

## EXTENDED PAPER

**„Du passt auf, dass der Irre pünktlich fertig wird.“**

Zum Machtgleichgewicht zwischen Regie und Produktionsleitung  
in Filmprojekten

**“You watch, that the maniac finishes in time.”**

On the balance of power between the director and production  
manager in film projects

*Michael Grothe-Hammer*

**Michael Grothe-Hammer**, Freie Universität Berlin, Management-Department, Boltzmannstraße 20, 14195 Berlin; Kontakt: Michael.grothe.hammer(at)fu-berlin.de

## EXTENDED PAPER

### **„Du passt auf, dass der Irre pünktlich fertig wird.“**

Zum Machtgleichgewicht zwischen Regie und Produktionsleitung in Filmprojekten

### **“You watch, that the maniac finishes in time.”**

On the balance of power between the director and production manager in film projects

*Michael Grothe-Hammer*

**Zusammenfassung:** Dieser Beitrag analysiert die organisationsstrukturell bedingte Herstellung eines Machtgleichgewichts zwischen Regie und Produktionsleitung in Filmprojekten. Die Beziehung zwischen Regie und Produktionsleitung wird üblicherweise als zentral für ein Filmprojekt beschrieben. Viele Autoren heben dabei hervor, dass zwischen den beiden Positionen ein Spannungsverhältnis herrscht, welches auf die unterschiedlichen Orientierungen an finanziell-organisatorischen Aspekten auf der einen Seite und kreativen Interessen auf der anderen Seite zurückgeführt werden kann. Über diese Erkenntnis hinausgehend fehlt es allerdings bislang an detaillierten Beschreibungen und Analysen eben dieses Verhältnisses. So ist bisher ungeklärt, ob es sich um ein ausgeglichenes Verhältnis handelt oder nicht und wie man dieses auch auf einem theoretisch-generalisierten Niveau besser verstehen könnte. Von diesem Umstand ausgehend, bietet der vorliegende Beitrag die erste detaillierte Beschreibung der organisationsstrukturellen Bedingungen, die dem Spannungsverhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung zu Grunde liegen, und analysiert diese machtheoretisch im Hinblick auf die unterschiedlichen Machtquellen, über die beide Positionen jeweils verfügen. Dabei wird herausgearbeitet, dass sich beide Positionen üblicherweise in einem zunächst organisational hergestellten Spannungsverhältnis gegenüber stehen, welches dann wiederum in einem Machtgleichgewicht stabilisiert wird. Dieses Gleichgewicht gewährleistet, dass bei der Filmherstellung sowohl die wirtschaftliche als auch die kreative Ausrichtung im Normalfall gleichberechtigt vertreten werden.

**Schlagwörter:** Filmprojekte, Macht, Konflikte, Projektmanagement, Dreharbeiten

**Abstract:** This paper presents an analysis of the construction of the balance of power between the director and production manager in German film projects, with a focus on its organizational structural conditions. The relationship between the director and production manager is widely considered to be crucial for such projects. Many scholars underline that this relationship is characterized by tension due to differing orientations on financial-administrative aspects on the one hand and creative interests on the other. However, a detailed description and analysis of this relationship that goes beyond more general insights is still missing. So far, it is not clear how one could understand the relationship on a general theoretical level. Coming from this point of departure, the following article presents

the first detailed description of the organizational structural conditions underlying the relation of tension between the director and production manager. These conditions are furthermore analyzed with a view to the sources of power and control of the director and production manager. The conclusion is that the usual relationship of tension between both positions is organizationally constructed and moreover stabilized in the balance of power. This construction ensures that, during the film production process, both the economic and the creative orientations are represented equally.

**Keywords:** Film projects, power, conflicts, project management, movie production

**Danksagung:** Ich danke meinen Interviewpartner\_innen und den ‚Türöffnern‘ zu ihnen, die aus Gründen der Anonymisierung leider namenlos bleiben müssen. Außerdem gilt mein besonderer Dank Svenja Hammer und Rainald Manthe für das konstante, aufmerksame und mehrmalige Lesen und Kommentieren diverser früherer Versionen dieses Artikels. Mein Dank gilt ferner den anonymen Gutachter\_innen und den Herausgeber\_innen von SCM für sehr hilfreiche und konstruktive Überarbeitungshinweise. Des Weiteren danke ich Alexander Engemann, Sven Kette, Stefan Kühl und Veronika Tacke für ihre sehr hilfreichen Anmerkungen und Hinweise. Teile der Untersuchung wurden unterstützt durch das Graduiertenkolleg (844/3) des Instituts für Weltgesellschaft der Universität Bielefeld, gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG).

## 1. Einleitung

„Es ist so: Es gibt einen Produzenten, der will einen Film machen. Dann sucht er sich jemanden, der ihm garantiert, dass dieser Film schön wird – das ist der Regisseur oder die Regisseurin – und sagt: Du machst mir einen tollen Film. Und dann sucht er sich jemanden und sagt: Du passt auf, dass der Irre pünktlich fertig wird, nicht mehr Geld ausgibt als er darf, keine Gesetze bricht und ich hinterher auch weiter noch Filme machen kann – das ist der Produktionsleiter.“ (I-3)

Dieses Zitat eines<sup>1</sup> Filmschaffenden bringt das spannende Charakteristikum einer strikten Aufteilung zwischen kreativen und wirtschaftlichen Rollen in einem Filmprojekt auf den Punkt. Diese zeichnet sich durch eine „Zweiköpfigkeit“ (I-3) zwischen Regie- und Produktionsleitungsabteilung aus, die bis zur unteren strukturellen Ebene reproduziert wird. Darin spiegelt sich wider, dass Kreativität und Wirtschaftlichkeit typischerweise die zentralen Ansprüche an ein Filmprojekt sind. Die (kreative) Regie möchte (und soll) einen sehenswerten, publikumswirksamen Film schaffen. Die Produktionsfirma möchte (und muss) mit dem Film Geld erwirtschaften, damit sie langfristig bestehen kann. Sie beauftragt entsprechend einen Produktionsleiter damit, dies zu gewährleisten.

Die Folge dieser horizontalen Trennung ist ein dauerhaftes Konfliktpotenzial (vgl. Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 106), mit häufig auftretenden Spannungen zwischen der Regie und der Produktionsleitung (vgl. Tröster, 2010a, S. 250). Dabei mangelt es auch stellenweise nicht an einer ‚deftigen‘ Rhetorik, um

1 Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet.

diesen Zustand zu umschreiben. So ist beispielsweise von realitätsfremden und heuchelnden Regisseuren (Gumprecht, 2002, S. 50) oder auch kämpfenden Kreativen (Wendling, 2008, S. 196) die Rede. In Anbetracht solcher Schilderungen wirken Ausführungen anderer Autoren dann auch wenig verwunderlich, in denen eine eigentliche Selbstverständlichkeit noch einmal deutliche Betonung findet: „Film ist nicht Überlebenskampf und auch nicht Krieg.“ (Bonhoeffer, 2010, S. 183)

Die hohe Bedeutung des konfliktiven Verhältnisses zwischen Kreativität und Wirtschaftlichkeit wird dabei zwar laufend hervorgehoben (so beispielsweise bei: Bonhoeffer, 2010, S. 183; Gumprecht, 2002, S. 50–51; Iljine & Keil, 2000, S. 107; Klimsa, 2009, S. 563; Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 106; Tröster, 2010a, S. 250; Wendling, 2008, S. 196), dennoch erfährt es über einige allgemeinere Ausführungen zum Konfliktmanagement hinausgehend an keiner nennenswerten Stelle eine hinreichende Aufarbeitung.

Nun sind derartige ‚Zielkonflikte‘ zwischen kreativen bzw. qualitativen und wirtschaftlichen Ansprüchen innerhalb von Organisationen, die Inhalte für die Massenmedien produzieren, zunächst nichts Ungewöhnliches – unabhängig davon, ob der Konflikt nun immanent vorliegt oder auf organisationaler Ebene erst hergestellt wird. So identifiziert beispielsweise Manfred Mai (2005) im massenmedialen Informationsbereich Konflikte zwischen journalistischen und wirtschaftlichen Ansprüchen. Abgesehen von einigen relevanten Unterschieden, die Filmprojekte dabei gegenüber dem Journalismus aufweisen, lässt sich ein weiteres interessantes Charakteristikum identifizieren: So wird das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung in Filmprojekten auf organisationsstruktureller Ebene zunächst in ein konfliktives<sup>2</sup> Verhältnis gegossen und anschließend in einem Machtgleichgewicht stabilisiert. Ein Blick auf die dabei relevanten konkreten organisationalen bzw. projektspezifischen Strukturen innerhalb deutscher Filmprojekte ist bislang allerdings kaum erfolgt. Aus diesem Grund ist die ausführliche Darstellung projektspezifischer Strukturen im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung das erste Ziel dieses Artikels. Damit wird der Forschung zur Filmproduktionsbranche eine detaillierte organisations- bzw. projektstrukturelle Studie mit spezifischem Zuschnitt auf das oftmals hervorgehobene aber wenig untersuchte Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung hinzugefügt. Es handelt sich dabei um die erste wissenschaftlich detaillierte Aufarbeitung dieses bedeutenden Phänomens in der deutschsprachigen Filmproduktion. Daran anschließend erfolgt – als zweites Ziel dieses Artikels – eine machttheoretische Analyse der beschriebenen Projektstrukturen, um das Phänomen des relativen Machtgleichgewichts zwischen Regie und Produktionsleitung adäquat erfassen zu können. Es wird herausgearbeitet, inwiefern bestimmte strukturelle Merkmale von Filmprojekten als Machtquellen dienen und wie das Machtverhältnis im Normalfall stabilisiert wird. Dabei wird auch analysiert, inwiefern die Beziehungen seitens des Regisseurs und des Produktionsleiters zur Umwelt eines Filmprojektes einen Einfluss auf das Machtverhältnis haben können.

2 Dieses muss dabei nicht zwangsläufig auch ein konfligierendes Verhältnis sein.

## 2. Zum Stand der Forschung

### 2.1 Filmproduktion als Forschungsobjekt

Die bis vor wenigen Jahren gültige Diagnose, dass nur wenig bekannt sei über die Herstellungsprozesse in der Filmbranche (vgl. exemplarisch Marrs & Boes, 2002; Neubauer, 1996) kann mittlerweile nicht mehr aufrechterhalten werden. Die Erforschung der Filmbranche hat vor allem seit den 1990er Jahren große Fortschritte gemacht (vgl. Eliashberg, Elberse, & Leenders, 2006). Dabei hat allerdings eine ausführliche organisationsstrukturelle Auseinandersetzung mit Filmprojekten bislang nur in geringem Ausmaß stattgefunden. Auch das konfliktive Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung findet zwar in zahlreichen Arbeiten Erwähnung, allerdings keine weitergehende detaillierte Analyse. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die verschiedenen Ausprägungen der Forschung über die Filmbranche verdeutlichen, wie wenig wissenschaftliche Beachtung die Herstellung von Filmen bislang erfahren hat.

Eine bemerkenswert große Anzahl an Arbeiten setzt sich mit den Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg von Spielfilmen auseinander (vgl. exemplarisch Delmestri, Montanari, & Usai, 2005; Elliott & Simmons, 2008; Frick, Daamen, & Daamen, 2009; Gaitanides, 2001; Kuppaswamy & Baldwin, 2012; Smith & Smith, 1986; Sochay, 1994). Hier stehen unter anderem Faktoren wie das Budget (vgl. exemplarisch Hennig-Thurau, Walsh, & Wruck, 2001), die ästhetische Qualität (vgl. exemplarisch Ginsburgh, 2003) oder die künstlerische Anerkennung (vgl. exemplarisch Hadida, 2010) im Fokus. Sehr große Aufmerksamkeit wird auch der Frage nach dem Einfluss von Schauspielern bzw. Stars auf den kommerziellen Erfolg eines Spielfilms gewidmet (vgl. Gaitanides, 2009; Gaitanides & Kruse, 2001; Hennig-Thurau & Dallwitz-Wegner, 2004; Nelson & Glotfelty, 2012; Ravid, 1999).

Über diese quantitativ-ökonomischen Studien hinausgehend wählen viele Autoren einen geographischen Blickwinkel, um die Filmbranche zu untersuchen. Auf nationalstaatlicher Ebene beispielsweise untersucht Allen J. Scott (2000) die ökonomische Struktur der französischen Filmindustrie. Lauren Kogen (2005) setzt sich mit den Chancen der spanischen Filmindustrie durch die Digitalisierung auseinander und Nevafilm (2012) oder auch Dondureji und Venger (2006) erfassen die russische Filmindustrie. Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist eine Fallstudie zur Schweiz von Marco Cucco (2010), die stark darauf hindeutet, dass in der Filmindustrie eher Sprachgrenzen als nationalstaatliche Grenzen von Bedeutung sind.

Andere Autoren wählen einen lokaleren Bezugspunkt. In etlichen Studien geht es folglich eher um regionale Clusterbildung (vgl. exemplarisch Gornostaeva, 2007; Johns, 2010). Neil M. Coe betrachtet beispielsweise die Filmindustrie in Vancouver und beschreibt einen lokalen Arbeitsmarkt (Coe, 2000) und einen Industriebezirk mit einem Netzwerk kleiner Firmen, die projektbasiert zusammenarbeiten (Coe, 2001). Ebenfalls im Fokus einiger Studien stehen politische Bedingungen und Einflüsse auf die Filmbranche (vgl. exemplarisch Jin, 2011, 2012; Mintzberg & McHugh, 2007). So untersucht beispielsweise John Hill (1993) den

Einfluss der konservativen Thatcher-Regierung auf die britische Filmindustrie. Henning und Alpar (2005) fokussieren auf die Probleme in der europäischen Filmindustrie und die Bedeutung des EU-MEDIA-Plus-Programms, einem Programm zur europäischen Filmförderung.

Über diese geographischen und politischen Ebenen hinausgehend, hat vor allem die Strukturierungsform der Filmproduktionsbranche bislang ein hohes Maß an Aufmerksamkeit erfahren (vgl. exemplarisch Prokop, 1970). Im historischen Kontext ist dabei vor allem das US-amerikanische Studiosystem im Fokus, in welchem nach den Grundprinzipien der Massenproduktion eine quasi fließbandartig standardisierte Filmproduktion stattfand. Dieses brach in den 1950er Jahren zusammen, was zu einer vertikalen Desintegration der Produktionsorganisationen mit flexibler Spezialisierung führte (vgl. u. a. Christopherson & Storper, 1986; Robins, 1993; Storper, 1989; Storper & Christopherson, 1987).<sup>3</sup>

Die moderne projektbasierte Art der Filmherstellung wird dagegen oft als organisations- oder netzwerkartig charakterisiert. So sehen einige Autoren in der Art und Weise der Zusammenarbeit von verschiedenen Unternehmen und Akteuren in der Filmproduktion die Bildung von latenten (vgl. Starkey, Barnatt, & Tempest, 2000) oder virtuellen Organisationen (vgl. Introna, Moore, & Cushman, 1999). Diese haben sich demnach aus vorhandenen Netzwerken entwickelt und werden von impliziten Verträgen regiert, die in den einzelnen Projekten jeweils explizite Form annehmen (vgl. Ebbers & Wijnberg, 2009).

Etliche andere Autoren nutzen hingegen einen netzwerkbasierten Ansatz (vgl. exemplarisch Cattani, Ferriani, Negro & Perretti, 2008; Coe, 2000, 2001; Scott, 2000; Storper & Christopherson, 1987; Zuckerman, 2004). Dieses Vorgehen steht auch im Zentrum zahlreicher Untersuchungen des deutschsprachigen Produktionsraums (vgl. Sydow & Windeler, 2004a; Windeler & Sydow, 2001). Filme entstehen im deutschsprachigen Raum vor allem in Auftragsprojekten, die im Rahmen von Netzwerken zwischen TV-Sendern, Produzenten, Regisseuren und weiteren Beteiligten realisiert werden. Dementsprechend sind Fragen des Netzwerkmanagements bzw. der Netzwerksteuerung Gegenstand einiger Untersuchungen (vgl. Sydow & Windeler, 2004b; Windeler, Lutz, & Wirth, 2004; Wirth & Sydow, 2004). Auch wenn man in diesen Arbeiten keine detaillierten strukturellen Beschreibungen einzelner Filmprojekte findet, so liefern sie doch sehr interessante Ausführungen zur Entstehung und zur Steuerung von Projekten (vgl. exemplarisch Manning & Sydow, 2007).

Konkreteren Bezug auf die Bedeutung und Abläufe in den jeweiligen Filmprojekten nehmen allerdings erst einige neuere arbeitssoziologische Studien. Birgit Apitzsch (2010a) untersucht in einer ausführlichen Vergleichsstudie zwischen der Architektur- und der Medienbranche die Projektarbeitsmärkte im Hinblick auf Rekrutierungsprozesse und die Arbeitsorganisation (vgl. auch: Apitzsch, 2010b, 2013). Sie arbeitet dabei die Folgen für die Lebensverläufe der betroffenen Arbeitnehmer heraus und sieht neue Abhängigkeiten im Kontext einer zunehmenden Bedeutung informaler Netzwerke, die Stabilität für Beschäftigung, Einkommen

3 Eine Gegenposition zu den Arbeiten von Christopherson und Storper vertreten beispielsweise: Blair & Rainnie, 2000

und Karrieren bieten können. Kira Marrs (2007) nimmt vor allem die Arbeitsprozesse, Arbeitsbedingungen und Erwerbsprozesse in den Blick. Im Hinblick auf diese Arbeit ist hervorzuheben, dass sowohl Apitzsch (2009, S. 412–414, 2010a, S. 40–44, 102–106) als auch Marrs in ihren Studien konkrete Projektstrukturen in der Filmproduktion betrachten, um die Arbeitsbedingungen untersuchen zu können. Insbesondere Marrs schildert die konkrete Arbeitssituation teils sehr detailliert und geht unter anderem auf Formen der Leistungssteuerung (Marrs, 2007, S. 102–108) ein. Und auch das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung wird von ihr im Kontext mehrerer Arbeiten kurz dargestellt (vgl. Marrs, 2007, S. 98–99, 106; Marrs & Boes, 2002, S. 519; Marrs & Boes, 2003, S. 210).

Auch in der Sachliteratur findet das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung Beachtung (vgl. Bonhoeffer, 2010, S. 183; Gumprecht, 2002, S. 50–51; Iljine & Keil, 2000, S. 107; Klimsa, 2009, S. 563; Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 106; Tröster, 2010a, S. 250; Wendling, 2008, S. 196). Allerdings fehlt bislang weitgehend eine ausführliche und detaillierte Auseinandersetzung mit dieser Thematik. Über die bereits angeführten Arbeiten (vor allem von Kira Marrs und Birgit Apitzsch) hinausgehend, weiß man über konkrete Arbeitsabläufe und organisationale Strukturen insbesondere bei Dreharbeiten noch immer relativ wenig. Das erscheint mir recht bemerkenswert, da es sich eigentlich um branchenweit etablierte Standards handelt (vgl. Windeler 2004).

Dabei existiert eine beachtliche Anzahl von Sachbüchern, die sich mit den Entstehungsprozessen von Filmen beschäftigen oder konkrete Anleitung sein wollen. Ein großer Teil der Literatur befasst sich vor allem mit inhaltlichen bzw. gestalterischen Aspekten wie der Dramaturgie (vgl. exemplarisch Acker & Nann, 1986, S. 93–111) und dem Spannungsaufbau (vgl. exemplarisch Barg, 2013). Darüber hinaus werden aus jeweils spezifischen Blickwinkeln beispielsweise die Gesichtspunkte des Drehbuchschreibens (vgl. exemplarisch Snyder, 2005), des Regieführens (vgl. exemplarisch Mamet, 2009), der korrekten Bild- (vgl. exemplarisch Katz, 2010) sowie Lichtgestaltung (vgl. exemplarisch Dunker, 2008) und auch der Schauspielführung (vgl. exemplarisch Weston, 1998) betrachtet.

Über diese inhaltlichen Betrachtungsweisen hinausgehend beschäftigt sich ein großer Teil der Literatur auch mit organisatorischen Aspekten (vgl. Bonhoeffer, 2010; Clevé, 2009c; Wendling, 2008), was thematisch bedingt oftmals eine stärkere Auseinandersetzung mit projektstrukturellen Belangen mit sich bringt. Und so kommen hier zwar teilweise Stellenbeschreibungen oder Ausführungen über die zentrale Phase der Dreharbeiten vor. Allerdings beschränkt man sich dann üblicherweise auf einige kurze Abhandlungen. Iljine & Keil (vgl. 2000, S. 234–239) fassen die Phase der Dreharbeiten beispielsweise auf sechs Seiten zusammen. Kauschke & Klugius (2000) beschreiben zwar die „Betriebsstrukturen der TV-Produktion in Deutschland“, beschränken sich aber auf weniger als drei Seiten bei der Darstellung der Dreharbeiten eines Films (vgl. Kauschke & Klugius, 2000, S. 182–184). Eine nennenswerte Ausnahme stellen Schmidt-Matthiesen & Clevé (vgl. 2010) dar, die einen umfassenden Überblick über alle Phasen und strukturellen Aspekte eines Filmprojekts liefern.

Diese geringe Repräsentanz der Phase der Dreharbeiten in der Literatur steht im Widerspruch zu ihrer eigentlichen Bedeutung, denn immerhin werden die Fil-



me in eben dieser ‚gedreht‘. Noch dazu handelt es sich um die kostenintensivste und riskanteste Phase eines Filmprojekts (siehe unten). Natürlich beziehen sich Aspekte wie Bildgestaltung oder Regieführung unter anderem auch auf die Dreharbeiten. Die organisatorischen Aspekte und die Projekt- bzw. Teamstrukturierung finden dabei allerdings kaum Erwähnung. Umso erstaunlicher ist es, dass man für jede andere Phase der Filmherstellung Arbeiten finden kann, die sich konkret mit einer solchen auseinandersetzen.<sup>4</sup> Das weitgehende Auslassen der projektstrukturellen Bedingungen und Abläufe innerhalb der Dreharbeiten mag zum einen mit dem hohen Grad an Komplexität zusammenhängen, den ein Filmprojekt mit sich bringt (vgl. Boes & Marrs, 2002, S. 519; Clevé, 2010b, S. 291; Kauschke & Klugius, 2000, S. 165). Es mag zum anderen auch an der Tatsache liegen, dass das Wissen um diese Abläufe zu großen Teilen nur in den sozialen Praktiken selbst vorhanden und seitens der Filmschaffenden kaum explizierbar ist (vgl. Windeler, 2004, S. 66–71). Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit stellt sich damit jedenfalls eine besondere Herausforderung. So wird es im Kontext der vorgestellten Literaturschau im Folgenden notwendig sein, die bereits vorhandenen aber zumeist eher allgemeinen Erkenntnisse mit Details über genauere Abläufe und Strukturen innerhalb von Filmprojekten zu erweitern. Nur so kann das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung in seiner Einbettung in und Bedeutung für die jeweiligen Filmprojekte sowie betroffenen gesellschaftlichen Bereiche erfasst und anschließend ausführlich analysiert werden.

## 2.2 Filmprojekte in Deutschland – Zwischen Kreativität und Wirtschaftlichkeit

### 2.2.1 *Filmproduktion in Deutschland*

Den Blick auf Filme zu richten, bedeutet in Deutschland vor allem sich das Fernsehen anzuschauen. Der Großteil des Marktes für Filmproduktionen wird in Deutschland durch die TV-Sender dominiert (vgl. Marrs & Boes, 2003, S. 188). Ohne sie sind Filmproduktionen – auch Kinofilmproduktionen – kaum noch denkbar (Clevé, 2009a, S. 7). Im Bereich der fiktionalen TV-Unterhaltung wurde, insbesondere seit den 1990er Jahren (vorher bereits auch, allerdings in geringerem Maße), die Produktion von TV-Filmen und Serien in Deutschland an externe Produktionsfirmen ausgelagert, die im Auftrag der Sender produzieren (Marrs, 2007, S. 88). Aktuell produzieren die TV-Sender ihre fiktionalen Inhalte so gut wie kaum noch „Inhouse“ (Wirth, 2010, S. 48), sondern sie beauftragen Produktionsfirmen. Letztere treten anschließend alle Rechte an dem Werk (Film oder Serienfolgen) an den jeweiligen Sender ab, wodurch keine weiteren Einnahmen zu erwarten sind. Die TV-Sender zahlen daher üblicherweise 100 Prozent eines Films (vgl. Sehr, 1998, S. 23). Dabei wird seitens des Senders bei Auftragserteilung das Budget auf eine bestimmte Summe festgesetzt (Kauschke & Klugius, 2000, S. 171). Ebenso wird bei der Aushandlung des Budgets zwischen Sender und Produktionsfirma bereits im Vorfeld festgelegt, welche Teile des Budgets letztere über-

4 Für die Ideenfindung und das Drehbuchschreiben vgl. Eick, 2005; Seger, 2012. Für die Vorproduktion vgl. Sehr, 1998. Für die Postproduktion vgl. Möller, 2013.

haupt behalten darf bzw. welche Teile als Kosten in die Produktion selbst fließen sollen. Der Produktionsfirma werden über diese Kosten hinausgehend üblicherweise eine Handlungsumlage (bzw. Handlungskosten) von 6 Prozent für die bestehenden Fixkosten (der sog. Overhead) und ein festgelegter Gewinn von 7,5 Prozent zugestanden (Marrs, 2007, S. 89). Alle Kosten, die über die Produktionskosten in einem Filmprojekt hinausgehen, muss die Produktion von ihrer Umlage bzw. ihrem festgelegten Gewinn bezahlen.

Demzufolge herrscht ein erheblicher Kostendruck, weil die entsprechenden Summen nicht hoch sind und zu erheblichen Teilen bereits für die bestehenden Fixkosten (Mieten, festangestelltes Stammpersonal, etc.) aufgewendet werden müssen. Die Folge ist, dass Produktionsfirmen auf die strikte Einhaltung ihrer Budgets angewiesen sind, um bestehen zu können (vgl. Marrs, 2007, S. 104). Gewinne werden nur erwirtschaftet, wenn das Budget eingehalten wird (vgl. Sehr, 1998, S. 23). Größere Abweichungen bedeuten umgehend Verluste. So ging die Filmproduktionsfirma Typhoon beispielsweise in die Insolvenz, weil in einem ihrer Serienprojekte zwölf Nachdrehtage anfielen (vgl. Weis, 2009).

Im Hinblick auf Kinofilme muss man hinzufügen, dass es eine echte Kinobranche in Deutschland faktisch nicht gibt (vgl. von Heinz, 2012). Eine Situation wie beispielsweise in den USA, wo Filmproduzenten sich durch den tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg von Filmen an den Kinokassen, bei DVD- und Blu-ray-Verkäufen oder auch durch Video-on-Demand-Einnahmen finanzieren, ist in Deutschland in dieser Art und Weise nicht gegeben. Hierzulande werden Kinofilme entweder von TV-Sendern bezahlt (und dürfen dann vor TV-Ausstrahlung im Kino laufen) bzw. von TV-Sendern maßgeblich finanziert und/oder werden weitestgehend von Filmförderungen getragen (vgl. Clevé, 2009a, S. 7). Hinzu kommt, dass in den meisten Filmförderanstalten TV-Sender als Gesellschafter vertreten sind (vgl. Clevé, 2005, S. 79) und einen erheblichen Einfluss ausüben (vgl. Förster, 2011). Vor allem aber sehen die Kalkulationen für die Filmförderungen ganz ähnlich aus wie die Kalkulationen für TV-Auftragsproduktionen. Filmförderungen werden in der Regel als bedingt rückzahlbare Darlehen vergeben. Das bedeutet, dass eine Produktionsfirma die Förderungen nur zurückzahlen muss, wenn sie auch entsprechende Einnahmen hat. In der Regel sind bei hiesigen Kinofilmproduktionen 85 bis 90 Prozent der Herstellungskosten über entsprechende Finanzierungen gedeckt (Sehr, 1998, S. 21). Da man anscheinend davon ausgeht, dass ein Kinofilm seine Kosten nicht unbedingt wieder einspielt, werden in der Förderungssumme üblicherweise ebenfalls eine Handlungsumlage in Höhe von 7,5 Prozent und statt eines Gewinns eine Überschreitungsreserve von 5 Prozent sowie ein Produzentenonorar von 2,5 Prozent veranschlagt (vgl. Schmidt-Matthiesen, 2009, S. 92)<sup>5</sup>, was eine bemerkenswerte Ähnlichkeit zu den Kalkulationen bei TV-Produktionen aufweist. In der Auswertungsphase (Kino, DVD, TV, etc.) kann dann oftmals ein Teil der Erlöse vollständig von der Produktionsfirma einbehalten werden bevor die Förderdarlehen anteilig zurückgezahlt werden müssen (vgl. Filmförderungsanstalt o. J.) Nur wenige deutsche Kinofilme spielen ihre Kosten

5 Es muss hinzugefügt werden, dass oftmals Honorarrückstellungen (z. B. auch des erwähnten Produzentenonorars), die nur im Erfolgsfall ausbezahlt werden, zur Finanzierung von Filmprojekten beitragen. (Clevé, 2009b, S. 310)

dabei tatsächlich wieder ein. So ließen sich beispielsweise im Jahr 2006 nur etwa zehn deutsche Kinofilme als wirtschaftlich erfolgreich bezeichnen (vgl. Clevé, 2009b, S. 311–312). Im Kontext dieser Situation ist daher das Ergebnis einer umfassenden Analyse von Julia von Heinz über den Einfluss des öffentlich-rechtlichen Fernsehens auf deutsche Kinofilmproduktionen wenig überraschend, in der sie eine „Verschmelzung“ (von Heinz, 2012, S. 329) beider Medien feststellt, durch die Kino- und TV-Filme „nicht mehr zu unterscheiden“ (von Heinz, 2012, S. 313) seien.

### 2.2.2 Das Filmprojekt – Eine Einführung

Der Herstellungsprozess eines Films lässt sich in vier Phasen unterteilen: *Entwicklung*, *Vorproduktion*, *Dreharbeiten*, *Postproduktion* (Clevé, 2005, S. 73). Zu Beginn steht immer eine Filmidee. Typischerweise senden Drehbuchautoren ihre Ideen in Form von kurzen Exposés an Produzenten (vgl. Davis, 2000, S. 73)<sup>6</sup>, die über die nötigen Kontakte in der Branche verfügen und deren Aufgabe die Auswahl von geeigneten Filmstoffen und die Ermöglichung der Finanzierung ist. Wenn ein Produzent eine Idee für verfilmungswürdig hält, versucht er eine Finanzierung zu beschaffen (Förderungen und/oder TV-Sender) und arbeitet anschließend mit dem Autor (eventuell in Abstimmung mit einem Senderredakteur) ein fertiges Drehbuch aus (vgl. Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 39–43).

Auf der Grundlage dieses Drehbuchs wird dann ein Projekt initiiert, in dem der angestrebte Film entstehen soll. Der Produzent bzw. seine Filmproduktionsfirma rekrutiert zu diesem Zweck ein Team mit etwa 30 bis 50 Personen (vgl. Apitzsch, 2010a, S. 41–42), von denen nahezu jeder zeitlich befristet für die Projektdauer eingestellt wird. Da die Filmproduktionsbranche netzwerkförmig strukturiert ist, werden weite Teile des Personals aus entsprechenden Netzwerkpools bezogen (vgl. Sydow & Windeler, 2004b). Trotz des temporären Charakters sind Filmprojekte organisationale Einheiten der jeweiligen Produktionsfirmen und weisen dabei üblicherweise eine identische Strukturierung auf, die sich (bezogen auf einzelne Weltregionen) branchenweit historisch etabliert hat (vgl. Clevé, 2005). Das temporäre Filmprojekt adaptiert diese etablierten Projektstrukturen, wodurch die zeitweilig angestellten Teammitglieder umgehend in komplexer Weise zusammenarbeiten können, selbst wenn diese sich noch nicht kennen und sich unter Umständen vor dem ersten Drehtag auch gar nicht kennenlernen.

In der Phase der *Vorproduktion* wird das Projekt Stück für Stück organisiert, damit die anschließenden Dreharbeiten stattfinden können. Filmprojekte sind dabei vor allem während der Phase der *Dreharbeiten* sehr stark vertikal und horizontal differenziert (vgl. Apitzsch, 2009, S. 413). So gibt es zahlreiche Abteilungen (sog. Departments), die für die verschiedenen Arbeitsbereiche (Regie, Kamera, Ton, Licht, etc.) zuständig sind (vgl. Apitzsch, 2010a, S. 40–42). Diese Abteilungen sind teilweise sehr klein – manchmal bestehen sie nur aus zwei Personen – und in sich und teils untereinander wieder vertikal differenziert.

6 Natürlich gibt es neben diesem typischen Fall auch andere Möglichkeiten. Auch Schauspieler, Regisseure oder Produzenten und TV-Sender-Redakteure können Filmideen haben und versuchen diese umzusetzen (vgl. Clevé, 2005, S. 73).

Geleitet wird das Filmprojekt von einem Produktionsleiter (Marrs & Boes, 2003, S. 210), der vom Produzenten handlungsbevollmächtigt mit der Projektleitung beauftragt wird. Der Produzent selbst hat mit der konkreten Projektarbeit zumeist wenig zu tun. Der Produktionsleiter übernimmt dabei zwei zentrale Positionen: Er ist gleichzeitig Projektleiter und Leiter der Produktionsleitungsabteilung, die für die Organisation des Projekts zuständig ist. Die Produktionsleitungsabteilung besteht neben dem Produktionsleiter aus dem 1. Aufnahmeleiter, der (in Absprache mit der Regieabteilung) für die konkrete Drehplanung bzw. Tagesdisposition zuständig ist und dem 2. Aufnahmeleiter, dem sog. Set-Aufnahmeleiter, der die Dreharbeiten am Filmset auf der Grundlage von Tagesdispositionen organisatorisch betreut. Dem Set-Aufnahmeleiter unterstehen bei der Arbeit am Set des Weiteren ein Set-Aufnahmeleitungsassistent und ein oder mehrere Set-Runner (Helfer des Set-Aufnahmeleiters und seines Assistenten). Außerdem werden der Produktionsleitungsabteilung, je nach Größe des jeweiligen Projekts noch Motivaufnahmeleitung (zuständig für die Organisation der Drehorte, Drehgenehmigungen, Absperrungen, Toilettenzugang, etc.), Filmgeschäftsführung, Produktionsassistent, Sekretariat und Fahrer zugerechnet (vgl. Jacobshagen, 2012, S. 192).

Neben der Produktionsleitungsabteilung nimmt die Regieabteilung eine zentrale Stellung ein. Diese besteht aus dem Regisseur, der die kreative Leitung der Dreharbeiten inne hat (Marrs, 2007, S. 106; Marrs & Boes, 2002, S. 519), und einem Regieassistenten, der die Regie unterstützt. Dieser führt in der Regel die Komparsenregie (Acker & Nann, 1986, S. 149) und übernimmt vor allem die Koordinierung zwischen künstlerischen Belangen der Regie und den organisatorischen Belangen der Produktionsleitungsabteilung (Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 93). Der Regieassistent ist in diesem Sinne die Schnittstelle zur Produktionsleitungsabteilung und hat eher eine managende als kreative Funktion (vgl. Jacobshagen, 2012, S. 175).<sup>7</sup>

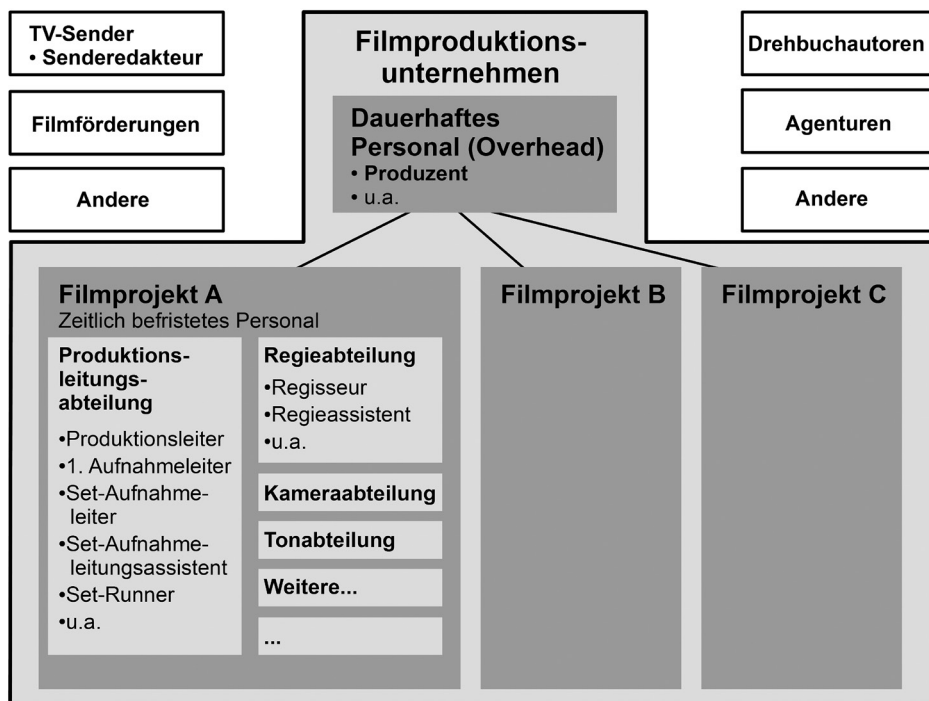
Weiterhin gibt es innerhalb eines Filmprojekts noch Abteilungen für Kamera, Ton, Beleuchtung, Kostüm, Maske, Requisite, Baubühne, Kamerabühne, Schauspieler und bei Bedarf noch weitere (z. B. Special Effects), die wiederum in sich und teils untereinander vertikal differenziert sind. Des Weiteren gibt es zumeist auch ein Catering und einen Set-Fotografen (Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 85–99).

Neben dieser horizontalen Differenzierung, die sich vor allem aus Zuständigkeiten für bestimmte Tätigkeiten ergibt, ist das Team auch stark vertikal differenziert (vgl. Marrs & Boes, 2003, S. 217). Die kreative Leitung hat die Regie inne (Acker & Nann, 1986, S. 149). Ihr sind in dieser Hinsicht alle anderen Abteilungen, die direkt am Film-Set sind, unterstellt. In nicht-kreativer Hinsicht leitet die Produktionsleitungsabteilung das Filmprojekt (Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 108). Die Produktionsleitungsabteilung wird während der Dreharbeiten bei der direkten Arbeit am Film-Set üblicherweise vom Set-Aufnahmeleiter vertreten. Der Set-Aufnahmeleiter selbst ist allerdings im Hinblick auf seinen formalen Status (vgl. Luhmann, 1999, S. 156–172) der Regie und der Regieassistenten deutlich untergeordnet (vgl. Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 107). Entsprechend koordiniert die Set-Aufnahmeleitung vor allem auf der Grundlage der Tagesdisposition, die in Zusam-

<sup>7</sup> Außerdem zählen Script und Continuity zur Abteilung der Regie (Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 108).

menarbeit von Regie und 1. Aufnahmeleitung vorab für jeden Drehtag ausgearbeitet und beschlossen wird. Die Set-Aufnahmeleitung ist also in dieser Hinsicht eher ausführendes Organ. Sie leitet in diesem Sinne zumeist ‚im Auftrag‘.

**Abbildung 1: Filmproduktionsunternehmen mit Filmprojekten und Abteilungen sowie externen Beteiligten**



Quelle: Eigene Darstellung

### 2.2.3 Zur Differenzierung zwischen organisatorischem und kreativem Teil

Neben der geschilderten formalen vertikalen und horizontalen Differenzierung mit einer Aufteilung auf Abteilungen mit entsprechenden Zuständigkeiten und Statusordnungen stellt sich vor allem die Differenzierung zwischen einem organisatorischen und einem kreativen Teil des Filmteams als zentrales Merkmal von Filmprojekten heraus (vgl. Kauschke & Klugius, 2000, S. 171; Wendling, 2008, S. 196), zumindest in den Phasen der Vorproduktion und der Dreharbeiten. Konkret wird hier vor allem die (organisatorische) Produktionsleitungsabteilung vom kreativen Teil (mit der Regie als zentraler Position) unterschieden. Die Produktionsleitungsabteilung ist in dieser Hinsicht eher für die finanziellen und organisatorischen Aspekte verantwortlich, während sich die ‚Kreativabteilung‘ auf die Herstellung des Films, also den Dreh an sich, konzentriert. Ihre jeweiligen primären Orientierungen bzw. Interessen fallen demnach auseinander.

Zwischen diesen beiden Ausrichtungen kommt es üblicherweise zu Spannungen und Konflikten. Insbesondere das Verhältnis zwischen Regie- und Produkti-

onsleitungsabteilung wird normalerweise als der Hauptgrund für Spannungen in Filmprojekten identifiziert (vgl. Bonhoeffer, 2010, S. 182–183; Gumprecht, 2002, S. 50–51; Klimsa, 2009, S. 563; Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 106; Tröster, 2010a, S. 250; Wendling, 2008, S. 196). Dabei handelt es sich offensichtlich nicht um ein projektspezifisches Problem, sondern um ein generelles. Das Spannungsverhältnis zwischen der Regie- und der Produktionsleitungsabteilung stellt sich als ein übliches Phänomen innerhalb von Filmprojekten dar.

Folglich scheinen die Ursachen für dieses Spannungsverhältnis grundsätzlicher Art zu sein und weniger – aber auch – von persönlichen oder projekteigenen Belangen abzuhängen. Demnach liegt die Vermutung nahe, dass das konfliktive Verhältnis zwischen Regie- und Produktionsleitungsabteilung in der grundlegenden Struktur, die sich in nahezu jedem Filmprojekt sehr ähnlich darstellt, fest verankert ist. Da die Filmproduktionsfirmen diese Projektstruktur üblicherweise bei jedem Dreh adaptieren (und somit auch das darin angelegte Spannungsverhältnis zwischen Regie- und Produktionsleitungsabteilung) stellt sich die Frage, wie dieses konfliktive Verhältnis in jener konkreten Projektstruktur aussieht, die nahezu alle Projekte nutzen. Um dieser Frage im weiteren Verlauf nachgehen zu können, wird im folgenden Abschnitt zunächst auf die Rollenverteilung zwischen Regisseur, Produktionsleiter und Produzent eingegangen.

## 2.2.4 Zur Rollenverteilung von Regie und Produktionsleitung

### 2.2.4.1 Der Produzent

Der übergeordnete Produzent hat in den Phasen der Vorproduktion und der Dreharbeiten relativ wenig direkt mit dem Herstellungsprozess zu tun. Er ist in der vorangehenden Phase der Projektentwicklung der zentrale Part. Er selektiert Ideen, die Autoren ihm zuschicken und organisiert die Finanzierung des Projekts (vgl. Davis, 2000, S. 73–75). Seine Rolle ist also sowohl wirtschaftlicher als auch kreativer Art. Er selektiert Filmstoffe im Hinblick auf ihre Publikumswirksamkeit und ist für die Geldbeschaffung zuständig. Vor allem entwickelt er das Drehbuch mit dem Autor in Abstimmung mit geldgebenden TV-Sendern oder anderen Partnern weiter, bis es verfilmungswürdig ist (vgl. Davis, 2000, S. 93–96). Im Anschluss wählt er die zentralen Personen für das angehende Projekt aus (auch hier wieder in Abstimmung mit Geldgebern und Partnern, die oftmals viel mitbestimmen). Es geht in dieser Phase auch darum, den passenden Regisseur und den passenden Produktionsleiter für ein Projekt zu finden. Der Produzent vereint in seiner Rolle folglich die Ausrichtungen an Wirtschaftlichkeit und Kreativität (vgl. Clevé, 2005, S. 75) und muss diese laufend abwägen.

Während der Vorproduktion und der Dreharbeiten ist der Produzent im Zweifel der Vermittler. Wenn Spannungen in einem Filmprojekt soweit ausarten, dass keine Einigung mehr möglich ist, wird der Produzent als Schlichter tätig (vgl. Bonhoeffer, 2010, S. 20). Als oberste Instanz versucht er zu vermitteln und muss auch in diesem Fall wirtschaftliche und kreative Aspekte gegeneinander abwägen. Im Zweifel wird er sich sogar von einem Teammitglied trennen. Im schlimmsten Fall kann dies auch der Regisseur sein (Marrs & Boes, 2002).



#### 2.2.4.2 Regisseur & Produktionsleitung

Die Rollen, die der Regisseur auf der einen Seite und der Produktionsleiter auf der anderen Seite einnehmen, sind klar umrissen. Die Rolle des Regisseurs ist explizit kreativ-künstlerisch ausgerichtet, während die Rolle des Produktionsleiters explizit organisatorisch-finanziell orientiert ist (Klimsa, 2009, S. 563). Beide Rollen werden entsprechend in ihrem jeweiligen Auftrag *programmiert* und ihre Aufgaben damit klar definiert (vgl. Kapitel 3). Der Regisseur ist folglich nicht einfach nur Kreativer bzw. Künstler, sondern er *soll* auch Kreativer bzw. Künstler sein. Es ist sein expliziter primärer Auftrag (vgl. Bonhoeffer, 2010, S. 184). Seine Aufgabe liegt darin, auf der Grundlage des Drehbuchs einen Film spannend und ansehnlich zu inszenieren.

Dem kreativen Regisseur steht der Produktionsleiter gegenüber, dessen Auftrag es eben *nicht* ist, einen guten Film zu *machen*, sondern dessen Aufgabe es ist, neben den organisatorischen Aufgaben sowohl den entstehenden Film als auch das Bestehen der Produktionsfirma durch Einhaltung des Budgets zu *gewährleisten* (vgl. Jacobshagen, 2012, S. 192). Sein Auftrag ist explizit wirtschaftlich und seine Programmierung sehr konkret. Dadurch, dass in deutschen Filmprojekten die Budgets fixiert und Gewinne nur im Rahmen dieser Budgets möglich sind (vgl. Sehr, 1998, S. 23), bekommt der Produktionsleiter sehr exakte Vorgaben darüber, welche Anteile des Budgets für welche Posten eingesetzt werden können (vgl. Schmidt-Matthiesen, 2009). Aus dem vermutlich eher vagen übergeordneten Zweck (vgl. Luhmann, 1973, S. 111) der Filmproduktionsfirma, Gewinne zu erwirtschaften, wird also im Fall eines Filmprojekts eine sehr konkrete Zahl. Der Produktionsleiter bekommt demnach eine konkrete Zweckprogrammierung mit weitreichenden Mittelbeschränkungen, welches dem Auftrag des Regisseurs einen möglichst unterhaltsamen, publikumsattraktiven Film zu inszenieren, gegenübersteht.

In der so vorliegenden Form erhalten die Orientierungen an Wirtschaftlichkeit und Kreativität eine Widersprüchlichkeit. Die Möglichkeit, einen publikumswirksamen Film herzustellen, hängt nämlich mit Kosten zusammen. So ist zum einen ein gewisses Maß an Kosten nötig, um überhaupt eine notwendige inhaltliche und technische Qualität erreichen zu können (vgl. Sehr 1998). Zum anderen korreliert der Zuschauererfolg mit der Höhe der Kosten (allerdings nicht monokausal; vgl. Frick, Daamen, & Daamen, 2009). Dadurch entsteht auf organisationsstruktureller Ebene ein potenzieller Konflikt zwischen der Produktionsleitung und der Regie. Durch diese einprogrammierte Widersprüchlichkeit wird das Verhältnis zwischen der Regie und der Produktionsleitung in Form der jeweiligen Rollen fest als konfliktiv innerhalb der Projektstruktur installiert.

Die so installierte strikte horizontale Trennung zwischen den beiden Rollen bietet darüber hinaus allerdings auch Vorteile, die nicht unerwähnt bleiben sollen. So können Rollen als Bündel von Erwartungen, die an sie gestellt werden, interpretiert werden (vgl. Dahrendorf, 2006; Luhmann, 1987, S. 429-432). In dieser Hinsicht erwartet man von einem Regisseur, dass er ein Filmprojekt in kreativer Hinsicht leitet und von einem Produktionsleiter, dass er das Projekt in finanzieller und organisatorischer Hinsicht leitet.

Durch diese Festlegung an Erwartungen wird darüber hinaus ex negativo festgelegt, welche Erwartungen nicht an die jeweiligen Rollen gestellt werden. So er-

wartet man vom Produktionsleiter, dass er eben nicht kreativ arbeitet. Im Gegenteil wäre dies ein Verstoß gegen die geltenden Normen. Und von einem Regisseur erwartet man zwar, dass er finanzielle Belange im Hinterkopf hat, aber man erwartet eben nicht, dass er den Dreh organisiert, Fahrerabholzeiten berechnet, Drehgenehmigungen einholt, Einstellungsverträge schließt, und so weiter (vgl. Bonhoeffer, 2010, S. 184). Die strikte horizontale Trennung (also: an Funktionen orientierte Arbeitsteilung) zwischen dem Kreativteam und der Produktionsleitungsabteilung ist demnach nicht nur konfliktiv, sondern auch vorteilhaft für die kreative Zusammenarbeit.

### 3. Theoretischer Rahmen

Filmprojekte werden im Folgenden als temporäre organisationale Einheiten angesehen, die von einem Filmproduktionsunternehmen auf Basis einer Zwecksetzung, einen bestimmten Film zu drehen, gebildet und danach wieder aufgelöst werden (Luhmann, 2006, S. 272–273). Organisationen gelten dabei als operational geschlossene Systeme, die sich von ihrer Umwelt unterscheiden und sich in der Folge ihre Zwecke selbst setzen (Luhmann, 1988). Das Setzen von Zwecken innerhalb von Organisationen bedeutet sodann immer eine Form der *Entscheidungsprogrammierung* (Luhmann, 2006, S. 265). Solche Entscheidungsprogramme legen Richtwerte für die Richtigkeit von Entscheidungen fest (Luhmann, 1964). Zwecke (also: *Zweckprogramme*) zeichnen sich durch ihre Outputorientierung aus (Luhmann, 2006, S. 265). In ihnen wird ein bestimmter Zweck festgelegt, der als ‚Output‘ erreicht werden soll. Dieser Zweck kann dabei sehr konkret ausfallen und an eine zeitliche Deadline geknüpft werden. Entsprechend gilt, dass der Zweck eines Filmprojekts (der fertige Film) innerhalb einer festgesetzten Frist erfüllt werden muss. Dabei unterliegt die Art und Weise wie der Zweck erreicht wird weitreichenden Einschränkungen im Hinblick auf die strukturellen Projektbedingungen (Luhmann, 2006, S. 272–273).

Von Zweckprogrammen zu unterscheiden sind dabei die sogenannten *Routineprogramme* (auch als Konditionalprogramme bezeichnet; Luhmann, 1964, 1988). Routineprogramme sind inputorientiert und legen fest, dass, *wenn* ein bestimmter Input eintritt, *dann* ein festgelegter Programmablauf erfolgen soll. Der Anspruch bei der Verwendung von Routineprogrammen liegt insofern darin, die jeweiligen Inputs zum jeweils korrekten Zeitpunkt identifizieren zu können. Solche Routineprogramme finden sich dabei häufig innerhalb von Zweckprogrammen wieder – man spricht von Programmverschachtelungen (Luhmann, 1964). Entsprechend finden sich auch in Filmprojekten zahlreiche solcher Routineprogramme, die entweder als branchenweit etablierte Wenn-Dann-Regeln bereits vorliegen (vgl. z. B. Abb. 2) oder im Laufe des Projekts erarbeitet werden, etwa in Form von Tagesdispositionen. Detaillierte Ausführungen dazu finden sich im Ergebnisteil.

Wenn es nun darum gehen soll, einen elaborierten analytischen Rahmen für die in dieser Arbeit angestrebte Machtanalyse darzulegen, müssen die bis hier hin gemachten Feststellungen entsprechend berücksichtigt werden. Die Betrachtung von Filmprojekten als Zweckprogramm-basierte organisationale Einheiten erlaubt es, diese als Teile von Organisationen anzusehen, die auf Basis ihrer operativen Geschlossenheit komplexe Strukturen aufbauen und reproduzieren können. Inner-



halb dieser Strukturen wiederum ist das erwähnte konfliktive Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung angelegt. Und eben jene Strukturen liegen somit auch als Ausgangslage den zu analysierenden Machtverhältnissen zu Grunde.

Zwar existiert mittlerweile eine schier unüberschaubare Fülle an unterschiedlichen Theorien, die sich mit Macht, Herrschaft oder Einfluss innerhalb von Organisationen beschäftigen. Viele davon befassen sich allerdings vor allem mit dem Verhalten der Organisationsmitglieder (vgl. Wilz 2010, S. 97–98), der Differenzierung unterschiedlicher Autoritätsformen (vgl. Bosetzky, 1988) oder dem Zusammenhang zwischen Kontrolle und Konsens (vgl. Ortmann, 1988b). Für die angestrebte eher strukturell orientierte Analyse wird jedoch ein Ansatz benötigt, der eher auf organisationsstrukturelle Aspekte fokussiert und dabei gleichzeitig die notwendige analytische Komplexität für die angestrebte Analyse mitbringt, welche deutlich über die grundlegende Annahme Max Webers (1980, S. 28) hinausgeht, dass Macht „die Chance [ist], innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ Zwar hatte sich auch Luhmann (vgl. 2003) in der Vergangenheit mit Macht in Organisationen beschäftigt. Allerdings beschränken sich seine Ausführungen auf die Unterscheidung von Organisationsmacht, deren Quelle die Möglichkeit von Entlassung ist, und Personalmacht, die auf der Ermöglichung von Karrieren beruht. Diese zwei Kategorien erscheinen nicht ausreichend für die Analyse des Machtgleichgewichts in Filmprojekten.

Um das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung im Hinblick auf Machtpotentiale analysieren zu können, wird im Folgenden auf die Theorie der Kontrolle von Ungewissheitszonen von Crozier und Friedberg (1993) zurückgegriffen. Zwar werden Crozier und Friedberg eher den verhaltensorientierten Machttheorien zugerechnet. Allerdings ist ihre Machttheorie dabei explizit und ausführlich organisationsstrukturell verankert (Ortmann, 1988a). Aufbauend auf Crozier (1967) wird Macht (wie auch in anderen mikropolitischen Ansätzen) zunächst als relationales Phänomen definiert (so auch Friedberg, 1988, S. 41). Demnach hängt die Macht von A davon ab, inwieweit er das Verhalten von B vorhersagen kann, inwieweit bei B Ungewissheit über das Verhalten von A herrscht und vice versa. Für Crozier und Friedberg (1993) ergibt sich diese Macht konkret daraus, inwiefern ein Mitglied in der Lage ist seine Handlungsspielräume zu erweitern und damit die Ungewissheit beim Gegenüber über die tatsächlich gewählten Handlungen zu vergrößern. Je nachdem wie groß diese sogenannte Zone der Ungewissheit ist, herrscht demnach mehr oder weniger Ungewissheit darüber, welche Handlungsmöglichkeiten im Zweifel tatsächlich aktualisiert werden. Je größer die Zone der Ungewissheit, desto weniger vorhersehbar wird das Verhalten des Betroffenen. Daraus resultiert entsprechende Macht, insofern die Quellen dieser Ungewissheit genügend große Relevanz für die jeweils anderen Mitglieder einer Organisation haben. Crozier und Friedberg (1993, S. 50) identifizieren vier besonders relevante Quellen der Macht, deren Kontrolle die Handlungsspielräume des jeweils Kontrollierenden erhöhen: 1. Beherrschung von spezifischem Fachwissen sowie funktionale Spezialisierung; 2. Beziehungen zur Umwelt der Organisation; 3. Kontrolle von Kommunikationswegen und Informationen; 4. Existenz und Erschaffung organisationaler Regeln.

Diese vier Machtquellen sind auf organisationsstruktureller Ebene verankert (Crozier & Friedberg, 1993, S. 46). Damit ist Crozier und Friedbergs Theorie

kompatibel zu allgemeinen Organisationstheorien wie der von Niklas Luhmann. So lassen sich Beziehungen zu einer wie auch immer gearteten Umwelt (Machtquelle 2) nur betrachten, wenn man Organisationen als geschlossene Systeme ansieht (wie Luhmann), die überhaupt eine Umwelt haben (sonst wären sie Teil dieser). Darüber hinaus sehe ich die Möglichkeit, die von Crozier und Friedberg genannten *Regeln* (Machtquelle 4) genauer zu spezifizieren, wenn man diese als organisationale *Programme* auffasst und somit in Zweck- und Konditionalprogramme differenzieren kann (vgl. Martens & Ortmann 2014, S. 420).

## 4. Zur Methode

### 4.1 Erhebungsmethode

Das bestehende Wissen um die Strukturierung von Filmprojekten musste im Rahmen dieser Arbeit vor allem im Hinblick auf eine detailliertere Darstellung erweitert werden. Hierfür wurde ein Experteninterview-basierter Ansatz gewählt (vgl. Blöbaum, Nölleke, & Scheu, 2014; Liebold & Trinczek, 2002; Meuser & Nagel, 2005, 2009). Das Ziel war eine erste eher explorative Erfassung der genaueren und kleinteiligen Strukturmerkmale von Filmprojekten, welche (in Deutschland) Organisationen-übergreifend weitestgehend gleich sind (vgl. Windeler, 2004). Da entsprechend keine A-priori-Hypothesen formuliert wurden, wurde ein eher offener Erhebungsansatz gewählt, wie er beispielsweise von Meuser und Nagel (2009) empfohlen wird. Ergänzende teilnehmende Beobachtungen (vgl. Bachmann, 2002) wurden nicht durchgeführt aufgrund der Schwierigkeiten, die sich bei der möglichen Abdeckung des Feldes ergeben hätten. Wie erwähnt bestehen Filmteams aus zahlreichen Abteilungen mit etlichen Hierarchieebenen, die sich räumlich auf mindestens zwei getrennte Orte aufgliedern. Aufgrund der Gefahr einer so möglicherweise entstehenden Selektivität in der Beobachtung (vgl. Yin, 2009, S. 102) wurde auf Beobachtungen verzichtet. Die Ergebnisse der Experteninterviews wurden mit der anschließenden Auswertung von 79 Dokumenten abgeglichen.

Für die vorliegende Arbeit wurden Filmschaffende verschiedener Positionen (Produktionsleitung, 1. Aufnahmeleitung, Set-Aufnahmeleitung, Regieassistent, Regie) mit umfassenden Kenntnissen über die organisatorischen Aspekte eines Filmprojekts in der deutschen Filmproduktionslandschaft befragt (Interviewpartner 1–5, 7). Die geführten Interviews mit den Interviewpartnern 1 bis 5 hatten eine jeweilige Länge zwischen 1,5 und 2,5 Stunden. Des Weiteren wurde ein (eher ergänzendes) nicht-aufgezeichnetes Interview mit einem deutschen Kino- und TV-Regisseur geführt (Interviewpartner 7), zu dem im Anschluss ein Gedächtnisprotokoll geschrieben wurde. Außerdem wurde stellenweise auf ein Interview zurückgegriffen, das in einem großen russischen Filmstudio geführt wurde (Interviewpartner 6). Die Interviews mit den Interviewpartnern 1 bis 6 wurden alle mit der gleichen Erhebungsmethodik geführt. Alle Interviews fanden im Laufe der Jahre 2010 und 2011 statt. Die Auswahl der Interviewpartner 1 bis 5 erfolgte über zwei etablierte Einrichtungen der Aus- beziehungsweise Weiterbildung im Bereich Film und Fernsehen, die sich als Gatekeeper zur Verfügung stellten. Über diese Einrichtungen erfolgte eine Vorselektion möglicher Interviewpartner, deren Kontaktdaten anschließend für das Forschungsprojekt zur Verfügung gestellt wurden. Die Inter-

viewpartner 1 bis 5 sowie 7 sind oder waren neben ihren Berufen in organisatorischen Schlüsselpositionen innerhalb von Filmprojekten als Dozenten in jeweils einer der genannten Einrichtungen tätig. Das so gewählte Vorgehen gewährleistete, dass die gewählten Interviewpartner zum einen als anerkannte Fachkräfte im Forschungsfeld selbst gelten und zum anderen über einen notwendigen Grad der Reflexion über Abläufe und Strukturen in Filmprojekten verfügen, da sich eine Explizierung bestehender Strukturen in anderen Arbeiten bereits als schwierig herausgestellt hat (vgl. Windeler, 2004). Dieser Umstand macht sie im Hinblick auf das Forschungsinteresse zu Experten des Sachverhaltes (vgl. Liebold & Trinczek, 2002, S. 35–38).

**Tabelle 1: Liste der Interviewpartner**

Abkürzung	Position des Interviewpartners
I-1	Set-Aufnahmeleitung
I-2	Regieassistentz
I-3	Produktionsleitung
I-4	Produktionsleitung
I-5	1. Aufnahmeleitung
I-6	Vertreter eines russischen Filmproduzenten und -studios
I-7	Regie

*Quelle:* Eigene Darstellung

Bei der Entwicklung des Interview-Leitfadens orientierte ich mich an der Methodik des problemzentrierten Interviews (vgl. Witzel, 2000). Entsprechend wurden den Interviewpartnern zunächst möglichst offen gehaltene Fragen gestellt, wodurch verhindert werden sollte, dass bestimmte Vorannahmen meinerseits suggestiv vermittelt werden. Im Anschluss an diese erzählgenerierenden Fragen wurden dann gezielte verstehensgenerierende Nachfragen gestellt. Konkret wurden die Interviewpartner 1 bis 5 zunächst folgende erzählgenerierende Fragen gestellt mit der Ergänzung „Nehmen Sie sich für die Beschreibung ruhig Zeit.“:

- Wie würden Sie die Abläufe an einem Filmset beschreiben?
- Wie sieht die Arbeit an einem Filmset grundsätzlich aus?

Ergänzend zu diesen beiden Fragen wurde in Bezug auf die Abläufe und die Arbeit in diversen Filmprojekten gefragt:

- Welche Gemeinsamkeiten gibt es?
- Welche Unterschiede existieren?

Im Anschluss wurden den Befragten je nach Bedarf ergänzende verstehensgenerierende Fragen gestellt. Diese Fragen waren dabei nicht vorformuliert, sondern orientierten sich an den allgemeinen Strukturmerkmalen von Organisationen, wie sie beispielsweise von Niklas Luhmann (1988, 2006) oder Stefan Kühl (2011) als Möglichkeit der deskriptiven Erfassung vorgeschlagen werden. Demnach kann man Organisationsstrukturen nach Personal, Kommunikationswegen (inklusive Hierarchien) und Programmen unterscheiden (Luhmann, 1988). Im Leitfaden wurden diese Kategorien als Unterkategorien verwendet, um einen Orientierungsrahmen für

die verstehensgenerierenden Nachfragen zu haben. So konzentrierten sich die Nachfragen auf Aspekte der Personalselektion und -qualifikation (Personal), Beschaffenheit der Kommunikationswege und Hierarchien im Filmprojekt, sowie Zielsetzungen und Wenn-Dann-Regelungen (Programme). Eine mehrfach gestellte Nachfrage in Bezug auf die Prämisse der Kommunikationswege war beispielsweise: „Wer ist der Chef am Set?“. Der so strukturierte Leitfaden erlaubte es, die möglichen verstehensgenerierenden Nachfragen geordnet und übersichtlich zu stellen.

Als ergänzende Dokumente standen mir 63 Tagesdispositionen und vier Drehpläne von drei unterschiedlichen Produktionen zur Verfügung – einer Kinofilmproduktion, einer TV-Serienproduktion und einer preisgekrönten sowie öffentlich geförderten Kurzfilmproduktion. Außerdem standen mir für die Serien- und Kurzfilmproduktionen zusätzlich die Stab- und Besetzungslisten sowie die Handylisten zur Verfügung. Darüber hinaus hatte ich Zugang zu drei straßenverkehrsbehördlichen Anordnungen, die für die Durchführung von Dreharbeiten im öffentlichen Raum benötigt wurden. Durch die Kombination der Dokumente aus diesen drei unterschiedlichen Produktionstypen sollte eine entsprechend große Bandbreite gewährleistet werden.

**Tabelle 2: Liste der benutzten Dokumente**

Dokumententyp	Abkürzung
Tagesdispositionen einer TV-Serienproduktion (6 Folgen, aufgeteilt auf zwei Blöcke)	D-1 bis D-51
Tagesdispositionen einer professionellen Kurzfilmproduktion	D-52 bis D-62
Tagesdisposition einer Kinofilmproduktion	D-63
Drehpläne zweier Produktionsblöcke einer TV-Serienproduktion	D-64, D-65
Drehplan einer professionellen Kurzfilmproduktion	D-66
Drehplan einer Kinofilmproduktion	D-67
Zwei Stablisten einer TV-Serienproduktion (6 Folgen, aufgeteilt auf zwei Blöcke)	D-68, D-69
Stabliste einer professionellen Kurzfilmproduktion	D-70
Besetzungsliste einer TV-Serienproduktion	D-71
Besetzungsliste einer professionellen Kurzfilmproduktion	D-72
Handyliste einer TV-Serienproduktion	D-73
Besetzungsliste einer Kinofilmproduktion	D-74
Straßenverkehrsbehördlichen Anordnungen für die Durchführung von Dreharbeiten im öffentlichen Raum einer TV-Serienproduktion	D-75 bis D-77
Internes Telefonverzeichnis einer TV-Serienproduktion	D-78
Powerpoint-Präsentation über die Strukturierung von Filmteams, angefertigt von einem Produktionsleiter	D-79

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Auswertungsmethodik

Die Interviews 1 bis 6 wurden transkribiert und für das Interview 7 wurde ein Gedächtnisprotokoll geschrieben. Alle Interviews wurden danach mit der von Meuser und Nagel (vgl. 2005) empfohlenen Auswertungsmethode für Expertenin-

interviews ausgewertet. Hierbei handelt es sich um eine Variante der induktiven qualitativen Inhaltsanalyse. Abgesehen davon, dass es sich um die empfohlene Auswertungsmethode handelt, musste im Rahmen dieser Arbeit ein ausgewogenes Maß aus Forschungspragmatik auf der einen Seite und Offenheit gegenüber dem Material auf der anderen Seite gefunden werden. So rückte die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode in den Fokus (vgl. Mayring, 2009).

Der induktiven Auswertungsmethodik nach Meuser und Nagel (vgl. 2005) folgend wurden die Interviews mit der Qualitative-Datenanalyse-Software MAXQ-DA ausgewertet. Sie wurden dort zunächst induktiv verüberschrieben (bzw. ‚codiert‘), um nicht bereits frühzeitig soziologische Interpretationen an das Datenmaterial anzulegen. Anhand der so entstandenen etwa 900 Überschriften wurden anschließend inhaltlich ähnliche Passagen der verschiedenen Interviewpartner zusammensortiert und (immer noch) möglichst nah am Material kategorisiert. Diese Form der sogenannten „querdimensionalen Analyse“ (Liebold & Trinczek, 2002, S. 53) erlaubte es dann, verdichtete Aussagen über den Fall formulieren zu können.

**Tabelle 3: Zentrale verdichtete Aussagen mit dazugehörigen Interviewpassagen**

<i>Der Großteil der Strukturen und Abläufe ist an jedem Filmset gleich</i>	
I-1	Das habe ich jetzt immer so das war an den Sets, an denen ich gearbeitet habe, war das eigentlich immer so.
I-2	Die Struktur ist ne Basis, die pro Film adaptiert wird.
I-3	Jedes Set ist anders. Aber damit ist gemeint: Es gibt die 10% Unterschied auf jedem Set auf die man sich wieder einstellen muss. 90% von jedem Set ist gleich.
I-4	ich kann nicht hergehen zum Set: Ach den ersten Tag lernen wir uns mal alle kennen . . . , vom ersten Drehtag an müssen alle funktionieren. . . . Das sind relative Standards irgendwo. ich habe ja bestimmte Berufsbilder, die sich da ja immer wieder finden. Das heißt, ich habe meine Departments. Ich habe ja eine gewisse Struktur.
<i>Der Regisseur ist austauschbar</i>	
I-2	Interviewer: Also ich denk jetzt daran, dass es ja selten mal vorkommt, dass n Regisseur auch geschasst wird. I-2: Das kommt schon auch vor.
I-3	Es hat Produktionen gegeben, in denen die Regie ausgetauscht werden musste, weil es . . . nicht mehr anders ging.
I-4	Da stellte sich der Regisseur als jemand raus, der es wirklich nicht im Griff hatte. Und da war es in der Tat produktionsgefährdend, dass der Film auch nicht fertig geworden wäre, wenn er es weiter gemacht hätte. Da ist er dann ausgetauscht worden.
I-5	Interviewer: Jetzt soll es ja auch schon mal vorgekommen sein, dass man im Zweifel auch den Regisseur schon mal ausgetauscht hat. I-5: Ja, das ist richtig. Also ich hab noch nicht erlebt, dass man den Produzenten ausgetauscht hat.
<i>Der Produktionsleiter ist die formale Spitze des Projekts und steht theoretisch über dem Regisseur</i>	
I-3	Rein rechtlich gesehen als Personalchef der Produktion und damit auch Weisungsbevollmächtigter ist der Produktionsleiter, theoretisch sogar gegenüber dem Regisseur weisungsbefugt. Arbeitsrechtlich, theoretisch. . . . Und die, sage ich mal, administrative Spitze der Produktion ist die Produktionsleitung.

- I-4 Und als Produktionsleiter bin ich dann, um im Duktus zu bleiben, auch einer der Heads. Das ist, ich trage sozusagen zwei Hüte. Einer, der des Gesamtverantwortlichen, rein rechtlich gesehen sogar des obersten Verantwortlichen, des Betriebsleiters, wenn man es nach der deutschen Rechtslage nimmt. . . .  
Ja, weil der Produktionsleiter in dem Fall der Vertreter des Produzenten ist, ist er ihm [dem Regisseur; Anm. d. A.] natürlich übergeordnet.
- I-5 Letztlich ist der Produzent der Chef. Ja und der Produktionsleiter ist der verlängerte Arm des Produzenten.

---

*Es gibt ein Machtgleichgewicht zwischen Regie und Produktionsleitung*

---

- I-3 Wenn Sie sich die faktischen Hierarchien, wie sie sind, nehmen, nicht die nominellen, dann haben Sie auf einer Ebene ungefähr Produktionsleitung und Regie.
- I-3 In der Praxis hat das mehr . . . mit Gleichgewicht des Schreckens [Regisseur und Produktionsleiter; Anm. d. A.] oder auch mal mit kooperativer Zusammenarbeit. Je nachdem wie man es sehen will. Aber es sind zwei Mächte, die da stehen.
- I-4 Weil der Produktionsleiter in dem Fall der Vertreter des Produzenten ist, ist er ihm [dem Regisseur; Anm. d. A.] natürlich übergeordnet. Nur wenn ich jetzt ans Set gehe und streite mich mit dem Regisseur rum, weiß ich, dass ich definitiv aus dem Budget fliege, weil der Regisseur mich so ärgern kann. Und tagtäglich Überstunden produzieren kann. Und... Also man macht es nicht. Man kann es theoretisch, also gemäß der Struktur, ja, kann der Produktionsleiter dem Regisseur den Stecker am Set rausziehen. Sollte er aber nicht machen.
- I-5 Sie [Regisseur und Produktionsleiter; Anm. d. A.] stehen in gewisser Weise auf einer Ebene.

---

*Der Regisseur kann seine Proben- und Drehphasen frei gestalten.*

---

- I-1 Und letztendlich oder wie gesagt halt der Regisseur wenn der sagt, ich möchte jetzt so und so drehen und ich bestehe darauf und auch ein Anruf vom Produzenten ändert da an der Meinung nichts, dann wird das eigentlich so gemacht. Klar, und auch wenn er jetzt der Regisseur in diesem Fall nicht unbedingt der Chef ist.
- I-3 Natürlich kann ich den Regisseur dann ärgern. Ich muss Ausgaben freizeichnen. Natürlich kann ich ihm dann einfach Ausgaben für bestimmte Dinge nicht freizeichnen, die er haben will. . . . Umgekehrt kann aber . . . niemand schneller eine ganze Produktion so an die Wand fahren, dass die Firma nur den Rest der Zeit beschäftigt ist, das wieder einzuholen. Der Regisseur, der braucht da zwei Tage zu. . . .  
Der Regisseur weist den Kameramann an, wie die Bilder auszusehen haben. Der Regisseur weist das Szenenbild an wie das Bild inhaltlich auszugestalten ist, genauso das Kostümbild. Der muss das alles abnehmen. . . . Aber er gibt die Vorgaben. . . . Aber getanzt wird nach der Pfeife des Regisseurs.
- I-4 Also gemäß der Struktur, ja, kann der Produktionsleiter dem Regisseur den Stecker am Set rausziehen. Sollte er aber nicht machen. . . . Also inhaltlich ist schon die Regie, sagen wir so, verantwortlich. Weil ich würde einem Regisseur nie reinreden, wie sein Motiv ausgestattet sein soll. Das ist natürlich das, wie der Regisseur sich das nachher vorstellt. Dafür ist er schon verantwortlich.

Die verdichteten Aussagen wurden in einen Fließtext überführt und daran anschließend mit Dokumenten aus verschiedenen deutschen Filmprojekten abgeglichen. Dieser Abgleich erlaubte stellenweise eine Bestätigung und Unterfütterung der Aussagen sowie eine Kontextualisierung. Insbesondere *Kapitel 5*, das die maßgeblichen deskriptiven Ergebnisse beinhaltet, ist das Ergebnis dieses Vorgehens. Erst im Anschluss daran erfolgt eine soziologische Interpretation des Materials in Form einer machttheoretischen Analyse (Kapitel 6).

## 5. Ergebnisse: Zu den Strukturmerkmalen von Filmprojekten

### 5.1 Formale Statusordnung und faktisches Machtgleichgewicht

Im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung hat die formale Statusordnung eine hohe Bedeutung. Trotzdem der Regisseur in der Literatur hin und wieder als „König“ (Jacobshagen 2012, S. 176; Marrs & Boes 2002, S. 519) bezeichnet wird, stellt sich die tatsächliche formale Statusordnung zunächst anders dar. So ist der Produktionsleiter in formaler Hinsicht die administrative Spitze der Produktion (I-3). Der Produktionsleiter ist dadurch auch dem Regisseur vorgesetzt und diesem gegenüber theoretisch sogar weisungsbefugt (siehe Tab. 3). Demgegenüber steht allerdings das, was beispielsweise Interviewpartner 3 als „die faktischen Hierarchien“ bezeichnet. Hier werden der Produktionsleiter und der Regisseur offenbar auf einer Ebene gesehen. Neben der formalen Statusordnung findet sich ein faktisch vorhandenes Machtgleichgewicht zwischen beiden Positionen. So führt Interviewpartner 3 beispielsweise aus, dass es sich hier um die „zwei Mächte“ an einem Filmset handelt, die eine Art „Gleichgewicht des Schreckens“ darstellen. Auch Interviewpartner 5 sieht beide „in gewisser Weise auf einer Ebene.“ Eine Übersicht über die querdimensional zusammengeführten Aussagen meiner Interviewpartner im Hinblick auf dieses Machtgleichgewicht findet sich in Tabelle 3. Darüber hinaus bestätigen Darstellungen in der Literatur von Bonhoeffer (vgl. 2010, S. 19) sowie Schmidt-Matthiesen und Clevé (vgl. 2010, S. 106) diese Ansicht. Dieses Machtgleichgewicht scheint folglich ein übliches Phänomen zu sein. Sowohl die Interviewten als auch die bestehende Literatur stellen das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung in dieser Hinsicht als gegeben dar. Sicherlich wird sich das Machtverhältnis im Einzelfall auch abweichend vorfinden. Allerdings liegt hier die Vermutung nah, dass es sich um ein zumindest häufig (wenn nicht regelmäßig) vorkommendes Phänomen handelt. Dies führt wiederum zu dem Schluss, dass das vorzufindende Machtgleichgewicht in erster Linie von den Strukturen eines Filmprojektes abhängt, die ja, wie erwähnt, eine hohe Gleichförmigkeit innerhalb der Branche aufweisen. Diese Strukturen sollen daher im Folgenden entsprechend gewürdigt werden.

### 5.2 Zur Strukturierung von Filmprojekten – Strukturmerkmale im Hinblick auf das Verhältnis von Regie und Produktionsleitung

In diesem Kapitel werden nun die Strukturen von deutschen Filmprojekten möglichst genau dargestellt im Hinblick auf das Verhältnis von Regie und Produktionsleitung. Die vorliegende Beschreibung soll dabei eine erste detaillierte Aufarbeitung der Strukturen von Filmprojekten bieten. Auf Basis der geführten Interviews und der gesichteten Dokumente lässt sich dabei sicherlich kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit für die gesamte deutsche Filmbranche ableiten. Im Hinblick auf die weitgehende strukturelle Ähnlichkeit zwischen Filmprojekten in Deutschland soll allerdings zumindest ein erster ausführlicher, wenn auch nicht notwendigerweise für alle Filmprojekte gültiger, Einblick in die Strukturierung von Filmprojekten erfolgen. Die Ausführungen konzentrieren sich sodann auf TV-Auftragsproduktionen von



Filmen und hochwertigen TV-Serien, wenngleich aufgrund der nicht nennenswerten deutschen Kinobranche (vgl. von Heinz, 2012) zumindest eine Ähnlichkeit zu anderen Formen der Filmproduktion bestehen wird. Im Folgenden werden, wie oben erläutert, vorrangig die Stadien der *Vorproduktion* und der *Dreharbeiten* betrachtet. Das untersuchte Phänomen des konfliktiven Verhältnisses zwischen Regie und Produktionsleitung äußert sich in diesen beiden Phasen. So nimmt der Regisseur in der *Entwicklungsphase* in der Regel noch nicht (bzw. erst ab einem späteren Zeitpunkt) am Projekt teil. Die Phase der *Postproduktion* (Filmschnitt, Sounddesign, etc.) hingegen unterscheidet sich deutlich von den vorangegangenen Phasen und stellt sich üblicherweise (wenn es nicht zu viele computergenerierte Effekte o. Ä. geben sollte) strukturell weniger komplex und mit weniger Personal dar (vgl. Clevé, 2005, S. 82–83). Das Zusammenfügen der Ergebnisse der Dreharbeiten am Computer und das Hinzufügen von Toneffekten und Musik in der Postproduktion funktioniert in deutlich anderer Weise als die Dreharbeiten.

### 5.2.1 Vorproduktionsphase

Wenn ein Projekt anläuft, also alle wichtigen Verträge geschlossen und die Finanzierung geklärt ist, wird seitens der Produktionsfirma üblicherweise zuerst der Produktionsleiter eingestellt. Dieser beginnt seine Arbeit etwa „sechs bis acht Wochen“ (I-4) vor Beginn der eigentlichen Dreharbeiten. In diesem Zeitraum werden die Bedingungen für die Dreharbeiten geschaffen. Der Produktionsleiter kalkuliert die Kosten für das Filmprojekt, wobei diese Kalkulation im Laufe der Vorproduktion immer präziser wird. Nach und nach werden alle Positionen besetzt (ca. 30 bis 50 Teammitglieder), die Schauspieler engagiert und Drehorte gesucht (I-5). Der auftraggebende Sender bestimmt üblicherweise den Regisseur für das Projekt. Die Produktionsfirma bzw. der Produktionsleiter engagiert ihn zwar und handelt die Vertragsbedingungen und die Gage aus, aber auf die Wahl des Regisseurs hat die Produktionsfirma normalerweise wenig Einfluss (I-4). Der Regisseur bringt oftmals auch seinen Wunsch-Kameramann und seinen Wunsch-Regieassistenten mit ins Projekt (I-3). Auch diese werden vom Produktionsleiter eingestellt. Dennoch findet die Rekrutierung für die Positionen im Filmprojekt oft (aber keinesfalls immer) kaskadenartig statt (I-3; vgl. auch Wirth, 2010, S. 93–103). Auf die Bedeutung des Rekrutierungsvorgangs des Regisseurs soll im Folgenden eingegangen werden.

#### 5.2.1.1 Rekrutierung des Regisseurs

Der Regisseur ist üblicherweise nicht der Autor des Drehbuches.<sup>8</sup> Entsprechend wird er meist auch nicht bereits zu Beginn eines Projekts eingestellt. In der Regel kommt der Regisseur zum Projekt hinzu, wenn eine weiter fortgeschrittene Drehbuchfassung vorliegt und die Geschichte konkretere Formen angenommen hat (I-4). Auch das Budget ist bereits festgesetzt. Aus der fixen Höhe des Budgets ergibt sich mehr oder weniger zwangsläufig die Anzahl der Drehtage (I-4). Auf der

<sup>8</sup> Die sog. Autorenfilmer sind tatsächlich relativ selten vorzufinden.



Grundlage erster Kalkulationen ist von Produktionsseite schnell klar, wie viele Drehtage man finanzieren kann.

Unter diesen feststehenden Bedingungen schließt ein Regisseur seinen Arbeitsvertrag und willigt in diese Parameter ein. Dabei handelt es sich um eine erste zentrale Einschränkung des Filmprojekts. Der Regisseur willigt ein, den Film zu diesen Bedingungen zu machen. Wenn dieser für eine bestimmte und festgelegte Anzahl von Drehtagen unterschreibt, ist es später problematisch das zu überschreiten. Allerdings darf man diesen Aspekt auch nicht überbewerten. Die Fähigkeit eines Regisseurs sich an finanzielle Rahmenbedingungen zu halten, hat oftmals wenig Einfluss darauf, ob er für ein Filmprojekt ausgewählt wird. Wie erwähnt, bestimmen die auftraggebenden TV-Sender üblicherweise den Regisseur. Für sie sind oftmals eher stilistische Kriterien, die Reputation des Regisseurs oder die Vernetzung mit dem Regisseur entscheidend. Insofern wird hier eine bedeutende Entscheidung im Hinblick auf die kreative Entwicklung des Films getroffen. Regisseure haben üblicherweise bestimmte Inszenierungsstile, die für die Auswahl eines Projekts entscheidend sind (I-4). So wird man beispielsweise einen einschlägigen Kunstregisseur in der Regel nicht für die Regie einer Folge einer ZDF-Vorabend-Krimiserie besetzen.

Die Fähigkeit eines Regisseurs sich an finanzielle Rahmenbedingungen zu halten, ist für den auftraggebenden TV-Sender wenig bedeutend (I-2, I-3, I-4), da es sich aus Sicht des Senders um ein externes Problem handelt. Folglich haben die Aussichten eines Regisseurs auf Wiederbeschäftigung in anderen Projekten wenig (aber nicht nichts!) mit seiner Fähigkeit, sich an finanzielle Rahmenbedingungen zu halten, zu tun. Da der auftraggebende TV-Sender den Regisseur bestimmt, hat die Produktionsfirma oftmals nur die Möglichkeit, das gesamte Projekt abzulehnen oder darauf zu hoffen, dass der Wunschregisseur des TV-Senders von sich aus absagt.

Aber: Dass ein Regisseur nicht eingestellt wird, weil er sich einen schlechten Ruf als „Produktionsbelastung erster Güte“ (I-3) erworben hat, ist zwar selten, aber nicht ausgeschlossen. Es ist bereits vorgekommen, dass Regisseure nicht eingestellt wurden, weil man sie für eine zu große „Produktionsbelastung“ gehalten hat. So berichtet Interviewpartner 4:

„Also ich habe mal einmal erlebt, dass ein Regisseur z.B. für ein Projekt nicht genommen worden ist, weil das gesamte Team gesagt hat bei einer Serie: Wenn der kommt, sind wir alle nicht da. Sowas gibt's auch.“

Auch wenn dieser Aspekt, wie erwähnt, nicht überbewertet werden sollte, kann man sicherlich mutmaßen, dass ein Regisseur seine Einstellungschancen nicht verbessert, wenn er sich als zu belastend für eine Produktion erwiesen hat.

#### 5.2.1.2 Die Erstellung des Drehplans

In der Vorbereitungsphase ist die Erstellung eines Drehplans ein zentrales Ziel. Hier werden die Dreharbeiten und die dazugehörigen Abläufe (also was, wann, wo, mit wem und mit welchen Requisiten gedreht werden soll; I-3; D-64 bis D-67) genau geplant. Tatsächlich ist der endgültige Drehplan faktisch aber erst nach Beendigung der Dreharbeiten fertig. In der Vorbereitung stellt er eher die Ausgangslage dar, die

man im Verlauf der Dreharbeiten teilweise flexibel anpasst. So führt Interviewpartner 3 aus: „Drehplan ist fertig, wenn Sie fertig gedreht haben, vorher nicht. Vorher ist er immer vorläufig.“ Die Regie kommt üblicherweise zu einem Zeitpunkt hinzu, nachdem die Produktionsleitungsabteilung bereits einen ersten Drehplan entworfen hat. Zumeist übernimmt der 1. Aufnahmeleiter für die Produktionsleitungsabteilung diese Aufgabe (I-4). Zur genaueren Planung erstellt dann die Regieassistentin sogenannte Auszüge aus dem Drehbuch, in denen alle relevanten Rollen, Orte, Requisiten u. ä. einer Szene identifiziert werden, um mit ihnen planen zu können (I-2). Bei der Erstellung des Drehplans werden alle wichtigen Planungselemente „zusammengesteckt“ (I-1). Konkret wird hierbei festgelegt, wann, welche Szenen, wo, mit welchem Personal und welcher Technik gedreht werden sollen (I-1). Hierzu müssen zum einen die (eingeschränkten) Verfügbarkeiten der Schauspieler beachtet werden (I-1). Zum anderen wird versucht, Szenen, die am selben Drehort spielen, auf gleiche Drehtage zusammenzulegen, um nicht zu oft umziehen zu müssen. Diese Drehorte müssen wiederum gebucht werden und sind eventuell auch nicht immer verfügbar (I-1). Darüber hinaus müssen noch viele weitere Dinge in der Planung bedacht werden, etwa das Buchen spezieller Technik wie ein Kamerakran oder ein eventueller Bedarf an Komparsen, und so weiter.

Unabhängig von den geschilderten organisatorischen Beschränkungen, entwickelt die Regie das Drehbuch im Detail laufend weiter und plant den Film vor allem in kreativer Hinsicht. Sie überlegt sich in der Regel möglichst exakt, wie der fertige Film bzw. die einzelnen Szenen am Ende aussehen sollen oder plant zumindest, in welcher Art und Weise die Szenen gedreht werden sollen (I-4). Es lässt sich festhalten, dass weitgehende gestalterische Entscheidungen getroffen werden. Der Regisseur trifft in Abstimmung mit den Kreativabteilungen Entscheidungen über Kostüme, Drehorte, Requisiten, Wandfarben, Komparsenanzahl, benötigte Technik und Weiteres. Und vor allem muss er im Vorfeld Angaben dazu machen, wie viel Zeit er ungefähr für die Inszenierung der einzelnen Szenen brauchen wird (I-1; vgl. auch Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 143).

Die Abstimmung zwischen Regie- und Produktionsleitungsabteilung (bzw. in Vertretung durch den 1. Aufnahmeleiter und den Regieassistenten) findet dabei in Aushandlungsprozessen statt. Interviewpartner 4 beschreibt die Situation entsprechend als „Türkischen Basar“ beziehungsweise als eine Phase der „großen Kämpfe“. Da allerdings alle Entscheidungen im Rahmen eines fixen Budgets und im Kontext zwingender Planungsvorgaben (wie die Sperrtage von Schauspielern) getroffen werden, geht es in den Verhandlungen eher darum, was unter diesen finanziellen und organisatorisch bereits fixierten Bedingungen überhaupt ermöglicht werden kann. In einigen Hinsichten gibt es für Wünsche seitens der Regie offenbar Spielräume. Diese stellen sich so dar, dass der Regisseur auf eine gewünschte Sache für den Dreh verzichten muss, wenn er eine andere will. Zwei ausgewählte Zitate sollen dies an dieser Stelle verdeutlichen:

„Ich mache das dann oft dann einfach so: Ich sage OK, gerne kannst du das haben. Du willst hier wirklich ein Motiv haben, das am Strand ist und nicht im Dschungel. Im Dschungel würde ein Viertel kosten wie am Strand. Aber dann müssen wir mal sehen. Du hast noch eine andere Szene, wo die zum Beispiel wirklich eine Party auf einer Yacht machen. Überleg dir: Ist dir wichtiger dieses Haus oder die Yacht?“ (I-4)

„Dann ist es so, dass sie sagen: Na gut, ich möchte hier, oder der Kameramann möchte irgendwo gerne einen Kran einsetzen. Der Regisseur möchte das auch. Der Kran ist aber nicht im Budget. Dann sagt er: OK, dafür verzichte ich auf so und so viel Komparsen.“ (I-5)

In dieser Phase des Projekts beschränkt sich die kreative Gestaltungsfreiheit des Regisseurs also auf das finanziell Machbare. In diesem Rahmen allerdings trifft er seine Entscheidungen weitestgehend frei. Die Produktionsleitungsabteilung hat keinerlei Mitspracherecht bei kreativen Entscheidungen (I-4; so auch zu finden bei Marrs & Boes, 2002). Sie kann lediglich aus Kostengründen bestimmte Wünsche seitens der Regie ablehnen, wie folgendes Beispiel darlegt:

„Oder er [der Regisseur, Anm. d. A.] stellt sich vor: ‚Toll, ja die sind auf dem Weg zwar nach Südafrika, machen aber in St. Tropez einen kurzen Abstecher und machen eine Party auf einer Yacht, wo zufällig J-Lo vorbeikommt.‘ . . . Und dann kann man nur sagen: ‚OK, schöne Idee‘. Aber dann kann man auch wirklich sagen, von Produzentenseite oder Produktionsleiterseite: ‚Ist nicht bezahlbar, weil das haben wir nicht im Budget.‘“ (I-4)

Deutlich wird hier die bereits angesprochene Trennung zwischen Kreativem und Organisatorischem. Die Regie äußert Wünsche in kreativer Hinsicht (z. B. eine zusätzliche Szene am Strand) und die Produktionsleitung antwortet mit finanziellen Argumenten („Wenn Strand, dann etwas anderes weg.“). Der Drehplan entsteht in der Folge innerhalb eines laufenden Aufeinandertreffens der konträr orientierten Rollen der Regie und Produktionsleitung.

Die Produktionsleitung spricht zwar nicht bei kreativen Entscheidungen mit, aber die Regie kann nur innerhalb der vereinbarten organisatorischen Grenzen operieren. Deswegen muss die Regie kreative Wünsche gegeneinander abwägen und priorisieren (I-4; so auch Tröster, 2010b, S. 91). Sie muss entscheiden, welche Elemente der kreativen Gestaltung Vorrang haben. Die Aufgabe der Produktionsleitung ist es, die Grenzen des Machbaren aufzuzeigen, innerhalb derer sich die Regie bewegen kann.

Auf dieser Basis wird gemeinsam Stück für Stück der Drehplan weiterentwickelt (I-1). Am Ende entsteht ein vorläufiger Drehplan, in dem der gesamte Dreh vorläufig durchgeplant ist. Der Drehplan ist in diesem Sinne die Programmierung der Dreharbeiten, die in Form von Tagesdispositionen weiter verfeinert wird (I-1).

Der Drehplan ist ein gemeinsames Produkt aus der Zusammenarbeit von Produktionsleitung und Regie. Der Drehplan schränkt den Spielraum für die Phase der Dreharbeiten entscheidend ein. Durch die Festlegung darauf, was wann wo und mit wem gedreht werden soll, wird auch festgelegt, welche zeitlichen, personellen und technischen Mittel der Regie an welchen Tagen zur Verfügung stehen. Die Regie bestimmt diese Einschränkungen selbst mit. Sie legt dadurch auch ihre eigenen Zielvorgaben mit fest. Wenn im Drehplan beispielsweise definiert wurde, dass eine bestimmte Szene an einem oder einem halben Tag abgedreht werden soll, dann hat die Regie auch vorher mitentschieden, dass sie diese Szene in diesem Zeitraum abdrehen kann und wird. Hierdurch wird gewährleistet, dass die Regie später üblicherweise nicht darauf verweisen kann, ihr wären unrealistische Anforderung gestellt worden, die man gar nicht hätte einhalten können. Überspitzt formuliert nimmt die Regie sich durch ihre Mitwirkung bei der Erstellung

des Drehplans selbst in die Pflicht.<sup>9</sup> Dieser Umstand wird bei der Erstellung der jeweiligen Tagesdisposition (also der konkreten Tagesdrehpläne), die während der Dreharbeiten tagesaktuell erstellt werden, noch weiter geführt.

## 5.2.2 Die Dreharbeiten

### 5.2.2.1 Die Tagesdisposition

Für die Dreharbeiten wird der Drehplan in Form von Tagesdispositionen konkretisiert. In der Tagesdisposition stehen genaue Vorgaben für den jeweiligen Drehtag (I-2, D-1 bis D-63). Hierzu gehören unter anderem:

- Anwesende Teammitglieder und Schauspieler
- Teammitglieder, die im Produktionsbüro sind
- Ankunftszeiten der Abteilungen und Schauspieler
- Proben- und Drehbeginn (was die Aufbauzeiten der jeweiligen Abteilungen definiert)
- Masken- und Garderobenzeiten der Schauspieler
- alle Szenen, die an diesem Tag angedreht werden sollen mit Angaben zu benötigten Schauspielern, Komparsen und Besonderheiten (z. B. Extra-Technik wie ein Kamerakran)
- wichtige Kontaktdaten und sonstiges

Die Tagesdisposition legt also sowohl die Ziele als auch die (personellen und sachlichen) Mittel für den betreffenden Drehtag fest und ist in diesem Sinne ein Zweckprogramm. Sie bestimmt den Rahmen, in dem die Regie ihre kreative Inszenierung gestalten kann. Die organisatorischen Abläufe des Drehtages folgen dabei strengen Regeln. Es wurde bereits erwähnt, dass anhand von Abteilungen eine klare Arbeitsteilung und damit eine Verantwortlichkeit für alle entsprechenden Tätigkeiten existiert. Die Koordination der nicht-kreativen Zusammenarbeit dieser Abteilungen übernimmt der Set-Aufnahmeleiter (I-1, I-2) mit seinem Assistenten und den Set-Runnern. Diese Set-Aufnahmeleitungsabteilung vertritt die Produktionsleitungsabteilung bei den Arbeiten am Filmset (und gehört auch zu dieser). Der Produktionsleiter und der 1. Aufnahmeleiter sind üblicherweise im Produktionsbüro und nur zwischenzeitlich am Drehort anwesend, um sich mit Teammitgliedern besprechen zu können (I-1, I-2, I-3, D-1 bis D-51, D-78).

Die Tagesdisposition wird in der Regel vom 1. Aufnahmeleiter erstellt, der anhand des größeren Drehplans und in Absprache mit den einzelnen Abteilungen diese Planung für den jeweils nächsten Drehtag entwirft (I-2, I-5). Die Tagesdispo-

9 Obwohl prominente Regisseure wie Dominik Graf dies dennoch tun, was meiner Meinung nach ziemlich verwunderlich wirkt. So argumentiert Graf (2010, S. 161) im Hinblick auf die Produktion von „Im Angesicht des Verbrechens“: „Ich war mit viel Vorfreude gestartet in die 100 Drehtage bei IaDV [Im Angesicht des Verbrechens; Anm. d. A.]. Der Zorn kam erst später. Er kam zu dem Zeitpunkt, als ich merkte, ‚O Gott, hier soll eine innovative Serie gemacht und gleichzeitig ein quasi fiktives Budget eingehalten werden...‘ Wie ich beides anstellen sollte, war mir schleierhaft.“ Wie erwähnt, stehen die organisatorischen Bedingungen (Drehbuch, Budget, Anzahl der Drehtage, etc.) aber schon vorher fest und werden dem Regisseur nicht erst während der Dreharbeiten mitgeteilt, auch wenn das in diesem Zitat so klingen mag.

sition wird dabei in Abstimmung mit dem Regieassistenten erstellt, der die Vorgaben und Wünsche des Regisseurs (stellvertretend für diesen) hier entsprechend einbringt. Darüber hinaus muss der Regieassistent in der Regel die Tagesdisposition freigeben, sodass der 1. Aufnahmeleiter diese zwar maßgeblich entwickelt, dabei aber auf die Abstimmung und Freigabe der Regieabteilung angewiesen ist (I-5).

Das bedeutet, dass die jeweilige Tagesdisposition der Regieabteilung nicht vorgeschrieben wird, sondern (wie der Drehplan) ein gemeinsames Produkt von Produktionsleitungs- und Regieabteilung ist. Außerdem wirken, wie erwähnt, auch die anderen Abteilungen an ihrer Erstellung mit. Es liegt daher die Vermutung nah, dass die Tagesdisposition dadurch einen hohen Grad an Legitimation erhält, weil sie in einem gemeinsamen Verfahren entsteht (allgemein zur „Legitimation durch Verfahren“ Luhmann, 1983).

### 5.2.2.2 Wie die Tagesdisposition und etablierte Abläufe die kreative Inszenierung ermöglichen

Anhand der Tagesdisposition leitet die Set-Aufnahmeleitungsabteilung die organisatorischen Abläufe am Filmset (I-1). In diesem Sinne ist die Tagesdisposition auch ein Routineprogramm (und nicht nur Zweckprogramm)<sup>10</sup>, dessen jeweilige Schritte durch die Set-Aufnahmeleitung ausgelöst und kontrolliert werden (I-1). Folglich ergibt sich die Leitungsbefugnis der Set-Aufnahmeleitung aus der Funktion, diese Programmteile abzuarbeiten und zu kontrollieren. Die Set-Aufnahmeleitung schickt beispielsweise die Schauspieler zu den entsprechenden Uhrzeiten in die Maske oder Garderobe. Außerdem kontrolliert sie die Einhaltung und den Fortschritt der Tagesdisposition. Sie überprüft also, ob alle zu den genannten Uhrzeiten vor Ort sind und ihre Arbeiten begonnen haben. Die Set-Aufnahmeleitung macht vor allem laufend Durchsagen über den Fortschritt der Arbeiten über den internen Setfunk, um alle Abteilungen über den Status der Gesamtarbeiten zu informieren. Sie holt dabei auch Schätzungen der jeweiligen Abteilungen darüber ein, wie lange diese für eine gewisse Tätigkeit brauchen werden. Bei den technischen Aufbauzeiten informiert sich die Set-Aufnahmeleitung beispielsweise über die geschätzte Aufbauzeit und setzt dann die anderen Abteilungen darüber in Kenntnis. So können sich beispielsweise die Schauspieler rechtzeitig auf ihren Einsatz vorbereiten (I-1, I-2).

Der Regisseur wird dabei von all diesen Vorgängen weitgehend abgeschirmt. Er ist befreit von dieser rein organisatorischen und technischen Arbeit. Die Arbeit des Regisseurs am Set beschränkt sich auf die kreative Zusammenarbeit mit den Schauspielern und den anderen kreativen Abteilungen (I-2, I-3; hierzu auch Acker & Nann, 1986, S. 149). Diese kreative Arbeit findet ganz zentral in den Proben und den Drehphasen für die jeweilige Szene statt. Grob lässt sich der Ablauf der Dreharbeiten in Proben, Drehs und technische Auf- und Umbauphasen einteilen. Das Abarbeiten dieser Phasen steuert der Set-Aufnahmeleiter nach der Tagesdisposition und in Absprache mit dem Regieassistenten (der dem Set-Aufnahmeleiter noch mitteilt, welche Änderungen man machen wird und wie viele Einstellungen

<sup>10</sup> Siehe zu derartigen Prozessen der Legitimierung von Entscheidungen durch eine Anerkennung via Teilnahme an entsprechenden Entscheidungsverfahren: Luhmann, 1983.

für eine Szene angedacht sind, und anderes). Der Regieassistent ist in organisatorischer Hinsicht der Kommunikationskanal des Regisseurs (I-3; hierzu auch Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 91).

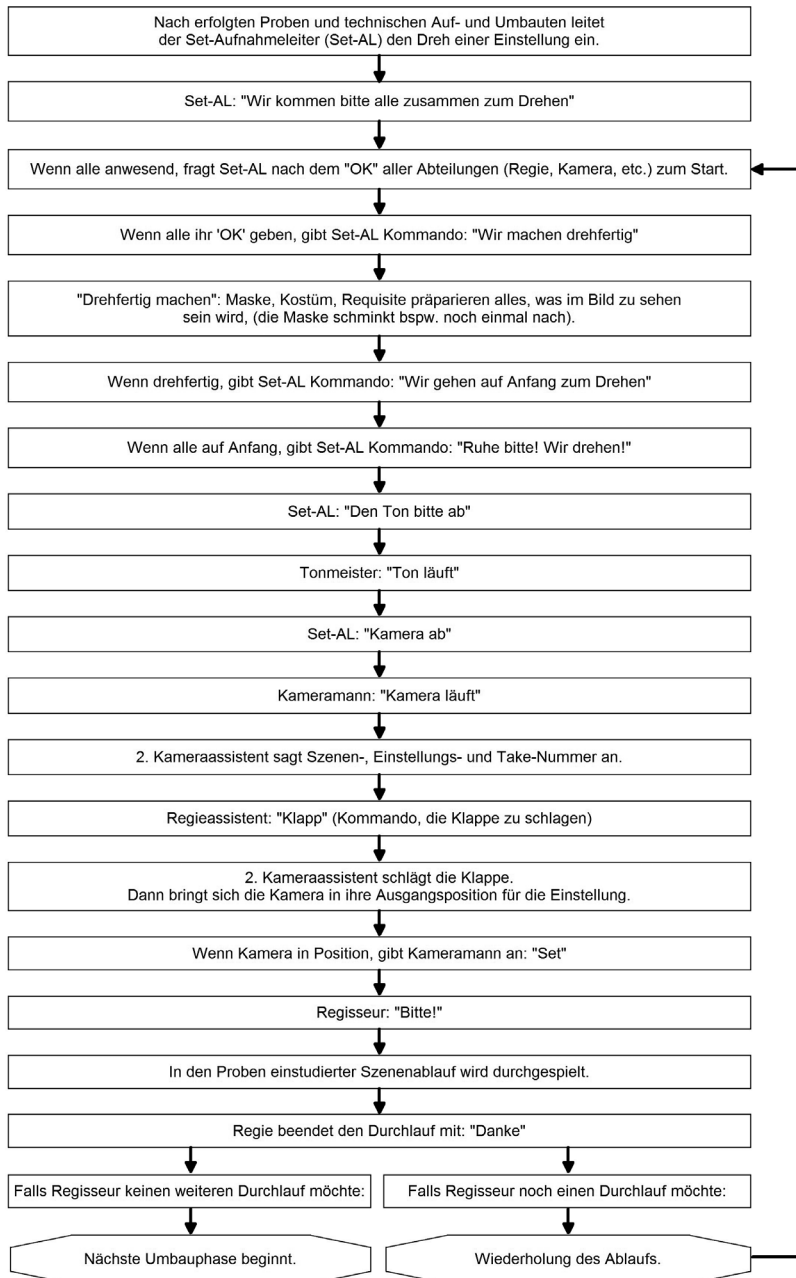
Während der Proben und der Drehphasen findet ein interessantes Zusammenspiel zwischen Set-Aufnahmeleitungsabteilung und Regieabteilung statt. Standardisierte Abläufe greifen ineinander über: Der Set-Aufnahmeleiter und der Regieassistent geben teilweise abwechselnd Kommandos für den nächsten Schritt in den Abläufen. Der Regisseur bekommt jeweils das Signal über den Startpunkt seiner kreativen Proben- und Drehphasen und meldet dem Set-Aufnahmeleiter, wenn eine kreative Phase beendet ist, der dann wiederum den programmatisch festgelegten nächsten Schritt im Ablauf einleitet.

11 Die jeweiligen Proben- und Dreh-Phasen werden vom Regisseur persönlich geleitet. Allerdings übernehmen auch der Set-Aufnahmeleiter sowie der Regieassistent Teile der Steuerung. Denn neben der reinen kreativen Arbeit des Regisseurs, gibt es auch in diesen Phasen stark standardisierte Abläufe. Da an dieser Stelle keine vollständige Auflistung der Abläufe erfolgen kann, zeigt Abbildung 2 die Programmabfolge exemplarisch für den Dreh einer Einstellung. Eine Szene wird im Normalfall aus verschiedenen Perspektiven gedreht, die man Einstellungen nennt. Von diesen Einstellungen werden dann üblicherweise mehrere Durchläufe aufgezeichnet, die sogenannten Takes.

---

11 Die Tagesdisposition ist ein Bündel an Subprogrammierungen des Zweckprogramms ‚Filmprojekt‘ und besteht dabei aus ineinander verschachtelten Zweck- und Routineprogrammen. Vgl. hierzu auch: Luhmann, 1964.

Abbildung 2: Schematischer Ablauf des Drehs einer Einstellung



**Anmerkungen:** Eigene Darstellung. Obwohl das grundlegende Schema soweit typisch ist, sind projektspezifische Abweichungen durchaus normal. So sprechen sich beispielsweise im Hinblick auf die Kommandos (also die Auslöser des nächsten Programmschritts) der Set-Aufnahmeleiter und der Regieassistent ab, wer welche Kommandos übernimmt. So kann es auch durchaus sein, dass der Set-Aufnahmeleiter das Kommando „Ton ab“ und der Regieassistent „Kamera ab“ sagt, o. Ä.



Die gezeigten Abläufe basieren auf den Aussagen der Interviewpartner 1 und 2 sowie dem Abgleich dieser Aussagen mit Texten von Bastian Clevé (2005, S. 80–82) sowie Schmidt-Matthiesen und Clevé (2010, S. 205–220). Auffällig ist der hohe Detaillierungsgrad, den dies angenommen hat. Die aufgezeigte Kleinschrittigkeit in der Routineprogrammierung für den Dreh einer Einstellung gibt es auch für die jeweiligen Probenphasen. Auch die Verknüpfung der jeweiligen Auf-, Umbau-, Proben- und Drehphasen folgt ähnlichen etablierten Schemata.

Der hohe Grad an standardisierten Abläufen schränkt die Handlungsspielräume der Beteiligten zunächst ein. Begonnen mit dem Drehplan, verfeinert in der Tagesdisposition und abgearbeitet in Form von etablierten Programmschemata ist in dieser Hinsicht bereits ein großer Teil der Arbeit an einem Film-Set vorgeplant. Allerdings ergeben sich erst aus diesem hohen Maß an Vorgaben die kreativen Freiräume, die der Regisseur in seiner Inszenierung benötigt. Zum einen muss man sich dadurch, dass die etablierten Abläufe jedem klar sind, innerhalb des Teams nicht erst über die gemeinsame Zusammenarbeit verständigen. Man kann durch den hohen Grad an Arbeitsteilung (horizontale Differenzierung in Form von etlichen Abteilungen) und den hohen Grad an Standardisierung in den Arbeitsabläufen ab dem ersten Tag zusammenarbeiten mit einem Minimum an Koordination in basaler organisatorischer Hinsicht (hierzu auch Windeler, 2004, S. 69–70). Zum anderen wird der Regisseur (durch den hohen Grad an Arbeitsteilung und die strikte Trennung von Kreativität und Organisation) von diesen Aufgaben entkoppelt und kann sich fast ausschließlich auf seine kreative Tätigkeit konzentrieren, was an einem Drehtag vor allem das Vorbereiten von Szenen in den Proben und das Drehen dieser Szenen (aufgeteilt auf Einstellungen) bedeutet. Darüber hinaus hat er zwischen diesen Phasen Zeit, sich um die weitere Koordination der kreativen Arbeit (Absprache mit anderen Abteilungen und den Schauspielern) zu kümmern (I-1).

Der Regisseur studiert in den Proben die zu drehende Szene ein<sup>12</sup>, während des Drehs lässt er diesen einstudierten Szenenablauf dann abspielen und leitet auch hier die betreffenden Schauspieler und Abteilungen an. In diesen Proben- und Drehphasen hat er faktisch absolute Handlungsfreiheit (siehe Tab. 2). Der Regisseur kann so lange proben und drehen bis er mit dem jeweiligen Ergebnis zufrieden ist, wobei er natürlich weiß, dass er sich eigentlich an die Zeitvorgaben aus der Tagesdisposition halten muss, welche seine Abteilung mit bestimmt hat. Das bedeutet hingegen nicht, dass die Regie die Tagesdisposition auch einhalten würde. So sind viele Überstunden in der Branche üblich (I-1, I-5). Der Produktionsleiter hat in diesem Punkt hingegen so gut wie keine Handlungsmöglichkeiten (siehe Tab. 2).

Der Produktionsleiter könnte aufgrund seines formal höheren Status lediglich durch einen Abbruch des Drehtages eingreifen, wenn der Regisseur nicht anderweitig zu überzeugen ist. Ein solches Vorgehen birgt dabei allerdings das Risiko, dass für den finalen Film eventuell essenzielle Einstellungen noch nicht abgedreht sein könnten.

12 Die Probe ist in diesem Sinne auch wieder eine Form der Entwicklung eines Routineprogramms, das dann während des Drehs ausgeführt wird.



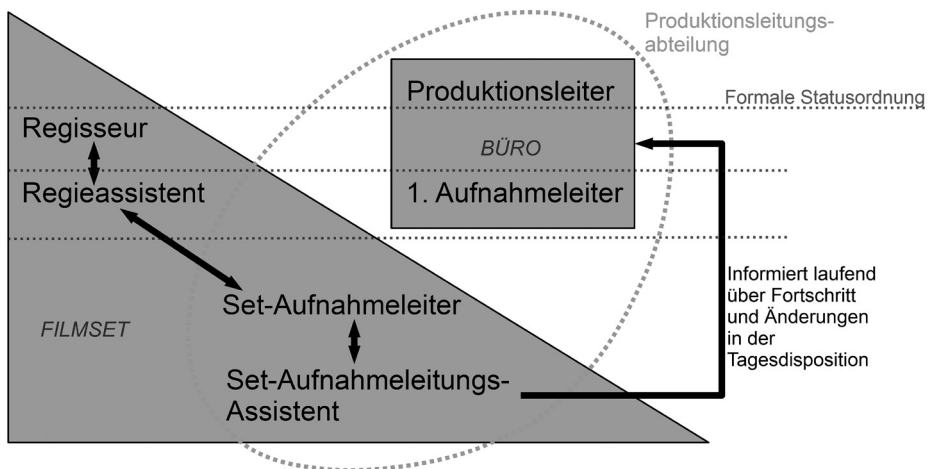
### 5.2.2.3 Der Regisseur als Chef des Film-Sets

Im Folgenden werden nun die Kommunikationswege herausgearbeitet, die bei der Herstellung des Machtgleichgewichts zwischen Regie und Produktionsleitung von Bedeutung sind. Als erster Aspekt soll herausgestellt werden, dass die leitenden Rollen der Produktionsleitungsabteilung üblicherweise vom restlichen Drehteam räumlich getrennt sind.<sup>13</sup> So verbringen der Produktionsleiter und der 1. Aufnahmeleiter den Großteil ihrer Arbeitszeit in einem Produktionsbüro. Abgesehen von regelmäßigen Besuchen des Filmsets, etwa um die Tagesdisposition für den nächsten Tag zu besprechen, sind sie nicht vor Ort anwesend.

Durch diese räumliche Trennung wird der Regisseur zum Statushöchsten des Filmsets. Er ist damit der „Chef am Set“ (I-3). Der Set-Aufnahmeleiter vertritt zwar die Produktionsleitungsabteilung, steht allerdings in der formalen Statusordnung sogar unter dem Regieassistenten, da rein formal „Regieassistent und der 1. Aufnahmeleiter . . . parallel auf derselben Stufe sind.“ (I-4) Der Set-Aufnahmeleiter erhält seine leitende Stellung am Filmset nicht durch seinen formalen Status, sondern durch seine Funktion als Umsetzender und Kontrolleur der Tagesdisposition. In dieser Funktion kann er demnach keine Anweisungen kraft Hierarchie geben (das kann er nur innerhalb seiner eigenen Abteilung), sondern via Ermächtigung durch entsprechende Programme (in Form von Tagesdisposition und etablierten Standardabläufen), wodurch er letztlich trotz mangelndem formalen Status einen hohen Rang in bestimmten Interaktionssituationen erhält (vgl. Luhmann, 1999, S. 156–172). Abbildung 3 zeigt noch einmal zusammenfassend die formale Statusordnung (basierend auf den Aussagen der Interviewpartner 1 bis 5) der verschiedenen Mitglieder der Regie- und Produktionsleitungsabteilung unter Berücksichtigung der räumlichen Trennung und der Standardkommunikationszusammenhänge.

13 Dies gilt natürlich nicht für Dreharbeiten, die ausschließlich in einem Studio stattfinden, was wiederum nur sehr selten der Fall ist.

**Abbildung 3: Standardkommunikationswege und räumliche Trennung während des üblichen Drehablaufs mit Berücksichtigung der formalen Statusordnung für Regie- und Produktionsleitungsabteilung**



*Anmerkungen:* Eigene Darstellung. Hier werden die Kommunikationswege dargestellt, die während der gewöhnlich ablaufenden Dreharbeiten vorrangig aktiviert sind. Selbstverständlich gibt es noch viele weitere Kommunikationswege. So entwickelt der 1. Aufnahmeleiter in Abstimmung mit dem Regieassistenten täglich die Tagesdisposition. Außerdem spricht der Set-Aufnahmeleiter natürlich mit seinen Vorgesetzten aus dem Büro. Und so weiter.

#### 5.2.2.4 Zum Einfluss der Produktionsleitung und zu Potenzialen der Konfliktbewältigung

In Anbetracht der geschilderten Tatsachen stellt sich wiederum die Frage, wie die Produktionsleitung ihren Einfluss auf das Geschehen am Film-Set aufrechterhalten kann. Primär lässt sich im Hinblick darauf eine Schutzroutine entdecken, die in der Struktur des Filmprojekts eingebaut ist und als Kontrollkanal für die Produktionsleitung fungiert. So hält die Set-Aufnahmeleitungsabteilung laufend Kontakt zum Produktionsbüro (I-3, I-4). Diese Abteilung ist in Person des Set-Aufnahmeleiters, seines Assistenten und seiner sogenannten Set-Runner flächendeckend an verschiedenen Stellen des Film-Sets verteilt und via Funk untereinander verbunden. So werden zum einen Informationen untereinander ausgetauscht, die dann wiederum bei Bedarf an (verstreute) Teammitglieder weitergegeben werden. Teammitglieder oder Schauspieler werden bei Bedarf ins Motiv oder in die Maske geschickt und alle Teammitglieder laufend durch lautes Rufen über den Fortschritt der Arbeiten informiert (zum Beispiel: „Achtung, wir drehen.“) Zum anderen hat die Abteilung durch die Flächenabdeckung einen umfassenden Überblick über alle Aktivitäten vor Ort und den jeweils aktuellen Stand der Arbeiten. Dieser wird sodann regelmäßig per Mobiltelefon, dem sogenannten Set-Handy, an das Produktionsbüro durchgegeben (I-1, I-4). Darunter fallen einerseits rein dokumentarische Anrufe wie etwa Änderungen an der Tagesdisposition, die die Regieabteilung allein entscheiden kann (etwa das Vorziehen einer Szene,

die eigentlich erst später am Tag geplant war) (I-1, I-4). Vor allem aber wird andererseits das Produktionsbüro über die Fortschritte im Abarbeiten der Tagesdisposition informiert. Üblicherweise besteht daher die Regel, dass der Assistent des Set-Aufnahmeleiters durchgibt, wann Drehbeginn war, wann eine Szene erfolgreich abgedreht wurde und wann Mittagspause gemacht wird. Hierdurch können der Produktions- und der 1. Aufnahmeleiter schnell erkennen, wenn es Verzögerungen gibt. Bei größeren Verzögerungen wird dann zunächst in der Set-Aufnahmeleitungsabteilung nach möglichen Gründen gefragt. Oftmals kann sofort ein nachvollziehbarer Grund (plötzlicher Regenschauer, Ausfall einer Lampe, o. ä.) durchgegeben werden (I-3). Wenn allerdings andere Probleme bestehen, etwa wenn eine Abteilung ihre Leistung nicht erbringt, dann wird üblicherweise ein Gespräch gesucht (I-4).

Dies gilt auch dann, wenn die Regieabteilung für größere Verzögerungen verantwortlich ist. Dann sucht der Produktionsleiter das Gespräch mit dem Regisseur, um Lösungen für eventuelle Probleme zu suchen. Diese können ganz unterschiedlicher Art sein. Falls das Problem der Regisseur selbst sein sollte (weil er beispielsweise einfach zu lange probt oder regelmäßig viel mehr Takes einer Einstellung drehen lässt, als es der Projektrahmen zulässt), dann werden neben konstruktiven Gesprächen oftmals auch andere gemeinsame Lösungen gesucht. So berichtet Interviewpartner 3, dass er in einem Fall auf die Regisseurin bei der Gestaltung der Tagesdisposition so weit einwirken konnte, dass unwichtigere Szenen (auf die man im Zweifelsfall verzichten konnte) an das Ende der jeweiligen Tagesdisposition gelegt wurden, um sie bei Bedarf wegfallen lassen zu können. Interviewpartner 4 schildert als hypothetischen Fall, dass ein Produktionsleiter es beispielsweise ermöglichen könne, dass der Regisseur mit einem stark reduzierten Team zwei zusätzliche Drehtage für einige wenige zusätzliche Aufnahmen bekommt, falls dies für die Inszenierung sinnvoll und irgendwie finanzierbar sei. Normalerweise wird offenbar versucht, eine gemeinsame und konstruktive Lösung zu finden bzw. ein Problem mit der Regie auf alternativen Wegen zu lösen (I-2, I-3).

Falls der Produktionsleiter aber keine konstruktive Lösung finden kann, schaltet er den Produzenten ein (I-4, I-5). Dieser wird in der Regel ebenfalls versuchen, auf den Regisseur einzuwirken, was er allerdings mit ganz anderer Autorität als der Produktionsleiter tun kann (ergänzend: Iljine & Keil, 2000, S. 234–238). Der Produzent ist schließlich der Statushöchste. Falls alle geschilderten Bemühungen keinen Erfolg zeigen und das Projekt zu scheitern drohen sollte, wird im Extremfall der Regisseur sogar ausgetauscht.

#### 5.2.2.5 Der Rauswurf des Regisseurs als letztes Mittel

Der Rauswurf eines Teammitglieds ist immer problematisch. Zum einen ist es arbeitsrechtlich nicht möglich, jemandem wegen schlechter Arbeitsleistungen zu kündigen. Daher können Teammitglieder in der Regel nur von der Arbeit freigestellt werden bei fortgesetzter Bezahlung (I-3). Da der Regisseur neben den Schauspielern normalerweise die teuerste Position in einem Filmprojekt ist, bedeutet

seine Freistellung eine immense finanzielle Belastung. Schließlich muss der Regisseur in diesem Fall nicht nur weiter bezahlt, sondern auch ersetzt werden. Die Entlohnung des Regisseurs fällt ab diesem Zeitpunkt also doppelt zu Buche, was im Kontext generell knapper Budgets und ohne Aussicht auf weitere Einnahmen höchst problematisch sein kann.

Des Weiteren haben vor allem Regisseure (natürlich auch andere kreative Positionen wie der Kameramann oder der Kostümbildner) einen sehr eigenen kreativen Stil, den sie sowohl in der Vorproduktion als auch während der Dreharbeiten in das Filmprojekt eingebracht haben. Je nach Zeitpunkt sind dann zentrale kreative Entscheidungen bereits getroffen, was es generell unattraktiv für einen anderen Regisseur macht noch in ein Filmprojekt einzusteigen (I-3). Und auch für die Produktionsfirma und die Auftraggeber ist es vermutlich nicht wünschenswert, dass der Rest des Films dann in einem anderen Inszenierungsstil gedreht wird. Schließlich hatte man den Regisseur ursprünglich auch wegen seines Stils ausgewählt.

Aus diesen Gründen wird die Möglichkeit, einen Regisseur auszuwechseln nur sehr selten genutzt. Interviewpartner 3 bezeichnet dies daher auch als den „GAU“ und zieht einen sehr extremen Vergleich: „Das ist wie der Versuch auf der Formel-1-Strecke den Reifenwechsel in voller Fahrt zu machen.“ Das Auswechseln eines Regisseurs ist deswegen nur die letzte Option, wenn es keine andere Möglichkeit mehr gibt. Nichtsdestotrotz bezeichnet Interviewpartner 4 einen potenziellen Rauswurf als „die große Angst der Regisseure“, sodass die Möglichkeit der Kündigung zumindest eine ernstzunehmende (wenn auch unwahrscheinliche) ist. Deswegen liegt der Schluss nah, dass die potenzielle Kündbarkeit ein Element ist, das den Regisseuren durchaus bewusst ist. Auch auf eventuell geringe Wiederbeschäftigungsmöglichkeiten sei hingewiesen (vgl. Kapitel 5.2.1.1).

## 6. Analyse: Zum Machtverhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung

Im Vorangegangenen wurden die strukturellen Bedingungen beschrieben, unter denen das konfliktive Verhältnis sowie das Machtgleichgewicht zwischen dem Regisseur und der Produktionsleitung während der Dreharbeiten hergestellt wird. So kann an dieser Stelle bereits geschlussfolgert werden, dass eine strikte horizontale Trennung der kreativen und organisatorischen Bereiche in Kombination mit einer (oftmals) vorliegenden räumlichen Isolation der leitenden organisatorischen Stellen zu einer faktischen Nivellierung des formalen Statusunterschieds beitragen. Mit Blick auf die Vorproduktionsphase zeigte sich zum einen, dass Regisseur und Produktionsleiter bereits hier in einem potenziellen Konfliktverhältnis aufeinander treffen (während sie später räumlich getrennt sind). Zum anderen leiten sich hieraus bereits viele Aspekte für das Machtgleichgewicht während der Dreharbeiten ab. Im Folgenden werden die vorangegangenen Ergebnisse aufgegriffen und daraufhin analysiert, inwiefern die dargestellten organisationsstrukturellen Bedingungen als Machtquellen für die Rollen der Regie und der Produktionsleitung dienen können.

## 6.1 Zur Kontrolle von Machtquellen durch Regie und Produktionsleitung

### 6.1.1 *Die Beherrschung von spezifischem Fachwissen sowie funktionale Spezialisierung*

Auf Basis der oben vorgestellten Theorie von Crozier und Friedberg (1993) sollen die im Vorangegangenen vorgestellten Strukturen nun im Hinblick auf ihre Rolle als Quellen der Macht in einem Filmprojekt analysiert werden. Die erste große Machtquelle, die betrachtet werden soll, basiert auf der Beherrschung von spezifischem Sachwissen bzw. der funktionalen Spezialisierung (vgl. auch: Hartmann, 1971). Zunächst wird man hier wahrscheinlich an den Regisseur denken, der über entsprechende funktional spezialisierte Fertigkeiten der Inszenierung verfügt. Allerdings muss man dann auch die Managementqualitäten der Produktionsleitung als Spezialwissen anerkennen. Denn die Projektbedingungen innerhalb der Filmproduktionsbranche sind mindestens sehr spezifisch und erfordern ein fundiertes Wissen über etablierte Abläufe und Strukturen sowie kaufmännische und rechtliche Kenntnisse (vgl. Acker & Nann, 1986, S. 141–142; Schmidt-Matthiesen & Clevé, 2010, S. 87).

Tatsächlich erweisen sich aber beide Positionen im Hinblick auf ihr grundlegendes Spezialwissen (Regieführung und Projektleitung) nicht als unersetzbar. Das ist zunächst theoretisch bei so gut wie jeder Stelle in jeder Organisation der Fall. Auch in diesem Fall ist sehr deutlich, dass beide Fertigkeitskomplexe über entsprechende Ausbildungswege und die organisationale Praxis innerhalb der Filmbranche erlernt werden (vgl. Wirth, 2010, S. 113–120). Das Grundwissen über diese Fähigkeiten ist potenziell bei diversen Projektteilnehmern dadurch ebenfalls vorhanden. Nicht zuletzt ersetzen Produzenten im Notfall Regisseure und Aufnahmeleiter Produktionsleiter. Von einem unersetzbaren Expertenwissen im eigentlichen Sinne kann also keine Rede sein. Entsprechend ist genuine Expertise als Machtquelle auch im Allgemeinen selten vorzufinden (Crozier & Friedberg, 1993, S. 51).

Dennoch erlangt die Regie ein großes Machtpotential auf der Grundlage von Expertenwissen, welches jenseits von derartigen genuinen Fachkenntnissen liegt. Das Regieführen an sich mag zwar kein exklusives Expertenwissen sein. Dennoch wurde oben ausgeführt, dass ein Regisseur den Stil eines Films maßgeblich prägt. (Dies gilt in wenig geringerem Maße im Übrigen auch für den Kameramann und andere.) Der Regisseur überlegt sich bereits ab der Vorproduktionsphase, wie er Dinge inszenieren will und richtet das Projekt in kreativer Hinsicht darauf aus. Er entscheidet sich beispielsweise für bestimmte Kostüme und (in Absprache mit dem Kameramann) für eine durchgängige Bildsprache. Noch dazu führt jeder Regisseur die Schauspieler auf sehr spezifische Weise. Der Regisseur trifft bereits in der Vorproduktion und dann während der gesamten Projektdauer Entscheidungen, die den Film in eine bestimmte kreative Richtung führen. Diese werden innerhalb der Vorproduktionsphase zwar durch finanzielle Aspekte eingeschränkt – die konkreten kreativen Entscheidungen trifft er dennoch selbst.

Aus diesem Umstand kann ein Regisseur in der Folge entsprechend viel Macht ziehen. Oftmals weiß nur er, was er sich bei bestimmten inhaltlichen Entscheidun-

gen gedacht hat. Und nur er weiß, wie das ‚Puzzle‘ am Ende zusammenpassen soll. Das Einführen eines neuen Regisseurs kann daher zu erheblichen Problemen führen. Zum einen ist es für einen (dann neuen) Regisseur üblicherweise wenig attraktiv, ein Projekt zu übernehmen, das er gar nicht angefangen hat. Schließlich muss er kreative Entwicklungen weiterführen, die er gar nicht begonnen hat. Interviewpartner 3 fasst diese Problematik entsprechend zusammen:

„Was Sie ja kaufen ist das Know-how der Leute und die Fähigkeit diese Aufgaben ohne eine feste Struktur um sich rum zu erledigen. Bei einem Regisseur noch viel mehr als bei allen anderen, weil der die gesamten künstlerischen Vorgaben gibt. Der weist ja auch die künstlerischen Arbeiten in Abteilungen wie Kostümbild und Szenenbild an. Der ist am Casting beteiligt. Der gibt die Inszenierung vor bei den Schauspielern. Der gibt die Bildgestaltung vor der Kameraabteilung. Den einfach auszutauschen, heißt ja, dass all diese Parameter gewechselt werden, weil ein neuer Regisseur übernimmt die ja nicht einfach.“

Ein eigentlich ‚Kreativer‘ muss in so einem Fall also das Werk eines anderen vollenden. Das kommt zwar vor (vgl. exemplarisch Beier, 2007), ist aber ein Ausnahmefall. Vor allem aber ist es auch riskant, ob dies überhaupt in adäquater Weise gelingt. Neben diesen kreativen Risiken wurden ebenfalls die direkten finanziellen Folgen eines Austauschs des Regisseurs bereits beschrieben. Dies gilt in diesem Ausmaß nicht für Mitglieder der Produktionsleitungsabteilung.

Diese Machtquelle ist im Hinblick auf den Regisseur also eine projekthistorische. Sie basiert darauf, dass der Regisseur mit jeder kreativen Entscheidung ein größeres Machtpotenzial anhäuft, letzteres also mit fortschreitendem Projektverlauf ansteigt. Erst gegen Projektende ändert sich dies. Spätestens im Filmschnitt ist man (im Zweifelsfall) nicht mehr auf den Regisseur angewiesen. Das Material, das zusammenpassend gedreht wurde, liegt dann vor. Aber auch bei Nachdreh, wenn sie denn eintreten sollten, wird vorher zunächst ausgekundschaftet, welches Material noch benötigt wird. Bis man allerdings diesen Zeitpunkt überschritten hat, beherrscht der Regisseur ein recht exklusives Expertenwissen.

Im Hinblick auf diese Machtquelle ist das Verhalten des Regisseurs wenig vorhersehbar für den Produktionsleiter, eben weil es immanenter Anspruch an die Kreativität ist, dass sie Überraschendes hervorbringen muss. Außerdem besteht Ungewissheit im Hinblick darauf, welche kreativen Planungen hinter bestimmten Einzelentscheidungen seitens der Regie stecken und welche bedeutenden Dinge der Regisseur noch plant, um seine Geschichte unterhaltsam erzählen zu können.

### 6.1.2 Die Bedeutungen der Beziehungen zur Umwelt der Organisation

Eine weitere große Machtquelle, die Crozier und Friedberg (1993, S. 51–52) herausarbeiten, betrifft die Beziehungen zwischen einer „Organisation und ihrer Umwelt“. Im Kontext dieser Machtquelle verfügt üblicherweise vor allem der Produzent über gute Kontakte zur organisationsrelevanten Umwelt (TV-Sender, andere Produzenten, Personalpools, etc.). Schließlich ist das ‚Netzwerken‘ essenzieller Bestandteil seiner Tätigkeit. Außerdem bekommt ein Produzent üblicherweise nur durch gut gepflegte Kontakte zu TV-Sendern überhaupt Aufträge.

Auch der Regisseur verfügt in vielen Fällen über gute Kontakte. Jedenfalls besitzt er häufig den entsprechenden Rückhalt bei den auftraggebenden TV-Sendern, welche ihn, wie beschrieben, im Regelfall für ein Filmprojekt aussuchen. Das Beispiel der TV-Serienproduktion „Im Angesicht des Verbrechens“ verdeutlicht dies. Die Produktionsfirma hatte den Regisseur Dominik Graf eigentlich während der Vorproduktionsphase bereits aus dem Projekt geworfen. Daraufhin intervenierten die auftraggebenden TV-Sender und setzten durch, dass Graf wieder eingestellt wurde (vgl. Sievert, 2010, S. 14).

Die Prominenz der Beteiligten spielt hierbei ebenfalls eine Rolle. Ein Newcomer-Regisseur verfügt in der Regel nicht über gute Kontakte zur Branche, während eine Branchengröße wie Dominik Graf vermutlich größeren Rückhalt bei TV-Sendern und Filmförderanstalten haben wird (I-2). Allerdings wird ein gewisses Maß an Rückhalt auch im Newcomer-Fall vorhanden sein. Schließlich erhoffen sich die TV-Sender einen bestimmten Stil und die Auswahl des Regisseurs ist eines ihrer zentralen Steuerungselemente, um ein Filmprojekt in die gewünschte Richtung zu entwickeln.

Ein anderes Bild als bei Produzenten und Regisseuren zeigt sich bei den Produktionsleitern. Letztere verfügen üblicherweise nicht über derartig hochwertige Kontakte. Während Produzenten und Regisseure sich in entsprechenden Branchennetzwerken quasi ‚ganz oben‘ bewegen, sind Produktionsleiter hier auf niedrigeren Ebenen anzutreffen (vgl. Sydow & Windeler, 2004b, S. 47; Windeler, Lutz, & Wirth, 2004; Wirth, 2010, S. 93–103). Sie gehören zum sogenannten Below-the-Line-Personal, während sich Produzenten und Regisseure above-the-line bewegen. Wenn (wenn!), dann kann im konfliktiven Verhältnis zwischen dem Produktionsleiter und dem Regisseur also vermutlich eher der Regisseur Einfluss auf Basis dieser Machtquelle generieren. In einem solchen Fall ist es ungewiss, wie viel Einfluss seitens der Kontakte zur Umwelt im Krisenfall ausgeübt werden kann. Eine definitive und verallgemeinerbare Aussage lässt sich im Hinblick auf diese Machtquelle daher nicht machen.

### 6.1.3 Die Kontrolle von Kommunikationswegen und Informationen

An dritter Stelle soll die Kontrollierbarkeit von Kommunikationswegen sowie von Informationen als Machtquelle angeführt werden (Crozier & Friedberg, 1993, S. 52–53). Ein Filmprojekt basiert zwar zu weiten Teilen auf Face-to-Face-Interaktionen, aber darüber hinausgehend läuft ein bedeutender Teil der Kommunikation jenseits dieser Face-to-Face-Situationen. Da die Drehorte oftmals recht weitläufig sind und verschiedene Teile aufweisen, halten sich nicht alle Teammitglieder immer gemeinsam an einem Ort auf. Tatsächlich sind die einzelnen Teammitglieder in der Regel recht verstreut beispielsweise auf den Catering-Bereich, den Licht-LKW (der als Lager für die Lichttechnik dient), den Masken-Wagen, und so weiter (I-1).

Je nachdem in welcher Phase man sich gerade befindet, müssen diese verstreuten Team-Mitglieder zum jeweiligen Motiv (dort wo die Aufnahmen gemacht werden) oder anderen Orten geschickt und über den Status der Arbeiten informiert werden. So müssen beispielsweise Schauspieler in die Maske geschickt, Kostüme gebügelt und die Mittagspause organisiert werden. Den Überblick über



diese Situation zu behalten ist die Aufgabe der Set-Aufnahmeleitungsabteilung (als Teil der Produktionsleitungsabteilung). Die Set-Aufnahmeleitungsabteilung hat dabei ihre Mitglieder an verschiedenen Punkten am Set verteilt und ist über den Set-Funk untereinander verbunden. Mit eingebunden in diesen Funk ist oftmals die Regieassistentin, die – wie beschrieben – der Kommunikationskanal von der Regie zur Set-Aufnahmeleitungsabteilung ist. Die Set-Aufnahmeleitungsabteilung stellt aber insgesamt so etwas wie das Kommunikationsnetz des Film-Sets dar (vgl. Kapitel 5.2.2.4).

Durch diesen Umstand finden fast alle Kommunikationen am Film-Set, die nicht face to face sind, über die Set-Aufnahmeleitungsabteilung statt. Sie gibt Informationen von einer Abteilung an die nächste weiter und koordiniert abteilungsübergreifende Mitteilungen (z. B. dass alle betreffenden Personen sich nun zur Probe am Motiv einfinden sollen). Die Regieassistentin ist in den entsprechenden Funk mit eingebunden, allerdings im Normalfall vor allem um mit der Set-Aufnahmeleitung kommunizieren zu können. Denn der Regieassistent ist zwar statushöher als der Set-Aufnahmeleiter, aber diesem gegenüber nicht weisungsbefugt.

Der Regisseur ist damit im Hinblick auf eine reibungslose Kommunikation am Film-Set auf die Set-Aufnahmeleitungsabteilung angewiesen. Denn ohne die Arbeit der Set-Aufnahmeleitungsabteilung als „Kommunikationszentrum“ (I-1) für das gesamte Team ist eben dieses kaum kollektiv handlungsfähig. Zwar kann sich der Regisseur aufgrund der bestehenden Regeln eigentlich darauf verlassen, dass die Kommunikation reibungslos abläuft (vgl. Kapitel 5.2.2.2). Allerdings besteht Ungewissheit, ob dies auch stets oder in optimaler Weise geschieht. Man könnte sich zum Beispiel vorstellen, dass ein Set-Aufnahmeleiter sich entscheidet, eine Anweisung des Regisseurs für die Maskenabteilung nicht genau oder erst verspätet weiterzugeben.

Darüber hinaus wurde oben herausgearbeitet, dass der Regisseur sich in einem stark abgeschirmten Bereich bewegt. Hierdurch wird er zwar zum einen entkoppelt von Aufgaben, die kreativfremd sind, wodurch er beispielsweise relativ ungestört seinen kreativen Aufgaben nachgehen kann. Zum anderen wird er dadurch aber auch von Kommunikationskanälen abgeschirmt. Ein Regisseur kommuniziert direkt vorrangig in kreativer Hinsicht mit anderen Abteilungen am Film-Set. Er bespricht beispielsweise mit dem Kameramann die zu drehenden Bildkompositionen oder mit der Kostümabteilung, welches Outfit die Schauspieler tragen sollen. In organisatorischen Belangen kommuniziert ein Regisseur dagegen vorrangig über seinen Assistenten, der wiederum vorrangig mit der Set-Aufnahmeleitungsabteilung kommuniziert (I-1, I-3).

Über diese Film-Set-interne Kommunikation hinausgehend kontrolliert die Set-Aufnahmeleitungsabteilung auch das Set-Handy, über welches beispielsweise mit den nicht-anwesenden Abteilungen, den Fahrern und dem Büro kommuniziert wird. In dieser Hinsicht kontrolliert die Set-Aufnahmeleitungsabteilung also auch den ‚Flaschenhals‘, über den mit den nicht-anwesenden Team-Mitgliedern kommuniziert wird (vgl. Kapitel 5.2.2.4). Über dieses Set-Handy gibt die Set-Aufnahmeleitung beispielsweise laufend den aktuellen Status an das Produktionsbüro weiter. Der dortige Produktionsleiter erhält also alle Informationen über die Geschehnisse am Film-Set durch seine eigene Abteilung. Auf diese Weise besitzt der



Produktionsleiter nicht nur die Kontrolle über nahezu alle wichtigen Kommunikationsmöglichkeiten jenseits der Face-to-Face-Interaktion. Viel mehr hat er dadurch auch Zugriff auf umfassende Informationen über die Situation am Film-Set. Interviewpartner 4 bezeichnet die Set-Aufnahmeleitung daher auch als „Spion“. Dadurch, dass fast alle Kommunikationen, die nicht face to face ablaufen, über die Set-Aufnahmeleitung verbreitet werden, Vertreter der Set-Aufnahmeleitung in jeder wichtigen Interaktion (die keine reine Kreativbesprechung ist) anwesend sind und Vertreter der Set-Aufnahmeleitung noch dazu flächendeckend am Film-Set verteilt sind, verfügt diese Abteilung über umfassende Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und zwar aus erster Hand (und nicht über Erzählungen Anderer).

Der Produktionsleiter an sich mag zwar räumlich isoliert sein. Im Hinblick auf Kontrolle der Kommunikationswege und Informationsbeschaffung über die Vorgänge am Film-Set verfügt seine Abteilung aber über vergleichsweise unerreichte Möglichkeiten. Die Macht der Produktionsleitung liegt hier zum einen darin begründet, Ungewissheit durch funktionierende Kommunikationswege reduzieren zu können (Informationsbeschaffung), und zum anderen darin, dass Kommunikationswege in ihrem Sinne beeinflusst werden könnten (z. B. Nicht- oder verzögerte Weitergabe von Regie-Anweisungen). Der Regisseur ist hingegen auf das Funktionieren dieser Kommunikationswege angewiesen und erhält im Bedarfsfall Informationen nur über seinen, im Set-Funk eingebundenen, Assistenten oder durch Erzählungen Anderer.

#### 6.1.4 Die Rolle organisationaler Regeln

An letzter Stelle soll die Existenz formaler Regeln genannt sein. Da Hierarchien und Kommunikationswege gesondert betrachtet werden, bleiben an dieser Stelle die Programme als zu betrachtende Regeln übrig (allgemein hierzu: Martens & Ortmann 2014, S. 420). Machtpotenziale ergeben sich demnach aus den Möglichkeiten, Programme erlassen bzw. mitbestimmen zu dürfen, die erzeugten und bestehenden Programme steuern zu können sowie daraus, inwieweit man von Programmen überhaupt betroffen ist (also quasi selbst gesteuert wird; vgl. Crozier & Friedberg, 1993, S. 53–54). Es wurde bereits ausgeführt, dass es in einem Filmprojekt eine hohe Anzahl an Programmen gibt. Ein Teil dieser Programme leitet sich aus branchenweit etablierten Standards ab. Ein anderer Teil leitet sich aus den Vorgaben ab, die man sich im Laufe des Projekts selbst geschaffen hat, also: Verträge, Drehplan, Tagesdispositionen.

Der Drehplan wird in der Vorproduktionsphase erstellt. Es wurde beschrieben, wie dies in Aushandlungsprozessen zwischen der Regie- und der Produktionsleitungsabteilung geschieht. In dieser Phase ist allerdings die wirtschaftliche Orientierung das limitierende Element. Kreativ begründete Wünsche seitens des Regisseurs (z. B. der Einsatz eines angemieteten Kamerakrans an einem bestimmten Drehtag) müssen durch die Produktionsleitungsabteilung finanziell genehmigt werden. Aus diesem Grund nimmt die Aushandlung auch oftmals die Form eines Tauschhandels an, in dem der Regisseur dann ein kostenauslösendes Element gegen ein anderes eintauscht (z. B. das Streichen von Komparsen im Drehplan gegen den Einsatz ei-

nes Kamerakrans). In dieser Phase der Erstellung des Drehplans, der letztlich die grobe Programmierung der Dreharbeiten darstellt, dominiert folglich die Produktionsleitungsabteilung. Zwar wird verhandelt, aber letztlich müssen kostenauslösende Wünsche der Regie durch die Produktionsleitung freigegeben werden. Letztere hat also in dieser Phase das größere Machtpotenzial. Sie kann Wünsche schließlich mit Hinweis auf das Budget ablehnen. Mehr noch legt die Regieabteilung durch den gemeinsamen Entscheidungsprozess den Drehplan selbst mit fest und damit die Programme, die den Dreh maßgeblich mitbestimmen.

Die Drehplanerstellung ist darüber hinaus nicht mit der Vorproduktionsphase abgeschlossen. Der Drehplan wird laufend weiterentwickelt und angepasst. Der finale Drehplan steht in diesem Sinne tatsächlich sogar erst nach Abschluss der Dreharbeiten fest. Das beschriebene Aushandlungsverhältnis hört also während der Dreharbeiten nicht auf. Es findet lediglich in geringerem bzw. kleinteiligerem Ausmaß statt. Das versetzt die Produktionsleitungsabteilung damit auch während der Dreharbeiten in die Lage, Wünsche der Regie ablehnen zu können. In diesem Zusammenhang schildert Interviewpartner 3 auch, dass man dann den Regisseur im Bedarfsfall „ärgern“ könne, indem man bestimmte Ausgaben nicht freizeichnen würde.

Wie ausführlich beschrieben, sind die Dreharbeiten geprägt durch branchenweit etablierte Programmschemata, die in Kombination mit den Tagesdispositionen den Großteil der Abläufe am Film-Set bestimmen. Wie der Drehplan ist ebenso die Tagesdisposition ein Gemeinschaftsprodukt, das in gemeinsamer Absprache zwischen Regie und Produktionsleitung entsteht. Auch in diesem Fall legt die Regieabteilung ihre Vorgaben und Tagespensen für den nächsten Drehtag selbst mit fest.

Die Tagesdispositionen und die branchenweit etablierten Programmstandards bestimmen einen großen Teil der Abläufe an einem Film-Set. Die Produktionsleitungsabteilung gewährleistet dabei die Steuerung der entsprechenden Programme. So müssen beispielsweise die wichtigen Face-to-Face-Ereignisse (wie die Proben oder Dreharbeiten) herbeigeführt und wieder aufgelöst sowie währenddessen gesteuert werden. Die Set-Aufnahmeleitungsabteilung (als Teil der Produktionsleitungsabteilung) koordiniert diese Vorgänge maßgeblich. Sie steuert die Programm-Sequenzen am Film-Set und startet beispielsweise die jeweiligen Probenphasen und sorgt für das Erscheinen des jeweils aktuell benötigten Personals am entsprechenden Motiv.

In all diesen Fällen gewährleistet üblicherweise die Set-Aufnahmeleitung den reibungslosen Ablauf. Ihr Verhalten ist aufgrund der starken Durchprogrammierung der Arbeitsvorgänge in dieser Hinsicht recht vorhersehbar. Innerhalb der Regieabteilung wird also Ungewissheit über das Verhalten der Produktionsleitungsabteilung stark reduziert. Die Regieabteilung muss und kann sich im Regelfall auf die zufriedenstellende Steuerung der Abläufe am Set verlassen. Sie ist diesem Umstand aber auch in gewisser Weise ausgeliefert. Die Regieabteilung könnte die Set-Aufnahmeleitungsabteilung in dieser Hinsicht nicht oder nur teilweise kompensieren. Ein schlechtes Funktionieren der Set-Aufnahmeleitung kann in diesem Kontext beispielsweise zu unruhigen Face-to-Face-Situationen (durcheinander agierendes Team in Proben- und Drehphasen) oder verlängerten Wartezeiten führen (weil Schauspieler nicht rechtzeitig in die Maske geschickt wurden

oder das Mittagessen nicht zum richtigen Zeitpunkt fertig ist). In diesem Sinne besteht für die Regieabteilung also nicht Unsicherheit über das, was die Set-Aufnahmeleitung tun soll und wird. Allerdings besteht Unsicherheit darüber, ob sie die Programmsteuerung auch optimal im Sinne der Regie ausführen wird.

Wie dargestellt, hat die Regieabteilung während der Phase der Dreharbeiten zwei große Freiräume. Innerhalb der Proben und der Drehs kann sie die ‚Regeln‘ in ihrem Kreativbereich frei definieren. Allerdings ist dieser Kreativbereich wiederum bereits deutlich vorgeprägt durch die jeweilige Projektgeschichte. Je nachdem, wie der Drehplan aussieht, befindet man sich bereits an einem bestimmten Ort, mit bestimmten Schauspielern und mit bestimmter Technik sowie einem bestimmten Drehbuch. Diese Einschränkungen hat die Regieabteilung wiederum selbst mitbestimmt. Die hohe Bedeutung der Vorproduktionsphase und somit indirekt auch der dortigen Dominanz der Produktionsleitungsabteilung für die Dreharbeiten wird hier noch einmal sehr deutlich. Das Machtpotenzial des Regisseurs ist in dieser Hinsicht also eingeschränkt. Überspitzt gesagt, kann er nicht plötzlich eine Hundertschaft an Komparsen oder einen Helikopter mit Kameravorrichtung bekommen, wenn diese nicht frühzeitig eingeplant wurden.

Der Regisseur kann dann allerdings im Rahmen dieser Einschränkungen frei agieren. Im Grundsatz kann er so lange und so ausführlich proben und drehen, wie er möchte. Innerhalb der beiden Zonen der Proben und der Drehs hat die Produktionsleitungsabteilung so gut wie keinen Zugriff (vgl. Kapitel 5.2.2.2). Es herrscht demnach Ungewissheit darüber, was wie lange innerhalb dieser Phasen passiert. Auch ist im Vorfeld unklar, wie lange eine Szene geprobt werden wird und wie viele Takes von den jeweiligen Einstellungen gedreht werden. Manchmal benötigt man mehrere Stunden für den Dreh einer einzelnen Einstellung (vgl. Lumet, 2006, S. 90–91).

Durch seine Vorgesetztenposition hat der Produktionsleiter in dieser Hinsicht eher formale Handlungsmöglichkeiten. Er könnte zwar einen Dreh abbrechen oder ‚entscheiden‘, dass von einer Einstellung nun genügend Takes gedreht wurden. Dies ist aber aus den oben geschilderten Gründen hochriskant und könnte außerdem zu einem offenen Machtkampf führen. In dieser Hinsicht beschränken sich die Freiräume der Regie zwar deutlich. Allerdings sind die dann noch vorhandenen Machtpotenziale hochdestruktiv. Interviewpartner 3 schildert daher auch, dass ein Regisseur ein Projekt innerhalb weniger Tage „an die Wand fahren“ (I-3) kann.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass sich in der Vorproduktionsphase eine Dominanz der Produktionsleitung feststellen lässt. Der Regisseur ist abhängig von finanziellen Machbarkeiten seiner Wünsche im Hinblick auf die Drehplanung. In diesem Sinne besteht folglich Unsicherheit über das Verhalten der Produktionsleitung. Darüber hinaus ist die Regie während der Dreharbeiten auf die erfolgreiche Steuerung aller Programme angewiesen. Diese Steuerung läuft maßgeblich über die Produktionsleitungsabteilung. Der Regisseur hat während der Dreharbeiten allerdings zwei Zonen, in denen er weitestgehend frei die ‚Regeln‘ bestimmen kann: Proben und Drehs. Diese Zonen sind dabei potenziell hochdestruktiv, weil ein Regisseur beispielsweise das Anfallen von Überstunden oder ganzen Nachdrehtagen provozieren und somit die wirtschaftliche Existenz der jeweiligen Produktionsfirma bedrohen kann.

## 6.2 Von Machtquellen zum Machtgleichgewicht – Schlussfolgerungen

Der Produktionsleiter und der Regisseur verfügen im Normalfall beide über weitreichende und dabei unterschiedliche Machtpotenziale. Die Produktionsleitung hat dabei so gut wie keinen Zugang zum *Fachwissen* der Regie, welches zu großen Teilen auch erst im jeweiligen Projektverlauf aufgebaut wird. Dieser Umstand bedeutet für den Produktionsleiter Unsicherheit über die Art und Ausprägung der im Projektverlauf aufgebauten kreativen Wissensbestände. Der Regisseur ist in dieser Hinsicht nur schwer ersetzbar.

Die Produktionsleitungsabteilung kontrolliert im Gegenzug den größten Teil der existierenden *Kommunikationswege* und verfügt zudem über weitgehende Möglichkeiten der direkten, abteilungsinternen, *Informationsbeschaffung*, da Mitglieder der eigenen Abteilung an den wichtigen Punkten des Film-Sets postiert sind. Die Regie ist abhängig von funktionierenden Kommunikationswegen und könnte ein schlechtes Funktionieren dieser kaum ersetzen. Zwar unterliegt die Kommunikation weitestgehend Regeln (branchenweite Standards sowie Festlegungen in Tagesdispositionen), sodass im Normalfall wenig Unsicherheit über das Verhalten der Produktionsleitungsabteilung bzw. der dazugehörigen Set-Aufnahmeleitungsabteilung in diesem Zusammenhang besteht. Allerdings sind Kooperationsentzüge sowohl denkbar als auch empirisch belegt. Der Set-Aufnahmeleiter kann beispielsweise Weisungen der Regie, die er für unsinnig hält, verspätet, verändert oder auch gar nicht an das restliche Team weitergeben. Insofern lässt sich dieser Bereich an Unsicherheit ebenfalls als recht klein beschreiben, von dem die Regie im Zweifelsfall aber sehr abhängig sein kann.

Im Hinblick auf die Bedeutung organisationaler *Regeln* (hier als Programme verstanden) zeigt sich ein recht heterogenes Bild. Regie und Produktionsleitung sind in unterschiedlichen Ausmaßen durch Programme betroffen und verfügen über jeweils unterschiedliche Möglichkeiten, Programme bestimmen und/oder steuern zu können. In der Vorproduktionsphase dominiert die Produktionsleitungsabteilung. Durch die Budgetbegrenzung verfügt sie über die Befugnisse, Wünsche seitens der Regie mit Verweis auf Finanzielles ablehnen zu können. Darüber hinausgehend haben die entstehenden Drehpläne und die während der Dreharbeiten festgelegten feineren Tagesdispositionen eine hohe Bindungskraft eben durch die vorherige Beteiligung der Regie an der Entstehung. Während der Dreharbeiten sind dann etliche Abläufe programmatisch festgelegt durch den Drehplan, die Tagesdispositionen und branchenweit etablierte Standards. Das Verhalten der Produktionsleitungs- bzw. der am Set agierenden Set-Aufnahmeleitungsabteilung ist in dieser Hinsicht strukturiert und erwartbar. Allerdings ist die Regieabteilung auch auf eine gute Ausführung dieser Aufgabe durch die Set-Aufnahmeleitungsabteilung angewiesen. In diesem Sinne besteht demnach ein gewisses Maß an Unsicherheit. Die Regieabteilung hat während der Phase der Dreharbeiten zwei große Freiräume: Proben und Drehs. Innerhalb dieser Phasen kann sie die ‚Regeln‘ in ihrem Kreativbereich frei definieren. Allerdings ist dieser Kreativbereich durch den vorherigen Projektverlauf bereits deutlich beschränkt: Technik, Personal, Ort und Drehbuch sind beispielsweise an einem jeweiligen Drehtag fixiert. Diese Einschränkungen hat die Regieabteilung wiederum selbst mitbe-

stimmt. Die hohe Bedeutung der Vorproduktionsphase und somit indirekt auch der Dominanz der Produktionsleitungsabteilung für die Dreharbeiten wird hier noch einmal sehr deutlich. Dennoch: Innerhalb der beiden Zonen der Proben und Drehs hat die Produktionsleitungsabteilung so gut wie keinen Zugriff. Dieser Umstand wird durch die übliche räumliche Isolation des statushöheren Produktionsleiters noch deutlich verstärkt. Es herrscht demnach Ungewissheit darüber, was wie lange innerhalb dieser Phasen passiert. Durch seine Vorgesetztenposition hat der Produktionsleiter in dieser Hinsicht eher formale Handlungsmöglichkeiten, die allerdings hochriskant und durch die Abwesenheit vom Set eingeschränkt sind. So mögen die Zonen der Regie zwar recht eingeschränkt sein. Das daraus resultierende Machtpotential ist dabei aber hochdestruktiv. Ein Regisseur kann durch seine Freiräume ein Filmprojekt binnen weniger Tage zum Scheitern bringen und Produktionsfirmen in die Insolvenz stürzen.

Im Hinblick auf die Bedeutung der *Beziehungen zur Umwelt* als Machtquelle stellt sich eine große Fallabhängigkeit heraus. Ganz zentral verfügen vor allem Produzenten über gute Netzwerk-Kontakte zu TV-Sendern, Geschäftspartnern und potenziellem Projektpersonal. Produktionsleiter hingegen befinden sich in den betreffenden Netzwerken üblicherweise auf einer niedrigeren Ebene. Ihre Kontakte zur organisationalen Umwelt sind oft von geringerem Ausmaß. Im Hinblick auf Regisseure zeigt sich eine sehr große Spannweite. Diese reicht von sehr prominenten Regisseuren, die über sehr großen Rückhalt beispielsweise bei TV-Sendern verfügen, bis hin zu Newcomer-Regisseuren, die gerade frisch von der Filmhochschule kommen und noch kaum in Projektnetzwerke integriert sind. In ersterem Fall verfügen Regisseure über ein enormes Machtpotenzial und sind teilweise nahezu unantastbar. In letzterem Fall verfügen Regisseure über so gut wie keine Machtpotenziale, die sich aus Umweltkontakten ergeben.

Im Konfliktfall zwischen Regie und Produktionsleitung finden Streitigkeiten dabei scheinbar oftmals auf der Ebene der Kontrolle von Regeln statt. Die Regie hat eine sehr destruktive Ungewissheitszone unter ihrer Kontrolle und kann beispielsweise für das Anfallen von Überstunden sorgen. Die Produktionsleitung hingegen kann Entscheidungen und Wünsche der Regie sabotieren und beispielsweise bestimmte Ausgaben nicht freizeichnen, welche die Regie benötigt. Es soll an dieser Stelle aber nochmal erwähnt werden, dass seitens der Interviewten normalerweise betont wurde, dass ein kooperatives Verhältnis angestrebt wird.

Die folgende Tabelle 4 soll die Betrachtung der vier großen Machtquellen noch einmal zusammenfassend verdeutlichen.

Tabelle 4: Ausmaß der Kontrolle über die Machtquellen in einem Filmprojekt

<div>Zonen der Ungewissheit</div> <div>Position</div>	Beherrschung von spezifischem Fachwissen	Beziehungen zur Umwelt	Kontrolle von Kommunikationswegen und Informationen	Organisationale Regeln	
	Produktionsleiter	gering	gering	hoch	hoch
	Regisseur	hoch	schwankend	gering	hoch

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4 soll dabei nicht missverstanden werden in dem Sinne, dass die aufgeführten Machtquellen addierbar wären. Sie sind lediglich in gewissem Maße substituierbar. Vielmehr macht die zusammenfassende Darstellung der Machtquellen deutlich, dass die meisten von ihnen organisationsstrukturell verankert sind. Ein Regisseur baut beispielsweise in nahezu jedem Filmprojekt einen kreativen Wissensbestand auf, den faktisch nur er kontrolliert, und die Produktionsleitungsabteilung kontrolliert im Normalfall einen Großteil der Kommunikationswege. Letztere ist allerdings in geringem Maße auch leichter austauschbar. Folglich ist der Großteil der vorhandenen Machtquellen strukturell so verankert, dass sich zumindest teilweise erklären lässt, warum die Interviewpartner hier ein typisches Gleichgewicht ausmachen. Beide Positionen verfügen über weitreichende Machtpotenziale, die das Verhalten füreinander im Zweifelsfall wenig erwartbar machen. Dies wiederum erklärt, warum das Verhältnis zwischen beiden Positionen offenbar relativ stabil zu sein scheint.

Lediglich die Beziehungen zur Umwelt seitens des Regisseurs erscheinen als flexible Machtquelle. Es ist anzunehmen, dass die Qualität der Beziehungen des Regisseurs zur Umwelt (vorrangig zu TV-Sendern) einen relevanten Einfluss darauf hat, in welche Richtung das Machtverhältnis im Einzelfall kippen könnte. Gute Umweltbeziehungen können – wie oben ausgeführt – die Anwendbarkeit formaler Regeln verhindern. Im konkreten Fall kann dann ein Regisseur auch im äußersten Fall nicht entlassen werden, was damit zum Ausfall der organisationalen Machtquellen seitens der Produktionsleitung führt. Genauso können aber auch schlechte Umweltbeziehungen eines Regisseurs zu einem Machtüberhang seitens der Produktionsleitung führen. Der Produktionsleiter oder auch der Produzent greifen in diesen Fällen ungewöhnlich aktiv in die Arbeit eines Regisseurs ein (I-2). Auch dies kommt durchaus empirisch vor. Ob das vorhandene Machtgleichgewicht zwischen Regie und Produktionsleitung im jeweiligen Einzelfall tatsächlich auch vorliegt, hängt demnach vermutlich in hohem Maße von den Umweltbeziehungen des Regisseurs ab.

Insgesamt erscheint das Machtgleichgewicht allerdings strukturell so weit verankert zu sein, dass üblicherweise verhindert wird, dass entweder der Produktionsleiter oder der Regisseur zu viel Macht im Rahmen eines Filmprojekts erlangen. Folglich trägt das Machtgleichgewicht im Kontext des eher konfliktiven Verhältnisses der beiden Rollen dazu bei, dass sowohl die wirtschaftliche als auch die kreative Ausrichtung in einem eher ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen.

## 7. Fazit

Filme und höherwertige TV-Serien entstehen in zeitlich befristeten Projekten, in denen fast das gesamte Personal (auch der Produktionsleiter und der Regisseur) nur für die Dauer des Projekts eingestellt wird. Neben einer formal sehr starken horizontalen und vertikalen Differenzierung dieser Projekte weisen deutsche Filmprojekte darüber hinaus ein interessantes Charakteristikum auf: Eine strikte horizontale Trennung zwischen einem kreativen und einem organisatorisch-finanziellen Bereich. Diese Aufteilung spiegelt sich zentral in der Rollentrennung zwischen Regisseur und Produktionsleiter wider.



Der Regisseur soll einen publikumswirksamen Film machen; der Produktionsleiter erhält eine sehr konkrete finanzielle Orientierung. Auf der Grundlage der konträren Installierung dieser beiden Rollen, enthält das Verhältnis zwischen Regie und Produktionsleitung ein hohes Konfliktpotenzial. Obwohl der Produktionsleiter dabei in der formalen Statusordnung über der Regie steht, wird zwischen beiden Rollen während der Projektphase der Dreharbeiten im Normalfall ein Machtgleichgewicht hergestellt. Ausgehend von der durchgeführten Analyse ist dieses Machtgleichgewicht dabei organisationsstrukturell verankert. Es basiert darauf, dass der Regisseur im Projektverlauf einen umfassenden und exklusiven kreativen Wissensbestand aufbauen kann, auf den die Produktionsleitung kaum Zugriff hat. Da dieser Wissensbestand in hohem Maße bedeutend für das Endergebnis ist, ist es unter anderem sehr schwierig, einen Regisseur zu ersetzen. Im Gegenzug kontrolliert die Produktionsleitung den größten Teil der existierenden Kommunikationswege und verfügt innerhalb des Projekts zudem über weitreichende Möglichkeiten der direkten Informationsbeschaffung durch die Positionierung abteilungseigener Mitglieder an den wichtigen Punkten eines Film-Sets. Im Hinblick auf die Bedeutung organisationaler Regeln zeigt sich dann ein heterogenes Bild. Während in der Vorproduktionsphase die Produktionsleitung die Drehplanerstellung in dem Sinne dominiert, dass sie die Budgetkontrolle hat, und auch während der Dreharbeiten die Ausführung und Einhaltung von Regeln bestimmt, hat die Regie ‚freie Hand‘ in den Dreh- und Probenphasen. Innerhalb dieser verfügt sie über nahezu uneingeschränkte Freiräume. Diese Freiräume sind in ihren Ausmaßen insofern eingeschränkt, als dass sie im voranschreitenden Projektverlauf durch Beteiligung der Regie an Drehplanung und Tagesdisponierung verkleinert werden. Dadurch ist die Regie in gewissem Maße an ihre eigenen (selbst mitbestimmten) Zielvorgaben gebunden. Allerdings sind diese (beschränkten) Freiräume potenziell hochdestruktiv, da ein Regisseur im Zweifelsfall in die Lage versetzt wird, eine gesamte Produktionsfirma in die Insolvenz zu treiben. Durch die Machtpotenziale auf beiden Seiten besteht während der Dreharbeiten ein Machtgleichgewicht. Lediglich im Hinblick auf Kontakte zur Umwelt, die Einfluss auf organisationale Entscheidungen haben können (etwa intervenierende TV-Sender), besteht ein allgemeiner Unsicherheitsfaktor für das Machtgleichgewicht.

Das Machtgleichgewicht gewährleistet, dass sowohl die wirtschaftliche als auch die kreative Ausrichtung bei der Filmherstellung im Normalfall angemessen (bzw. gleichberechtigt) vertreten werden. Dadurch kann zum einen ein notwendiges Maß an kreativer Freiheit und Qualität gewährleistet werden. Zum anderen wird durch das Machtgleichgewicht sichergestellt, dass die Budgets im Rahmen der Einzelprojekte eingehalten werden, da ansonsten die Existenz der Produktionsfirmen direkt bedroht ist.

Im Anschluss an diese Arbeit stellt sich die Frage, welche Bedeutung das konflikthafte Verhältnis und das Machtgleichgewicht zwischen Regie und Produktionsleitung für die Filmproduktionsfirmen, die Wirtschaft, die Kunst und die Massenmedien haben. Lässt sich eine Form von Funktionalität feststellen oder kann man gar kausale Erklärungen finden? Ebenso wäre ein systematischer Vergleich mit anderen Formen der Strukturierung im Hinblick auf das Verhältnis von Regie und Produktionsleitung, wie sie beispielsweise in Nordamerika vorliegen, aufschlussreich.



Es zeigt sich, dass viele lohnenswerte Fragestellungen offen bleiben. Die Bearbeitung dieser könnte das Wissen um das Verhältnis von Regie und Produktionsleitung erweitern. Insbesondere eine Analyse des Zusammenspiels zwischen Kunst und Unterhaltung könnte dabei zu einem tieferen Verständnis für die Rolle des Regisseurs beitragen und neue theoretische Einsichten eröffnen. Im Kontext der komplexen Vorgänge, die diese Studie zum Teil beleuchtet und zum Teil errahnen lässt, und die in weiteren Studien vertieft werden sollten, wirkt der Regisseur dann am Ende vielleicht gar nicht mehr so „irre“.

## 8. Literaturverzeichnis

- Acker, A., & Nann, O.-M. (1986). *Film – Fernsehen – Video: Ein Leitfaden für die Praxis*. München: TR-Verlagsunion.
- Apitzsch, B. (2009). Flexible Beschäftigung und soziale Netzwerke: Der Einfluss von Professionalisierung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft* 49, 409–427.
- Apitzsch, B. (2010a). *Flexible Beschäftigung, neue Abhängigkeiten: Projektarbeitsmärkte und ihre Auswirkungen auf Lebensverläufe*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Apitzsch, B. (2010b). Informal networks and risk coping strategies in temporary organizations: The case of media production in Germany. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 11(1), Art. 4.
- Apitzsch, B. (2013). How personal relations work: Individual market adaption and collective action in flexible labour markets. *Industrielle Beziehungen*, 20(2), 116–141.
- Bachmann, G. (2002). Teilnehmende Beobachtung. In S. Kühl & P. Strodtzholz (Hrsg.), *Methoden der Organisationsforschung: Ein Handbuch* (S. 323–361). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Barg, W. C. (2013). Die Spannung steigt! Dramaturgische Grundprinzipien des Spannungsaufbaus im Spielfilm. *tv diskurs*, 63(1), 28–33.
- Beier, L.-O. (2007). Letzter Ausweg Hollywood. *Der Spiegel*, (40), 182–185.
- Blair, H., & Rainnie, A. (2000). Flexible Films? *Media, Culture & Society*, 22(2), 187–204.
- Blöbaum, B., Nölleke, D., & Scheu, A. M. (2014). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 1–13). Wiesbaden: Springer. Advance online publication. doi: 10.1007/978-3-658-05723-7\_11-1
- Bonhoeffer, G. (2010). *Produktionsleitung für Film und Fernsehen*. Hamburg: tredition.
- Bosetzky, H. (1988). Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 27–38). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Cattani, G., Ferriani, S., Negro, G., & Perretti, F. (2008). The structure of consensus: Network ties, legitimation, and exit rates of U.S. feature film producer organizations. *Administrative Science Quarterly*, 53, 145–182.
- Christopherson, S., & Storper, M. (1986). The city as studio; the world as back lot: The impact of vertical disintegration on the location of the motion picture industry. *Environment and Planning D: Society and Space*, 4(3), 305–320.
- Clevé, B. (2005). Produktion von Kinofilmen: Content und Management. In: H. Krömker & P. Klimsa (Hrsg.), *Handbuch Medienproduktion: Produktion von Film, Fernsehen,*

- Hörfunk, Print, Internet, Mobilfunk und Musik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Clevé, B. (2009a). Einführung. In ders. (Hrsg.), *Von der Idee zum Film: Produktionsmanagement für Film und Fernsehen* (S. 7–10, 5. überarb. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Clevé, B. (2009b). Filmproduktion zwischen Kunst und Kommerz: Erfolgsfaktoren eines Kultur- oder Wirtschaftsgutes? In M. Hülsmann & J. Grapp (Hrsg.), *Strategisches Management für Film- und Fernsehproduktionen: Herausforderungen, Optionen, Kompetenzen* (S. 307–321). München: Oldenbourg Verlag.
- Clevé, B. (Hrsg.). (2009c). *Von der Idee zum Film: Produktionsmanagement für Film und Fernsehen* (5. überarb. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Clevé, B. (2010). Schlusswort. In C. Schmidt-Matthiesen & B. Clevé, *Produktionsmanagement für Film und Fernsehen* (S. 291). Konstanz: UVK.
- Coe, N. M. (2000). On location: American capital and the local labour market in the Vancouver film industry. *International Journal of Urban and Regional Research*, 24(1), 79–94.
- Coe, N. M. (2001). A hybrid agglomeration? The development of a satellite-Marshallian industrial district in Vancouver's film industry. *Urban Studies*, 38(10), 1753–1775.
- Crozier, M. (1967). *The bureaucratic phenomenon* (2. Aufl.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation* (Neuausgabe). Frankfurt am Main: Hain.
- Cucco, M. (2010). The borders of the domestic market and their importance for the economy of the film industry: The Swiss case study. *European Journal of Communication*, 25(2), 153–167.
- Dahrendorf, R. (2006). *Homo sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Davis, S. (2000). *Quotenfieber: Das Geheimnis erfolgreicher TV-Movies*. Bergisch Gladbach: Lübbe.
- Delmestri, G., Montanari, F., & Usai, A. (2005). Reputation and strength of ties in predicting commercial success and artistic merit of independents in the Italian feature film industry. *Journal of Management Studies*, 42(5), 975–1002.
- Dondureji, D., & Venger, N. (2006). *Russische Filmindustrie 2001-2006*. Moskau: CTC Media.
- Dunker, A. (2008). *„Die chinesische Sonne scheint immer von unten“: Licht- und Schattengestaltung im Film* (5. überarb. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources. *Human Relations*, 62(7), 987–1009.
- Eick, D. (2005). *Exposee, Treatment und Konzept*. Konstanz: UVK.
- Eliashberg, J., Elberse, A., & Leenders, M. A. A. M. (2006). The motion picture industry: Critical issues in practice, current research, and new research directions. *Marketing Science*, 25(6), 638–661.
- Elliott, C., & Simmons, R. (2008). Determinants of UK box office success: The impact of quality signals. *Review of Industrial Organization*, 33(2), 93–111.
- Filmförderungsanstalt (o. J.). *Fragen und Antworten zur Förderung von Filmproduktionen*. Abgerufen am 03. Oktober 2012 von [www.ffa.de/downloads/FAQ/FFA-FAQ-Film\\_Projekt.pdf](http://www.ffa.de/downloads/FAQ/FFA-FAQ-Film_Projekt.pdf)

- Förster, J. (2011). *Das Geld ist nicht genug: Crowdfunding ist die Lösung*. Abgerufen am 30. Oktober 2013 von <http://www.abendblatt.de/kultur-live/kino/article1978136/Das-Geld-ist-nicht-genug-Crowdfunding-ist-die-Loesung.html>
- Frick, B., Daamen, U., & Daamen, S. (2009). Produktspezifische Faktoren des wirtschaftlichen Erfolgs deutscher Kinofilme. In M. Hülsmann & J. Grapp (Hrsg.), *Strategisches Management für Film- und Fernsehproduktionen: Herausforderungen, Optionen, Kompetenzen* (S. 274–290). München: Oldenbourg Verlag.
- Friedberg, E. (1988). Zur Politologie von Organisationen. In W. Küpper & G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 39–52). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gaitanides, M. (2001). *Ökonomie des Spielfilms*. München: R. Fischer.
- Gaitanides, M. (2009). Schauspieler als Erfolgsfaktoren. In M. Hülsmann & J. Grapp (Hrsg.), *Strategisches Management für Film- und Fernsehproduktionen: Herausforderungen, Optionen, Kompetenzen* (S. 291–305). München: Oldenbourg Verlag.
- Gaitanides, M., & Kruse, J. (Hrsg.). (2001). *Stars in Film und Sport: Ökonomische Analyse des Starphänomens*. München: R. Fischer.
- Ginsburgh, V. (2003). Awards, success and aesthetic quality in the arts. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 99–111.
- Gornostaeva, G. (2007). Face-to-face interactions along the production chain and across networks: A study of the film and television industry in London. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(7), 45–53.
- Graf, D. (2010). *Im Angesicht des Verbrechens: Fernseharbeit am Beispiel einer Serie*. Berlin: Alexander Verlag.
- Gumprecht, H.-P. (2002). *Ruhe Bitte! Aufnahmeleitung bei Film und Fernsehen* (2. akt. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Hadida, A. L. (2010). Commercial success and artistic recognition of motion picture projects. *Journal of cultural economics*, 34, 45–80.
- Hartmann, H. (1971). Funktionale Autorität und Bürokratie. In R. Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation* (2. Aufl.) (S. 191–200). Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Hennig-Thurau, T., & Dallwitz-Wegner, D. (2004). Zum Einfluss von Filmstars auf den Erfolg von Spielfilmen. *Medienwirtschaft: MW – Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie*, (4), Hamburg: New-Business-Verlag, 157–170.
- Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Wruck, O. (2001). An investigation into the factors determining the success of service innovations: The case of motion pictures. *Academy of Marketing Science Review*, (6), 1–23.
- Henning, V., & Alpar, A. (2005). Public aid mechanisms in feature film production: The EU MEDIA Plus Programme. *Media, Culture & Society*, 27 (2), 229–250.
- Hill, J. (1993). Government policy and the British film industry 1979-90. *European Journal of Communication*, 8, 203–224.
- Iljine, D., & Keil, K. (2000). *Der Produzent: Das Berufsbild des Film- und Fernsehproduzenten in Deutschland – Versuch einer Definition*. München: TR-Verlagsunion.
- Introna, L. D., Moore, H., & Cushman, M. (1999). *The virtual organization: Technical or social innovation? Lessons from the film industry*. Working Paper Series 72, Department of Information Systems, London School of Economics and Political Science.
- Jacobshagen, P. (2012). *Filmbusiness: Filme erfolgreich finanzieren, produzieren und vermarkten*. Bergkirchen: PPV Medien.

- Jin, D. Y. (2011). A critical analysis of US cultural policy in the global film market: Nation-states and FTAs. *The International Communication Gazette*, 73(8), 651–669.
- Jin, D. Y. (2012). Transforming the global film industries: Horizontal integration and vertical concentration amid neoliberal globalization. *The International Communication Gazette*, 74(5), 405–422.
- Johns, J. (2010). Manchester's film and television industry: Project ecologies and network hierarchies. *Urban Studies*, 47(5), 1059–1077.
- Katz, S. D. (2010). *Die richtige Einstellung: Zur Bildsprache des Films* (5. Aufl.). Frankfurt am Main: Zweitausendeins.
- Kauschke, A., & Klugius, U. (2000). *Zwischen Meterware und Maßarbeit: Markt- und Betriebsstrukturen der TV-Produktion in Deutschland*. Gerlingen: Bleicher.
- Klimsa, P. (2009). Einfluss der Faktoren Technik und Organisation auf Filmcontent. In M. Hülsmann & J. Grapp (Hrsg.), *Strategisches Management für Film- und Fernsehproduktionen: Herausforderungen, Optionen, Kompetenzen* (S. 553–567). München: Oldenbourg Verlag.
- Kogen, L. (2005). The Spanish film industry: New technologies, new opportunities. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 11(1), 68–86.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuppuswamy, V., & Baldwin, C. Y. (2012). *Risky business: The impact of property rights on investment and revenue in the film industry*. Working Paper 13-007, Harvard Business School.
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2002). Experteninterview. In S. Kühl & P. Strodtholz (Hrsg.), *Methoden der Organisationsforschung: Ein Handbuch* (S. 33–71). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Luhmann, N. (1964). Lob der Routine. *Verwaltungsarchiv*, 55, 1–33.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1983). *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1988). Organisation. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 165–185). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1999). *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (2003). *Macht* (3. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lumet, S. (2006). *Filme machen: Vom Drehbuch zum fertigen Film* (deutsche Neuauflage). Berlin: Autorenhaus Verlag.
- Mai, M. (2005). Medien als soziales System. In M. Jäckel (Hrsg.), *Mediensoziologie: Grundfragen und Forschungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mamet, D. (2009). *Die Kunst der Filmregie* (5. Aufl.). Berlin: Alexander Verlag.

- Manning, S., & Sydow, J. (2007). Transforming Creative Potential in Project Networks: How TV Movies Are Produced under Network-Based Control. *Critical Sociology*, 33, 19–42.
- Marrs, K. (2007). *Zwischen Leidenschaft und Lohnarbeit: Ein arbeitssoziologischer Blick hinter die Kulissen von Film und Fernsehen*. Berlin: edition sigma.
- Marrs, K., & Boes, A. (2002). Schatten und Scheinwerferlicht: Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Audio-visuellen Medienbranche. *WSI Mitteilungen*, (9), 517–523.
- Marrs, K., & Boes, A. (2003). Alles Spaß an Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen. In M. Pohlmann, D. Sauer, G. Trautwein-Kalms, & A. Wagner (Hrsg.), *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen: Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche* (S. 187–242). Berlin: edition sigma.
- Martens, W. & Ortmann, G. (2014). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 408–440). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayring, P. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (7. Aufl.) (S. 468–475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl.) (S. 71–93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview: Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (2007). Strategy formation in an adhocracy: National film board of Canada, 1939–75. In H. Mintzberg (Hrsg.), *Tracking strategies* (S. 71–113). Oxford: Oxford University Press.
- Möller, A. (2013). *Die Postproduktion eines Fernsehfilms*. Konstanz: UVK.
- Nelson, R. A., & Glotfelty, R. (2012). Movie stars and box office revenues: An empirical analysis. *Journal of cultural economics*, 36, 141–166.
- Neubauer, M. G. (1996). *Kameraleute im aktuell-dokumentarischen Bereich. Qualifikationen – Tätigkeiten – Perspektiven*. Konstanz: UVK.
- Nevafilm. (2012). *The film industry in the Russian federation: A report for the European Audiovisual Observatory*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory.
- Ortmann, G. (1988a). Handlung, System, Mikropolitik. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 13–26). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (1988b). Macht, Spiel, Konsens. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 217–225). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Prokop, D. (1970). *Soziologie des Films*. Neuwied, Berlin: Luchterhand.
- Ravid, S. A. (1999). Information, blockbusters, and stars: A study of the film industry. *Journal of Business*, 72(4), 463–492.
- Robins, J. A. (1993). Organization as strategy: Restructuring production in the film industry. *Strategic Management Journal*, 14, 103–118.

- Schmidt-Matthiesen, C. (2009). Erstellung einer Kalkulation. In B. Clevé (Hrsg.), *Von der Idee zum Film: Produktionsmanagement für Film und Fernsehen* (5. überarb. Aufl.) (S. 69–94). Konstanz: UVK.
- Schmidt-Matthiesen, C., & Clevé, B. (2010). *Produktionsmanagement für Film und Fernsehen*. Konstanz: UVK.
- Scott, A. J. (2000). French cinema: Economy, policy and place in the making of a cultural-products industry. *Theory, Culture & Society*, 17(1), 1–38.
- Sehr, P. (1998). *Kalkulation (I) – Vom Drehbuch zum Drehplan: Mit dem Fallbeispiel „Die Reise nach Tramtitz“*. München: TR-Verlagsunion.
- Sievert, J. F. (2010). Einführung. In D. Graf, *Im Angesicht des Verbrechens: Fernseharbeit am Beispiel einer Serie* (S. 14–15). Berlin: Alexander Verlag.
- Sjurts, I. (2004). Organisation der Contentproduktion: Strategische Alternativen aus ökonomischer Sicht. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Organisation der Content-Produktion* (S. 18–36). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Smith, S. P., & Smith, K. (1986). Successful movies: A preliminary empirical analysis. *Applied Economics*, 18, 501–507.
- Snyder, B. (2005). *Save the cat! The last book on screenwriting that you'll ever need*. Studio City, Los Angeles: Michael Wiese Productions.
- Sochay, S. (1994). Predicting the performance of motion pictures. *The Journal of Media Economics*, 7(4), 1–20.
- Starkey, K., Barnatt, C., & Tempest, S. (2000). Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the U.K. television industry. *Organization Science*, 11(3), 299–305.
- Storper, M. (1989). The transition to flexible specialisation in the US film industry: External economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides. *Cambridge Journal of Economics*, 13, 273–305.
- Storper, M., & Christopherson, S. (1987). Flexible specialization and regional industrial agglomerations: The case of the U.S. motion picture industry. *Annals of the Association of American Geographers*, 77(1), 104–117.
- Sydow, J., & Windeler, A. (Hrsg.). (2004a). *Organisation der Content-Produktion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sydow, J., & Windeler, A. (2004b). Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Organisation der Content-Produktion* (S. 37–54), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tröster, J. (2010a). Konflikte: Einleitung. In S. Schmidt-Matthiesen & B. Clevé, *Produktionsmanagement für Film und Fernsehen* (S. 90–91). Konstanz: UVK.
- Tröster, J. (2010b). Regiestab: Regisseur. In S. Schmidt-Matthiesen & B. Clevé, *Produktionsmanagement für Film und Fernsehen* (S. 249–251). Konstanz: UVK.
- von Heinz, J. (2012). *Die freundliche Übernahme: Der Einfluss des öffentlich-rechtlichen Fernsehens auf den deutschen Kinofilm von 1950 bis 2010*. Baden-Baden: Nomos.
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. rev. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weis, M. (2009). *Behörde Schuld an Typhoon-Insolvenz*. Abgerufen am 31. Oktober 2013 von <http://www.quotenmeter.de/n/33931/behoerde-schuld-an-typhoon-insolvenz>
- Wendling, E. (2008). *Filmproduktion: Eine Einführung in die Produktionsleitung*. Konstanz: UVK.
- Weston, J. (1998). *Schauspielführung in Film und Fernsehen*. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.



- Wilz, S. M. (2010). Entscheidungsprozesse in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Windeler, A. (2004). Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken: Zur Bedeutung von Produkt- und Industriespezifika. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Organisation der Content-Produktion* (S. 55–76). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Windeler, A., Lutz, A., & Wirth, C. (2004). Netzwerksteuerung durch Selektion: Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Organisation der Content-Produktion* (S. 77–102). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Windeler, A., & Sydow, J. (2001). Project networks and changing industry practices: Collaborative content production in the German television industry. *Organization Studies*, 22(6), 1035–1060.
- Wirth, C. (2010). *Reflexive Arbeitskräftewirtschaft: Strukturation, Projektnetzwerke und TV-Content-Produktion*. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Wirth, C., & Sydow, J. (2004). Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien: Zur Differenz von Konzern- und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Organisation der Content-Produktion* (S. 125–147). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1), Art. 22
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. Aufl.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Zuckerman, E. W. (2004). *Do firms and markets look different? Repeat collaboration in the feature film industry, 1935-1995* (Draft Paper). MIT Sloan School of Management.



## EXTENDED ABSTRACT

**"You watch, that the maniac finishes in time."**

On the balance of power between the director and production manager in film projects

*Michael Grothe-Hammer*

**Acknowledgments:** I want to thank my interviewees and 'gatekeepers' who, for reasons of anonymity, must remain nameless. In addition, special thanks go out to Svenja Hammer and Rainald Manthe for their constant, attentive, and repeated reading, re-reading, and commenting on various earlier versions of this article. My thanks also go out to the anonymous editors and publishers of SCM for their very useful and constructive revision notes. Furthermore, I want to thank Alexander Engemann, Sven Kette, Stefan Köhl, and Veronika Tacke for their very helpful comments and suggestions. Parts of the study were supported by the Research Training Group (844/3) of the Institute for World Society Studies at Bielefeld University, funded by the German Research Foundation (DFG).

"It's like this: There is a producer who wants to make a movie. Then he looks for someone who will give him the assurance that his film is going to be beautiful – that will be the director – to which he says: 'You're going to be making me a great movie.' And then he will look for someone and say, 'You watch that the maniac finishes in time and is not going to spend more money than he is allowed to, is going to break no laws, and makes it possible for me to still make movies afterwards' – that is going to be the production manager." (Interviewee 3)

This quote from a filmmaker explores the strict division between creative and commercial roles during any film project. This is characterized by a sort of "two-headedness" (Interviewee 3) between the directing and production management department, which is reproduced down to the lower structural level. This reflects the fact that creativity and profitability are typically the central demands for any film project. The director wants to – and ought to – provide an interesting, crowd-pleasing film. The production company (or in other words, the producer) wants – and needs – to earn money with the film so that the project can continue to exist in the long term. As a result, the producer hires the mandated production manager in order to guarantee this.

The result of this horizontal separation is a permanent conflict potential (see Schmidt-Matthiesen & Cleve, 2010, p. 106), with frequent tensions between the director and the production line (see Tröster, 2010, p. 250). The importance of this conflictive relationship between creativity and profitability is thereby indeed continuously highlighted (see examples in Bonhoeffer, 2010, p. 183; Gumprecht,

2002, pp. 50–51; Schmidt-Matthiesen & Cleve, 2010, p. 106; Tröster, 2010, p. 250); however, besides a summary of the general remarks and conflict management of this tension, nothing notable has been covered yet or gone into more depth about this topic. A look at the relevant project-specific organizational structures within German film projects has, so far, hardly been done.

Coming from this point of view, an expert interview-based study was conducted to provide the first detailed description of the structures of a film project. Experienced filmmakers were asked about their knowledge of the different structures about film projects and the relationship between the director and production manager.

A first key result was the difference between the formal status order and the actual balance of power between the two positions. Although the director is often times referred to as the “king” in recent publications (Marrs & Boes 2002, p. 519), the actual formal status order seems different. The production manager is, in formal terms, the administrative head of production. As a result, the production manager has a higher formal status compared to the director and, theoretically, is even authorized to give instructions.

In contrast to these findings stands what, for example, interviewee 3 called the “de facto hierarchies.” Here, the production manager and the director are clearly seen to be on the same level. Next to the formal status order, there is therefore a “de facto status order” with a factual balance of power between the two positions. Thus, according to interviewee 3, we are dealing with those “two powers” on a film set, which represent a kind of “balance of horrors.” The identified balance of power is regarded as the norm in film projects. This leads to the conclusion that the balance of power that can be found during a film project, and can be primarily traced back to the different structures that occur during any film project, which have a high uniformity within the German sector (see Windeler, 2004).

In order to theoretically understand the power structures of a film project, we have reverted to the power theory of Crozier and Friedberg. Although Crozier and Friedberg are attributed to the behavioral theories of power, their theory of power is explicitly anchored in organizational structure (Ortmann, 1988). Building on Crozier’s (1967) theory, power is initially defined as a relational phenomenon power. According to this, the power of person A depends on the extent to which person A can predict the behavior of person B, and to what extent there is uncertainty from person A about the behavior of person B.

For Crozier and Friedberg (1980), this power struggle is a concrete reference of how a member is able to expand their scope of action and thus increase the uncertainty about the actions that have actually been chosen. Depending on how big this so-called “zone of uncertainty” is, there will be more or less uncertainty about what courses of action will actually be undertaken when doubt persists. The larger the zone of uncertainty, the less predictable the behavior of the person concerned is going to be. Out of this, a certain kind of power originates from the extent of relevance that these sources are going to have for the other members of an organization.

Crozier and Friedberg identify four particularly relevant sources of power, which – if controlled – increase the sphere of influence of those who control these

sources: 1. special skills (expertise) and functional specialization, 2. relations with the environment of the organization, 3. control of communication and information, and 4. existence and creation of organizational rules. These four sources of power are anchored in the organizational structures (Crozier & Friedberg, 1980, p. 44). The structures of a film project have been analyzed in terms of these power sources in order to analyze how the balance of power between the director and production management is constructed within organizational structures.

It was found that both the production manager and the director usually have different and extensive power potentials. The production manager, therefore, has no access to the expertise of the director, which is (for the most part) built up during the ongoing production process. Although the 'directing' itself may not be an exclusive skill, each director considerably characterizes the style of his or her film. The director already considers at the phase of pre-production how he or she wants to stage things in particular, and steers towards this direction in his or her creative efforts. He or she decides, for example, on certain costumes and a certain consistent visual language (in communication with the concerned departments). Furthermore, every director guides the actors in very specific ways. For the production manager, this means uncertainty in regards to the creative processes that are built up during the project from the director's side. The director is difficult to replace in this respect.

In return, the production management department controls most of the existing *communication channels*. The production management department controls all organizational processes on set and coordinates almost all non-face-to-face communications through radios. The director depends on the proper functioning of these communications and could barely replace a malfunctioning radio himself. Without coordinating via communication channels, actors would, for example, not be sent to the makeup artist in time, and the various phases of the shooting would not be able to be coordinated. Although the communication is subject to rules, and although there is normally little uncertainty about the behavior of the production management department and the associated location management in this regard, cooperation disruptions are conceivable. The location manager, for example, can pass on orders by the director to the team that are delayed or altered, if he or she considers those orders to be absurd. In this respect, this zone of uncertainty is rather small, though if it happens, the director can be very affected by it. In addition, the production management also has many opportunities of direct ways to gather *information*, as members of its own department are stationed at key points of the film sets with radios.

Regarding the importance of organizational *rules*, a quite heterogeneous picture unfolds. The director and production manager are affected in varying degrees by rules, and each of them have different ways of determining and/or controlling those rules. During the phase of filming, working procedures are set by the production schedule, daily dispositions, and industry-established standards. In this regard, the behavior of the production management team is structured and viewed as expected. However, the director's department also relies on a good execution of these tasks from the production management department. In that sense, there is a certain degree of uncertainty, though the director's department has two large areas of freedom during the stage of filming: rehearsals and shooting.

Within the areas of rehearsals and shooting, the director can freely define the rules of the creative realm. However, this creative process is already clearly limited through the previous rules in regards to technology, staff, location, and script – for example, because they are fixed for each respective day of shooting. Nevertheless, within the two phases of rehearsals and shooting, the production management department has virtually no acting opportunities; therefore, uncertainty exists regarding what happens in these phases and for how long. This is reinforced by the fact that the position of the higher production manager makes him or her stay in his office most of the time, and he or she is usually not on set.

On the actual set, the present representatives of the production management department all have a lower status than the director. While a production manager has more formal options for taking action due to his or her superior position, these options are highly at risk and limited by his or her absence from the set. Thus, the possibilities for the director gaining power in respect to rules may, in fact, be quite limited. However, the resulting power potential is highly destructive. A director can, by himself or herself, cause a film project to fail and make production companies fall into bankruptcy in a few days.

When finally talking about the importance of the *relations to the environment* as a power source, one finds a large dependence on the property of the actual projects. Of course, the producers have good network contacts to TV channels, business partners, and other potential project staff, but they are barely involved in the specific projects. The actual production managers, on the other hand, are usually at a lower level. Their contacts with the organizational environment are often of a lesser extent. Indeed, directors usually have a very large range in this respect. This can range from directors who are very prominent and who have very strong support networks throughout the industry, such as TV stations, to directors who are fresh out of film school and are poorly integrated in the entire project network. In the former case, directors have an enormous power potential and are practically untouchable. In the latter case, directors have virtually no power potential originating from networking contacts or other sources.

In case of a conflict between the director and production management, disputes are often found at the level of the control of rules. The director has very destructive zones of uncertainty under his or her control and can implement, for example, overtime hours through creating his or her own rules (through long phases of rehearsals and shootings). The production management, however, can sabotage the director's wishes and decisions by not authorizing, for example, certain financial expenditures which the director would have actually required. At this point, however, it should be mentioned again that the interviewees usually emphasized that a cooperative relationship is normally strived for.

Nevertheless, a director builds in almost every film project a creative body of knowledge on the de facto side that only he or she controls, and the production management department normally controls much of the communication channels. The latter is, however, easier to replace than the director. Both positions have far-reaching power potentials that make their behaviors towards each other somewhat unexpected; this, in turn, explains why the relationship between the two positions appears to be relatively stable.

Only the relationship with the environment on the director's part appears as a flexible power source. It can be assumed that the quality of the relations of a director to the environment has a relevant influence on the direction in which the balance of power could be offset in any particular case. Good environmental relationships of the director, for example, can prevent the applicability of formal rules, such as when a director cannot be discharged even in extreme cases because contractors intervene, which would then lead to a breakdown of organizational power sources of the production management. Poor environmental relationships of a director can also lead to a power surplus for the production management. In such cases, the production manager can actively intervene with the work of the director.

In conclusion, whether there is an actual balance of power between the director and the production manager in an individual case that highly depends on the director's relations to the environment. Overall, the balance of power appears to be structurally anchored thus far, in that it usually prevents either the production manager or director from acquiring too much power in the context of a film project. Consequently, the balance of power in the context of the rather conflictive relationship between the two roles contributes to a more balanced relationship of both the economic and the creative interests within the film project.

## References

- Bonhoeffer, G. (2010). *Produktionsleitung für Film und Fernsehen [Production management for motion pictures and television]*. Hamburg: tredition.
- Crozier, M. (1967). *The bureaucratic phenomenon* (2<sup>nd</sup> ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: The politics of collective action*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gumprecht, H.-P. (2002). *Ruhe Bitte! Aufnahmeleitung bei Film und Fernsehen [Quiet please! Unit management for motion pictures and television]* (2<sup>nd</sup> ed.). Konstanz: UVK.
- Marrs, K., & Boes, A. (2002). Schatten und Scheinwerferlicht: Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Audio-visuellen Medienbranche. [Shadow and spotlight: Working and performance conditions in the audio-visual media industry]. *WSI Mitteilungen*, (9), 517–523.
- Ortmann, G. (1988). Handlung, System, Mikropolitik [Action, system, micropolitics]. In W. Küpper & G. Ortmann (Eds.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen [Micropolitics: Rationality, power and games in organizations]* (pp. 13–26). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schmidt-Matthiesen, C., & Clevé, B. (2010). *Produktionsmanagement für Film und Fernsehen [Production management for motion pictures and television]*. Konstanz: UVK.
- Tröster, J. (2010). Konflikte: Einleitung [Conflicts: Introduction]. In S. Schmidt-Matthiesen & B. Clevé, *Produktionsmanagement für Film und Fernsehen [Production management for motion pictures and television]* (pp. 90–91). Konstanz: UVK.
- Windeler, A. (2004). Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken: Zur Bedeutung von Produkt- und Industriespezifika [Organizing the TV production in project networks: On the relevance of product and industry specifics]. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Organisation der Content-Produktion [Organization of content production]* (S. 55–76). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.