommen von Kopplungen wird ‚vor Ort‘ beobachtet“ (Schüttpelz 2007: S. 14). Die ANT bietet drei Ebenen an, die als Netzwerkebene, Akteurebene und Prozessebene analysiert werden.

Netzwerkebene

Auf der Netzwerkebene werden in der vorliegenden Arbeit die speziellen Eigenheiten der Medienproduktion untersucht, die diese von anderen Herstellungsprozessen abgrenzen. Es wird immer wieder behauptet, dass bei der Produktion von Medien besondere Bedingungen herrschen. Medienprodukte seien keinesfalls mit der Produktion von Nägeln und Schrauben vergleichbar, eine klare Arbeitsteilung sei nicht möglich

und die Beteiligten müssten immer das Ganze, die Totalität im Blick haben (vgl. Schanze 2010/1). In der Untersuchung soll auch erörtert werden, inwieweit das der Realität entspricht.

Akteurebene

Die Beteiligten selbst wiederum glauben, jeweils an der komplexesten Stelle des Prozesses zu arbeiten, alle anderen würden nur technische Arbeit verrichten. Zu Recht?

Prozessebene

Vor allem die Kunden wissen in der Regel nicht, was, wie und warum geschieht. Die vorliegende Studie legt die Produktionsketten der relevanten Herstellungsverfahren offen und folgt dabei dem methodischen Vorbild von Hennion und Méadel. Die Arbeit verschreibt sich dabei einem Diskurs der Medienforschung innerhalb der Akteur-Netzwerk-Theorie, die Hennion/Méadel erstmals 1988 in ihrer Publikation *Dans les laboratoires du désir: le travail des gens de publicité*² (Hennion; Méadel 1988) für die Agenturarbeit und Abläufe im Bereich der Werbung exemplifizierten. Ausgangspunkt der Argumentation ist die Frage nach der Macht der Objekte und danach, was das Begehren nach ihnen auslöst (Hennion; Méadel 2013: S. 341). Die Agentur wird als Laboratorium des Begehrens entlarvt, deren Organisation und Arbeitsaufteilung gilt es zu sezieren und transparent zu machen, denn „die Analyse der Arbeit der Werber eröffnet uns einen experimentellen Wissenszugang zu dem, was uns begehren lässt“ (Hennion; Méadel 2013: S. 342). Hennion und Méadel hören hin, wenn die Werbung ihre Macher zu „Wort“ kommen lässt, deren Aufgabe es ist, aus Produkten Objekte der Begierde für den Konsumenten werden zu lassen.

„Was hat sie (die Werbung) uns zu sagen, wenn wir auf ihre professionelle Erfahrung hören, die von Fall zu Fall bezahlt wird, um jene Beziehung zwischen dem Subjekt und dem Objekt zu verwirklichen?“ (Hennion; Méadel 2013: S. 342).

2 Deutsche Übersetzung: Hennion; Méadel: In den Laboratorien des Begehrens: Die Arbeit der Werbeleute, in: Thielmann; Schüttpelz; Gendolla (Hg.) 2013: S. 341-376.)

Die Werbebranche scheint dabei geradezu prädestiniert, denn Hennion und Méadel betrachten sie als eine Maschinerie, die Wissen über die Natur des Menschen und dessen Bezug zur Welt sammelt (vgl. Hennion; Méadel 2013: S. 342).

„Als im wahrsten Sinne des Wortes am Produzieren von Interesse interessierte Maschinerie lebt die Werbung nur von dem praktischen Wissen, das sie anhäuft, durch ihre tausend Art und Weisen zu interessieren“ (Hennion; Méadel 2013: S. 342).

Um das Begehren zu ergründen, widmen sich Hennion und Méadel einem Forschungsgegenstand, welchen sie als „Dazwischen“ definieren.

„Das Dazwischen, wo die Werbung funktioniert, ist der bestmögliche Beobachtungspunkt für denjenigen, der das Dazwischen ausspähen will, dort wo sich das Begehren – dieses geheimnisvolle Interesse, das Subjekt und Objekt ebenso herstellt wie es sie verbindet – konstituiert“ (Hennion; Méadel 2013: S. 343).

Das Dazwischen ist zu verstehen als das Ungewisse auch Unvorhersehbare. Die Ökonomie hingegen konstituiert sich aus Gewissheiten des Marktes oder der Technik. Nach Hennion und Méadel versagte die Ökonomie darin, die Beziehung zwischen Märkten und Produkten zu erklären (vgl. Hennion; Méadel 2013: S. 343).

„Die Werbung macht sich im Gegensatz dazu die Ungewissheit dieses Zusammenhangs zur Aufgabe. Indem sie dies tut, entzieht sie ihn seinen disziplinären Zuordnungen – auf der einen Seite zur Technik, auf der anderen Seite zur Ökonomie – und nähert ihn anderen ungewissen Zusammenhängen an“ (Hennion; Méadel 2013: S. 343).

„Im Gegensatz dazu hält der Werber inne, um das besondere Detail zu finden, damit ihm gerade diese eine Kampagne unter den Dutzenden anderen zu Erfolg verhilft“ (Hennion; Méadel 2013: S. 344).

Statt den wissenschaftlichen Fokus auf die Resultate und Ergebnisse zu richten, statt von der Gesamtwirkung „der“ Werbung her zu urteilen, ist es Hennion und Méadels Anliegen, aufzudecken, was geschieht, bevor ein Produkt „existiert“ und „seinen“ Markt gefunden hat. Entgegen der

üblichen Praxis der Werbeforschung widmen sie sich nicht den abgeschlossenen Arbeiten, sondern gerade „dem mobilen Grundgerüst“ (vgl. Hennion; Méadel 2013: S. 344). Ziel ist es,

„die Arbeit an einer fortschreitenden, opportunistischen Konstruktion [zu] beobachten, die ständig ihre Pläne verwirft, je nachdem wie Intuitionen und Geschick diese vorantreiben“ (Hennion; Méadel 2013: S. 344).

Daraus ergibt sich für Hennion und Méadel eine Methodik, die auch in vorliegender vergleichender Analyse durchgehend Berücksichtigung findet. Dabei hat die Beobachtung der Arbeit der Akteure Vorrang gegenüber der Betrachtung der Ergebnisse oder der Untersuchung der Bedeutungen.

„[Wir] favorisieren die Ethnographie der Tätigkeitsfelder und der alltäglichen Produktionszusammenhänge gegenüber der rationalisierenden Inhaltsanalyse von Kampagnen“ (Hennion; Méadel 2013: S. 344).

„Eine kleine Anzahl von Schlüsselverfahren schien uns von den Fachleuten unterschiedlichster Ausrichtungen immer wieder erwähnt zu werden und erlaubte uns, Zusammenhänge zu beschreiben, die mitunter lange Zeit vor der Kampagnenrealisierung liegen. Diese haben wir freizulegen versucht, denn sie sind es, die auf experimenteller Ebene unsere Ausgangsfrage beantworten können: Wie erzeugt man gleichzeitig ein Konsumgut und seinen Konsumenten?“ (Hennion; Méadel 2013: S. 351).

Eine Bedingung der Untersuchung ist,

„den Moment der Vermittlung [médiation] nicht auf die Resultate zu reduzieren, hinter denen er vergeht, bedeutet sich im Gegenteil aufzuerlegen, jeden Sinneffekt durch die Reihe der (Bild-)Schirme hindurch neu zu lesen, die ihn (in sich, über- und weiter)tragen“ (Hennion; Méadel 2013: S. 345).

Im Zentrum der Analyse von Hennion und Méadel steht die „irreduzible Spannung“, die sie im Tätigkeitfeld der Werbeleute beobachten (vgl. Hennion; Méadel 2013: S. 346). Daraus leiten sie die methodische Regel ab, der sie bei der Untersuchung folgen:

„keine Erklärung zu akzeptieren, die den lokalen und ungewissen Schwebezustand auflöst, in welchem die Werber ihre Züge ziehen“ (Hennion; Méadel 2013: S. 346).

Der Schwebezustand wird als Unbestimmtheit definiert:

„Diese Unbestimmtheit darf niemals nur in einer Waagschale abgeladen werden. Sie bestimmt ihre Taktik, d.h. genau das selektive In-Rechnung-Stellen – zu einem bestimmten Augenblick und in einer spezifischen Konfiguration – heterogener Parameter, über die sie zugleich Produkteigenschaften, Marktwiderstände, mediale Ressourcen, Vertriebsnetze und die Konsumbereitschaft ermesst – und durch die sie je nach Einzelfall die einen oder die anderen stärker gewichtet“ (Hennion; Méadel 2013: S. 346).

Ausgehend von ihren Beobachtungen stellen Hennion und Méadel für den Produktionsprozess folgendes fest:

„Die Werbung hat keineswegs die Fließbandarbeit zugunsten des Gemeinschaftsateliers, zugunsten einer informellen Rollenaufteilung oder einem flachen Organigramm aufgegeben. Im Gegenteil, sie hat spezialisierte Arbeiten aufrechterhalten und vervielfacht. Nur in ihrer Artikulation ist sie innovativ“ (Hennion; Méadel 2013: S. 351).

Hennion und Méadel unterscheiden drei Pole, um welche herum sich die Arbeit der Werbung organisiert. Drei Rollenbilder entsprechen diesen Polen: der Account Manager, der Mediaplaner und der Kreative (vgl. Hennion; Méadel 2013: S. 359). Die Akteure stehen zwar in enger Beziehung und Austausch zu einander, dennoch „ausgehend von dieser Arbeitsteilung kann jeder Akteur auf spezifische Weise seine Aufgabe definieren“ (Hennion; Méadel 2013: S. 359). Spezialisierung, Delegieren und Vermittlung werden als bestimmende Komponenten der Produktionsabläufe erkannt.

„Die Werbearbeit ist durch diese Spezialisierung organisiert, aber auch durch ein allgemeines Delegieren. Sobald man die Kette der Kreation genauer betrachtet, bemerkt man, dass die Kreativen ständig einen Teil ihrer Aufgaben an andere Fachleute zurückgeben“ (Hennion; Méadel 2013: S. 367).

Innerhalb der drei Pole transformiert sich die Aufgabe. Jeder Beteiligte ist ein Glied (Mittler) innerhalb der Produktionskette und „Mittler für seine Aufgabe, aber ein Zwischenglied für alle anderen“ (vgl. Hennion; Méadel 2013: S. 361). Für die Entwicklung des Objekts stellen Hennion und Méadel zusammenfassend fest:

„Der fortlaufende Prozess des Austauschs, der Verhandlungen, der Verbesserung des Produkts, der Präzisierung der Strategie ist nicht dazu da, um das Objekt mit einem Image zu versehen, sondern um es zu realisieren – um von einem Embryo zu einem vollständigen Körper mit allen seinen Sinnen zu kommen, bereit, mit der Außenwelt zu interagieren“ (Hennion; Méadel 2013: S. 359).

Die Betrachtungen zur Arbeit der Werbeleute führen zur Conclusio, dass das „Begehren“ sich durch die Akteure und die Produktionsprozesse selbst entwickelt, welche sich wiederum im Produkt manifestieren. Auf die Frage „Was lässt uns begehren?“ schlussfolgern Hennion und Méadel abschließend:

„Die Antwort ist, dass wir vor uns kein fremdes Ding haben, sondern ein Objekt, das uns bereits fasst, weil wir in ihm schon seit seiner Produktion durch tausend Techniken inkorporiert wurden; und dass wir selbst nur die Summe der Objekte sind, durch die hindurch wir uns definiert haben. Das Produkt als Spur der Konsumenten, der Konsument als Spur der Produkte: Die Vertrautheit der Gleichung hat die Fremdheit der Konfrontation zwischen der Realität der Dinge und den Illusionen des Begehrens ersetzt“ (Hennion; Méadel 2013: S. 376).

Was Hennion und Méadel in ihrer Medienforschung für den Bereich der Werbung und vor allem der Printkampagnen erörtern, soll in vorliegender vergleichender Analyse auf den Bereich der TV-Produktion übertragen werden. Hennion und Méadel liefern zunächst das methodische Vorbild für die Untersuchungen zur Unikatproduktion und Fließbandarbeit, in dem die „Ethnographie der Tätigkeitsfelder und alltäglichen Produktionszusammenhänge“ aufgegriffen wird (vgl. Hennion; Méadel 2013: S. 344). Die Betrachtung der Ergebnisse oder die Untersuchung der Bedeutungen treten dabei in den Hintergrund. Es gilt zu erforschen, was geschieht, bevor ein Produkt existiert. Welche Antworten geben die Akteure auf die Fragen, also diejenigen, die Budget für Budget dafür be-

zahlt werden, Produktionen erfolgreich zu machen (vgl. Hennion; Méadel 2013: S. 342).

Was das Vorgehen betrifft, muss jedoch eingeräumt werden, dass die gegensätzlichen Produktionsformen Unikat und Fließband aufgrund ihrer Heterogenität nicht in gleichem Maße veranschaulicht werden können. Bei der Agenturarbeit der Unikatproduktion handelt es sich um eine klassische ethnographische Situation. Im Unterschied dazu ist die industrielle Produktion als Ganzes nicht zu erfassen.

Neben der exemplarischen Vorgehensweise lassen sich aus Hennions und Méadels Ausführungen auch aus inhaltlicher Sicht Fragestellungen ableiten, die sowohl für die Erschließung der Unikatproduktion als auch für die industrielle Fertigung relevant sind. Die Produktion des Trailers für eine On-Air-Promotion-Kampagne bewegt sich im weitesten Sinne noch in dem bereits von Hennion und Méadel untersuchten Feld der Werbung und führt zu der Frage, was verleiht dem Objekt – dem Trailer – seine Macht? Was bewirkt, dass wir ihn begehren, und das, wofür er wirbt? Beim Wechsel in den Bereich der industriellen Produktion ergibt sich daraus die Frage nach der Anziehungskraft der Nachrichtensendung. Warum sind wir süchtig nach Nachrichten?

Richtet sich der Fokus nun weg vom Produkt hin zu den Akteuren, verweisen Hennion und Méadel darauf, dass das Produkt nur im Kollektiv entsteht, dennoch stellen sie fest, dass sich jeder, der an der Produktion beteiligt ist, jeweils an der entscheidenden Stelle sieht. Bei den Akteuren ist folglich die Haltung zu beobachten, dass nur die eigene kreative und innovative Leistung den Durchbruch erziele, wohingegen die Arbeit der anderen als nur „technische“ Ausübung eingeschätzt wird. In Wahrheit sind die Akteure jedoch Teil einer Produktionskette, die von Transformation, Übersetzung und Delegation lebt. Dies wirft die Frage auf, ob die beschriebene Verkettung der Produktionsabläufe auch für den Bereich der TV-Produktion zu erkennen ist? Wie definieren sich die Akteure als Teil dieses Prozesses? Welches Selbstverständnis ihrer eigenen Bedeutung für die Abläufe, welche Sicht auf die Arbeit der Anderen ist bei den Akteuren zu beobachten?

Ethnographische Feldforschung

Produktions-Ethnographie zur Spielfilmherstellung nach Powdermaker

Es erscheint vorab essentiell, zu der eingangs erwähnten Insider-Problematik und der Schwierigkeit des ethnographischen Zugangs zurückzukehren. Es gilt dabei zu klären, inwiefern die Beschreibung der Unikatproduktion in der ethnographischen Situation, die der Autor dieser Arbeit aus der Insiderperspektive schildert, eine Schwierigkeit darstellt. Die industrielle Produktion ist ein hochdifferenzierter Vorgang mit hunderten Beteiligten und Dienstleistern, die über einen langen Zeitraum Informationen austauschen. Diese können nicht in allen Dimensionen und Details beobachtet werden. Da es nicht möglich ist, diesen Herstellungsprozess mit der identischen ethnographisch-beobachtenden Methode zu untersuchen und darzustellen, soll der Versuch unternommen werden, ein Modell der ethnographischen Arbeitszerlegung anzuwenden. Im Vordergrund der Studie der industriellen Produktion steht das Ziel, die Logistik des Prozesses begreiflich zu machen.

Methodischer Ausgangspunkt dieses Verfahrens sind die Ausführungen der amerikanischen Anthropologin Hortense Powdermaker zu einer „Produktions-Ethnographie der Spielfilmherstellung.“ In ihrer Publikation *Hollywood: The Dream Factory. An Anthropologist Looks at the Movie Makers* veröffentlichte sie 1951 die Ergebnisse ihrer Untersuchungen im Hollywood der Jahre 1930 bis 1948. In ihrer 1966 erschienenen Publikation *Stranger and Friend: The Way of an Anthropologist* beschreibt Powdermaker später ihre Arbeit als Anthropologin und geht auch noch einmal näher auf die ethnographische Produktions-Studie in Hollywood ein.

Dabei ist der in der Publikation *Hollywood: The Dream Factory* angewandte Ansatz einer „Production Study“ als durchaus innovativ für die Zeit der frühen 1950er Jahre zu bewerten. Powdermaker zerlegt darin den Herstellungsprozess des Spielfilms anhand der beteiligten Berufsgruppen. Es handelt sich um die erste Darstellung der Aufteilung der Produktionskette in der Filmherstellung, dabei werden alle Berufsstände Schritt für Schritt abgearbeitet.

Speziell für die Drehbuchentwicklung zeigt Powdermaker eine industrialisierte Arbeitsweise auf. Diese ist teilweise mit der in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Fließbandarbeit in der Nachrichtenpro-

duktion vergleichbar. Dennoch gilt es Powdermakers Studien im Kontext ihrer Zeit zu betrachten, in der ganz andere Bedingungen der Produktion und gleichzeitig der ethnografischen Forschungen herrschten.

Im achten Kapitel von *Hollywood: The Dream Factory* mit dem Titel *Assembling the Script* wird die Drehbucherstellung umfassend analysiert. Es gelingt der Anthropologin, diesen Bereich besonders transparent darzustellen, denn aufgrund eines Rechtsstreites zwischen der Gilde der Drehbuchschreiber und den Produzenten konnte sie auf umfangreiche Informationen zurückgreifen, da sie Akteneinsicht zu dem entsprechenden Prozess erhalten hatte (vgl. Powdermaker 1966: S. 219).

Sie beschreibt dabei, inwieweit sich die Hierarchie und jeweiligen Persönlichkeiten der Akteure auf die industrialisierte Arbeitsweise auswirken. Das Drehbuch stellt das Rohmaterial, die Basis eines Films dar und ist von enormer Wichtigkeit innerhalb der Produktionskette (vgl. Powdermaker 1951: S. 150). Und trotzdem entlarvt Powdermaker den Drehbuchschreiber als deren schwächstes Glied. Produzent, Direktor oder Filmstar hingegen üben meist den größten Einfluss aus:

„WRITING in Hollywood can be compared to an assembly line, but one in which the assertion of an individual's ego, usually the producer's, is generally more important than the quality of the script. Since the Hollywood structure is somewhat fluid, a star or director may also dominate the script, but rarely does a writer. As we have seen, the front-office executive is always in the background ready to wield his authority, too”
(Powdermaker 1951: S. 150).

Dabei schildert sie das Bild eines Drehbuchautors, dem es weniger darum geht, den eigenen literarischen oder gar künstlerischen Ausdruck umzusetzen, sondern der vielmehr des Broterwerbs wegen schreibt.

„In Hollywood the writer does not write to be read. Nor do most writers write because they have something to say, or to express a point of view, but rather in order to earn large weekly salaries” (Powdermaker 1951: S. 151).

Dabei spielt die Einflussnahme des Produzenten auf den Drehbuchautor eine sehr große Rolle. Powdermaker beschreibt das Verhältnis von Produzent und Drehbuchautor als symbiotische Beziehung (*symbiotic relationship*), dem von Eheleuten vergleichbar, in welcher der Produzent –

der Gatte – dominiert und als Autorität gilt. Die Aufgabe des Autors ist es lediglich die Ideen und Fantasien des Produzenten auf Papier zu bringen (vgl. Powdermaker 1951: S. 152). Aus der Sicht des Produzenten mag das oft anders erscheinen, denn dieser glaubt lediglich beim Drehbuchschreiben zu unterstützen.

„The producer may really believe he is only ‚guiding‘ or ‚helping‘ the writer. But if the writer puts something in the script which displeases the producer, or which does not fit into his fantasies, or which he does not understand, then it comes out and is replaced with the producer’s idea, obediently inserted by the writer“ (Powdermaker 1951: S. 152).

Der Produzent steuert auch die Arbeitsteilung bei der Entwicklung des Drehbuchautors, denn er greift auf Spezialisierungen innerhalb des Gewerbes zurück, indem er den jeweils entsprechenden Experten für die verschiedenen Bedarfe anheuert.

„There is a highly developed specialization in the writing. If a more articulate producer decides that the script needs humor, a gag writer is put on. If the plot needs tighter construction, or romantic touches are required, or the characters must be made more human or the dialogue polished–there is an expert for each need“ (Powdermaker 1951: S. 154).

Bis zu 18 Autoren zählt Powdermaker in ihrer Studie, die über zwei Jahre lang arbeitsteilig ein Drehbuch bearbeiten (vgl. Powdermaker 1951: S. 157). Hinzu kommen weitere Akteure des Filmbetriebs wie Schauspieler oder Direktoren, die sich zusammen mit den Autoren letztendlich in einem Machtkampf um Rechte und Tantiemen wiederfinden. Aus Powdermakers Sicht wird die Drehbuchentwicklung „zu einem komplexen Gebilde von Machtverhältnissen“ (complex set of power relationships), das so abstrakt ist, dass es kaum beschrieben werden kann.

„Obviously writing in Hollywood cannot be described on any abstract level. Its setting is in a complex set of power relationships of a highly personal as well as business nature, functioning outside of the studio as well as in it. They involve not only producers and writers, but also front office, directors and stars. The intricacies, rivalries and confusion can be appreciated only through concrete examples“ (Powdermaker 1951: S. 155 f.).

Die Anthropologin kommt zu dem Schluss, dass die Drehbuchentwicklung nichts mehr mit dem ursprünglichen Geschichtenerzählen (story telling) verbindet, das auf den Fantasien und der Freiheit des Autors beruht. Das Drehbuch wird also nicht von denen geschrieben, deren eigentliche Aufgabe und Begabung es ist. Die Fantasien werden vielmehr kontrolliert von den mächtigsten in der Produktionskette (vgl. Powdermaker 1951: S. 169). Powdermaker zeichnet ein düsteres Bild und beschreibt ein Arbeitsfeld, in dem Feindseligkeit, Konkurrenzdenken und Abhängigkeit zu den treibenden Kräften gehören: „All move within an orbit of love and hostility, competitiveness and dependency“ (Powdermaker 1951: S. 169).

Problematik des Insiders

In ihrer 1966 erschienenen *Publikation Stranger and Friends: The Way of an Anthropologist* beschreibt sie ihre Arbeit als Anthropologin und blickt in dem Kapitel *Why Hollywood?* unter anderem auch kritisch auf diese ethnographische Produktions-Studie in Hollywood zurück. Entscheidend ist, dass sie wichtige Erkenntnisse zu den Problematiken der Feldforschung liefert und vor Augen führt, inwieweit diese Einfluss auf ihre Beobachtungen und die Ergebnisse der Untersuchung nahmen. So veranschaulicht sie die Schwierigkeit bei dem Versuch, alle relevanten Akteure der Produktion in ihre Forschungen mit einzubeziehen, denn gerade die Interviews mit den Vorgesetzten, Chefs und Entscheidern blieben ihr verwehrt.

„Many would not consent to be interviewed at all and others agreed only if their public relations aide was present – not an interview in my estimation. Accordingly I never knew the top level of the Hollywood hierarchy, as I had known its equivalent in all other field work. I was well aware of the lack of direct contact with the most powerful segment of the social structure, but all efforts to include it were rebuffed“ (Powdermaker 1966: S. 216).

Das sogenannte „Studying up“, d.h. die Beobachtung mächtiger Personen, die gesellschaftlich über dem Beobachter selbst stehen, fehlte. Powdermakers Informationen über die „Top Executives“ speisten sich daher vor allem auch aus Gerüchten, Klatsch und Halbwahrheiten der Untergebenen (vgl. Powdermaker 1966: S. 216). Und obwohl Powder-

maker feststellte, dass „almost no one in Hollywood had a good word to say for the front office“, nahm sie die Quellen in ihre Studie mit auf, denn sie vertrat die Ansicht, dass auch dieser Klatsch ein Teil der Arbeit und des Geschäfts sei (vgl. Powdermaker 1966: S. 217). Auch im Rückblick zur Studie der 1930er und 1940er Jahre nimmt die Anthropologin Hollywood noch als einzigen Machtkampf der unterschiedlichen Akteure wahr, der sich auf die Produktion und das Produkt in Form und Inhalt auswirkte. Sie bekräftigt darin ihre Ansicht, dass sich letztlich im Film Hierarchien ebenso wie Manipulationsversuche derer, die sich mit ihrer Hierarchiestufe nicht zufrieden geben wollten, manifestierten. Sie beschreibt auch, wie sich diese Strukturen im Laufe ihrer Studie immer mehr offenbarten (vgl. Powdermaker 1966: S. 217).

„However, the realities of the power struggle all along the assembly line of creation-between producer and writer, director and actor, everybody and the front office-and the relationship of this struggle to the final product, the movie, became increasingly apparent during the study. It became equally clear that the personalities and values of the individuals, as well as their positions in the hierarchy, were significant for the form and content of the movie. There were those who accepted the social structure and their place in the power hierarchy, and did as they were told, while others-a minority-struggled, with varying degrees of success, to manipulate the structure and to leave their own mark on the picture“ (Powdermaker 1966: S. 217).

Powdermaker schildert dabei, wie gerade diese beiden ungleichen Gruppen, d.h. diejenigen, die sich in ihre Rolle fügen und diejenigen, die diese nicht akzeptieren, das Paradox des Filmemachens, das zwischen kreativem Prozess und lukrativen Geschäft steht, besonders gut veranschaulichten:

„I was much interested in the exceptions, who often highlighted the norm. These two unequal groups illustrated well the paradox in movie-making: a creative process which was also a big business with an assembly line for production“ (vgl. Powdermaker 1966: S. 217).

In *Hollywood – A Chapter from Stranger and Friends: The Way* schildert Powdermaker erstens, inwieweit das Feld, die Informationen darüber

und der Zugang ihre Untersuchungen beeinflussten. Zweitens geht sie auf die Problematik der Beobachtung im Feld ein. Aus ihrer eigenen Sicht, d.h. aus der Perspektive der Feldforscherin und der Insiderin, räumt sie ein, dass gerade ihre eigene Haltung, psychologische Konstitution und Voreingenommenheiten zu den Akteuren und dem Produktionsort Hollywood die Beobachtungen entscheidend prägten. Sie spricht von einem regelrechten Haß auf Hollywood (vgl. Powdermaker 1966: S. 225). Rückblickend stellt die Anthropologin fest, dass es ihr an psychologischem Gespür und den nötigen soziologischen Gegebenheiten mangelte, und die Demut und das Mitgefühl fehlten, um alle beteiligten Gruppen zu verstehen, und dass es ihr nicht gelang, sich von ihrem eigenen Wertesystem zu befreien (Powdermaker 1966: S. 231). Die Problematik der soziologischen Situation bestand darin, dass es keine feste definierte Gemeinschaft (community) gab, die durch teilnehmende Beobachtung untersucht hätte werden können.

„When I left my apartment, on foot or in a car, I could not perceive a community. Hollywood was not a structured geographical locale; studios and homes were spread for many miles in the sprawling city of Los Angeles, which I thought ugly“ (Powdermaker 1966: S. 213).

Die Beobachterrolle blieb der Anthropologin versagt. Die Informationen, die durch Interviews oder Recherche in den Akten gewonnen wurden, konnte sie nicht durch eigene Beobachtungen und Erlebnisse bestätigen oder kontrollieren (vgl. Powdermaker 1966: S. 222).

„The observer's role, as well as the participant's, was lacking in my Hollywood study. I did not see and hear people in actual work and life situations. Instead, I learned through interviews: people told me what happened when they worked on a movie and of their reactions“ (Powdermaker 1966: S. 222).

Auf diese Weise fand keine Identifikation mit der untersuchten Kultur statt, wie es Powdermaker von anderen Feldforschungen her gewohnt war:

„Equally important, I lacked in Hollywood the deep feeling tone of the society which a field worker acquires through constant observation and participation. I never felt its culture in

my bones, as in Lesu³ with my continuous participant observation in daily secular and ritual life“ (Powdermaker 1966: S. 222).

Die Schwierigkeiten in der Identifikation mit einigen der beteiligten Gruppen führt Powdermaker in der Rückschau auch auf fehlende Objektivität und Distanz gegenüber den betreffenden Akteuren zurück. Dabei wird in einigen Passagen das Unverständnis der Autorin gegenüber dem einzigen Ziel, das die sonst so unterschiedlichen Akteure verbindet, deutlich: das große Geld, das dicke Gehalt.

„The run-of-the-mill writer, director, or actor, however, was quite different. So many people worked on a picture that it emerged as a hodgepodge without the stamp of any personal idea or fantasy, unless it was that of a top executive who had the final say. The people who worked, seemingly without protest, on the assembly line varied: artists, satisfied not to function as such or according to their ability, mediocre people who had neither ability nor point of view, and pretentious frauds. The primary concern of all was a large salary“ (Powdermaker 1966: S. 219).

Wo sie es schafft, in die Rolle der Beteiligten zu schlüpfen, sich dann wieder zu lösen, gelingen ihr objektive Untersuchungen, wie es ihrer Meinung nach etwa in den Studien zu den Direktoren und Schauspielern der Fall war:

„Through my identification with them, I was able to get inside their roles, then detach myself and see them with considerable objectivity. The best parts of the book on Hollywood are the chapters on directors and actors, precisely because I was openly and consciously identified with them“ (Powdermaker 1966: S. 226).

Dabei spielt die Persönlichkeit der Anthropologin eine entscheidende Rolle:

„Given to my personality, it was inevitable that I should be on the side of the artists in their struggle against the power of the

3 Ort einer anderen Feldforschung Powdermakers.

front office, and this attitude was not detrimental to the study of the artists“ (Powdermaker 1966: S. 226).

Ein gemeinsames Interesse, der Kampf für Gerechtigkeit und gegen die Mächtigen, verbindet hier Beobachterin und Beobachtete. Wohingegen andere psychologische Aspekte gerade bei der Untersuchung der Drehbuchschreiber einer Identifikation im Weg standen. Was die Anthropologin umso mehr erstaunt, da sie sich gerade durch ihre Tätigkeit des Schreibens und ihr Temperament dieser Profession zunächst sehr viel näher fühlte:

„My relationship with writers, however, was quite different from that with directors and actors. Although closer by temperament and profession to the writers than to any other group in Hollywood, I failed to identify with them or to get inside their roles“ (Powdermaker 1966: S. 227).

Doch befangen durch ihr eigenes Wertesystem als Autorin kann sie nur Unverständnis aufbringen für diejenigen, die ihre künstlerische Integrität für Geld über Bord zu werfen scheinen:

„I wrote that the writers had become ‚soft‘, that they sacrificed their integrity as artists for monetary rewards. To a large extent, this may have been a true value judgment, i.e. for those who were artists and who possessed integrity. But indignation limited my understanding“ (Powdermaker 1966: S. 228).

Powdermaker erkennt in dieser moralischen Befangenheit letztlich den Grund für eine ungünstige Situation der damaligen Studie, in der keine Identifikation möglich war:

„The fact that most writers, left, center, and right politically, accepted the system, received satisfaction from it, and even defended it, primarily because of financial rewards, or for the glamour of being part of Hollywood (though they also lampooned it), put them beyond the pale for me - not a favorable situation for understanding. I could not step outside their Page“ (Powdermaker 1966: S. 229).

In der Rückschau sieht die Anthropologin die wahren Hintergründe für ihre selbstgerechte und unangebrachte Haltung gegenüber den Dreh-

buchautoren einem Gefühl der Bedrohung, auch des Neides geschuldet, dessen sie sich zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht bewusst gewesen war:

„In looking back upon the Hollywood field work, I think I was unconsciously threatened by the writers. Perhaps I had wanted to become one of them but would not admit it. Unconscious envy usually underlies a ‚holier-than-thou‘ attitude. It was inevitable that I should be involved with the writers, since I regarded myself as one. The problem, however, was not in my involvement, but that I was unaware of its real nature. If I had been more aware, I might have been able to objectify the situation and to have studied it with more detachment“
(Powdermaker 1966: S. 230).

In ihren rückblickenden durchaus selbstkritischen Reflexionen über die Problematiken der Feldforschung in der Filmproduktion gibt Powdermaker wichtige Hinweise zur Herangehensweise bei vergleichbaren Studien der „Produktions-Ethnographie“. Powdermaker zeichnet in ihrem Text die Entwicklung der Filmherstellung nach. Sie legt dar, dass bereits zu Beginn des damals neuen Mediums Arbeitsteilung gängige Praxis war. Anzumerken ist, dass ein Kernthema Powdermakers in der entfremdeten Arbeit liegt. Dies spielt in der vorliegenden Arbeit aber keine Rolle. Durch die Konzentration auf die Arbeitsteilung, die Zerlegung der Arbeitsprozesse und die Untersuchungen der einzelnen beteiligten Berufsgruppen, die sie für ihre umfassende Analyse der Hollywoodproduktion vorgenommen hat, sind Powdermakers Studien wegweisend für spätere Feldforschungen im Medienproduktionsbereich.

In seiner 1988 erschienen Publikation *The Genius of the System*, beschäftigt sich Thomas Schatz (Schatz 1988) mit der Studioproduktion Hollywoods von den 1920er bis 1940er Jahren. Auch er beschreibt, dass bereits das frühe Hollywood auf ein System der Fließbandarbeit ausgelegt war, und erweitert Powdermakers Studien. Der amerikanische Mediensoziologe Todd Gitlin beleuchtet in seiner Publikation *Inside Prime Time* (Gitlin 1983) die damals aktuelle Fernsehproduktion und deren Geschäft mit Prime Time Programmen. Ebenfalls der Produktion im Fernseh- und Videobereich widmet sich die 2008 erschienene Publikation *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film/Television* (Caldwell 2008). Der amerikanische Film- und Medien-

wissenschaftler John Thornton Caldwell fasst darin seine Untersuchungen und Studien zur Kultur und den Praktiken der in Los Angeles tätigen Akteure der Fernseh- und Videoproduktion zusammen.

Die vorliegende vergleichende Analyse von Unikatproduktion und industrieller Fertigung in der Fernsehproduktion verschreibt sich einer Weiterentwicklung der erläuterten Produktionsstudien, insbesondere der Arbeit von Powdermaker, in den Bereichen On-Air-Promotion und Sportnachrichten. Gleichzeitig basiert sie auf den theoretischen Grundlagen der ANT-Theorie nach Hennion und Méadel und greift Ansätze einer Agenturtheorie der Medien nach Schanze und Schüttpelz auf.

Aufbau der Studie

Sowohl bei der Untersuchung der Agentur, als auch des Senders werden die Akteure, die in den Kommunikations-, Produktions-, und Entscheidungsprozess involviert sind, ihre Aufgaben und ihr Arbeitsumfeld vorgestellt. Wie und warum entwickelt sich ein Produkt? Wie entsteht ein Trailer oder eine Sportnachrichtensendung Schritt für Schritt? Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Gegenüberstellung von Unikat- und Fließbandfertigung. Die Analyse beleuchtet zunächst den Entstehungsprozess eines Trailers in Kapitel B und widmet sich danach in Teil C der industriellen Fernsehproduktion am Beispiel der Live-Produktion von Sportnachrichten. Im letzten Kapitel (D) werden die Ergebnisse der Untersuchungen zusammengefasst.

Zu Beginn der Analyse steht die Unikatproduktion in Kapitel B. Operations- und Herstellungsketten der Kommunikationsagentur werden am Beispiel der Entstehung eines Trailers für die On-Air-Promotion aufgezeigt. Am Beispiel einer Live-Nachrichtensendung wird in Kapitel C die extremste Form der industrialisierten TV-Produktion untersucht. News sind prädestiniert für industrialisierte Prozesse wie Automation, Standardisierung und Arbeitsteilung. In diesem Kapitel werden Aufbau und Betrieb des ersten Sportnachrichtenkanals in Deutschland beschrieben. Dabei wird deutlich, dass diese Art der Produktion so gut wie keine Gemeinsamkeiten mit der Unikatproduktion aufweist. Im letzten Kapitel (D) werden die Ergebnisse der Untersuchungen im Kontext der theoretischen Grundlagen zusammenfassend diskutiert und im Bezug auf die „Papierisierung“ der Produktionsprozesse ausgewertet.

Vorgehen und Untersuchungsstrategie im Kapitel

Unikatproduktion

Der Schwerpunkt dieser Analyse beleuchtet die Unikatproduktion am Beispiel des Entstehungsprozesses eines Trailers. Ein Trailer ist ein kurzer Werbefilm für audiovisuelle Produkte wie Spielfilme, Serien, Dokumentationen oder Sportübertragungen. In der TV-Branche wird bei dieser Art von Produkten von On-Air-Promotion gesprochen, da sie on air, also im TV, zu sehen sind. Erläutert wird, wie ein Auftrag auf Seite des Kunden zustande kommt und welche Interaktionen sich im Anschluss mit der Agentur ergeben.

Operations- und Herstellungsketten werden so aufgezeigt. Das de-
rart analysierte Produkt ist eine Startkampagne der Formel-1-Saison 2009, die in der Abteilung Sport Promotion einer Kommunikationsagentur produziert wird. Dazu werden jeweils die Phasen Konzeption/Pre-Produktion und Produktion/Post-Produktion dargestellt. Der Fokus der Analyse ist dabei auf die agenturinterne Kommunikation und die daraus resultierenden Netzwerke gerichtet. Kommunikation zwischen den Akteuren wird im Detail dargestellt: Wie werden Ideen und Entscheidungen weitergegeben? Wie sehen die Papiere und Dokumente aus, die zwischen den Beteiligten ausgetauscht werden? Wie verdichten sich Informationen?

Der Untersuchungsgegenstand wird auf der Basis von Recherchen, Feldforschung und Beobachtungen interpretiert. Der Beobachtungszeitraum erstreckt sich vom Jahr 2007 bis zum Ende der Produktion der Formel-1-Startkampagne im Jahr 2009. Die Untersuchung beruht auch auf den Erfahrungen, die der Autor im Rahmen seiner Tätigkeit als Abteilungsleiter Sport Promotion der Creation Club (CC) GmbH zusammen getragen hat.

Weitere Methoden, die Innensichten der Agentur liefern, sind Interviews und Gespräche mit Mitarbeitern und Prozessbeteiligten der Agentur, die im Arbeitszusammenhang zufällig oder auf direktes Nachfragen zu einer bestimmten Begebenheit im Beobachtungszeitraum entstanden sind. Mit ihrer Hilfe werden kritische Situationen, Atmosphären und Abläufe kommentiert und rekonstruiert. Diese Gespräche unterscheiden sich von Experteninterviews, die ebenfalls zur Erhebung herangezogen werden. Bei diesen handelt es sich um vereinbarte und leitfadengestützte Interviews mit gezielt ausgewählten Personen aus unterschiedlichen Positionen und Abteilungen, um ein möglichst umfas-

sendes Bild der Agentur und ihrer Abläufe aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. In die Erläuterungen werden außerdem Originaldokumente eingebunden, die bei der Entstehung der Formel-1-Startkampagne entstanden sind. Dabei handelt es sich sowohl um Textdokumente wie Positions-, Kommunikationspapiere oder Protokolle als auch um graphisches Material. Ideenskizzen, zeichnerische Entwürfe, Graphiken und Film-Stills veranschaulichen die differenzierten Produktionsphasen.

Vorgehen und Untersuchungsstrategie im Kapitel Fließbandarbeit

In der Unikatproduktion entsteht in monatelangem und größtmöglichem Aufwand ein Produkt von 60 Sekunden Länge. Der Teil Fließbandarbeit widmet sich einem anderen Extrem der Fernsehproduktion: der industriellen Fertigung. Ziel und Zweck dieser Art der Produktion ist es, mit modernsten Methoden viel Programm in kürzester Zeit zu produzieren. Gezeigt wird die Produktion eines Live-Nachrichtenkanals als extremste Form der industrialisierten Arbeitsweise, mit einem Output von 18 Stunden Liveprogramm täglich.

Sky Deutschland wirbt mit dem Satz, das „modernste Nachrichtenstudio in Europa“ zu betreiben (Sky 2012). Grundsätzlich ist zu sagen, dass industrialisierte Prozesse nur dann implementiert werden, wenn sich sowohl die Inhalte der Produktion wie auch die Produktionsprozesse in sehr hohem Maße wiederholen. Aus diesem Grund werden beispielsweise in der Kinofilmproduktion kaum industrialisierte Prozesse angewendet. Auch bei einzelnen Live-Shows wie „Wetten, dass...?“ wird auf industrialisierte Arbeitsweisen weitgehend verzichtet, da mit solchen Prozessen die Kreativität und Spontaneität stark limitiert würde. Außerdem stünde der Aufwand für die Einrichtung der Prozesse, der Logistik und das Training des Personals in keinem Verhältnis zur Anzahl der erzeugten Sendeminuten. News hingegen sind prädestiniert für industrialisierte Prozesse wie Automation, Standardisierung und Arbeitsteilung. Teil C dieser Arbeit beschreibt die Aufbau- und Ablauforganisation des ersten Sportnachrichtenkanals „Sky Sport News HD“ in Deutschland. Der Kanal der Pay-TV-Plattform Sky Deutschland ging am 01.12.2011 on air.

Der Autor dieser Analyse war einer von drei Projektmanagern, die die Leitung des Projektes „Aufbau des Sportnachrichtenkanals“ innehat-

ten. Aus diesem Grund können im Folgenden zahlreiche Originaldokumente, Beispiele der Produktionsweisen sowie Interviews von wichtigen Prozessbeteiligten eingeflochten werden.

Vorgestellt werden die Akteure, die in den Kommunikations-, Produktions- und Entscheidungsprozess der Fließbandarbeit involviert sind, ihre Aufgaben und ihr Arbeitsumfeld. Erläutert wird, warum überhaupt Nachrichten produziert werden und welche Interaktionen sich im Sender ergeben.

Forschungsfragen

Auf der Basis der beschriebenen theoretischen Grundlagen und Methoden sollen folgende Forschungsfragen untersucht werden und im abschließenden Kapitel D „Conclusio“ geklärt werden:

Wie genau entstehen Trailer oder Nachrichtenprogramme Schritt für Schritt? Wie werden audiovisuelle Produkte entwickelt? Helmut Schanze geht davon aus, dass „Medienprodukte keinesfalls mit der Produktion von Nägeln und Schrauben vergleichbar seien, eine klare Arbeitsteilung sei nicht möglich und die Beteiligten müssten immer das Ganze, die Totalität im Blick haben“ (vgl. Schanze 2010/1). Stimmt das?

Was verleiht den Trailer und den Sportnachrichten ihre Macht? Was bewirkt, dass wir sie begehren? Sind die Ergebnisse vorliegender Arbeit mit den Ergebnissen von Hortense Powdermaker aus dem Jahr 1951 vergleichbar?

Welche Auswirkungen lassen sich auf der Ebene der Aufbau- und Ablauforganisation vor dem Hintergrund der Akteur-Netzwerk-Theorie aus der Industrialisierung der Nachrichtenproduktion erkennen? Ist eine Veränderung von der Unikatproduktion hin zu einer industriellen Fertigung zu beobachten? Falls dies so ist, welche Veränderungen sind dann in den Akteur-Netzwerken zu beobachten? Welche Organisationsprinzipien werden in Produktionsunternehmen angewendet?

Die Agenturtheorie der Medien könnte auch empirisch weiterverfolgt werden, auch im Sinne der bekannten ANT-Maxime „Follow the actors“: Wie sieht die Agenturtheorie der Leute aus, die in den Medien tätig sind? Welche eigene Agenturtheorie wenden die Medien-Entscheider

bzw. -Praktiker an? Mit welchen Praktiken werden das eigene Handeln und das der anderen gerechtfertigt? Welche Rollenverteilung in Agenturen und Produktionsunternehmen gibt es? Wie sehen sich die Beteiligten selbst?

Wie lässt sich das Prinzipal-Agenten-Verhältnis nach Helmut Schanze in den vorliegenden Fallstudien darstellen? Lässt sich Schanzes These bestätigen, wonach Medienarbeit Auftragsarbeit sei und umgekehrt? Und zwar zumindest auf die eine irreduzible Weise: Sie ist mündliche Medienarbeit. Mit einem anderen Wort: Auftragsarbeit ist Rhetorik oder Schauspielerei (Schanze; Schüttpelz 2008: S. 154). Das wirft die Frage auf, inwiefern sich in der TV-Produktion bzw. Agenturwelt ein solcher Konnex beobachten lässt.

Ist es möglich, dass die Darstellung von (avisierten) Ergebnissen, beispielsweise im Treatment/Briefing/Report eines Trailers, wichtiger wird als der Trailer selbst? Wie lässt sich die „asymmetrische Informationsverteilung“ zwischen Prinzipalen und Agenten für diesen Gegenstandsbereich darstellen? Wenn gemäß dieser Informationsverteilung ein Sender alles weiß und ein Empfänger definitionsgemäß nichts, hat dann nicht die Einziehung einer Agenturebene dazu geführt, dass im Grunde mehr Intransparenz Einzug gehalten hat? Schüttpelz vermutet:

„Die asymmetrische Informationsverteilung ist extrem, und daher lädt sie, also die Medienherstellung, zu allen möglichen Betrügereien und Vorteilnahmen ein gegenüber Prinzipalen und Publikum. (...) Der Medienunternehmer ist nicht nur sich selbst, sondern auch dem Publikum verpflichtet. Seine „Agentur“ ist eine Agentur der Öffentlichkeit. Und das heißt auch: Weder das Publikum noch der Medienunternehmer noch der „Intendant“ wissen wirklich, was ihre jeweiligen Agenten leisten“ (Schanze; Schüttpelz 2008: S. 158).

Lässt sich dies bestätigen? Ist das Prinzip des doppelten Prinzipals für diesen Gegenstandsbereich konkretisierbar und am Schluss zu verallgemeinern?

Abschließend soll die Frage nach der „Papierisierung“ diskutiert werden: Welche Rolle spielt Papier in der modernen Fernsehproduktion?

Disclaimer

Die Beschreibungen aus der Praxis in den folgenden Kapiteln sind so verallgemeinert, dass Rückschlüsse auf einzelne Personen nicht möglich sind. Alle Zahlen und Euro-Beträge, sowie Informationen über strategische oder organisatorische Ausrichtungen der genannten Unternehmen sind offiziellen Pressemitteilungen entnommen. Sämtliche relevanten Abbildungen und Bilder sind oder waren Teil öffentlicher Präsentationen vor Fachpublikum. Ich danke vor allem dem Unternehmen Sky Deutschland für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Zugang zu Informationen und Bildern.