

## **2. Grundlagen der Medienbranche unter Berücksichtigung der Besonderheiten atypischer Beschäftigung**

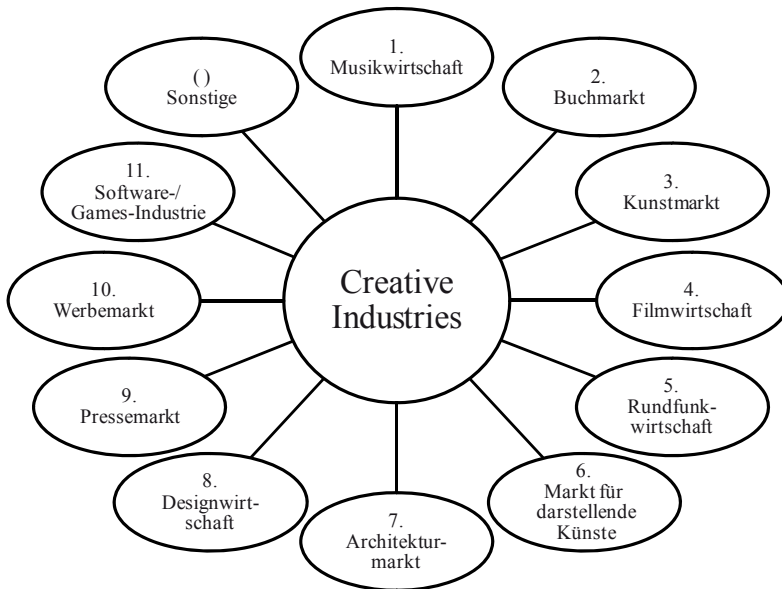
### **2.1. Besonderheiten der Medienbranche als Teil der kreativen Branchen**

#### **2.1.1. Begriffliche Abgrenzung kreativer Branchen**

Der Begriff „Creative industries“ oder kreative Branchen ist das Ergebnis der Entwicklung eines neuen Kulturverständnisses in Großbritannien im Jahre 1997, das die Anschlussfähigkeit von Sub-, Pop- und Alternativkulturen in Abgrenzung zu den traditionellen Hochkulturen ermöglichen und die neuen Technologien und Medien mit der Kulturpolitik verbinden soll (vgl. Jeffcutt 2000, 123; Jeffcutt/Pratt 2002, 227; Lange 2007, 79; Higgs/Cunningham 2008, 9; Smith/McKinley 2009a, 4). Hintergrund ist die Aufweichung der Kunst- und Kulturgrenzen und ihre mangelnde definitorische Erfassung sowie das zunehmende Interesse an den Kulturindustrien als wichtigem Wirtschaftsfaktor (vgl. Lange 2007, 78-79; Smith/McKinley 2009a, 3-4). Bei dem erweiterten Verständnis der Kulturindustrien unter dem Terminus der „Creative industries“ (s. Cunningham 2004) stehen folglich nicht die autonome Kunst und Kultur im Sinne eines öffentlichen staatlich geförderten Guts im Vordergrund (vgl. Lange 2007, 81). Vielmehr liegt der Fokus auf dem kommerziell verwertbaren kreativen Output (Lange 2007, 81).

Seit 1998 werden in England die kreativen Branchen durch das Department for Culture, Media and Sport ermittelt (DCMS 2001, 5; Thompson/Jones/Warhurst 2009, 53). Definitionsgemäß umfassen sie „those industries, that have their origin in individual creativity, skill, talent, and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property“ (DCMS 2001, 5; Thompson/Jones/Warhurst 2009, 53). Folglich können die Segmente Werbung, Architektur, Kunst- und Antiquitätenmarkt, Kunsthandwerk, Design, Designer-Mode, Film, interaktive Freizeit-Software, Musik, darstellende Künste, Verlagswesen, Software, TV und Radio den kreativen Branchen zugeordnet werden (s. DCMS 2001). Kompatibel mit dieser Abgrenzung ist auch die Definition der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, die elf Teilmärkte der kreativen Branchen identifiziert (vgl. Söndermann 2010a, 2). Die Aufnahme weiterer Wirtschaftsbereiche wird unter der Kategorie „Sonstige“ diskutiert (vgl. Söndermann 2010a, 2). Darüber hinaus gelten der dynamische Wandel und die damit verbundene Veränderung der Branchen als Ursache für die Entstehung neuer Teilmärkte (vgl. Söndermann et al. 2009, 40). Eine

flexible Erweiterung des Modells unter „Sonstige“ muss somit gewährleistet sein (vgl. Söndermann et al. 2009, 40).



**Abb. 1: Abgrenzung der Kultur- und Kreativbranchen (vgl. Söndermann 2010a, 3)**

Die Kritik an den vorliegenden definitorischen Abgrenzungen kreativer Branchen resultiert aus der Schwierigkeit der Differenzierung zwischen wissenschaftlicher, technischer und künstlerischer Kreativität (vgl. Pratt 2005, 33; Haunschild 2008, 253; Higgs/Cunningham 2008, 10). Kreative Branchen werden mit herausfordernden Projekten und Problemstellungen konfrontiert (vgl. Moultrie/Young 2009, 299). Innovative Lösungen und Ideen werden erforderlich, sodass der Output naturgemäß als kreativ bezeichnet werden kann (vgl. Moultrie/Young 2009, 299). Neue Ideen, Technologien und kreativer Content stellen jedoch abgesehen von der Medienbranche Kernprodukte der Naturwissenschaften, des Ingenieurwesens und des Bildungswesens dar (vgl. Haunschild 2008, 253). Des Weiteren ist die Möglichkeit einer klaren Differenzierung zwischen kreativer und nicht-kreativer menschlicher Arbeit umstritten, da jede Form der Arbeit kreative Elemente im Sinne von „envisioning or imaging producing some-

thing prior to doing or execution“ (Smith/McKinley 2009a, 5) beinhalten kann. In diesem Zusammenhang stellt sich die Diskussion, ob Kreativität erlernbar und somit mit dem Begriff des Handwerks gleichzusetzen ist. Auf diese Frage soll explizit in Kapitel 2.1.4.4. eingegangen werden.

Als wesentliche Gemeinsamkeit der kreativen Branchen und gleichzeitig als Abgrenzungsmerkmal zu anderen Industrien definiert die Enquete-Kommission den Begriff des „schöpferischen Akts“ (vgl. Enquete-Kommission 2007, 347-348; Söndermann 2010b, 16). Dabei handelt es sich um die schöpferische Erstellung künstlerischer, literarischer, kultureller, musischer, architektonischer oder kreativer Inhalte, Werke, Produkte, Produktionen oder Dienstleistungen“, wobei auch Liveauftritte und digitale Produktionen und Dienstleistungen darunter zu subsumieren sind (vgl. Söndermann 2010b, 16). Von besonderer Bedeutung ist der ästhetische Kern des Ergebnisses, der eine Reduzierung weit gefasster Definitionen, wie zum Beispiel der „kreativen Klasse“ nach Florida (s. 2002), zulässt (vgl. Söndermann 2010b, 16). Ingenieure und Mathematiker entfallen aufgrund mangelnder ästhetischer Bezüge der Gruppe der Kreativen (vgl. Söndermann 2010b, 16).

In der vorliegenden Arbeit wird mit dem Begriff der kreativen Branchen gearbeitet, um eine Gruppe von traditionellen und modernen Sektoren zu beschreiben, deren Gemeinsamkeiten mit folgenden Schlagwörtern beschrieben werden können: Innovation, Unsicherheit, Performativität und Differenzierung von Nachbestellungs- und Massenproduktionsbranchen (vgl. Smith/McKinley 2009a, 4). Folglich vollzieht sich die Erstellung des Outputs als ein kreativ, schöpferischer Akt im Rahmen herausfordernder Aufgaben (vgl. Enquete-Kommission 2007, 347-348; Moultrie/Young 2009, 299). Auch Caves identifiziert typische Merkmale kreativer Branchen, die sich in der Unsicherheit der Nachfrage, der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter, der unbegrenzten Auswahl an Produkten, Zeitdruck bei projektbasierter Produktion und der fortwährenden Erfolgs- und Evaluierungsprozesse niederschlagen (vgl. 2000, 1-10; Haunschild 2008, 251). Auf die Merkmale und Besonderheiten soll im folgenden Kapitel ausführlich eingegangen werden.

### 2.1.2. Merkmale und Besonderheiten kreativer Branchen

Der Begriff „Creative industries“ kann neben dem angesprochenen schöpferischen Akt aus drei Perspektiven beschrieben werden, die die Besonderheiten dieser Branchen verdeutlichen und die Forschung in diesem Bereich rechtfertigen (vgl. Enquetekommission 2007, 347-348; Haunschild 2008, 253).

Die erste Perspektive ergibt sich aus dem Output bzw. den Produkten und Dienstleistungen kreativer Branchen: Dienstleistungen und Güter dieser Branchenkategorie werden mit kulturellen, künstlerischen oder unterhaltenden Werten beschrieben (vgl. Caves 2000, 1; Davis/Scase 2000, 23; Haunschild 2008, 253). Sie differenzieren sich als einzigartige Produkte von Massenprodukten und unterliegen einer hohen Unsicherheit bezüglich der Marktfähigkeit und des Absatzes in einem dynamischen Markt (vgl. Smith/McKinley 2009a, 8). Der Output kreativer Branchen kann als naturgemäß innovativ und kreativ bezeichnet werden, da die Produktion des einzigartigen Contents die Unternehmen vor immer neue Herausforderungen stellt (vgl. Moultrie/Young 2009, 299).

Die zweite Perspektive konzentriert sich auf den Inhalt der Arbeit (vgl. Florida 2002, 67-82). Gemäß Florida können Tätigkeiten, die das Ziel haben etwas Neues zu erschaffen und kreativen Lösungen bedürfen als kreative Arbeit identifiziert werden (vgl. 2002, 67-82). Darüber hinaus zeichnen sich die kreativen Branchen durch die Konzentration von Mitarbeitern und Individuen mit einer bestimmten Qualifikation aus (vgl. 2002, 67-82; Haunschild 2008, 253). Diese Mitarbeiter einer kreativen Gruppe werden für die Erstellung kreativer Leistungen und Produkte vergütet und verfügen über ein höheres Ausmaß an Flexibilität und Autonomie als Mitarbeiter, die zur Ausführung bestimmter Tätigkeiten anhand eines festen Arbeitsplans bestimmt sind (vgl. Florida 2002, 69, 77-78; Haunschild 2008, 253). Die sogenannten „creative workers“ begründen eine neue Beschäftigungsstruktur, Beschäftigungsethik und neue Formen von Unternehmens- und Kommunikationsnetzwerken (vgl. Florida 2002, 77-80; Konrad 2006, 16; Smith/McKinley 2009a, 6). Sie weisen eine hohe Identifikation mit den Produkten auf, indem sie eine intrinsische Motivation durch die Erstellung kreativer Leistungen verspüren (vgl. Mandel 2007, 57; Haunschild 2008, 254). Sie wollen sich selbst verwirklichen oder empfinden ihre Tätigkeit als Berufung (vgl. Kräuter 2002, 165; Konrad 2006, 16; Mandel 2007, 38). Gleichzeitig verspüren sie den Anreiz, ihren Marktwert zu fördern, um in die kreative Contentproduktion involviert zu werden (vgl. Haunschild 2008, 254). Das Verrichten vieler Arbeitsstunden für wenig oder keine

Bezahlung, um Kontakte zu pflegen und in ein Netzwerk eingebunden zu werden oder zu bleiben, sind typische Merkmale kreativer Branchen und deren Arbeitsbedingungen (vgl. Smith/McKinley 2009a, 12). Der Anspruch auf Autonomie kreativer Mitarbeiter und deren Wissen und Kreativität als intangible Ressourcen implizieren eine Auflösung traditioneller, hierarchischer Strukturen und Vorgehensweisen und stellen eine Herausforderung für das Management kreativer Mitarbeiter dar (vgl. Leadbeater/Oakley 1999, 15; Davis/Scase 2000, 139; Mandel 2007, 37; Thompson/Jones/Warhurst 2009, 53).

Die Betrachtung der Produktionsstruktur als dritter Perspektive zur Abgrenzung kreativer Branchen rekurriert auf die Frage, warum kreative Aktivitäten eine bestimmte Organisation aufweisen (vgl. Caves 2000, 1; Haunschild 2008, 253). So können projektbasierte Arbeit, die Abwesenheit einer stabilen Organisation und die Beschäftigung freier Mitarbeiter als Merkmale identifiziert werden (vgl. Davis/Scase 2000, 142-143; Smith/McKinley 2009a, 12). Die kreative Produktion kann schließlich mit Hilfe von drei zentralen Haupteigenschaften charakterisiert werden: Produktmärkte, Produktionsinput und Produktionsprozess (vgl. Caves 2000, 2-10; Haunschild 2008, 254). Die Produktmärkte zeichnen sich durch eine unbeschränkte Vielfalt an Produkten aus, wobei eine Unsicherheit des Konsums aufgrund des Erfahrungsgutcharakters kreativer Produkte vorherrscht (vgl. De Vany 2004, 66; Haunschild 2008, 254). Kreativer Output als langlebiges Gut generiert „durable rents“ und erfordert Eigentums- und Vertragsrechte (vgl. Haunschild 2008, 254). Kreative Branchen unterliegen hohen Flexibilitätsanforderungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht, die eine Schwankung des Mitarbeiterbedarfs als Produktionsinput implizieren (vgl. Haunschild 2008, 254). Die wirtschaftliche Ertragslage kreativer Unternehmen steht in engem Zusammenhang zur effektiven Zeitnutzung innerhalb eines festen Ablaufplans des Produktionsprozesses (vgl. Haunschild 2008, 254). Zur Produktion stehen Zeitfenster zur Verfügung, innerhalb derer alle Inputfaktoren verfügbar sein müssen, da diese im Vergleich zu anderen Branchen einer Nicht-Substituierbarkeit unterliegen (vgl. Haunschild 2008, 254). Diese besonderen Eigenschaften erfordern eine spezifische Form des Managements (vgl. Haunschild 2008, 254). Daran anknüpfend setzt sich diese Arbeit mit den Anforderungen an die betriebswirtschaftliche Funktion des Personalmanagements auseinander.

### 2.1.3. Begründung der Medienbranche als kreative Branche

Die Medienbranche umfasst gemäß Wirtz „alle Unternehmen, die informative oder unterhaltende Inhalte (Content) für die Rezipienten- und/oder die Werbemärkte bereitstellen“ (2011, 10). Hierbei wird auf solche Unternehmen abgestellt, die eine One-to-many-Kommunikation verfolgen (vgl. Wirtz 2011, 10). Konkret handelt es sich dabei um Zeitschriften, Zeitungen, Film, Fernsehen, Bücher, Internet, Radio, Musik und Computerspiele (vgl. Wirtz 2011, 10). Abgrenzungsprobleme ergeben sich bei Betrachtung integrierter Medienkonzerne, die in mehreren Teilbranchen und Wertschöpfungsstufen tätig sind (vgl. Weber 2006, 121; Wirtz 2011, 10-11). Gläser zählt Unternehmen zur Medienbranche, „die Content entwickeln, produzieren und zusammenstellen, die Content transportieren sowie mit Content Handel treiben“ (2008, 79). Diese weite Definition vereint sowohl integrierte Medienunternehmen als auch Unternehmen, die nur auf einer begrenzten Anzahl von Geschäftsfeldern agieren (vgl. Gläser 2008, 79). Für die vorliegende Forschungsfrage erscheint diese Definition zu weit gefasst, da sich die Arbeit mit den Besonderheiten der Contenterstellung in zeitlich begrenzten Projekten und der damit zusammenhängenden Beschäftigung atypischer, kreativ tätiger Mitarbeiter befasst. Weber verzichtet in seiner Definition auf den Einbezug von Herstellern und Vertriebern von Endgeräten wie Fernseher, Computer oder Rundfunkempfänger, jedoch umfasst sein Begriff auch den Vertrieb von Inhalten über das Internet oder den Rundfunk (vgl. 2006, 121). Im Folgenden sollen Unternehmen betrachtet werden, die sich der Produktion von medialen Inhalten widmen, auch wenn diese nur einen Teilbereich ihres Leistungsspektrums darstellt. Im Zentrum der Betrachtung steht die Bearbeitung des kreativen Kerns, im Sinne der Beteiligung an der Erzeugung und Bündelung des medialen Contents (vgl. Knittel 2011, 53). Obwohl Greffe primär von Buchverlagen, Fernseh-, Kinofilm- sowie Musikproduktionen spricht, werden in dieser Arbeit auch Zeitungs- und Zeitschriftenverlage, Radiosender, Internetunternehmen und die Video- und Computerspielproduktion betrachtet (vgl. 2002, 179). Journalisten und Moderatoren sowie kreativen Programmierern, die neue Internetanwendungen oder Computerspiele entwickeln, wird eine kreative Tätigkeit beigemessen, sodass diese Akteure und deren Leistungsspektrum nicht vernachlässigt werden können. Der kreative Wertschöpfungsprozess von Medienunternehmen und den Teilbranchen wird in 2.1.4.2. ausführlicher betrachtet.

Eine Begründung der Medienbranche als kreativer Branche ergibt sich aus der definitorischen Zuordnung der einzelnen Medienteilbranchen Film, Musik, Verlagswesen,

TV und Radio zu den „Creative industries“ (vgl. Lange 2007, 79-80). Gleichwohl soll die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe durch eine Analyse der Branchenmerkmale deutlich gemacht werden. Analog zu den Besonderheiten kreativer Branchen werden nachfolgend die Produktmärkte, der Produktionsinput sowie die Produktionsstruktur betrachtet.

Bei Medienprodukten handelt es sich nicht nur um Wirtschaftsgüter, sondern zugleich um Kulturgüter, bei denen eine Vielfalt an relevanten Fakten und Informationen auf dem Markt sichergestellt werden soll (vgl. Weber 2006, 122). Die Meritorität vieler Medienprodukte ist hierbei von Relevanz, da durch staatliche Eingriffe oder Unternehmensabsprachen ein gewünschter Versorgungsgrad solcher Produkte erzielt werden soll (vgl. Wirtz 2011, 31). Da der Begriff „Creative industries“ eine Weiterentwicklung der Kulturindustrien darstellt, bei denen die Meinungs- und Kulturbildung der rezipierenden Gesellschaft im Mittelpunkt steht (vgl. Lange 2007, 76), ist eine Übereinstimmung mit der Medienbranche offensichtlich. Im Zusammenhang mit kulturellen Eigenschaften wird die Qualität der Medienprodukte thematisiert (vgl. Wirtz 2011, 32). Diese ist aufgrund nicht standardisierter, aber kreativer Produktionsprozesse nur begrenzt durch das Management planbar und kontrollierbar (vgl. Wirtz 2011, 32). Von Seiten der Rezipienten besteht ebenfalls eine Unsicherheit bezüglich der Qualität der Produkte (vgl. Wirtz 2011, 32-33). Aufgrund des Erfahrungsgutcharakters kann folglich erst im Anschluss an den Konsum eine Bewertung vorgenommen werden (vgl. Wirtz 2011, 33). Teilweise kann die Qualität nicht beurteilt werden (vgl. Wirtz 2011, 32-33). Auf die Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte muss somit vertraut werden (vgl. Wirtz 2011, 32-33). Neben Erfahrungsqualitäten liegen dann Vertrauensqualitäten vor (vgl. Wirtz 2011, 32-33).

In Übereinstimmung zu den kreativen Industrien weist auch die Medienbranche eine breite Vielfalt an Produkten auf, die durch die Möglichkeiten der Digitalisierung, der Konvergenz der TIME-Märkte und der Produktdifferenzierung zusätzlich erweitert wird (vgl. Gläser 2008, 174, 271). Medienprodukte stellen Unikate im Sinne von Einzelfertigungen dar und differenzieren sich damit von Massenproduktionen und somit von nicht-kreativen Branchen (vgl. Fünfgeld 1983, 751; Benkenstein/Holtz 2003, 135; Gläser 2008, 158). Hohe „first-copy-costs“ als Folge dieser Individualproduktion resultieren in einem hohen finanziellen Risiko für das Unternehmen, da diese „sunk costs“ bei mangelndem Absatz nicht rückgängig gemacht werden können (vgl. Gläser 2008, 158-159). Die Merkmale der „Creative industries“ in Form der Unsicherheit der

Nachfrage und des hohen Risikos werden hiermit innerhalb der Medienbranche bestätigt und belegen deren Zugehörigkeit zu kreativen Branchen. Ebenfalls liefert die Volatilität der Nachfrage in den dynamischen Medienmärkten Anlass zu dieser Einordnung (vgl. Dal Zotto 2006, 494).

Einzigartigkeit und Differenzierung implizieren einen fortwährenden Innovationsdruck, der bereits als Schlüsselmerkmal kreativer Branchen identifiziert wurde (vgl. Kapitel 2.1.1., 2.1.2.). Auch im Bereich der Medien werden Innovationen eine große Bedeutung beigemessen, die sich in zahlreichen neuen Fernsehprogrammen, neuen Musiktiteln, neuen Internetangeboten und Neuerscheinungen im Bereich der Printmedien niederschlagen (vgl. Hess/Köhler 2003, 39; Benkenstein/Holtz 2003, 135-136). Innovationsfähigkeit kann demnach als strategischer Erfolgsfaktor für Medienunternehmen herausgestellt werden, indem sie die Position im Wettbewerb beeinflusst und die Zukunft des Unternehmens sichert (vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, 17; Dal Zotto 2006, 494; Gläser 2008, 423). Voraussetzung für die Innovationsgenerierung im Unternehmen sind kompetente Mitarbeiter, deren spezifische Qualifikationen und kreative Fähigkeiten (vgl. Benkenstein/Holtz 2003, 142, Dal Zotto 2006, 494; Keyton/Smith 2006, 27). Kreativität als Ursprung jedweder Innovation impliziert eine Auseinandersetzung mit den Humanressourcen des Unternehmens (vgl. Krause 1996, 10-11). Die Bedeutung des Personals als erfolgskritische Ressource bestätigt ebenfalls die Einordnung der Medienbranche zu den „Creative industries“.

Darüber hinaus zeichnen sich Unternehmen der Medienbranche durch eine starke Verbreitung freier, temporärer Beschäftigungsverhältnisse aus (vgl. 2006, 495; Kapitel 2.2.2.2.1.). Die Beschäftigung eines festen Mitarbeiterstamms und einer bedarfsgerechten Anstellung freier Mitarbeiter kann am Beispiel von Verlagen oder Rundfunkanstalten deutlich gemacht werden (vgl. Gläser 2008, 89). Gemäß Dal Zotto handelt es sich bei der Medienbranche um eine junge Branche mit kurzen Innovationszyklen und einer Ausrichtung auf projektbasierter Arbeitsverrichtung (vgl. 2006, 498).

Beispielhaft kann man die Zugehörigkeit von Medienunternehmen zu den „Creative industries“ abschließend anhand der Filmbranche darlegen, die sich durch ein hohes Risiko, Innovationsdruck, Kreativität, Projektarbeit und komplexen Koordinationsanforderungen auszeichnet (vgl. Christopherson 2009, 74; Kreativschaffender 6). Die projektbasierte Beschäftigung kreativer Mitarbeiter führt zu einer Karriere, die als „succession of temporary projects in an identifiable line of film credits“ (Faulkner/Anderson 1987, 887, vgl. von Rimscha 2010, 91) charakterisiert werden kann.

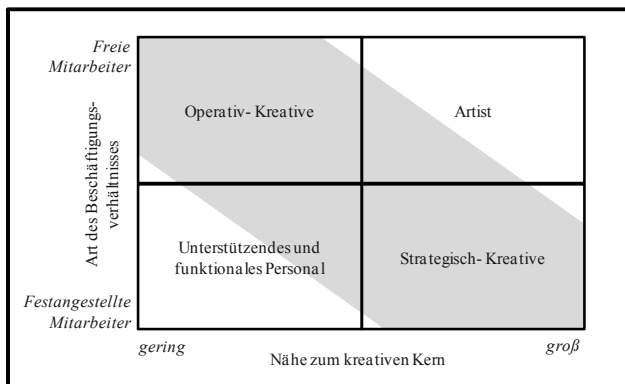
Karrierewege finden nicht innerhalb eines Unternehmens, sondern durch den kontinuierlichen Wechsel der Projekte außerhalb fester Organisationen statt (vgl. Jones/Walsh 1997, 59). Kreative Mitarbeiter kennzeichnet dabei die Leidenschaft zur Arbeit im Sinne eines Drangs zur Selbstverwirklichung (vgl. Marrs/Boes 2003, 205). Der Beruf soll ihnen Spaß bereiten und als Hobby verstanden werden, sodass standardisierte Arbeitsprozesse, feste Hierarchien und eine Festanstellung nicht erwünscht sein können (vgl. Marrs/Boes 2003, 205; Albers et al. 2008, 36). Die Entscheidung wann gearbeitet wird und welche Projekte verfolgt werden, obliegt den Mitarbeitern, da sie zwischen den Projekten die Auswahl treffen können und somit ein Gefühl der Freiheit verspüren (vgl. Kauschke/Klugius 2000, 115; Marrs/Boes 2003, 205-206). Die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern in Projektteams ist temporär begrenzt (vgl. Marrs/Boes 2003, 190), doch entstehen häufig über die Arbeit hinausgehende Vertrauensbeziehungen, die mit einer kontinuierlichen Beziehungspflege und dem Aufbau neuer Kontakte innerhalb der Branche einhergehen (vgl. Marrs/Boes 2003, 204; Kreativschaffender 1, 3, 6; Arbeitgeber 2). Die Einbindung in sogenannte Netzwerke ist unabdingbar, da sie den Einstieg in neue Projekte über bereits bestehende soziale Verbindungen oder über den Kontakt zu Schlüsselpersonen ermöglichen (vgl. Davis/Scase 2000, 146; Baumann 2002, 39; Sargl 2003, 154; Marrs/Boes 2003, 204; Cohen/Calleri 2009, 46-47; Kreativschaffender 1, 2, 5, 6; Arbeitgeber 2). Um eine Netzwerkeinbindung zu erzielen, gilt auch die Strategie des „working for free“ als gängige Methode im Bereich der Medienbranche (vgl. Randle/Culkin 2009, 102). Dabei wird die Arbeitsleistung besonders im Bereich der Filmproduktion für eine geringe oder keine Gage angeboten, um Erfahrungen zu sammeln und Kontakte zu knüpfen (vgl. Randle/Culkin 2009, 102, 105-106; Kreativschaffender 5, 6). Auch Gagenrückstellungen können in diesem Zusammenhang in Verbindung mit einer anschließenden erfolgsabhängigen Vergütung angeführt werden (vgl. Clevé 2004, 125-126).

Im Folgenden werden die Besonderheiten und Merkmale der Medienbranche, die die Zugehörigkeit zu den „Creative Industries“ bestätigen, ausführlicher dargestellt. Zunächst wird eine Abgrenzung der Mitarbeiter in Medienunternehmen vorgenommen, die Wertschöpfungsstruktur kreativer Prozesse aufgezeigt und anschließend auf den Dienstleistungscharakter und die Bedeutung der Kreativität eingegangen. Kapitel 3. beschäftigt sich anschließend ausführlich mit der Beschäftigung freier Mitarbeiter. Eine genaue Abgrenzung dieser Arbeitsverhältnisse, die Darstellung ihrer Besonderheiten und die Herausforderungen für die Branche folgen gleichermaßen.

## 2.1.4. Elemente und Besonderheiten kreativer Prozesse in der Medienbranche

### 2.1.4.1. Überblick über Humanressourcen in Medienunternehmen

Die Betrachtung und Gestaltung eines Personalmanagements für atypisch beschäftigte Kreativschaffende erfordert die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Humanressourcen in Medienunternehmen. Anhand der Nähe zur kreativen Contenterstellung und der Art des Beschäftigungsverhältnisses lassen sich vier Typen von Mitarbeitern voneinander abgrenzen (vgl. Knittel 2011, 86, Abbildung 2): Die erste Dimension „Nähe zum kreativen Kern“ stützt sich auf die Klassifizierung von Aris und Bughin, nach der verschiedene Mitarbeitertypen auf einem Kontinuum zwischen „Content Creators“ und „Content Transformers“ angeordnet werden können (vgl. 2005, 376). Erstere bezeichnen die Produzenten des kreativen Medienprodukts, während die „Transformers“ die Verwertung sowie die betriebswirtschaftlichen Prozesse verantworten (vgl. Aris/Bughin 2005, 376).



**Abb. 2: Mitarbeitertypen in Medienunternehmen (vgl. Knittel 2011, 84)**

Die zweite Dimension betrachtet das Anstellungsverhältnis der Mitarbeiter im Unternehmen (vgl. Knittel 2011, 84). Dabei findet eine grobe Unterscheidung von freien und festangestellten Mitarbeitern statt (vgl. Knittel 2011, 84). Da sich Kapitel 2.2. ausführlich den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen widmet, soll an dieser Stelle auf weitere Ausführungen verzichtet werden.

Personalmanagement für Kreativschaffende

Das Konzept des Künstlerbeziehungsmanagements

Schirmer, N.

2013, XVIII, 287 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00056-1