

# 3. Arbeit, Arbeitsmärkte und Organisationen

## FLEXIBLE BESCHÄFTIGUNG UND SOZIALE NETZWERKE

### Der Einfluss von Professionalisierung

Birgit Apitzsch

---

#### **MPIFG Journal Article**

Sigrid Quack: "Global" Markets in Theory and History: Towards a Comparative Analysis. In: Jens Beckert und Christoph Deutschmann (Hg.): Wirtschaftssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft (49), 125–142 (2009). Springer VS

The MPIFG Journal Articles series features articles by MPIFG researchers and visiting scholars published in peer-reviewed journals. Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIFG) Cologne | [www.mpiifg.de](http://www.mpiifg.de)

---

*Zusammenfassung:* Auf der Grundlage eines empirischen Vergleichs von professionalisierter und nicht professionalisierter Projektarbeit untersucht dieser Beitrag die Auswirkungen der Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung. Qualitative Interviews mit Experten sowie Erwerbstätigen aus Architektur und Filmwirtschaft bilden die Datengrundlage. Es wird gezeigt, dass die Professionalisierung einer Branche weitreichende Konsequenzen für Arbeitsmarktprozesse, Arbeitsorganisation, Lebensverläufe und soziale Integration von Projektarbeitern hat. In der Abwesenheit von Normalarbeit und einer daran orientierten Regulierung ermöglicht die Institutionalisierung des Berufsprinzips eine zumindest funktionale Begrenzung der Ansprüche an Projektarbeiter und eine Formalisierung ihrer Bewertung und Rekrutierung. Die Abwesenheit professioneller Institutionen und eine Dominanz persönlicher Kontrollformen im Arbeitsprozess hingegen haben zur Folge, dass die Abhängigkeit der Beschäftigten von informeller, in sozialen Netzwerken mobilisierter Unterstützung wächst. Projektarbeitsmärkte entwickeln dann einen vereinnahmenden Charakter, der die Autonomie in Bezug auf den Erwerbsverlauf und die private Lebensplanung deutlich einschränkt.

### *I. Einleitung*

Flexible Organisationsformen und Beschäftigungsverhältnisse gewinnen in der Arbeitswelt an Bedeutung. In der Arbeits- und Organisationsforschung wird seit längerem eine Ausbreitung „postbürokratischer“ und marktorientierter Organisationsformen festgestellt (Heckscher 1994; Lundin und Söderholm 1995; Midler 1995; Powell 2001; Whitley 2006). Neuere Studien zeigen überdies einen Rückgang der Beschäftigungsstabilität (Struck et al. 2007). In diesem Beitrag soll untersucht werden, wie die Akteure am Arbeitsmarkt mit den aus Flexibilisierungsprozessen resultierenden Risiken umgehen und welche Konsequenzen die Flexibilisierung für die soziale Integration der Beschäftigten hat.

Projektarbeit kann als Extremfall von Flexibilisierung betrachtet werden: Mit dem erfolgreichen Abschluss des Auftrages werden Projektteams aufgelöst. Entsprechend werden Projekte auch als „temporäre Systeme“ (Goodman und Goodman 1976) betrachtet, in denen verschieden qualifizierte Personen befristet an einer komplexen Aufgabe zusammenarbeiten. Projektarbeit tritt dort auf, wo innovative oder einzigartige

Produkte hergestellt und Dienste erbracht werden. Die Märkte sind typischerweise instabil und durch stark wechselnde Nachfrage charakterisiert (Faulkner und Anderson 1987). Eine Standardisierung der Arbeitsprozesse und eine bürokratische Steuerung der Arbeit sind unmöglich (Mintzberg 1979: 3 f.; vgl. auch schon Stinchcombe 1959). Die Form der Projektarbeit in den sogenannten „kreativen Industrien“ ist Gegenstand einer wachsenden Zahl organisationstheoretischer Studien (Eikhof und Haunschild 2007; Grabher 2002; Jones 1996; Koppetsch 2006). In diesem Zusammenhang wird unter anderem die Funktion von Netzwerkbeziehungen für die Organisation befristeter Kooperation hervorgehoben (Sydow und Windeler 1999). Allerdings zeigen sich im Hinblick auf den Grad der Professionalisierung der Projektarbeit deutliche Unterschiede. Das wird besonders augenfällig, wenn man auf ältere Studien zu heute fast vergessenen Formen flexibler Projektarbeit, wie der durch Stinchcombe (1959) untersuchten Bauarbeit, zurückblickt, und sie mit der heutigen IT- und der Medienbranche vergleicht, der häufig eine Vorreiterrolle bei der Flexibilisierung von Arbeit zugeschrieben wird. Auch die konkrete Ausgestaltung der mit der Projektarbeit verknüpften Beschäftigungsverhältnisse scheint zwischen verschiedenen Branchen zu variieren. Beschäftigung kann im Extremfall an Projektdauer und -erfolg gekoppelt werden und weicht damit vom Normalarbeitsverhältnis ab (vgl. Marsden 2004).

Für Arbeitgeber wie für Beschäftigte ergeben sich in diesem flexiblen Organisations- und Arbeitsmarktcontext spezifische Herausforderungen. Aus Arbeitgeberperspektive rückt das Problem der Koordination komplexer und innovativer Dienstleistungen in volatilen Märkten in den Vordergrund. In begrenzter Zeit müssen qualifizierte Mitarbeiter zusammengeführt und motiviert werden, ohne dass Beschäftigungssicherheit in Aussicht gestellt werden kann. Für die Beschäftigten bedeuten die Befristung der Projekte und der Wechsel in immer neue Positionen eine drastische Zunahme von „Bewährungsproben“ und Bewerbungssituationen (vgl. Kocyba und Voswinkel 2008: 48). Die Unsicherheit hinsichtlich des Erwerbsverlaufs, der materiellen Absicherung, des Aufstiegs und der familiären Statusänderungen nimmt zu. Das Normalarbeitsverhältnis und die mit ihm verknüpften Regulierungen der Einkommens- und Beschäftigungsverhältnisse sind nicht länger praktikabel, und es stellt sich die Frage, was an ihre Stelle tritt. Gibt es auch jenseits des Normalarbeitsverhältnisses Regulierungs- und Stabilisierungsmöglichkeiten; lassen sich Grenzen der Vermarktlichung von Arbeit ausmachen? Oder führt die Flexibilisierung im Gegenteil zu einer Erweiterung der Handlungsspielräume der Beschäftigten, so dass sie besser in der Lage sind, sich an variable Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen?

Vor dem Hintergrund dieser Flexibilisierung findet das Verhältnis zwischen Arbeit und Lebenswelt zunehmend Aufmerksamkeit in neueren arbeits- und industriesoziologischen Studien. Im Zusammenhang mit veränderten Rationalisierungs- und Kontrollstrategien der Unternehmen ist vielfach von einer „Entgrenzung“ der Arbeit die Rede (vgl. dazu auch den Beitrag von Hirsch-Kreinsen in diesem Band). Den Unternehmen geht es um die Nutzung der rationalisierenden ebenso wie der kreativ gestaltenden Eigenleistungen der Beschäftigten. Als Folge dieser Politik wird eine „Vereinnahmung“ des Subjekts und seiner lebensweltlichen Ressourcen befürchtet (Altmann et al. 1986; Moldaschl und Sauer 2000; Sauer 2002). Die Strukturierungsleistungen von Arbeitnehmern stehen im Vordergrund. Die Rolle des sozialen Umfelds und die Bedeutung zertifizierter Fachqualifikationen wurden jedoch nicht systematisch berücksichtigt, so-

dass sich nur erste Annahmen formulieren lassen. Im Zusammenhang mit der Diskussion über die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses hat bereits Osterland (1990: 359) die These angedeutet, dass der Rückzug in informelle Unterstützungsnetzwerke an die Stelle institutionalisierter Risikoregulierung treten könnte. Die Verlagerung von vormals institutionell abgesicherten Beschäftigungs- und Qualifizierungsrisiken in die Privatsphäre wurde auch in der so genannten „Flexicurity“-Diskussion (Kronauer und Linne 2005: 14 ff.) aufgegriffen. In die gleiche Richtung gehen die Ergebnisse der qualitativ angelegten Studie von Gottschall und Betzelt (2001) über „Alleindienstleister“ in der Kulturindustrie, die auf Marktrisiken mit einem verstärkten Rückgriff auf partnerschaftliche und familiäre Unterstützungsleistungen reagieren. In diesem Zusammenhang ist auch die viel zitierte These vom „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß 1998, 2001) zu erwähnen. Ihr zufolge ist die alltägliche Ausbalancierung zwischen Erwerbs- und Privatleben stärker als in traditionellen Arbeitsverhältnissen von eigenständigen Strukturierungs- und Organisationsleistungen der Beschäftigten abhängig. Die Unterwerfung der Lebensführung unter die Anforderungen der Erwerbskarriere laufe, wie Voß argumentiert, zudem auf eine Eigenverantwortung für die Qualifizierung und eine Instrumentalisierung von sozialen Beziehungen hinaus. Der Arbeitskraftunternehmer sehe alle beruflichen wie privaten Beziehungen nur noch unter dem Gesichtspunkt des Nutzens für die eigene Erwerbskarriere. Auch dieser Problematik soll hier genauer nachgegangen werden.

Meine These ist, dass die Risiken projektförmiger Flexibilisierung zu einem wichtigen Teil durch die Professionalisierung einer Branche beeinflusst werden. Von der Professionalisierung hängen nicht nur die Formalisierung und Standardisierung der Ausbildungswege ab, sondern auch die Art der Rekrutierung, die Formen der Koordination und Kontrolle, die Struktur der Lebensläufe und der sozialen Beziehungen. In der Studie, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden sollen, habe ich daher zwei unterschiedlich stark professionalisierte Projektarbeitsmärkte, die Medienwirtschaft und die Architektur, ausgewählt und vergleichend untersucht.<sup>1</sup>

Zunächst skizziere ich die Charakteristika der Arbeitsmärkte und der Projektarbeit in der Architektur und der Film- und Fernsehwirtschaft (*Abschnitt II*). Im Anschluss daran werden die Zusammenhänge zwischen Organisationsformen, Arbeitsmarktstrukturen und Rekrutierungspraktiken genauer beleuchtet; dabei konzentriere ich mich auf die Rolle sozialer Netzwerke und des Berufsprinzips. Nicht nur die professionelle Logik (Freidson 2001; vgl. auch Stinchcombe 1959) durchdringt diese verschiedenen Ebenen. Auch der Stellenwert sozialer Netzwerke begründet sich im Arbeitsprozess und prägt Erwerbsverläufe. Kurz gesagt stellen sich diese Zusammenhänge wie folgt dar: Die Verfassung eines Teilarbeitsmarktes, und insbesondere seine Professionalisierung, prägt einerseits die Möglichkeiten der Herausbildung einer formalen Organisationsstruktur. Von der Dominanz persönlicher vs. formaler Strukturen sowie der Existenz universalistischer, institutionalisierter Bewertungsmaßstäbe für Qualifikation und Leistung hängt

---

1 Dazu wurden in beiden Bereichen insgesamt 16 Experteninterviews mit Branchenvertretern von Kammern und Berufsverbänden, Gewerkschaften sowie Produktionsfirmen durchgeführt. Die wesentliche Datenbasis stellten die leitfadengestützten Interviews zur Beschäftigungssituation, Erwerbsverlauf, sozialer Integration und Lebensplanung mit 57 erwerbstätigen (angestellten wie freiberuflich tätigen) Architekten und Filmschaffenden (vor allem Kameraleute aus dem szenischen, freien Produktionsbereich) dar.

es andererseits ab, welcher Stellenwert und welche Funktion informellen Beziehungen in den Rekrutierungspraktiken zukommen (*Abschnitt III*). Wenn die informellen Beziehungen in den Rekrutierungsprozessen an Bedeutung gewinnen, bedarf es jedoch eines besseren Verständnisses der Dynamiken der Entstehung, Stabilisierung und der Instrumentalisierbarkeit von Netzwerken. Diese Fragen werden in *Abschnitt IV* theoretisch und empirisch erörtert. In *Abschnitt V* stehen die Auswirkungen der Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung auf die soziale Integration und Erwerbsverläufe der Beschäftigten im Vordergrund: Wie wirkt sich die Projektifizierung von Arbeit und Beschäftigung auf die Lebenswelt der Beschäftigten aus? Welche Folgen hat es, wenn am Arbeitsmarkt zunehmend auf informelle Netzwerke zurückgegriffen wird? Stellen informelle Beziehungen den Beschäftigten biographische Planungs- und Orientierungsmöglichkeiten, oder gar strategische Ressourcen zur Behauptung im flexiblen Arbeitsmarkt bereit? Wie machen sich Unterschiede im Grad der Beruflichkeit der Arbeit geltend? Um diese Fragen zu klären, werden im Folgenden Rekrutierungspraktiken, Lebensplanung, Erwerbsverläufe und soziale Integration von Architekten und Filmschaffenden vergleichend untersucht.

## II. Architektur und Medien als Projektarbeitsmärkte

Architektur und Film- und Fernsehwirtschaft zeichnen sich nicht nur durch eine hochflexible, projektförmige Arbeitsorganisation aus, sondern auch durch flexible Beschäftigungsbedingungen. Für beide ist ein im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überdurchschnittlich hoher Anteil an Selbstständigen charakteristisch; es dominieren kleinbetriebliche Strukturen. Auch für die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind Beschäftigungsdauer und Einkommen häufig und regelmäßig (wie in freien Film- und Fernsehproduktionen) an die Projektlaufzeit gebunden. Man kann hier also von einer Projektifizierung von Arbeit *und* Beschäftigung sprechen.

Beide Bereiche unterscheiden sich jedoch deutlich in Bezug auf das Ausmaß der Professionalisierung, d. h. die qualifikationsbasierte Regulierung des Arbeitsmarktzugangs und die Existenz von Instanzen professioneller Kontrolle. Die Professionalisierung der Architektur wurde bereits im 18. Jahrhundert von staatlicher Seite vorangetrieben, um eine qualifizierte Ausbildung der Staatsbaubeamten zu sichern. Im späten 19. Jahrhundert etablierten sich zunehmend Privatarchitekten, deren Interessenorganisationen schrittweise eine Regulierung der Gebühren und des Zugangs zum Planungsmarkt durchsetzen konnten. Das geschah zunächst in starker Abgrenzung und später in zunehmender Kooperation mit der Vertretung der Baubeamten (Bolenz 1991; Clark 1985). Seit Mitte des 20. Jahrhunderts werden die Tätigkeit und der Zugang zum Architekturberuf durch Kammern kontrolliert sowie durch Gesetze und Verordnungen reguliert. So ist das Führen der Berufsbezeichnung „Architekt“ und damit der Zugang zum Bauplanungsmarkt an die Kammermitgliedschaft gebunden, die ihrerseits ein abgeschlossenes Architektur- oder Bauingenieurstudium und, je nach Bundesland, eine zertifizierte zwei- bis dreijährige Berufspraxis und den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen voraussetzt (vgl. auch Syben 1997). Darüber hinaus ist die Vergütung von Planungsleistungen entlang der verschiedenen Projektphasen eines Bauvorhabens in der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) im Detail definiert.

Die auf die individuelle Berufstätigkeit konzentrierte Regulierung ist typisch für das von Littek, Heisig und Lane (2005) so bezeichnete „kontinentale Modell der Professionalisierung“ (Littek et al. 2005) mit seiner Dominanz von Freiberuflern und kleinen Unternehmen. Neben den Kammern der einzelnen Bundesländer als einheitlicher Interessenvertretungs- und Kontrollinstanz besteht eine bunte Vielfalt berufsständischer Vereinigungen. Diese fördern den Austausch zwischen verschiedenen Architektengruppen und vertreten ihre Interessen, nicht selten mit der Folge zusätzlicher Schließungen, innerhalb des Architektenarbeitsmarktes.

Im Kontrast dazu sind Ausbildungswege und Karrieren in der Film- und Fernsehbranche kaum durch zertifizierte Fachqualifikationen strukturiert. Es dominiert vielmehr das informelle, erfahrungsbasierte Lernen und der Aufstieg über Assistenzpositionen. Die so erworbene Qualifikation ist weder in ihren Inhalten standardisiert noch zertifiziert. Seit den 1990er Jahren wurde überdies die Vielfalt und Zahl der medien-spezifischen Studiengänge und Ausbildungswege stark erhöht. Die Heterogenität der Zugangswege ist damit angestiegen, und von einer Durchsetzung des „Berufsprinzips“ (Baethge und Baethge-Kinsky 1998)<sup>2</sup> im Sinne einer Entsprechung von Aufgabenprofilen und zertifizierten Ausbildungsinhalten kann damit nach wie vor keine Rede sein. Dieser geringe Professionalisierungsgrad fällt zusammen mit der Privatisierung des Mediensektors. Der Arbeitsmarkt der Medienschaffenden wird damit nicht länger durch die vertikal integrierten öffentlich-rechtlichen Sender, sondern durch private Produzenten dominiert. Die Produktionsfirmen kennen in der Regel weder Mitbestimmung noch Tarifbindung und stellen die Mitarbeiter nur noch für die Produktionsdauer ein (vgl. Baumann 2002; Baumann und Voelzkow 2004; Elbing und Voelzkow 2006; Windeler 2004; Marrs und Boes 2003).

Sowohl Bau- und Bauplanungsvorhaben als auch die Produktion von Filmen und Fernsehinhalten sind projektförmig organisiert. In beiden Bereichen arbeiten die Beteiligten projektbezogen zusammen, das Projektziel ist vorab mehr oder weniger präzise definiert, die Dauer der Zusammenarbeit ist zeitlich begrenzt. Gemeinsam sind den Bauplanungsvorhaben und den Film- oder Fernsehproduktionen auch der innovative und einzigartige Charakter der Produkte, die Befristung der Projekte und die hohen Flexibilitätsanforderungen an die Beteiligten. Die Projektorganisation in beiden Bereichen unterscheidet sich jedoch im Hinblick auf die Begrenzung der Tätigkeitsbereiche sowie das Ausmaß an Interdependenz der Projektbeteiligten: Architekten können prinzipiell in allen Planungsphasen autonom tätig sein. Die Organisation von Film- und Fernsehproduktionen ist hingegen vertikal und horizontal ausdifferenziert. Aufgabenbereiche sind vergleichsweise eng zugeschnitten. Während der Dreharbeiten und, in unterschiedlicher Intensität auch während der Vorbereitung, arbeiten verschiedene Abteilungen oder „Departments“ wie Regie, Kamera, Kostüm und Ausstattung zusammen. Diese „Departments“ weisen ihrerseits eine feine Abstufung von Leitungs- und Assistenzpositionen auf.

Im Bereich der Bauplanung variiert die Auslastung insbesondere der kleinen Büros stark, und abhängig von der Projektgröße arbeiten Architekten oft in mehreren Projekten gleichzeitig. Für Film- und Fernsehproduktionen dagegen ist charakteristisch, dass

---

2 Bereits Weber betrachtete den Beruf als Kopplung von erworbenen Qualifikationen, Tätigkeiten, Erwerbchancen, Identität und gesellschaftlichem Status (Weber 1972: 80, 1988: 171).

die Beteiligten zumindest während der Dreharbeiten eng zusammenwirken und gleichzeitig anwesend sein müssen. Verteilte oder sequenzielle Zusammenarbeit ist nicht möglich. Die Projektbeteiligten müssen wechselnde, meist lange Arbeitszeiten in Kauf nehmen und auch regional mobil sein, soweit das Drehbuch es verlangt (vgl. auch Marrs und Boes 2003).

### *III. Der Einfluss der Arbeitsorganisation auf Nachfrage und Rekrutierung in Projektarbeitsmärkten*

Wenn Projektmitglieder nur für die Dauer des Projekts zusammenarbeiten und die Aufgaben und Qualifikationsanforderungen in kaum vorhersehbarer Weise variieren, stellt sich die Frage nach der Bewertung von Qualifikationen und Leistungen in besonders zugespitzter Weise. Die Interviewten berichten, dass sie bei der Besetzung von Projektstellen breite Erfahrungen gesammelt und oft Empfehlungen ausgesprochen haben. Die Architekten rekrutieren freie Mitarbeiter, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Praktikanten und studentische Mitarbeiter für ihr Büro. Filmschaffende dagegen werden durch die fachlich Vorgesetzten angeworben, sodass in der Regel die Regie die Leitung der Kameraabteilung besetzt, und diese wiederum die untergeordneten Assistenzpositionen. Zusätzlich geben die Erwerbsverläufe der interviewten Architekten und Filmschaffenden darüber Auskunft, wie Projektstellen besetzt werden.

Die Analyse der Rekrutierungspraktiken und Erwerbsverläufe macht Unterschiede in der Regulierung des Zugangs für Film- und Architekturprojekte deutlich. Während in der Architektur formale Rekrutierungswege wie informelle Beziehungen genutzt werden, um Projektstellen zu besetzen, verläuft die Anwerbung von Mitarbeitern in der Film- und Fernsehbranche nahezu ausschließlich über informelle Kanäle. Hilfreich ist oft die Bekanntschaft mit Kollegen aus früheren Projekten; außerdem werden informelle Beziehungen genutzt, um Informationen über potenzielle Mitarbeiter zu gewinnen.

Die Nutzung von informellen Rekrutierungskanälen wird allgemein damit erklärt, dass in Netzwerken Informationen über freie Stellen sowie über potenzielle Kandidaten schneller, umfassender und verlässlicher weitergegeben werden (vgl. Granovetter 1995; Marsden und Gorman 2001). Baumann (2002) hat dieses Argument konkretisiert, indem er die informellen Rekrutierungspraktiken mit der Qualifikationsstruktur eines Teilarbeitsmarktes in Beziehung gesetzt hat. Vor allem würden Netzwerke dort bei der Stellenbesetzung bevorzugt werden, wo fachliche Qualifikationen nicht transparent sind (Baumann 2002). Für die Beurteilung von Leistung und Qualifikation stellen, so kann also im Umkehrschluss erwartet werden, kodifizierte professionelle Normen, die in einer einheitlichen formalen und zertifizierten Ausbildung vermittelt werden, wichtige Bewertungsmaßstäbe bereit. In dieser Hinsicht bestehen jedoch deutliche Unterschiede zwischen Architekten und Filmschaffenden (vgl. *Abschnitt II*).

Bei näherer Betrachtung der Selektionskriterien lassen sich die Unterschiede in den Rekrutierungspraktiken von Architekten und Filmschaffenden jedoch nicht allein auf die Transparenz der Fachqualifikationen zurückführen. Vielmehr werden bei der Auswahl extra-funktionale Kriterien angelegt, die sich gerade nicht aus den technischen Erfordernissen der Tätigkeiten ableiten lassen (vgl. Dahrendorf 1956; Offe 1970: 89 ff.). Dazu gehören bei den Architekten Selbstständigkeit, Motivation sowie „Ge-

schick“ im Umgang mit Bauherrn und Handwerkern. Diese Kriterien korrespondieren mit dem Leitbild professioneller Autonomie. Viele der extra-funktionalen Kriterien, die bei der Rekrutierung für Film- und Fernsehproduktionen eine Rolle spielen, beziehen sich auf die Interaktivität, Interdependenz und auf die Erwartungen an die Selbststeuerungsfähigkeit der Projektteams. Dazu können Zuverlässigkeit, das Einordnen in die Projekthierarchie, Teamfähigkeit sowie die partikularistischen und diffusen Kriterien „sich gut verstehen“, „die gleiche Sprache sprechen“, Sympathie, Persönlichkeit, die „passende Chemie“ und Ähnlichkeit der Arbeitseinstellungen gezählt werden. Die Bewertung dieser extra-funktionalen Eigenschaften lässt sich jedoch nur persönlich kommunizieren und setzt damit informelle Beziehungen voraus. Dort, wo auch die fachlichen Qualifikationen nicht in einer formalen Ausbildung erworben und zertifiziert werden, wird auch deren Einschätzung in Netzwerken kommuniziert. So kommt es zu einer Verknüpfung der Bewertung mit extra-funktionalen Kriterien, konkret: der umfassenden Einschätzung der Person und ihrer Arbeitsweise durch die direkten Kollegen beziehungsweise Vorgesetzten. Human- und Sozialkapital sind daher in diesen wenig professionalisierten Projektarbeitsmärkten untrennbar miteinander verbunden.

Darüber hinaus ist die Möglichkeit, in Netzwerken soziale Kontrolle auszuüben, im Projektgeschäft von Bedeutung. Die Instrumentalisierung informeller Beziehungen für die Koordination und Kontrolle des Arbeitsprozesses ist dort umso wahrscheinlicher, wo nicht auf institutionalisierte professionelle Kontrollinstanzen zurückgegriffen werden kann. Die Entsprechung von Qualifikationsangebot und Arbeitsplatzgestaltung hingegen verringert den Abstimmungs- und Kontrollbedarf im Arbeitsprozess. Sie macht die Bewertung der Arbeit somit unabhängiger vom relationalen Kontext der Produktion oder der Dienstleistung. Dort, wo der Abstimmungsbedarf jedoch groß und besonders kritisch für die Produktion beziehungsweise die Dienstleistung ist, stellt gerade die *Qualität* der Abstimmung eine wesentliche Quelle von Unsicherheit dar. Auftraggeber delegieren daher häufig die Koordination und die Zusammenstellung des Arbeitsteams an Personen, die über ein größeres Fachwissen verfügen und mit den Projektbeteiligten enger zusammenarbeiten. Dieses Phänomen ist bereits aus traditionellen flexiblen Arbeitszusammenhängen, wie der Hafen- oder Minenarbeit, bekannt und wird auch als „subcontracting“ und „gang work“ bezeichnet (vgl. Littler 1982: 66 f.).

In Bauplanungsvorhaben sind es traditionell die Architekten, die die Zusammenarbeit von Fachingenieuren und Bauhandwerkern steuern (vgl. auch Syben 1997: 13 f.). Die in der Ausbildung vermittelten und durch professionelle Instanzen (wie Architektenkammern) kontrollierten Normen der Berufsausübung sowie die klar definierten Zuständigkeitsbereiche entlasten die Koordination und Kontrolle der Arbeit. So wird eine Formalisierung der Organisation möglich.<sup>3</sup> In Film- und Fernsehproduktionen nehmen Produktionsleiter, Regisseure sowie die jeweiligen *Heads of Department* die Funktionen der Koordination und der Personalauswahl wahr. Dort lassen sich trotz der Abwesenheit institutionalisierter Berufsrollen relativ stabile informelle Regeln der Aufgabenzuweisung identifizieren. Doch sind die Aufgabenbereiche deutlich enger geschnitten und korrespondieren nicht mit einheitlichen Qualifikationsanforderungen, geschweige denn mit einem transparenten, einheitlichen Qualifikationsangebot. Die

3 Stinchcombe (1959) hat die professionelle Kontrolle als zur bürokratischen Arbeitsorganisation alternative *rationale* Organisationsform bezeichnet.

persönliche Kontrolle (Edwards 1984) und die informelle Abstimmung (Mintzberg 1979: 3 f.) stellen die wichtigsten Mittel dar, die Zusammenarbeit zu koordinieren.

In den Filmprojekten, wo die Abstimmung besonders kritisch ist und hauptsächlich auf der informellen Abstimmung und persönlichen Kontrolle im Team aufbaut, besteht die Tendenz zur Herausbildung stabiler Kooperationen über die einzelnen Projekte hinaus.<sup>4</sup> Erst in der längeren beziehungsweise wiederholten Zusammenarbeit können sich Routinen ausbilden, die die Abstimmung erleichtern. Somit begünstigen die Dominanz persönlicher Kontrollformen und die Interaktivität der Projektarbeit die Herausbildung stabiler Kooperationsbeziehungen zwischen Teammitgliedern. Persönlich bekannte Mitarbeiter werden bevorzugt empfohlen und rekrutiert; sie genießen darüber hinaus einen privilegierten Zugang zu Informationen über zukünftige Projektstellen.

Die Fähigkeit zur eigenständigen Koordination in Arbeitsgruppen lässt sich in Ablehnung an Untersuchungen über ältere Formen flexibler Arbeit als „gang skill“ (Finlay 1982: 52) bezeichnen. Sie kann einerseits als Instrumentalisierung der Kooperationsbeziehungen durch den Arbeit- oder Auftraggeber betrachtet werden. Andererseits wird damit eine Ungewissheitszone (Crozier und Friedberg 1979: 43 f.) begründet, die nicht unerhebliche Autonomie- und Verhandlungsspielräume für die Beschäftigten eröffnet. Der Zusammenhalt des Arbeitsteams erleichtert somit nicht nur die Koordination der Zusammenarbeit, sondern bildet auch eine potenzielle Machtressource gegenüber Arbeit- oder Auftraggebern. Nicht zuletzt kompensiert die soziale Integration im Team Belastungen, die sich aus langen Arbeitszeiten, der räumlichen Entfernung vom Wohnort und dem hohen Leistungsdruck ergeben.

Die enge, abstimmungs- und zeitintensive Zusammenarbeit in einer Filmcrew begünstigt jedoch auch die Ausweitung der Ansprüche der Gruppe an ihre Mitglieder in den privaten und persönlichen Bereich hinein. In der Folge gewinnen partikularistische und diffuse Kriterien an Bedeutung, auf deren Grundlage die Teammitglieder für zukünftige Projekte ausgewählt werden. Exemplarisch dafür steht die Beschreibung eines Kameramanns:

„Und ich sage mal, salopp, wenn das so Leute sind, mit denen ich auch gerne noch abends ein Bier trinke, dann war es die richtige Entscheidung so“ (F31-487-493).

Wenngleich die Fachqualifikation eine größere Autonomie im Arbeitsprozess ermöglicht, wird auch in Architekturbüros, zumindest räumlich und während langer Arbeitszeiten, eng zusammengearbeitet; auch hier sind partikularistische und diffuse Kriterien von Bedeutung für die Rekrutierungsentscheidung. Informelle Rekrutierungspraktiken sind jedoch insgesamt wesentlich weniger wichtig als in der Film- und Fernsehwirtschaft. Es kann auf kodifizierte, universalistische Kriterien zur Bewertung der Leistung und der Fachqualifikation zurückgegriffen werden, die die Bedeutung askriptiver und partikularistischer Kriterien relativieren (vgl. auch Freidson 2001: 81). Auch in den Beziehungen zwischen Architekten und Bauherrn ist der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen wichtig, um die unvermeidlichen Informationsasymmetrien zu reduzieren. Ent-

4 Diese Tendenz der Verstetigung von projektbasierten Kooperationsbeziehungen in „Projektnetzwerken“ (Sydow und Windeler 1999) wurde bislang vornehmlich aus Organisationsperspektive, und weniger im Zusammenhang mit der Dynamik *persönlicher* informeller Netzwerke, persönlicher Kontrolle und professioneller Steuerungsformen untersucht.

sprechend werden einmalige und größere Aufträge häufig auf der Grundlage von Arbeitsproben oder nach einer Vergabe von Teilleistungen vergeben. Auch Empfehlungen anderer Bauherrn und Vertrauen, welches in anderen Lebensbereichen aufgebaut wurde (z. B. Nachbarschaft, Familie, Hobbies), spielen eine Rolle. Andererseits gilt auch hier, dass Fehler durch andere Professionsangehörige und Kammern zurechenbar gemacht und berufsrechtlich sanktioniert werden können. Insgesamt reduzieren die qualifikationsbasierte Zugangsregulierung und die professionellen Kontrollinstanzen das Risiko einer fehlerhaften Dienstleistung erheblich. Die Folge ist eine geringere Abhängigkeit der Auftragsakquise oder Rekrutierungsentscheidung von diffusen Sozialbeziehungen.

Der Partikularismus von Rekrutierungsentscheidungen sowie die Nutzung von Netzwerken werden somit maßgeblich durch folgende Faktoren befördert: die Abwesenheit universalistischer Kriterien zur Bewertung der Fachqualifikation, die Interaktivität und Interdependenz des Arbeitsprozesses (bzw. der Stellenwert persönlicher Kontrollformen), die Dauer der gemeinsam verbrachten Arbeits- und Freizeit und schließlich die Möglichkeit der Selektion durch die unmittelbaren Vorgesetzten und Kollegen. Wie im vorangehenden Abschnitt beschrieben wurde, fehlen in der Film- und Fernsehwirtschaft im Gegensatz zur Architektur kodifizierte professionelle Standards, institutionalisierte professionelle Kontrollinstanzen sowie einheitliche und formale Ausbildungswege, die mit institutionalisierten Berufsbildern und Zuständigkeitsbereichen korrespondieren. Die Interaktivität und Interdependenz im Arbeitsprozess ist bei Filmproduktionen ungleich größer als bei Bauplanungsvorhaben. Der hohe Anteil freiberuflich Tätiger und die Kopplung der Beschäftigungs- an die Projektdauer steigern allerdings in beiden Bereichen die Varianz der Kooperationsmöglichkeiten. Diese Bedingungen fördern die Entwicklung von partikularistischen, tendenziell freundschaftlichen Beziehungen zwischen Kollegen im Filmgeschäft.

#### *IV. Die Eigendynamik sozialer Netzwerke in flexiblen Arbeitsmärkten*

Filmschaffende und Architekten sind also in ihren Strategien zur Beschäftigungs- und Einkommenssicherung in unterschiedlichem Ausmaß auf die Unterstützung von befreundeten Kollegen und Vorgesetzten beziehungsweise Auftraggebern angewiesen. Zudem begünstigt die Arbeitssituation in je spezifischer Weise die Anreicherung von beruflichen Beziehungen mit diffusen oder affektuellen Elementen. Dort, wo der Zugang zum Arbeitsmarkt jedoch überwiegend durch informelle Netzwerke vermittelt wird, bedarf es eines besseren Verständnisses der Prozesse der Netzwerkentstehung und -stabilisierung. Auch diese Netzwerke, so wird im Folgenden argumentiert, bieten nur bedingt Sicherheit. Dies lässt sich vor allem auf zwei allgemeine Charakteristika von sozialen Netzwerken zurückführen: Zum einen beruht die Reproduktion und Stabilisierung informeller Netzwerke auf partikularistischen und damit wenig transparenten Kriterien. Zum anderen können diese Beziehungen nicht explizit ökonomisch genutzt werden und bedürfen langfristiger Pflege (vgl. Bourdieu 1983). Eine Reduzierung des Austauschs auf beschäftigungssichernde oder andere instrumentelle Funktionen würde den Bestand der Beziehung bedrohen.

Informelle Beziehungen entwickeln sich in der wiederholten, engen Zusammenarbeit in Filmprojekten. Vor allem in der Film- und Fernsehwirtschaft beruht die Anwer-

bung, wie gezeigt, zu einem großen Teil auf partikularistischen und diffusen statt auf funktional spezifischen und universalistischen Kriterien (Parsons 1951: 64 ff.). Zu diesen Kriterien gehören unter anderem Sympathie, Ähnlichkeit der Einstellungen zur Arbeit, der außerberuflichen Bindungen, der Lebensstile und sogar des Humors (vgl. *Abschnitt III*). Die Tendenz der Ausweitung der Ansprüche der Gruppe an ihre Mitglieder wurde von Rose Laub Coser in Anlehnung an Lewis Cosers Konzept „gieriger Institutionen“ als „Gier“ partikularistischer Beziehungen bezeichnet (R.L. Coser 1984: 229). Gerade die Bevorzugung von Kollegen oder Mitarbeitern mit ähnlichen Arbeitseinstellungen („Leidenschaft Film“) kann mit Lazarsfeld und Merton (1954) auch als „wertbasierte Homophilie“ bezeichnet werden (vgl. auch Marsden und Gorman 2001; McPherson et al. 2001). Aufgrund der Freiräume bei der Selektion von Kooperationspartnern wird die Tendenz zur Wahl „Gleichgesinnter“ in aufeinanderfolgenden Projekten verstärkt und mündet in vergleichsweise stabile, partikularistische und gar freundschaftsähnliche Kooperationsbeziehungen.<sup>5</sup>

Die Intensität und Flexibilität der Einbindung in Projekte führen außerdem dazu, dass außerberufliche Aktivitäten kaum planbar sind und nicht regelmäßig wahrgenommen werden können. Diese Problematik lässt sich durch die Beschreibung eines Kamearaassistenten veranschaulichen:

„In einer Filmproduktion bekomme ich abends, wenn Drehschluss ist, aber auch erst zu Drehschluss, bekomme ich die Dispo für den nächsten Tag. Darauf sehe ich dann, wann ich am nächsten Tag anfangen. Aber das ist trotzdem auch keine Sicherheit, dass ich dann abends um 18 Uhr oder 21 Uhr frei habe. Das heißt, ich kann mich während der ganzen Produktion privat nur sehr schwer verabreden. Also, es lässt sich da überhaupt nichts planen, auch familiär, die Zeiten lassen sich überhaupt nicht planen. Dass ich nicht einen Mannschaftssport machen kann, dem kann ich nicht als Hobby nachgehen, oder sich in irgendwelchen Freundeskreisen einmal in der Woche treffen – das geht nicht. ... Und dadurch gehen schon viele soziale Kontakte kaputt, durch so arbeiten“ (F22-570-581).

Durch die Intensität und Flexibilität der Projekteinbindung schränken sich auch die Möglichkeiten der Pflege beschäftigungsrelevanter Beziehungen ein. Zwar dienen der Besuch branchenrelevanter Veranstaltungen und die Teilnahme an Aktivitäten in der (knappen) Freizeit während einer Filmproduktion der Pflege der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen. Insgesamt werden die Beziehungen zu Kollegen jedoch überwiegend während der Zusammenarbeit stabilisiert. Eine längere, über mehrere Produktionen dauernde Unterbrechung der Zusammenarbeit kann jedoch die Stabilität der Beziehung gefährden. Eine solche Unterbrechung kann einerseits durch außerberufliche Aktivitäten zustande kommen. Andererseits wird die Kooperationsbeziehung gefährdet,

5 Zwar bestehen durch formale Strukturen induzierte Beziehungen zunächst einmal unfreiwillig und müssen nicht zwingend affektive Bindungen beinhalten (vgl. Lipset et al. 1956: 157). In Projektarbeitsmärkten, in denen Mitarbeiter durch die Projektleiter im Extremfall für jedes Projekt erneut rekrutiert werden und die Rekrutierung darüber hinaus wenig formalisiert abläuft, ist der Freiraum bei der Selektion hingegen vergleichsweise groß. Durch diese Selektionsmöglichkeiten werden sich Konflikte innerhalb des Teams kaum manifestieren und es werden einseitig positive affektive Bindungen verstärkt. Eine Abneigung äußert sich vielmehr darin, dass in Folgeprojekten nicht mehr zusammengearbeitet wird. Das hat für die jeweils Untergebenen eine Verschlechterung der Beschäftigungschancen zur Folge.

wenn mit anderen fachlich Vorgesetzten in anderen Genres oder Positionen gearbeitet wird. Eine Unterbrechung der Kontakte gefährdet gleichzeitig die soziale Integration in das Arbeitsteam.

Die Projektorganisation prägt schließlich auch die Art der beruflichen Beziehungen. So haben Architekten in einem Büro eher als Filmschaffende Kontakt zu Projektmitgliedern auf allen Hierarchieebenen. Filmschaffende hingegen vertiefen in Projekten vor allem vertikale Beziehungen, da in der Regel Positionen nicht doppelt besetzt werden.

Dort, wo Architekten Aufträge bei privaten Bauherrn oder Architektenkollegen selbst akquirieren, erleichtert der außerberufliche Entstehungskontext der oft freundschaftlichen Beziehungen, seien es das gemeinsame Studium, die Nachbarschaft, die Familie, der Sportverein, oder die lokale Kunstszene, offenbar den Zugang zu prestigeträchtigen Bauvorhaben. Sichtbare Arbeitsergebnisse sind insofern relevant, als sie, zusätzlich zu informellen Beziehungen und zu Gutachtertätigkeiten, die Möglichkeit eröffnen können, weitere Aufträge zu akquirieren. In den Interviews wurde jedoch immer wieder deutlich, wie ambivalent die Verknüpfung von affektuellen und instrumentellen Beziehungsinhalten eingeschätzt wird. Der freundschaftliche Charakter der Beziehung erschwert die Interessenverfolgung im Konfliktfall und wird selbst durch eine zu offensichtliche Instrumentalisierung gefährdet. Dies lässt sich auch durch die Erfahrungen eines Architekten illustrieren:

„Wie, also abgesehen von den Kontakten, die man schon hat, die man sich in der Vergangenheit aufgebaut hat, wie kommt man an Aufträge? ... das klappt gut, aber nur, wenn es nicht zielgerichtet ist. Aber in dem Moment, wenn ich wüsste, ich spreche jetzt den und den an mit dem Ziel, irgendwann das Thema drauf zu bringen ‚Mensch, wir könnten doch mal zusammenarbeiten, wie sieht das denn aus?‘ – wäre das ganze Gespräch ab der Sekunde total verkrampft. Würde nicht funktionieren“ (A16-340-349).

Gleichzeitig ist die Beschäftigungs- und Einkommenssicherung mithilfe sozialen Kapitals immer unsicher, insofern die Kriterien für den Zugang gerade nicht universalistisch sind, und insofern die Instrumentalisierung immer der Verschleierung bedarf, denn „[a]lles, was zur Verschleierung des Ökonomischen beiträgt, trägt auch zur Erhöhung des Schwundrisikos bei“ (Bourdieu 1983: 197). Im Umkehrschluss heißt dies, dass sich eine zu explizite Nutzung sozialer Beziehungen für die individuellen Arbeitsmarktstrategien verbietet.

### *V. Biographische Planungsperspektiven in Projektarbeitsmärkten*

Die beiden untersuchten Projektarbeitsmärkte bieten den Erwerbstätigen wenig Sicherheit im Hinblick auf zukünftige Beschäftigungs-, Aufstiegs- und Einkommenschancen und muten ihnen ein hohes Maß an Flexibilität zu. In der Sicht der Beschäftigten tritt daher die Frage in den Vordergrund, wieweit informelle Netzwerke einerseits, fachliche Qualifikationen andererseits eine Aussicht auf sichere Beschäftigung eröffnen und eine berufliche Lebensplanung ermöglichen.

In Granovetters (1995, 2002) bekannter Studie zur Rolle sozialer Netzwerke in Arbeitsmärkten werden vor allem die Informationsflüsse in Netzwerken über offene Stel-

len und potenzielle Bewerber thematisiert. Bei den dort untersuchten hochqualifizierten Berufsgruppen führten vor allem Informationen, die im Rahmen „schwacher Beziehungen“ in Situationen ohne drohende Arbeitslosigkeit ausgetauscht wurden, zu zufriedeneren, längerfristigen und besser bezahlten Stellen. Zu diesen „schwachen Beziehungen“ gehören beispielsweise entfernte arbeitsbezogene Kontakte. In den „erweiterten internen Arbeitsmärkten“ Manwarings (1984) sind es demgegenüber die eher engen Beziehungen von Festangestellten zu außerbetrieblichen Gemeinschaften, die für eine Rekrutierung neuer Beschäftigter in interne Arbeitsmärkte genutzt werden und die deren Integration in die betrieblichen Arbeitszusammenhänge erleichtern.

Die hier untersuchten Berufsgruppen zeichnen sich demgegenüber durch projektförmige, befristete und höchst unsichere Beschäftigungsverhältnisse aus. Sie befinden sich damit regelmäßig in der Situation, dringend neue Beschäftigungsmöglichkeiten erschließen zu müssen. Beschäftigungsmöglichkeiten und Aufträge werden zwar auch durch informelle Beziehungen vermittelt. Allerdings können Projektarbeiter kaum auf unintendiert eingeleitete Stellenwechsel warten, wenn die Beschäftigung an kurze Projekte gebunden ist. Aufgrund der weitgehenden Abwesenheit von internen Arbeitsmärkten und stabilen Beschäftigungsverhältnissen im freien Film- und Fernsehproduktionsmarkt dienen Netzwerke dort also nicht nur der Erhöhung der Aufstiegschancen und der Verbesserung der beruflichen Position, wie dies bei der Nutzung von schwachen Beziehungen durch hochqualifizierte Beschäftigte in Granovetters Studie der Fall war. Vielmehr sind die Möglichkeiten der Beschäftigungs- und Einkommenssicherung untrennbar mit dem informell vermittelten Projektzugang verbunden. Die Abhängigkeit von persönlichen Netzwerken ist hier ungleich größer als in Arbeitsmärkten, in denen Normalarbeitsverhältnisse die dominante Beschäftigungsform darstellen, oder wo das Berufsprinzip institutionalisiert ist.

Die Notwendigkeit der Festigung der beschäftigungsrelevanten Beziehungen kann auch Einschränkungen der beruflichen Mobilität nach sich ziehen. Sie reduziert zum einen die Möglichkeiten, Arbeitserfahrung und Reputation in verschiedenen Produktionsbereichen, Positionen und Berufen zu akkumulieren. Gerade die Arbeit in verschiedenen Produktionsbereichen oder Genres, in verschiedenen Positionen oder Filmberufen wäre jedoch eine Möglichkeit, um Nachfrageschwankungen auszugleichen oder Aufstiege innerhalb der Teamhierarchie anzubahnen. Zum anderen kann die Abhängigkeit von einem oder von wenigen fachlich Vorgesetzten, die regelmäßig für Projekte Rekrutierungsentscheidungen treffen, kaum durch den Aufbau zusätzlicher Kooperationsbeziehungen reduziert werden. Die Dominanz der engen vertikalen Beziehungen bei der Projektrekrutierung bindet somit die beruflichen Schicksale von Teammitgliedern in einer Art Vakanzkette (Rosenfeld 1992: 41 f.) aneinander. Im Extremfall werden Aufstiege nur durch die Karriere des jeweiligen fachlichen Vorgesetzten möglich. In der Konsequenz können sich die gleichen Netzwerkstrukturen, die eine Stabilisierung der Beschäftigungschancen fördern, als mobilitätshinderlich erweisen.

Mit wachsender Berufserfahrung und zunehmendem Alter empfinden die Filmschaffenden bestimmte Aspekte ihrer Arbeitssituation immer mehr als belastend. Dazu gehören die Unsicherheit in Bezug auf zukünftige Beschäftigungs-, Einkommens- und Aufstiegschancen, die Ansprüche an die kurzfristige Verfügbarkeit, die lange Arbeitszeit, der Anpassungsdruck bezüglich der Lebensführung und die schwierige Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit sowie außerberuflichen Bindungen. Alle Interviewpartner berichte-

ten trotz der durchgängig hohen Motivation und Identifikation mit dem Filmgeschäft und unabhängig von ihrem beruflichen Erfolg von gelegentlichen Überlegungen, den Beruf zu wechseln oder sich zumindest ergänzende Einkommensquellen zu erschließen. Aspekte, die in der Phase des Berufseinstiegs besonders attraktiv erschienen, wie die Intensität der Einbindung in ein Projekt, das Verschwimmen der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben, die räumliche Mobilität, werden für die Älteren eher zum Anlass einer Suche nach alternativen, stabileren Beschäftigungsmöglichkeiten. Bedürfnisse nach sicherer und einträglicher Beschäftigung sowie nach Abgrenzbarkeit und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben machen sich immer stärker geltend. Auch die unsichere Versorgung im Rentenalter wird zunehmend als problematisch gesehen.

Ein Wechsel des Berufs wird dadurch erschwert, dass die Berufserfahrung in der Filmbranche kaum in anderen Branchen verwertbar ist. Eine Investition in formale Qualifikationen, die alternative Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen könnte, wird jedoch durch die informellen Rekrutierungspraktiken entmutigt und durch die unplanbare Projekteinbindung erschwert. Die Unregelmäßigkeit und Kurzfristigkeit der Projekte lassen die Grenzen zwischen Erwerbslosigkeit und Pausen zwischen Projekten verschwimmen. Für die Beschäftigten ist es unter diesen Bedingungen schwierig, den richtigen Zeitpunkt für den Ausstieg zu finden.

All dies deutet darauf hin, dass die Chance autonomen Handelns am Arbeitsmarkt, nicht nur in langfristiger, sondern sogar in kurzfristiger Sicht, für Filmschaffende deutlich eingeschränkt ist. Somit können Filmarmarkte weder als Teile des unstrukturierten Arbeitsmarkts (Sengenberger 1987: 120), noch Filmschaffende als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß 2001) interpretiert werden. Vielmehr sind, wie in *Abschnitt IV* ausgeführt, die filmspezifischen Projektarmarkte durch informelle und wenig transparente Netzwerke strukturiert, die wenig Planungssicherheit bieten.

Architekten können demgegenüber auf die einmal erworbenen formalen Fachqualifikationen als Ressource im Arbeitsmarkt zurückgreifen. Auch wenn Empfehlungen und persönliche Bekanntschaft mit Auftraggebern zu Aufträgen beziehungsweise Beschäftigungsverhältnissen verhelfen können, können auch formale Bewerbungen erfolgreich sein. Nicht zuletzt gibt es vielfältige zertifizierte Weiterbildungsmöglichkeiten, die den Zugang zu Sachverständigen- oder Gutachtertätigkeiten eröffnen. Sachverständige und Gutachter werden durch die Kammer öffentlich gelistet. Auf der Grundlage eines durch Gutachter- oder Sachverständigentätigkeiten erschlossenen Bauherrenkontakts können sich wiederum Aufträge für klassische Architektendienstleistungen eröffnen. Somit verfügen Architekten durch ihre Ausbildung trotz projekt- und marktbedingter Unsicherheiten und Flexibilitätsanforderungen über einen vergleichsweise stabilen, von persönlichen Empfehlungen und subjektiven Einschätzungen durch Kollegen und Kunden unabhängigen Arbeitsmarktstatus. Auf der Grundlage ihrer breiten, standardisierten Fachqualifikation steht es ihnen offen, zwischen Kundensegmenten, Tätigkeitsschwerpunkten und Erwerbsformen zu wechseln. Sie sind somit in der Lage, sich unabhängig von informellen Beziehungen den veränderten Marktanforderungen anzupassen.

Die Arbeitsbedingungen der Architekten zeichnen sich insgesamt durch eine vergleichsweise größere Autonomie im Arbeitsprozess und durch geringere Schwankungen von Arbeitsvolumen und Arbeitszeiten aus. Dies erlaubt eine stärkere Trennung von Berufsleben und privater Lebensführung. Zumindest freiberuflich tätigen Architekten

gelingt es leichter, Anforderungen aus verschiedenen Lebensbereichen zu vereinbaren. Angestellte Architekten in kleinen Architekturbüros sind in der Wahl von Arbeitszeit und -ort, und damit in den Möglichkeiten, berufliche und außerberufliche Verpflichtungen auszubalancieren, dagegen stärker eingeschränkt. Allerdings stellt der Übergang in die Selbstständigkeit für viele angestellte Architekten eine naheliegende Möglichkeit für ihren späteren Erwerbsverlauf dar. Somit stellt eine mit der intensiven Einbindung in ein Büro verbundene geringere Autonomie in der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung häufig eine Übergangsphase dar.

### *VI. Zusammenfassung und Diskussion*

Die Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung, wie sie hier am Beispiel der Projektarbeit untersucht wurde, wirft sowohl aus Organisations- als auch aus Beschäftigtenperspektive die Frage nach alternativen Stabilisierungsformen auf. Diese alternativen Stabilisierungsformen beruhen, so lässt es sich aus der arbeitsmarkt- und organisations-theoretischen Literatur ableiten, möglicherweise auf professionellen Institutionen oder informellen Netzwerken. Die Institutionalisierung des Berufsprinzips (Baethge und Baethge-Kinsky 1998) als Verknüpfung von standardisierter, formaler und zertifizierter Ausbildung und Arbeitsplatzgestaltung nach einheitlichen Berufsbildern sollte zum einen die Koordination der Arbeit erleichtern. Zum anderen sollte sie sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern den Umgang mit zwischenbetrieblicher Mobilität von Beschäftigten erleichtern (vgl. auch Sengenberger 1987; Tolbert 1996). Netzwerke haben sowohl eine Informations- als auch eine Koordinierungsfunktion. Die Informationsfunktion ist seit der einschlägigen Studie Granovettters (1995, 2002) Gegenstand der Arbeitsmarktforschung. Die Koordinationsfunktion von Netzwerken als besonders flexibler und dennoch kontinuierstiftender Hybrid- oder Sonderform neben Markt und Hierarchie wird in der Literatur über industrielle Distrikte (Powell 1996; Saxenian 2001), aber auch im Kontext neuer Organisationsstudien (Sydow und Windeler 1999) diskutiert. Zudem ersetzen informelle Netzwerke interne Arbeitsmärkte und professionelle Institutionen in ihrer Funktion, Beschäftigungs- und Aufstiegschancen zu vermitteln.

Trotz des wachsenden Interesses an Projektarbeit fand die Möglichkeit der professionellen Steuerung in diesem Organisationskontext bislang seit der einschlägigen Studie von Stinchcombe (1959) zur Bauarbeit wenig Berücksichtigung. Ebenso bedarf es der Erklärung, warum Netzwerke in Projektarbeitsmärkten verstärkt genutzt werden. Auch die Auswirkungen der Projektifizierung von Arbeit und Beschäftigung unter der Bedingung von professioneller vs. Netzwerksteuerung auf die Erwerbsverläufe und soziale Integration bedürfen eines besseren Verständnisses. Im Vergleich der beiden unterschiedlich stark professionalisierten Projektarbeitsmärkte wird deutlich, dass das institutionalisierte Berufsprinzip als Verknüpfung formaler fachlicher Qualifikationen mit der Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsmarktposition in verschiedener Hinsicht Freiräume eröffnen kann. Dies gilt umso mehr für flexible Arbeit und Beschäftigung, wie im Fall der hier untersuchten Projektarbeitsmärkte. Als allgemeines Fazit ist festzuhalten, dass sich die Flexibilisierung von Beschäftigung in Abhängigkeit von der Professionalisierung eines Teilarbeitsmarktes sehr unterschiedlich auswirken kann.

In diesem Beitrag habe ich zunächst die Bedingungen spezifiziert, unter denen Arbeitgeber und Beschäftigte auf informelle Beziehungen zurückgreifen. Ich habe argumentiert, dass vor allem zwei Aspekte das Ausmaß beeinflussen, in dem in informellen Netzwerken Informationen über die Eignung potenzieller Projektmitglieder ausgetauscht und informelle Kontrollmöglichkeiten genutzt werden: die Verfügbarkeit universalistischer Maßstäbe für die Bewertung von Qualifikation und Arbeit sowie die Relevanz extra-funktionaler Kriterien. Die Institutionalisierung von Berufsrollen, insbesondere die Zuweisung von Aufgaben aufgrund gesetzter Regeln und die kodifizierten Kriterien der Bewertung der Arbeit und der Qualifikation (vgl. Stinchcombe 1959) ermöglichen die Formulierung funktional spezifischer und universalistischer Anforderungen an die Beschäftigten. Auf der Grundlage ihrer Ausbildung, der Existenz kodifizierter professioneller Normen und der Instanzen der professionellen Kontrolle sind Architekten unabhängiger von der persönlichen Kontrolle im Arbeitsprozess. Sie verfügen über einen von informellen Beziehungen unabhängigen Arbeitsmarktstatus und können sowohl formale als auch informelle Rekrutierungsverfahren nutzen. Die Autonomie im Arbeitsprozess und die Standardisierung der Qualifikationen verringern die Abhängigkeit von informellen Netzwerken im Arbeitsmarkt sowie der privaten Lebensplanung vom Erwerbsverlauf. Eine „Entgrenzung“ der Arbeit, und vor allem der Arbeitszeit, bedeutet daher in beiden Bereichen Verschiedenes: Architekten sind, zumindest als Freiberufler, besser in der Lage, berufliche und außerberufliche Aktivitäten und Verpflichtungen auszubalancieren.

In Bezug auf die durch die professionellen Institutionen vermittelte Autonomie unterscheidet sich die Situation der Architekten grundsätzlich von der der Filmschaffenden. Deren Arbeitszusammenhänge zeichnen sich durch Interdependenz und Interaktivität aus. Es entstehen, so wurde hier argumentiert, aus der Verschiebung hin zu nicht professionellen projektförmigen Produktionsformen für die Beschäftigten spezifische Probleme, wie die Abhängigkeit von persönlichen Beziehungen, die Instrumentalisierung der Privatsphäre, die Unsicherheit der Beschäftigung und der beruflichen Karriere. An die Stelle planmäßiger Arbeit tritt die kurzfristige, dafür umso intensivere Einbindung in Projekte, die die Beschäftigten als ganze Person und nicht mit Begrenzung auf die Berufsrolle inkludieren. Die Beobachtbarkeit und damit die sozialen Kontrollmöglichkeiten erhöhen sich (vgl. R. L. Coser 1961). Partikularistische und diffuse Rekrutierungsentscheidungen werden dadurch begünstigt.

Durch die Abhängigkeit von gemeinschaftsartigen sozialen Beziehungen zur Beschäftigungs- und Einkommenssicherung erhöht sich somit auch der Konformitätsdruck innerhalb der Arbeitsteams und es werden die Mobilitätschancen eingegrenzt. Soziale Bindungen und Identifikationsmöglichkeiten werden tendenziell durch die Projektarbeitsmärkte monopolisiert und diese erinnern damit an die von Coser beschriebenen „gierigen“ Institutionen (vgl. Coser 1974). Die Ausdifferenzierung der sozialen Kreise (Simmel 1992: 309 ff.), denen eine Person angehört, wird durch den Partikularismus arbeits- und beschäftigungsrelevanter Beziehungen sowie die Einschränkung der Freiräume für die Anbahnung und Pflege außerberuflicher Bindungen rückgängig gemacht. Die Entdifferenzierung instrumentell-beruflicher sowie affektueller Beziehungen wird begünstigt und die persönliche Lebensplanung abhängiger vom Erwerbsverlauf. Paradox erscheint der Umstand, dass diese Ausweitung der Ansprüche an die Loyalität, Anpassung, Flexibilität und Verfügbarkeit der Beschäftigten gerade nicht auf dem Ver-

sprechen von Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit beruhen. Projektbeschäftigte profitieren auch nicht von institutionell abgesicherten, auf Grundlage transparenter und universalistischer Kriterien gewährten Ansprüchen und einklagbaren, statusähnlichen Rechten (vgl. Streeck 1988; Streeck und Thelen 2005: 10). Die Vereinnahmung der Beschäftigten wird, abgesehen von einem Mindestmaß an staatlich gewährleisteten Sozialleistungen, nicht durch Status kompensiert (vgl. Streeck 1988).

Durch diese vergleichende Untersuchung wurde also deutlich, dass die Professionalisierung eines Teilarbeitsmarktes auf die Bedeutung von Netzwerken in flexiblen Arbeits- und Beschäftigungskontexten einen entscheidenden Einfluss hat: Professionelle Institutionen begünstigen, wenn schon nicht eine quantitative, dann zumindest eine funktionale Begrenzung der Ansprüche an die Beschäftigten.

### Literatur

- Altmann, Norbert, Manfred Deiß, Volker Döhl und Dieter Sauer. 1986. Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – Neue Anforderungen an die Industri soziologie. *Soziale Welt* 37: 191-206.
- Baethge, Martin, und Volker Baethge-Kinsky. 1998. Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. *MittAB* 31: 461-472.
- Baumann, Arne. 2002. Informal labour market governance: the case of the british and german media production industries. *Work, employment and society* 16: 27-46.
- Baumann, Arne, und Helmut Voelzkow. 2004. Recombining governance modes: the media sector in Cologne. In *Changing governance of local economies: responses of european local production systems*, Hrsg. Colin Crouch, Patrick Legalés, Carlo Trigilia, Helmut Voelzkow, 261-282. Oxford: Oxford University Press.
- Bolenz, Eckhard. 1991. *Vom Baubeamten zum freiberuflichen Architekten: Technische Berufe im Bauwesen (Preußen/Deutschland, 1799 – 1931)*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Bourdieu, Pierre. 1983. Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In *Soziale Ungleichheiten*, Soziale Welt, Sonderband 2., Hrsg. Reinhard Kreckel, 183-198. Göttingen: Otto Schwartz.
- Burt, Roland S. 1992. The social structure of competition. In *Networks and organizations. Structure, form, and action*, eds. Nitin Nohria, Robert G. Eccles, 57-91. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, Vincent Alan. 1985. Entstehung und Professionalisierung der Architektenberufe in England und Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert, In *Bildungssystem und Professionalisierung in internationalen Vergleichen. Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert* 1, Hrsg. Werner Conze, Jürgen Kocka, 529-542. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Coser, Lewis A. 1974. *Greedy institutions. Patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.
- Coser, Rose Laub. 1961. Insulation from observability and types of social conformity. *American Sociological Review* 26: 28-39.
- Coser, Rose Laub. 1984. The greedy nature of Gemeinschaft. In *Conflict and consensus. A Festschrift in honor of Lewis A. Coser*, eds. Walter W. Powell, Richard Robbins, 221-239. New York: Free Press.
- Crozier, Michel, und Erhard Friedberg. 1979. *Macht und Organisation*. Königstein i. Ts.: Athenäum Verlag.
- Dahrendorf, Ralf. 1956. Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 8: 540-568.
- Edwards, Richard C. 1984. Forms of control in the labor process: an historical analysis. In *Critical studies in organization and bureaucracy*, eds. Frank Fischer, Sirianni Carmen, 109-142. Philadelphia: Temple University Press.

- Eikhof, Doris Ruth, und Axel Haunschild. 2007. For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior* 28: 523-538.
- Elbing, Sabine, und Helmut Voelzkow. 2006. Marktconstitution und Regulierung der unabhängigen Film- und Fernsehproduktion – Staat, Verbände und Gewerkschaften im deutsch-britischen Vergleich. *Industrielle Beziehungen* 13: 314-339.
- Faulkner, Robert R., und Andy B. Anderson. 1987. Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood. *American Journal of Sociology* 92: 879-909.
- Finlay, William. 1982. Workers' control and control of workers: the case of West Coast longshoremen. *Critical Sociology* 11: 51-61.
- Freidson, Eliot. 2001. *Professionalism. The third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Goodman, Richard Alan, und Lawrence Peter Goodman. 1976. Some management issues in temporary systems: a study of professional development and manpower – the theater case. *Administrative Science Quarterly* 21: 494-501.
- Gottschall, Karin, und Sigrid Betzelt. 2001. Alleindienstleister im Berufsfeld Kultur – Versuch einer erwerbssoziologischen Konzeptionalisierung. *ZeS-Arbeitspapier* 18: 1-25.
- Grabher, Gernot. 2002. Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. *Regional Studies* 36.3: 205-214.
- Granovetter, Mark S. 1995. *Getting a job. A study of contacts and careers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Granovetter, Mark S. 2002. The strength of weak ties. In *Social networks. Critical concepts in sociology* 1, ed. John Scott, 60-80. London, New York: Routledge.
- Heckscher, Charles, und Lynda M. Applegate. 1994. Introduction. In *The post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change*, ed. Charles Heckscher, Lynda M. Applegate, 1-13. Thousand Oaks: Sage.
- Jones, Candace. 1996. Careers in project networks: The case of the film industry. In *The boundary-less career. A new employment principle for a new organizational era*, eds. Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, 58-75. New York: Oxford University Press.
- Kocyba, Hermann, und Stephan Voswinkel. 2008. Kritik (in) der Netzwerkökonomie. In *Ein neuer Geist des Kapitalismus?*, Hrsg. Gabriele Wagner, Philipp Hessinger, 41-62. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Koppetsch, Cornelia. 2006. Zwischen Disziplin und Kreativität. Zum Wandel beruflicher Identitäten im neuen Kapitalismus. *Berliner Journal für Soziologie* 16: 155-172.
- Martin Kronauer, und Gudrun Linne, Hrsg. 2005. *Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität*. Berlin: Edition Sigma.
- Lazarsfeld, Paul F., und Robert K. Merton. 1954. Friendship as social process: a substantive and methodological analysis. In *Freedom and control in modern society*, eds. Morroe Berger, Theodore Abel, Charles H. Page, 18-66. New York: D. Van Nostrand.
- Lipset, Seymour Martin, Martin Trow und James Coleman, 1956. *Union democracy. The inside politics of the international typographical union*. New York: Free Press.
- Littek, Wolfgang, Ulrich Heisig und Christel Lane. 2005. Die Organisation professioneller Arbeit in Deutschland. Ein Vergleich mit England. In *Organisation und Profession*, Hrsg. Thomas Klattetzki, Veronika Tacke, 73-188. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Littler, Craig R. 1982. *The development of the labour process in capitalist societies*. London: Heinemann Educational Books.
- Lundin, Rolf A., und Anders Söderholm. 1995. A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management* 11: 437-455.
- Manwaring, Tony. 1984. The extended internal labour market. *Cambridge Journal of Economics* 8: 161-187.
- Marrs, Kira, und Andreas Boes. 2003. Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen. In *Dienstleistungsarbeit. Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche*, Hrsg. Markus Pohlmann, Dieter Sauer, Gudrun Trautwein-Kalms, Alexandra Wagner, 187-242. Berlin: Edition Sigma.
- Marsden, David. 2004. The 'network economy' and models of the employment contract. *British Journal of Industrial Relations* 42: 659-684.

- Marsden, Peter V., und Elizabeth H. Gorman. 2001. Social networks, job changes, and recruitment. In *Sourcebook of labor markets*, eds. Ivar E. Berg, Arne L. Kalleberg, 467-501. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- McPherson, Miller, Lynn Smith-Lovin und James M. Cook. 2001. Birds of a feather: homophily in social networks. *Annual Review of Sociology* 27: 415-444.
- Midler, Christophe. 1995. „Projectification“ of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management* 11: 363-375.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations. The synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moldaschl, Manfred, und Dieter Sauer. 2000. Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In *Begrenzte Entgrenzungen*, Hrsg. Heiner Minssen, 205-224. Berlin: Edition Sigma.
- Offe, Claus. 1970. *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit*. Frankfurt a. M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Osterland, Martin. 1990. „Normalbiographie“ und „Normalarbeitsverhältnis“. In *Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile*, Hrsg. Peter A. Berger, Stefan Hradil, 351-362. Göttingen: Otto Schwartz & Co.
- Parsons, Talcott. 1951. *The social system*. New York: The Free Press.
- Polanyi, Karl. 2001. *The great transformation. The political and economic origins of our time* (1944). Boston: Beacon Press.
- Powell, Walter P. 1996. Weder Markt noch Hierarchie. Netzwerkartige Organisationsformen. In *Organisation und Netzwerke. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, Hrsg. Patrick Kenis, Volker Schneider, 213-271. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Powell, Walter W. 2001. The capitalist firm in the twenty-first century: emerging patterns in western enterprise. In: *The twenty-first century firm*, ed. Paul DiMaggio, 33-68. Princeton und Oxford: Princeton University Press.
- Rosenfeld, Rachel A. 1992. Job mobility and career processes. *Annual Review of Sociology* 18: 39-61.
- Sauer, Dieter. 2002. *Neue Zumutungen an Arbeitskraft im Prozess kapitalistischer Restrukturierung. Unselbstständige Selbstständige oder Arbeitskraftunternehmer? Kontroversen über Autonomie und Herrschaft in der neuen Unternehmensorganisation*. ISF München.
- Saxenian, Annalee. 2001. Inside-out: regional networks and industrial adaptation in Silicon Valley and route 128. In *The sociology of economic life*, eds. Mark Granovetter, Richard Swedberg, 357-375. Boulder und Oxford: Westview Press.
- Sengenberger, Werner. 1987. *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich*. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag.
- Simmel, Georg. 1992. *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung* (1922). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Stinchcombe, Arthur L. 1959. Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study. *Administrative Science Quarterly* 4: 168-187.
- Streeck, Wolfgang. 1988. *Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie der industriellen Beziehungen*. Discussion Paper FS I 88 – 3. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Streeck, Wolfgang, und Kathleen Thelen. 2005. Introduction: institutional change in advanced political economies. In *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, eds. Wolfgang Streeck, Kathleen Thelen, 1-39. New York: Oxford University Press.
- Struck, Olaf, Michael Grotheer, Tim Schröder und Christoph Köhler. 2007. Instabile Beschäftigung. Neue Ergebnisse zu einer alten Kontroverse. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 59: 294-317.
- Syben, Gerd. 1997. Integration and disintegration of roles and actors: the German contracting system under change. In *Le Groupe Bagnolet*, working paper No. 10.
- Sydow, Jörg, und Arnold Windeler. 1999. Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In *Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen der Globalisierung und Informationstechnologie*, Hrsg. Johann Engelhard, Elmar J. Sinz, 211-235. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Tolbert, Pamela S. 1996. Occupations, organizations, and boundaryless careers. In *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, eds. Michael. B. Arthur, Denise M. Rousseau, 331-349. New York und Oxford: Oxford University Press.
- Voß, G. Günter. 2001. Auf dem Weg zum Individualberuf? Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers. In *Aspekte des Berufs in der Moderne*, Hrsg. Thomas Kurtz, 287-314. Opladen: Leske + Budrich.
- Voß, G. Günter. 1998. Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 31: 473-487.
- Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie* (1921). Tübingen: Mohr.
- Weber, Max. 1988. *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I* (1920). Tübingen: Mohr.
- Whitley, Richard. 2006. Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? *Industrial and Corporate Change* 15: 77-99.
- Windeler, Arnold. 2004. Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken. In: *Organisation der Content-Produktion*, Hrsg. Jörg Sydow, Arnold Windeler, 55-76. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Korrespondenzanschrift:* Birgit Apitzsch, Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg  
*E-Mail:* birgit.apitzsch@uni-due.de