

PERSONAL GEWINNEN UND HALTEN

Ein Guide für Film & Fernsehen

Stand: 19.06.2024

GOLDMEDIA GMBH STRATEGY CONSULTING

Juliane Müller | Prof. Dr. Klaus Goldhammer | Emilio Gärtner

Oranienburger Str. 27 | 10117 Berlin

Tel. +49 30 246266 0

www.goldmedia.com

Inhalt

Vorwort von KölnBusiness	4
Vorwort der Produktionsallianz	5
Executive Summary	6
1 Einleitung	11
2 Forschungsstand und Trends auf dem Arbeitsmarkt	14
2.1 Arbeitsbedingungen und deren Einflussfaktoren	14
2.2 Zufriedenheit und Motivationsfaktoren von Beschäftigten	16
2.2.1 Relevanz für Unternehmen.....	16
2.2.2 Motivationsfaktoren.....	16
2.2.3 Erwartungen und Bedürfnisse der jüngeren Generation	18
3 Arbeitsbedingungen in der Film- und TV-Branche	22
3.1 Analyse der Arbeitssituation	23
3.1.1 Einkommenssituation	23
3.1.2 Arbeitszeiten	25
3.1.3 Altersvorsorge	26
3.1.4 Arbeitsort und Bedingungen am Arbeitsplatz	27
3.1.5 Karriereentwicklung und Weiterbildung	28
3.1.6 Exkurs: Ausbildungssituation	29
3.1.7 Diversität	31
3.1.8 Gleichstellung.....	33
3.1.9 Corporate Responsibility / Nachhaltigkeit	35
3.2 Zufriedenheit und Erwartungen der Film- und Fernsehschaffenden	36
3.3 Forderung nach sozialen Mindeststandards	38
4 Auslandsanalyse	40
4.1 Fachkräftesituation	40
4.2 Arbeitssituation und Arbeitszeiten	40
4.3 Vielfalt und Gleichstellung	42
4.4 Nachhaltigkeit	44
5 Maßnahmen-Baukasten für Unternehmen	45
5.1 Kurzfristig umsetzbar	46
5.1.1 Kooperation mit der Agentur für Arbeit.....	46
5.1.2 Angebote der IHK nutzen	49
5.1.3 Strategische Personalplanung und -entwicklung	51
5.1.4 Physische und emotionale Gesundheit und Sicherheit	53
5.1.5 Betriebsklima analysieren und verbessern	54
5.1.6 Partizipative und wertschätzende Unternehmenskultur und -führung.....	55
5.1.7 Diversität und Gleichstellung fördern	57

5.1.8	Funktionale Teams.....	58
5.1.9	Zusatzleistungen und Benefits anbieten.....	59
5.1.10	Umgang mit Arbeitgeberbewertungen.....	61
5.2	Mittelfristig umsetzbar	62
5.2.1	Nachwuchs erreichen	62
5.2.2	Nachwuchs ausbilden.....	63
5.2.3	Altersvorsorge für Mitarbeitende	65
5.2.4	Flexibilisierung der Arbeitsmodelle.....	66
5.2.5	Variable Lohnbestandteile	67
5.2.6	Ökologische Nachhaltigkeit.....	68
5.2.7	Kritische Prozessanalyse	68
6	Strukturelle Veränderungen im Markt	70
7	Ausblick	74
8	Quellenverzeichnis	75

Vorwort von KölnBusiness



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,

mit der Initiierung des Roundtable „Talente“ im November 2022 durch die KölnBusiness Wirtschaftsförderung-GmbH wurde das allgegenwärtige Thema des Fachkräftemangels mit einem Teil der Kölner Film- und Fernsehbranche bis in den April 2023 debattiert.

Dabei wurden die drei Themenschwerpunkte Standort Köln, Branchensichtbarkeit und Arbeitsbedingungen fokussiert. Die nachhaltige Wandlung hin zu einem Arbeitnehmermarkt und die damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Branchen muss langfristig sichergestellt werden. Arbeitsbedingungen sollten die spezifischen Rahmenbedingungen der Branche berücksichtigen und sich gleichzeitig den Erwartungen der Mitarbeitenden annähern.

Adressiert wird die gesamte Branche, im Fokus steht der gesamte Wertschöpfungsprozess von der Pre-Production bis hin zur Distribution. In allen Bereichen und bei allen Marktteilnehmenden liegen Potenziale, die Branche für den Nachwuchs, für Quereinsteigende und Rückkehrende attraktiver zu gestalten. Einige sind diesbezüglich bereits sehr umtriebig, anderen fehlt es an Ressourcen, um sich eingehend mit der komplexen Thematik zu beschäftigen.

Die einen finden hier bestenfalls neue Impulse für weitere Maßnahmen, die anderen erhalten einen Überblick dessen, was möglich ist.

In diesem Sinne wünschen wir viel Spaß bei der Lektüre!

A handwritten signature in blue ink that reads 'Dr. Janssen'.

Dr. Manfred Janssen
Geschäftsführer
KölnBusiness Wirtschaftsförderungs-GmbH

A handwritten signature in black ink that reads 'H.P. Heineking'.

Hans Peter Heineking
Innovationsmanager Kreativwirtschaft
KölnBusiness Wirtschaftsförderungs-GmbH

Vorwort der Produktionsallianz



Die Film- und Fernsehbranche ist ein attraktiver und zugleich herausfordernder Arbeitsmarkt. Ob vor oder hinter der Kamera, ob im technischen Bereich oder als Unternehmer: Die Filmwirtschaft bietet spannende Aufgaben und ist ein Magnet für Kreative aller Herkünfte. Aber auch in unserer Branche nimmt der Fachkräftemangel immer dramatischere Formen an. Die Gewinnung und das Halten gut ausgebildeter Arbeitskräfte wird entscheidend sein für die Zukunftsfähigkeit der Film- und Fernsehwirtschaft.

In unserer Branche ist es wie überall: Ein gutes Arbeitsumfeld bindet gute Arbeitskräfte. Motivation und positive Unternehmenskultur gehören dabei eng zusammen. Ein ausgewogenes Maß an Flexibilität, Sicherheit und Leistungsbereitschaft spielt aber besonders in der Filmwirtschaft nicht nur bei Arbeitszeiten und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern auch bei Gehaltsmodellen und bei der Planungssicherheit für alle Beteiligten eine übergeordnete Rolle. Der Tarifvertrag für Film- und Fernsehschaffende bildet dafür einen angemessenen und flexiblen Rahmen.

Nicht selten zieht die Arbeit am Set junge Menschen oder Quereinsteigende ohne klassisch erworbene Qualifikationen an. Zu den vielfältigen Gründen gehört, dass Filmproduktionen vor und hinter der Kamera häufig nur temporäre Beschäftigungsverhältnisse ermöglichen. Dennoch sind auch hier anerkannte Qualifikationen und Beständigkeit für Arbeitnehmende und Unternehmen gleichermaßen wichtig.

Unsere feste Überzeugung ist daher: Investitionen in qualifizierten Nachwuchs sind und bleiben unerlässlich. Um den Bedarfen gerecht zu werden, braucht es umfassende und zugleich passgenaue Maßnahmen zur Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften. Zu attraktiven Arbeitsbedingungen gehören zudem Themen wie Vielfalt, Gleichstellung und eine vorausschauende Altersvorsorge.

Grundlage für die richtige Weichenstellung ist ein realistischer Blick auf die Arbeitsbedingungen in der Branche. Eine aktuelle, umfassende Darstellung der Ist-Situation fehlt allerdings. Umso wichtiger, dass mit dem vorliegenden Guide der Versuch unternommen wird, Produktionsunternehmen auf Basis aktueller Arbeitsmarktforschung Impulse zur Personalgewinnung und -haltung zu liefern, um so die Zukunftsfähigkeit der Film- und Fernsehbranche aktiv mitzugestalten. Eine grundlegende Untersuchung der Arbeitsmarktsituation ist jedoch dennoch notwendig, um Transparenz über die Situation von Unternehmen und Beschäftigten zu erhöhen.

Björn Böhning
CEO und Sprecher des Vorstands
Allianz Deutscher Produzenten – Film & Fernsehen e. V.

Executive Summary

Mit dem Ziel, die Branche im immer stärker umkämpften Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu halten und den Produktionsunternehmen Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, hat die Wirtschaftsförderung KölnBusiness das Forschungs- und Beratungsunternehmen Goldmedia mit der Durchführung der vorliegenden Untersuchung beauftragt, welche aktuelle Trends auf dem Arbeitsmarkt analysiert, den Status Quo der Arbeitssituation der Film- und Fernsehschaffenden auf Basis der bestehenden Datenlage darstellt und Maßnahmenvorschläge zur Akquirierung und Bindungen von Personal liefert.

Forschungsstand und Trends auf dem Arbeitsmarkt

Arbeitsbedingungen beziehen sich auf die Elemente und Umstände, unter denen Arbeitnehmende ihre beruflichen Tätigkeiten ausüben. Sie lassen sich in objektive Faktoren (messbare Aspekte wie Arbeitszeiten) und subjektive Faktoren (weiche Aspekte wie Arbeitsklima) unterteilen. Die Analyse dieser Faktoren zielt darauf ab, Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit zu identifizieren und das Arbeitsumfeld zu optimieren. Kriterien mit Einfluss auf Arbeitsbedingungen sind bspw. das Gehalt, Zusatzleistungen, die Anstellungsart, Arbeitszeiten und -ort/platz, der Inhalt der Tätigkeit, Karrieremöglichkeiten oder die Unternehmenskultur.

Untersuchungen zeigen eine Korrelation zwischen Mitarbeitendenzufriedenheit und Leistungsfähigkeit. Zufriedene Mitarbeitende sind engagierter, motivierter und tragen zur Effizienz des Unternehmens bei. Die wichtigsten Motivationsfaktoren sind ein gutes Verhältnis zu den Kolleg:innen sowie ein angenehmes Arbeitsklima, Art und Inhalt der Tätigkeiten sowie flexible Arbeitsmodelle. Ein hohes Gehalt steht erst an fünfter Stelle.

Die jüngere Generation hat im Vergleich zu älteren Generationen größere Erwartungen an ihre Jobs, insbesondere hinsichtlich Flexibilität sowie verbesserter Arbeitsbedingungen, und legt eine hohe Jobwechselbereitschaft an den Tag. Bei der Arbeitgeberwahl sind Gehalt, Jobsicherheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben entscheidende Kriterien. Aber auch Umweltaspekte gewinnen an Bedeutung. Vermehrt werden Arbeitgeber in der Verantwortung für soziale und ökologische Belange gesehen.

Die Erkenntnisse legen nahe, dass Unternehmen zur Personalgewinnung und -bindung nicht nur auf finanzielle Anreize setzen sollten, sondern auch auf die Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung.

Arbeitsbedingungen in der Film- und TV-Branche

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde keine Primärdatenerhebung zur Ermittlung der aktuellen Situation beauftragt, weswegen auf vorhandene Sekundärdaten zurückgegriffen wurde. Es existieren allerdings nur begrenzt Daten, die die Thematik umfassend beleuchten. Die wichtigsten Punkte zur Beschreibung der Arbeitsbedingungen sind:

Einkommen: Bezüglich der Einkommenssituation zeigt sich, dass das durchschnittliche Bruttojahresgehalt im Wirtschaftszweig Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik im April 2023 rund 59.900 EUR betrug. Männer verdienten im Schnitt etwa 23 % mehr als Frauen.

Arbeitszeiten: Die Arbeitszeiten werden durch den Tarifvertrag für Film- und Fernseh-schaffende geregelt. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in der unabhängigen Fernsehindustrie lag gemäß einer international angelegten Studie im Jahr 2021 bei 50 Stunden.

Altersvorsorge: Fast 90 % der Film- und Fernsehschaffenden gab für 2019 an, Anspruch auf gesetzliche Rente zu haben. Allerdings bewertete ein Drittel der Befragten ihre Absicherung als schlecht oder sehr schlecht.

Aus- und Weiterbildung: Die Mehrheit der Befragten (57 %) gab 2022 an, in den letzten zwölf Monaten keine Weiterbildungsangebote genutzt zu haben, obwohl über 80 % der Unternehmen ihren Festangestellten die Möglichkeit bieten. Für Nicht-Festangestellte ist dies allerdings weitaus seltener der Fall. Duale Ausbildungen haben 2022 nur 12 % der Film- und TV-Produktionsunternehmen angeboten, obwohl das Interesse an einer medienbezogenen Ausbildung nach wie vor groß ist. Ein Grund dafür liegt u. a. in der Struktur der Branche, die von Klein- und Kleinstunternehmen geprägt ist.

Diversität: Laut Statistischem Bundesamt waren 2022 im Wirtschaftszweig Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik rund 48.000 Männer (59 %) und 33.000 Frauen (41 %) beschäftigt. In kreativen Schlüsselpositionen (Kino) wie Regie, Drehbuch und Produktion sind Frauen deutlich unterrepräsentiert. Eine umfassende Erhebung zur Diversität unter den Film- und TV-Schaffenden fehlt bislang.

Gleichstellung: Die Hälfte der im Kontext der Studie „Vielfalt im Film“ Befragten gab 2020 an, in den letzten zwei Jahren Diskriminierung im Arbeitskontext erfahren zu haben. Am häufigsten wurden Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts (60 %), des Lebensalters (30 %) und rassistischer Zuschreibungen (13 %) genannt. 81 % der befragten Cis-Frauen gaben 2020 an, in den letzten zwei Jahren sexuelle Belästigung im Arbeitskontext erfahren zu haben.

Nachhaltigkeit: Seit 2023 gelten „Ökologische Standards für deutsche Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen“, die eine verpflichtende Voraussetzung für den Erhalt von Bundes- und Länder-Fördermitteln sind.

Für viele Bereiche und Fragestellungen liegen keine aktuellen Daten vor, wie z. B. zur spezifischen Einkommenssituation der Film- und TV-Schaffenden und ihrer diesbezüglichen Zufriedenheit, zur Verteilung der Beschäftigten nach Art der Anstellung, zur Arbeitsbelastung sowie physischen und psychischen Gesundheit der Film- und TV-Schaffenden, zur Bewertung der Arbeitsatmosphäre oder zur allgemeinen Zufriedenheit mit der Arbeitssituation.

Maßnahmen-Baukasten für Unternehmen

Zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und damit der Wettbewerbsposition von Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt bietet die vorliegende Untersuchung Anregungen in Form ausgewählter Maßnahmenvorschläge (siehe Tab. 1). Diese werden wie folgt kategorisiert: Kurzfristige Maßnahmen haben das Potenzial, verhältnismäßig zügig und mit geringerem Aufwand umgesetzt werden zu können. Mittelfristige Maßnahmen bedürfen eines längeren Planungs- und Implementierungszeitraums und sind mit einem höheren Aufwand verbunden. Die Kategorisierung kann unternehmensspezifisch unterschiedlich ausfallen.

Tab. 1: Übersicht Maßnahmen-Baukasten¹

Maßnahme	Beschreibung
Kurzfristig umsetzbar	
Kooperation mit der Agentur für Arbeit	Die Bundesagentur sowie die lokalen Agenturen für Arbeit bieten umfangreiche Serviceleistungen für Arbeitgeber an, wie bspw. Beratungsangebote zur Qualifizierung von Beschäftigten oder Personalvermittlung. Unter bestimmten Bedingungen können Unternehmen Förderung v. a. für die Qualifizierung und Eingliederung von Personal beziehen.
Angebote der IHK nutzen	Für ihre Beiträge haben Unternehmen Anspruch auf das Leistungsangebot der für sie zuständigen IHK etwa in den Bereichen Fachkräftesicherung, Aus- und Weiterbildung oder Nachwuchsmarketing.
Strategische Personalplanung und -entwicklung	Eine strategische Personalplanung und strukturierte Personalentwicklung liefern die Basis für die Bindung von Mitarbeitenden. Dazu gehören eine projektübergreifende und vorausschauende Personalplanung, ein strukturiertes Onboarding sowie das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten.
Physische und emotionale Gesundheit und Sicherheit	Unternehmen können Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit am Arbeitsplatz und zur Steigerung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ergreifen. Neben der physischen Gesundheit sind auch die emotionale und körperliche Sicherheit der Beschäftigten, z. B. in Form eines Verhaltenskodex gegen sexuelle Belästigung, sowie die mentale Gesundheit relevant.
Betriebsklima analysieren und verbessern	Ein positives Arbeitsklima fördert die Motivation und trägt zu einer geringeren Personalfluktuationsrate bei. Durch die Evaluierung des Arbeitsklimas können Unternehmen Schwachstellen erkennen und gezielte Verbesserungsmaßnahmen ergreifen.
Partizipative und wertschätzende Unternehmenskultur und -führung	In einem partizipativen und wertschätzenden Umfeld fühlen sich Mitarbeitende ermutigt, ihre Meinungen und Ideen zu teilen, was die Kreativität und Innovationskraft steigern kann. Die Entwicklung und Implementierung einer solchen Unternehmenskultur ist eine strategische Managementaufgabe. Coachings helfen Führungskräften dabei, zeitgemäß zu führen.
Diversität und Gleichstellung fördern	Divers besetzte Teams und eine inklusive Arbeitsumgebung, fördern plurale Denk- und kreative Lösungsansätze. Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Gleichstellung sind bspw. die Einführung eines Verhaltenskodex, die Festlegung von Diversitätsstandards oder die Teilnahme an Sensibilisierungsschulungen.

¹ Goldmedia-Analyse 2023.

Maßnahme	Beschreibung
Funktionale Teams	Durch die bewusste Zusammenstellung funktionaler Teams und die Förderung einer kollaborativen Umgebung können unnötige Überstunden vermieden werden. Debriefings und anonyme Umfragen nach Projektabschluss können Dysfunktionalitäten aufdecken.
Zusatzleistungen und Benefits anbieten	Freiwillige Zusatzleistungen können maßgeblich zur Mitarbeitendenzufriedenheit beitragen. Bei Mitarbeitenden besonders beliebte Benefits sind die betriebliche Altersvorsorge und Remote-Office-Optionen.
Umgang mit Arbeitgeberbewertungen im Netz	Die meisten Arbeitssuchenden informieren sich vorab auf Bewertungsportalen über potenzielle Arbeitgeber. Unternehmen sollten deswegen wirksam mit Arbeitgeber-Bewertungen umgehen, indem sie die eigene Position darlegen, Offenheit für konstruktive Vorschläge signalisieren und Bewertungsportale für das eigene Employer Branding nutzen.
Mittelfristig umsetzbar	
Nachwuchs erreichen	Um den Nachwuchs zu erreichen, ist eine zielgruppenorientierte Strategie erforderlich, etwa in Form einer authentischen Social-Media-Präsenz, durch aktive Schularbeit, die Teilnahme an Karrieretagen und Karrieremessen oder das Anbieten von (Schüler:innen)-Praktika.
Nachwuchs ausbilden	Die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen im Bereich Mediengestaltung Bild und Ton ist deutlich größer als das Angebot. Gleichzeitig liegt die Ausbildungsbetriebsquote in der Produktionsbranche unterhalb des bundesweiten Durchschnitts. Dies liegt möglicherweise daran, dass Fehlannahmen zu Aufwand und Komplexität dualer Ausbildung bestehen.
Altersvorsorge für Mitarbeitende	Vor allem die jüngere Generation startet ihre berufliche Laufbahn mit dem Bewusstsein, sich auch betrieblich bzw. privat um ihre Altersvorsorge kümmern zu müssen. Unternehmen können sich mit einem entsprechenden Angebot bspw. über die Pensionskasse Rundfunk positiv abheben.
Flexibilisierung der Arbeitsmodelle	Flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten und -orte werden Mitarbeitenden immer wichtiger; individuelle Lösungen sind gefragt. Modelle wie die Einführung der Vier-Tage-Woche oder Teilzeitarbeit bzw. Jobsharing gewinnen zunehmend an Relevanz.
Variable Lohnbestandteile	Variable Lohnbestandteile sind Gehaltskomponenten, deren Höhe in Abhängigkeit von bestimmten Leistungsindikatoren oder Erfolgen stehen. Durch die Partizipation an Erfolgen wird das Team incentiviert und Wertschätzung für ihre Leistungen gezeigt.
Ökologische Nachhaltigkeit	Ökologisch nachhaltiges Produzieren ist nicht nur zur Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks, sondern auch zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden relevant. Als Leitlinien können die ökologischen Standards für deutsche Kino-, TV- und VoD-Produktionen herangezogen werden.
Kritische Prozessanalyse	Die Prozessanalyse beinhaltet eine systematische Prüfung von Abläufen, um Schwächen aufzudecken und Möglichkeiten zur Verbesserung zu identifizieren. Ansätze hierfür umfassen ein effizientes Projektmanagement, eine sorgfältige Drehbuchentwicklung und Vorproduktion, die kontinuierliche Verbesserung durch Feedback, Outsourcing etc.

Strukturelle Veränderungen im Markt

Um den Fachkräftemangel zu adressieren und die Arbeitsbedingungen für Film- und Fernsehschaffende nachhaltig zu verbessern, sind neben den Maßnahmen durch Unternehmen grundlegende Reformen in der Branche, bei der auch Politik und Auftraggeber gefordert sind, notwendig wie z. B.:

Entfristung von Arbeitsverträgen: Längerfristige Anstellungen würden den Film- und TV-Schaffenden Planungssicherheit und Perspektiven bieten. Angesichts der Unsicherheiten durch projektbasierte Aufträge sind Befristungen in der Branche jedoch noch weit verbreitet. Nur wenn Auftraggebende Projekte längerfristig beauftragen, kann eine kontinuierliche Beschäftigung ermöglicht werden.

Lohnniveaus anpassen: Gehälter spielen eine zentrale Rolle bei der Arbeitgeberwahl. Angesichts steigender Kosten durch Inflation, Energiekrise, Umstellung auf Nachhaltigkeit etc., sind auftraggeberseitig entsprechende Budgetanpassungen bzw. eine stärkere Fokussierung der Mittel erforderlich, um Gehaltsanpassungen zu ermöglichen.

Überstunden vermeiden: Überstunden sind in der Branche bei nicht langlaufenden Formaten häufig schwer vermeidbar. Eine Reduktion der Überstunden erfordert bessere finanzielle Rahmenbedingungen seitens der Auftraggeber, um mehr Zeit für Vorbereitungsphasen und Drehtermine einzuplanen.

Transparentere Gagenstrukturen: Transparenz in den Vergütungsstrukturen kann Gehaltsunterschiede verringern und die Gleichstellung fördern. Eine detaillierte Gagentabelle, die verschiedene Erfahrungslevel berücksichtigt, kann dabei helfen.

Soziale und ökologische Nachhaltigkeit: Die geforderte Einhaltung sozialer und ökologischer Standards bringen für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen zusätzliche Kosten mit sich. Dies muss sich entsprechend in den Budgets spiegeln.

Ausbildungsstrukturen professionalisieren und ausbauen: Die Branche ist geprägt von einer geringen Beruflichkeit und noch nicht hinreichend professionalisierten Strukturen in Bezug auf die (duale) Ausbildung. Um den großen technischen und gesellschaftlichen Veränderungen gerecht zu werden, sind neue Ausbildungsangebote nötig sowie professionelle Ausbildungsstrukturen mit klaren Karrierewegen.

Vielfalt und Antidiskriminierung: Als Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und gegen Diskriminierung werden u. a. die Einführung von Diversitätsstandards und die Einführung von Geschlechter- und Diversitätsquoten gefordert oder die Einrichtung von Antidiskriminierungsstellen. Für ein gezieltes Vorgehen sollte das Thema in seiner inhaltlichen Breite vollumfänglich empirisch untersucht werden.

1 Einleitung

Die Film- und Fernsehbranche ist eine zentrale Säule der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. 8,6 Mrd. EUR setzt die Branche jährlich um und beschäftigt fast 120.000 Menschen.² Das jährliche Produktionsvolumen für TV-Sender und VoD-Anbieter beläuft sich auf über 750.000 Minuten³; mehr als 230 deutsche Filme laufen pro Jahr in Deutschlands Kinos an.⁴ Die Branche ist für ihre speziellen Herstellungsprozesse bekannt. Die unterschiedlichsten Fachbereiche kommen hier für die Realisierung eines Formats für Fernsehen, Kino oder Streaming zusammen. Kreativität trifft auf Wirtschaftlichkeit, Handwerk und technische Innovation. Diese Besonderheiten in der Produktion stellen auch besondere Anforderungen an die Beschäftigten. Die hier bestehenden Arbeitsbedingungen unterscheiden sich zu denen vieler anderer Branchen. Gleichzeitig durchläuft die Branche starke Veränderungsprozesse:

Die Nachbeben der Corona-Pandemie, die zu großen Unsicherheiten und besonderen Belastungen bei Beschäftigten und Unternehmen geführt hat, sind noch spürbar. Die aktuelle Novellierung des Filmförderungsgesetzes legt einen besonderen Fokus auf die Integration neuer Arbeitsbedingungen. In den seit Oktober 2023 laufenden Tarifverhandlungen fordert die Gewerkschaftsseite maßgebliche Veränderungen. Neue, disruptive Technologien drängen in den Produktionsmarkt und verändern die Art und Weise des Arbeitens grundlegend. Die Delinearisierung des Konsumverhaltens schreitet mit großen Schritten voran. Inflation, Kostensteigerungen, Energiekrise, Lieferengpässe und schwindende Werbebudgets erhöhen den wirtschaftlichen Druck auf Arbeitnehmer- wie Arbeitgeberseite. Und wie die meisten anderen Branchen, sieht sich auch die Film- und TV-Wirtschaft mit einem wachsenden Personal- und Fachkräftemangel konfrontiert:

93 % der Unternehmen schätzen die Fachkräftesituation sowohl bezüglich der Festangestellten als auch bezüglich der auf Produktionsdauer Beschäftigten und Selbstständigen als (eher) schwierig ein. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Film- und Fernsehschaffenden in Form eines erhöhten Arbeitsdrucks und psychischer Belastung spürbar.⁵ Angesichts der Tatsache, dass 2023 die Beauftragung neuer Serien um über 30 % zurückgegangen ist,⁶ dürfte es jedoch eine gewisse Entlastung im Markt in Bezug auf die bis dahin sehr angespannte

² BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2022, S. 39. Online: https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2022/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [13.11.2023].

³ Goldmedia / Hamburg Media School (2022): Film- und Fernsehproduktion in NRW im Vergleich zu anderen Bundesländern, S. 3. Online: https://www.land.nrw/sites/default/files/assets/documents/NRW-Produktionsstudie_2019_2020.pdf [15.11.23].

⁴ FFA – Filmförderungsanstalt (2022): Das Kinojahr 2022. Online: https://www.ffa.de/files/dokumentenverwaltung/publikationen%20presse%20%28bearbeitet%20HS%29/2022/FFA-Kinojahr_2022.pdf [19.11.2023].

⁵ Media Collective / Erich Pommer Institut (2022): Fachkräfte- und Weiterbildungsbedarfe im Produktions- und Postproduktionssektor. Eine Fallstudie erarbeitet vom Weiterbildungsverband Media Collective, S 5. Online: https://www.epi.media/download.855857bdcb0b2df62e2a05ff32164724_1/ [13.11.2023].

⁶ Zarges, T. (2024): "Nicht dem Regenbogen nachjagen": Die neue Realität für Serienmacher. Artikel vom 20.02.2024, in: DWDL. Online: <https://www.dwdl.de/magazin/96889/nicht-dem-regenbogen-nachjagen-die-neue-reali-taet-fuer-serienmacher/> [06.05.2024].

Fachkräftesituation geben. In der Folge haben sich die Drehtage spürbar reduziert und auch die Zahl der Arbeitstage ging zurück.⁷

Mit dem Ziel, die Branche im immer stärker umkämpften Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu halten und den Produktionsunternehmen Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, hat die Wirtschaftsförderung KölnBusiness das Forschungs- und Beratungsunternehmen Goldmedia mit der Durchführung der vorliegenden Untersuchung beauftragt.

Die Studie liefert umfangreiche Einblicke in branchenübergreifende Trends auf dem Arbeitsmarkt und die sich verändernden Anforderungen an Arbeitgeber. Welche Kriterien definieren die Arbeitsbedingungen? Welche Faktoren beeinflussen die Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitenden? Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben Arbeitnehmende und wie unterscheiden sich diese generationsspezifisch? Diese und weitere Fragen werden in Kapitel 2 sowie maßnahmenbezogen in Kapitel 5 unter Rückgriff auf aktuelle Studien von führenden Personalforschungs- und -dienstleistungsunternehmen sowie öffentlichen Institutionen adressiert.

In Kapitel 3 wurde der Versuch einer Bestandsaufnahme der Arbeitsbedingungen in der Film- und TV-Branche unternommen. Im Verlauf der Erstellung des vorliegenden Guides zeigte sich allerdings, dass kaum Daten zu den Arbeitsbedingungen in der Film- und Fernsehbranche existieren, die die Situation umfassend und methodisch sauber beleuchten. Die bestehenden Datenlücken werden in Kapitel 3 dargestellt. Es sei darauf hingewiesen, dass es ohne eine solide Datengrundlage schwierig ist, zielgerichtet Handlungsempfehlungen abzuleiten. Es wird angeraten, diese Forschungslücken zu schließen, um einen umfassenden Einblick in die aktuellen Herausforderungen und Potenziale der Branche zu gewinnen.

Die Auslandsanalyse (Kapitel 4) richtet den Blick auf ausgewählte europäische Filmmärkte. Im Fokus stehen Skandinavien, Frankreich und Großbritannien hinsichtlich der Ausprägung spezifischer Aspekte wie z. B. Fachkräftesituation, Arbeitszeiten, Diversität und Gleichstellung. Aufgrund der begrenzten Daten für den deutschen Markt bieten diese Vergleiche interessante Einblicke und Anregungen.

Auf Basis der vorangegangenen Analysen, den geführten Expert:innen-Interviews sowie einer umfassenden Recherche werden in Kapitel 5 Maßnahmen aufgeführt, die Unternehmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und ihrer Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt ergreifen können. Die genannten Möglichkeiten erheben weder einen Anspruch auf Vollständigkeit noch Umsetzbarkeit oder gar Umsetzungspflicht für jedes Unternehmen. Vielmehr soll diese Auflistung Anregungen bieten, Tipps für die Praxis liefern und den Unternehmen Handlungsspielräume eröffnen. Es handelt sich bei dieser Sammlung um einen ersten Aufschlag. Der vorliegende Guide kann und soll in Zusammenarbeit mit der Branche wachsen, indem er bspw. um weitere Maßnahmen, konkrete Leitfäden, Anwendungsbeispiele, weitere Praxistipps u. Ä. ergänzt wird. An dieser Stelle sei erneut darauf hingewiesen, dass Daten zur Arbeitssituation in den

⁷ Arbeitskreis Fachkräfte-Strategie Film & TV (2023): Einschätzungen zur Beschäftigungssituation in der Film-, Fernseh- und Streamingproduktion 2022-2024 in Deutschland, S. 9ff. Online: https://www.epi.media/download/571c07640b352845a81dbfd01ff07594_1/ [14.05.2024].

Unternehmen und am Set fehlen. Inwiefern die hier aufgeführten Maßnahmen bereits in den Betrieben umgesetzt werden, ist demnach nicht klar. Auch in dieser Hinsicht besteht also Potenzial für eine Spezifizierung und Erweiterung des vorliegenden Guides.

Die Studie basiert auf einer umfassenden Sekundärdatenanalyse sowie 14 qualitativen Interviews, die mit Expert:innen aus Produktionsunternehmen, der Agentur für Arbeit Köln, der Industrie- und Handelskammer zu Köln, der Pensionskasse Rundfunk sowie mit ver.di geführt wurden. Aufgrund fehlender repräsentativer Daten zum Status Quo ist die Ableitung von Empfehlungen und Maßnahmen, die sich passgenau an den Bedingungen und Bedarfen der Branche orientiert, nur eingeschränkt möglich. Insbesondere wird dafür auf aktuelle Maßnahmen und Trends im Gesamtarbeitsmarkt rekurriert. Zwar finden die Spezifika der Branche stets Berücksichtigung, dennoch kann die Anwendbarkeit für die Film- und TV-Produktionsunternehmen ggf. eingeschränkt sein. Vor diesem Hintergrund erscheint den Studienverantwortlichen die Durchführung einer umfassenden, bundesweiten Erhebung der Beschäftigungssituation in der Film- und Fernsehbranche angezeigt.

Über KölnBusiness

Die KölnBusiness Wirtschaftsförderung ist die Partnerin für eine starke Wirtschaft. Als Tochtergesellschaft der Stadt Köln ist sie Möglichmacherin und Unterstützerin für alle Unternehmen sowie Gründer:innen, Investor:innen und Projektentwickler:innen in Köln. KölnBusiness wurde 2019 als städtisches Unternehmen neu gegründet und ist von Beginn an marktnah und serviceorientiert aufgestellt.

Sie ist das Bindeglied zwischen Stadtverwaltung und Wirtschaft. Wirtschafts- und verwaltungsrelevante Fragen und Anliegen sind bei KölnBusiness in guten Händen. KölnBusiness vernetzt aktiv Forschung und Wissenschaft mit den Unternehmen am Standort und in der Region. Mit der Strategie für den Wirtschaftsstandort Köln setzt KölnBusiness konkrete Schwerpunkte für ihre Arbeit. Gemeinsam mit der Stadt Köln und den Partner:innen geht KölnBusiness die strategischen Ziele an, damit die Wirtschaftsmetropole weiterhin attraktiv und prosperierend bleibt - für die Zukunftsfähigkeit von Köln.

Über Goldmedia

Goldmedia steht für datengetriebene Kompetenz und evidenzbasierte Entscheidungsfindung in der Unternehmens- und Politikwelt. Seit 1998 unterstützt Goldmedia als Beratungs- und Forschungsgruppe Unternehmen und öffentliche Auftraggeber auf nationaler und internationaler Ebene. Zu den Kunden zählen u. a. Bundes- und Landesministerien, Verbände und Unternehmen, Sender und Streaming-Anbieter, Förderer und Regulierungsbehörden. Mit fundierten Datenanalysen, Marktstudien, Prognosen und Beratungsleistungen bietet Goldmedia seinen Kunden wertvolle Einblicke und strategische Orientierung. Branchenschwerpunkte sind dabei die Medien- und Entertainmentindustrie, die Kultur- und Kreativwirtschaft sowie die Informations- und Telekommunikationsbranche. Der inhaltliche Fokus liegt u. a. auf den Themenfeldern Business Strategy, Digitalisierung und Innovation, Nachhaltigkeit und Standortentwicklung, Personal und Fachkräfte sowie Unternehmensgründung und Förderung.

2 Forschungsstand und Trends auf dem Arbeitsmarkt

2.1 Arbeitsbedingungen und deren Einflussfaktoren

Arbeitsbedingungen beziehen sich auf die verschiedenen Elemente und Umstände, unter denen Arbeitnehmende ihre beruflichen Tätigkeiten ausüben. Dieses Konzept von Rahmenbedingungen umfasst eine Vielzahl von Faktoren, die nicht nur die Arbeitsumgebung und die Art und Weise, wie Arbeit geleistet wird, beeinflussen, sondern auch Auswirkungen auf verschiedene Lebensbereiche der Mitarbeitenden haben.⁸

Sie können in zwei Hauptkategorien unterteilt werden: objektive („harte“) und subjektive („weiche“) Faktoren.⁹ Zu den harten Arbeitsbedingungen zählen objektiv messbare Faktoren wie bspw. Gehalt, Arbeitszeiten und Urlaubsansprüche. Diese Faktoren sind in der Regel quantifizierbar und durch Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Betriebsordnungen und Arbeitsverträge geregelt.

Im Gegensatz dazu sind weiche Arbeitsbedingungen subjektive Faktoren, die schwerer messbar sind, aber dennoch einen erheblichen Einfluss auf das Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden haben, was sich wiederum auf die Leistung und die Arbeitszufriedenheit auswirken kann. Hierzu gehören Aspekte wie das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur. Eine Regulierung kann bspw. über Verhaltenskodizes und freiwillige Selbstverpflichtungen erfolgen.

Die Analyse der Einflussfaktoren und die Identifizierung von Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit sollen dazu beitragen, das Arbeitsumfeld zu optimieren und den langfristigen Unternehmenserfolg zu fördern.

Eine Kategorisierung und Beschreibung zentraler Kriterien, die maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen nehmen, findet sich in Tab. 2.

⁸ Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Arbeitsbedingungen. Online: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18658/arbeitsbedingungen/> [15.11.2023]; Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2023): Arbeitsbedingungen. Online: <https://www.eu-gleichbehandlungsstelle.de/eugs-de/eu-buerger/informationsdienst/arbeitsbedingungen> [20.11.2023].

⁹ BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Forschungsbericht Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen, S. 10. Online: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-590-arbeitszufriedenheit-und-arbeitsbedingungen.pdf?__blob=publicationFile&v=4 [13.11.2023].

Tab. 2: Kriterien mit Einfluss auf die Arbeitsbedingungen¹⁰

Kriterien	Beschreibung
Gehalt, Incentives und Benefits	
Gehalt	Finanzielle Vergütung, die eine Person regelmäßig für ihre berufliche Tätigkeit erhält
Incentives	Leistungsgekoppelte Anreize zusätzlich zum Gehalt wie z. B. Bonuszahlungen
Altersvorsorge und Sozialleistungen	Finanzielle Sicherung für den Ruhestand, staatliche Unterstützung bei sozialen Bedürfnissen, zusätzliche Gesundheitsleistungen etc.
Sonstige Benefits und Transferleistungen	Geldwerte Vorteile zusätzlich zum Gehalt wie z. B. Übernahme des ÖPNV-Tickets, Essenszuschuss, Dienstwagen
Anstellungsart, Arbeitszeiten und -ort/platz	
Arbeitszeit und -umfang / Work-Life-Balance	Dauer, die für die berufliche Tätigkeit aufgewendet wird, Einhaltung der Ruhezeiten, Umgang mit Überstunden
Beschäftigungsform	Art des Beschäftigungsverhältnisses: befristete vs. unbefristete Anstellung, feste vs. freie Mitarbeit etc.
Urlaub	Bezahlte Freistellung vom Arbeitsplatz
Arbeitsort	Ort, an dem die berufliche Tätigkeit ausgeübt wird, z. B. beim Arbeitgeber, im Home- bzw. Remote-Office
Sicherheit am Arbeitsplatz	Schutz vor Gefahren und Risiken während der Arbeit zur Vermeidung von Unfällen und Krankheitsausfällen
Tätigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten	
Arbeitsinhalte	Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Tätigkeiten und Pflichten, die mit einer bestimmten Position im Unternehmen verbunden sind
Karriereentwicklung und Weiterbildungsmöglichkeiten	Fortschreiten in der beruflichen Hierarchie, Aneignung zusätzlicher Fachkompetenzen durch Angebote der beruflichen Qualifikation
Image des Unternehmens	Öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens durch Kunden, Mitarbeitende und Gesellschaft
Unternehmenskultur	
Arbeitsatmosphäre	Stimmung und Umgebung am Arbeitsplatz, Zusammenwirken des Teams, Umgang unter Kolleg:innen, Kommunikation
Führung von Mitarbeitenden	Art und Weise, wie Mitarbeitende geführt und in Unternehmensprozesse/-entscheidungen eingebunden werden
Diversität	Vielfalt der Mitarbeitenden in Bezug auf unterschiedliche Merkmale, Hintergründe und Eigenschaften
Gleichstellung	Schaffung einer Arbeitsumgebung, in der alle Mitarbeitenden grundsätzlich gleiche Chancen, Rechte und Pflichten haben
Corporate Responsibility	Gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens für soziale und ökologische Belange im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens

¹⁰ Goldmedia-Analyse 2023.

2.2 Zufriedenheit und Motivationsfaktoren von Beschäftigten

2.2.1 Relevanz für Unternehmen

Dass eine Korrelation zwischen der Zufriedenheit von Beschäftigten und deren Leistungsfähigkeit besteht, haben zahlreiche Untersuchungen gezeigt. Eine hohe Mitarbeitendenzufriedenheit und deren positive Auswirkungen beeinflussen die Leistung, erhöhen die Kundenbindung und steigern damit den Erfolg eines Unternehmens.¹¹

Zufriedene Mitarbeitende sind in der Regel engagierter und motivierter. Sie sind eher bereit, sich für ihre Arbeit einzusetzen und zeigen eine höhere Produktivität, was direkt zur Effizienz des Unternehmens beiträgt. Glückliche Mitarbeitende sind außerdem nicht nur motivierter und produktiver, sondern auch ein Zehntel weniger krank als weniger glückliche Kolleg:innen.¹² Zusätzlich haben Unternehmen mit zufriedenen Mitarbeitenden oft eine niedrigere Fluktuationsrate. Dies hat zur Folge, dass weniger Zeit und Ressourcen für die Rekrutierung und Schulung neuer Mitarbeitender aufgewendet werden müssen. Außerdem fühlen sich zufriedene Mitarbeitende in der Regel wohler dabei, neue Ideen vorzubringen und innovative Ansätze zu verfolgen. Dies kann zu kreativen Lösungen für Geschäftsprobleme führen und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stärken. Weiterhin fördert ein positives Betriebsklima, das durch hohe Mitarbeitendenzufriedenheit entsteht, die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt in den Teams, was zur mehr Effizienz und Effektivität der Arbeitsprozesse führen kann. Schließlich haben Unternehmen mit zufriedenen Mitarbeitenden oft einen guten Ruf als Arbeitgeber, was sie wiederum attraktiver für Nachwuchs- und Fachkräfte macht.

2.2.2 Motivationsfaktoren

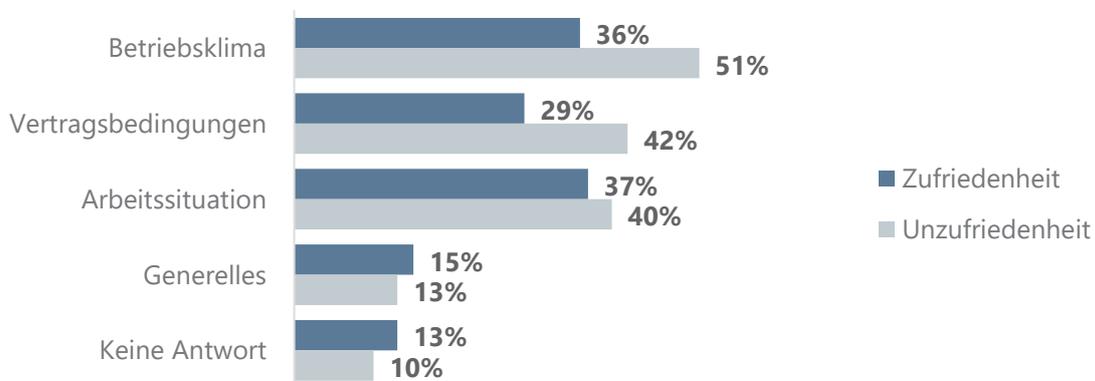
Mitarbeitende sind besonders dann zufrieden und motiviert bei der Arbeit, wenn sie ein gutes Verhältnis zu den Kolleg:innen haben und ein angenehmes Arbeitsklima vorfinden. Weiter sind Art und Inhalt der Tätigkeiten sowie flexible Arbeitsmodelle relevant. Ein hohes Gehalt steht erst an fünfter Stelle der am häufigsten genannten Motivationsfaktoren (siehe Abb. 1).

¹¹ BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Forschungsbericht Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen, S. 10. Online: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-590-arbeitszufriedenheit-und-arbeitsbedingungen.pdf?__blob=publicationFile&v=4 [16.11.2023]; Hedewig-Mohr, S. (2023): Talente finden und binden, S. 30ff, in: *planung&analyse*, 2/2023. Online: <https://www.horizont.net/epaper/pua/545/epaper/epaper/html5/index.html> [23.11.2023]; Capgemini Research Institute (2022): The People Experience Advantage. Online: https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2022/10/People-Experience-Research-Report_web.pdf [23.11.2023]; McKinsey and Company (2022): Reimagining HR: Insights from people leaders. Online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-hr-insights-from-people-leaders/> [16.11.2023].

¹² Rehwaldt, R. (2020): Das Arbeitsglück messen. Online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7941348/> [16.11.2023].

Abb. 1: Motivationsfaktoren von Angestellten, 2023¹³

Stellt man die gegenteilige Frage, was die häufigsten Gründe für Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber sind, zeigt sich, dass auch hier das Betriebsklima der stärkste Faktor ist (siehe Abb. 2). Es folgen die Vertragsbedingungen an zweiter Stelle und die Arbeitssituation an dritter. Daraus leitet sich ab, dass nicht die Vertragsbedingungen allein, den Unterschied machen, sondern insbesondere auch das Betriebsklima in den Blick zu nehmen ist.

Abb. 2: Gründe für Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber, 2023¹⁴

Welche Kriterien sind Mitarbeitenden bei der Wahl des Arbeitgebers besonders wichtig?¹⁵ Nach wie vor sind eine angemessene Entlohnung und Gehaltsgestaltung zentrale

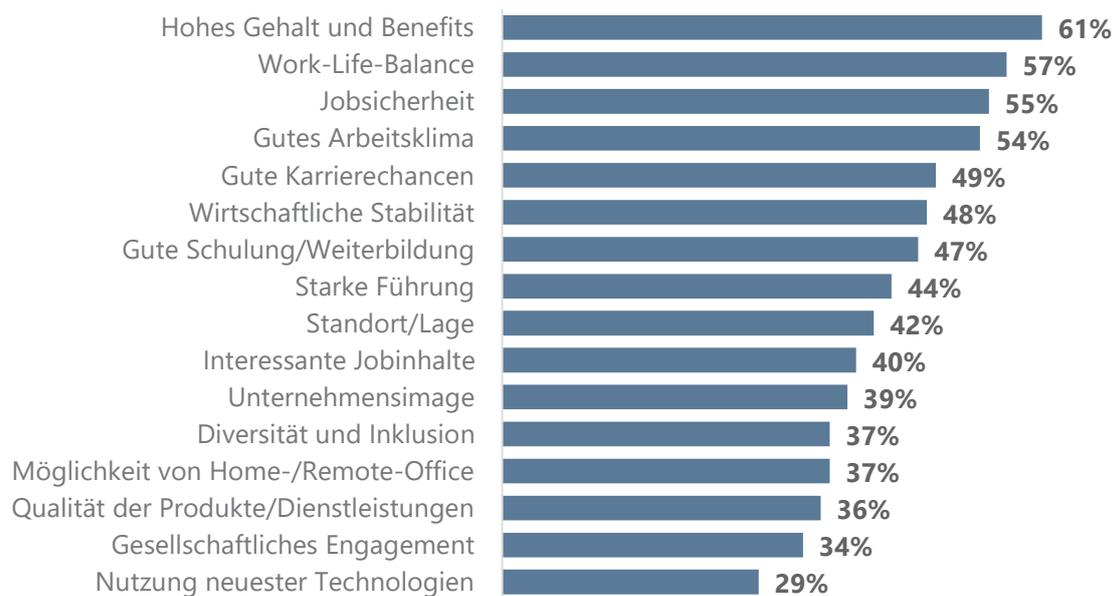
¹³ Ernst & Young GmbH (2023): EY Jobstudie 2023. Online: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2023/05/ey-jobstudie-motivation-2023.pdf [20.11.2023]. Methodische Hinweise: Benefits/Zusatzangebote: z.B. Versicherungen, Dienstwagen etc.; Mehrfachnennungen möglich.

¹⁴ nuggets research & digital (2023): Employer Branding. Ergebnisauszug für Employer Branding now. Online: <https://www.employer-branding-now.de/studien-im-vergleich-welche-eigenschaften-arbeitgeber-attraktiv-machen> [30.11.2023].

¹⁵ Organomics (2022): Arbeitgeberattraktivität 2022 – Anforderungen der Talente an potenzielle Arbeitgeber. Online: <https://www.organomics.de/2023/08/19/arbeitgeberattraktivitaet-2022/> [20.11.2023]; Randstad (2022): Employer Brand Research 2022 Global Report, S. 49. Online: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202022/rebr%202022%20global%20report.pdf?hsLang=nl> [20.11.2023]; Randstad (2023): NEW WORK Trendreport, S. 4. Online: <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2023-01/randstad-new-work-trendreport-3.pdf> [20.11.2023]; Randstad (2023): Deutschland Länderreport Employer Brand Research 2023, S. 9ff.

Faktoren. Die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie die Arbeitsplatzsicherheit haben in den vergangenen Jahren stark an Relevanz gewonnen. Ein positives Arbeitsumfeld, in dem sich die Belegschaft wohlfühlt, aber auch die Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung werden als wichtige Faktoren angesehen. Weiterhin werden in Untersuchungen eine wertschätzende Führungskultur, in der sich Mitarbeitende anerkannt und geschätzt fühlen, und flexible Arbeitszeiten sowie Remote-Office-Optionen häufig genannt. Abb. 3 zeigt die für Arbeitnehmende wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers.

Abb. 3: Die wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl, 2022¹⁶



Für Arbeitgebende ist die Erkenntnis relevant, dass es einen Shift hinsichtlich der Bedeutung einzelner Kriterien gibt: Während bei der Gewinnung von Mitarbeitenden das Gehalt den wichtigsten Faktor darstellt, ändert sich dies nach abgeschlossenem Arbeitsvertrag. Im Verlauf des Arbeitsverhältnisses rücken andere Faktoren, welche Mitarbeitende motiviert zur Arbeit gehen lassen, in den Vordergrund wie etwa das Arbeitsklima. Unternehmen, die eine positive Arbeitsumgebung schaffen und in die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden investieren, können dadurch langfristig den Erfolg des Unternehmens steigern.

2.2.3 Erwartungen und Bedürfnisse der jüngeren Generation

In Anbetracht des Fachkräftemangels und der wachsenden Nachwuchssorgen in der Branche, lohnt ein gesonderter Blick auf die Erwartungen und Bedürfnisse der jüngeren Generation. Arbeitnehmende der Generation Z (zwischen 1994 und 2005 Geborene)¹⁷

[20.11.2023]; Randstad (2023): Randstad Workmonitor 2023, S. 67. Online: https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Workmonitor/2023/Randstad_Workmonitor_2023.pdf?hsLang=en [20.11.2023].

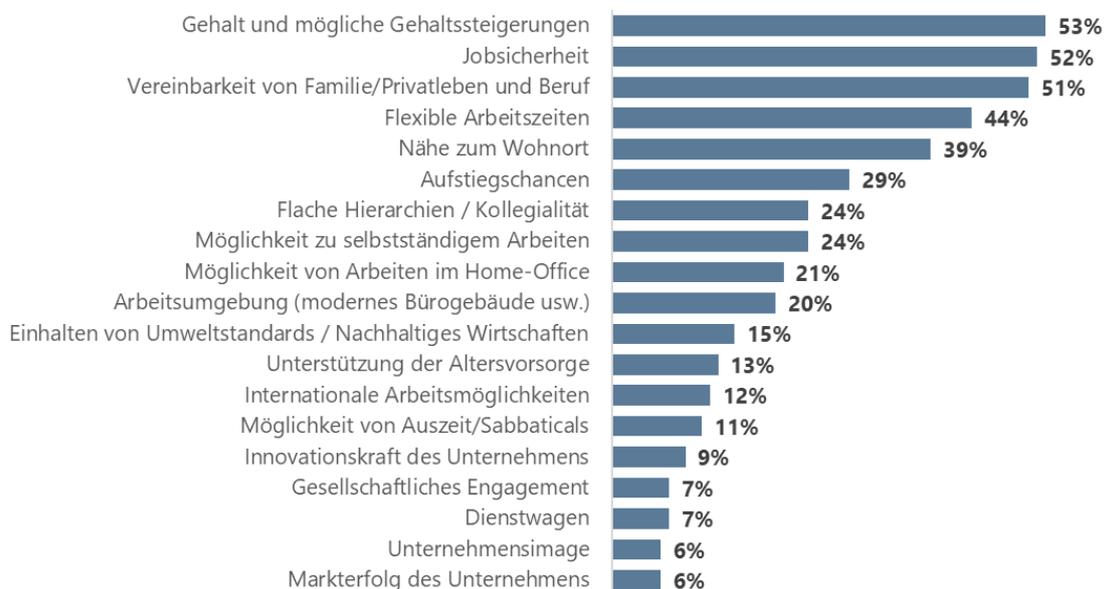
¹⁶ Randstad (2022): Employer Brand Research 2022 Global Report, S. 49. Online: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202022/rebr%202022%20global%20report.pdf?hsLang=en> [20.11.2023].

¹⁷ Definition im Rahmen der Untersuchung von Forsa.

haben im Vergleich zu älteren Generationen höhere Erwartungen an ihre Jobs, insbesondere hinsichtlich Flexibilität und verbesserten Arbeitsbedingungen. Viele wünschen sich eine Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich, Sabbaticals und Home-Office-sowie Workation¹⁸-Optionen. Im Gegensatz zu den Millennials (zwischen 1981 und 1995 Geborene)¹⁹ ist der Aufstieg innerhalb des Unternehmens für die Generation Z weniger bedeutend.²⁰

Bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers stehen aber auch für die jüngere Generation Gehalt, Jobsicherheit und Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem an oberster Stelle, während Reputation und Markterfolg nur eine geringe Rolle spielen (siehe Abb. 4).

Abb. 4: Ranking der wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl unter Studierenden, 2022²¹



Die Themen Klimawandel und Umweltschutz, Menschenrechte, internationale Konflikte und Ressourcenverknappung haben für viele junge Menschen eine große Bedeutung.²² Immer mehr Menschen sehen den Arbeitgeber in der Verantwortung, für soziale und

¹⁸ Kombination aus Arbeit und Urlaub.

¹⁹ Definition im Rahmen der Untersuchung von Forsa.

²⁰ Forsa (2023): Studie zur Wechselbereitschaft im Auftrag von onlyfy by XING. Online: <https://www.xing.com/news/articles/die-illoyalsten-jobber-aller-zeiten-so-tickt-die-generation-z-und-darauf-mussen-sich-unternehmen-einstellen-5640665> [16.11.2023]; ZEIT ONLINE (2023): Generation Z anspruchsvoll und weniger loyal gegenüber Arbeitgebern. Artikel vom 13.04.2023 (aktualisiert). Online: <https://www.zeit.de/arbeit/2023-04/generation-z-arbeitsmarkt-unternehmen> [16.11.2023].

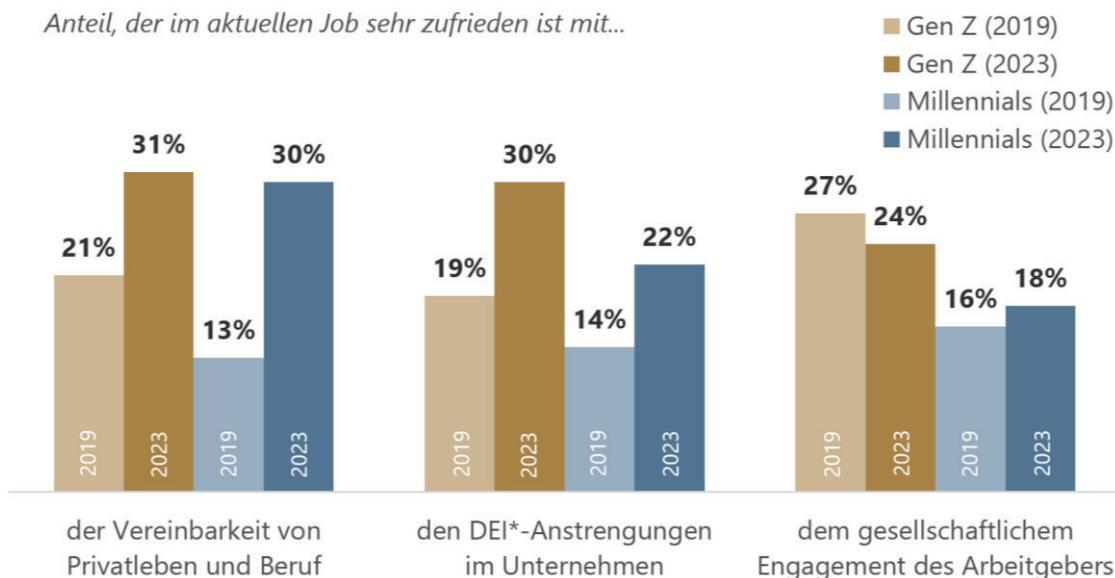
²¹ Ernst & Young GmbH (2022): EY Studierendenstudie 2022 – Studentinnen und Studenten in Deutschland: Werte, Ziele und Perspektiven, S. 19. Online: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/08/ey-studierendenstudie-werte-2022.pdf [15.11.2023]. Methodischer Hinweis: Maximal fünf Nennungen waren möglich.

²² Deloitte (2023): Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey, S. 6. Online: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte%20Gen%20Z%20Millennial%20Survey%202023_Germany.pdf [19.11.2023]; Ernst & Young GmbH (2022): EY Studierendenstudie 2022 – Studentinnen und Studenten in Deutschland: Werte, Ziele und Perspektiven, S. 7. Online: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/08/ey-studierendenstudie-werte-2022.pdf [15.11.2023].

ökologische Belange im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens einzutreten. Dies betrifft verstärkt die Generation Z, aber auch ältere Generationen. 40 % gaben in einer Deloitte-Umfrage an, Druck auf ihre Arbeitgeber ausgeübt zu haben, damit diese Maßnahmen im Bereich des Klimaschutzes ergreifen.²³ Auch bei der Wahl des Arbeitgebers spielt das Thema Klima eine Rolle: Ein großer Teil der Befragten gab an, sich über die Umweltauswirkungen und -richtlinien eines Unternehmens zu informieren, bevor sie einen Job annehmen.²⁴

Studierende gaben 2022 an, mit ihrer persönlichen Lage überwiegend zufrieden und optimistisch bezüglich ihrer Karriereaussichten zu sein.²⁵ Erwähnenswert ist, dass in Deutschland die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber tendenziell steigt, u. a. in Bezug auf die Work-Life-Balance sowohl bei den Millennials²⁶ als auch der Generation Z²⁷ (siehe Abb. 5).

Abb. 5: Bewertung der Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber durch Beschäftigte nach Generationen, 2023²⁸



Trotz dieser Tendenzen gibt ein Drittel der Beschäftigten an, ihren aktuellen Arbeitgeber innerhalb eines Jahres verlassen zu wollen. Bei der Generation Z ist es sogar fast die Hälfte (siehe Abb. 6).

²³ Deloitte (2023): Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey, S. 17. Online: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte%20Gen%20Z%20Millennial%20Survey%202023_Germany.pdf [19.11.2023].

²⁴ ebd., S. 2.

²⁵ Ernst & Young GmbH (2022): EY Studierendenstudie 2022 – Studentinnen und Studenten in Deutschland: Werte, Ziele und Perspektiven, S. 17. Online: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/08/ey-studierendenstudie-werte-2022.pdf [15.11.2023].

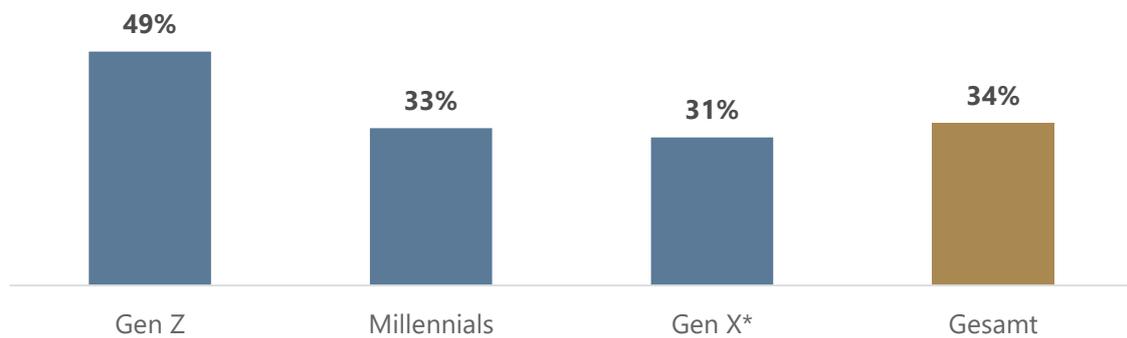
²⁶ Im Rahmen der Untersuchung von Deloitte definiert als zwischen 1983 und 1994 Geborene.

²⁷ Im Rahmen der Untersuchung von Deloitte definiert als zwischen 1995 und 2004 Geborene.

²⁸ Deloitte (2023): Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey, S. 4. Online: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte%20Gen%20Z%20Millennial%20Survey%202023_Germany.pdf [19.11.2023]. Methodischer Hinweis: * DEI: Diversity, Equity & Inclusion.

Abb. 6: Job-Wechselbereitschaft nach Generationen, 2022²⁹

Anteil der Befragten, die planen, ihren Arbeitgeber binnen eines Jahres zu verlassen:



Arbeitnehmende, insbesondere die Generation Z, zeigen eine hohe Job-Wechselbereitschaft. Arbeitgeber müssen also aktiv werden, um die Erfahrung und Zufriedenheit ihrer Beschäftigten verbessern und sie damit möglichst lange an das Unternehmen binden zu können.

²⁹ Capgemini Research Institute (2022): The People Experience Advantage, S. 27. Online: https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2022/10/People-Experience-Research-Report_web.pdf [23.11.2023]. Methodischer Hinweis: * Zur Generation X werden häufig die Geburtsjahrgänge 1965 bis 1980 gezählt. In der Studie selbst erfolgt keine Definition der Generationen.

3 Arbeitsbedingungen in der Film- und TV-Branche

Insgesamt sind in Deutschland rund 60.0000 Beschäftigte (2023) im Teilmarkt Film tätig. Davon sind 48.200 sozialversicherungspflichtig und 20.400 geringfügig beschäftigt. 26 % der Gesamtbeschäftigten entfallen auf Nordrhein-Westfalen (15.500), von denen sich etwa 13.000 in sozialversicherungspflichtigen und 4.000 in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen befinden.³⁰

Im Vergleich zu anderen Branchen verläuft die Produktion von Film- und Fernsehwerken zyklisch und ist geprägt von verhältnismäßig kurzen Herstellungsphasen. Viele Film- und Fernsehschaffende sind nicht festangestellt, sondern arbeiten projektbezogen bei wechselnden Produktionen. Dies betrifft insbesondere Berufe am Filmset, aber teilweise auch solche, die überwiegend im Produktionsbüro ausgeübt werden. In der Filmproduktion wechseln sich in der Regel sehr intensive Arbeitsphasen, vor allem während des Drehs, mit freien Zeiten zwischen den Projekten ab. Dementsprechend ist der Anteil der projektbezogen befristeten Anstellungen in der Branche hoch. Denn sowohl bei Kinofilmen als auch TV/VoD-Produktionen handelt es sich in aller Regel um zeitlich befristete Projekte. Die Auftragsvergabe durch TV-Sender oder VoD-Anbieter erfolgt einzelstück- bzw. staffelweise und umfasst einen begrenzten Zeitraum.³¹ Damit einher geht ein begrenzter Planungszeitraum für die Produktionsunternehmen.

Wie sich die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in der Film- und TV-Wirtschaft gestalten, wird im Nachfolgenden partiell dargestellt. Da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung keine Primärdatenerhebung zur Ermittlung der aktuellen Situation beauftragt worden ist, wurde auf vorhandene Sekundärdaten zurückgegriffen. Es ist jedoch anzumerken, dass bislang nur wenige Daten zu den Arbeitsbedingungen in der Film- und TV-Branche existieren, die die Thematik umfassend beleuchten.

Eine größer angelegte Untersuchung wurde letztmalig 2021 von Langer Media für den Raum Berlin-Brandenburg durchgeführt, bei der Daten für das Jahr 2019 erhoben wurden.³² Aufgrund diverser methodischer Einschränkungen, etwa in Bezug auf den Untersuchungsraum (Relevanz für Nordrhein-Westfalen fraglich), den Untersuchungszeitraum (fehlende Aktualität) sowie das Untersuchungsdesign³³, wird im vorliegenden Guide nicht auf diese Daten rekurriert.

³⁰ Goldmedia (2024): Standortmonitor. Online: <https://standortmonitor.net> [09.05.2024].

³¹ Eine Ausnahme können langlaufende Formate bilden.

³² Langer Media (2021): Gutachten zur sozialen Situation und den Arbeitsbedingungen von Film- und Fernsehen in Berlin und Brandenburg. Online: https://www.berlin.de/rbmskzl/assets/politik/gutachten-arbeitsbedingungen_2562021_final.pdf?ts=1702425620 [09.11.2023].

³³ Weitere zentrale methodische Einschränkungen sind bspw.: a) Zwischen dem Erhebungszeitraum und dem Untersuchungszeitraum liegen zwei Jahre. Es ist fraglich, wie präzise sich die Umfrageteilnehmenden zum Zeitpunkt der Befragung an ihre damalige Situation erinnern konnten. b) Schauspielende bilden mit 31 % den Großteil der Stichprobe und fallen dementsprechend stark ins Gewicht. Gesonderte Auswertungen finden sich in der Studie kaum. Aus vielen Gründen wäre aber eine gesonderte Auswertung ohne Schauspiel-Department angezeigt gewesen, um ein

Wo verfügbar, wurden Daten des Statistischen Bundesamtes und der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2022 herangezogen. Allerdings bilden die Wirtschaftszweige bzw. Berufsgruppen den Bereich der Film- und TV-Branche (mit Fokus auf Produktion und Postproduktion) nur eingeschränkt genau ab.

Zu den Themen Diversität und Gleichstellung wurden insbesondere Ergebnisse der bundesweiten Studien „Vielfalt im Film“ (Stand der Daten: 2020) und „Gender und Film – Rahmenbedingungen und Ursachen der Geschlechterverteilung von Filmschaffenden in Schlüsselpositionen in Deutschland“ (Stand der Daten: 2011 bis 2015) herangezogen.

Die Ausführungen zur Aus- und Weiterbildungssituation wurden u. a. mit Ergebnissen aus Branchenumfragen des Media Collective und der Produzentenallianz sowie mit Daten des Bundesinstituts für Berufsbildung angereichert (Stand der Daten: 2022). Auch hierbei handelt es sich um Daten auf Bundesebene.

Aufgrund der begrenzten Datenlage sind daher nur eingeschränkt Rückschlüsse auf die tatsächliche Situation in Nordrhein-Westfalen möglich. Die Durchführung einer umfassenden bundesweiten Studie zur Beschäftigungssituation in der Film- und Fernsehbranche erscheint den Studiendurchführenden vor diesem Hintergrund notwendig.

Für viele Bereiche und Fragestellungen liegen zudem keine aktuellen Daten vor, wie z. B. zur spezifischen Einkommenssituation der in der Film- und TV-Produktion Beschäftigten und ihrer diesbezüglichen Zufriedenheit, zur Verteilung der Beschäftigten nach Art der Anstellung, zur Arbeitsbelastung sowie physischen und psychischen Gesundheit der Film- und TV-Schaffenden, zur Bewertung der Arbeitsatmosphäre oder zur allgemeinen Zufriedenheit mit der Arbeitssituation.³⁴

3.1 Analyse der Arbeitssituation

3.1.1 Einkommenssituation

In der Film- und Fernsehbranche besteht der Tarifvertrag für Film- und Fernsehschaffende (TV FFS). Dieser wird regelmäßig zwischen den Tarifparteien – der Gewerkschaft ver.di und dem Bundesverband Schauspiel e. V. einerseits und der Allianz Deutscher Produzenten – Film & Fernsehen e. V. (kurz: Produktionsallianz) andererseits – verhandelt und regelt die Arbeitsbedingungen und Gagen für Film- und Fernsehschaffende,

differenziertes Bild zu erhalten. c) Auf Unterschiede zwischen Produktionsformen und -gattungen sowie den jeweiligen Besonderheiten von Produktionsprozessen wird nicht hinreichend differenziert eingegangen. d) Es ist außerdem die Möglichkeit verzerrter Ergebnisse zu nennen, worauf auch in der Studie selbst hingewiesen wird. Neben dem angeführten Non-Response-Bias (bestimmte Zielgruppen nehmen z. B. aus Zeitmangel oder fehlender Motivation nicht an Befragungen teil), ist auch der Self-Selection-Bias anzuführen (Selbstselektionsverzerrung). Er tritt auf, wenn die Teilnehmenden einer Umfrage entscheiden, ob sie daran teilnehmen oder nicht. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass Personen, die unzufrieden mit einer Situation sind, eher an Umfragen teilnehmen, was zu einer Überrepräsentation von negativen Erfahrungen führen kann.

³⁴ Einige dieser Daten liefert der Destatis-Spartenbericht Film, Fernsehen und Hörfunk aus 2019. Diese bilden allerdings das Jahr 2017 ab und sind damit acht Jahre alt (vgl. Destatis – Statistisches Bundesamt (2019): Bildung und Kultur – Spartenbericht Film, Fernsehen und Hörfunk. Online: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-film-fernsehen-hoerfunk-5216207199004.pdf?__blob=publicationFile [06.05.2024]).

die auf Produktionsdauer beschäftigt sind.³⁵ Der Tarifvertrag stellt die materiellen Mindestbedingungen und sozialen Standards auf, die die speziellen Produktionsbedingungen in der Filmwirtschaft berücksichtigen. Er regelt u. a. die tariflichen Mindestgagen und Arbeitszeiten für die Beschäftigten.³⁶ Zum Zeitpunkt der Durchführung der vorliegenden Untersuchung wird der TV FFS zwischen den Tarifpartnern neu verhandelt (siehe hierzu auch Kapitel 3.3).

Es sind keine Daten darüber vorhanden, wie groß der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder unter den Film- und Fernsehschaffenden ist und ob ihre Arbeitgeber tarifgebunden sind. Die ver.di FilmUnion vertritt laut eigenen Angaben rund 4.000 Film- und Kulturschaffende aller Gewerke, die als Selbstständige, auf Produktionsdauer oder unständig Beschäftigte und Angestellte arbeiten.³⁷ Im Kontext der Tarifverhandlungen spricht ver.di von „rund 25.000 Filmschaffenden“.³⁸ Die Produzentenstudie 2018 hat gezeigt, dass sich 72 % der Produktionsunternehmen (2017) in Bezug auf die Mindestgagen immer oder überwiegend am Tarifvertrag orientieren.³⁹ Dieser Anteil dürfte sich angesichts der Inflation und der allgemeinen Preissteigerungen seitdem deutlich erhöht haben, weil es aufgrund des Personalmangels sowie der inflationsbedingten sowie produktionsbezogenen Kostensteigerungen, Produktionsunternehmen kaum noch möglich ist, Personal bei einer Bezahlung unterhalb der tariflichen Mindestgage für die Realisierung ihrer Produktionen gewinnen zu können.⁴⁰

Daten zu Bruttostundenverdiensten nach Wirtschaftszweigen liefert das Statistische Bundesamt (Destatis). Im Wirtschaftszweig Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik (WZ 59) betrug im April 2023 das durchschnittliche Bruttojahresgehalt (Vollzeit) 59.904 EUR. Männer (64.709 EUR) verdienen rund 23 % mehr als Frauen (52.770 EUR) bei derselben Beschäftigungsdauer (siehe Abb. 7). Zum Vergleich: Das durchschnittliche Bruttojahresgehalt für Vollzeitbeschäftigte über alle Berufe hinweg liegt bei 51.876 EUR (2023).⁴¹

³⁵ ver.di FilmUnion (2021): Tarifvertrag für auf Produktionsdauer beschäftigte Film- und Fernsehschaffende vom 30.04.2021. Online: <https://filmunion.verdi.de/+file++60e303ba887bdb31fbb29358/download/TV%20FFS%202021.pdf> [20.11.2023].

³⁶ Darüber hinaus bestehen Tarifverträge für arbeitnehmerähnliche freie Mitarbeitende der Rundfunkanstalten, welche zwischen den Tarifgewerkschaften ver.di, DJV und/oder VRFF und der jeweiligen Rundfunkanstalt abgeschlossen werden. Da der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf dem Bereich der Produktionen für Fernsehen, Kino und Streaming liegt, wird auf die Arbeitsbedingungen und diversen tariflichen Regelungen für Mitarbeitende bei Rundfunkanstalten nicht gesondert eingegangen.

³⁷ ver.di FilmUnion (2024): Die ver.di FilmUnion – die Vertretung für Film- und Fernsehschaffende. Online: <https://filmunion.verdi.de/> [16.04.2024].

³⁸ ver.di FilmUnion (2024): Tarifinfo: Tarifverhandlungen für Filmproduktionen – fünfte Verhandlungsrunde mit Fortschritten bei Vier-Tage-Woche, Altersvorsorge und KI-Einsatz. Online: <https://filmunion.verdi.de/tarife/+co++6b914d78-c433-11ee-9d47-035af039928f> [07.05.2024].

³⁹ Castendyk, O. / Goldhammer, K. (2018): Produzentenstudie 2018, S. 103ff. Online: https://www.hamburgmedia-school.com/assets/documents/Forschung/Produzentenstudie-2018_Web.pdf [16.11.2023].

⁴⁰ Baumgärtel, J. (2023): Aufnahmeleiter verzweifelt gesucht, rbb24. Online: <https://www.rbb24.de/wirtschaft/beitrag/2023/02/filmbranche-fachkraeftemangel-berlin-brandenburg-ufa-produzentenallianz.html> [20.11.2023].

⁴¹ Destatis – Statistisches Bundesamt (2024): Engpassberufe: Pflegefachkräfte verdienten im April 2023 überdurchschnittlich. Online: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/03/PD24_121_62.html [21.05.2024].

Abb. 7: Durchschnittliches Bruttojahresgehalt im Wirtschaftszweig Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik⁴²



Zur Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrem Gehalt können nach bestehender Datenlage keine Aussagen getroffen werden. Diese Informationen sind entscheidend, um die finanzielle Situation und die Bedürfnisse der Beschäftigten in der Film- und Fernsehbranche besser zu verstehen und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen einzuleiten.

3.1.2 Arbeitszeiten

Aufgrund der besonderen Bedingungen, unter denen Film- und Fernsehproduktionen entstehen, kommt es insbesondere am Filmset häufig zu Arbeitszeiten, die die im Arbeitszeitgesetz festgelegten acht Stunden überschreiten. Dabei kann grundlegend zwischen studiobasierten und nicht-studiobasierten sowie zwischen langlaufenden und einmaligen Produktionen unterschieden werden. Bei langlaufenden Produktionen wie etwa Daily- oder Weekly-Formaten sind die Teams und Prozesse eingespielt. Im Studio sind die Abläufe und Rahmenbedingungen deutlich besser planbar als bei Produktionen on-location, wo die Dreharbeiten stark von äußeren Bedingungen, wie etwa dem Wetter, beeinflusst werden und nur bis zu einem gewissen Grad kontrollier- und damit planbar sind. Deswegen kommt es bei langlaufenden und studiobasierten⁴³ Produktionen in der Regel nur in Ausnahmefällen zu Überstunden.⁴⁴ Die Beschränkungen, Ausgleichzeiten und Mehrvergütung von Mehrarbeit, Nacharbeit sowie Sonn- und Feiertagsarbeit sind im Tarifvertrag für Film- und Fernsehschaffende geregelt.

Gemäß einer Studie von UNI Global Union, in der die Arbeitszeiten international verglichen wurden, betrug 2021 die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in der unabhängigen Fernsehindustrie in Deutschland 50 Stunden (ohne Vorbereitungs- und Abschlussarbeiten).⁴⁵ Es fehlen aktuelle Daten darüber, in welchem Maße die (tariflichen)

⁴² Destatis – Statistisches Bundesamt (2023): Statistischer Bericht Verdienste 4. Vierteljahr 2023. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/Publikationen/Downloads/statistischer-bericht-verdienste-5623601233245.html> [21.05.2023].

⁴³ Mit Ausnahme von Live-Studio-Shows.

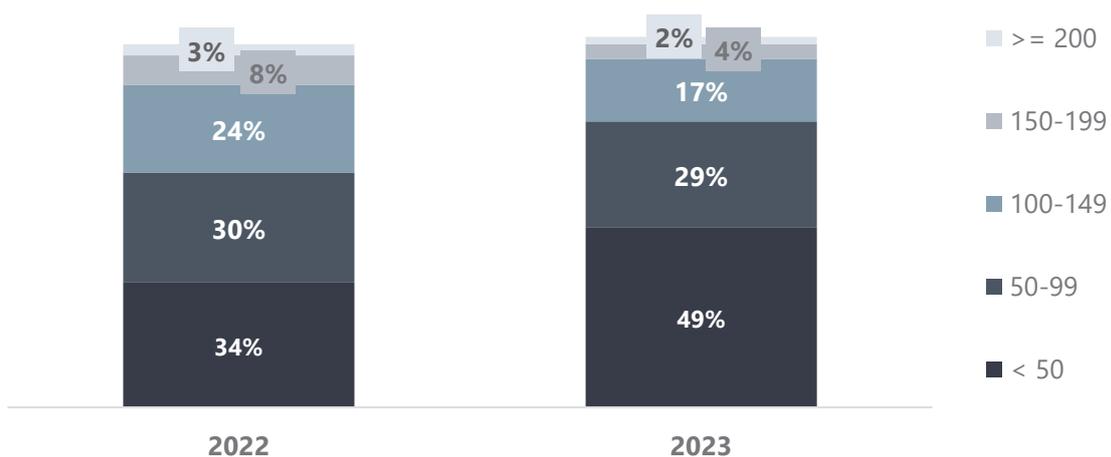
⁴⁴ Dies wurde von den Branchen-Expert:innen im Rahmen der Interviews bestätigt.

⁴⁵ UNI Global Union (2021): Demanding Dignity Behind the Scenes – Ending Long Hours Culture in the Global Film and TV Industry, S. 10. Online: https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/uniglobal_behindthescenes_en_final.pdf [05.12.2021].

Arbeitszeitregelungen bei Film und Fernsehen eingehalten bzw. nicht eingehalten werden. Dasselbe gilt für die Anzahl durchschnittlicher Urlaubstage und die Erholungssituation von Film- und TV-Schaffenden sowie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Die Ergebnisse der Studie des Arbeitskreises Fachkräfte-Strategie Film & TV des Media Collective zeigen einen spürbaren Rückgang der Drehtage in der Film-, Fernseh- und Streamingproduktion in Deutschland (siehe Abb. 8).⁴⁶ Im Jahr 2022 hatten noch 35 % der Befragten mehr als 100 Drehtage, während es 2023 nur noch 23 % waren – ein Rückgang um 12 Prozentpunkte. Gleichzeitig stieg der Anteil der Befragten, die weniger als 100 Drehtage hatten. Insbesondere die Gruppe derjenigen, die nur bis zu 50 Drehtage hatten, wuchs von 34 % auf 49 %. Dieser Produktionsrückgang war deutschlandweit ohne regionale Unterschiede zu beobachten und betraf alle Gewerke sowie Beschäftigte aller Altersgruppen. Auch die Zahl der Arbeitstage waren im Untersuchungszeitraum rückläufig, allerdings weniger stark.

Abb. 8: Anzahl der Drehtage, 2022 und 2023⁴⁷



3.1.3 Altersvorsorge

Das Rentensystem besteht aus drei Säulen: Die erste Säule ist die gesetzliche Rentenversicherung, die staatlich verwaltet wird und eine Grundabsicherung im Alter bietet. Die zweite Säule ist die betriebliche Altersvorsorge, bei der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam zusätzliche Rentenleistungen finanzieren, die von privaten Unternehmen oder Pensionskassen verwaltet werden. Die dritte Säule ist die private Altersvorsorge, die individuell aufgebaut wird und verschiedene Spar- und Anlageformen wie private Rentenversicherungen oder Aktienanlagen umfasst.⁴⁸

⁴⁶ Arbeitskreis Fachkräfte-Strategie Film & TV (2023): Einschätzungen zur Beschäftigungssituation in der Film-, Fernseh- und Streamingproduktion 2022-2024 in Deutschland, S. 9ff. Online: https://www.epi.media/download/571c07640b352845a81dbfd01ff07594_1/ [14.05.2024].

⁴⁷ ebd.

⁴⁸ Bäcker, G. / Kistler, E. (2020): Das 3-Säulen-System der Alterssicherung im Überblick, Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/soziale-lage/rentenpolitik/288929/das-3-saeulen-system-der-alterssicherung-im-ueberblick/> [15.11.2023].

Eine Studie im Auftrag der Pensionskasse Rundfunk hat die Altersvorsorgesituation der Film- und Fernsehschaffenden in Deutschland für das Jahr 2019 untersucht. Zwar haben knapp 90 % der Befragten Anspruch auf gesetzliche Rente und 42 % Anspruch auf private Rente (siehe Abb. 9). Allerdings bewertet ein Drittel der Befragten ihre Absicherung als schlecht oder sehr schlecht und über die Hälfte als mittelmäßig oder ausreichend. Nur 15 % halten ihre Absicherung für gut oder sehr gut (siehe Abb. 10).

Abb. 9: Künftige Rentenbezüge⁴⁹

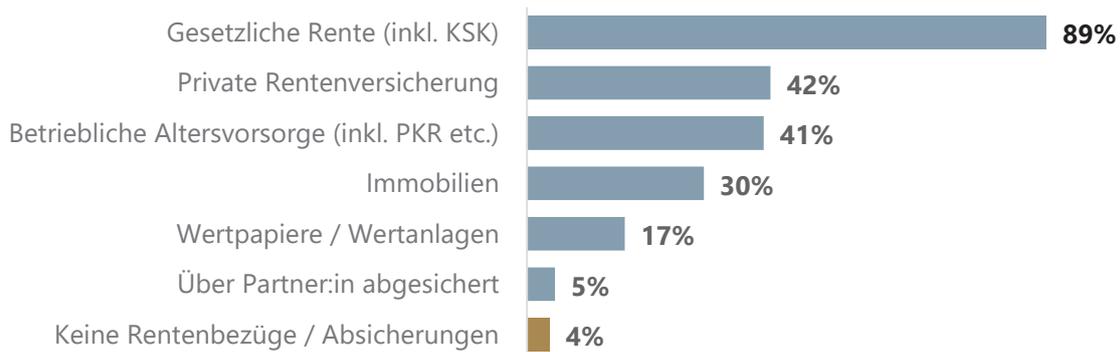
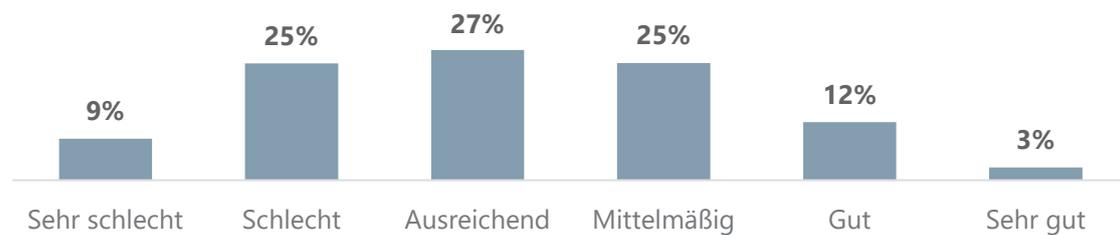


Abb. 10: Gefühlte Altersabsicherung⁵⁰



3.1.4 Arbeitsort und Bedingungen am Arbeitsplatz

Bezüglich des Arbeitsorts gibt es keine Daten hinsichtlich der Wahrnehmung und Präferenz durch die Beschäftigten bei Film und Fernsehen. Die Interviews mit Produktionsunternehmen, welche im Rahmen der vorliegenden Untersuchung geführt wurden, indizieren, dass flexibles Arbeiten – stark vorangetrieben durch die Corona-Pandemie – eine zunehmend wichtige Rolle spielen und entsprechende Freiheiten von den Beschäftigten gewünscht werden. Dies zeigen auch branchenübergreifende Untersuchungen.⁵¹

⁴⁹ Pensionskasse Rundfunk (2020): Untersuchung zur Altersvorsorgesituation der Film- und Fernsehschaffenden in Deutschland, S. 17-18. Online: https://www.pensionskasse-rundfunk.de/fileadmin/user_upload/pdf%27s/Downloadseite_NEU/5_Publikationen/Pensionskasse_Rundfunk_Umfrageergebnisse_Altersvorsorge.pdf [07.05.2024]. Methodische Anmerkung: Die Berufsgruppe Schauspiel und Besetzung hat mit 617 der 2.658 Befragten 23 % der Stichprobe ausgemacht.

⁵⁰ ebd.

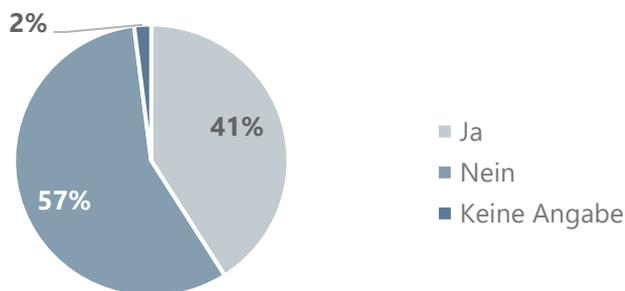
⁵¹ Randstad (2022): employer brand research 2022 global report, S. 9, 36ff, 41. Online: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202022/rebr%202022%20global%20report.pdf?hsLang=en> [20.11.2023]; Randstad (2023): NEW WORK Trendreport, S. 9. Online: <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2023-01/randstad-new-work-trendreport-3.pdf> [20.11.2023]; Randstad (2023): Deutschland Länderreport Employer Brand Research 2023, S. 23 [20.11.2023].

Darüber, wie Film- und Fernsehschaffende ihre Arbeitsbelastung empfinden, ihre (physische und psychische) Gesundheit einschätzen oder die Arbeitsatmosphäre bewerten, liegen keine aktuellen Daten vor.

3.1.5 Karriereentwicklung und Weiterbildung

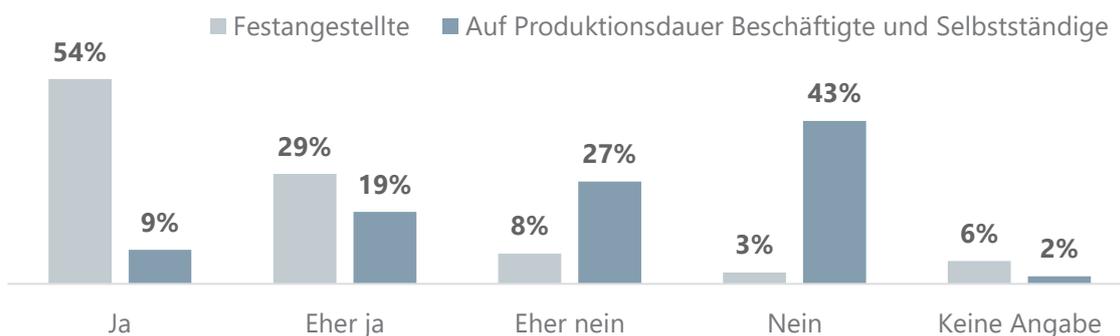
40 % der befragten Filmschaffenden gaben 2022 in einer Umfrage des Media Collective an, innerhalb der letzten zwölf Monate Weiterbildungsangebote genutzt zu haben (siehe Abb. 11).

Abb. 11: Nutzung von Weiterbildungsangeboten innerhalb der letzten zwölf Monate durch Film- und Fernsehschaffende, 2022⁵²



Befragt man die Unternehmen, ob diese ihren Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, zeigt sich, dass ein großer Teil der Betriebe ihren Festangestellten Weiterbildung ermöglichen (83 %). Für projektbezogen befristet Angestellte und Selbstständige ist dies allerdings weitaus seltener der Fall (28 %) (siehe Abb. 12).

Abb. 12: Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte durch Produktions- und Postproduktionsunternehmen, 2022⁵³



⁵² Media Collective / Erich Pommer Institut (2022): Fachkräfte- und Weiterbildungsbedarfe im Produktions- und Postproduktionssektor. Eine Fallstudie erarbeitet vom Weiterbildungsverbund Media Collective, S. 26. Online: https://www.epi.media/download.855857bdcb0b2df62e2a05ff32164724_1/ [13.11.2023]. Methodischer Hinweis: Weiterbildungsangebote: Mentoring, Online-Kurse, fachliche Schulungen, Workshops o. Ä.

⁵³ Media Collective / Erich Pommer Institut (2022): Fachkräfte- und Weiterbildungsbedarfe im Produktions- und Postproduktionssektor. Eine Fallstudie erarbeitet vom Weiterbildungsverbund Media Collective, S. 28. Online: https://www.epi.media/download.855857bdcb0b2df62e2a05ff32164724_1/ [13.11.2023].

In den letzten Jahren wurden einige Maßnahmen ergriffen, um die Weiterbildungssituation in der Branche zu verbessern. So wurde bspw. 2023 der bundesweite Arbeitskreis Fachkräfte-Strategie Film & TV mit dem Ziel gegründet, „Best Practices“ auszutauschen und eine gemeinsame Strategie gegen den Fachkräftemangel zu entwickeln.⁵⁴ Er wird vom Weiterbildungsverbund Media Collective koordiniert und arbeitet aktiv an der Gestaltung von Berufsbildern. Darüber hinaus entstehen neue filmspezifische Weiterbildungsprogramme wie etwa die „Film Professionals“-Angebote⁵⁵ von Filmhaus Köln und mibeg-Institut oder Filmlehrgänge bei der IHK Reutlingen⁵⁶. Neue IHK-Weiterbildungsprüfungen werden eingeführt wie z. B. zum Medienfachwirt⁵⁷, zur Produktionsleitung.⁵⁸

3.1.6 Exkurs: Ausbildungssituation

An dieser Stelle sei auch auf das Thema Ausbildung in der Film- und TV-Branche eingegangen. Als Ergebnis einer Umfrage der Produzentenallianz, an der sich über 100 Produktionsunternehmen beteiligt hatten, zeigte sich, dass 2022 nur 12 % der Unternehmen angaben, duale Ausbildungen anzubieten (siehe Abb. 13).⁵⁹

Abb. 13: Arten von Qualifizierungsmaßnahmen, welche von Produktionsunternehmen angeboten werden, 2022⁶⁰



⁵⁴ Mensch, M. (2023): Bundesweiter Arbeitskreis widmet sich Fachkräfte-Mangel. Artikel vom 27.02.2023, in: Blickpunkt:Film. Online: <https://www.blickpunktfilm.de/produktion/bundesweiter-arbeitskreis-widmet-sich-fachkraefte-mangel-e971c0789fd4c79dd8f226b4de9b0f6d>; Erich Pommer Institut gGmbH (2023): Bundesweiter Arbeitskreis Fachkräfte-Strategie Film & TV gegründet. Pressemitteilung vom 27.02.2023. Online: https://www.epi.media/download.c083a5d36e4d96752decf7be76166282_1/ [06.05.2024].

⁵⁵ mibeg-Institute GmbH (2024): Film Professionals Academy. Online: <https://filmprofessionals.de/> [06.05.2024].

⁵⁶ IHK Reutlingen (2024): Filmlehrgänge bei der IHK Reutlingen. Online: <https://www.reutlingen.ihk.de/weiterbildung/ihk-akademie-it-digitalisierung/weiterbildung-in-der-filmbranche/> [06.05.2024].

⁵⁷ Zum Beispiel bei der IHK Köln (2024): Geprüfte Medienfachwirte – Bachelor Professional in Media. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/weiterbildung/fortbildungspruefungen/medienfachwirt-bachelor-5349586> [06.05.2024].

⁵⁸ Zum Beispiel bei der IHK Berlin (2024): Produktionsleiter (in) – Prüfung. Online: <https://www.ihk.de/berlin/pruefungen-lehrgaenge/pruefungen/weiterbildungspruefungen/weiterbildungspruefungen-von-a-z/produktionsleiter-pruefung-2263094> [06.05.2024].

⁵⁹ Die Umfrage des Media Collective kommt in ihrer Umfrage auf höhere Werte. Dies könnte daran liegen, dass der Begriff der Ausbildung in der Befragung nicht näher definiert wurde und Unternehmen in ihre Antworten evt. auch Traineeships oder Volontariate einbezogen haben.

⁶⁰ Allianz Deutscher Produzenten – Film & Fernsehen e. V. / PAIQ Produzentenallianz Initiative für Qualifikation (2022): Umfrage zur Personalsituation, S. 4. Online: https://www.produzentenallianz.de/wp-content/uploads/2022/09/PA-Mitgliederumfrage-zur-Personalsituation_2022.pdf [17.11.2023].

Damit liegen die Produktionsunternehmen im branchenübergreifenden Vergleich deutlich unterhalb des Durchschnitts: Die bundesweite Ausbildungsbetriebsquote über alle Betriebe und Branchen hinweg beträgt 19 %.⁶¹ Gründe dafür liegen u. a. darin, dass sowohl ein strukturiertes Qualifizierungskonzept für die Branche als auch passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen (vor allem grundständige Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung) fehlen.⁶²

Gleichzeitig ist anzumerken, dass die Film- und TV-Branche überwiegend aus Kleinst- und Kleinunternehmen besteht.⁶³ In Deutschland entfällt im Durchschnitt auf etwa 68 Arbeitsplätze (Anzahl der Arbeitnehmenden) ein:e Auszubildende:r bzw. dual Student:in.⁶⁴ Nur eine geringe Anzahl der Produktionsunternehmen beschäftigt Mitarbeitende in dieser Größenordnung.

Als einer der zentralen Gründe für den Fachkräfte- und Nachwuchsmangel wird häufig die abnehmende Attraktivität der Filmbranche angeführt.⁶⁵ Der Berufsbildungsbericht des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) zeigt jedoch, dass das Interesse an einer dualen Ausbildung im Medienbereich – im Gegensatz zu vielen anderen Branchen – nach wie vor groß ist. Die Ausbildung zum/r Mediengestalter:in Bild und Ton ist eine derjenigen mit den größten Versorgungsproblemen, d. h., die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen ist deutlich höher als deren Verfügbarkeit (siehe Tab. 3). Gleichsam ist anzumerken, dass Mediengestalter:innen mittlerweile nicht nur bei Film und Fernsehen anzutreffen sind, sondern auch in vielen weiteren Märkten und deren Unternehmen.

⁶¹ BiBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2023): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, S. 10. Online: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2023_korr_11102023.pdf [17.11.2023].

⁶² Allianz Deutscher Produzenten – Film & Fernsehen e. V. / PAIQ Produzentenallianz Initiative für Qualifikation (2022): Umfrage zur Personalsituation, S. 5. Online: https://www.produzentenallianz.de/wp-content/uploads/2022/09/PA-Mitgliederumfrage-zur-Personalsituation_2022.pdf [17.11.2023].

⁶³ Vgl. z. B. Castendyk, O. / Goldhammer, K. (2018): Produzentenstudie 2018. Online: https://www.hamburgmedia-school.com/assets/documents/Forschung/Produzentenstudie-2018_Web.pdf [06.05.2024] oder Goldmedia (2024): Standortmonitor.net. Online: <https://standortmonitor.net/> [06.05.2024].

⁶⁴ Goldmedia-Analyse auf Basis von Destatis – Statistisches Bundesamt (2024): Eckzahlen zum Arbeitsmarkt. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/eckwerttabelle.html> [06.05.2024]; Destatis – Statistisches Bundesamt (2024): Duale Berufsausbildung: Zahl neuer Ausbildungsverträge 2023 um 2,1 % gestiegen, Pressemitteilung Nr. 151 vom 12.04.2024. Online: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_151_212.html [06.05.2024]; Statista (2024): Anzahl dual Studierender in Deutschland nach Studienformat im Wintersemester 2022/2023. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1381371/umfrage/dual-studierende-in-deutschland-nach-studienformat/> [06.05.2024].

⁶⁵ Gangloff, T. P. (2022): Film: Ausbildung von Nachwuchs verpennt. Artikel vom 03.03.2022, in: Menschen Machen Medien. Online: <https://mmm.verdi.de/beruf/film-ausbildung-von-nachwuchs-verpennt-79545> [20.11.2023]; Landsiedel, T. (2023): Film ist nicht mehr sexy. Panel auf dem CineCongress zum Thema Fachkräftemangel. Artikel vom 02.05.2023, in: Film & TV Kamera. Online: <https://www.filmundtvkamera.de/branche/film-ist-nicht-mehr-sexy/> [20.11.2023]; medianet berlinbrandenburg (2023): medien.barometer 2022/2023, S. 21, 26ff. Online: https://www.medianet-bb.de/wp-content/uploads/2023/01/medianet_medienbarometer_2023.pdf [20.11.2023]; Schäfer, H. S. (2023): Die Nachwuchssorgen der Kreativen. Artikel vom 02.02.2023, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Online: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/in-berlin-fehlt-es-an-fachkraeften-in-der-kreativbranche-18649007.html> [20.11.2023].

Tab. 3: Ausbildungsmarktlage in ausgewählten Berufen, 2022⁶⁶

	Betriebliche Angebote (abs.)	Ausbildungsplatznachfrage (abs.)	Anteil unbesetzter Plätze am betrieblichen Angebot	Anteil noch Suchender an der Nachfrage
Berufe mit Besetzungsproblemen				
Klempner:in	603	345	45 %	4 %
Fachverkäufer:in im Lebensmittelhandwerk	6.633	3.972	44 %	5 %
Fleischer:in	1.836	1.158	40 %	4 %
Fachmann/-frau für Systemgastronomie	1.101	714	40 %	7 %
Beton- und Stahlbetonbauer:in	924	630	38 %	5 %
Rohrleitungsbauer:in	432	300	33 %	4 %
Gerüstbauer:in	588	417	32 %	4 %
Kaufmann/-frau für Dialogmarketing	1.074	798	32 %	7 %
Berufe mit Versorgungsproblemen				
Tierpfleger:in	705	1.176	2 %	39 %
Mediengestalter:in Bild und Ton	900	1.449	2 %	39 %
Gestalter:in für visuelles Marketing	504	768	4 %	36 %
Sport- und Fitnesskaufmann/-frau	1.563	1.716	25 %	31 %
Mediengestalter:in Digital und Print	2.454	3.525	5 %	30 %
Biologielaborant:in	480	636	0,4 %	25 %
Fachangestellte:r für Medien- und Informationsdienste	564	726	2 %	24 %
Fachkraft für Schutz und Sicherheit	1.377	1.620	11 %	24 %

3.1.7 Diversität

Nach Mikrozensus 2022 des Statistischen Bundesamtes sind im Wirtschaftszweig Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik rund 48.000 Männer (59 %) und 33.000 Frauen (41 %) beschäftigt.⁶⁷ Die Produzentenstudie 2018 ergab eine paritätische Geschlechterverteilung unter den Beschäftigten der befragten Produktionsunternehmen in Deutschland (2017). Allerdings wurde keine Differenzierung hinsichtlich der Art der Tätigkeit abgefragt.⁶⁸

Betrachtet man die kreativen Schlüsselpositionen einer Filmproduktion, stellt sich die Verteilung anders dar (siehe Abb. 14). Laut der Studie „Gender und Film“ der Filmförderungsanstalt FFA sind Männer in den meisten kreativen Schlüsselpositionen, insbesondere in den Bereichen Schnitt, Regie, Drehbuch, Produktion, Kamera und Ton, überrepräsentiert, während Frauen vermehrt in den Bereichen Kostüm und Szenografie tätig sind (Untersuchungszeitraum: 2011 bis 2015). Trotz eines durchschnittlichen Frauenanteils von 40 % an Filmhochschulen kommt letztlich weniger weibliches Personal auf dem

⁶⁶ BiBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2023): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, S. 24. Online: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datensreport_2023_korr_11102023.pdf [17.11.2023].

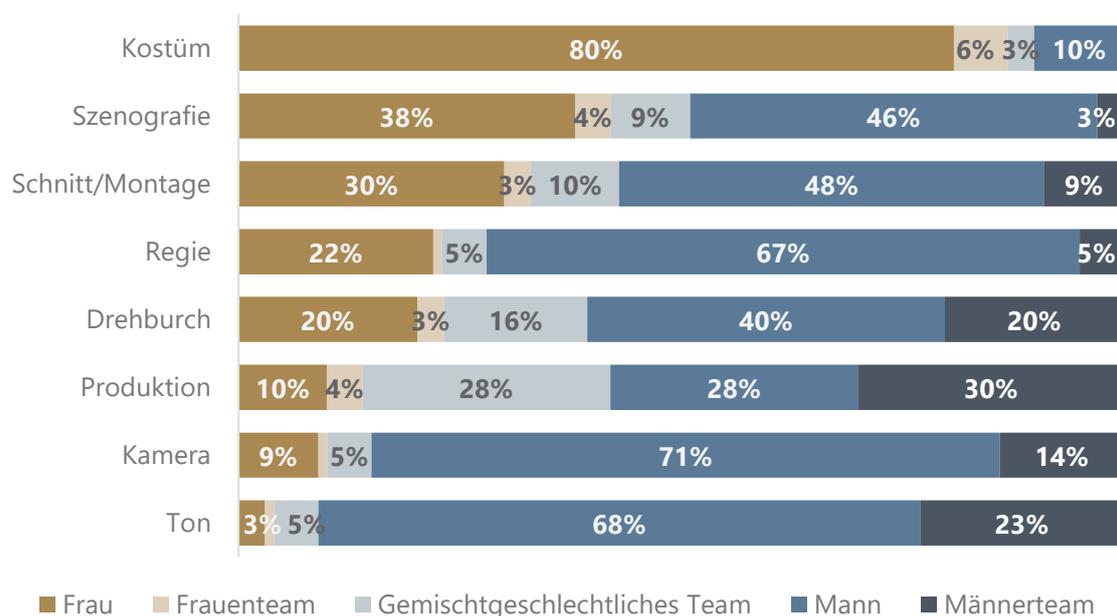
⁶⁷ Schulz, G. / Zimmermann, O. (2023): Baustelle Geschlechtergerechtigkeit – Datenreport zur wirtschaftlichen und sozialen Lage im Arbeitsmarkt Kultur, S. 19, Deutscher Kulturrat e. V., Berlin.

⁶⁸ Castendyk, O. / Goldhammer, K. (2018): Produzentenstudie 2018, S. 102. Online: https://www.hamburgmedia-school.com/assets/documents/Forschung/Produzentenstudie-2018_Web.pdf [16.11.2023].

Arbeitsmarkt an.⁶⁹ Methodisch ist anzumerken, dass die Studie ausschließlich Kinofilme untersuchte.

Auch eine im Jahr 2023 veröffentlichte Untersuchung des European Audiovisual Observatory zeigt, dass Frauen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert sind.⁷⁰ 26 % der Regieführenden europäischer Spielfilme sind weiblich. Hinter der Kamera konnte der höchste Frauenanteil bei den Schlüsselpositionen Produktion (35 %) und Drehbuch (29 %) verzeichnet werden. Auch in dieser Studie waren ausschließlich Kinofilme Untersuchungsgegenstand.

Abb. 14: Geschlechterverteilung bei kreativen Schlüsselpositionen im Film, 2011 bis 2015⁷¹



Was die Diversität unter den Beschäftigten in der Film- und TV-Branche (über die Geschlechterverteilung hinaus) anbelangt, existieren kaum Daten. Die Studie „Vielfalt im Film“ hat u. a. untersucht, wer über die Besetzung und Gestaltung beim Film entscheidet (siehe Abb. 15). 45 % der an der Umfrage beteiligten FINT*-Personen⁷² gaben an, Berufe ausgeübt zu haben, die darüber entscheiden, wer vor und hinter der Kamera an den Geschichten arbeitet; von den LSBTIAQ+-Umfrageteilnehmenden⁷³ waren es 15 %. Nur

⁶⁹ FFA – Filmförderungsanstalt (2017): Gender und Film – Rahmenbedingungen und Ursachen der Geschlechterverteilung von Filmschaffenden in Schlüsselpositionen in Deutschland, S. 9ff. Online: <https://www.ffa.de/marktdaten.html?file=files/dokumentenverwaltung/studien%20mafo%20%28bearbeitet%20HS%29/2017/Studie%20GENDER%20UND%20FILM.pdf> [09.11.2023].

⁷⁰ Simone, P. (2023): Female professionals in European film production, S. 10ff. Online: <https://rm.coe.int/female-professionals-in-european-film-production-2023-edition-p-simone/1680acfdcb> [17.11.2023].

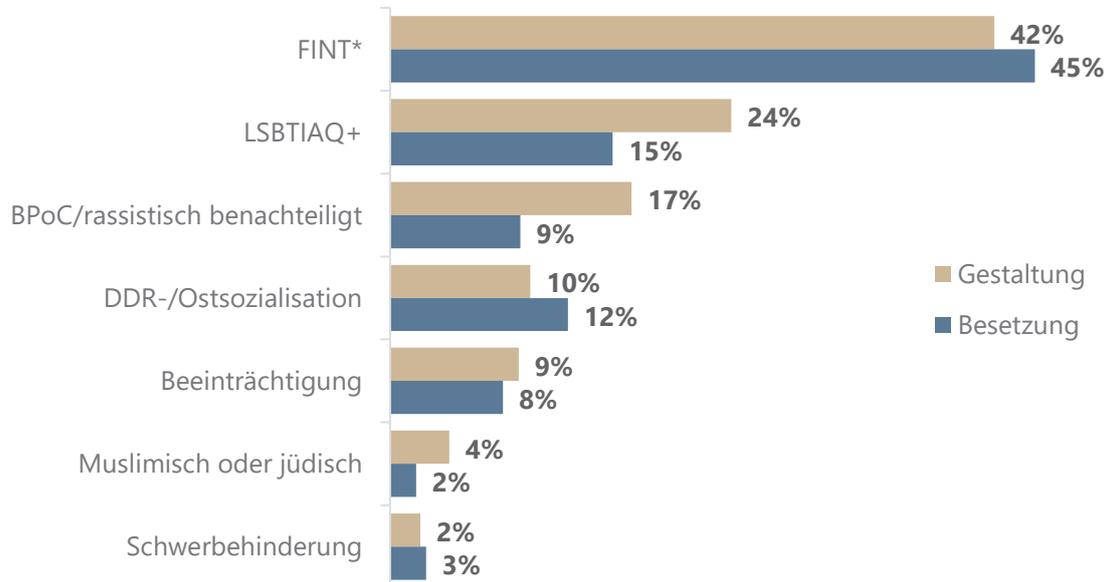
⁷¹ FFA – Filmförderungsanstalt (2017): Gender und Film – Rahmenbedingungen und Ursachen der Geschlechterverteilung von Filmschaffenden in Schlüsselpositionen in Deutschland, S. 14. Online: <https://www.ffa.de/marktdaten.html?file=files/dokumentenverwaltung/studien%20mafo%20%28bearbeitet%20HS%29/2017/Studie%20GENDER%20UND%20FILM.pdf> [09.11.2023].

⁷² FINT*: Frauen, Inter, Non-binäre, Trans*.

⁷³ LSBTIAQ+: lesbisch, schwul, bisexuell, trans*, inter*, asexuell und queer.

9 % der Personen mit Rassismuserfahrung waren zum Zeitpunkt der Befragung (2020) an der „Besetzungsmacht“ beteiligt,⁷⁴ obwohl Menschen mit Migrationsgeschichte 24 % (2022)⁷⁵ der deutschen Bevölkerung ausmachen.

Abb. 15: Ausübung der Besetzungs- und Gestaltungsmacht beim Film, 2020⁷⁶



Eine umfassende branchenweite Erhebung zur Diversität (alle Dimensionen)⁷⁷ unter den Film- und TV-Schaffenden, über alle Produktionsformen, Beschäftigungsformen und Positionen hinweg, fehlt bislang.

3.1.8 Gleichstellung

Im Rahmen der Befragung zur Studie „Vielfalt im Film“ gaben 3.202 befragte Filmschaffende ihre Erfahrungen mit Diskriminierung im Arbeitskontext an. Die Hälfte hatte in den letzten zwei Jahren Diskriminierung im Arbeitskontext erfahren. Am häufigsten wurden Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts (60 %), des Lebensalters (30 %) und rassistischer Zuschreibungen (13 %) genannt (siehe Abb. 16). 62 % gaben an, dass es zu Diskriminierungssituationen bei der Geschäftsanbahnung (z. B. beim Vorsprechen) ge-

⁷⁴ Citizens for Europe (2021): Vielfalt im Film. Online: https://vif.citizensforeurope.org/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf [09.11.2023].

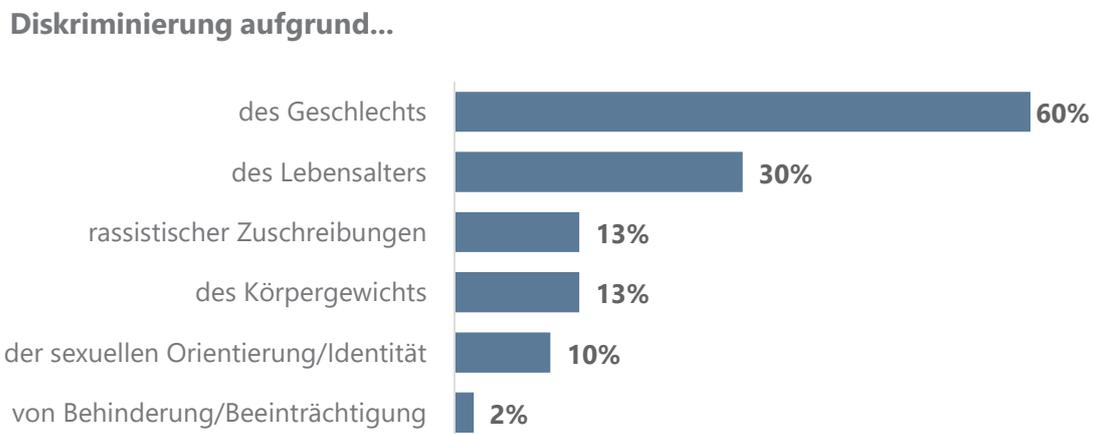
⁷⁵ Destatis – Statistisches Bundesamt (2023): 24,3 % der Bevölkerung hatten 2022 eine Einwanderungsgeschichte, Pressemitteilung vom 20.04.2023. Online: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/04/PD23_158_125.html [17.11.2023].

⁷⁶ Citizens for Europe (2021): Vielfalt im Film. Online: https://vif.citizensforeurope.org/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf [09.11.2023]. FINT*: Frauen, Inter, Non-binäre, Trans*, LSBTIAQ+: lesbisch, schwul, bisexuell, trans*, inter*, asexuell und queer.

⁷⁷ Zu den Vielfaltdimensionen gehören z. B. das Alter, die ethnische Herkunft und Nationalität, das Geschlecht und die geschlechtliche Identität, die körperlichen und geistigen Fähigkeiten, die Religion und Weltanschauung, die sexuelle Orientierung und die soziale Herkunft (vgl. Charta der Vielfalt e. V. (2024): Vielfaltdimensionen. Online: <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltdimensionen/> [10.01.2024]).

kommen sei, 48 % während der Produktion (z. B. am Set) und 45 % im informellen Bereich (z. B. Bergfest). Zwei von drei Betroffenen (70 %) behalten ihre Diskriminierungserfahrungen im Arbeitskontext für sich.

Abb. 16: Diskriminierungserfahrungen im Arbeitskontext, 2020⁷⁸



81 % der befragten Cis-Frauen gaben 2020 an, in den letzten zwei Jahren wiederholt sexuelle Belästigung im Arbeitskontext erfahren zu haben. Nur jede dritte Person teilt ihre Erfahrung im eigenen sozialen Umfeld; Anzeige wurden in nur jedem zweihundertsten Fall erstattet.⁷⁹ Damit Filmschaffende, die von sexueller Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz betroffen sind, eine Anlaufstelle haben, wurde 2018 im Zuge der #MeToo-Bewegung die Themis-Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt gegründet.⁸⁰ Sie bietet Betroffenen Unterstützung, Beratung und Hilfe an. Ihr Ziel ist es, ein sicheres Umfeld in der Film- und Fernsehbranche zu fördern und Fälle von Diskriminierung, Belästigung und Gewalt zu verhindern und zu adressieren.

Wie bereits im Abschnitt Einkommenssituation dargestellt (siehe Kapitel 3.1.1), verdienen Frauen in der Filmbranche weniger als Männer. Gemäß Daten des Statistischen Bundesamtes (Destatis) betrug 2023 der Gender-Pay-Gap 23 % bezogen auf den Wirtschaftszweig Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik.⁸¹

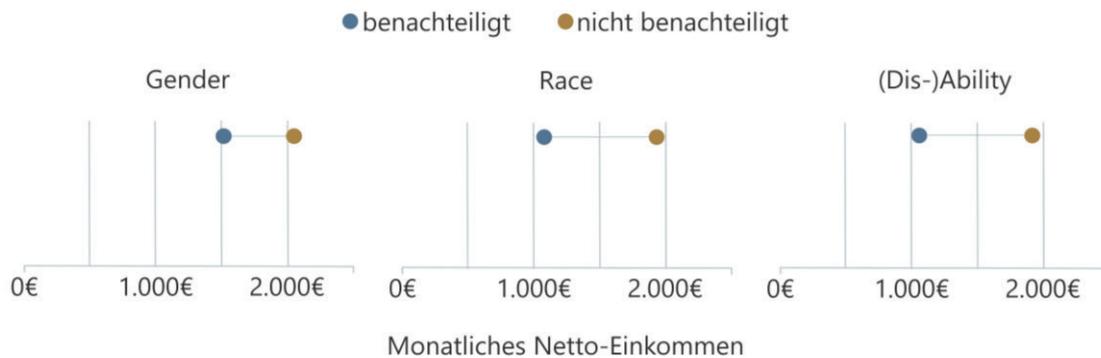
Die Studie „Vielfalt im Film“ hat die Einkommensunterschiede nach den Diskriminierungsdimensionen Geschlecht, Herkunft und Beeinträchtigung für unterschiedliche Departments erhoben (siehe Abb. 17). Welche Produktionen (Gattungen) dieser Analyse zugrunde liegen, geht aus der Studie nicht hervor. Jedoch scheinen fiktionale Produktionen im Vordergrund zu stehen.

⁷⁸ Citizens for Europe (2021): Vielfalt im Film. Online: https://vif.citizensforeurope.org/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf [09.11.2023]. Methodische Anmerkung: Mehrfachnennungen waren möglich.

⁷⁹ ebd.

⁸⁰ Themis-Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt e.V. (2023): Themis. Online: <https://themis-vertrauensstelle.de/> [20.11.2023].

⁸¹ Destatis – Statistisches Bundesamt (2023): Statistischer Bericht Verdienste 4. Vierteljahr 2023. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/Publikationen/Downloads/statistischer-bericht-verdienste-5623601233245.html> [21.05.2023].

Abb. 17: Pay-Gaps über alle Departments, 2020⁸²

3.1.9 Corporate Responsibility / Nachhaltigkeit

Seit 2023 gelten „Ökologische Standards für deutsche Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen“. Diese Vorgaben für nachhaltiges Produzieren wurden vom Arbeitskreis Green Shooting zusammen mit der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM), der Filmförderungsanstalt (FFA) sowie den Länderförderungen entwickelt.⁸³ Die Einhaltung der Standards ist eine verpflichtende Voraussetzung dafür, Fördermittel zu erhalten und findet in den entsprechenden Förderrichtlinien von Bund und Ländern sowie bei den an der green-motion-Initiative beteiligten Medienunternehmen, Plattformen, Sendern und Verbänden spätestens ab Juli 2023 Anwendung.⁸⁴ Hinsichtlich des Umsetzungsgrads dieser Leitlinien sind keine (öffentlich zugänglichen) Daten verfügbar.

Bezüglich der Wahrnehmung und Relevanz von Corporate Responsibility für Beschäftigte der Film- und Fernsehbranche stehen keine Daten zur Verfügung. Dass diese Thematik zunehmend an Relevanz, vor allem bei jüngeren Menschen sowohl innerhalb der Branche als auch insgesamt in der Bevölkerung gewinnt, haben die Ausführungen in Kapitel 2.2.3 sowie die geführten Interviews mit Expert:innen aus der Branche gezeigt.

⁸² Citizens for Europe (2021): Vielfalt im Film. Online: https://vif.citizensforeurope.org/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf [09.11.2023]. Methodischer Hinweis: Unterschiede im geschätzten mittleren Einkommen aus der Filmbranche.

⁸³ Arbeitskreis Green Shooting / Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien / Bundes- und Länderförderungen (2023): Ökologische Standards für deutsche Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen. Online: https://www.green-motion.org/files/16_green_motion/Dokumente/230215_OEkologische_Standards_fuer_deutsche_Kino-TV-Online-VoD-Produktionen.pdf [20.11.2023].

⁸⁴ MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (2023): green motion. Arbeitskreis „Green Shooting“ Beteiligte Institutionen / Kontakte. Online: <https://www.green-motion.org/beteiligte-institutionen/> [20.11.2023]; Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2023): Mehr Nachhaltigkeit in der Filmwirtschaft. Online: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/nachhaltigkeit-im-film-2059984> [20.11.2023].

3.2 Zufriedenheit und Erwartungen der Film- und Fernsehschaffenden

Im Jahr 2023 hat der Arbeitskreis Fachkräfte-Strategie Film & TV die Erwartungen der Branche zur Auftragslage 2024 erhoben. Dabei ergab sich, dass 22 % der Befragten die zukünftige Auftragslage als (sehr) gut, 38 % als durchschnittlich und 41 % als (sehr) schlecht einschätzten.⁸⁵ In der Studie nicht untersucht wurde die Zufriedenheit der Film- und Fernsehschaffenden mit ihrer Arbeitssituation. Auch sonst liegen zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Untersuchungen keine Daten dazu vor.

Aus diesem Grund wurde eine Auswertung der Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu⁸⁶ für die Film- und TV-Produktions- und Postproduktionsunternehmen in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Auf kununu können bestehende und ehemalige Mitarbeitende Arbeitgeber-Betriebe in den Kategorien Karriere und Gehalt, Unternehmenskultur, Arbeitsumgebung und Vielfalt bewerten. Auf dieser Basis ermittelt die Plattform einen gewichteten Score, bei dem jede Kategorie je nach Anzahl der jeweiligen Bewertungen höher oder niedriger gewichtet wird. Die Plattform weist darüber hinaus durchschnittliche Scores je Branche aus. Die Skala umfasst vier Bewertungsstufen (bei 1 bis 5 Sternen): sehr gut (4-5), gut (3-4), befriedigend (2-3) und genügend (1-2).⁸⁷

Die Goldmedia-Analyse basiert auf einer Fallzahl von 21 Unternehmen.⁸⁸ Aufgrund der geringen Anzahl an Branchenunternehmen, die auf kununu vertreten sind, ist diese Analyse nicht repräsentativ und ist lediglich als grobe Orientierung zu verstehen. Der Mittelwert der Scores der Film- und TV-Produktions- und Postproduktionsunternehmen in NRW wurde ins Verhältnis gesetzt zu den Durchschnitts-Scores ausgewählter Branchen (siehe Abb. 18). Es zeigt sich, dass die Film- und TV-Branche mit einem Mittelwert von 3,5 dem Durchschnitts-Score über alle Branchen hinweg entspricht.

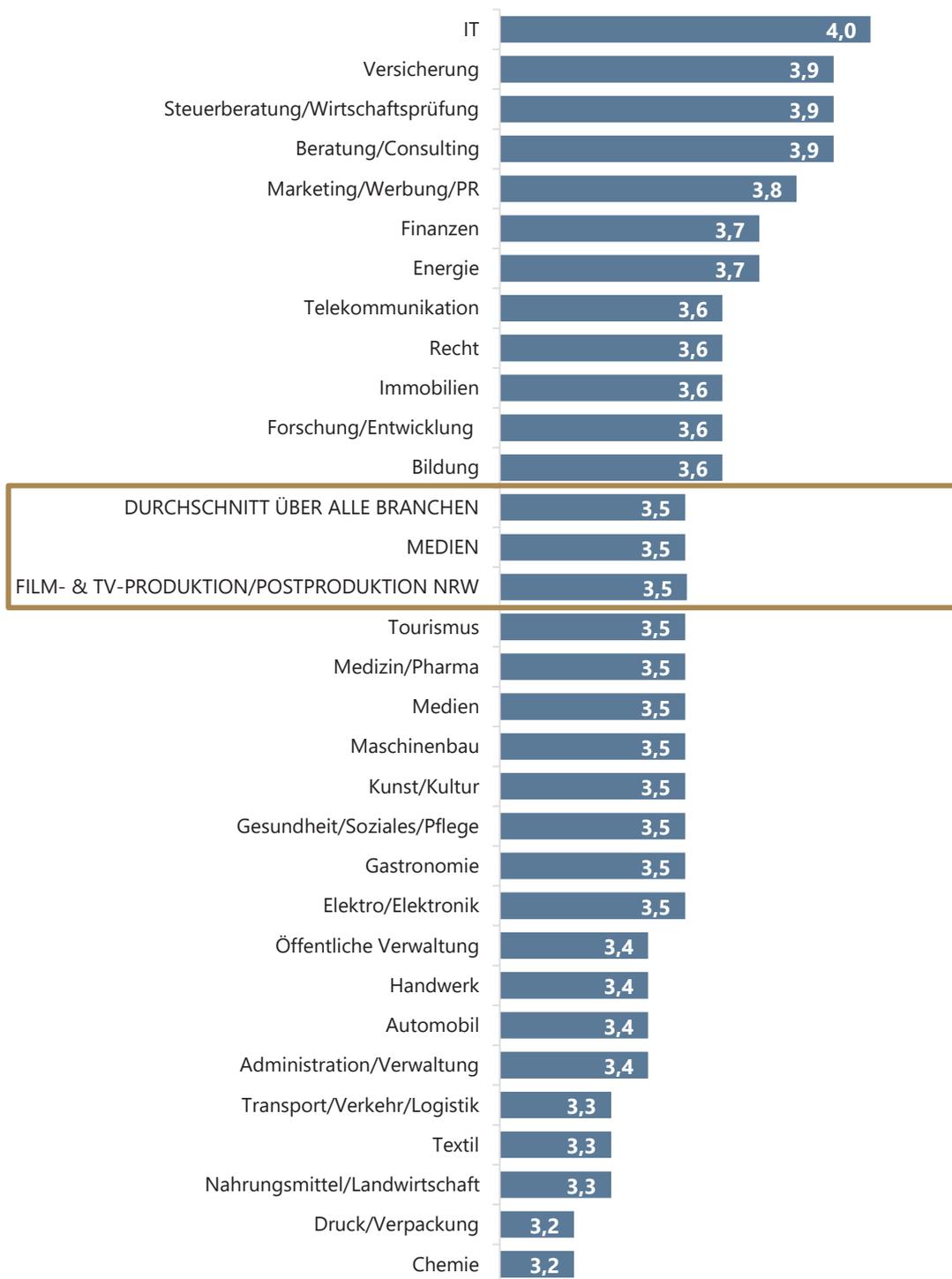
⁸⁵ Arbeitskreis Fachkräfte-Strategie Film & TV (2023): Einschätzungen zur Beschäftigungssituation in der Film-, Fernseh- und Streamingproduktion 2022-2024 in Deutschland, S. 15. Online: https://www.epi.media/download/571c07640b352845a81dbfd01ff07594_1/ [14.05.2024].

⁸⁶ New Work SE (2023): kununu. Online: <https://www.kununu.com/> [08.12.2023].

⁸⁷ New Work SE (2023): Was ist ein (guter) kununu Score? Warum 5 Sterne nicht entscheidend sind. Online: <https://arbeitsgeberportal.kununu.com/ressourcen/kununu-score/> [20.11.2023].

⁸⁸ Es handelt sich hierbei um eine Erhebung aller Produktions- und Postproduktionsunternehmen in NRW mit einer Mindestanzahl von zehn Mitarbeitenden-Bewertungen auf der Plattform kununu.

Abb. 18: Bewertung der Film- und TV-Produktions- und Postproduktionsunternehmen in NRW im Verhältnis zu ausgewählten Branchen, 2023⁸⁹



⁸⁹ Goldmedia-Analyse 2023 auf Basis von <https://www.kununu.com/>, Stand: Oktober 2023.

3.3 Forderung nach sozialen Mindeststandards

In der Branche werden Forderungen nach der flächendeckenden Einhaltung definierter sozialer Mindeststandards formuliert, bspw. in Zusammenhang mit der Gewährung von Filmförderung. Einige Filmförderinstitutionen koppeln die Vergabe von Fördermitteln bereits an eine Informationspflicht über die Einhaltung sozialer Standards. Gemäß § 67 Abs. 11 des Filmförderungsgesetzes (FFG) muss „der Hersteller des Films (...) die Filmförderungsanstalt darüber informieren, ob auf das für die Produktionsdauer des Films beschäftigte Personal ein Branchentarifvertrag anwendbar ist oder auf anderem Weg die Einhaltung entsprechender sozialer Standards vereinbart wurde.“⁹⁰ Laut Vergabeordnung der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH ist dem Förderantrag „eine Darstellung beizufügen, inwieweit eine sozial nachhaltige Produktionsweise mit fairer Bezahlung und der Einhaltung sozialer Standards und inwieweit eine ökologisch nachhaltige Produktionsweise angestrebt wird“ (Abschnitt 4.1.8).⁹¹ Diese Vorgaben gehen aber bislang über eine Auskunftspflicht nicht hinaus.

Im Zuge der durch die Kulturstatsministerin Anfang 2023 angekündigten Filmförderreform⁹² fordert die Initiative Fair Film, ein Zusammenschluss aus über 30 Verbänden und Organisationen der Film- und Fernsehbranche, in ihrer Stellungnahme „Agenda 2030 für die Filmbranche – Soziale und ökologische Nachhaltigkeit jetzt!“ verbindliche Maßnahmen und Gesetzesvorhaben.⁹³ Die Forderungen zielen darauf ab, soziale Standards, Gerechtigkeit und nachhaltige Arbeitsstrukturen in der Filmbranche zu etablieren und damit die Arbeitsbedingungen für Film- und Fernsehschaffende zu verbessern. Hierzu gehören die Einführung verbindlicher ethischer Standards, die obligatorische Bereitstellung betrieblicher Altersvorsorge in geförderten Produktionen sowie die Anwendung des Tarifvertrags TV FFS für alle geförderten Projekte. Die Vorschläge setzen sich außerdem für faire Tarifgagen, gleiche Bezahlung unabhängig vom Geschlecht und die Anerkennung von Überstunden ab der 41. Wochenstunde ein. Zusätzlich wird die Förderung zukunftsweisender Arbeitsstrukturen durch Teilzeit- und Jobsharing-Quoten sowie Anreize für sozial nachhaltige Standards gefordert. Ein Runder Tisch mit Branchenakteuren inkl. Auftraggebern soll die Umsetzung dieser Maßnahmen unterstützen und zu einer grundlegenden Veränderung der Arbeitsbedingungen führen.

In eine ähnliche Richtung gehen die Forderungen der Gewerkschaftsseite bei den seit Oktober 2023 laufenden Tarifverhandlungen, die grundlegende Veränderungen in den

⁹⁰ FFA – Filmförderungsanstalt (2022): Filmförderungsgesetz 2022 und ergänzende Vorschriften, S. 47. Online: https://www.ffa.de/filmfoerderungsgesetz-2.html?file=files/ffa/ffg-filmfoerderungsgesetz/FFG%202022_Druckfassung_final.pdf&cid=5742 [20.11.2023].

⁹¹ MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (2022): Vergabeordnung, S. 13. Online: https://film.mfg.de/files/02_MFG_Filmfoerderung/PDF/MFG-Vergabeordnung.pdf [20.11.2023].

⁹² Pilarczyk, H. (2023): Was Claudia Roth plant – und wo es noch hakt. Artikel vom 16.02.2023, in: DER SPIEGEL. Online: <https://www.spiegel.de/kultur/kino/filmfoerderung-wird-reformiert-was-claudia-roth-plant-und-wo-es-noch-hakt-a-d3c8aa43-e373-4e70-8674-1930318122e4> [20.11.2023].

⁹³ Initiative Fair Film (2023): Brief der Initiative Fair Film an Staatsministerin Claudia Roth, 26.05.23. Online: http://initiative-fair-film.de/Brief_der_Initiative_Fair_Film_26.05.23.pdf [20.11.2023].

Tarifregelungen anstrebt.⁹⁴ Ihre Hauptanliegen konzentrieren sich auf ein neues Arbeitszeitmodell mit einer Vier-Tage-Woche, verkürzter Tagesarbeitszeit, erhöhten Zuschlägen, verbesserten Vergütungen für Wegezeiten, zusätzlichem Urlaub und einer zeitgemäßen Work-Life-Balance. Das Ziel besteht darin, vergleichbare Arbeitsbedingungen in Filmproduktionen zu schaffen, die in anderen Branchen üblich sind, um sowohl für Nachwuchskräfte als auch berufserfahrene Filmschaffende attraktiver zu werden. Dabei spielen Themen wie die betriebliche Altersvorsorge eine zentrale Rolle. Außerdem wird die tarifrechtliche Anerkennung der Themis-Vertrauensstelle als überbetriebliche Beschwerdestelle gefordert. Vor dem Hintergrund des aufkommenden Einsatzes generativer KI wird eine entsprechende Regelung im Tarifvertrag vor allem in Bezug auf Schauspielende gefordert.

⁹⁴ ver.di FilmUnion (2023): Tarifinfo: Forderungen für einen neuen Tarifvertrag für Filmschaffende, 12.10.2023. Online: <https://filmunion.verdi.de/tarife/++co++85b7a25a-68d1-11ee-8284-001a4a160110> [20.11.2023].

4 Auslandsanalyse

Die Beurteilung der Produktionsbedingungen auf internationalen Märkten erweist sich als anspruchsvoll aufgrund der Komplexität und Vielfalt der zu berücksichtigenden Einflussfaktoren. So wirken sich bspw. die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die spezifischen Filmfördersysteme sowie viele weitere Faktoren auf die Arbeitsbedingungen und Produktionsprozesse in den unterschiedlichen Ländern aus. Da die umfassende Untersuchung aller Aspekte den Rahmen dieser Studie überschreiten würde, konzentriert sich dieses Kapitel auf spezifische Aspekte der Filmmärkte. Im Fokus stehen Skandinavien, Frankreich und Großbritannien.

4.1 Fachkräftesituation

Im Vergleich zu Deutschland weisen die skandinavischen Länder einen geringeren Fachkräftemangel auf. Laut einem Bericht der Manpower Group berichten 2023 fast vier von fünf Arbeitgebern weltweit, dass es ihnen schwerfalle, die benötigten qualifizierten Talente zu finden. Während Deutschland mit 86 % weit über dem globalen Durchschnitt liegt – nur in Taiwan haben Arbeitgeber noch größere Besetzungsprobleme –, liegen Norwegen und Schweden im oder unterhalb des Durchschnitts.⁹⁵ Frankreich und UK liegen mit jeweils 80 % ebenfalls über dem Durchschnitt. Nach dem EURES-Labour Shortages Report 2022 gibt es in Dänemark und Finnland sogar einen Überschuss an Fachkräften in der Filmbranche.⁹⁶

4.2 Arbeitssituation und Arbeitszeiten

Eine Studie der UNI Global Union vergleicht die wöchentlichen Arbeitszeiten in der unabhängigen Fernsehindustrie (ohne Vorbereitungs- und Abschlussarbeiten).⁹⁷ Während die Wochenarbeitszeit in Deutschland bei durchschnittlich 50 Stunden liegt, sind es in Dänemark 42 und in Schweden 42,5 Stunden. In sieben von insgesamt 13 verglichenen Ländern werden die regulären gesetzlichen Arbeitszeiten überschritten. Ebenfalls zeigt sich, dass die wöchentliche Arbeitszeit in Frankreich bei 40 Stunden pro Woche liegt und damit unterhalb der dort geltenden gesetzlichen maximalen Wochenarbeitszeit von 46 Stunden. In der Regel gelten entsprechende Tarifverträge, in denen gesonderte Arbeitszeitregelungen für die Filmbranche verankert sind (für Deutschland siehe hierzu Kapitel 3.1).

⁹⁵ Manpower Group (2023): 2023 Global Talent Shortage. Online: https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_TS_2023_Infographic_FINAL.pdf [05.12.2023].

⁹⁶ European Labour Authority (2022): Report on labour shortages and surpluses 2022, S. 107. Online: <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-03/eures-labour-shortages-report-2022.pdf> [05.12.2023]. Die Angabe bezieht sich auf die Berufsgruppe „Film; Stage and Related Directors and Producers“.

⁹⁷ UNI Global Union (2021): Demanding Dignity Behind the Scenes – Ending Long Hours Culture in the Global Film and TV Industry, S. 10. Online: https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/uniglobal_behindthescenes_en_final.pdf [05.12.2021].

Die skandinavischen Länder zeichnen sich durch eine ausgeprägte Work-Life-Balance, hohe Arbeitszufriedenheit, soziale Gerechtigkeit und innovative Arbeitsmodelle aus.⁹⁸ 2018 haben sich die nordischen Länder auf einem Treffen des Nordischen Ministerrats für Arbeit gemeinsam zu fairen Arbeitsbedingungen und fairer Konkurrenz in der Arbeitswelt verpflichtet.⁹⁹ Die skandinavische Unternehmens- und Führungskultur ist stark von Fairness geprägt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hat einen hohen Stellenwert; Überstunden werden aufgrund geltenden Arbeitszeitregelungen und der hohen Kosten kaum gemacht.¹⁰⁰

Die skandinavischen Länder Dänemark, Norwegen und Schweden liegen alle in der weltweiten Top-10 beim OECD Better Life Index in Bezug auf die Work-Life-Balance, Deutschland liegt auf Platz 8.¹⁰¹ Vor allem Dänemark (Platz 2) hat klare Vorschriften bezüglich maximaler Arbeitszeiten pro Tag und Woche, die offiziell auf 37 Stunden pro Woche festgelegt sind. Im Vergleich zu einem OECD-Durchschnitt von 11 % arbeiten in Dänemark nur etwa 2 % der Beschäftigten sehr lange Arbeitsstunden.¹⁰² Norwegen hat ebenfalls strenge Arbeitszeitregulierungen mit Überstundenausgleich, die auch für Filmschaffende gelten. Der reguläre Arbeitstag beträgt 7,5 Stunden, zuzüglich einer halbstündigen Mittagspause. Die Erholungszeit zwischen zwei Arbeitstagen beträgt zehn Stunden. Jede Überstunde, die in diese Zeit fällt, wird mit einem Zuschlag von 200 % des üblichen Stundenlohns vergütet.¹⁰³

In Frankreich unterstützt der Status „Intermittents du spectacle“ Künstler:innen und Techniker:innen dabei, zwischen zwei bezahlten Arbeitsperioden zu leben. Dieser Status gewährt Zugang zur Arbeitslosenversicherung, Sozialversicherung, Urlaub und Rente, die von spezialisierten Organisationen geregelt werden. Um Anspruch auf Arbeitslosengeld zu haben, müssen in den letzten 365 Tagen 507 Arbeitsstunden geleistet worden sein.¹⁰⁴

Großbritannien setzt sich seit 2019 vermehrt für mentale Gesundheit in der Filmbranche ein. Die Looking-Glass-Studien¹⁰⁵ haben eine Krise der psychischen Gesundheit der Arbeitnehmenden in der Filmbranche konstatiert. Als Reaktion wurde das Whole Picture

⁹⁸ Nordic Co-operation (o. J.): Work-life balance the Nordic way. Online: <https://www.norden.org/en/information/work-life-balance-nordic-way> [29.11.2023].

⁹⁹ Nordic Co-operation (2018): Joint Nordic Declaration on Fair Competition and Fair Working Conditions. Online: <https://www.norden.org/en/declaration/joint-nordic-declaration-fair-competition-and-fair-working-conditions> [29.11.2023].

¹⁰⁰ ebd.; OECD Better Life Index (2023): Work-Life Balance. Online: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> [05.12.2023]; Ministry of Foreign Affairs of Denmark (2023): Work-Life-Balance. Online: <https://denmark.dk/society-and-business/work-life-balance> [04.12.2023].

¹⁰¹ OECD Better Life Index (2023): Work-Life Balance. Online: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> [05.12.2023].

¹⁰² Ministry of Foreign Affairs of Denmark (2023): Work-Life-Balance. Online: <https://denmark.dk/society-and-business/work-life-balance> [04.12.2023].

¹⁰³ Western Norway Film Commission (2023): Frequently asked questions - Production guide: What are the working hours and overtime regulations? Online: <https://www.wnfc.no/production-guide> [05.12.2023]

¹⁰⁴ Occitane films (2023): Travailler sur les tournages. Online: <https://www.occitanie-films.fr/les-metiers-du-cinema-et-de-laudiovisuel/> [06.12.2023].

¹⁰⁵ Die letzte Studie untersucht das Jahr 2022 (vgl. Film & TV Charity (o. J.): Mental Health in the Film and TV Industry three years on. Looking Glass 2022. Online: <https://filmtvcharity.org.uk/leading-change/looking-glass-report-2022/> [06.12.2023]).

Toolkit entwickelt.¹⁰⁶ Es ist eine umfassende Sammlung von Mini-Guides, die alle Phasen der Filmproduktion abdecken. Es bietet Ressourcen, Fallstudien und Verknüpfungen zu anderen Branchenunterstützungen.

4.3 Vielfalt und Gleichstellung

Schweden belegt den ersten Platz in der EU beim Gender Equality Index.¹⁰⁷ Das Land legt großen Wert auf Geschlechtergleichheit in der Filmindustrie. Dies spiegelt sich in Initiativen wider, die sicherstellen, dass Frauen in allen Bereichen der Filmproduktion gleiche Chancen erhalten. Organisationen wie das Svenska Filminstitutet (SFI) fördern aktiv die Beteiligung von Frauen in Schlüsselpositionen.¹⁰⁸

Auch die Kulturpolitik Norwegens betont bereits seit 2015 die Relevanz einer vielfältigen Rekrutierung in kulturellen Berufen, kultureller Diversität und der Erschließung neuer Zielgruppen in der Filmindustrie.¹⁰⁹ Das Norwegische Filminstitut (NFI) verfolgt diese Ziele mit einem fünfjährigen Aktionsplan (2019 bis 2023). Die Vielfalt in norwegischen Filmen und der Filmkultur wird über diverse Maßnahmen gefördert. Dazu zählen u. a. Diversity-Standards für Förderanträge, die Implementierung von Vielfalt als Prioritätskriterium und ein Entwicklungsprogramm für Filmemacher:innen aus unterrepräsentierten Gruppen. Der Aktionsplan umfasst auch neun Maßnahmen für mehr Vielfalt in den täglichen Betriebsabläufen des NFI, darunter interne Vielfaltsstandards, interne Schulungen zu unbewussten Vorurteilen und Arbeitsplatzdiskriminierung, eine neue Rekrutierungsstrategie und Maßnahmen zur Meldung und Prävention von Belästigung.¹¹⁰

Der britische Sender BBC startete 2018 das „50:50 The Equality Project“ mit dem Ziel, sicherzustellen, dass 50 % aller Beiträge in ihren Sendungen von Frauen produziert werden. Durch die Initiative werden Daten genutzt, um Teilnahme und Authentizität zu überwachen und sicherzustellen, dass Qualität nicht beeinträchtigt wird. Über 600 Teams innerhalb der BBC beteiligen sich an der 50:50-Initiative, um die Perspektive von Frauen in ihren Inhalten widerzuspiegeln. Bisher haben 39 % der BBC-Mitarbeitenden eine positive Veränderung in Richtung stärkerer Frauenrepräsentation bemerkt. Das 50:50-Projekt wurde auf 75 Partner in 22 Ländern erweitert.¹¹¹

¹⁰⁶ The Film and TV Charity (2023): The Whole Picture Toolkit –Our Mission. Online: <https://wholepicture-toolkit.org.uk/our-mission/> [06.12.2023].

¹⁰⁷ European Institute for Gender Equality (2023): Gender Equality Index. Online: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country/SE> [05.12.2023].

¹⁰⁸ Swedish Film Institute (2022): Towards Gender Equality in Film Production. Online: <https://www.filminstitutet.se/en/about-us/swedish-film-institute/gender-equality/> [29.11.2023].

¹⁰⁹ Norwegian Film Institute (2018): Relevance. Audience. Sustainability. Online: <https://www.nfi.no/eng/about-us/relevance.audience.sustainability> [04.12.2023].

¹¹⁰ ebd.

¹¹¹ Europäische Audiovisuelle Informationsstelle (2021): Diversität und Inklusion im europäischen audiovisuellen Sektor, S. 88. Online: <https://rm.coe.int/iris-plus-2021de1-diversitaet-und-inklusion-im-audiovisuellen-sektor/1680a2999c> [05.12.2023].

Zwischen 2009 und 2018 wurden in Frankreich 606 Filme von Frauen initiiert oder mitrealisiert und in Kinos gezeigt. Unter den in einer Studie des CNC zur Geschlechterverteilung in der Filmindustrie untersuchten acht europäischen Ländern wurden zwischen 2009 und 2018 die meisten Filme von Frauen in Frankreich initiiert. Frankreich allein repräsentiert fast ein Drittel (31 %) aller von Frauen produzierten Filme, die in den acht untersuchten Ländern im Betrachtungszeitraum gezeigt wurden. Der Anteil von Filmen, die von Frauen in Frankreich produziert oder mitrealisiert wurden, liegt zwischen 2009 und 2018 bei 26 %. Dieser Anteil ist höher als bei südeuropäischen Produktionen (13 % in Italien, 17 % in Spanien) und britischen Produktionen (16 %). Jedoch ist der Anteil von Filmen, die von Frauen produziert oder mitrealisiert wurden, in Frankreich niedriger als in den nordischen Ländern, in denen allerdings das Gesamtvolumen der nationalen Produktion deutlich geringer ist. Zwischen 2009 und 2018 wurden beispielsweise 36 % der schwedischen Filme von Frauen produziert oder mitrealisiert. In Norwegen beträgt dieser Anteil 29 %, in Finnland 27 % der nationalen Filmproduktion.¹¹²

Über 80 Medienunternehmen in Frankreich haben die Charta „Für Frauen in den Medien“ unterzeichnet, die sich für Diversität und gegen Belästigung am Arbeitsplatz einsetzt. CANAL+, als Unterzeichner, hat interne Maßnahmen gegen Belästigung implementiert, Führungskräfte geschult und finanzielle Mittel bereitgestellt, um das Lohngefälle zu reduzieren. Zudem unterstützt CANAL+ andere Charta-Initiativen für LGBT+ und Menschen mit Behinderungen. Das Unternehmen hat eigene Programme für Gleichstellung und Diversität, einschließlich interner Verfahren, Sensibilisierung von Führungskräften und die Produktion von vielfältigen Inhalten.¹¹³

Die französische Organisation Arborus führte 2010 und 2017 die Labels GEEIS (Gender Equality European & International Standards) und GEEIS DIVERSITY ein. Diese Labels, nun ein internationaler Standard, fördern eine gemeinsame Kultur der Gleichstellung und Diversität am Arbeitsplatz. Unternehmen, die zertifiziert werden, erhalten internationale Anerkennung, setzen Instrumente für inklusive Chancengleichheit um und unterstützen den Austausch bewährter Praktiken zwischen Ländern. Die Zertifizierungen sind vier Jahre gültig, mit einer Follow-up-Prüfung nach zwei Jahren.¹¹⁴

¹¹² CNC – Centre national du cinéma de l'image animée (2021): La place des femmes dans l'industrie Cinématographique et audiovisuelle, S. 7ff. Online: <https://www.occitanie-films.fr/wp-content/uploads/2021/05/La-place-des-femmes-dans-lindustrie-cinematographique-et-audiovisuelle-mars-2021.pdf> [05.12.2023].

¹¹³ Europäische Audiovisuelle Informationsstelle (2021): Diversität und Inklusion im europäischen audiovisuellen Sektor, S. 83ff. Online: <https://rm.coe.int/iris-plus-2021de1-diversitaet-und-inklusion-im-audiovisuellen-sektor/1680a2999c> [05.12.2023].

¹¹⁴ Europäische Audiovisuelle Informationsstelle (2021): Diversität und Inklusion im europäischen audiovisuellen Sektor, S. 85. Online: <https://rm.coe.int/iris-plus-2021de1-diversitaet-und-inklusion-im-audiovisuellen-sektor/1680a2999c> [05.12.2023]; Arborus (2023): Geeis, The Equality Labeling Process, Diversity, Inclusion. Online: <https://arborus.org/en/label/> [05.12.2023].

4.4 Nachhaltigkeit

Im Bereich Nachhaltigkeit nehmen die skandinavischen Länder eine Vorreiterrolle ein. Als Beispiel kann die Initiative Green Ice Camera genannt werden. Sie wurde von einem internationalen Team ins Leben gerufen, um nordischen Medienproduzent:innen die notwendigen Informationen, Ressourcen und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen und so umweltfreundlichere Produktionen zu ermöglichen.¹¹⁵ Der Green Ice Camera Guide, als integraler Bestandteil des Projekts, bietet konkrete Informationen und Handlungsempfehlungen für nachhaltige Produktionen in der Arktis. Dieser Leitfaden entwickelt sich kontinuierlich weiter, basierend auf dem Feedback der Produzenten, und setzt sich mit verschiedenen Aspekten wie CO₂-Reduzierung, Biodiversität, lokaler Resilienz, kultureller Sensibilität und sozialen Werten auseinander.¹¹⁶

Ecoprod ist eine führende Initiative für nachhaltige Filmproduktion in Frankreich. Die gemeinnützige Vereinigung, gegründet 2009, fördert grüne Produktionsmethoden und Bewusstseinsbildung in der Film- und TV-Branche. Mit über 280 Mitgliedsunternehmen bietet Ecoprod konkrete Maßnahmen wie den CO₂-Rechner Carbon'Clap, einen Leitfaden für umweltfreundliches Produzieren, eine Umwelt- und Klimastudie (2020)¹¹⁷, das Ecoprod-Abkommen für audiovisuelle Unternehmen, den Ecoprod-Pass und die Teilnahme am internationalen GreenScreen-Programm. Die Organisation arbeitet aktiv mit mehr als 700 Unternehmen an einer Verpflichtungserklärung für Umweltverträglichkeit und bietet Schulungen für die Berücksichtigung von Umweltaspekten an.¹¹⁸ In Deutschland gibt es bereits verbindliche ökologische Standards für nachhaltiges Produzieren (siehe Kapitel 3.1.9).

¹¹⁵ Northern Norway Film Commission (o. J.): Sustainability in vulnerable areas. Online: <https://www.northernnorwayfilm.no/shooting-here/sustainability> [05.12.2023].

¹¹⁶ Green Ice Camera (2021): Green Ice Camera Guide. Online: https://greenicecamera.net/wp-content/uploads/GIC%20Guide_EN_v2_Final.pdf [06.12.2023].

¹¹⁷ Ecoprod (2020): Environment & Climat. New challenges for the audiovisual industry. Online: <https://drive.google.com/file/d/1CwUKtMsPs88yTcYahSPMUckzXeij-9e8/view?pli=1> [05.12.2023].

¹¹⁸ Ecoprod (2023): Ecoprod. Online: <https://www.ecoprod.com/en/home/ecoprod.html> [05.12.2023].

5 Maßnahmen-Baukasten für Unternehmen

Auf Basis der vorangegangenen Analysen, den geführten Expert:innen-Interviews sowie einer umfassenden Recherche zu branchenübergreifenden Trends auf dem Arbeitsmarkt werden nachfolgend konkrete Maßnahmen aufgeführt, die Unternehmen zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit und ihrer Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt ergreifen können.

Gegliedert sind die Maßnahmen, ähnlich einem Baukastensystem, in drei Bereiche: Kurzfristige Maßnahmen haben das Potenzial, verhältnismäßig zügig und mit geringerem Aufwand umgesetzt werden zu können. Mittelfristige Maßnahmen bedürfen eines längeren Planungs- und Implementierungszeitraums und sind mit einem höheren Aufwand verbunden. Es sei darauf hingewiesen, dass die Kategorisierung unternehmensspezifisch unterschiedlich ausfallen kann. Hier sind viele Faktoren wie Unternehmensgröße, Geschäftsmodell oder Unternehmensstruktur relevant.

Die folgenden Maßnahmen erheben weder einen Anspruch auf Vollständigkeit noch Umsetzbarkeit oder gar Umsetzungspflicht für jedes Unternehmen. Vielmehr soll diese Auflistung Anregungen bieten, Tipps für die Praxis liefern und Handlungsspielräume eröffnen. Es wird darauf hingewiesen, dass sich aufgrund fehlender repräsentativer Daten zum Status Quo, die Ableitung von Empfehlungen und Maßnahmen, welche sich passgenau an den Bedingungen und Bedarfen der Branche orientieren, als herausfordernd darstellt. Zwar finden die Spezifika der Branche stets Berücksichtigung, dennoch kann die Anwendbarkeit für die Film- und TV-Produktionsunternehmen ggf. eingeschränkt sein. Ob und in welchem Umfang die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen bereits in den Betrieben umgesetzt werden, ist ebenfalls nicht klar.

Weiterhin ist anzumerken, dass zwischen Arbeitsbedingungen im Produktionshaus einerseits, wo die Teams und Arbeitssituationen in der Regel konstant(er) sind, und Arbeitsbedingungen am Set andererseits, wo sich die Teamkonstellationen, Abläufe und Bedingungen immer wieder verändern, zu unterscheiden ist. Es ist grundsätzlich leichter, in einem konstanteren Umfeld Maßnahmen nachhaltig zu implementieren. Es wird daher eingeräumt, dass sich ein größerer Teil der genannten Maßnahmen auf die Veränderung der Situation für Mitarbeitende bezieht, die für einen längeren Zeitraum im Unternehmen beschäftigt sind (Produktionsbüro).

Schließlich sei angemerkt, dass die Auseinandersetzung mit und Umsetzung der Maßnahmen aller Kategorien ein gewisses Maß an Veränderungswillen, Engagement und Kapazitäten erfordern. Da jedes Unternehmen andere Grundvoraussetzungen, Ziele, Leitlinien und Prozesse hat, kann eine solche Untersuchung nur Anregungen aber kein ausführliches Manual liefern.

5.1 Kurzfristig umsetzbar

5.1.1 Kooperation mit der Agentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit und die über 150 lokalen Agenturen für Arbeit in Deutschland bieten umfangreiche Serviceleistungen für Arbeitgeber an, wie bspw. Personalvermittlung oder individuelle Beratungsangebote zur Gewinnung und Weiterbildung von Beschäftigten.¹¹⁹



Agentur für Arbeit Köln

koeln@arbeitsagentur.de

+49 221 94295550

Arbeitsmarktberatung

Die Arbeitsmarktberatung der Agentur für Arbeit bietet Unterstützung bei beschäftigungsrelevanten Herausforderungen. Themen umfassen u. a. die Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes, Besetzungschancen nach Branche und Region, alternative Besetzungsmöglichkeiten von Ausbildungs- und Arbeitsstellen (z. B. Erstausbildung, Umschulung), Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitszeit (z. B. Teilzeitarbeit, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsförderung), familienorientierte Arbeitswelt und Chancengleichheit, betriebliche Aus- und Weiterbildung (Qualifizierungsberatung), sowie finanzielle Unterstützungsleistungen (z. B. Eingliederungszuschuss, Einstiegsqualifizierung).¹²⁰

Qualifizierungsberatung

Darüber hinaus werden Unternehmen, insbesondere kleine und mittelständische Betriebe ohne eigene Personalabteilung, von der Agentur für Arbeit bei der Optimierung ihrer Personalplanung und -entwicklung beraten. Potenziale und Risiken in der Belegschaft werden identifiziert, effektive Lösungsstrategien entwickelt und Module angeboten, die einen detaillierten Einblick in die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeitenden ermöglichen. Dies umfasst die Demografie-Analyse zur Prognose des Alters der Belegschaft, die Auswertung von Personalstruktur und Bildungsbedarf zur Identifikation von Risiken sowie die Bildungsbedarfsplanung und das Bildungscontrolling zur Auswahl passender Bildungsanbieter und Evaluationsmethoden. Durch diese Maßnahmen können Unternehmen ihre Personalressourcen effizienter nutzen, die Kompetenzen ihres Teams stärken und langfristig den Unternehmenserfolg fördern.¹²¹

¹¹⁹ Bundesagentur für Arbeit (2022): Für ein erfolgreiches Personalmanagement. Der Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit. Online: https://www.arbeitsagentur.de/datei/dienstleistungsbrochure-fuer-unternehmen_ba036125.pdf [30.11.2023].

¹²⁰ Bundesagentur für Arbeit (2023): Individuelle Beratung. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/personal-gewinnen/individuelle-beratung> [08.12.2023].

¹²¹ Bundesagentur für Arbeit (2020): Broschüre zur Qualifizierungsberatung für Unternehmen. Online: https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba030380.pdf [08.12.2023].

Finanzielle Unterstützung

Unter bestimmten Bedingungen können Unternehmen Förderungen beziehen, insbesondere bei der Qualifizierung und Eingliederung von Personal. Zentrale Fördermöglichkeiten sind bspw.:

- **Förderung der Ausbildung:** Die betriebliche Einstiegsqualifizierungen sind sozialversicherungspflichtige Praktika von sechs bis zwölf Monaten zur Vorbereitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf eine Ausbildung. Die Teilnehmenden werden im Betrieb an Ausbildungsinhalte herangeführt und können ihre Fähigkeiten zeigen. Es besteht die Möglichkeit der Bezuschussung der Vergütung durch die Bundesagentur für Arbeit.¹²²
- **Förderung der Weiterbildung:** Im Rahmen der Qualifizierungsoffensive WEITER.BILDUNG bietet die Agentur eine auf das Unternehmen abgestimmte Qualifizierungsberatung sowie Förderleistungen an. Die Beratung umfasst die Analyse der aktuellen Personalstruktur, die Identifizierung von Entwicklungspotenzialen der Beschäftigten, die Planung und Umsetzung von Qualifizierungen sowie die Beantragung von Förderleistungen. Die finanzielle Förderung ermöglicht Zuschüsse zu den Weiterbildungskosten sowie zum Arbeitsentgelt. Diese sind je nach Unternehmensgröße gestaffelt und können bis zu 100 % betragen. Voraussetzung ist, dass die Weiterbildung und der Träger für die Förderung zugelassen sind.¹²³
- **Förderung der Arbeitsaufnahme:** Betriebe, die einem arbeitslosen Menschen die Chance auf einen Wiedereinstieg in den Beruf geben, können mit dem Eingliederungszuschuss finanzielle Hilfe erhalten, wenn von der neuen Arbeitskraft eine geringere Leistung als üblich zu erwarten ist. Dieser Zuschuss wird zeitlich befristet gezahlt (für bis zu zwölf Monate) und soll die geringere Leistung ausgleichen. Die Förderhöhe und -dauer variieren je nach Einzelfall (maximal 50 % des Arbeitsentgelts). Zusätzlich bietet die Agentur für Arbeit individuelle Fördermöglichkeiten für arbeitslos gemeldete Arbeitskräfte an, um sie auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten. Je nach Bedarf können die Kosten für solche Schulungen übernommen werden.¹²⁴
- **Förderung von Menschen mit Behinderungen:** Die Agentur für Arbeit unterstützt Arbeitgeber bei der Einstellung von Menschen mit Behinderungen durch die Möglichkeit der Probebeschäftigung. Diese ermöglicht es den Betroffenen, ihre Stärken zu zeigen und den Betrieb kennenzulernen. Während dieser Probezeit werden die Personalkosten erstattet, einschließlich Lohn- oder Gehaltskosten

¹²² Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung der Ausbildung. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-ausbildung> [08.12.2023].

¹²³ Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung der Weiterbildung. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-von-weiterbildung> [08.12.2023].

¹²⁴ Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung der Arbeitsaufnahme. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-arbeitsaufnahme> [25.12.2023]; Bundesagentur für Arbeit (2023): Eingliederungszuschuss beantragen. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/eingliederungszuschuss-zur-foerderung-arbeitsaufnahme> [25.12.2023].

sowie Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung. Diese Förderung gilt für eine Dauer von bis zu drei Monaten und setzt voraus, dass die eingestellte Person schwerbehindert oder gleichgestellt ist.¹²⁵

- **Förderung von Langzeitarbeitslosen:** Unternehmen können bei der Integration langzeitarbeitsloser Menschen durch das Teilhabechancengesetz unterstützt werden. Über die Fördermaßnahmen „Eingliederung von Langzeitarbeitslosen“ und „Teilhabe am Arbeitsmarkt“ erhalten Betriebe Leistungen wie Lohnkostenzuschuss, Coachings und Übernahme von Weiterbildungskosten.¹²⁶

Meldung offener Stellen

Das Melden offener Stellen bei der Agentur für Arbeit ist aus verschiedenen Gründen wichtig und bringt den Betrieben Vorteile: Durch den Zugang zu einem großen Pool von Arbeitsuchenden werden Betriebe bei der Suche nach Arbeitskräften unterstützt. Umgekehrt wird so auch Arbeitsuchenden die Suche nach passenden Positionen erleichtert und Transparenz auf dem Arbeitsmarkt geschaffen. Außerdem wird dadurch die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit gefördert, was sich für Betriebe als vorteilhaft erweisen kann, indem bspw. die Suche nach Mitarbeitenden mit möglichen Fördermaßnahmen verknüpft werden kann (siehe vorstehenden Abschnitt). Darüber hinaus kann der Arbeitgeber-Service bei der Personalsuche etwa im Rahmen eines Vermittlungsauftrags unterstützen.¹²⁷

Berufsinformationszentren

Jungen Menschen, die sich beruflich orientieren möchten, können sich in den Berufsinformationszentren der Bundesagentur für Arbeit bezüglich Ausbildung und Berufsplanung informieren.¹²⁸ Um diese Zielgruppe zu erreichen, können Betriebe auf verschiedene Weisen mit Berufsinformationszentren kooperieren, um ihre Berufe und Branchen bekannt zu machen. Eine Möglichkeit besteht darin, Informationsveranstaltungen oder Vorträge anzubieten, um Jugendlichen einen Einblick in verschiedene Berufsfelder zu geben. Die Teilnahme von Berufsinformationszentren organisierten Berufsmessen ermöglicht es Unternehmen, direkt mit potenziellen Bewerber:innen oder Auszubildenden in Kontakt zu treten. Schließlich können Unternehmen Fachleute oder Mitarbeitende als Expert:innen für Workshops oder Informationsveranstaltungen zur Verfügung stellen, um einen direkten Austausch von Erfahrungen und Kenntnissen zu ermöglichen.¹²⁹

¹²⁵ Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung von Menschen mit Behinderungen. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-menschen-mit-behinderungen> [25.12.2023].

¹²⁶ Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung von Langzeitarbeitslosen. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-von-langzeitarbeitslosen> [25.10.2023].

¹²⁷ Bundesagentur für Arbeit (2023): Stellenangebot melden. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitskraefte/stellenangebot-melden> [25.10.2023].

¹²⁸ Bundesagentur für Arbeit (2023): Berufsinformationszentrum. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/vorort/koeln/biz-koeln> [25.10.2023].

¹²⁹ Bundesagentur für Arbeit (2023): Veranstaltungsübersicht des Berufsinformationszentrums. Online: https://web.arbeitsagentur.de/portal/metasuche/suche/veranstaltungen?ort=K%C3%B6ln_50.954156_6.9700325 [08.12.2023]; Ausbildungspakt (2006): Schule und Betriebe als Partner. Ein Handlungsleitfaden zur Stärkung von Berufsorientierung und Ausbildungsreife. Online: <https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Bildung/AllgBildung/Handlungsleitfaden-Staerkung-Berufsorient-Ausbildungsreife.pdf> [08.12.2023].

Künstlervermittlung der ZAV

Die Künstlervermittlung der ZAV (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung) im Bereich Kino, Film und TV für Stab und Technik ist eine zentrale Anlaufstelle für die Vermittlung von Fachkräften in der Film- und Fernsehbranche. Diese spezialisierte Abteilung konzentriert sich auf die Vermittlung von technischem und kreativem Personal, das für die Produktion von Kino-, Film- und Fernsehprojekten benötigt wird. Sie arbeitet eng mit Produktionsfirmen, Studios und anderen Akteuren der Branche zusammen, um qualifiziertes Personal für unterschiedliche Positionen im Stab und der Technik zu vermitteln, wie etwa Editor:innen, Filmgeschäftsführer:innen, Kameraleute, Lichttechniker:innen, Regieassistenten, Tonmeister:innen und andere Fachleute. Die Vermittlungsdienste der ZAV-Künstlervermittlung beinhalten die Zusammenführung von geeigneten Fachleuten mit den Anforderungen spezifischer Filmprojekte unter Berücksichtigung der fachlichen Qualifikationen, der Erfahrungen und der Verfügbarkeiten. Die ZAV-Künstlervermittlung ist deutschlandweit aktiv und hat auch einen Standort in Köln.¹³⁰



ZAV-Künstlervermittlung Köln: Kino / Film / TV – Stab/Technik

zav-kv-koeln@arbeitsagentur.de

+49 228 50208-2168 / -2188

5.1.2 Angebote der IHK nutzen

Unternehmen sind verpflichtet Beiträge an die Industrie- und Handelskammer (IHK) abzuführen. Dafür können sie aber auch auf das Leistungsangebot der für sie zuständigen IHK zurückgreifen etwa in den Bereichen Fachkräftesicherung, Aus- und Weiterbildung oder Gründung und Förderung.¹³¹

Fachkräfteberatung

Die IHK Köln bietet Beratung und Unterstützung für Unternehmen in den Bereichen Personalgewinnung, Mitarbeitendenbindung sowie berufliche Qualifizierung und Entwicklungsperspektiven an.¹³² Das Ziel ist es, gemeinsam mit den Unternehmen verschiedene Rekrutierungswege zu identifizieren und Strategien zu entwickeln, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, indem bspw. die Karriereseite des Unternehmens geprüft und Optimierungsmöglichkeiten entwickelt werden. Die IHK Köln berät auch zur beruflichen Qualifizierung und finanziellen Förderung von Mitarbeitenden. Für den Fall

¹³⁰ ZAV-Künstlervermittlung (2023): Kino / Film / TV – Stab/Technik. Online: https://zav.arbeitsagentur.de/DE/Dienstleistungsportfolio/Stab_Technik/stab_technik_node.html?sessionId=6F52F561ED17C2102B776D008D9B73A7 [08.12.2023]; ZAV-Künstlervermittlung (2023): Filmschaffende: Stab / Technik – Staff / Crew. Online: https://zav.arbeitsagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Flyer/KV_Flyer_Filmschaffende.pdf?__blob=publicationFile&v=6 [08.12.2023].

¹³¹ IHK Köln (2023): Beratung und Sprechstunden. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/beratung-und-services/beratung-und-sprechstunden-5058318> [08.12.2023].

¹³² IHK Köln (2023): Fachkräfteberatung für Unternehmen. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/weiterbildung/fuer-fachkraefte/fachkraefteberatung-5498992> [08.12.2023].

von Mitarbeitendenaustritten bietet die IHK Berlin eine digitale Checkliste zur Wissenssicherung an, um Wissensverlust zu verhindern.¹³³

Ausbildungsberatung

Die Ausbildungsberatung der IHK Köln steht Unternehmen zur Verfügung, die erstmals Ausbildungen anbieten möchten. Sie fungieren als Anlaufstelle für Unternehmen, Auszubildende und Auszubildende.¹³⁴ Die IHK unterstützt bei der Entscheidung, in welchen Berufen ausgebildet werden sollte, wie viele Auszubildende eingestellt werden können, bei der Vermittlung z. B. über eine Lehrstellenbörse, beim Melden freier Ausbildungsplätze bei der Agentur für Arbeit, beim Vertragsprozedere, bei der Anmeldung in der zuständigen Berufsschule etc. Die IHK Köln stellt dafür eine umfassende Infomappe für den Einstieg in die Berufsausbildung bereit.¹³⁵ Kapitel 5.2.1 bietet weitere Informationen zum Thema Ausbildung.

Nachwuchsmarketing

Mit dem Ziel, die Attraktivität der dualen Ausbildung, aber auch bestimmter Branchen, Berufe sowie des eigenen Unternehmens zu steigern, können sich Betriebe an der Initiative Ausbildungsbotschafter:innen beteiligen, bei der Auszubildende an Schulen entsendet werden, um dort Schüler:innen der Abgangsklassen Informationen über ihren Lehrberuf, ihren Arbeitsalltag, Karrieremöglichkeiten und den Weg zur dualen Ausbildung mitzugeben. Dieses „Peer-to-peer teaching“ trägt einerseits dazu bei, Unsicherheiten bei den Schüler:innen abzubauen und persönliche Kompetenzen der Auszubildenden zu stärken. Die IHK Köln bietet eine ca. dreistündige Schulung für bis zu zwei angehende Botschafter:innen im ersten oder zweiten Ausbildungsjahr je Unternehmen an.¹³⁶ Darüber hinaus bietet die IHK diverse Formate zur Berufsorientierung und Ausbildungsberatung an Schulen an wie bspw. Workshops oder Schulhof-Tourneen, bei denen sich Unternehmen etwa mit ihren Ausbildungsbotschafter:innen beteiligen können.¹³⁷

¹³³ IHK Berlin (2023): IHK-Checkliste Wissenssicherung. Online: <https://www.ihk.de/berlin/service-und-beratung/fachkraefte-und-mitarbeiter/fachkraefte-uebersicht/wissen-sichern> [08.12.2023].

¹³⁴ IHK Köln (2023): Ausbildungsberatung. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/fuer-ausbildungsbetriebe2/beratung-zu-ausbildungsfragen-5015138> [08.12.2023].

¹³⁵ IHK Köln (2023): Aus- und Weiterbildung – Informationen für Ausbildungsbetriebe. Online: <https://www.ihk.de/blu-eprint/servlet/resource/blob/5955760/47664849bd42ef0eac8539ecfa87742d/informationen-fuer-ausbildungsbetriebe-data.pdf> [30.11.2023].

¹³⁶ IHK Köln (2023): Ausbildungsbotschafter. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/ausbildungsbotschafter-5177360> [08.12.2023].

¹³⁷ IHK Köln (2023): Wir werben an Schulen für die duale Ausbildung. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/ausbildungsthemen-von-a-bis-z/schulbesuche-5909220> [08.12.2023]; IHK Köln (2023): Schulhof-Tournee für die Berufsorientierung. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/auszubildende/schulhoftournee2-5972314> [08.12.2023].

**Fachkräfteberatung der IHK Köln:**fachkraefteberatung@koeln.ihk.de

+49 2271 8376-1880

Ausbildungsberatung der IHK Köln:ausbildung@koeln.ihk.de

+49 221 1640-6630

Initiative Ausbildungsbotschafter:innen der IHK Köln:scout@koeln.ihk.de

+49 221 1640-6142

5.1.3 Strategische Personalplanung und -entwicklung

Insbesondere die Jobsicherheit, aber auch die persönliche Karriereentwicklung und Weiterbildung sind wichtige Kriterien für die Bewertung von Arbeitgebenden. Eine vorausschauende Personalplanung und strukturierte Personalentwicklung liefern die Basis für eine längerfristige Bindung von Mitarbeitenden.

Projektübergreifende und vorausschauende Planung

Insbesondere bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen ist es wichtig, die Mitarbeitenden zu begleiten und zu informieren. Eine projektübergreifende Personalplanung hilft dabei, projektbezogen befristete Mitarbeitende rechtzeitig vor Auslaufen ihres Vertrags ggf. auf andere Folgeprojekte zu allokatieren. Die engmaschige Begleitung und Information der Beschäftigten bis zum Ausscheiden gibt Sicherheit und vermittelt Wertschätzung, sodass die Mitarbeitenden auch beim nächsten Projekt für das Unternehmen zur Verfügung stehen.

Onboarding

Ein häufiger Grund für eine Kündigung kurz nach Einstieg in das Unternehmen ist eine mangelhafte Onboarding-Phase.¹³⁸ Ein strategisches Personalmanagement sollte ein effektives und strukturiertes Onboarding umfassen, das dazu beiträgt, dass neue Mitarbeitende nicht nur ihre Aufgaben verstehen, sondern auch ein tieferes Verständnis für die Unternehmenskultur und -ziele entwickeln. Dies führt zu einer schnelleren Integration, einer höheren Mitarbeitendenzufriedenheit und letztendlich zu einem besseren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Wer sich in einem Unternehmen von Beginn an gut betreut und willkommen fühlt, ist in diesem auch längerfristig zufrieden. Ein strukturiertes Onboarding sollte u. a. die Einführung in die Rolle, die Vorstellung des Teams, einen vollständig eingerichteten Arbeitsplatz und einen Einarbeitungsplan umfassen (siehe Abb. 19). Im sogenannten Preboarding, das mit der Vertragsunterschrift und vor dem

¹³⁸ Hedewig-Mohr, S. (2023): Talente finden und binden, S. 31ff., in: planung&analyse, 2/2023. Online: <https://www.horizont.net/epaper/pua/545/epaper/epaper/html5/index.html> [27.11.2023].

erstem Arbeitstag beginnt, sollten neue Mitarbeitende bereits vor Stellenantritt alle wichtigen Informationen z. B. in einer Willkommensmappe erhalten (Ablauf des ersten Arbeitstags, wichtige Telefonnummern und Ansprechpersonen, Namen der Vorgesetzten und Team-Kolleg:innen, Mission Statement, Informationen zur Unternehmenskultur etc.).¹³⁹

Abb. 19: Bestandteile eines qualifizierten Onboarding-Programms¹⁴⁰

<p>Unternehmenseinführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur, Hierarchien, Kultur, Werte und Mission des Unternehmens vorstellen ▪ Geschichte des Unternehmens und zukünftige Ausrichtung vermitteln 	<p>Richtlinien & Prozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erläuterung der Unternehmens-, Ethikrichtlinien und Verhaltensstandards ▪ Schulung in Bezug auf interne Prozesse, Arbeitszeiten, Urlaubsregelungen etc. 	<p>Einführung in die Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erwartungen zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Position formulieren ▪ Schulung der spezifischen Fähigkeiten, die für die Aufgaben erforderlich sind
<p>Vorstellung des Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ offizielle Vorstellung des neuen Teammitglieds und Gelegenheiten schaffen, um Teams und relevante Abteilungen kennenzulernen ▪ Netzwerkbildung fördern 	<p>Arbeitsplatz & Ressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ notwendige Arbeitswerkzeuge und Technologien bereitstellen und Schulung durchführen ▪ Zugriff auf Systeme und Ressourcen einrichten 	<p>Mentoring & Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuteilung einer Ansprechperson für Fragen und Unterstützung ▪ Regelmäßige Feedbackgespräche zur Begleitung und Beurteilung des Fortschritts

Bindung von Mitarbeitenden durch Karriereentwicklungsoptionen

Um Talente zu binden, ihre Motivation zu steigern und ihre Loyalität zum Unternehmen langfristig zu stärken, ist es wichtig, ihnen Karrierewege, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.¹⁴¹ Dafür sollten klare Pfade für beruflichen Aufstieg und Entwicklung in verschiedenen Funktionsbereichen erstellt werden.

In regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen zu beruflichen Zielen und Ambitionen sollten die Weiterentwicklungsperspektiven und -wünsche erörtert werden. Mentoring-Programme ermöglichen es neuen Mitarbeitenden, von erfahreneren Kolleg:innen zu lernen und ihre berufliche Entwicklung zu fördern. Über Schulungen und Weiterbildungen können sich Mitarbeitende zusätzliche Fachkompetenzen aneignen und ihre Fähigkeiten erweitern. Die Teilnahme an Workshops, Schulungen und Konferenzen sollte gefördert werden.

¹³⁹ Korekt, J. (2023): Onboarding – der ideale Onboarding-Prozess inkl. Checkliste, Stepstone. Online: <https://www.stepstone.at/e-recruiting/blog/onboarding/> [08.12.2023].

¹⁴⁰ Goldmedia-Analyse 2023.

¹⁴¹ Hedewig-Mohr, S. (2023): Talente finden und binden, S. 31ff., in: planung&analyse, 2/2023. Online: <https://www.horizont.net/epaper/pua/545/epaper/epaper/html5/index.html> [27.11.2023]; Eurofound (2021): Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework. Online: <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/2021/arbeitsbedingungen-und-nachhaltige-arbeit-eine-analyse-mithilfe-des> [08.12.2023].

Auch interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten sollten gefördert werden, indem Beschäftigte ermutigt werden, sich für interne Positionen zu bewerben. Jobrotationen, z. B. in Redaktionen verschiedener Formate sorgen für Abwechslung und ermöglichen Mitarbeitenden vielfältige Erfahrungen zu sammeln. Gemäß den geführten Interviews gehen Unternehmen in der Film- und TV-Produktionsbranche dazu über, ihre redaktionellen Mitarbeitenden in mehreren Projekten parallel einzusetzen. Dies erweitert nicht nur das inhaltliche Spektrum des Jobs und macht diesen damit abwechslungsreicher und attraktiver, sondern sorgt auch dafür, dass Fehlzeiten ausgeglichen werden können, da es mehrere Kompetenzträger innerhalb eines Projekts gibt.

5.1.4 Physische und emotionale Gesundheit und Sicherheit

Unternehmen können Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit am Arbeitsplatz und zur Steigerung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ergreifen. Dazu gehören bspw. ergonomische Arbeitsplätze und Schulungen zur Vermeidung von Unfällen. Arbeitsschutzmaßnahmen und Sicherheitsunterweisung sind am Set verpflichtend. Darüber hinaus können Arbeitgebende ihren Mitarbeitenden Gesundheitskurse oder Sportprogramme anbieten.



Praxis-Tipp

SIMKULT

Mithilfe des Multiplayer-Management-Games [simkult](#) können Mitarbeitende und Führungskräfte in den Bereichen Sicherheit und Gesundheit sowie Kommunikation, Führung, Beteiligung, Fehlerkultur und Betriebsklima geschult und so eine ganzheitliche Präventionskultur im Unternehmen gestärkt werden. Das Spiel ist kostenfrei.

Aber nicht nur die physische Gesundheit ist hier in den Fokus zu nehmen, sondern auch die Gewährleistung der emotionalen und körperlichen Sicherheit und Unversehrtheit. Produktionsunternehmen sollten sich klar positionieren, wie im Produktionsbüro und am Set mit dem Thema sexuelle Belästigung und Gewalt umzugehen ist. Zusammen mit den Head of Departments sollten klare Verhaltensregeln definiert und ans Team kommuniziert werden. Im Mai 2023 wurde beschlossen, einen Verhaltenskodex gegen sexuelle Belästigung und sexualisierte Gewalt in Kultur und Medien als verbindliche Selbstverpflichtung unter der Federführung des Deutschen Kulturrats zu entwickeln.¹⁴²

¹⁴² Deutscher Kulturrat (2023): Machtmissbrauch im Kulturbereich bekämpfen. Deutscher Kulturrat bereitet Verhaltenskodex für den gesamten Kulturbereich vor. Pressemitteilung vom 30.06.2023. Online: <https://www.kulturrat.de/presse/pressemitteilung/machtmissbrauch-im-kulturbereich-bekaempfen/> [08.12.2023].



Praxis-Tipp

Vertrauensstelle Themis

Die Themis-Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt ist eine unabhängige Einrichtung der Kultur- und Medienbranche, bietet betroffenen Personen, Zeug:innen, Vertrauenspersonen und Arbeitgebern juristische und psychologische Beratung zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz sowie Präventionsseminare an.

Daneben spielt auch die mentale Gesundheit in der Arbeitswelt eine zunehmend wichtige Rolle. Immer mehr Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden Zusatzleistungen in diesem Bereich an.¹⁴³ Das von der britischen Organisation The Film & TV Charity entwickelte „Whole Picture Toolkit“ bietet Ansatzpunkte und Leitfäden für alle Phasen der Filmproduktion, indem bspw. Case Studies und Gesprächsleitfäden für Produktionsleiter:innen bereitgestellt werden oder über die Einrichtung unterstützender Systeme und Verfahren informiert wird.¹⁴⁴

5.1.5 Betriebsklima analysieren und verbessern

Das Arbeitsklima in Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung, da es einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit, Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat, wie in Kapitel 2.2 dargestellt. Ein positives Arbeitsklima fördert die Motivation, die Teamarbeit und trägt zu einer geringeren Fluktuation bei. Es schafft eine Umgebung, in der die Mitarbeitenden gerne arbeiten und ihr volles Potenzial entfalten können. Durch die (regelmäßige) Evaluierung des Arbeitsklimas können Unternehmen Schwachstellen erkennen, gezielte Verbesserungsmaßnahmen ergreifen und somit die Arbeitsbedingungen und die Zufriedenheit der Beschäftigten optimieren.

Es gibt verschiedene Methoden, um das Arbeitsklima zu untersuchen. Neben Mitarbeitendengesprächen, Team-Meetings und regelmäßigen Feedback-Schleifen kann ein weiteres Instrument darin bestehen, Mitarbeitendenbefragungen durchzuführen, bei denen die Beschäftigten ihre Meinungen und Erfahrungen anonym äußern können. Dies ermöglicht es, ein umfassendes Bild der Stärken und Schwächen des Arbeitsklimas zu erhalten. Eine solche Befragung kann entweder intern mit Bordmitteln erfolgen oder durch spezialisierte Dienstleister, was die Akzeptanz und Beteiligungsquote erhöhen kann. Darüber hinaus gibt es auch neue Ansätze das Arbeitsklima kombiniert mit Sicherheitsunterweisungen über Gamification zu ermitteln (z. B. über das Serious Game simcult, siehe Kapitel 5.1.4).

¹⁴³ Indeed / Glassdoor (2023): Indeed & Glassdoor's Hiring and Workplace Trends Report 2023, S. 26. Online: <https://www.hiringlab.org/wp-content/uploads/2022/11/Indeed-Glassdoor-Workplace-Trends-Report-.pdf> [08.12.2023].

¹⁴⁴ The Film and TV Charity (2023): The Whole Picture Toolkit. Online: <https://wholepicturetoolkit.org.uk/how-to-use-our-toolkit/> [06.12.2023].

Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass sich durch die Untersuchung des Betriebsklimas etwa in Form von Befragungen oder Gesprächen eine Erwartungshaltung bei den Beschäftigten aufbaut. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Ergebnisse der Untersuchungen ernst genommen werden und in konkrete Anpassungsmaßnahmen münden. Bestandsaufnahmen, denen keine Taten folgen, können zu einer Verschlechterung der Zufriedenheit und Motivation führen. Die kontinuierliche Pflege des Arbeitsklimas hingegen hilft dabei, dass Mitarbeitende sich wertgeschätzt fühlen, engagiert arbeiten und so langfristig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

5.1.6 Partizipative und wertschätzende Unternehmenskultur und -führung

63 % der Beschäftigten in Deutschland ist laut einer HubSpot-Studie das Miteinander mit Kolleg:innen und die Zwischenmenschlichkeit im Unternehmen wichtiger als eine Gehaltserhöhung.¹⁴⁵ Welche Werte, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen in einem Unternehmen vorherrschen, beeinflusst die Interaktion der Mitarbeitenden untereinander und nimmt dementsprechend Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre, die Motivation und die Innovationsbereitschaft.¹⁴⁶

Partizipation und Wertschätzung fördern Kreativität

Eine partizipative und wertschätzende Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine offene, inklusive und kooperative Arbeitsumgebung aus, in der die Mitarbeitenden aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen und Beiträge der Mitarbeitenden anerkannt und geschätzt werden. In einem partizipativen Umfeld werden Mitarbeitende ermutigt, ihre Meinungen und Ideen zu teilen, unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie. Die Führungsebene arbeitet eng mit den Beschäftigten zusammen, um kollektive Entscheidungen zu treffen und eine gemeinsame Vision für das Unternehmen zu entwickeln.¹⁴⁷

Dadurch können nicht nur die Motivation und das Engagement, sondern auch die Zusammenarbeit und Offenheit für neue Ideen gesteigert werden, was zu einer Kultur der Innovation und kontinuierlichen Verbesserung beiträgt. Dies ist insbesondere für einen Kreativmarkt wie die Film- und TV-Branche hochgradig relevant. Ein Umfeld, in dem Mitarbeitende – vom Auszubildenden bis zur Führungskraft – ihre Ideen ohne Furcht vor negativer Resonanz einbringen können, fördert Kreativität. Die Offenheit für verschiedene Meinungen und die Akzeptanz von Vielfalt ermöglichen einen breiteren Ideenaustausch und eine höhere Risikobereitschaft, der Motor für Innovation.

¹⁴⁵ HubSpot (2023): Hybrides Arbeiten 2023. Das Zeitalter der Vernetzung, S. 4. Online: <https://offers.hubspot.de/hybrid-work-report-2023> [05.12.2023]; Hedewig-Mohr, S. (2023): Talente finden und binden, S. 31ff., in: planung&analyse, 2/2023. Online: <https://www.horizont.net/epaper/pua/545/epaper/epaper/html5/index.html> [27.11.2023].

¹⁴⁶ Lies, J. (2008): Unternehmenskultur, Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642> [08.12.2023]; New Work Hub (2023): New Work & Unternehmenskultur Erfolgsfaktor für moderne Arbeit. Online: <https://newworkhub.de/spielfeld/kultur> [08.12.2023].

¹⁴⁷ Wellmann, H. (2022): Arbeit transformieren durch sinnstiftende Unternehmenskulturen. Working Paper Forschungsförderung Nr. 247, Hans-Böckler-Stiftung. Online: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008320/p_foe_WP_247_2022.pdf [08.12.2023].

Durch transparente Anerkennungsmechanismen, die die Leistungen und Erfolge des Einzelnen sichtbar machen, wird Wertschätzung gezeigt. Ein offener Dialog über die individuellen beruflichen Ziele und eine darauf ausgerichtete Personalentwicklung stärken das Gefühl der Wertschätzung und unterstützen die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung.

Unternehmenskultur als Managementaufgabe

Eine partizipative und wertschätzende Kultur kann sich nur entwickeln, wenn sie von der Führungsebene getragen und vorgelebt wird. Die Entwicklung und Implementierung entsprechender Prozesse und Leitlinien ist eine strategische Aufgabe des Managements. Es sind klare Kommunikationswege und institutionalisierte Plattformen, die den Austausch von Ideen und Meinungen innerhalb der Belegschaft fördern, zu schaffen. Führungskräfte sollten aktiv auf die Mitarbeitenden zugehen, Feedback einholen und in Entscheidungsprozesse einbinden. Auch die Frage, wie im Unternehmen mit Fehlern und Misserfolgen umgegangen wird, ist zu klären. Eine positive Fehlerkultur fördert ein Umfeld, in dem Menschen ohne Angst vor negativen Konsequenzen offen über Fehler sprechen können und Verantwortung für ihre Fehler tragen. Dies erhöht die Bereitschaft im Team, die Ursachen zu analysieren, konstruktiv zur Problemlösung beizutragen und Maßnahmen zu ergreifen, um ähnliche Fehler in Zukunft zu vermeiden.



Praxis-Tipps

Corporate Culture Tools

Es gibt Methoden und Instrumente, um die bestehende Unternehmenskultur zu messen und einen Strategie- und Maßnahmenplan zu entwickeln, bspw. die [Corporate Culture Map](#), welche vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert wurde, oder der [Culture Design Canvas](#). Beide Tools sind kostenfrei.

Unternehmens-Kulturbeauftragte:r / Vertrauensrat

Ernennen Sie unter Ihren Mitarbeitenden eine oder mehrere Ansprechpersonen für das Team, die unter den Beschäftigten besonderes Vertrauen genießt/en. Diese Person(en) sollte(n) einen priorisierten Zugang zur Führungsebene erhalten. Durch regelmäßige Meetings zwischen Vertrauensrat und Management finden die Anliegen der Beschäftigten Gehör.

Führungskräfte-Coaching

Partizipation und Wertschätzung setzen bei der Führung an. Neu in eine Führungsrolle zu kommen, ist für die meisten neuen Führungskräfte eine Herausforderung. Sie tragen nun nicht mehr nur Verantwortung für sich und ihr Handeln, sondern auch für andere Mitarbeitende, für die sie eine Vorbildfunktion einnehmen. Ein Führungskräfte-Coaching hilft dabei, der neuen Aufgabe gerecht zu werden und einen zeitgemäßen und wertschätzenden Führungsstil an den Tag zu legen.

5.1.7 Diversität und Gleichstellung fördern

In einer Branche, die Geschichten erzählt, um damit ein Publikum zu erreichen, ist die Pluralität der Perspektiven von zentraler Bedeutung. Durch vielfältige Teams und eine inklusive Arbeitsumgebung, werden unterschiedliche Denkweisen und Lösungsansätze gefördert, wodurch authentischere und vielschichtigere Geschichten entstehen, die die gesellschaftliche Diversität stärker repräsentieren und so ein breiteres Publikum ansprechen können.¹⁴⁸

Auch bei der Arbeitgeberwahl spielt eine inklusive und fair ausgerichtete Unternehmenskultur eine zunehmend wichtige Rolle. Die Förderung von Diversität und Gleichstellung trägt dazu bei, talentierte Fachkräfte aus verschiedenen Hintergründen anzuwerben und zu halten. Unternehmen können sich diesbezüglich als attraktive Arbeitgeber positionieren und dadurch einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt erzielen. Im Interview berichtete der Vertreter eines Produktionsunternehmens, welches eine durch Diversität geprägte Unternehmenskultur lebt und offensiv kommuniziert, dass sich immer mehr Menschen explizit aus diesem Grund bei der Firma bewerben würden.

Eine Auswahl möglicher Maßnahmen für mehr Vielfalt und Chancengleichheit werden in Abb. 20 dargestellt.¹⁴⁹

Abb. 20: Mögliche Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Gleichstellung¹⁵⁰

<p>Lohngefälle abbauen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pay-Gaps im Unternehmen abbauen gemäß dem Credo „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ 	<p>Verhaltenskodex:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionierung des Unternehmens in einem Code of Conduct bzw. einer Selbstverpflichtungserklärung zu Antidiskriminierung 	<p>Diversitätsstandards:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Standards für mehr Diversität vor und hinter der Kamera aufstellen als eigenes Benchmarking für die Umsetzung von Projekten¹⁵¹
---	---	---

¹⁴⁸ Genkova, P. (2022): Diversity Kompetenz und Führungspersönlichkeit, Diversity nutzen und annehmen. Online: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-35326-1_2#Sec4 [08.12.2023]; Ernst & Young GmbH (2016): Diversity in Deutschland – Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. Online: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf [08.12.2023].

¹⁴⁹ Weiterführende Infos zum Thema Chancengleichheit und Schutz für Diskriminierung: Icks, A. et al. (2021): Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben. Online: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/Studie_Schutz_vor_Diskriminierung_im_Arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [08.12.2023].

¹⁵⁰ Goldmedia-Analyse 2023.

¹⁵¹ Die UFA-Gruppe verpflichtete sich 2020 als erstes Unterhaltungsunternehmen in Deutschland zu mehr Diversität vor und hinter der Kamera (vgl. UFA (2022): UFA präsentiert erstmalig On-Screen Diversity Zahlen nach Selbstverpflichtung. Online: <https://www.ufa.de/karriere/arbeiten-bei-der-ufa/ufa-praesentiert-erstmalig-on-screen-diversity-zahlen-nach-selbstverpflichtung> [08.12.2023]). 2023 hat die UFA ihren zweiten On-Screen Diversity Report 2022 veröffentlicht (vgl. UFA (2022): UFA On-Screen Diversity Report 2022. Online: <https://www.ufa.de/app/uploads/2023/08/UFA-On-ScreenDiversity-Report-2022.pdf> [08.12.2023]).

<p>Ansprechperson/-stelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschwerdemöglichkeiten im Unternehmen einrichten, an die sich von Diskriminierung Betroffene wenden können 	<p>Schulungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierungstrainings insbesondere für Führungskräfte durchführen, da diese eine Vorbildfunktion einnehmen 	<p>Netzwerk-Events:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerk-Möglichkeiten wie bspw. einen Diversity Stammtisch schaffen, um den Austausch zu fördern
---	---	--



Praxis-Tipps

Charta der Vielfalt

Durch Unterzeichnung der Charta der Vielfalt können sich Unternehmen öffentlich zu Vielfalt bekennen.

Diversity-Checkliste

Um im Unternehmen eine Awareness zu schaffen und zur Selbstkontrolle, können Diversity-Checklisten hilfreich sein. Bspw. stellen die MOIN Filmförderung oder der Schweizer öffentlich-rechtliche Sender SRGSSR Vorlagen zur Verfügung.

5.1.8 Funktionale Teams

Bei der Realisierung von Film- und TV-Produktionen arbeiten Teams in der Regel für einen komprimierten Zeitraum sehr intensiv zusammen.¹⁵² Dysfunktionale Teams können dazu führen, dass „aneinander vorbei“ gearbeitet wird und auf diese Weise Überstunden entstehen, die möglicherweise vermeidbar gewesen wären. Durch die bewusste Zusammenstellung funktionaler Teams und die Förderung einer kollaborativen Umgebung können die Effizienz und Leistungsfähigkeit gesteigert werden.¹⁵³

Funktional zusammengesetzte Teams arbeiten effizienter und motivierter. Oftmals bestehen solche Teams aus Mitgliedern mit verschiedenen Fachkenntnissen. Die Vielfalt der Sichtweisen kann dazu beitragen, dass unterschiedliche Aspekte eines Problems berücksichtigt, innovative Lösungen gefunden und schneller Entscheidungen getroffen werden können, da Zugriff auf ein breiteres Spektrum an Kompetenzen und Kenntnissen besteht. Indem die Fähigkeiten und Stärken jedes Teammitglieds optimal genutzt werden, fühlen sich die Mitglieder wertgeschätzt und motiviert.¹⁵⁴

¹⁵² Ausnahmen bilden hier langlaufende Produktionen wie bspw. Daily- oder Weekly-Formate, die fortlaufend über das Jahr hinweg produziert werden.

¹⁵³ Goldmedia-Analyse 2023 auf Basis qualitativer Expert:innen-Interviews.

¹⁵⁴ Ernst & Young GmbH (2016): Diversity in Deutschland – Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. Online: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STU-DIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf [08.12.2023]; Genkova, P. (2022): Diversity Kompetenz und Führungspersönlichkeit, Diversity nutzen und annehmen. Online: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-35326-1_2#Sec4 [08.12.2023].

Für den Erfolg eines Projekts sollten im Vorfeld die benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen definiert und auf dieser Basis das Team zusammengestellt werden. Allerdings ist laut Branchenexpert:innen ein menschlich harmonisierendes Team wichtiger als das vorhandene Skillset des Einzelnen aufgrund der sehr intensiven Zusammenarbeit. Eine entscheidende Rolle spielt die Teamleitung bei der Förderung von Zusammenarbeit und der optimalen Nutzung der Ressourcen jedes Teammitglieds. Führungskräfte sollten die Stärken ihrer Teammitglieder erkennen und stärken.

Debriefings und anonyme Umfragen nach Abschluss eines Projekts können dazu beitragen, Dysfunktionalitäten aufzudecken und die Zusammensetzung der Teammitglieder bei Folgeprojekten anzupassen. Insgesamt sollte eine offene und klare Kommunikation sowie eine Kultur des konstruktiven Feedbacks im Team gefördert werden, um eine positive Zusammenarbeit zu ermöglichen und Missverständnisse zu vermeiden.¹⁵⁵

5.1.9 Zusatzleistungen und Benefits anbieten

Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, ist die Höhe des Gehalts nicht der bedeutendste Motivationsfaktor für Mitarbeitende. Auch das Anbieten von freiwilligen Zusatzleistungen und Benefits können maßgeblich zur Mitarbeitendenzufriedenheit beitragen.

Hinsichtlich des Angebots und der Ausgestaltung gibt es sehr vielfältige Möglichkeiten. Grundsätzlich kann zwischen monetären Zusatzleistungen (z. B. Erfolgsbeteiligungen) und nicht-monetären Zusatzleistungen unterschieden werden.¹⁵⁶ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den letztgenannten Bereich. Dazu zählen Leistungen wie die Subventionierung des ÖPNV-Tickets, Sportangebote oder freiwillige Sozialleistungen.

Welche Benefits sind bei Mitarbeitenden besonders beliebt? Je nach Studie fallen die Ergebnisse unterschiedlich aus. Gemäß Untersuchungen von Steptone¹⁵⁷ und Continentale¹⁵⁸ steht das Anbieten einer betrieblichen Altersvorsorge auf Platz eins der bei Beschäftigten beliebtesten Benefits (siehe Kapitel 5.2.3). Gemäß den befragten Interviewpartner:innen sind die Möglichkeit, aus dem Remote Office zu arbeiten und ein Essenzuschuss besonders beliebt bei Mitarbeitenden.

„Remote work is here to stay!“ heißt es in einer Studie von Indeed und Glassdoor, in der der Wunsch nach einem Remote-Job der am zweithäufigsten genannte Grund für einen

¹⁵⁵ Goldmedia-Analyse 2023 auf Basis qualitativer Expert:innen-Interviews.

¹⁵⁶ ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2016): Aktuelle Erkenntnisse zu freiwilligen Zusatzleistungen, S. 2. Online: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_Zusatzleistungen.pdf [06.12.2023].

¹⁵⁷ Eckhardt, F. (2021): Benefits: Das wünschen sich Mitarbeitende. Artikel vom 18.03.2021, in: Stepstone. Online: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/benefits-das-wunschen-sich-mitarbeitende/> [08.12.2023].

¹⁵⁸ Continentale Krankenversicherung a.G. (2020): Continentale-Studie 2020. Betriebliche Vorsorge – was Arbeitnehmer denken und wünschen. Online: <https://www.continentale.de/documents/39054/18194558/Continentale-Studie+2020.pdf/0e3777b2-b254-d76a-3680-7fb4eec08e89?version=1.1&t=1694589309614&download=true> [08.12.2023].

angestrebten Jobwechsel ist.¹⁵⁹ Das Anbieten von Remote-Work ist gemäß einer Vielzahl aktueller Studie bspw. des F.A.Z.-Instituts und Sopra Steria¹⁶⁰ oder von Stepstone¹⁶¹ die am häufigsten angebotene Maßnahme von Unternehmen, um Mitarbeitende zu halten und neue zu gewinnen. Zu dem Ergebnis, dass Mobile-Office-Work mittlerweile Standard ist, kommt auch die Benchmark-Studie Benefits Survey 2023 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung.¹⁶² Insgesamt ist das Thema Flexibilität die mit Abstand wichtigste Benefit-Kategorie (zum Thema Flexibilisierung siehe Kapitel 5.2.4). Um diesbezüglich Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Arbeitgebern zu vermeiden, sei Unternehmen angeraten, ihren Mitarbeitenden Remote-Office-Optionen anzubieten, sofern dies möglich ist, bspw. bei redaktionellen oder organisatorischen Tätigkeiten, die keine Anwesenheit wie Tätigkeiten am Filmset erfordern.



Praxis-Tipp

pme Familienservice

Der pme Familienservice hilft Menschen bei der Bewältigung schwieriger Lebenssituationen (z. B. Krisenintervention, Kinderbetreuung, Pflegeberatung, Sucht- oder Partnerschaftsprobleme). Seinen Mitarbeitenden diesen Service zur Verfügung zu stellen, trägt nicht nur dazu bei, dass diese Beruf und Privatleben besser in Einklang bringen können, sondern signalisiert auch Wertschätzung.

OpenUp

Die Plattform OpenUp für mentales Wohlbefinden ermutigt Menschen dazu, offen über ihre Gefühle zu sprechen und stellt ihnen die erforderlichen Werkzeuge zur Verfügung. Durch individuelle Gespräche und Achtsamkeitsberatungen unterstützt OpenUp Arbeitgeber dabei, eine unterstützende und positive Unternehmenskultur zu fördern.

awo lifebalance

Der Service awo lifebalance unterstützt Arbeitgeber und ihre Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch Beratung und Vermittlung, gestützt auf ein bundesweites Netzwerk aus Fachleuten und lokale Expertise.

¹⁵⁹ Indeed / Glassdoor (2023): Indeed & Glassdoor's Hiring and Workplace Trends Report 2023, S. 14ff. Online: <https://www.hiringlab.org/wp-content/uploads/2022/11/Indeed-Glassdoor-Workplace-Trends-Report-pdf> [08.12.2023].

¹⁶⁰ F.A.Z. Business Media (2023): Managementkompass Survey – Skilling. Online: <https://research.faz-bm.de/publikationen/soprasteria/managementkompass-survey-skilling/#nav-punkt4> [08.12.2023].

¹⁶¹ Schönfellner, S. (2023): Corporate Benefits – mit Mitarbeiterangeboten im Recruiting punkten. Artikel vom 01.09.2023, in: Stepstone. Online: <https://www.stepstone.at/e-recruiting/blog/benefits/> [08.12.2023].

¹⁶² DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2023): Pressemitteilung: DGFP und Kienbaum veröffentlichen Benefits Survey 2023. Online: <https://www.dgfp.de/aktuell/benefits-survey-2023> [08.12.2023].

5.1.10 Umgang mit Arbeitgeberbewertungen

Die meisten Arbeitsuchenden informieren sich über potenzielle Arbeitgeber auf Bewertungsportalen wie kununu, Glassdoor oder Stepstone und verschaffen sich auf diese Weise schon im Bewerbungsprozess einen Einblick in ein Unternehmen und seine Kultur. Die Mehrheit stellt dabei eine Diskrepanz zwischen der Arbeitgeberkommunikation und den Bewertungen von Mitarbeitenden fest. Über die Hälfte bewirbt sich daraufhin nicht beim jeweiligen Unternehmen.¹⁶³ Aus diesem Grund ist es nicht ratsam, Bewertungen auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen zu ignorieren. Dies kann nicht nur negative Auswirkungen auf die Akquirierung neuer Mitarbeitender haben, sondern auch die Frustration unter den bestehenden Beschäftigten verstärken.

Es gibt mehrere Gründe, warum Unternehmen wirksam mit Arbeitgeberbewertungen im Netz umgehen sollten. Eine Reaktion bietet die Möglichkeit, Hintergrundkontext zu geben, die eigene Position darzulegen und Missverständnisse zu klären. Denn die Antworten von Unternehmen auf Reviews werden von Nutzer:innen durchaus gelesen und in die Meinungsbildung einbezogen: Eine aktuelle Untersuchung zur Beziehung zwischen Konsument:innen, Online-Bewertungen und Unternehmen zeigt, dass 88 % der Nutzer:innen ein Unternehmen eher nutzen würden, wenn dieses auf (negative wie positive) Reviews antwortet.¹⁶⁴ Indem Arbeitgeber aktiv reagieren, zeigen sie Offenheit für konstruktive Vorschläge und Bereitschaft, Verbesserungen für eine positive Arbeitsumgebung vorzunehmen. Auf diese Weise kann Vertrauen aufgebaut werden.

Um negative Reviews von vornherein zu vermeiden, können Unternehmen präventive Maßnahmen ergreifen. Die Durchführung von Umfragen zum Arbeitsklima im Team ermöglicht es, frühzeitig aufkommende Probleme zu erkennen (siehe Kapitel 5.1.5). Ein offener und konstruktiver Umgang mit Kritik ist dabei entscheidend, um ein positives Arbeitsumfeld zu fördern.¹⁶⁵

Im Falle von bereits veröffentlichten Kritiken auf Plattformen ist es wichtig, diese ernst zu nehmen. Eine aufklärende, ehrliche und respektvolle Reaktion seitens des Unternehmens kann dazu beitragen, Missverständnisse zu klären und Unstimmigkeiten zwischen dem Arbeitgeberprofil und der eigenen Karriereseite auszuräumen. Falls es sich um unwahre oder diffamierende Inhalte handelt, sollte die Löschung über die Portalbetreiber veranlasst werden.

Unternehmen sollten Bewertungsportale aber nicht nur zur Reaktion auf bestehende Einträge nutzen, sondern auch für das eigene Employer Branding. In der Regel bieten die Plattformen Unternehmen eine Selbstdarstellung auf ihrem Arbeitgeberprofil an.

¹⁶³ Wolter, U. (2022): Mitarbeiterbewertungen als Prüfsiegel, Personalwirtschaft. Online: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/studie-mitarbeiterbewertungen-als-pruefsiegel-131476/> [08.12.2023].

¹⁶⁴ BrightLocal (2023): Local Consumer Review Survey 2023. Online: <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/#> [08.12.2023].

¹⁶⁵ Knorr, H. (2018): Arbeitgeber-Bewertung: Wie Sie geschickt auf schlechte Bewertungen reagieren, Leithammel. Online: <https://leithammel.net/leithammel/arbeitgeber-bewertung-wie-auf-schlechte-bewertungen-reagieren/> [08.12.2023].

Schließlich können schlechte Bewertungen auch in eine Chance verwandelt werden, indem konstruktive Kritik als Grundlage für Verbesserungen genutzt wird.

5.2 Mittelfristig umsetzbar

5.2.1 Nachwuchs erreichen

Die Unternehmen in der Film- und TV-Branche sehen sich mit wachsenden Nachwuchsproblemen konfrontiert. Dies hat vielfältige Gründe. Im Vergleich zu anderen Branchen wird noch nicht hinreichend ausgebildet (siehe hierzu Kapitel 3.1.6), was u. a. an fehlenden Strukturen und bedarfsbezogenen Angeboten liegt. Zum anderen nimmt die Zahl der Erwerbstätigen kontinuierlich ab, wodurch der Kampf um diese zunimmt. Immer mehr Unternehmen locken mit attraktiven Arbeitsbedingungen und sind in Sachen Personalmarketing und Recruiting häufig stärker aufgestellt als die KMU-geprägte¹⁶⁶ Film- und TV-Produktionswirtschaft.

Um den Nachwuchs erfolgreich zu erreichen, müssen Unternehmen eine gezielte und ansprechende Strategie entwickeln, die den Interessen und Erwartungen der jüngeren Zielgruppen entspricht. Hierbei spielen verschiedene Elemente eine Rolle.

Da junge Menschen stark auf digitalen Plattformen aktiv sind, ist eine präzise und authentische Online-Präsenz auf Social-Media-Plattformen, Karriere-Websites und anderen relevanten Online-Kanälen von großer Bedeutung, wo nicht nur Jobangebote inseriert werden, sondern auch authentische Einblicke in die Unternehmenskultur und die Entwicklungsmöglichkeiten gegeben werden. Die Social-Media-Kanäle könnten bspw. durch die Auszubildenden des Unternehmens bespielt werden, die auf Augenhöhe und in der richtigen Tonalität mit der Zielgruppe kommunizieren können.

Schüler:innen und ihre Eltern informieren sich hinsichtlich der zukünftigen Berufswahl und -qualifizierung zuvorderst über die Schule. In der Schularbeit aktiv zu sein, kann langfristig ein wirksames Element im Nachwuchsmarketingmix darstellen. Kooperationsmöglichkeiten bspw. über Ausbildungsbotschafter:innen werden in Kapitel 5.1.2 dargestellt. Um Studierende einschlägiger Studienfächer zu erreichen, bietet sich die Teilnahme an Career-Service-Angeboten wie etwa Karrieretagen an. Auch Karrieremesen werden von Schüler:innen und ihren Eltern für die Wahl des Berufs bzw. des zukünftigen Arbeitgebers genutzt. Beratung und Unterstützung bietet hier z. B. die IHK an. Über (Schüler:innen-) Praktika oder den Girls' Day¹⁶⁷ bzw. Boys' Day¹⁶⁸ können junge Menschen Unternehmen und mögliche Karrierewege in die Branche frühzeitig kennenlernen.

¹⁶⁶ Der Begriff KMU umfasst Kleinunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen (vgl. Destatis – Statistisches Bundesamt (o. J.): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Online: <https://www.destatis.de/DE/TheMEN/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html> [08.12.2023]).

¹⁶⁷ Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2023): Unternehmen und Institutionen. Online: <https://www.girls-day.de/unternehmen-institutionen> [08.12.2023].

¹⁶⁸ Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2023): Was ist der Boys' Day?. Online: <https://www.boys-day.de/unternehmen-institutionen/was-ist-der-boys-day> [08.12.2023].

Im Herbst 2023 ist das EU-geförderte Programm der Übergangslotsen als Teil der Fachkräfteoffensive NRW gestartet, um Schüler:innen beim Übergang ins Berufsleben zu unterstützen. Etwa 130 Übergangslots:innen helfen dabei, den direkten Weg von der Schule in eine Ausbildung zu finden, indem sie Beratung, Unterstützung bei der Selbstorganisation, Hilfe bei der Praktikumsuche und Begleitung zu wichtigen Terminen anbieten. Betriebe, die Praktikums- oder Ausbildungsplätze anbieten, können sich an die Berufskollegs oder die IHK wenden.¹⁶⁹

5.2.2 Nachwuchs ausbilden

Die weiterhin große Nachfrage nach Ausbildungsplätzen im Bereich Mediengestaltung Bild und Ton zeigt, dass die Medienbranche für viele junge Menschen nach wie vor hochattraktiv ist. Gleichzeitig liegt die Ausbildungsbetriebsquote in der Film- und TV-Produktionsbranche deutlich unterhalb des branchenweiten Bundesdurchschnitts (siehe Kapitel 3.1.6).¹⁷⁰ Dafür gibt es verschiedene Gründe, von denen einige nachfolgend näher beleuchtet werden, um ggf. bestehende Fehlannahmen auszuräumen:

Grund Nr. 1: Ausbildungsbetrieb zu werden, ist aufwendig und langwierig.

Der Prozess, Ausbildungsbetrieb zu werden, wird von vielen Unternehmen als große Hürde wahrgenommen. Dabei ist dies gemäß Expert:innen der IHK weitaus weniger aufwendig als oftmals vermutet. Die IHK bietet hier umfassende Beratung und Unterstützung an (siehe Kapitel 5.1.2).

Um sich als Ausbildungsbetrieb zu qualifizieren ist der personenbezogene Nachweis der Ausbildereignung erforderlich.¹⁷¹ Dieser ist durch die Personen zu erbringen, die im Betrieb für die Ausbildung zuständig sind bzw. sein werden (Ausbilder:innen). Hierfür ist zum einen die berufs- und arbeitspädagogische Eignung nachzuweisen, indem eine Ausbilderprüfung abgelegt wird (Kosten: 139,00 EUR).¹⁷² Zum anderen ist ein Nachweis über die fachliche Eignung zu erbringen in Form von Dokumenten, die den Ausbildungsweg und die einschlägigen Berufserfahrungen belegen.

Falls die Ausbilder:innen neben der Ausbildung noch weitere betriebliche Funktionen ausüben, sollten diese im Durchschnitt nicht mehr als drei Auszubildende eigenständig ausbilden. Es ist sicherzustellen, dass ein angemessener Anteil der Arbeitszeit für die Ausbildertätigkeit reserviert ist.

¹⁶⁹ Bildungsportal NRW (2023): Übergangslotsen begleiten den Weg von der Schule ins Berufsleben. Online: <https://www.schulministerium.nrw/uebergangslotsen> [08.12.2023]; Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2023): „Übergangslotsen“ unterstützen Übergänge in Ausbildung. Online: <https://www.mags.nrw/uebergangslotsen> [08.12.2023].

¹⁷⁰ PAIQ – Produzentenallianz Initiative für Qualifikation (2022): Umfrage zur Personalsituation. Online: https://www.produzentenallianz.de/wp-content/uploads/2022/09/PA-Mitgliederumfrage-zur-Personalsituation_2022.pdf [08.12.2023].

¹⁷¹ IHK Köln (2023): Ausbildereignung. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/fuer-ausbildungsbetriebe2/wer-darf-ausbilden-5015136> [08.12.2023].

¹⁷² IHK Köln (2023): Prüfung zum Nachweis berufs- und arbeitspädagogischer Qualifikationen. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/weiterbildung/fortbildungspruefungen/ausbildungseignungspruefung-aevo--4992822> [08.12.2023].



Praxis-Tipp

Prüfungsvorbereitung

Zur Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung werden zahlreiche (kostenpflichtige) Kurse angeboten. Diese können über das Weiterbildungsinformationssystem (WIS) der IHK recherchiert werden. Die Teilnahme ist freiwillig.

Grund Nr. 2: Wir sind zu klein, um eine duale Ausbildung anzubieten.

Ausbildungsbetriebe müssen gemäß Rahmenlehrplan ihre Auszubildenden in unterschiedlichen Themenfeldern schulen. Insbesondere kleine Firmen können nicht immer alle Qualifikationen vermitteln, die gemäß Ausbildungsplan gefordert werden. Dies muss aber kein Ausschlusskriterium für die Ausbildung darstellen. In solchen Fällen kann bspw. die Verbundausbildung genutzt werden, bei der sich mehrere Unternehmen zusammenschließen.¹⁷³ Der/die Auszubildende ist dabei in einem Hauptbetrieb angestellt und absolviert bestimmte Ausbildungsbausteine bei ein oder mehreren weiteren Betrieben. Vertrag, Gehaltszahlung und Versicherungsschutz verbleiben über die gesamte Dauer beim Hauptbetrieb. Es besteht die Möglichkeit, Fördermittel für die Verbundausbildung zu beantragen.¹⁷⁴

Grund Nr. 3: Wir können uns einen Auszubildenden nicht leisten.

Gemäß Aussage der IHK Köln stellt auch das regelmäßig über die mehrjährige Ausbildungsdauer zu zahlende Gehalt für einige Unternehmen eine Hürde dar. Ihre Einnahmen erzielen (Post-) Produktionsunternehmen in der Regel projektbezogen. Dementsprechend können auch nur die projektbezogenen Kosten kalkuliert werden. Kosten für Auszubildende, die oftmals nicht einem konkreten Projekt zugeordnet werden können, werden häufig nicht angesetzt. Anteilig sollte dies allerdings möglich sein. Einige Auftraggebende wie bspw. das ZDF haben sich in den Selbstverpflichtungserklärungen wie den „Rahmenbedingungen einer fairen Zusammenarbeit mit Produzent*innen“ dazu verpflichtet, produktionsbezogene Kosten für die Ausbildung in der Kalkulation anteilig zu berücksichtigen. Dafür stellt das ZDF ein jährliches Budget in Höhe von 500.000 EUR zur Verfügung.¹⁷⁵

¹⁷³ BiBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Mediengestalter Bild und Ton / Mediengestalterin Bild und Ton. Ausbildungshilfen zur Ausbildungsordnung, S. 94. Online: <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5237594/c82ccfbcaffefc8a2fdcec0a3eb3459a/mediengestalter-in-fuer-bild-und-ton-data.pdf> [07.12.2023].

¹⁷⁴ Die IHK Berlin ist beim Thema Verbundausbildung besonders weit vorn (vgl. Verbundberatung Berlin (2023): Verbundausbildung. Online: [https://www.verbundberatung-berlin.de/downloads/dateien/Imagebrochure_230614_Web.pdf?m=1697449075& \[08.12.2023\]](https://www.verbundberatung-berlin.de/downloads/dateien/Imagebrochure_230614_Web.pdf?m=1697449075& [08.12.2023]))). Nähere Informationen können Unternehmen bei der für sie zuständigen IHK (Team Ausbildungsberatung) einholen.

¹⁷⁵ ZDF (2022): Das ZDF und die Fernsehproduzent*innen. Rahmenbedingungen einer fairen Zusammenarbeit, S. 8. Online: <https://www.zdf.de/assets/grundlagen-110~original> [13.11.2023].



Praxis-Tipp

Start in die Ausbildung auch ohne Ausbildereignung

Es ist möglich, als Unternehmen auch ohne Ausbilderschein mit der Ausbildung zu beginnen. Die Eignungsnachweise können binnen eines Jahres nachgereicht werden.

5.2.3 Altersvorsorge für Mitarbeitende

Gemäß einer Untersuchung im Auftrag der Pensionskasse Rundfunk bewertet über ein Drittel der befragten Film- und Fernsehschaffenden ihre Altersvorsorge als unzureichend, um im Alter abgesichert zu sein (siehe Kapitel 3.1.3). Das Fehlen einer Altersvorsorge kann zu erheblichen finanziellen Schwierigkeiten im Ruhestand führen. Eine frühzeitige Altersvorsorge ist daher entscheidend, um eine finanzielle Sicherheit im Alter zu gewährleisten. Auch auf dem Arbeitsmarkt wird dies zum immer wichtigeren Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers. Gemäß der Studie Future of Pensions haben sich 37 % der Arbeitnehmenden aufgrund der betrieblichen Altersversorgung für ihren derzeitigen Arbeitgeber entschieden; für 50 % ist sie ein ausschlaggebendes Argument, beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben.¹⁷⁶ Vor allem die jüngere Generation startet ihre berufliche Laufbahn mit dem Bewusstsein, sich neben der gesetzlichen Rente auch eigenständig um ihre Altersvorsorge kümmern zu müssen. Dieser Trend korreliert mit dem zunehmenden Wunsch nach Sicherheit, wie in Kapitel 2.2 dargestellt.

Gemäß Tarifvertrag steht Filmschaffenden einschließlich arbeitnehmerähnlicher Personen die Möglichkeit offen, Mitglied der Pensionskasse Rundfunk (PKR) oder des Presseversorgungswerks zu werden.¹⁷⁷ Die Pensionskasse Rundfunk¹⁷⁸ bietet freien Mitarbeitenden, festen Freien sowie befristet Angestellten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine Altersvorsorge. Die Beitragspflicht zur Pensionskasse für Auftragsproduktionen öffentlich-rechtlicher Sender tritt in Kraft, sobald die Mitgliedschaft in der Pensionskasse dem Produktionsunternehmen bekanntgegeben wird. Die sogenannte Limburger Lösung regelt die arbeitsrechtlichen Auswirkungen in Bezug auf Beitragspflicht und Beitragsabführung für Filmschaffende und Filmherstellende im Geltungsbereich des Tarifvertrags. Diese sieht vor, dass sowohl bei voll- als auch bei teilfinanzierten

¹⁷⁶ WTW (2022): Trotz Fachkräftemangel: Unternehmen schöpfen Potenzial der bAV nicht aus, Pressemitteilung vom 12.10.2022. Online: <https://www.wtwco.com/de-de/news/2022/10/trotz-fachkraeftemangel-unternehmen-schoepfen-potenzial-der-bav-nicht-aus> [08.12.2023].

¹⁷⁷ ver.di FilmUnion (2021): Tarifvertrag für auf Produktionsdauer beschäftigte Film- und Fernsehschaffende vom 30.04.2021. Online: <https://filmunion.verdi.de/++file++60e303ba887bdb31fbb29358/download/TV%20FFS%202021.pdf> [20.11.2023].

¹⁷⁸ Pensionskasse Rundfunk (2023): Pensionskasse Rundfunk. Online: <https://www.pensionskasse-rundfunk.de/> [08.12.2023].

Auftragsproduktionen für die öffentlich-rechtlichen Sender die PKR-Beiträge auf Nachweis durch die Produzent:innen vollständig von den Sendern getragen werden. Die Produktionsfirmen führen den Beitrag dann an die PKR ab.¹⁷⁹

Für Produktionen außerhalb des öffentlich-rechtlichen Systems kann das Produktionsunternehmen seinen Beschäftigten dennoch die betriebliche Altersvorsorge über die Pensionskasse auf freiwilliger Basis anbieten, erhält allerdings keine Kostenerstattung durch die ARD-Anstalten bzw. das ZDF.¹⁸⁰ Da die betriebliche Altersvorsorge unter Beschäftigten eine der beliebtesten Zusatzleistungen darstellt (siehe Kapitel 5.1.9), können sich Unternehmen mit einem entsprechenden Angebot hier positiv abheben.

5.2.4 Flexibilisierung der Arbeitsmodelle

Laut Employer Brand Research 2022 Bericht von Randstad wird von 57 % der Arbeitnehmenden eine gute Work-Life-Balance als wichtig angesehen und stellt damit den zweitwichtigsten Faktor guter Arbeitsbedingungen dar (siehe Kapitel 2.2.2). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben gewinnt zunehmend an Bedeutung, weswegen hohe Wochenarbeitszeiten immer weniger toleriert werden. Flexible und zunehmend selbstbestimmte Arbeitszeiten und -orte werden Mitarbeitenden immer wichtiger, insbesondere Jüngeren.¹⁸¹ Hier gilt es Lösungen zu finden, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren.

Vier-Tage-Woche

Man hört von immer mehr Modellversuchen in der Branche, bei denen die Umsetzung einer Produktion in einer Vier-Tage-Woche ausprobiert wird, wie bspw. bei der zweiten Staffel von „LU WIE LOOSER“¹⁸² oder der Serie „MaPa“¹⁸³, um so eine bessere Vereinbarkeit von Job und Privatleben zu erreichen. Gleichzeitig haben Interviewpartner:innen berichtet, dass Umfragen unter ihren Beschäftigten gezeigt hätten, dass diese mehrheitlich keine Vier-Tage-Woche wünschen. Dies indiziert, dass branchenweite Pauschalösungen für alle Produktionen und Filmschaffenden offenbar nicht zielführend sind.

¹⁷⁹ Pensionskasse Rundfunk (2023): Limburger Lösung – Vereinbarung zur Abführung und Erstattung von Anstaltsbeiträgen an die Pensionskasse Rundfunk VVaG. Online: https://www.produzentenallianz.de/wp-content/uploads/2018/11/Limburger_Loesung_Signed-1.pdf [08.12.2023]; ver.di (2016): Pensionskasse Rundfunk auch für Film- und Fernsehschaffende: Limburger Lösung. Artikel vom 01.08.2016, in: Menschen Machen Medien.. Online: <https://mmm.verdi.de/tarife-und-honorare/pensionskasse-rundfunk-auch-fuer-film-und-fernsehschaffende-limburger-loesung-33071> [08.12.2023].

¹⁸⁰ Bei den seit Oktober 2023 laufenden Tarifverhandlungen wird vonseiten der Filmschaffenden, die Erweiterung der Beitragspflicht zur Pensionskasse Rundfunk für alle Filmproduktionen gefordert, die unabhängig vom jeweiligen Auftraggeber des Filmprojekts gelten soll (siehe Kapitel 3.3) (vgl. ver.di FilmUnion (2023): Tarifinfo: Forderungen für einen neuen Tarifvertrag für Filmschaffende, 12.10.2023. Online: <https://filmunion.verdi.de/tarife/++co++85b7a25a-68d1-11ee-8284-001a4a160110> [20.11.2023]).

¹⁸¹ Hedewig-Mohr, S. (2023): Talente finden und binden, S. 30ff, in: planung&analyse, 2/2023. Online: <https://www.horizont.net/epaper/pua/545/epaper/epaper/html5/index.html> [23.11.2023].

¹⁸² Studio Hamburg (2022): Drehstart für die 2. Staffel LU VON LOSER. Online: <https://www.studio-hamburg.de/2022/09/06/drehstart-fuer-die-2-staffel-der-sadcom-lu-von-loser/> [08.12.2023].

¹⁸³ Ströbele, C. (2023): Papa muss ein Cowboy sein. Artikel vom 18.05.2023, in: ZEIT ONLINE. Online: <https://www.zeit.de/kultur/film/2023-05/mapa-serie-ard-vater-vier-tage-woche/komplettansicht> [08.12.2023].

Teilzeit- und Jobsharing-Modelle

Eine weitere Möglichkeit sind Teilzeit- und Jobsharing-Modelle, um so bspw. Müttern den (Wieder-) Einstieg in den Beruf zu ermöglichen. Jobsharing ist eine Arbeitsform, bei der sich zwei oder mehr Mitarbeitende die Verantwortung und Aufgaben eines Vollzeit-arbeitsplatzes teilen. Dies ermöglicht Flexibilität für die Mitarbeitenden und kann dazu beitragen, die Work-Life-Balance zu verbessern. Jobsharing erfordert eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Partner:innen, um einen reibungslosen Arbeitsablauf sicherzustellen. Ein Positionspapier hierzu hat bspw. der Verband der Requisite und Set Decoration e. V. veröffentlicht.¹⁸⁴ Grundsätzlich ist Jobsharing gemäß Aussage der von Goldmedia interviewten Expert:innen aus Produktionsunternehmen für fast jede Position (hinter der Kamera) möglich.

Ergebnisbasiertes und eigenverantwortliches Arbeiten

Eine Flexibilisierungsmöglichkeit besteht auch darin, da wo möglich, Vertrauensarbeitszeit bzw. ergebnisbasiertes Arbeiten einzuführen, bei der Mitarbeitende flexibel ihre Arbeitszeiten selbst festlegen können, solange die vereinbarte Gesamtarbeitsleistung erfüllt wird.¹⁸⁵ Die Grundidee ist das eigenverantwortliche und selbstorganisierte Arbeiten mit Betonung auf der Erledigung von Aufgaben und Zielen, anstatt auf festen Bürozeiten. Ein solches Arbeitsmodell kann die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördern, die Produktivität steigern und eine bessere Anpassung an individuelle Bedürfnisse ermöglichen, was letztendlich zu einer verbesserten Arbeitsleistung und einem positiven Unternehmensimage führen kann. Es ist allerdings wichtig, dass klare Vereinbarungen und Erwartungen definiert werden, um Missverständnisse zu vermeiden und ein effektives Arbeiten im Team zu ermöglichen.

5.2.5 Variable Lohnbestandteile

Variable Lohnbestandteile sind Gehaltskomponenten, deren Höhe in Abhängigkeit von bestimmten Leistungsindikatoren, Erfolgen oder anderen variablen Faktoren stehen. Diese Komponenten dienen dazu, Mitarbeitende an Unternehmenserfolgen zu beteiligen, ggf. entsprechend ihres individuellen Beitrags zu diesem. Beispiele sind Boni, Provisionen, Gewinnbeteiligungen oder Leistungsprämien, die je nach vordefinierten Kriterien und Zielen ausgezahlt werden.

¹⁸⁴ Verband der Requisite & Set Decoration e.V. (2023): Jobsharing – Positionspapier. Online: <https://www.vdr-sd.de/informationen/jobsharing.html> [08.12.2023].

¹⁸⁵ Vertrauensarbeitszeit bedeutet nicht, dass eine Erfassung von Arbeitszeiten nicht möglich ist oder nicht erfolgen sollte (vgl. Schlottfeldt, C. (o. J.): Grundlagen der Vertrauensarbeitszeit, Haufe. Online: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/grundlagen-der-vertrauensarbeitszeit_idesk_PI42323_HI9720063.html [08.12.2023]; Hans Böckler Stiftung (2023): Arbeitszeiterfassung: EUGH-Urteil hat weitreichende Konsequenzen. Online: <https://www.boeckler.de/de/interviews-17944-arbeitszeiterfassung-eugh-urteil-hat-weitreichende-konsequenzen-20044.htm> [08.12.2023]; ZEIT ONLINE (2023): FDP fordert Änderungen bei Gesetz zur Arbeitszeiterfassung. Artikel vom 20.04.2023. Online: <https://www.zeit.de/arbeit/2023-04/elektronische-zeiterfassung-gesetz-fdp-aenderungen-vertrauensarbeitszeit> [08.12.2023]).

Durch die Partizipation an Erfolgen wird das Team incentiviert und Wertschätzung für ihre Leistungen gezeigt – Film ist immerhin Teamwork. Dies wiederum erhöht die Identifikation mit dem Arbeitgeber und seinen Produkten. Die Einführung einer erfolgsabhängigen Beteiligung der Beschäftigten kann als konsequente Fortführung des Bestrebens der Produktionsbranche, auftraggeberseitig an Programmerfolgen beteiligt zu werden, angesehen werden.

5.2.6 Ökologische Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt zunehmend an Bedeutung und beeinflusst auch die Berufs- und Arbeitgeberwahl in steigendem Maße, insbesondere bei der jüngeren Generation (siehe Kapitel 2.2.3). Gemäß den Interviewpartner:innen aus Produktionsunternehmen legen Bewerber:innen ein wachsendes Interesse an den Tag. Sie informieren sich aktiv über die Nachhaltigkeitsbestrebungen des Unternehmens und lassen dies in ihre Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber einfließen. Ökologisch nachhaltiges Produzieren ist also nicht nur hinsichtlich der Reduktion des ökologischen Fußabdrucks der Branche und der Stärkung des Umweltbewusstseins in der Gesellschaft von Bedeutung. Produzent:innen können sich dadurch auch positiv von der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt abheben.

Als Leitlinien für nachhaltiges Produzieren können die „Ökologischen Standards für deutsche Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen“ herangezogen werden (siehe Kapitel 3.1.9). Sie legen Mindeststandards für audiovisuelle Produktionen in den Handlungsfeldern Energieeinsatz und -nutzung, Personen- und Materialtransporte, Unterbringung und Verpflegung sowie Materialeinsatz und -nutzung fest. Sie umfassen u. a. die Verwendung von Ökostrom, die Begleitung durch einen Green Consultant, die Erstellung von CO₂-Bilanzen, die Nutzung emissionsarmer Fahrzeuge und die Förderung von umweltfreundlichen Übernachtungen. Die Standards sind als lernendes System konzipiert, das fortlaufend evaluiert und angepasst wird. Die verpflichtende Einhaltung der Standards wird von Förderern und Auftraggebern immer stärker gefordert. Es ist wichtig zu betonen, dass die Produktionsunternehmen Teil eines marktwirtschaftlichen Gesamtsystems sind, in dem sie in Abhängigkeit von Auftraggebern, Förderern und sonstigen Geldgebern agieren. Nachhaltiges Produzieren ist insbesondere in der Umstellungsphase teils mit erheblichen Mehrkosten verbunden, welche getragen werden müssen.

5.2.7 Kritische Prozessanalyse

In bestimmten Branchen wie der Fertigungsindustrie, etwa im Automobilbereich oder bei Transport und Logistik, wird die Prozessoptimierung im Rahmen kontinuierlicher Prozessanalysen stetig vorangetrieben. Filme sind das Ergebnis ständiger Innovation. Warum nicht die dahinterstehenden Betriebs- und Produktionsprozesse kritisch hinterfragen und neu denken? Die Film- und Fernsehproduktion ist ein komplexer Prozess mit vielen beweglichen Teilen. Wo entstehen Stressoren für die Mitarbeitenden? An welchen Stellen können Abläufe standardisiert werden? Wo und wie kann Technologie unterstützend zum Einsatz gebracht werden?

Die Prozessanalyse beinhaltet eine systematische Prüfung von Abläufen, um Schwächen aufzudecken und Möglichkeiten zur Verbesserung zu identifizieren.¹⁸⁶ Ansätze hierfür umfassen effizientes Projektmanagement, sorgfältige Drehbuchentwicklung und Vorproduktion, Ressourcenmanagement, Qualitätskontrolle, kontinuierliche Verbesserung durch Feedback, Outsourcing und Partnerschaften sowie die Berücksichtigung nachhaltiger Praktiken zur Ressourcenschonung und Minimierung von Umweltauswirkungen.

Eine zentrale Komponente der Prozessoptimierung liegt in der Digitalisierung und Technologieintegration. Durch den Einsatz moderner Technologien in der Produktion und Postproduktion wie Produktionsmanagementsoftware, digitale Drehbücher und kollaborative Cloud-Plattformen können manuelle Prozesse automatisiert und die Effizienz gesteigert werden. Der Einsatz von KI spielt eine zunehmend wichtige Rolle etwa bei der Erstellung von Storyboards und Moods, der Bearbeitung visueller Effekte, der Verbesserung von Bild- und Tonqualität oder der automatischen Untertitelung. Auch ein effektives Ressourcenmanagement, einschließlich der richtigen Zuordnung von Personal und Ausrüstung, ist entscheidend, um Überstunden und Ressourcenverschwendung zu vermeiden. Durch Feedbackmechanismen von Teammitgliedern und Stakeholdern kann eine kontinuierliche Verbesserung erfolgen, wodurch der gesamte Produktionsprozess optimiert wird.

Durch die gezielte Optimierung dieser Prozesse können Produktionsunternehmen nicht nur flexibler, effizienter und wettbewerbsfähiger werden, sondern auch den Druck auf die Mitarbeitenden reduzieren und so ihre Zufriedenheit und Gesundheit erhöhen. Die Durchführung einer Prozessanalyse erfordert eine systematische Herangehensweise. Es ist zu betonen, dass Prozessanalysen in der Regel iterativ stattfinden, d. h., Prozessschritte werden mehrfach durchlaufen. Dieser zyklische Ansatz ermöglicht es, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und sicherzustellen, dass die Prozesse kontinuierlich optimiert werden.¹⁸⁷

¹⁸⁶ BMI – Bundesministerium des Inneren und für Heimat (2023): Prozesse analysieren. Online: https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/2_Organisationsmanagement/2_3_Prozesse/2_3_6_Prozesse_analysieren/prozesse_analysieren_inhalt.html [08.12.2023].

¹⁸⁷ Zum Thema Prozessanalyse vgl. bspw.: Starke, P. (2015): Prozessanalyse, in: Wenzelburger, G. / Zohlnhöfer, R. (Hrsg.): Handbuch Policy-Forschung. Springer VS, Wiesbaden; Post, F. (2022): Film-Herstellungslitung – Eine Einführung in die Praxis. Springer VS, München.

6 Strukturelle Veränderungen im Markt

Neben den Maßnahmen, die Produktionsunternehmen selbst gegen den Fachkräftemangel ergreifen können, gibt es auch Themen und Forderungen, die sich an die Politik, Auftraggeber und weitere branchenrelevante Akteure richten. Um bestimmte Arbeitsbedingungen und Rahmenbedingungen des Arbeitens für Film- und Fernsehschaffende nachhaltig zu verändern, ist ein grundlegender Strukturwandel erforderlich. Nachfolgend werden einige zentrale Punkte aufgeführt.

Entfristung von Arbeitsverträgen

Wir befinden uns in einem arbeitnehmergetriebenen Arbeitsmarkt, wo die Jobsicherheit eines der wichtigsten Kriterien für die Wahl eines Arbeitgebers und für den Verbleib bei diesem darstellt (siehe Kapitel 2.2). Diesem wachsenden Bedürfnis, durch die Pandemie befeuert, steht die in der Film- und TV-Branche gängige Befristung von Arbeitsverträgen diametral entgegen.

Die Entfristung von Verträgen oder zumindest längere Anstellung von Projektmitarbeitenden würde diesen eine Planungssicherheit und damit eine längerfristige Perspektive bieten. Dies ist allerdings nur möglich, wenn auch die Unternehmen einen entsprechenden Planungshorizont für ihr Projektgeschäft haben. In aller Regel erfolgen Projektbeauftragungen im TV- und VoD-Bereich nur für einen begrenzten Zeitraum. Beauftragt wird der nächste „Tatort“, die nächste Staffel von „How to sell drugs online (fast)“ oder die nächste „Giovanni Zarella Show“. Je nach Projektgröße arbeiten teils Hunderte von Film- und Fernsehschaffenden an Produktionen, von denen der Großteil projektbezogen tätig ist. Eine längerfristige Vertragsbindung kann dementsprechend nur eingegangen werden, wenn die Sicherheit besteht, diese auch über das Projekt hinaus beschäftigen zu können.

Damit Unternehmen den Anteil ihrer unbefristeten Anstellungsverhältnisse erhöhen können, ist eine höhere und langfristige Verbindlichkeit vonseiten der Auftraggeber erforderlich. Andernfalls wird den Produktionsunternehmen auch weiterhin nichts anderes übrigbleiben, als die wirtschaftlichen Unsicherheiten an die Filmschaffenden weiterzugeben.

Lohnniveaus anpassen

Bei der Wahl des Arbeitgebers ist das Gehalt das wichtigste Entscheidungskriterium sowohl für ältere als auch jüngere Generationen. Gemäß Statistischem Bundesamt verdienen Beschäftigte in der Branche (Wirtschaftszweig Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik) mit rund 59.900 EUR (2023) nennenswert mehr als der Bundesdurchschnitt über alle Branchen und Berufe hinweg (ca. 52.000 EUR) (siehe Kapitel 3.1.1). Es liegen keine aktuellen Daten zur Lohnzufriedenheit der Film- und TV-Schaffenden vor.

In den aktuellen Tarifverhandlungen wird eine Erhöhung der Einstiegsgage auf 1.200 EUR pro Drehtag gefordert sowie die pauschale Vier-Tage-Woche mit 40 Stunden

bei vollem Lohnausgleich.¹⁸⁸ Angesichts steigender Kosten durch Inflation, Energiekrise, Umstellung auf Nachhaltigkeit etc. ist es erforderlich, dass auch die Budgets der Auftraggeber entsprechend steigen bzw. eine stärkere Fokussierung der Mittel stattfindet.

Überstunden vermeiden oder ausgleichen

Angemessene Ruhepausen sind wichtig, um negative gesundheitliche Auswirkungen zu minimieren. Dafür sind Überstunden möglichst zu vermeiden oder angemessen abzugelten. Zu Überstunden kommt es häufig bei der Produktion von „Einzelstücken“ wie etwa Kinofilmen, TV-Filmen oder High-End-Serien, welche „einmalig“, d. h. nicht auf langlaufender Basis (wie etwa Daily- oder Weekly-Formate) hergestellt werden.

Überstunden können allerdings nur minimiert werden, wenn auftraggeberseitig die entsprechenden (finanziellen) Rahmenbedingungen geschaffen werden, um den Produktionsunternehmen zu ermöglichen, mehr Zeit für die Drehbuch- bzw. Skriptentwicklung einzukalkulieren, die Preproduction-Phase zu verlängern und die Zahl der Drehtage zu erhöhen, um die Arbeitszeiten pro Tag zu verringern.

Transparentere Gagenstrukturen schaffen

Eine nachvollziehbare und transparente Gestaltung der Vergütungsstrukturen nach Position und Seniorität, wie sie bspw. in Schweden bereits praktiziert wird, hätte den Effekt, dass bestehende Gehaltsunterschiede verringert und die Gleichstellung gefördert wird. Im Rahmen der Tarifverhandlungen wird darüber diskutiert, die Gagentabelle dahingehend zu erweitern, dass nicht nur Mindestgagen aufgeführt werden, sondern Gehaltsstaffelungen differenziert nach Erfahrungslevel je Beruf bzw. Gewerk.

Soziale Standards und ökologische Nachhaltigkeit

Seit 2023 gelten „Ökologische Standards für deutsche Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen“. Darüber hinaus wird von den Film- und Fernsehschaffenden auch die Einhaltung flächendeckender sozialer Mindeststandards gefordert (siehe Kapitel 3.3). Die Forderung nach Verbindlichkeit ist mit zusätzlichen Kosten sowohl bei den Produktionsunternehmen aber auch bei den Filmdienstleistungsunternehmen verbunden. Hier stehen nicht nur die Produzent:innen und Dienstleistenden, sondern zuvorderst auch die Auftraggeber und Förderer in der Pflicht.

Ausbildungsstrukturen professionalisieren und ausbauen

Die größte Herausforderung der Film- und TV-Wirtschaft regional, national und international sind steigende Kosten sowie sinkende Budgets und Beauftragungen durch Sender und Streamer. Personalkosten vor und hinter der Kamera können bis zu 70 % der gesamten Produktionskosten ausmachen.

Gleichzeitig steht die Branche vor großen technischen Veränderungen wie etwa KI, Virtual-Reality-Sets, neue Kamera- und Studiotekniken etc. Es sollte also das Ziel sein, neue Ausbildungs- und Qualifizierungs-Angebote zu schaffen, die diesem von außen

¹⁸⁸ ver.di FilmUnion (2023): Tarifinfo: Forderungen für einen neuen Tarifvertrag für Filmschaffende, 12.10.2023. Online: <https://filmunion.verdi.de/tarife/++co++85b7a25a-68d1-11ee-8284-001a4a160110> [20.11.2023].

(Innovation) und innen (Budgetdruck) getriebenen technischen Wandel mittragen und begleiten können.

Außer im Bereich Hochschulen mangelt es der Film- und TV-Wirtschaft jedoch an professionellen Ausbildungsstrukturen mit klaren Ausbildungs- und Karrierewegen sowie an Ausbildungsangeboten. Neben der betrieblichen dualen und berufsbegleitenden Ausbildung haben sich in der Vergangenheit die Ausbildungsangebote privater Schulanbieter als paralleles Angebot als sehr hilfreich und effizient erwiesen, gerade für kleine Betriebe, die eine eigene Ausbildungsstruktur nicht stellen können. Außerdem hilft die Flexibilität der Praxisphase dieser privaten Schulen für projektgesteuerte Unternehmen der Film- und Fernsehbranche. Denn in der betrieblichen Ausbildung besteht oftmals das Problem, dass Block- oder wöchentlicher Unterricht nicht übereinkommen mit den Projektzeiträumen der Produktionen.

Für viele Berufsbilder existieren keine einschlägigen Qualifizierungsangebote. Aufgrund der geringen Beruflichkeit fehlt es an offiziellen Berufsdefinitionen, um Branchenfremden die vielen Berufe bei Film und TV näher zu bringen. Erste Schritte in diese Richtung wurden z. B. mit dem Career Guide Film¹⁸⁹ oder START INTO MEDIA¹⁹⁰ gemacht. Darüber hinaus sollten Kooperationen bspw. mit der Bundesagentur für Arbeit oder großen Berufsinformationsportalen zur realitätsnahen und zeitgemäßen Abbildung der Berufe, angestrebt werden. Es bestehen darüber hinaus zahlreiche weitere Ansatzpunkte.

Vielfalt und Antidiskriminierung

Die Untersuchung „Vielfalt im Film“ aus dem Jahr 2021 umfasst eine Liste von Maßnahmen für Vielfalt und gegen Diskriminierung, welche die befragten Filmschaffenden für wirksam halten. Darin werden u. a. die Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle für die Branche, die Etablierung von Diversitätsstandards bei Produktionen oder die Einführung von Geschlechter- und Diversitätsquoten genannt.¹⁹¹

Aber nicht nur auf Ebene des Einzelunternehmens ist hier anzusetzen. Im Mai 2023 stellte die Kulturstaatsministerin einen Aktionsplan gegen sexuelle Belästigung und Gewalt in Kultur und Medien vor.¹⁹² Dieser umfasst u. a., dass Auftraggeber künftig Antidiskriminierungsklauseln in ihren Honorarverträgen verankern. Insgesamt müsse gemäß der Bundesbeauftragten für Antidiskriminierung der Diskriminierungsschutz in der Branche verbessert werden, indem bspw. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) künftig auch für kurzfristig und selbstständig Beschäftigte gelte. Auf Bundesebene wird eine grundlegende Reform des AGG diskutiert. Gefordert wird durch die

¹⁸⁹ PAIQ Produzentenallianz Initiative für Qualifikation. Career Guide Film. Online: <https://www.careerguidefilm.de/> [06.05.2024].

¹⁹⁰ Medien.Bayern GmbH (2024): Start Into Media. Online: <https://www.startintomedia.de/> [06.05.2024].

¹⁹¹ Citizens for Europe (2021): Vielfalt im Film. Online: https://vif.citizensforeurope.org/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf [09.11.2023].

¹⁹² BMWK - Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023): Aktionsplan gegen sexuelle Belästigung in Kultur und Medien. Online: <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Meldungen/2023/05/2023-05-02-aktionsplan-gegen-sexuelle-belaestigung-in-kultur-und-medien.html> [06.05.2024].

Bundesbeauftragte für Antidiskriminierung u. a. neben der Aufnahme weiterer Diskriminierungsgründe wie sozialer Status oder Staatsbürgerschaft sowie besseren Klagemöglichkeiten auch die Ausweitung für Selbstständige.¹⁹³

Insgesamt ist zu empfehlen, das Thema in seiner inhaltlichen Breite vollumfänglich empirisch zu untersuchen, um ein gezieltes Vorgehen zu ermöglichen. Eine umfassende branchenweite Erhebung zur Diversität unter den Film- und TV-Schaffenden, über alle Dimensionen von Diversität, Produktionsformen, Beschäftigungsformen und Positionen hinweg, fehlt bislang.

¹⁹³ Eikmanns, F. (2024): Forderungen von Beauftragter Ataman: Antidiskriminierung neu regeln. Artikel vom 18.07.2023, in: TAZ. Online: <https://taz.de/Forderungen-von-Beauftragter-Ataman/!5948397/> [06.05.2024]; Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2023): Film- und Kulturschaffende per Gesetz nicht vor Diskriminierung und sexueller Belästigung geschützt. Online: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/aktuelles/DE/2023/20230502_Aktionsplan_Kulturwandel_Medienbranche.html [06.05.2024].

7 Ausblick

Die Film- und TV-Branche steht vor zahlreichen Herausforderungen aufgrund sich wandelnder Marktstrukturen. Ein großer Faktor ist dabei, wie in vielen anderen Branchen auch, der Fachkräftemangel. Mit dem Ziel, diesem Trend entgegenzuwirken, wurde der vorliegende Guide entwickelt. Auf Basis zahlreicher Untersuchungen zu aktuellen, branchenübergreifenden Trends auf dem Arbeitsmarkt zielt er darauf ab, Unternehmen Anregungen und Impulse zu liefern, um den Anforderungen einer sich kontinuierlich verändernden Arbeitswelt gerecht zu werden.

Die vorgestellten möglichen Maßnahmen stellen einen ersten Aufschlag dar. Der vorliegende Guide soll als lebendiges Dokument verstanden werden, das kontinuierlich aktualisiert und erweitert wird. Praxisbeispiele, konkrete Leitfäden und weiterführende Forschung sind notwendig, um den Guide zu einem umfassenden Werkzeug für die Branche zu entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen Produktionsunternehmen, Gewerkschaften, staatlichen Institutionen und Bildungseinrichtungen ist essenziell für die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen.

Um die richtigen Hebel an den richtigen Stellen zu betätigen, ist allerdings ein aktuelles, umfassendes und präzises Bild der bestehenden Arbeitssituation in der deutschen Film- und TV-Branche unerlässlich. An diesen Daten mangelt es allerdings jedoch. Eine umfassende, methodisch saubere Datenerhebung zu den Arbeitsbedingungen ist unabdingbar. Denn nur durch eine solide Datenbasis können zielgerichtete und effektive Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Es wird daher empfohlen, eine bundesweite Erhebung durchzuführen, die alle relevanten Aspekte der Arbeitsbedingungen beleuchtet sowie Herausforderungen, Chancen und Bedarfe identifiziert, um daraus Handlungsoptionen abzuleiten und Aktivitäten gezielt und bedarfsbezogen zu ergreifen. Neue Arbeitsmodelle, der Einfluss neuer Technologien, veränderte Finanzierungs- und Erlösmodelle, Diversität und Gleichstellung, ökologische und soziale Nachhaltigkeit sowie die allgemeine Arbeitszufriedenheit sollten im Rahmen einer solchen Erhebung neben „harten“ Fakten ebenfalls berücksichtigt werden.

Langfristig ist es notwendig, strukturelle Veränderungen in der Branche zu fördern, um die Film- und Fernsehbranche zukunftsfähig zu machen. Die Sicherung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Film- und Fernsehbranche stärkt nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Köln, sondern leistet auch einen positiven Beitrag zur kulturellen Vielfalt und Kreativität in Deutschland. Die KölnBusiness Wirtschaftsförderung wird weiterhin engagiert daran arbeiten, die notwendigen Veränderungen voranzutreiben und die Film- und Fernsehbranche in eine erfolgreiche und nachhaltige Zukunft zu führen.

8 Quellenverzeichnis

- Allianz Deutscher Produzenten – Film & Fernsehen e. V. / PAIQ Produzentenallianz Initiative für Qualifikation (2022): Umfrage zur Personalsituation. Online: https://www.produzentenallianz.de/wp-content/uploads/2022/09/PA-Mitgliederumfrage-zur-Personalsituation_2022.pdf [17.11.2023].
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2023): Film- und Kulturschaffende per Gesetz nicht vor Diskriminierung und sexueller Belästigung geschützt. Online: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/aktuelles/DE/2023/20230502_Aktionsplan_Kulturwandel_Medienbranche.html [29.05.2024].
- Arbeitskreis Fachkräfte-Strategie Film & TV (2023): Einschätzungen zur Beschäftigungssituation in der Film-, Fernseh- und Streamingproduktion 2022-2024 in Deutschland, S. 15. Online: https://www.epi.media/download.571c07640b352845a81dbfd01ff07594_1/ [14.05.2024].
- Arbeitskreis Green Shooting / Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien / Bundes- und Länderförderungen (2023): Ökologische Standards für deutsche Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen. Online: https://www.green-motion.org/files/16_green_motion/Dokumente/230215_OEkologische_Standards_fuer_deutsche_Kino-TV-Online_VoD-Produktionen.pdf [20.11.2023].
- Arborus (2023): Geeis, The Equality Labeling Process, Diversity, Inclusion. Online: <https://arborus.org/en/label/> [05.12.2023].
- Ausbildungspakt (2006): Schule und Betriebe als Partner. Ein Handlungsleitfaden zur Stärkung von Berufsorientierung und Ausbildungsreife. Online: <https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Bildung/AllgBildung/Handlungsleitfaden-Staerkung-Berufsorient-Ausbildungsreife.pdf> [08.12.2023].
- Bäcker, G. / Kistler, E. (2020): Das 3-Säulen-System der Alterssicherung im Überblick, Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/soziale-lage/rentenpolitik/288929/das-3-saeulen-system-der-alterssicherung-im-ueberblick/> [15.11.2023].
- Baumgärtel, J. (2023): Aufnahmeleiter verzweifelt gesucht, rbb24. Online: <https://www.rbb24.de/wirtschaft/beitrag/2023/02/filmbranche-fachkraeftemangel-berlin-brandenburg-ufa-produzentenallianz.html> [20.11.2023].
- BiBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2023): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Online: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2023_korr_11102023.pdf [17.11.2023].
- BiBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Mediengestalter Bild und Ton / Mediengestalterin Bild und Ton. Ausbildungshilfen zur Ausbildungsordnung. Online:

<https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5237594/c82ccfbcaff-efc8a2fdcec0a3eb3459a/mediengestalter-in-fuer-bild-und-ton-data.pdf>
[07.12.2023].

Bildungsportal NRW (2023): Übergangslotsen begleiten den Weg von der Schule ins Berufsleben. Online: <https://www.schulministerium.nrw/uebergangslotsen>
[08.12.2023].

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Forschungsbericht Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. Online: <https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-590-arbeitszufriedenheit-und-arbeitsbedingungen.pdf?blob=publicationFile&v=4> [13.11.2023].

BMI – Bundesministerium des Inneren und für Heimat (2023): Prozesse analysieren. Online: https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/2_Organisationsmanagement/2_3_Prozesse/2_3_6_Prozesse_analysieren/prozesse_analysieren_inhalt.html [08.12.2023].

BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023): Aktionsplan gegen sexuelle Belästigung in Kultur und Medien. Online: <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Meldungen/2023/05/2023-05-02-aktionsplan-gegen-sexuelle-belaestigung-in-kultur-und-medien.html> [06.05.2024].

BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2022. Online: <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2022/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2022.pdf?blob=publicationFile&v=3> [13.11.2023].

BrightLocal (2023): Local Consumer Review Survey 2023. Online: <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/#> [08.12.2023].

Bundesagentur für Arbeit (2023): Berufsinformationszentrum. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/koeln/biz-koeln> [25.10.2023].

Bundesagentur für Arbeit (2023): Eingliederungszuschuss beantragen. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/eingliederungszuschuss-zur-foerderung-arbeitsaufnahme> [25.12.2023].

Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung der Arbeitsaufnahme. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-arbeitsaufnahme> [25.12.2023].

Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung der Ausbildung. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-ausbildung> [08.12.2023].

Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung der Weiterbildung. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-von-weiterbildung>
[08.12.2023].

Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung von Langzeitarbeitslosen. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-von-langzeit-arbeitslosen> [25.10.2023].

- Bundesagentur für Arbeit (2023): Förderung von Menschen mit Behinderungen. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-menschen-mit-behinderungen> [25.12.2023].
- Bundesagentur für Arbeit (2023): Individuelle Beratung. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/personal-gewinnen/individuelle-beratung> [08.12.2023].
- Bundesagentur für Arbeit (2023): Stellenangebot melden. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitskraefte/stellenangebot-melden> [25.10.2023].
- Bundesagentur für Arbeit (2023): Veranstaltungsübersicht des Berufsinformationszentrums. Online: https://web.arbeitsagentur.de/portal/metasuche/suche/veranstaltungen?ort=K%C3%B6ln_50.954156_6.9700325 [08.12.2023].
- Bundesagentur für Arbeit (2022): Für ein erfolgreiches Personalmanagement. Der Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit. Online: https://www.arbeitsagentur.de/datei/dienstleistungsbroschuere-fuer-unternehmen_ba036125.pdf [30.11.2023].
- Bundesagentur für Arbeit (2020): Broschüre zur Qualifizierungsberatung für Unternehmen. Online: https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba030380.pdf [08.12.2023].
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Arbeitsbedingungen. Online: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/18658/arbeitsbedingungen/> [15.11.2023].
- Capgemini Research Institute (2022): The People Experience Advantage. Online: https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2022/10/People-Experience-Research-Report_web.pdf [23.11.2023].
- Castendyk, O. / Goldhammer, K. (2018): Produzentenstudie 2018. Online: https://www.hamburgmediaschool.com/assets/documents/Forschung/Produzentenstudie-2018_Web.pdf [16.11.2023].
- Charta der Vielfalt e. V. (2024): Die Charta der Vielfalt bringt die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Diversity in der Arbeitswelt voran. Online: <https://www.charta-der-vielfalt.de/> [15.01.2024].
- Charta der Vielfalt e. V. (2024): Vielfaltsdimensionen. Online: <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltsdimensionen/> [10.01.2024].
- Citizens for Europe (2021): Vielfalt im Film. Online: https://vielfaltimfilm.de/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf [09.11.2023].
- Civey (2023): Self Selection Bias. Online: <https://civey.com/glossar/self-selection-bias> [20.11.2023].
- CNC – Centre national du cinéma de l’image animée (2021): La place des femmes dans l’industrie Cinématographique et audiovisuelle. Online: <https://www.occitanie-films.fr/wp-content/uploads/2021/05/La-place-des-femmes-dans-lindustrie-cinematographique-et-audiovisuelle-mars-2021.pdf> [05.12.2023].

- Continental Krankenversicherung a.G. (2020): Continentale-Studie 2020. Betriebliche Vorsorge – was Arbeitnehmer denken und wünschen. Online: <https://www.continentale.de/documents/39054/18194558/Continentale-Studie+2020.pdf/0e3777b2-b254-d76a-3680-7fb4eec08e89?version=1.1&t=1694589309614&download=true> [08.12.2023].
- Corporate Culture Lab (2023): DIGITALE CORPORATE CULTURE MAP. Online: <https://www.corporateculturemap.de/> [15.01.2024].
- Deloitte (2023): Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte%20Gen%20Z%20Millennial%20Survey%202023%20Germany.pdf> [19.11.2023].
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2024): Duale Berufsausbildung: Zahl neuer Ausbildungsverträge 2023 um 2,1 % gestiegen, Pressemitteilung Nr. 151 vom 12.04.2024. Online: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_151_212.html [06.05.2024];
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2024): Eckzahlen zum Arbeitsmarkt. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/eckwerttabelle.html> [06.05.2024].
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2024): Engpassberufe: Pflegefachkräfte verdienen im April 2023 überdurchschnittlich. Online: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/03/PD24_121_62.html [21.05.2024].
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2023): 24,3 % der Bevölkerung hatten 2022 eine Einwanderungsgeschichte, Pressemitteilung vom 20.04.2023. Online: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/04/PD23_158_125.html [17.11.2023].
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2023): Statistischer Bericht Verdienste 4. Vierteljahr 2023. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/Publicationen/Downloads/statistischer-bericht-verdienste-5623601233245.html> [21.05.2023].
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2019): Bildung und Kultur – Spartenbericht Film, Fernsehen und Hörfunk. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-film-fernsehen-hoerfunk-5216207199004.pdf?blob=publicationFile> [06.05.2024].
- Destatis – Statistisches Bundesamt (o. J.): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html> [08.12.2023]
- Deutscher Kulturrat (2023): Machtmissbrauch im Kulturbereich bekämpfen. Deutscher Kulturrat bereitet Verhaltenskodex für den gesamten Kulturbereich vor. Pressemitteilung vom 30.06.2023. Online: <https://www.kulturrat.de/presse/pressemitteilung/machtmissbrauch-im-kulturbereich-bekaempfen/> [08.12.2023].

- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2023): Pressemitteilung: DGFP und Kienbaum veröffentlichen Benefits Survey 2023. Online: <https://www.dgfp.de/aktuell/benefits-survey-2023> [08.12.2023].
- Eckhardt, F. (2021): Benefits: Das wünschen sich Mitarbeitende, Artikel vom 18.03.2021, in: Stepstone. Online: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/benefits-das-wunschen-sich-mitarbeitende/> [08.12.2023].
- Ecoprod (2023): Ecoprod. Online: <https://www.ecoprod.com/en/home/ecoprod.html> [05.12.2023].
- Ecoprod (2020): Environment & Climat. New challenges for the audiovisual industry. Online: <https://drive.google.com/file/d/1CwUKtMsPs88yTcYahSPMUckzXeij-9e8/view?pli=1> [05.12.2023].
- Eikmanns, F. (2024): Forderungen von Beauftragter Ataman: Antidiskriminierung neu regeln. Artikel vom 18.07.2023, in: TAZ. Online: <https://taz.de/Forderungen-von-Beauftragter-Ataman/!5948397/> [29.05.2024].
- Erich Pommer Institut gGmbH (2023): Bundesweiter Arbeitskreis Fachkräfte-Strategie Film & TV gegründet. Pressemitteilung vom 27.02.2023. Online: https://www.epi.media/download.c083a5d36e4d96752decf7be76166282_1/ [06.05.2024].
- Ernst & Young GmbH (2023): EY Jobstudie 2023. Online: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2023/05/ey-jobstudie-motivation-2023.pdf [20.11.2023].
- Ernst & Young GmbH (2022): EY Studierendenstudie 2022 – Studentinnen und Studenten in Deutschland: Werte, Ziele und Perspektiven. Online: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/08/ey-studierendenstudie-werte-2022.pdf [15.11.2023].
- Ernst & Young GmbH (2016): Diversity in Deutschland – Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. Online: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf [08.12.2023].
- Eurofound (2021): Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework. Online: <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/2021/arbeitsbedingungen-und-nachhaltige-arbeit-eine-analyse-mithilfe-des> [08.12.2023].
- Europäische Audiovisuelle Informationsstelle (2021): Diversität und Inklusion im europäischen audiovisuellen Sektor. Online: <https://rm.coe.int/iris-plus-2021de1-diversitaet-und-inklusion-im-audiovisuellen-sektor/1680a2999c> [05.12.2023].
- European Institute for Gender Equality (2023): Gender Equality Index. Online: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country/SE> [05.12.2023].

- European Labour Authority (2022): EURES Report on labour shortages and surpluses 2022. Online: <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-03/eures-labour-shortages-report-2022.pdf> [05.12.2023].
- F.A.Z. Business Media (2023): Managementkompass Survey – Skilling. Online: <https://research.faz-bm.de/publikationen/soprasteria/managementkompass-survey-skilling/#nav-punkt4> [08.12.2023].
- FFA – Filmförderungsanstalt (2022): Filmförderungsgesetz 2022 und ergänzende Vorschriften. Online: https://www.ffa.de/filmfoerderungsgesetz-2.html?file=files/ffa/ffg-filmfoerderungsgesetz/FFG%202022_Druckfassung_final.pdf&cid=5742 [20.11.2023].
- FFA – Filmförderungsanstalt (2022): Das Kinojahr 2022. Online: https://www.ffa.de/files/dokumentverwaltung/publikationen%20presse%20%28bearbeitet%20HS%29/2022/FFA-Kinojahr_2022.pdf [19.11.2023].
- FFA – Filmförderungsanstalt (2017): Gender und Film – Rahmenbedingungen und Ursachen der Geschlechterverteilung von Filmschaffenden in Schlüsselpositionen in Deutschland. Online: <https://www.ffa.de/marktdaten.html?file=files/dokumentverwaltung/studien%20mafo%20%28bearbeitet%20HS%29/2017/Studie%20GENDER%20UND%20FILM.pdf> [09.11.2023].
- Filmförderung Hamburg Schleswig-Holstein GmbH (2023): Diversität + Inklusion. Online: <https://moin-filmfoerderung.de/diversity> [15.01.2024].
- Film & TV Charity (o. J.): Mental Health in the Film and TV Industry three years on. Looking Glass 2022. Online: <https://filmtvcharity.org.uk/leading-change/looking-glass-report-2022/> [06.12.2023].
- Forsa (2023): Studie zur Wechselbereitschaft im Auftrag von onlyfy by XING. <https://www.xing.com/news/articles/die-illoyalsten-jobber-aller-zeiten-so-tickt-die-generation-z-und-darauf-mussen-sich-unternehmen-einstellen-5640665> [16.11.2023].
- Gangloff, T. P. (2022): Film: Ausbildung von Nachwuchs verpennt, Artikel vom 03.03.2022, in: Menschen Machen Medien. Online: <https://mmm.verdi.de/beruf/film-ausbildung-von-nachwuchs-verpennt-79545> [20.11.2023].
- Genkova, P. (2022): Diversity Kompetenz und Führungspersönlichkeit, Diversity nutzen und annehmen. Online: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-35326-1_2#Sec4 [08.12.2023].
- Goldmedia (2024): Standortmonitor.net. Online: <https://standortmonitor.net/> [06.05.2024].
- Goldmedia / Hamburg Media School (2022): Film- und Fernsehproduktion in NRW im Vergleich zu anderen Bundesländern. Online: https://www.land.nrw/sites/default/files/assets/documents/NRW-Produktionsstudie_2019_2020.pdf [15.11.23].

- Green Ice Camera (2021): Green Ice Camera Guide. Online: https://greenice-camera.net/wp-content/uploads/GIC%20Guide_EN_v2_Final.pdf [06.12.2023].
- Hans Böckler Stiftung (2023): Arbeitszeiterfassung: EUGH-Urteil hat weitreichende Konsequenzen. Online: <https://www.boeckler.de/de/interviews-17944-arbeitszeiterfassung-eugh-urteil-hat-weitreichende-konsequenzen-20044.htm> [08.12.2023].
- Hedewig-Mohr, S. (2023): Talente finden und binden, in: *planung&analyse*, 2/2023. Online: <https://www.horizont.net/epaper/pua/545/epaper/epaper/html5/index.html> [27.11.2023].
- HubSpot (2023): Hybrides Arbeiten 2023. Das Zeitalter der Vernetzung. Online: <https://offers.hubspot.de/hybrid-work-report-2023> [05.12.2023].
- Icks, A. et al. (2021): Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben. Online: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/Studie_Schutz_vor_Diskr_im_Arbeitsleben.pdf?_blob=publicationFile&v=2 [08.12.2023].
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2016): Aktuelle Erkenntnisse zu freiwilligen Zusatzleistungen. Online: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_Zusatzleistungen.pdf [06.12.2023].
- IHK Berlin (2024): Produktionsleiter (in) – Prüfung. Online: <https://www.ihk.de/berlin/pruefungen-lehrgaenge/pruefungen/weiterbildungspruefungen/weiterbildungspruefungen-von-a-z/produktionsleiter-pruefung-2263094> [06.05.2024].
- IHK Berlin (2023): IHK-Checkliste Wissenssicherung. Online: <https://www.ihk.de/berlin/service-und-beratung/fachkraefte-und-mitarbeiter/fachkraefte-uebersicht/wissen-sichern> [08.12.2023].
- IHK DIGITAL GmbH (2023): Weiterbildungsinformationssystem. Online: <https://wis.ihk.de/anbieter> [15.01.2024].
- IHK Köln (2024): Geprüfte Medienfachwirte – Bachelor Professional in Media. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/weiterbildung/fortbildungspruefungen/medienfachwirt-bachelor-5349586> [06.05.2024].
- IHK Köln (2023): Aus- und Weiterbildung – Informationen für Ausbildungsbetriebe. Online: <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5955760/47664849bd42ef0eac8539ecfa87742d/informationen-fuer-ausbildungsbetriebe-data.pdf> [30.11.2023].
- IHK Köln (2023): Ausbildereignung. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/fuer-ausbildungsbetriebe2/wer-darf-ausbilden-5015136> [08.12.2023].
- IHK Köln (2023): Ausbildungsberatung. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/fuer-ausbildungsbetriebe2/beratung-zu-ausbildungsfragen-5015138> [08.12.2023].

- IHK Köln (2023): Ausbildungsbotschafter. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/ausbildungsbotschafter-5177360> [08.12.2023].
- IHK Köln (2023): Beratung und Sprechstunden. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/beratung-und-services/beratung-und-sprechstunden-5058318> [08.12.2023].
- IHK Köln (2023): Fachkräfteberatung für Unternehmen. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/weiterbildung/fuer-fachkraefte/fachkraefteberatung-5498992> [08.12.2023].
- IHK Köln (2023): Prüfung zum Nachweis berufs- und arbeitspädagogischer Qualifikationen. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/weiterbildung/fortbildungspruefungen/ausbildungseignungspruefung-aevo--4992822> [08.12.2023].
- IHK Köln (2023): Schulhof-Tournee für die Berufsorientierung. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/auszubildende/schulhof-tournee2-5972314> [08.12.2023].
- IHK Köln (2023): Wir werben an Schulen für die duale Ausbildung. Online: <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/ausbildung/ausbildungsthemen-von-a-bis-z/schulbesuche-5909220> [08.12.2023].
- IHK Reutlingen (2024): Filmlehrgänge bei der IHK Reutlingen. Online: <https://www.reutlingen.ihk.de/weiterbildung/ihk-akademie-it-digitalisierung/weiterbildung-in-der-filmbranche/> [06.05.2024].
- Indeed / Glassdoor (2023): Indeed & Glassdoor's Hiring and Workplace Trends Report 2023. Online: <https://www.hiringlab.org/wp-content/uploads/2022/11/Indeed-Glassdoor-Workplace-Trends-Report-.pdf> [08.12.2023].
- Initiative Fair Film (2023): Brief der Initiative Fair Film an Staatsministerin Claudia Roth, 26.05.23. Online: [http://initiative-fair-film.de/Brief der Initiative Fair Film 26.05.23.pdf](http://initiative-fair-film.de/Brief%20der%20Initiative%20Fair%20Film%2026.05.23.pdf) [20.11.2023].
- Kapp, F. (2023): SIMKULT. Online: <https://www.simkult.de/> [15.01.2024].
- Knorr, H. (2018): Arbeitgeber-Bewertung: Wie Sie geschickt auf schlechte Bewertungen reagieren, Leithammel. Online: <https://leithammel.net/leithammel/arbeitgeber-bewertung-wie-auf-schlechte-bewertungen-reagieren/> [08.12.2023].
- Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2023): Unternehmen und Institutionen. Online: <https://www.girls-day.de/unternehmen-institutionen> [08.12.2023].
- Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2023): Was ist der Boys' Day?. Online: <https://www.boys-day.de/unternehmen-institutionen/was-ist-der-boys-day> [08.12.2023].
- Korekt, J. (2023): Onboarding – der ideale Onboarding-Prozess inkl. Checkliste, Stepstone. Online: <https://www.stepstone.at/e-recruiting/blog/onboarding/> [08.12.2023].

- Landsiedel, T. (2023): Film ist nicht mehr sexy. Panel auf dem CineCongress zum Thema Fachkräftemangel, Artikel vom 02.05.2023, in: Film & TV Kamera. Online: <https://www.filmundtvkamera.de/branche/film-ist-nicht-mehr-sexy/> [20.11.2023].
- Langer Media (2021): Gutachten zur sozialen Situation und den Arbeitsbedingungen von Film- und Fernsehen in Berlin und Brandenburg. Online: https://www.berlin.de/rbmskzl/assets/politik/gutachten-arbeitsbedingungen_2562021_fi-nal.pdf?ts=1702425620 [09.11.2023].
- Lies, J. (2008): Unternehmenskultur, Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642> [08.12.2023].
- Manpower Group (2023): 2023 Global Talent Shortage. Online: https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_TS_2023_Infographic_FINAL.pdf [05.12.2023].
- McKinsey and Company (2022): Reimagining HR: Insights from people leaders. Online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-hr-insights-from-people-leaders#/> [16.11.2023].
- Media Collective / Erich Pommer Institut (2022): Fachkräfte- und Weiterbildungsbedarfe im Produktions- und Postproduktionssektor. Eine Fallstudie erarbeitet vom Weiterbildungsverbund Media Collective. Online: https://www.epi.media/download.855857bdcb0b2df62e2a05ff32164724_1/ [13.11.2023].
- medianet berlinbrandenburg (2023): medien.barometer 2022/2023. Online: https://www.medianet-bb.de/wp-content/uploads/2023/01/medianet_medienbarometer_2023.pdf [20.11.2023].
- Medien.Bayern GmbH (2024): Start Into Media. Online: <https://www.startintomedia.de/> [29.05.2024].
- Mensch, M. (2023): Bundesweiter Arbeitskreis widmet sich Fachkräfte-Mangel, Artikel vom 27.02.2023, in: Blickpunkt:Film. Online: <https://www.blickpunktfilm.de/produktion/bundesweiter-arbeitskreis-widmet-sich-fachkraefte-mangel-e971c0789fd4c79dd8f226b4de9b0f6d> [29.05.2024].
- MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (2023): green motion. Arbeitskreis „Green Shooting“ Beteiligte Institutionen / Kontakte. Online: <https://www.green-motion.org/beteiligte-institutionen/> [20.11.2023].
- MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (2022): Vergabeordnung. Online: https://film.mfg.de/files/02_MFG_Filmfoerderung/PDF/MFG-Vergabeordnung.pdf [20.11.2023].
- mibeg-Institute GmbH (2024): Film Professionals Academy. Online: <https://filmprofessionals.de/> [06.05.2024].
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2023): „Übergangslotsen“ unterstützen Übergänge in Ausbildung. Online: <https://www.mags.nrw/uebergangslotsen> [08.12.2023].
- Ministry of Foreign Affairs of Denmark (2023): Work-Life-Balance. Online: <https://denmark.dk/society-and-business/work-life-balance> [04.12.2023].

- New Work Hub (2023): New Work & Unternehmenskultur Erfolgsfaktor für moderne Arbeit. Online: <https://newworkhub.de/spielfeld/kultur> [08.12.2023].
- New Work SE (2023): kununu. Online: <https://www.kununu.com/> [08.12.2023].
- New Work SE (2023): Was ist ein (guter) kununu Score? Warum 5 Sterne nicht entscheidend sind. Online: <https://arbeitsgeberportal.kununu.com/ressourcen/kununu-score/> [20.11.2023].
- Nordic Co-operation (2018): Joint Nordic Declaration on Fair Competition and Fair Working Conditions. Online: <https://www.norden.org/en/declaration/joint-nordic-declaration-fair-competition-and-fair-working-conditions> [29.11.2023].
- Nordic Co-operation (o. J.): Work-life balance the Nordic way. Online: <https://www.norden.org/en/information/work-life-balance-nordic-way> [29.11.2023].
- Northern Norway Film Commission (o. J.): Sustainability in vulnerable areas. Online: <https://www.northernnorwayfilm.no/shooting-here/sustainability> [05.12.2023].
- Norwegian Film Institute (2018): Relevance. Audience. Sustainability. Online: <https://www.nfi.no/eng/about-us/relevance.audience.sustainability> [04.12.2023].
- nuggets research & digital (2023): Employer Branding. Ergebnisauszug für Employer Branding now. Online <https://www.employer-branding-now.de/studien-im-vergleich-welche-eigenschaften-arbeitgeber-attraktiv-machen> [30.11.2023].
- Occitane films (2023): Travailler sur les tournages. Online: <https://www.occitanie-films.fr/les-metiers-du-cinema-et-de-laudiovisuel/> [06.12.2023].
- OECD Better Life Index (2023): Work-Life Balance. Online: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> [05.12.2023].
- Organomics (2022): Arbeitsgeberattraktivität 2022 – Anforderungen der Talente an potenzielle Arbeitgeber. Online: <https://www.organomics.de/2023/08/19/arbeitsgeberattraktivitaet-2022/> [20.11.2023].
- PAIQ – Produzentenallianz Initiative für Qualifikation (2022). Career Guide Film. Online: <https://www.careerguidefilm.de/> [20.05.2024].
- PAIQ – Produzentenallianz Initiative für Qualifikation (2022): Umfrage zur Personalsituation. Online: https://www.produzentenallianz.de/wp-content/uploads/2022/09/PA-Mitgliederumfrage-zur-Personalsituation_2022.pdf [08.12.2023].
- Pensionskasse Rundfunk (2023): Limburger Lösung – Vereinbarung zur Abführung und Erstattung von Anstaltsbeiträgen an die Pensionskasse Rundfunk VVaG. Online: https://www.produzentenallianz.de/wp-content/uploads/2018/11/Limburger_Loesung_Signed-1.pdf [08.12.2023].
- Pensionskasse Rundfunk (2023): Pensionskasse Rundfunk. Online: <https://www.pensionskasse-rundfunk.de/> [08.12.2023].
- Pensionskasse Rundfunk (2020): Untersuchung zur Altersvorsorgesituation der Film- und Fernsehschaffenden in Deutschland, S. 17-18. Online: <https://www.pensions->

[kasse-rundfunk.de/fileadmin/user_upload/pdf%27s/Downloadseite_NEU/5 Publikationen/Pensionskasse Rundfunk Umfrageergebnisse Altersvorsorge.pdf](https://kasse-rundfunk.de/fileadmin/user_upload/pdf%27s/Downloadseite_NEU/5_Publicationen/Pensionskasse_Rundfunk_Umfrageergebnisse_Altersvorsorge.pdf) [07.05.2024].

Pilarcyk, H. (2023): Was Claudia Roth plant – und wo es noch hakt, Artikel vom 16.02.2023, in: DER SPIEGEL. Online: <https://www.spiegel.de/kultur/kino/filmfoerderung-wird-reformiert-was-claudia-roth-plant-und-wo-es-noch-hakt-a-d3c8aa43-e373-4e70-8674-1930318122e4> [20.11.2023].

Pleil, T. (2023): Unternehmenskultur neu gedacht: Das Potential des Culture Design Canvas. Online: <https://www.digitalzentrum-zukunftskultur.de/artikel/unternehmenskultur-neu-gedacht-das-potential-des-culture-design-canvas-12011/> [15.01.2024].

pme Familienservice (2023): Wir schaffen Lösungen für ein erfolgreiches Arbeits+Leben!. Online: <https://www.familienservice.de/> [15.01.2024].

Post, F. (2022): Film-Herstellungsleitung – Eine Einführung in die Praxis. Springer VS, München.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2023): Arbeitsbedingungen. Online: <https://www.eu-gleichbehandlungsstelle.de/eugs-de/eu-buerger/infothek/arbeitsbedingungen> [20.11.2023].

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2023): Mehr Nachhaltigkeit in der Filmwirtschaft. Online: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/nachhaltigkeit-im-film-2059984> [20.11.2023].

Randstad (2023): Deutschland Länderreport Employer Brand Research 2023. Online: <https://www.randstad.de/hr-portal/employer-branding/employer-brand-research/laenderbericht/> [20.11.2023].

Randstad (2023): NEW WORK Trendreport. Online: <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2023-01/randstad-new-work-trendreport-3.pdf> [20.11.2023].

Randstad (2023): Randstad Workmonitor 2023. Online: [https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Workmonitor/2023/Randstad Workmonitor 2023.pdf?hsLang=nl](https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Workmonitor/2023/Randstad_Workmonitor_2023.pdf?hsLang=nl) [20.11.2023].

Randstad (2022): Employer Brand Research 2022 Global Report. Online: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202022/rebr%202022%20global%20report.pdf?hsLang=nl> [20.11.2023].

Rehwaldt, R. (2020): Das Arbeitsglück messen. Online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7941348/> [16.11.2023].

Schäfer, H. S. (2023): Die Nachwuchssorgen der Kreativen, Artikel vom 02.02.2023, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Online: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/in-berlin-fehlt-es-an-fachkraeften-in-der-kreativbranche-18649007.html> [20.11.2023].

Schlottfeldt, C. (o. J.): Grundlagen der Vertrauensarbeitszeit, Haufe. Online: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/grundlagen-der-vertrauensarbeitszeit_idesk_PI42323_HI9720063.html [08.12.2023].

- Schönfellner, S. (2023): Corporate Benefits – mit Mitarbeiterangeboten im Recruiting punkten, Artikel vom 01.09.2023, in: Stepstone. Online: <https://www.stepstone.at/e-recruiting/blog/benefits/> [08.12.2023].
- Schulz, G. / Zimmermann, O. (2023): Baustelle Geschlechtergerechtigkeit – Datenreport zur wirtschaftlichen und sozialen Lage im Arbeitsmarkt Kultur, Deutscher Kulturrat e. V., Berlin.
- Simone, P. (2023): Female professionals in European film production. Online: <https://rm.coe.int/female-professionals-in-european-film-production-2023-edition-p-simone/1680acfdcb> [17.11.2023].
- Ströbele, C. (2023): Papa muss ein Cowboy sein, Artikel vom 18.05.2023, in: ZEIT ONLINE. Online: <https://www.zeit.de/kultur/film/2023-05/mapa-serie-ard-vater-vier-tage-woche/komplettansicht> [08.12.2023].
- SRF Fiktion (2022): DIVERSITÄTS-CHECKLISTE. Online: https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/Kultur/Diversitaet_Checkliste_SRF.pdf [15.01.2024].
- Starke, P. (2015): Prozessanalyse, in: Wenzelburger, G. / Zohlnhöfer, R. (Hrsg.): Handbuch Policy-Forschung. Springer VS, Wiesbaden; Post, F. (2022): Film-Herstellungslitung – Eine Einführung in die Praxis. Springer VS, München.
- Statista (2024): Anzahl dual Studierender in Deutschland nach Studienformat im Wintersemester 2022/2023. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1381371/umfrage/dual-studierende-in-deutschland-nach-studienformat/> [06.05.2024].
- Studio Hamburg (2022): Drehstart für die 2. Staffel LU VON LOSER. Online: <https://www.studio-hamburg.de/2022/09/06/drehstart-fuer-die-2-staffel-der-sadcom-lu-von-loser/> [08.12.2023].
- Swedish Film Institute (2022): Towards Gender Equality in Film Production. Online: <https://www.filminstitutet.se/en/about-us/swedish-film-institute/gender-equality/> [29.11.2023].
- The Film and TV Charity (2023): The Whole Picture Toolkit – Our Mission. Online: <https://wholepicturetoolkit.org.uk/our-mission/> [06.12.2023].
- The Film and TV Charity (2023): The Whole Picture Toolkit. Online: <https://wholepicture-toolkit.org.uk/how-to-use-our-toolkit/> [06.12.2023].
- Themis-Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt e. V. (2023): Themis. Online: <https://themis-vertrauensstelle.de/> [20.11.2023].
- UFA (2022): UFA On-Screen Diversity Report 2022. Online: <https://www.ufa.de/app/uploads/2023/08/UFA-On-ScreenDiversity-Report-2022.pdf> [08.12.2023].
- UFA (2022): UFA präsentiert erstmalig On-Screen Diversity Zahlen nach Selbstverpflichtung. Online: <https://www.ufa.de/karriere/arbeiten-bei-der-ufa/ufa-praesentiert-erstmalig-on-screen-diversity-zahlen-nach-selbstverpflichtung> [08.12.2023].

- UNI Global Union (2021): Demanding Dignity Behind the Scenes – Ending Long Hours Culture in the Global Film and TV Industry. Online: https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/uniglobal_behindthescenes_en_final.pdf [05.12.2021].
- Universität Leipzig (2023): Probleme der Empirie. Methodenportal. Online: https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/probleme_der_empirie/ [20.11.2023].
- ver.di (2016): Pensionskasse Rundfunk auch für Film- und Fernsehschaffende: Limburger Lösung, Artikel vom 01.08.2016, in: Menschen Machen Medien. Online: <https://mmm.verdi.de/tarife-und-honorare/pensionskasse-rundfunk-auch-fuer-film-und-fernsehschaffende-limburger-loesung-33071> [08.12.2023].
- ver.di FilmUnion (2024): Die ver.di FilmUnion – die Vertretung für Film- und Fernsehschaffende. Online: <https://filmunion.verdi.de/> [16.04.2024].
- ver.di FilmUnion (2024): Tarifinfo: Tarifverhandlungen für Filmproduktionen – fünfte Verhandlungsrunde mit Fortschritten bei Vier-Tage-Woche, Altersvorsorge und KLEinsatz. Online: <https://filmunion.verdi.de/tarife/+co++6b914d78-c433-11ee-9d47-035af039928f> [07.05.2024].
- ver.di FilmUnion (2023): Tarifinfo: Forderungen für einen neuen Tarifvertrag für Filmschaffende, 12.10.2023. Online: <https://filmunion.verdi.de/tarife/+co++85b7a25a-68d1-11ee-8284-001a4a160110> [20.11.2023].
- ver.di FilmUnion (2021): Tarifvertrag für auf Produktionsdauer beschäftigte Film- und Fernsehschaffende vom 30.04.2021. Online: <https://filmunion.verdi.de/+file++60e303ba887bdb31fbb29358/download/TV%20FFS%202021.pdf> [20.11.2023].
- Verband der Requisite & Set Decoration e. V. (2023): Jobsharing – Positionspapier. Online: <https://www.vdr-sd.de/informationen/jobsharing.html> [08.12.2023].
- Verbundberatung Berlin (2023): Verbundausbildung. Online: https://www.verbundberatung-berlin.de/downloads/dateien/Imagebro-schuere_230614_Web.pdf?m=1697449075& [08.12.2023].
- Wellmann, H. (2022): Arbeit transformieren durch sinnstiftende Unternehmenskulturen. Working Paper Forschungsförderung Nr. 247, Hans-Böckler-Stiftung. Online: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008320/p_fofoe_WP_247_2022.pdf [08.12.2023].
- Western Norway Film Commission (2023): Frequently asked questions - Production guide: What are the working hours and overtime regulations? Online: <https://www.wnfc.no/production-guide> [05.12.2023].
- Wolter, U. (2022): Mitarbeiterbewertungen als Prüfsiegel, Personalwirtschaft. Online: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/studie-mitarbeiterbewertungen-als-pruefsiegel-131476/> [08.12.2023].
- WTW (2022): Trotz Fachkräftemangel: Unternehmen schöpfen Potenzial der bAV nicht aus, Pressemitteilung vom 12.10.2022. Online: <https://www.wtwco.com/de->

[de/news/2022/10/trotz-fachkraeftemangel-unternehmen-schoepfen-potenzial-der-bav-nicht-aus](https://www.dwdl.de/news/2022/10/trotz-fachkraeftemangel-unternehmen-schoepfen-potenzial-der-bav-nicht-aus) [08.12.2023].

Zarges, T. (2024): "Nicht dem Regenbogen nachjagen": Die neue Realität für Serienmacher. Artikel vom 20.02.2024, in: DWDL. Online: <https://www.dwdl.de/magazin/96889/nicht-dem-regenbogen-nachjagen-die-neue-realitaet-fuer-serienmacher/> [06.05.2024].

ZAV-Künstlervermittlung (2023): Filmschaffende: Stab / Technik – Staff / Crew. Online: https://zav.arbeitsagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Flyer/KV_Flyer_Filmschaffende.pdf?__blob=publicationFile&v=6 [08.12.2023].

ZAV-Künstlervermittlung (2023): Kino / Film / TV – Stab/Technik. Online: https://zav.arbeitsagentur.de/DE/Dienstleistungsportfolio/Stab_Technik/stab_tech_nik_node.html;jsessionid=6F52F561ED17C2102B776D008D9B73A7 [08.12.2023].

ZDF (2022): Das ZDF und die Fernsehproduzent*innen. Rahmenbedingungen einer fairen Zusammenarbeit. Online: <https://www.zdf.de/assets/grundlagen-110~original> [13.11.2023].

ZEIT ONLINE (2023): FDP fordert Änderungen bei Gesetz zur Arbeitszeiterfassung, Artikel vom 20.04.2023. Online: <https://www.zeit.de/arbeit/2023-04/elektronische-zeiterfassung-gesetz-fdp-aenderungen-vertrauensarbeitszeit> [08.12.2023].

ZEIT ONLINE (2023): Generation Z anspruchsvoll und weniger loyal gegenüber Arbeitgebern, Artikel vom 13.04.2023 (aktualisiert). Online: <https://www.zeit.de/arbeit/2023-04/generation-z-arbeitsmarkt-unternehmen> [16.11.2023].