

QuaTOQ - Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation - Branchenbericht: Verlags- und Medienwirtschaft

Glock, Gina; Goluchowicz, Kerstin; Peters, Robert; Strach, Heike; Bovenschulte, Marc; Apt, Wenke

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Glock, G., Goluchowicz, K., Peters, R., Strach, H., Bovenschulte, M., & Apt, W. (2020). *QuaTOQ - Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation - Branchenbericht: Verlags- und Medienwirtschaft*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB522/7). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Innovation und Technik -iit-. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-71134-4>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



FORSCHUNGSBERICHT

522/7

QuaTOQ – Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation

– Branchenbericht: Verlags- und Medienwirtschaft –



Branchenbericht: Verlags- und Medienwirtschaft

QuaTOQ – Qualität der Arbeit, Beschäftigung
und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von
Technologie, Organisation und Qualifikation

Gina Glock, Kerstin Goluchowicz, Robert Peters, Heike Strach,
Marc Bovenschulte, Wenke Apt

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | 4 |
| Tabellenverzeichnis | 5 |
| 1 Zusammenfassung | 6 |
| 2 Zielsetzung und Vorgehen | 8 |
| 2.1 Zielsetzung..... | 8 |
| 2.2 Projektdesign | 8 |
| 2.3 Methodische Ansätze..... | 9 |
| 2.3.1 Branchendefinition..... | 9 |
| 2.3.2 Empirische Analysen..... | 9 |
| 2.3.3 Delphi-Verfahren | 10 |
| 2.3.4 Fallstudien | 11 |
| 2.3.5 Synthetisierte Roadmap..... | 11 |
| 3 Branchenübersicht | 12 |
| 3.1 Branchenstruktur und -entwicklung..... | 12 |
| 3.2 Beschäftigungsentwicklung..... | 17 |
| 4 Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation | 22 |
| 4.1 Übersicht | 22 |
| 4.2 Technologie..... | 28 |
| 4.2.1 Branchenspezifische Digitalisierungstrends | 28 |
| 4.2.2 Anwendung digitaler Technologien | 32 |
| 4.2.3 Gestaltungsoptionen | 36 |
| 4.3 Organisation..... | 38 |
| 4.3.1 Digitalisierung und Qualität der Arbeit..... | 38 |
| 4.3.2 Flexibilisierungspotenziale in der Arbeitsorganisation | 43 |
| 4.3.3 Lernförderliche Arbeitsorganisation und Handlungsspielräume | 47 |
| 4.3.4 Gestaltungsoptionen | 52 |
| 4.4 Qualifikation | 53 |
| 4.4.1 Qualifikationsstruktur im Kontext neuer Anforderungen | 53 |
| 4.4.2 Kernkompetenzen der Zukunft..... | 56 |
| 4.4.3 Ausrichtung von Beruf und Weiterbildung..... | 58 |
| 4.4.4 Gestaltungsoptionen | 61 |
| 5 Fallstudien | 62 |
| 5.1 Geschäftsmodell „Buch“ im Wandel?..... | 62 |
| 5.2 Beyond Print? Wie die Digitalisierung den Zeitungsjournalismus revolutioniert..... | 64 |
| 5.3 Von (weg-)rationalisierter Diversität in Zeitungsverlagen | 67 |
| 5.4 Digitale Gamechanger in der Filmwirtschaft: geforderte Allrounder | 69 |
| 5.5 Öffentlich-rechtlicher Hörfunk ohne nachhaltige Erneuerungsprozesse | 72 |
| 6 Szenario: Verlags- und Medienbranche 2030 | 74 |
| Anhang | 75 |
| Literaturverzeichnis | 77 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: QuaTOQ-Projektdesign | 8 |
| Abbildung 2: Branchendefinition nach WZ 2008 | 9 |
| Abbildung 3: Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft und QuaTOQ-Fokus | 13 |
| Abbildung 4: Wachstum der Unternehmenszahl und Umsätze nach Wirtschaftszweig, 2009 – 2018* | 13 |
| Abbildung 5: Wachstum der Kernerwerbstätigkeit nach Wirtschaftszweig, 2009 – 2018* | 17 |
| Abbildung 6: Zukünftige Entwicklung der Erwerbstätigkeit | 20 |
| Abbildung 7: Zukünftige Entwicklung der Erwerbstätigkeit nach Berufen | 20 |
| Abbildung 8: Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen | 23 |
| Abbildung 9: Gründe für den Strukturwandel | 24 |
| Abbildung 10: Synthetisierte Roadmap | 25 |
| Abbildung 11: Physikalischer und digitaler Absatz von Musiksingles in Deutschland (in Mio.), 1999 – 2018 | 28 |
| Abbildung 12: Technologie-Strategie-Board der Kultur- und Kreativbranche | 31 |
| Abbildung 13: Zukünftige Technologietrends | 32 |
| Abbildung 14 : Betroffenheit durch Digitalisierung, 2016 | 34 |
| Abbildung 15 : Verbreitung und Formen der Arbeit mit digitalen Mitteln, 2016 | 34 |
| Abbildung 16: Gestaltung der Arbeit mit digitalen Mitteln aus Sicht der Beschäftigten, 2016 | 35 |
| Abbildung 17: Gefühl, digitaler Technik ausgeliefert zu sein, 2016 | 35 |
| Abbildung 18: Stufen der Arbeitsqualität des DGB-Index Gute Arbeit, 2018 | 38 |
| Abbildung 19: DGB-Index Gute Arbeit und Kriterien der Guten Arbeit, 2018 | 39 |
| Abbildung 20: Folgen der Arbeit mit digitalen Mitteln aus Sicht der Beschäftigten (I), 2016 | 40 |
| Abbildung 21: Zukünftige physische Belastung | 40 |
| Abbildung 22: Zukünftige psychische Belastung | 41 |
| Abbildung 23: Einflussfaktoren auf psychische Belastung von Erwerbstätigen | 42 |
| Abbildung 24: Folgen der Arbeit mit digitalen Mitteln aus Sicht der Beschäftigten (II), 2016 | 44 |
| Abbildung 25: Zukünftige arbeitsörtliche Flexibilität | 44 |
| Abbildung 26: Zukünftige arbeitszeitliche Flexibilität | 45 |
| Abbildung 27: Zukünftige betriebsstrukturelle Flexibilität | 46 |
| Abbildung 28: Formen des Lernens im Prozess der Arbeit | 47 |
| Abbildung 29: Branchentypen nach Wissens-/Lernintensität und Handlungsspielraum, 2012 | 48 |
| Abbildung 30: Lernförderlichkeit des Arbeitsumfelds, 2012 | 49 |
| Abbildung 31: Zukünftige Bedeutung der Lernförderlichkeit des Arbeitsumfelds | 49 |
| Abbildung 32: Kriterien zur Schaffung von Lernförderlichkeit | 50 |
| Abbildung 33: Folgen der Arbeit mit digitalen Mitteln aus Sicht der Beschäftigten (III), 2016 | 51 |
| Abbildung 34: Zukünftiger Wandel der Handlungs- und Entscheidungsspielräume | 51 |
| Abbildung 35: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Qualifikation/Wirtschaftszweig, 2019 | 54 |
| Abbildung 36: Zukünftige Entwicklung der Qualifikationsstruktur | 54 |
| Abbildung 37: Zukünftige Entwicklung der (Qualifikations-)Anforderungen | 55 |
| Abbildung 38: Heutige und zukünftige Bedeutung ausgewählter Kompetenzen | 57 |
| Abbildung 39: Begründung für zukünftige Umschulungsbedarfe | 58 |
| Abbildung 40: Zukünftiger Wandel von Tätigkeitsprofilen | 59 |
| Abbildung 41: Zukünftige Bedeutung der Weiterbildung nach Lernform | 60 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Teilnehmendenübersicht der Delphi-Befragung | 10 |
| Tabelle 2: Unternehmenszahl und Umsätze nach Wirtschaftszweig, 2009 – 2018* | 14 |
| Tabelle 3: Kernerwerbstätigkeit nach Wirtschaftszweig, 2009 – 2018* | 18 |
| Tabelle 4: Beschäftigungsentwicklung nach Wirtschaftszweig, 2013 – 2019 | 19 |
| Tabelle 5: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsuntergruppen, 2013 – 2019 | 19 |
| Tabelle 6: KI-bezogene Anwendungsfelder in 2030 | 33 |
| Tabelle 7: Neue Geschäfts- und Preismodelle in 2030 | 33 |
| Tabelle 8: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Qualifikation, 2013 – 2019 | 53 |
| Tabelle 9: Branchenübersicht nach WZ 2008 und Beobachtungen nach Datenbasis | 75 |
| Tabelle 10: Indikatorenauswahl und -gewichtung für Branchentypisierung | 76 |
| Tabelle 11: Typen der Lernförderlichkeit | 76 |

1 Zusammenfassung

Die Verlags- und Medienwirtschaft gilt, als Teil der Kultur- und Kreativbranche, als Impulsgeber für Innovationen und innovatives Handeln. Der Kompetenzfaktor „Kreativität“ ist nicht nur für die Kultur- und Kreativbranche selbst, sondern auch branchenübergreifend als wesentlicher Innovationstreiber zu verstehen. Dienstleistungen und Produkte der Branche spiegeln den Wandel zu individualisierten Präferenzen am Markt wider. Erwerbstätige des Verlags- und Medienwesens stehen als Vorreiter für zukunftsorientierte Arbeitsmodelle, Flexibilität und Eigeninitiative – sie bezahlen diese Rolle als digitale Avantgarde jedoch häufig mit prekären Arbeitsverhältnissen, finanzieller Unsicherheit und hohen Belastungstendenzen.

Der „Branchenbericht: Verlags- und Medienwirtschaft“ analysiert den strukturellen Wandel des Verlags- und Medienwesens in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses der Digitalisierung auf die Anwendung digitaler Technologien, arbeitsorganisatorische Veränderungen sowie neue Qualifikations- und Kompetenzbedarfe. Der zugrunde liegende Methodenmix ermöglicht einen Brückenschlag zwischen dem Status quo und der zukünftigen Entwicklung der Branche bis zum Jahr 2030. Diese Vorausschau dient als Basis zur Formulierung von Gestaltungsoptionen für Branchen- und Politikakteure. Die **Zielsetzung und das Vorgehen** des Branchenberichts werden in Kapitel 2 dargelegt. Neben der Vorstellung des Forschungsdesigns des Projektes „QuaTOQ“ erfolgen die Erläuterung der diesem Bericht zugrunde liegenden methodischen Ansätze sowie eine Branchendefinition.

Im Rahmen von Kapitel 3 leitet eine deskriptive **Branchenübersicht** die Analyse der Verlags- und Medienbranche ein. Charakteristisch für die **Branchenstruktur und -entwicklung** (Kapitel 3.1) ist eine heterogene Betriebsgrößenstruktur mit einer vergleichsweise hohen Zahl an Kleinst- und Kleinunternehmen. Parallel zum Rückgang der Unternehmenszahl in der Verlags- und Medienwirtschaft verliefen auch die Umsatzzahlen in den vergangenen zehn Jahre rückläufig. In diesem Sinne kann von einer Konzentration der Branche gesprochen werden. Der strukturelle Wandel spiegelt sich ebenso in einer rückläufigen Gründungsdynamik wider. Dieser Strukturwandel äußert sich jedoch insgesamt nicht in einer rückläufigen **Beschäftigungsentwicklung** im Verlags- und Medienwesen (Kapitel 3.2). Die Teilbranche des Verlagswesens verlor in diesem Zeitraum mit rund 7.000 Personen die meisten Kern-erwerbstätigen. Die mit Abstand größte Erwerbstätigengruppe sind sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Im branchenübergreifenden Vergleich ist dennoch eine signifikante Zahl an geringfügig Beschäftigten, Selbstständigen und Mini-Selbstständigen in der Branche tätig. Beschäftigungsaufwüchse sind auf Berufsebene überwiegend im informationstechnologischen Bereich zu verorten. Redaktionelle und journalistische Berufe weisen relativ konstante Beschäftigungszahlen auf.

Die Analyse des **Wechselspiels von Technologie, Organisation und Qualifikation** (Kapitel 4) lässt tiefergehende Rückschlüsse auf die Treiber des strukturellen Wandels der Verlags- und Medienbranche zu und beschreibt deren Auswirkungen auf Arbeitsorganisation, Qualifikations- und Kompetenzbedarfe. Eine **Übersicht** der zentralen Herausforderungen, Spannungsfelder und Rahmenbedingungen liefert Kapitel 4.1. Eine synthetisierte Roadmap visualisiert mögliche Entwicklungspfade der Branche und setzt die drei Ebenen in Beziehung: Technologie, Organisation und Qualifikation.

Die Ebene der **Technologie** wird im Rahmen von Kapitel 4.2 mit der Darlegung **branchenspezifischer Digitalisierungstrends** (Kapitel 4.2.1) eingeleitet. Im branchenübergreifenden Vergleich kann das Verlags- und Medienwesen bereits als hochdigitalisiert deklariert werden. In den vergangenen 20 Jahren waren der Übergang des Medienkonsums ins Digitale und die daraus resultierende Notwendigkeit, Geschäftsmodelle anzupassen, prägend für das Verlags- und Medienwesen. Im Zuge der **Anwendung digitaler Technologien** (Kapitel 4.2.2) kommt eine Vielzahl von Systemen und Formen medialer Inhalte bereits heute zum Einsatz: künstliche Intelligenz, VR/AR, Nutzertracking, Audio-Content, Streaming-Portale oder Social Bots. Etwas weiter in der Zukunft liegt dagegen die flächendeckende Nutzung von Avataren oder der Blockchain-Technologie.

Die Auswirkungen des digitalen und strukturellen Wandels der Branche sind zentral auf der Ebene **Organisation** innerhalb von Kapitel 4.3 zu verorten. Das Zusammenspiel von **Digitalisierung und Qualität der Arbeit** (Kapitel 4.3.1) äußert sich für Erwerbstätige der Verlags- und Medienbranche gerade durch die Intensivierung ihrer Arbeit in Bezug auf Arbeitsmenge und Parallelität von Arbeitsvorgängen – und damit einhergehend durch die Zunahme psychisch belastender Arbeit. Neben der Arbeitsintensität wirken sich insbesondere die Abweichung von der Normalarbeitszeit, mangelnde Wertschätzung der Arbeit sowie die fehlende Arbeitsplatzsicherheit negativ auf die psychische Belastungssituation von Erwerbstätigen der Verlags- und Medienwirtschaft aus. Insgesamt liegt die Arbeitsqualität für Beschäftigte der Branche leicht über dem bundesweiten Branchendurchschnitt. **Flexibilisierungspotenziale in der Arbeitsorganisation** (Kapitel 4.3.2) sind sowohl hinsichtlich des Arbeitsorts und der Arbeitszeit als auch für die Betriebsstruktur relevant. Die arbeitszeitliche und die arbeitsörtliche Flexibilität von Erwerbstätigen werden – ausgehend von einem bereits hohen Niveau – zukünftig weiter zunehmen. Bezeichnend für das Verlags- und Medienwesen ist die hohe Präsenz hybrider Organisationsformen, welche projektbasiert immer neue Arbeitskonstellationen generieren. Professionelle Netzwerke sind in diesem Zusammenhang als essenziell angesehen. Der Gestaltung einer **lernförderlichen Arbeitsorganisation und entsprechender Handlungsspielräume** (Kapitel 4.3.3) wird perspektivisch eine zunehmende Bedeutung beigemessen. In diesem Kontext scheint umso bedenklicher, dass Branchenexperten teils mit einer Abnahme der Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Erwerbstätige im Verlags- und Medienwesen rechnen. Allerdings kann von einem bereits hohen Niveau an Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten ausgegangen werden.

Die Effekte technologie- und organisationsbedingter Transformationsaktivitäten auf Ebene der **Qualifikation** (Kapitel 4.4) fallen sehr heterogen aus, je nach Teilbranche sowie Profession. Ausgehend von der branchenspezifischen **Qualifikationsstruktur im Kontext neuer Anforderungen** (Kapitel 4.4.1) ist der Anteil an Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulausbildung vergleichsweise hoch – Tendenz steigend. Diese Entwicklung resultiert überwiegend aus steigenden (Qualifikations-)Anforderungen. Hinsichtlich der **Kernkompetenzen der Zukunft** (Kapitel 4.4.2) gewinnen – abseits der ohnehin branchenrelevanten Fähigkeiten Kundenorientierung und Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Innovativität und Teamfähigkeit – IT-Kompetenzen wie Fachwissen und Anwenderkenntnisse sowie Organisationsfähigkeit und Selbstmanagement an Bedeutung. Entsprechend untersteht auch die **Ausrichtung von Beruf und Weiterbildung** (Kapitel 4.4.3) einem Wandlungs- und Handlungsbedarf. Umschulungen werden sowohl wegen der Etablierung neuer Geschäftsfelder als auch durch Automatisierungsprozesse notwendig. Insgesamt scheinen die Grenzen zwischen medientechnologischen, kreativen und journalistischen sowie redaktionellen Professionen künftig zunehmend zu verschwimmen.

In den Kapiteln 4.2.3, 4.3.4 und 4.4.4 werden ebenenbezogene **Gestaltungsoptionen** vorgestellt und in Kapitel 5 um ausgewählte Fallstudien ergänzt. Diese **Fallstudien** befassen sich mit dem Geschäftsmodell „Buch“ (Kapitel 5.1), dem Wandel in Zeitungsverlagen und Auswirkungen auf die Arbeit von Erwerbstätigen (Kapitel 5.2 und 5.3), neuen Chancen in der Filmwirtschaft (Kapitel 5.4) sowie veränderten Anforderungen an Hörfunkveranstalter (Kapitel 5.5).

In Kapitel 6 zeigt eine **Szenariobeschreibung** abschließend mögliche Entwicklungspfade der Verlags- und Medienbranche bis zum Jahr 2030 auf.

2 Zielsetzung und Vorgehen

2.1 Zielsetzung

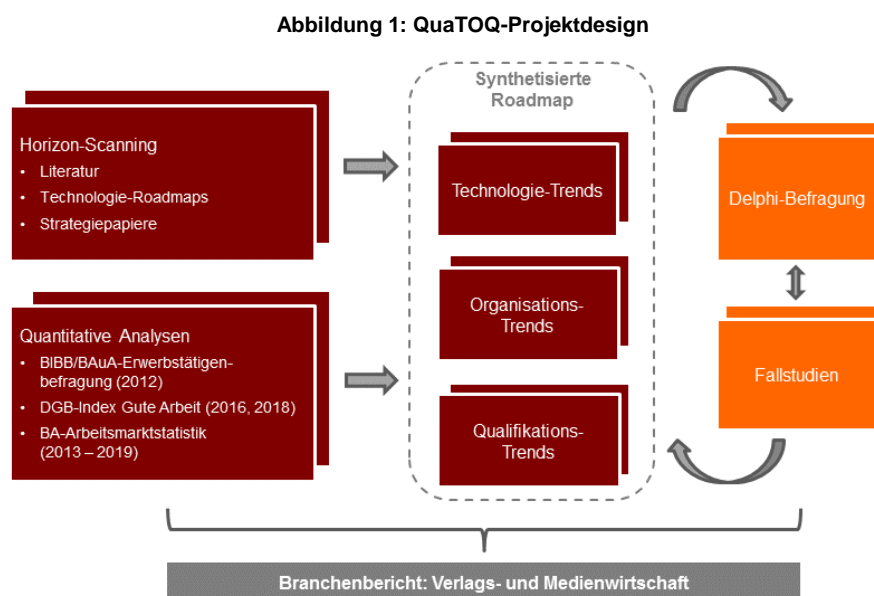
Der allgemeine Wandel von Tätigkeiten, Arbeitsinhalten und -abläufen unter dem Einfluss der Digitalisierung und unterschiedlicher Modelle der Arbeitsorganisation wie auch die damit verbundenen Qualifikations- und Kompetenzbedarfe wurden in Fachveröffentlichungen in der jüngeren Vergangenheit zwar behandelt, doch kaum aufeinander bezogen. Deshalb zielt das Forschungsvorhaben QuaTOQ darauf ab, zukünftige Arbeitsformen und -inhalte vor dem Hintergrund einer weiterhin zunehmenden Technisierung, vor allem aber Digitalisierung der Leistungserbringung und Wertschöpfung, branchenbezogen zu betrachten und mit Fragen der Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit quantitativ wie qualitativ zu verbinden.

Mit dem Forschungsprojekt sollen das komplexe Zusammenspiel und die wechselseitigen Abhängigkeiten von Technologie, Organisation und Qualifikation betrachtet werden. Die Untersuchungen beziehen sich einerseits auf die Arbeitswelt und somit die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im weitesten Sinne. Andererseits werden Fragen des Arbeitsmarktes thematisiert, und damit Aspekte der aktuellen Beschäftigungsverhältnisse und relevanter Trends im Hinblick auf Branchen oder entsprechende Digitalisierungsgrade von Tätigkeiten.

Der vorliegende Bericht zur Verlags- und Medienwirtschaft ist Teil einer Serie von Branchenberichten, die im Rahmen des Forschungsprojektes QuaTOQ erstellt werden.

2.2 Projektdesign

Um ein umfassendes Bild der vergangenen Entwicklungen und zukünftigen Trends beim komplexen Zusammenspiel zwischen den Ebenen Technologie, Organisation und Qualifikation in der Verlags- und Medienwirtschaft zu erhalten, integriert das Projektdesign qualitative und quantitative Methoden in einem iterativen Prozess (Abbildung 1).



Quelle: Eigene Darstellung.

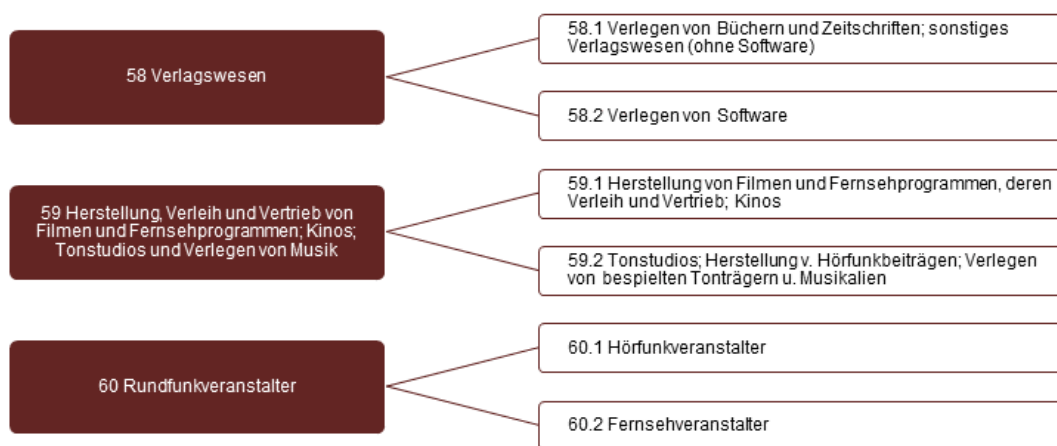
Im ersten Schritt werden auf Grundlage eines Horizon-Scannings und empirischer Analysen (Kapitel 2.3.2) branchenspezifische Trends und Szenarien abgeleitet. In einem zweiten Schritt werden diese Szenarien auf Basis einer Delphi-Befragung validiert und angepasst (Kapitel 2.3.3) sowie in praxisbezogenen Fallstudien weiter vertieft (Kapitel 2.3.4). Die Kernszenarien und Themen werden schließlich in einer synthetisierten Roadmap visualisiert und vertiefend diskutiert (Kapitel 2.3.5). Dieser mehrstufige Ansatz verbindet somit das Wissen aus Literatur und Datenanalysen mit Wissen aus der Praxis.

2.3 Methodische Ansätze

2.3.1 Branchendefinition

Die Verlags- und Medienbranche ist im Rahmen der vorliegenden Branchenanalyse entsprechend der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) (Statistisches Bundesamt [Destatis], 2008) durch die Beschäftigung in Kernberufen der Abteilungen „Verlagswesen“ (WZ 2008: 58), „Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik“ (WZ 2008: 59) sowie „Rundfunkveranstalter“ (WZ 2008: 60) definiert. Diese Abteilungen vereinen insgesamt sechs Gruppen. Abbildung 2 bietet einen Überblick über die gewählten Abteilungen sowie die zugehörigen Gruppen. Diese Branchendefinition dient primär als Basis für die folgenden empirischen Auswertungen ausgewählter Datenbasen (Kapitel 2.3.2). Qualitative Analysen, wie z. B. die Delphi-Befragung (Kapitel 2.3.3), können von dieser Definition abweichen.

Abbildung 2: Branchendefinition nach WZ 2008



Quelle: Eigene Darstellung. Destatis (2008).

Bei der Darstellung berufsbezogener Entwicklungen wird im Rahmen der Delphi-Befragung folgende Differenzierung zugrunde gelegt:

- Medienbezogene Technikberufe, z. B. Kamera-, Bild-, Tontechnik; Druck; Medieninformatik
- Redaktionelle und journalistische Berufe
- Kreative und gestalterische Berufe, z. B. Design; Fotografie; Schauspiel; Marketing; Produktion

2.3.2 Empirische Analysen

Eine Datengrundlage der statistischen Analysen bildet die **BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (ETB) 2012**, eine repräsentative Erhebung von Kernerwerbstätigen in Deutschland (Rohrbach-Schmidt, 2009; Rohrbach-Schmidt & Hall, 2013).¹ Die Befragung umfasst pro Welle ca. 20.000 Erwerbstätige und adressiert die Kernthemen „Arbeit und Beruf im Wandel“ sowie „Erwerb und Verwertung von beruflicher Qualifikation“. Die analysierte Stichprobe enthält alle befragten Erwerbspersonen im Alter zwischen 18 und 64 Jahren, die mindestens zehn Stunden wöchentlich arbeiten und nicht in Ausbildung sind. Zur Wahrung der Bevölkerungsrepräsentativität erfolgt die Stichprobenauswertung unter Berücksichtigung der Stichprobendesign- und Ausfallgewichtung (Gensicke, Tschersich & Hartmann, 2012).

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Antworten die subjektive Einschätzung der Befragten abbilden. Für eine branchenbezogene Analyse der Daten wurden 34 Branchen als Kombinationen von (aggregierten) Wirtschaftszweigen (WZ 2008) und Berufen (Klassifikation der Berufe

¹ Aktuell erfolgt die Neuauflage der Erwerbstätigenbefragung (BIBB/BAuA-ETB 2018). Diese steht jedoch erst ab dem ersten Quartal 2020 für die allgemeine Forschung zur Verfügung und kann daher in diesem Bericht nicht verwendet werden, vgl. <https://www.bibb.de/de/65740.php>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

[KldB] 2010) definiert (vgl. Tabelle 9 im Anhang).^{2,3,4} Branchen werden weitergehend als „wertschöpfender Kern“ definiert, indem Erwerbstätige aus nachgeordneten Service-Berufen aus der Stichprobe entfernt werden (Fußnote zu Tabelle 9). Die Unterscheidung nach den Vergleichsgruppen „produzierendes Gewerbe“ und „Dienstleistungen“ erfolgt nach Wirtschaftszweigen auf Basis der Definition des Statistischen Bundesamtes (2017).⁵

Als weitere Datenbasis wird der **DGB-Index Gute Arbeit 2016 und 2018** herangezogen. Dieser Index ist eine seit 2007 jährlich durchgeführte repräsentative Erwerbstätigenbefragung zu Arbeitsbedingungen sowie physischer und psychischer Belastung von Beschäftigten in Deutschland. Mit dem DGB-Index Gute Arbeit wird, basierend auf elf Kriterien, eine Messung der Arbeitsqualität angestrebt. Bei der Auswertung des Index werden regelmäßig vier Stufen der Arbeitsqualität unterschieden. Seit der Weiterentwicklung des DGB-Index in der Erhebungsperiode 2011/2012 (Holler, 2013) umfasst die Befragung insgesamt mehr als 40.000 Erwerbstätige. Die Befragungswelle von 2016 umfasst 9.737 abhängig Beschäftigte und beinhaltet eine Sonderauswertung zum Thema „Die Digitalisierung der Arbeitswelt“ (Holler, 2017), die Welle des Jahres 2018 umfasst 8.011 abhängig Beschäftigte sowie eine Sonderauswertung zum Thema „Interaktionsarbeit“ (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2018). In Anlehnung an die BIBB/BAuA-ETB 2012-Analyse umfasst die Stichprobe alle befragten Erwerbspersonen bis zum Alter von 65 Jahren, die nicht in Ausbildung stehen. Die Auswertung erfolgt unter Berücksichtigung der verfügbaren Gewichtungsfaktoren. Wie bei der BIBB/BAuA-ETB 2012 ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten, dass die Antworten die subjektive Einschätzung der Befragten abbilden. Darüber hinaus erfolgt die Branchendefinition in den Daten des DGB-Index Gute Arbeit ausschließlich über Wirtschaftszweige.

2.3.3 Delphi-Verfahren

Mit der Delphi-Befragung werden branchenspezifische Trends zu Technologie, Organisation und Qualifikation durch Expertinnen und Experten der Verlags- und Medienbranche konkretisiert und validiert.⁶ Die Befragung erfolgte anonym als softwaregestützte Onlinebefragung von Januar bis Februar 2020. Den Fragebogen zur Verlags- und Medienbranche schlossen insgesamt 22 Personen ab (Tabelle 1). Die Teilnehmenden sind überwiegend Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen der Branche (41 %) sowie öffentlicher Verwaltung, Gewerkschaften, Verbänden, Netzwerken oder Politik (23 %). Aufgrund der geringeren Fallzahl wurde innerhalb des vorliegenden Berichts auf den zweiten Zyklus der Delphi-Befragung verzichtet.

Tabelle 1: Teilnehmendenübersicht der Delphi-Befragung

| Akteur | Häufigkeit | Anteil |
|--|------------|--------------|
| Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft | 9 | 41 % |
| Beratungsunternehmen | 1 | 5 % |
| Wissenschaft und Forschung | 3 | 14 % |
| Öffentliche Verwaltung, Gewerkschaft, Verband, Netzwerk oder Politik | 5 | 23 % |
| Berufsschule, Berufsbildungszentrum oder anderer Bildungsträger | 2 | 9 % |
| Sonstiges | 2 | 9 % |
| Insgesamt | 22 | 100 % |

Quelle: Delphi-Befragung.

² Vgl. https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/Content75/Klassifikation_WZ08.html, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

³ Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Berufe/KlassifikationKldB2010.html>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

⁴ Die Definition der Branche „Pflege und Versorgung“ stellt einen Sonderfall dar und setzt sich ausschließlich aus Gesundheits-, Kranken- und Altenpflegerinnen und -pflegern zusammen, die in Wirtschaftszweigen des Gesundheits- und Sozialwesens tätig sind.

⁵ Eine Ausnahme bildet die Branche „Pflege und Versorgung“, die in Anlehnung an Roth (2017) der Vergleichsgruppe „Dienstleistungen“ zugeordnet wird.

⁶ Für Details zur Delphi-Methode siehe Vorgrimler und Wübben (2003).

Die Teilnehmenden der Delphi-Befragung schätzen ihre Expertise hinsichtlich der drei beschriebenen Branchenbereiche (Kapitel 2.3.1) wie folgt ein: 54 % im Verlagswesen, 25 % im Bereich Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage; 21 % im Bereich der Rundfunkveranstalter.

2.3.4 Fallstudien

Ausgangspunkt der Fallstudien sind leitfadengestützte Einzelinterviews mit Expertinnen und Experten der Verlags- und Medienbranche. Die Fallstudien sollen insbesondere identifizierte Trends der vorhergehenden Untersuchungen validieren und konkretisieren. Die Interviews wurden zunächst transkribiert und in Texte überführt sowie – nach schriftlicher Klärung offener Fragen – abschließend von der Gesprächspartnerin bzw. dem Gesprächspartner freigegeben. Die Interviews sind anonymisiert und in Form von Fallstudien in den vorliegenden Branchenbericht eingebunden.

2.3.5 Synthetisierte Roadmap

In Anlehnung an die Visual-Roadmapping-Methodik von Kind, Hartmann und Bovenschulte (2011) erfolgt eine Trendanalyse zur Identifizierung von Zeithorizonten neuartiger technologischer Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation sowie Qualifikations- und Kompetenzanforderungen in Form einer synthetisierten Roadmap. Die Vorgehensweise eignet sich besonders für die Vorschau und Bestimmung von Meilensteinen auf dem Weg vom „Jetzt“ hin zu möglichen Zukunftsszenarien in der Arbeitswelt. Die synthetisierte Roadmap ist das Ergebnis eines iterativen Auswertungsprozesses: Ausgehend von einer Analyse bestehender Technologie-Roadmaps und Strategiepapiere in Kombination mit einer umfassenden Literaturlauswertung wurde eine *vorläufige* Version der synthetisierten Roadmap erstellt. Von dieser Roadmap wurden Kernthesen abgeleitet und im Rahmen einer Delphi-Befragung verifiziert und ergänzt. Abschließend wurden die Ergebnisse der Delphi-Befragung in eine *finale* Version der synthetisierten Roadmap eingearbeitet.

Die Visualisierung der synthetisierten Roadmap spiegelt die drei zentralen Betrachtungsebenen von QuaTOQ wider: Technologie, Organisation und Qualifikation. Diese Analyse wird sowohl von branchenspezifischen als auch branchenübergreifenden „Kontextfaktoren“ flankiert, die potenzielle Einflussfaktoren auf zukünftige Entwicklungen in den drei Ebenen darstellen und in Anlehnung an eine PEST-Analyse den vier thematischen Gruppen „gesellschaftlich“, „politisch/ökonomisch“, „technologisch“ und „ökologisch“ zugeordnet werden (Paul & Wollny, 2014). Mittels eines Horizon-Scannings werden zudem Trendhypothesen für die Zeiträume bis 2025, 2030 und darüber hinaus ermittelt. Das Horizon-Scanning umfasst in Anlehnung an die Methodik von Bovenschulte, Ehrenberg-Silies und Compagna (2014) eine umfangreiche Auswertung verschiedener Quellen, wie renommierte Fachzeitschriften, Strategiepapiere relevanter Akteure aus Wirtschaft, Verbänden und Wissenschaft, Forschungsnachrichten großer Förderorganisationen, etablierte Tagespresse, populärwissenschaftliche Zeitschriften und Experten-Abfragen.

Ausgangspunkt dieser Untersuchung ist die Ebene Technologie, die durch eine Auswertung bestehender Technologie-Roadmaps und Strategiepapiere umfassend dargestellt wird. Insbesondere wird Technologie als Initiator des Wandlungsprozesses von Organisationsstrukturen und Qualifikations- und Kompetenzanforderungen verstanden. Die synthetisierte Roadmap hat nicht das Ziel, alle denkbaren Szenarien zukünftiger Entwicklungen in den drei Dimensionen Technologie, Organisation und Qualifikation aufzuzeigen; vielmehr soll sie wichtige Herausforderungen hervorheben und potenzielle Entwicklungspfade darstellen.

3 Branchenübersicht

3.1 Branchenstruktur und -entwicklung

Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Kultur- und Kreativbranche ist vielfältig und folgt innerhalb der vergangenen Jahre einem positiven Trend. Die Digitalisierung nimmt, anderen Branchen ähnlich, eine zentrale Rolle als Wandlungs- und Innovationsfaktor ein. Darüber hinaus sind Konsummuster und Verhaltensweisen sowie Erwartungen an kulturelle und kreative Inhalte von einer hohen Dynamik geprägt.

Innerhalb der Kultur- und Kreativbranche werden professionellen Kooperationen und Netzwerkstrukturen eine tragende Rolle als Erfolgsfaktoren zugesprochen. Der hohe Fragmentierungsgrad der Branche wird durch eine Vielzahl von Klein- und Kleinstunternehmen abgebildet, welche im Zusammenspiel mit mittleren und großen Unternehmen in variierenden Konstellationen agieren und in hybriden Organisationsmechanismen münden. Diese Zusammenarbeit wirkt häufig über Branchengrenzen hinaus: Die Arbeit von Kreativ- und Kulturschaffenden weist enormen Querschnittscharakter auf und fördert über kontinuierlichen Wissenstransfer in andere Wirtschaftsbereiche auch die Entstehung neuer Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und hybrider Märkte (Creative-Spillovers). Innovationsprozesse sind in der Kultur- und Kreativwirtschaft und darüber hinaus stark kollaborativ organisiert: Komplementäres Wissen und Kompetenzen sowie innovative Technologien werden aktiv zusammengeführt. Ansätze wie Lead-user-Innovation, Open Innovation oder Open Collaborative Innovation haben sich in dem Kontext etabliert. In diesem Sinne kann die Kultur- und Kreativbranche in vielerlei Hinsicht als Vorreiter für Innovativität und neuartige Formen der Arbeit und Kollaboration bezeichnet werden.

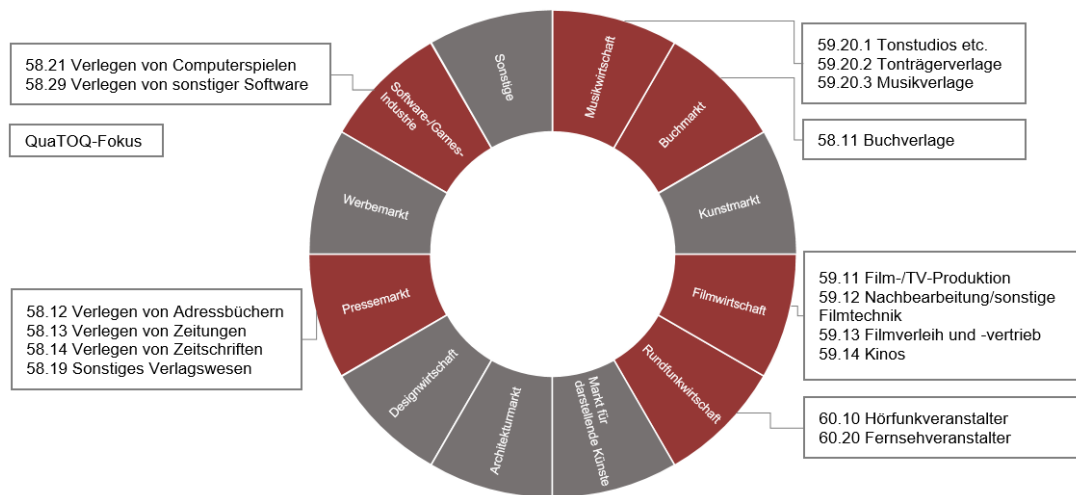
Positive Wachstumstrends der Kultur- und Kreativbranche spiegeln sich im Jahr 2018 sowohl in der Bruttowertschöpfung (+ 2,9 % im Vergleich zum Vorjahr) als auch der Kernerwerbstätigkeit (+ 3,1 %) wider. Der Umsatz in der Kultur- und Kreativbranche lag für 2018 bei insgesamt rund 168,3 Mrd. Euro (2017: 165,2 Mrd. Euro). Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 3,3 % (2013 bis 2018) lässt eine weiterhin positive Umsatzentwicklung der gesamten Branche erwarten. Seit 2009 kann der Kultur- und Kreativbereich eine Zunahme der Bruttowertschöpfung um 40 % verzeichnen. Der Anteil der Bruttowertschöpfung am deutschen Bruttoinlandsprodukt hat sich seit 2009 nicht signifikant verändert: 2018 lag er bei rund 3,0 %. Knapp 1,7 Mio. Menschen sind in der Kultur- und Kreativbranche tätig (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi], 2019).

Die Zahl aktiver Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft ist mit schätzungsweise 256.600 Unternehmen im Jahr 2018 auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr. Als Indikator für die Erneuerung des Angebots an kultur- und kreativwirtschaftlichen Produkten und Dienstleistungen verläuft die Gründungsrate jedoch tendenziell rückläufig. Im branchenübergreifenden Vergleich sind im Zeitraum von 2007 bis 2018 durchschnittliche Gründungsrate von 4,6 % zu verzeichnen. Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativbranche sind dabei differenziert zu betrachten: Mit etwa 7,7 % weist die Software- und Games-Industrie die höchste Gründungsrate auf und kann als Treiber des Gründungsgeschehens der Branche angesehen werden. Gemeinsam mit der Designwirtschaft, dem Werbemarkt und dem Architekturmarkt stellen sie drei Viertel aller Neugründungen im Kultur- und Kreativbereich (BMWi, 2019). Insgesamt kann die Kultur- und Kreativbranche in Deutschland in elf Teilmärkte untergliedert werden: Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Künste, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt, Software-/Games-Industrie.

Aufgrund ihrer ausgeprägten Heterogenität ist die Kultur- und Kreativbranche – insbesondere aus quantitativer Perspektive – schwer greifbar. Ausgangspunkt einer umfassenden Definition war eine Wirtschaftsministerkonferenz (2009), welche in einen umfangreichen statistischen Leitfaden zur kulturwirtschaftlichen Datenauswertung mündete. Innerhalb dieses Leitfadens wurden die genannten Teilmärkte der Kultur- und Kreativbranche definiert und entsprechend der WZ 2008 untersetzt. Die darauf folgenden Monitoringberichte zur Kultur- und Kreativwirtschaft (BMWi, 2019) bauen auf dieser Grundlage auf.

Abweichend von der Branchendefinition der Wirtschaftsministerkonferenz (2009) fokussiert der vorliegende Branchenbericht im Rahmen des Projekts QuaTOQ das Verlags- und Medienwesen (Kapitel 2.3.1). Aus definitorischer Perspektive speist sich die Verlags- und Medienwirtschaft aus folgenden Teilmärkten der gesamten Kultur- und Kreativwirtschaft (Abbildung 3): Musikwirtschaft, Buchmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Pressemarkt sowie Software-/Games-Industrie. Die folgenden Analysen beschränken sich nach Möglichkeit auf die diesem Bericht zugrunde liegende Definition der Verlags- und Medienwirtschaft und ergänzen diese Ergebnisse um ausgewählte Erkenntnisse aus den Teilmärkten und der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Abbildung 3: Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft und QuaTOQ-Fokus

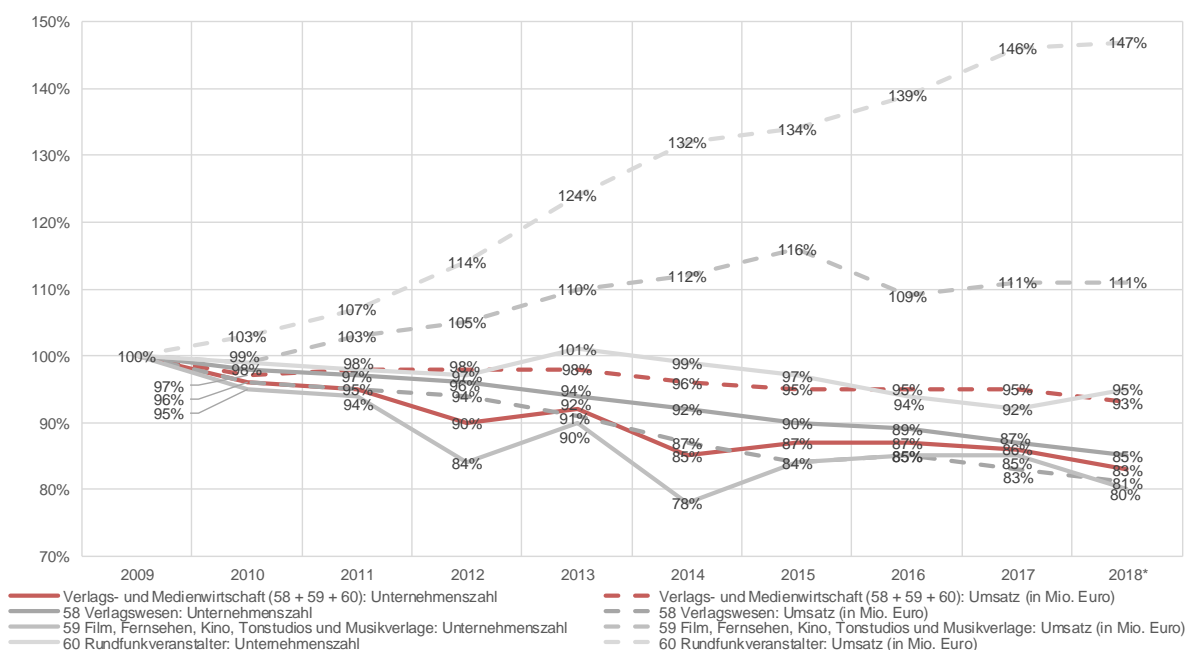


Quelle: Eigene Darstellung.

Verlags- und Medienwirtschaft

Im Zeitraum von 2009 bis 2018 verringerte sich der Anteil der Unternehmen in der Verlags- und Medienwirtschaft – als Teilbereich der Kultur- und Kreativwirtschaft – deutlich (Abbildung 4): Insgesamt nahm die Zahl um 17 % ab. Analog verringerten sich die Umsatzzahlen im gleichen Zeitraum um 7 %. Diese Erkenntnisse sprechen für eine zunehmende Konzentration der Branche.

Abbildung 4: Wachstum der Unternehmenszahl und Umsätze nach Wirtschaftszweig, 2009 – 2018*



Anmerkungen: * Werte für 2018 geschätzt.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen. BMWi (2019).

In absoluten Werten verringerte sich die Zahl der Unternehmen in der Verlags- und Medienbranche von 19.950 im Jahr 2009 auf 16.461 (2018, Tabelle 2). Der Umsatz der Branche fiel im Vergleichszeitraum auf rund 52,3 Mrd. Euro.

Tabelle 2: Unternehmenszahl und Umsätze nach Wirtschaftszweig, 2009 – 2018*

| Anzahl der Unternehmen | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018* |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Verlags- und Medienwirtschaft (58 + 59 + 60) | 19.950 | 19.194 | 19.022 | 17.887 | 18.375 | 16.918 | 17.394 | 17.290 | 17.206 | 16.461 |
| 58 Verlagswesen | 9.225 | 9.003 | 8.950 | 8.844 | 8.694 | 8.502 | 8.321 | 8.183 | 8.018 | 7.866 |
| 58.11 Buchverlage | 2.193 | 2.220 | 2.243 | 2.209 | 2.170 | 2.117 | 2.075 | 2.034 | 1.982 | 1.979 |
| 58.12 Verlegen von Adressbüchern etc. | 211 | 200 | 217 | 211 | 212 | 214 | 203 | 198 | 191 | 196 |
| 58.13 Verlegen von Zeitungen | 831 | 829 | 826 | 845 | 849 | 835 | 812 | 808 | 790 | 801 |
| 58.14 Verlegen von Zeitschriften | 1.848 | 1.782 | 1.741 | 1.722 | 1.689 | 1.643 | 1.621 | 1.568 | 1.531 | 1.494 |
| 58.19 Sonstiges Verlagswesen | 3.396 | 3.144 | 3.053 | 3.002 | 2.936 | 2.866 | 2.799 | 2.739 | 2.650 | 2.534 |
| 58.21 Verlegen von Computerspielen | 392 | 354 | 336 | 326 | 295 | 283 | 279 | 273 | 263 | 229 |
| 58.29 Verlegen von sonstiger Software | 354 | 474 | 534 | 529 | 543 | 544 | 532 | 563 | 611 | 633 |
| 59 Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage | 10.372 | 9.841 | 9.726 | 8.699 | 9.325 | 8.065 | 8.732 | 8.776 | 8.862 | 8.261 |
| 59.11 Film-/TV-Produktion | 5.785 | 5.253 | 5.118 | 4.988 | 4.894 | 4.567 | 4.400 | 4.409 | 4.521 | 4.043 |
| 59.12 Nachbearbeitung/sonstige Filmtechnik | 696 | 767 | 851 | 86 | 856 | 774 | 833 | 852 | 865 | 855 |
| 59.13 Filmverleih und -vertrieb | 929 | 865 | 792 | 711 | 654 | 576 | 556 | 518 | 475 | 382 |
| 59.14 Kinos | 888 | 878 | 865 | 843 | 849 | 34 | 841 | 822 | 823 | 812 |
| 59.20.1 Tonstudios etc. | 479 | 539 | 583 | 610 | 634 | 659 | 659 | 700 | 720 | 757 |
| 59.20.2 Tonträgerverlage | 395 | 390 | 383 | 366 | 376 | 380 | 388 | 403 | 392 | 391 |
| 59.20.3 Musikverlage | 1.200 | 1.149 | 1.134 | 1.095 | 1.062 | 1.075 | 1.055 | 1.072 | 1.066 | 1.021 |
| 60 Rundfunkveranstalter | 353 | 350 | 346 | 344 | 356 | 351 | 341 | 331 | 326 | 334 |
| 60.10 Hörfunkveranstalter | 266 | 262 | 255 | 255 | 262 | 262 | 254 | 252 | 247 | 251 |
| 60.20 Fernsehveranstalter | 87 | 88 | 91 | 89 | 94 | 89 | 87 | 79 | 79 | 83 |

| Umsatz (in Mio. Euro) | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018* |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Verlags- und Medienwirtschaft (58 + 59 + 60) | 55.895 | 54.465 | 54.720 | 54.723 | 54.629 | 53.683 | 53.190 | 53.013 | 53.061 | 52.260 |
| 58 Verlagswesen | 40.210 | 38.633 | 38.326 | 37.680 | 36.483 | 34.931 | 33.864 | 34.019 | 33.412 | 32.625 |
| 58.11 Buchverlage | 9.590 | 8.848 | 8.945 | 8.754 | 8.581 | 8.480 | 8.133 | 8.457 | 8.430 | 8.327 |
| 58.12 Verlegen von Adressbüchern etc. | 1.369 | 1.415 | 1.762 | 1.875 | 1.825 | 1.706 | 1.599 | 1.516 | 1.505 | 1.427 |
| 58.13 Verlegen von Zeitungen | 10.930 | 11.183 | 11.501 | 11.781 | 11.396 | 10.595 | 10.112 | 10.094 | 10.291 | 10.013 |
| 58.14 Verlegen von Zeitschriften | 9.918 | 9.933 | 9.829 | 9.934 | 9.741 | 9.768 | 9.708 | 9.473 | 9.265 | 9.117 |
| 58.19 Sonstiges Verlagswesen | 3.996 | 3.785 | 3.458 | 3.197 | 3.120 | 3.622 | 3.643 | 3.733 | 3.166 | 2.990 |
| 58.21 Verlegen von Computerspielen | 4.135 | 3.040 | 2.327 | 1.743 | 1.395 | 336 | 269 | 304 | 247 | 240 |
| 58.29 Verlegen von sonstiger Software | 272 | 429 | 504 | 396 | 425 | 424 | 400 | 442 | 508 | 511 |
| 59 Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage | 9.448 | 9.380 | 9.746 | 9.939 | 10.418 | 10.548 | 10.961 | 10.319 | 10.519 | 10.496 |
| 59.11 Film-/TV-Produktion | 4.447 | 4.489 | 4.458 | 4.444 | 4.418 | 4.664 | 4.674 | 4.676 | 4.901 | 4.905 |
| 59.12 Nachbearbeitung/sonstige Filmtechnik | 124 | 153 | 164 | 181 | 240 | 210 | 234 | 211 | 230 | 224 |
| 59.13 Filmverleih und -vertrieb | 1.667 | 1.815 | 1.993 | 1.752 | 1.569 | 1.572 | 1.630 | 1.528 | 1.527 | 1.474 |
| 59.14 Kinos | 1.315 | 1.276 | 1.419 | 1.527 | 1.524 | 1.488 | 1.761 | 1.535 | 1.608 | 1.585 |
| 59.20.1 Tonstudios etc. | 93 | 109 | 125 | 134 | 126 | 119 | 120 | 130 | 132 | 142 |
| 59.20.2 Tonträgerverlage | 1.215 | 989 | 1.016 | 983 | 866 | 829 | 793 | 541 | 335 | 325 |
| 59.20.3 Musikverlage | 587 | 549 | 571 | 918 | 1.675 | 1.666 | 1.749 | 1.698 | 1.786 | 1.841 |
| 60 Rundfunkveranstalter | 6.237 | 6.452 | 6.648 | 7.104 | 7.728 | 8.204 | 8.365 | 8.675 | 9.130 | 9.139 |
| 60.10 Hörfunkveranstalter | 1.004 | 965 | 962 | 969 | 981 | 966 | 942 | 1.034 | 1.007 | 1.014 |
| 60.20 Fernsehveranstalter | 5.233 | 5.487 | 5.686 | 6.135 | 6.747 | 7.238 | 7.423 | 7.641 | 8.123 | 8.125 |

Anmerkungen: * Werte für 2018 geschätzt.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen. BMWi (2019).

Kurzsteckbrief: Verlagswesen

Wesentliche Gründe für den Wachstumseinbruch in der gesamten Verlags- und Medienwirtschaft sind innerhalb des Verlagswesens zu verorten. Die Zahl der Unternehmen fiel zwischen 2009 und 2018 von rund 9.200 auf 7.900, das entspricht einem Rückgang von 15 %. Dieser Rückgang vollzieht sich über fast alle Teilbereiche des Verlagswesens, unter anderem beim Verlegen von Büchern, Zeitschriften und Computerspielen. Noch deutlicher fällt die negative Entwicklung mit Blick auf die Umsatzzahlen aus: Hier ist ein Einbruch von 19 % zu verzeichnen. Jedoch spiegeln sich die Unternehmensrückgänge nicht zwingend in verhältnismäßigen Rückgängen des Umsatzes wider. Die mit Abstand höchsten Umsatzeinbrüche liegen im Bereich des Verlegens von Computerspielen.

Perspektivisch kann das Verlagswesen unter anderem von langjähriger und detaillierter Kenntnis der Konsumenten profitieren. Mittlerweile erreichen die Onlineangebote von Verlagen potenzielle Kundinnen und Kunden flächendeckend – jedoch gestalten sich diese Onlineaktivitäten nur in seltenen Fällen auch kostendeckend. Parallel verläuft das Printgeschäft, insbesondere im Zeitungsbereich, deutlich rückläufig. Demgegenüber erfüllen Zeitschriften häufiger Nischenfunktionen. Jüngere Konsumenten scheinen insgesamt schwerer erreichbar (Statista GmbH, 2018).

Chancen für Verlage liegen im Rahmen der Digitalisierung beispielsweise in verringerten Druckkosten bei relativ konstanten Absatzzahlen sowie der onlinebasierten Einbindung multimedialer Inhalte zur Aufbereitung von Texten. Dagegen wirken Produktpiraterie oder User-generated Content verzerrend auf die tendenziell starren Wertschöpfungsketten von Verlagen (Statista GmbH, 2018).

Unternehmensstruktur⁷ nach Teilmärkten 2016 (Söndermann, 2018):

- Buchmarkt: groß (42 %), mittel (15 %), klein (10 %), kleinst- (20 %)
- Pressemarkt: groß (46 %), mittel (16 %), klein (12 %), kleinst- (17 %)
- Software-/Games-Industrie: groß (0 %), mittel (21 %), klein (19 %), kleinst- (20 %)

Kurzsteckbrief: Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage

Im Jahr 2018 gab es 20 % weniger Unternehmen im Bereich Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage als noch 2009. Dies entspricht rund 2.000 Betrieben – von der Film-/TV-Produktion, Filmverleih und -vertrieb über Kinos und Musikverlage – und verdeutlicht erneut die zunehmende Konzentration der Branche. Im Unterschied zum Verlagswesen verhält sich dieser Trend jedoch gegenläufig zu den Umsatzzahlen. Diese stiegen im Betrachtungszeitraum um 11 % und sind im Wesentlichen auf positive Entwicklungen in der Film-/TV-Produktion, bei Kinos sowie Musikverlagen zurückzuführen. Wenig überraschend sind Einbußen allen voran beim Filmverleih und -vertrieb sowie bei Tonträgerverlagen für CDs, Schallplatten etc..

Aktuell liegen die Stärken der Filmindustrie im Kontext der Digitalisierung in sinkenden Vertriebskosten – von denen insbesondere kleinere Unternehmen profitieren – sowie einem grundsätzlich steigenden Konsum audiovisueller Medien. Ähnlich zum Verlagswesen sinken die Werbeeinnahmen jedoch stetig. Zunehmende Preisverfälle senken die Gewinne aus der Film-/TV-Produktion zusätzlich. Neue Potenziale liegen demgegenüber in Pay-TV-Abonnements, welche in den vergangenen Jahren deutlich an Popularität gewinnen konnten, sowie in Verlagerungen von Inhalten auf mobile Endgeräte zur Steigerung der Attraktivität für jüngere Zielgruppen. Eine enorme Herausforderung bildet die hochkompetitive, international geprägte Konkurrenzsituation durch die steigende Zahl von Streaming-Anbietern (Statista GmbH, 2019b).

⁷ Berechnungen für Unternehmensstrukturen in Teilmärkten nach Söndermann (2018), Restbeträge bis 100 % werden als „nicht zuordenbar“ deklariert. Demnach sind bestimmte Unternehmen aus Geheimhaltungsgründen in amtlichen Statistiken nicht eindeutig zuordenbar. Tendenziell sind diese Unternehmen der Gruppe der mittleren und großen Unternehmen zuzuordnen.

Die Musikindustrie ist von ähnlichen Entwicklungen, Hürden und Potenzialen wie die Filmindustrie geprägt: Der Konsum audiovisueller Inhalte steigt und die Vertriebskosten, aber auch Werbeeinnahmen, sinken im Zuge der Digitalisierung. Problematisch gestaltet sich derzeit die Gewährleistung hoher Soundqualitäten auf Streaming-Diensten, die bisher nur deutlich schlechtere Qualität als physische Medienträger wie CDs bereitstellen können. Streaming-Plattformen bieten perspektivisch dennoch die höchsten Potenziale für Umsatzsteigerungen (Statista GmbH, 2019c).

Unternehmensstruktur nach Teilmärkten 2016 (Söndermann, 2018):

- Filmwirtschaft: groß (5 %), mittel (17 %), klein (18 %), kleinst- (28 %)
- Musikwirtschaft: groß (0 %), mittel (5 %), klein (16 %), kleinst- (28 %)

Kurzsteckbrief: Rundfunkveranstalter

Im Vergleich zu den anderen Teilbranchen des Verlags- und Medienwesens bilden Rundfunkveranstalter (noch) nahezu ein Positivbeispiel: Die Unternehmenszahl ging zwischen 2009 und 2018 leicht um 5 % zurück – von 353 auf 334 Betriebe. Parallel erhöhten sich die Umsätze im gleichen Zeitraum um rund 47 %. Dies entspricht in absoluten Werten einem Sprung von rund 6,2 Mrd. Euro auf 9,2 Mrd. Euro. Ausgehend von stagnierenden Umsätzen bei Hörfunkveranstaltern, scheinen Fernsehveranstalter im Rundfunk die großen Gewinner der vergangenen zehn Jahre zu sein.

Am Beispiel des Berliner Hörfunkwesens wird deutlich, dass das vielfältige Radioangebot (Online- und UKW-Sender) im städtischen Raum auf hohen Zuspruch trifft. Radiosender profitieren von ihrer Rolle als „Tagesbegleitmedium“, welches häufig parallel zu anderen Medien konsumiert wird. Dies bestätigen besonders die stabilen Tagesreichweiten. Die hohe Wettbewerbsdichte hemmt allerdings Investitionsvorhaben in digitale Technologien. Aufgrund der stark regional geprägten und tagesaktuellen Komponente gestaltet sich die aktuelle Marktsituation von Hörfunkveranstaltern jedoch vergleichsweise positiv (Industrie- und Handelskammer Berlin [IHK Berlin], 2019).

Für Fernsehveranstalter liegen neue Potenziale insbesondere in der Ausstrahlung regionaler Produktionen, welche über Streaming-Plattformen auch internationale Reichweite erzielen können. Demgegenüber unterliegen lineare Fernsehformate stetig rückläufigen Zuschauerquoten. Zusätzlich finden viele innovative Formate (noch) keine Abnehmer (IHK Berlin, 2019). Perspektivisch wird für Fernsehveranstalter entscheidend sein, wie auf das sich verändernde Konsumentenverhalten reagiert wird und inwieweit die zunehmende Verlagerung der Inhalte ins Digitale gelingen kann.

Unternehmensstruktur nach Teilmärkten 2016 (Söndermann, 2018):

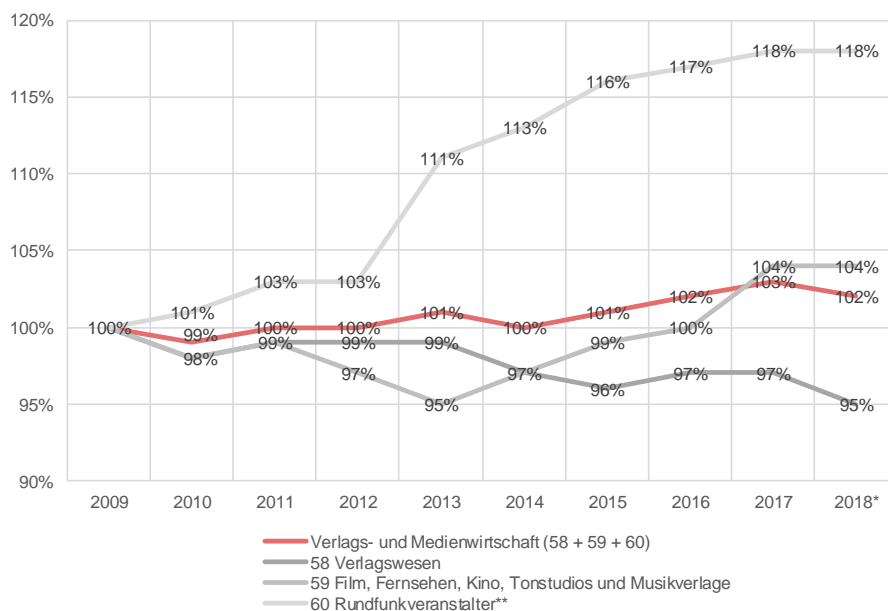
- Rundfunkwirtschaft: groß (77 %), mittel (6 %), klein (3 %), kleinst- (13 %)

3.2 Beschäftigungsentwicklung

Die Nachfrage nach kreativen Dienstleistungen und Produkten steigt seit vielen Jahren (Söndermann, Backes, Arndt & Brünink, 2009). In diesem Zusammenhang zählt die Bundesagentur für Arbeit seit 2013 eine stark zunehmende Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in der Kultur- und Kreativwirtschaft: 2017 waren zuletzt 461.129 kulturell und kreativ tätige sowie weitere 441.897 nicht kulturell oder kreativ tätige Personen in der Branche beschäftigt (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH [ZEW] & Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung [ISI], 2019). Die Eintrittshürden für Selbstständige und Freiberufler sind in der Kultur- und Kreativbranche geringer als in anderen Branchen. Der Anteil an selbstständig tätigen Personen liegt bei rund 21,5 % (BMW, 2019).

Im Zeitraum von 2009 bis 2018 stieg die Kernerwerbstätigkeit⁸ in der Verlags- und Medienwirtschaft um rund 2 % an (Abbildung 5). Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war die Teilbranche der Rundfunkveranstalter (öffentlich-rechtlich und privat) mit einem Wachstum von rund 18 %. Ebenso erholte sich der Bereich Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage nach einem Tief der Erwerbstätigkeit im Jahr 2013 und trägt mit 4 % zum Zuwachs der Verlags- und Medienbranche bei. Das Verlagswesen baute im Zeitraum von 2009 bis 2018 rund 5 % der Kernerwerbstätigen ab.

Abbildung 5: Wachstum der Kernerwerbstätigkeit nach Wirtschaftszweig, 2009 – 2018*



Anmerkungen: * Werte für 2018 geschätzt. ** Abweichende Daten von Originalquelle, da Erwerbstätige öffentlich-rechtlicher Rundfunkveranstalter einberechnet wurden. Hierfür wurden die Daten entsprechend der Methodik in ZEW und ISI (2019) sowie Söndermann et al. (2009) mit dem Faktor 2,5 multipliziert.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen. BMWi (2019).

In absoluten Zahlen stieg die Kernerwerbstätigkeit der Verlags- und Medienwirtschaft zwischen 2009 und 2018 von rund 253.000 auf 257.000 Personen an (Tabelle 3). Die Analyse der absoluten Entwicklung der Kernerwerbstätigkeit nach Gruppen und Klassen entsprechend WZ 2008 lässt zudem folgende Erkenntnisse zu:

- Innerhalb des Verlagswesens ist der Abbau der Kernerwerbstätigkeiten allen voran beim Verlegen von Zeitungen und Zeitschriften zu verorten. Starke Zuwächse verzeichnet dagegen das Verlegen sonstiger Software.
- Das Verlegen von Zeitungen, Zeitschriften, Büchern sowie sonstiger Software stellt die höchste Zahl an Kernerwerbstätigen im Bereich des Verlagswesens.

⁸ Kernerwerbstätige umfassen, entsprechend dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMW] (2019) „steuerpflichtige Unternehmer/-innen mit mindestens 17.500 Euro Jahresumsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte“.

- Im Bereich Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage sind die meisten Personen innerhalb der Film- und TV-Produktion tätig.
- Relativ betrachtet verloren Tonträgerverlage mit 40 % sowie der Filmverleih und -vertrieb mit 23 % die höchste Zahl an Kernerwerbstätigen.
- Sowohl Hörfunkveranstalter (+ 9 %) als auch Fernsehveranstalter (+ 36 %, öffentlich-rechtlich und privat) verzeichnen teils deutliche Aufwüchse der Kernerwerbstätigkeit.

Ausführlichere Daten zur Entwicklung von Mini-Selbstständigkeit sowie geringfügiger Beschäftigung von 2009 bis 2018 sind BMWi (2019) sowie ZEW und ISI (2019) zu entnehmen.

Tabelle 3: Kernerwerbstätigkeit nach Wirtschaftszweig, 2009 – 2018*

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018* |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Verlags- und Medienwirtschaft (58 + 59 + 60) | 253.224 | 250.359 | 252.296 | 252.180 | 254.616 | 253.488 | 254.903 | 257.167 | 260.617 | 257.147 |
| 58 Verlagswesen | 151.190 | 148.907 | 149.479 | 149.752 | 149.298 | 146.465 | 145.056 | 146.515 | 147.406 | 143.841 |
| 58.11 Buchverlage | 25.805 | 24.804 | 25.419 | 25.260 | 25.423 | 24.893 | 24.619 | 25.221 | 25.062 | 24.755 |
| 58.12 Verlegen von Adressbüchern etc. | 5.070 | 5.049 | 4.352 | 4.283 | 4.074 | 3.832 | 3.641 | 3.540 | 3.131 | 2.968 |
| 58.13 Verlegen von Zeitungen | 51.654 | 49.515 | 47.744 | 47.619 | 47.020 | 45.916 | 44.713 | 43.885 | 42.584 | 41.430 |
| 58.14 Verlegen von Zeitschriften | 43.451 | 41.341 | 40.655 | 38.777 | 38.111 | 36.212 | 34.838 | 33.464 | 32.873 | 31.346 |
| 58.19 Sonstiges Verlagswesen | 11.518 | 11.264 | 11.551 | 11.188 | 11.059 | 10.767 | 10.081 | 9.635 | 9.508 | 8.979 |
| 58.21 Verlegen von Computerspielen | 1.191 | 1.517 | 1.826 | 1.961 | 1.583 | 1.701 | 1.763 | 2.080 | 1.841 | 1.790 |
| 58.29 Verlegen von sonstiger Software | 12.501 | 15.417 | 17.932 | 20.664 | 22.028 | 23.144 | 25.401 | 28.690 | 32.407 | 32.573 |
| 59 Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage | 50.931 | 49.932 | 50.194 | 49.548 | 48.595 | 49.250 | 50.404 | 50.982 | 52.941 | 52.776 |
| 59.11 Film-/TV-Produktion | 26.148 | 25.524 | 25.525 | 26.109 | 25.764 | 26.286 | 26.492 | 27.190 | 28.252 | 28.272 |
| 59.12 Nachbearbeitung/sonstige Filmtechnik | 5.617 | 5.384 | 5.580 | 5.004 | 4.900 | 4.917 | 4.977 | 4.858 | 5.116 | 4.986 |
| 59.13 Filmverleih und -vertrieb | 3.422 | 3.291 | 3.182 | 2.945 | 2.956 | 2.895 | 2.716 | 2.700 | 2.734 | 2.639 |
| 59.14 Kinos | 8.771 | 8.581 | 8.697 | 8.696 | 8.816 | 8.596 | 9.582 | 9.592 | 9.940 | 9.801 |
| 59.20.1 Tonstudios etc. | 1.384 | 1.403 | 1.449 | 1.513 | 1.552 | 1.556 | 1.549 | 1.608 | 1.683 | 1.801 |
| 59.20.2 Tonträgerverlage | 2.679 | 2.550 | 2.666 | 2.584 | 1.891 | 1.776 | 1.835 | 1.598 | 1.656 | 1.607 |
| 59.20.3 Musikverlage | 2.910 | 3.199 | 3.095 | 2.697 | 2.716 | 3.224 | 3.253 | 3.436 | 3.560 | 3.670 |
| 60 Rundfunkveranstalter** | 51.103 | 51.520 | 52.623 | 52.880 | 56.723 | 57.773 | 59.443 | 59.670 | 60.270 | 60.530 |
| 60.10 Hörfunkveranstalter | 33.793 | 34.003 | 34.363 | 33.593 | 35.075 | 35.575 | 37.668 | 37.733 | 36.685 | 36.938 |
| 60.20 Fernsehveranstalter | 17.310 | 17.518 | 18.260 | 19.288 | 21.648 | 22.198 | 21.775 | 21.938 | 23.585 | 23.593 |

Anmerkungen: * Werte für 2018 geschätzt. ** Abweichende Daten von Originalquelle, da Erwerbstätige öffentlich-rechtlicher Rundfunkveranstalter einberechnet wurden. Hierfür wurden die Daten entsprechend der Methodik in ZEW und ISI (2019) sowie Söndermann et al. (2009) mit dem Faktor 2,5 multipliziert.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen. BMWi (2019).

Unter Berücksichtigung der diesem Bericht zugrunde liegenden Definition der Verlags- und Medienwirtschaft sank die (abhängige) Beschäftigung (inklusive geringfügig Beschäftigter) der Verlags- und Medienbranche zwischen 2013 und 2019 um 12,1 % auf rund 330.000 Personen (Tabelle 4). Dieser Negativtrend ist allerdings differenziert zu betrachten: Die Fokussierung auf sozialversicherungspflichtig Beschäftigte offenbart, dass die Verlags- und Medienbranche im Betrachtungszeitraum beschäftigungsseitig leicht zugelegt hat. Dies gilt für die betrachteten Wirtschaftszweige Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage (+ 18,1 %) sowie Rundfunkveranstalter (+ 7,4 %). Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Verlagswesen hat dagegen im Betrachtungszeitraum abgenommen (- 3,7 %). Starke Rückgänge sind hingegen im Bereich der geringfügigen Beschäftigung zu verorten, allen voran im Verlagswesen. Hier kam es zu erheblichen Rückgängen bei der Berufsuntergruppe für Post- und Zustelldienste (KldB 2010: 5132).

Der Vergleich von Tabelle 3 und Tabelle 4 macht zudem die Entwicklung der Zahl selbstständig tätiger Personen im Verlags- und Medienwesen annäherungsweise deutlich. Diese ergibt sich aus der Differenz aus Kernerwerbstätigkeit und sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Demnach betrug der Anteil Selbstständiger (im Sinne des Anteils sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter an den Kernerwerbstätigen) in der Verlags- und Medienbranche im Jahr 2013 rund 7 % und sank zuletzt leicht auf 6 %⁹.

⁹ Annäherungsweise Berechnung auf Basis des Vergleichs von 2018 und 2019.

Tabelle 4: Beschäftigungsentwicklung nach Wirtschaftszweig, 2013 – 2019

| WZ 2008 | 2013 | | | 2019 | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | Insgesamt | SvB | GB | Insgesamt | SvB | GB |
| Verlags- und Medienwirtschaft (58 + 59 + 60) | 374.808 | 236.170 | 138.638 | 329.620 | 241.912 | 87.708 |
| Δ 2013 – 2019 | | | | -12,1% | 2,4% | -36,7% |
| Anteil | 100,0% | 63,0% | 37,0% | 100,0% | 73,4% | 26,6% |
| 58 Verlagswesen | 257.759 | 142.421 | 115.338 | 202.558 | 137.157 | 65.401 |
| Δ 2013 – 2019 | | | | -21,4% | -3,7% | -43,3% |
| Anteil | 100,0% | 55,3% | 44,7% | 100,0% | 67,7% | 32,3% |
| 59 Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage | 59.200 | 38.040 | 21.160 | 65.060 | 44.926 | 20.134 |
| Δ 2013 – 2019 | | | | 9,9% | 18,1% | -4,8% |
| Anteil | 100,0% | 64,3% | 35,7% | 100,0% | 69,1% | 30,9% |
| 60 Rundfunkveranstalter | 57.849 | 55.709 | 2.140 | 62.002 | 59.829 | 2.173 |
| Δ 2013 – 2019 | | | | 7,2% | 7,4% | 1,5% |
| Anteil | 100,0% | 96,3% | 3,7% | 100,0% | 96,5% | 3,5% |

Anmerkungen: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB), Geringfügig Beschäftigte (GB).

Quelle: Eigene Darstellung. Stichtage 31.03.2013 und 31.03.2019. Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Sonderauswertung.

Wenngleich die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit nur einen Teil der Gesamtbeschäftigung der Branche widerspiegelt, eröffnet sie dennoch einen tiefergehenden Blick auf die Beschäftigungsentwicklungen ausgewählter Berufsuntergruppen entsprechend KldB 2010 (Tabelle 5): Wesentliche Zuwächse sind innerhalb des Betrachtungszeitraums von 2013 bis 2019 in den Informatik-, Informations- und Kommunikationstechnologieberufen (KldB 2010: 43) zu verorten. Berufe in der Softwareentwicklung (+ 70,3 %) oder der Medieninformatik (+ 49,2 %) sind beispielhaft als Wachstumstreiber zu nennen. Ebenso sind Beschäftigungszuwächse für Berufe des Grafik-, Kommunikations- und Fotodesigns (23,5 %), in der Theater-, Film- und Fernsehproduktion (+ 38,4 %) sowie der Bild- und Tontechnik (+ 9,4 %) zu verzeichnen. Redaktionelle und journalistische Berufe in abhängiger Beschäftigung verbleiben recht konstant mit einem leichten Anstieg von 3,0 %. Rückläufige Entwicklungen zeichnen sich dagegen vor allem für Verlags- und Medienkaufleute (- 21,2 %), Berufe in der Digital- und Printmedien-gestaltung (- 9,9 %) sowie derameratechnik (- 7,4 %) ab.

Diese Betrachtung lässt noch kein einheitliches Bild der Verlags- und Medienbranche erkennen. IT-bezogene Berufe sind 2019 stärker vertreten als noch 2013. Berufe mit betriebswirtschaftlichem Bezug, z. B. Verlags- und Medienkaufleute, scheinen weniger nachgefragt. Insgesamt spiegelt sich der hohe Grad der Fragmentierung der Branche auch auf Berufsebene wider.

Tabelle 5: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsuntergruppen, 2013 – 2019

| Berufe nach KldB 2010 in der Verlags- und Medienwirtschaft (WZ 2008: 58, 59, 60) | 2013 | 2019 | Δ 2013 – 2019 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| 232 Technische Mediengestaltung | 11.868 | 12.101 | 2,0% |
| 2321 Berufe in der Digital- und Printmedien-gestaltung | 7.656 | 6.895 | -9,9% |
| 2322 Berufe im Grafik-, Kommunikations- und Fotodesign | 3.928 | 4.851 | 23,5% |
| 431 Informatik | 4.154 | 5.011 | 20,6% |
| 4310 Berufe in der Informatik (o. S.) | 2.557 | 2.884 | 12,8% |
| 4315 Berufe in der Medieninformatik | 998 | 1.489 | 49,2% |
| 432 IT-Systemanalyse, IT-Anwendungsberatung und IT-Vertrieb | 3.564 | 3.555 | -0,3% |
| 4322 Berufe in der IT-Anwendungsberatung | 2.223 | 2.321 | 4,4% |
| 433 IT-Netzwerktechnik, IT-Koordination, IT-Administration und IT-Organisation | 2.982 | 3.451 | 15,7% |
| 4334 Berufe in der IT-Systemadministration | 1.519 | 1.748 | 15,1% |
| 434 Softwareentwicklung und Programmierung | 6.256 | 9.994 | 59,8% |
| 4341 Berufe in der Softwareentwicklung | 5.147 | 8.766 | 70,3% |
| 921 Werbung und Marketing | 8.936 | 10.342 | 15,7% |
| 9211 Berufe in Werbung und Marketing | 6.335 | 7.668 | 21,0% |
| 923 Verlags- und Medienwirtschaft | 18.183 | 15.654 | -13,9% |
| 9238 Verlags- und Medienkaufleute (s. s. T.) | 6.515 | 5.136 | -21,2% |
| 924 Redaktion und Journalismus | 47.721 | 48.599 | 1,8% |
| 9241 Redakteure/Redakteurinnen und Journalisten/Journalistinnen | 42.835 | 44.123 | 3,0% |
| 944 Theater-, Film- und Fernsehproduktion | 7.302 | 9.184 | 25,8% |
| 9440 Berufe in der Theater-, Film- und Fernsehproduktion (o. S.) | 3.809 | 5.271 | 38,4% |
| 945 Veranstaltungs-, Kamera- und Tontechnik | 12.755 | 13.751 | 7,8% |
| 9452 Berufe in derameratechnik | 3.136 | 2.905 | -7,4% |
| 9453 Berufe in der Bild- und Tontechnik | 8.230 | 9.004 | 9,4% |

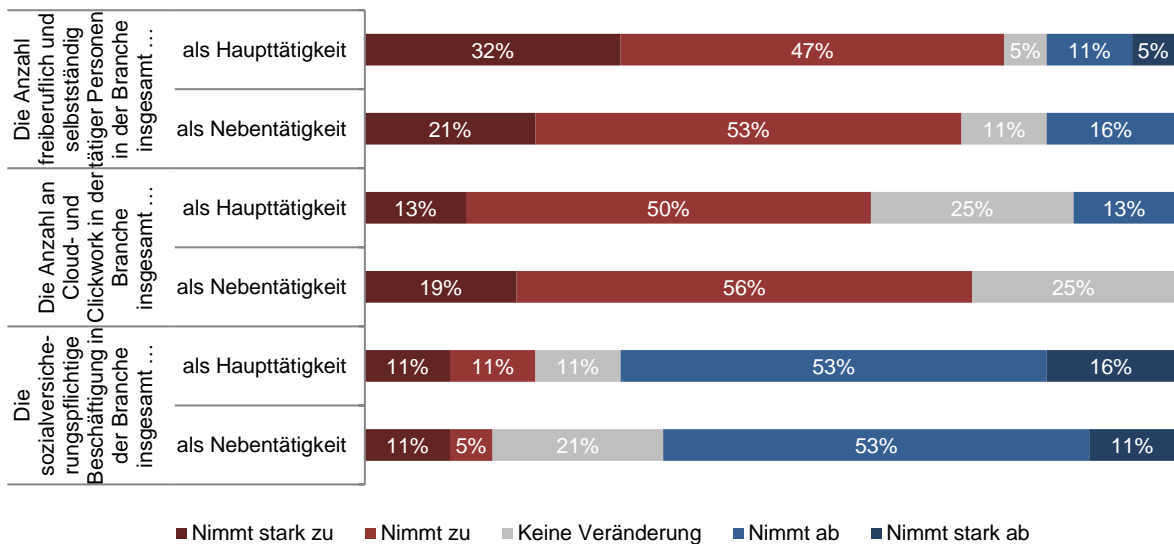
Anmerkungen: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB), Geringfügig Beschäftigte (GB).

Quelle: Eigene Darstellung. Stichtage 31.03.2013 und 31.09.2019. Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Sonderauswertung.

Die Fragmentierung der Verlags- und Medienbranche wird voraussichtlich auch mit Blick auf 2030 im Rahmen von Verschiebungen der Art der Erwerbstätigkeit weiter zunehmen. Entsprechend der Experteneinschätzung innerhalb der Delphi-Befragung wird sowohl die Zahl der selbstständig tätigen Menschen als auch der Cloud- und Clickworker zunehmen (Abbildung 6). Teils deutlich über 60 % der Befragten gehen davon aus, dass diese Erwerbsarten – ob als Haupt- oder Nebentätigkeit – künftig von deutlich mehr Personen genutzt werden. Besonders deutlich wird diese Tendenz für selbstständige Personen, die ihre Tätigkeit als Haupteinwerb ausüben: Insgesamt 79 % der Befragten rechnen mit einer starken Zunahme (32 %) bzw. einer Zunahme (47 %) dieser Erwerbsgruppe.

Diese Ergebnisse deuten auf eine (weitere) Verschiebung der Erwerbsart von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung zu selbstständiger Erwerbstätigkeit hin. Die Mehrheit der Expertinnen und Experten der Delphi-Befragung schätzt, dass die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in der Verlags- und Medienbranche abnehmen wird. Insgesamt 69 % rechnen mit einer starken Abnahme (16 %) bzw. einer Abnahme (53 %) dieser Beschäftigungsart in Form einer Haupttätigkeit.

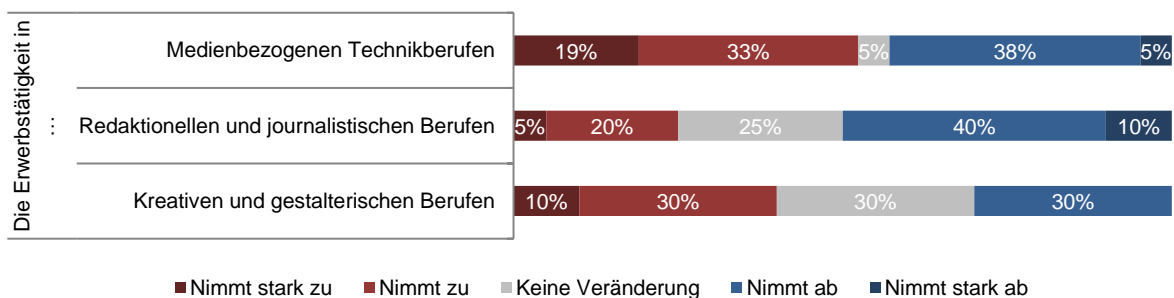
Abbildung 6: Zukünftige Entwicklung der Erwerbstätigkeit



Quelle: Delphi-Befragung.

Die Experteneinschätzung der Entwicklung der Erwerbstätigkeit bis 2030 nach ausgewählten Berufsgruppen fällt teilweise nicht eindeutig aus (Abbildung 7). Mit Blick auf medienbezogene Technikberufe ist mit insgesamt 52 % eine leichte Tendenz zur Zunahme ersichtlich. Hierunter fallen etwa IT-bezogene Berufe der Medieninformatik. Demgegenüber schätzen rund 50 % der Befragten, dass die Erwerbstätigenzahl in redaktionellen und journalistischen Berufen abnehmen wird. Die Erkenntnisse zu kreativen und gestalterischen Berufen lassen keine eindeutige Tendenz erkennen.

Abbildung 7: Zukünftige Entwicklung der Erwerbstätigkeit nach Berufen



Quelle: Delphi-Befragung.

Ergänzende Schlaglichter zur Entwicklung der Erwerbstätigkeit:

- Über die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft arbeiten im Schnitt 4,66 Kernerwerbstätige in jedem Unternehmen (BMWi, 2019).
- Laut des Deutschen Journalisten-Verbands (DJV) betrug 2018 die Gesamtzahl festangestellter Journalistinnen und Journalisten in Deutschland rund 36.000. Davon sind 13.000 bei Zeitungen, 9.000 bei Zeitschriften, 7.000 in öffentlich-rechtlichen TV- und Hörfunkanstalten und weitere 7.000 in privaten TV- und Hörfunkanstalten beschäftigt.¹⁰
- Rund 1,54 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit kulturellem und kreativem Fokus sind 2017 außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig (ZEW & ISI, 2019).
- 2014 wurde insgesamt ein Produktionswert von 24,5 Mrd. Euro von über 160.000 Beschäftigten in der Filmwirtschaft generiert (Birkel, Castendyk & Goldhammer, 2017).
- 2015 waren rund 36.000 abhängig Beschäftigte und selbstständige Filmschaffende tätig, davon über die Hälfte im Bereich TV (Goldmedia GmbH Strategy Consulting, HMS Hamburg Media School GmbH & DIW Econ GmbH, 2017).
- Von rund 1.250 „klassischen“ Produzentinnen und Produzenten von Fernseh- und Kinoformaten arbeiten zwei Drittel in Fernsehproduktionen (Birkel et al., 2017).

¹⁰ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/417820/umfrage/journalisten-in-deutschen-medienunternehmen/>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

4 Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation

4.1 Übersicht

Die Entwicklungen in der Verlags- und Medienwirtschaft sind von einer Dynamik geprägt, die sich sowohl in verändertem Nutzerverhalten und medialen Inhalten als auch in der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen niederschlägt. Der stetige Innovationsdruck wandelt Dienstleistungs- und Produktprofile und Geschäftsmodelle verschieben ihren Fokus weiterhin von analogen zu digitalen Medieninhalten. Mittelfristig zeichnet sich – vorerst – das parallele Fortbestehen von analogen und digitalen Kanälen ab: Fernsehen und Video-on-Demand-Dienste, Radio und Podcasts, gedruckte Zeitungen und Onlinepräsenz der Verlage. Das individuelle Nutzerverhalten hängt dabei stark von Alter und Technikaffinität ab. Klare Tendenzen zu digitalen Formaten werden mit der Zeit jedoch immer sichtbarer. Datenbasierte Geschäftsmodelle ermöglichen die stärker erwünschte Individualisierung von Medieninhalten. In diesem Sinne haben analoge Formate das Nachsehen: Sie stehen vor den Herausforderungen des Übergangs in das Digitale sowie der Abgrenzung von bestehenden Angeboten. In diesem Zusammenhang werden vermutlich auch die Zahlungsbereitschaften für digitale Inhalte und Abonnementformate steigen. Das zunehmende Angebot von Produkten und Dienstleistungen lässt auch die Grenzen zwischen „Inhalteökonomie“ und „Aufmerksamkeitsökonomie“ weiter verschwimmen. Dies spiegelt sich in einer zunehmenden Polarisierung des Medienvertrauens (Jackob et al., 2020) wider.

Der digitale Wandel von Nutzerverhalten und Geschäftsmodellen hat ebenso direkte Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und -prozesse von Erwerbstätigen in der Verlags- und Medienwirtschaft. Digitale Arbeit eröffnet neue Potenziale der Inklusivität und Nachhaltigkeit, kann jedoch auch zu einer weiteren Intensivierung der Arbeit beitragen. Diese Trends zu identifizieren und zu isolieren, wird durch die hohe Fragmentierung der Branche erschwert: Sowohl Tätigkeitsfelder als auch Organisationsstrukturen des Verlags- und Medienwesens zeichnen sich durch eine überaus hohe Diversität und damit einhergehend heterogene Arbeitsbedingungen aus. Die Unternehmenslandschaft bildet vom Großunternehmen bis zur Solo-Selbstständigkeit alle Erwerbs- und Unternehmensformen ab. Die Zusammenarbeit und Vernetzung dieser Akteure und Wertschöpfungsketten über Branchengrenzen hinaus ist bezeichnend für die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft (Söndermann et al., 2009). Die Bedeutung professioneller Netzwerke scheint in diesem Zusammenhang höher als in anderen Branchen.

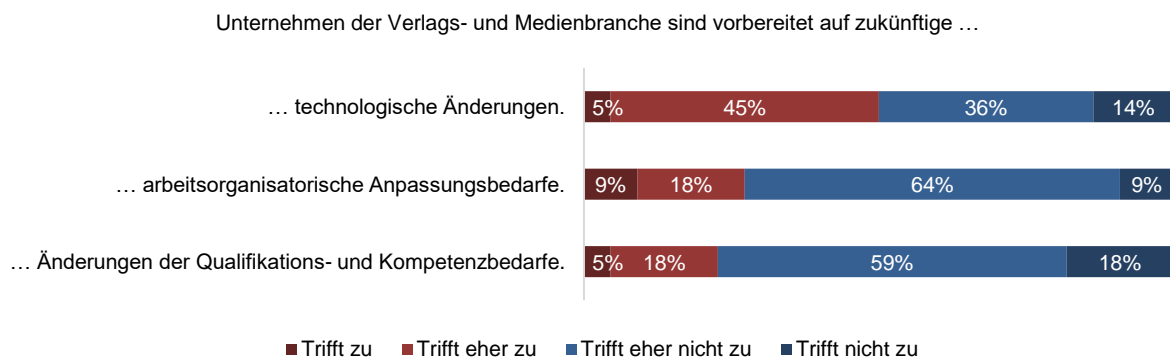
Diese kulturelle und kreative Zusammenarbeit und Diversität trägt damit nicht nur zur Wertschöpfung innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft bei, sondern gewährt Anschlussfähigkeit an andere Branchen: „So verschiedenartig wie die innovativen Produkte und Dienste in den Kreativbranchen, ob materiell oder immateriell, sind auch die Innovationsaktivitäten: Sie reichen entlang der gesamten Wertschöpfungskette von der Ideenfindung, über die Entwicklung, Herstellung bis zur Distribution und Kommerzialisierung der Innovation.“ (BMW, 2019). Erwerbstätige der Kultur- und Kreativwirtschaft fungieren dabei sowohl als Impulsgeber für technologische als auch nichttechnologische Innovationen (Söndermann et al., 2009).

Als Kernkompetenzen von Kreativtätigen und sinnbildlich für die Bandbreite des Angebots der Verlags- und Medienwesens fungiert typischerweise die Originalität und Individualität von Dienstleistungen und Produkten. Standardisierte Produkte und Lösungen sind eine Seltenheit (BMW, 2019). Neben Kreativität sind Teamfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit und Technikaffinität bezeichnend für Erwerbstätige der Branche. Diese Kompetenzen kommen überwiegend bei projektbasierten Arbeiten zum Tragen. Ein hoher Grad an zeitlicher und örtlicher Flexibilität ist eine wesentliche Parallelerscheinung zu dieser Arbeitsweise. Gleiches gilt für überdurchschnittliche Beschäftigungschancen für Freiberufler und Selbstständige.

Die Anforderungen des Verlags- und Medienwesens können in diesem Sinne auch als attraktivitätssteigernd für Erwerbstätige angesehen werden und erfordern eine ständige Rekombination vorhandener Kompetenzen. Wenig überraschend wirken diese Voraussetzungen für den Brancheneintritt auch attraktiv für Akademikerinnen und Akademiker sowie Quereinsteiger, welche überdurchschnittlich häufig in der Verlags- und Medienwirtschaft beschäftigt werden. Die Anpassungsfähigkeit an neue Rahmenbedingungen und Anforderungen seitens der Erwerbstätigen der Verlags- und Medienwirtschaft scheint eine Grundvoraussetzung für die Arbeit in der Branche zu sein.

Als technologischer Impulsgeber im branchenübergreifenden Sinne wäre der Einfluss der Digitalisierung auf Branchenakteure des Verlags- und Medienwesens als ebenso disruptiv einzuschätzen. Umso bedenklicher scheint in diesem Zusammenhang, dass Akteure der Verlags- und Medienwirtschaft insgesamt bisher wenig vorbereitet auf den anhaltenden digitalen Wandel scheinen: So geben 50 % der Expertinnen und Experten im Rahmen der Delphi-Befragung an, dass Unternehmen der Branche künftige technologische Änderungen adäquat adressieren können (Abbildung 8). Noch geringer fällt der Vorbereitungsgrad auf arbeitsorganisatorische Anpassungsbedarfe (27 %) sowie veränderte Qualifikations- und Kompetenzbedarfe (23 %) aus. Handlungsfelder für Branchenakteure sind entsprechend auf arbeitsorganisatorischer sowie qualifikatorischer Ebene zu verorten.

Abbildung 8: Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen

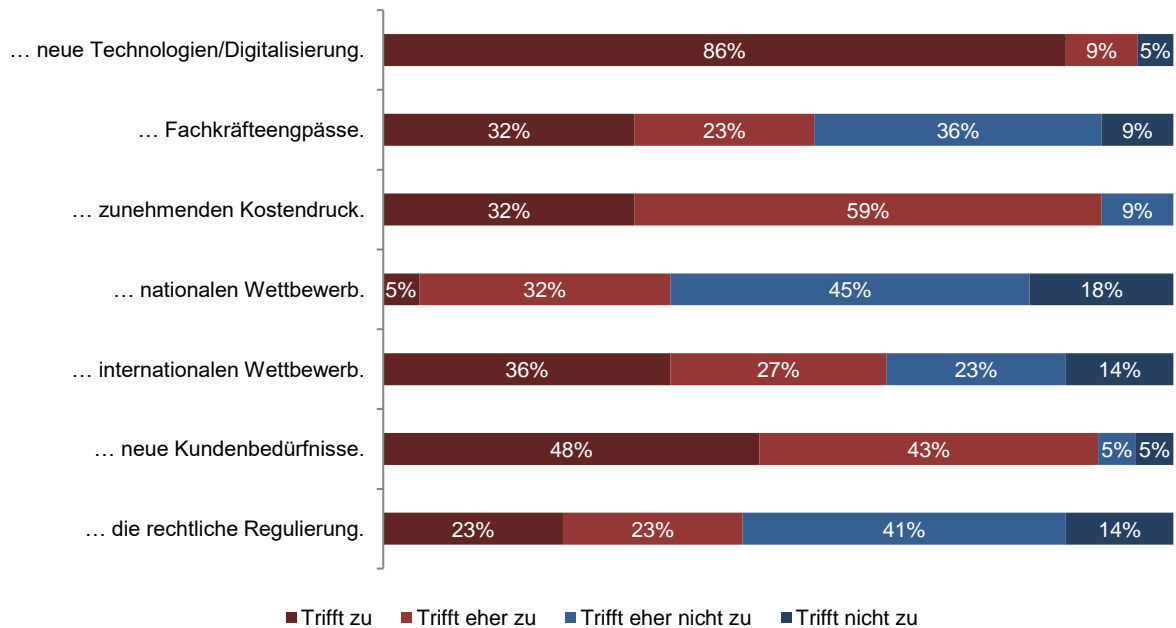


Quelle: Delphi-Befragung.

Die Herausforderungen auf den Ebenen Technologie – Organisation – Qualifikation in der Verlags- und Medienbranche sind entsprechend der Delphi-Befragung durch verschiedenste Wandlungstreiber bedingt (Abbildung 9): Neue Technologien bzw. die Digitalisierung beweisen sich mit einer Zustimmung von insgesamt 95 % als wesentlichster Einflussfaktor. Ähnliche Tragweiten zeigen die Faktoren des zunehmenden Kostendrucks (91 %) sowie neuer Kundenbedürfnisse (91 %). Es ist zu vermuten, dass letztgenannte Wandlungstreiber in engem Zusammenhang mit dem internationalen Wettbewerb (63 %), dem das deutsche Verlags- und Medienwesen gegenübersteht, zu betrachten sind. Zudem ist herauszustellen, dass die branchenübergreifende Entwicklung von Fachkräfteengpässen vergleichsweise weniger ins Gewicht zu fallen scheint.

Abbildung 9: Gründe für den Strukturwandel

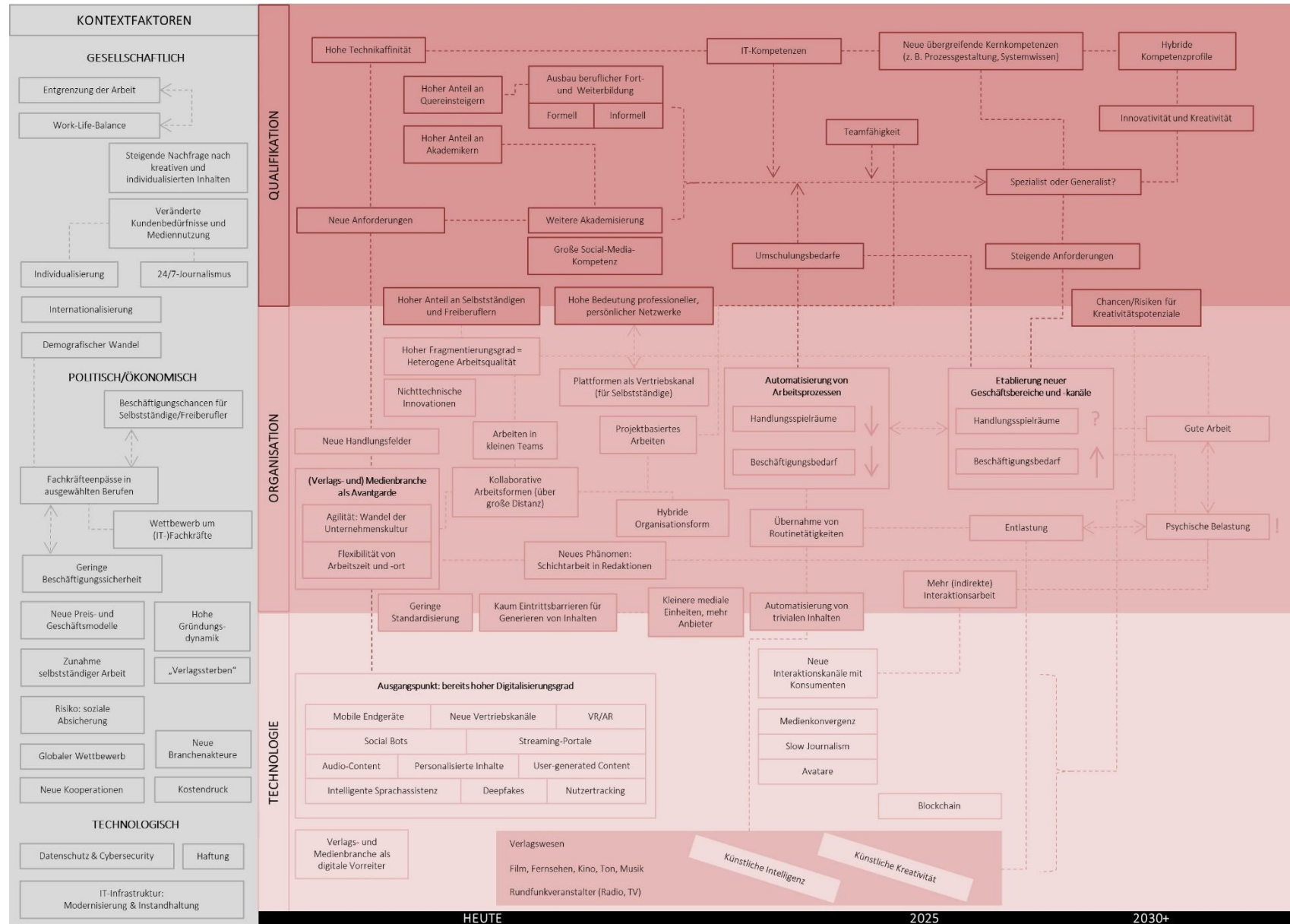
In der Verlags- und Medienbranche findet aktuell ein tiefgreifender Strukturwandel statt, der getrieben wird durch ...



Quelle: Delphi-Befragung.

Wenngleich die Beurteilung der Verlags- und Medienbranche im Rahmen der Delphi-Befragung sowie der Fallstudien nur eine persönliche Situationseinschätzung der Expertinnen und Experten zur aktuellen und perspektivischen Lage der Branche gibt, so wird dennoch deutlich, dass die zentralen Aufgaben nicht rein technologischer Natur sind, sondern in der Begegnung von arbeitsorganisatorischen mit qualifikatorischen Herausforderungen liegen. Das Zusammenspiel der drei Dimensionen Technologie, Organisation und Qualifikation wird im Folgenden näher beleuchtet. Die wesentlichen Aspekte der Arbeitswelt 4.0 werden im Zusammenhang erfasst und in einer zukunftsgerichteten Perspektive betrachtet (Wischmann & Hartmann, 2018). Dazu werden mögliche zukünftige Szenarien und wechselseitige Abhängigkeiten in einer synthetisierten Roadmap visualisiert (Abbildung 10).

Abbildung 10: Synthetisierte Roadmap



Quelle: Eigene Darstellung.

TECHNOLOGIE: Zwischen digitaler Avantgarde und Laien

Viele Erwerbstätige der Verlags- und Medienwirtschaft gelten als Taktgeber für digitale Neuerungen – nicht nur innerhalb ihrer eigenen Branche, sondern auch als Dienstleister für branchenfremde Akteure. Im Vergleich zu anderen Branchen ist bei der Verlags- und Medienwirtschaft bereits heute von einem hohen Digitalisierungsgrad auszugehen: Mobile Endgeräte, Nutzertracking, Streaming-Portale oder Audio-Contents sind zentrale Elemente des Vertriebs, der Verbreitung oder Generierung neuer medialer Inhalte. Die Konvergenz verschiedener Medien wird sich bis 2025 weiter zuspitzen. Auch der zunehmende Einsatz der Blockchain-Technologie wird spätestens ab 2025 erwartet.

Die Bedeutung von künstlicher Intelligenz und künstlicher Kreativität hat in der Verlags- und Medienwirtschaft in der jüngeren Vergangenheit stark zugenommen. Die Nutzung KI-basierter Systeme ist bisher im Verlagswesen am verbreitetsten – so beispielsweise zur Erstellung (standardisierter) Texte im Bereich der Sport- oder Börsenberichterstattung. Etwas zeitversetzt zu den Entwicklungen im Verlagswesen wird KI in der Film-, Fernseh- oder Musikproduktion bereits zur Video- und Fotobearbeitung eingesetzt. In diesem Sinne ist KI überwiegend als unterstützendes Element im Arbeitsalltag von Erwerbstätigen der Verlags- und Medienwirtschaft zu verstehen, das zur Entlastung von repetitiven – und teils trivialen – Tätigkeiten beiträgt. Innerhalb des Verlags- und Medienwesens nutzen Rundfunkveranstalter KI bisher noch am geringsten; Nutzertracking und damit verbunden individualisierte Angebote an Konsumenten sind als Beispiel zu nennen. Der flächendeckende Einsatz von künstlicher Kreativität wird überwiegend erst ab 2025 erwartet.

Insgesamt wird auf der Technologieebene ein geringer Standardisierungsgrad deutlich. Die Eintrittsbarrieren zur Generierung medialer Inhalte sind vergleichsweise niedrig. Konsumenten stehen somit kleinere mediale Inhalte einer steigenden Zahl von Anbietern zur Verfügung. Der überwiegend einfache Zugang zu technologischen Tools ermöglicht die Erstellung von Inhalten in hoher Qualität. Insofern entsteht auch eine neue Konkurrenzsituation zwischen professionellen Akteuren der Verlags- und Medienbranche und Laien (auch Konsumenten), die selbst mediale Inhalte in großem Umfang produzieren.

ORGANISATION: Nach dem Projekt ist vor dem Projekt

Projektbasiertes (agiles) Arbeiten bildet bereits heute den Kern der Tätigkeiten vieler Erwerbstätiger der Verlags- und Medienwirtschaft. Zeitlich begrenzte kollaborative Arbeitsweisen – häufig in kleinen Teams – bilden sich in einem hohen Fragmentierungsgrad der Branche ab. Die Akteursspanne reicht von Großunternehmen bis hin zu Solo-Selbstständigen. Diese kooperieren in hybrider Organisationsform und führen zu immer neuen Akteurskonstellationen. Professionelle Netzwerke sind für diese Form der Arbeit höchst bedeutend und bilden gleichzeitig die größte Einstiegsbarriere.

Die Nutzung neuartiger Technologien führt sowohl zur Automatisierung von Arbeitsprozessen (Übernahme von Routinetätigkeiten) als auch zur Herausbildung neuer Geschäftsbereiche und -kanäle. Steigende Umschulungsbedarfe sowie Anforderungen können als Folge eintreten. Die beschäftigungsseitige Konsequenz aus dieser Entwicklung bleibt in Bezug auf die absolute Zahl an Erwerbstätigen zunächst offen. Zu vermuten ist allerdings, dass sich eine weitere Abkehr von abhängiger Beschäftigung vollziehen wird, insbesondere von unbefristeter Vollzeitanzstellung. Es ist nicht davon auszugehen, dass das Verlags- und Medienwesen den Status als „Selbstständigensektor“ in absehbarer Zeit verlieren wird. Der Ausbau an sozialen und finanziellen Absicherungsmaßnahmen gewinnt somit deutlich an Bedeutung.

Mit Blick auf die Arbeitsqualität in der Branche muss auf Basis des hohen Fragmentierungsgrads von einer ausgeprägten Heterogenität ausgegangen werden. Die Arbeit im Verlags- und Medienwesen ist bereits heute von einer charakteristischen zeitlichen sowie örtlichen Flexibilität geprägt. Flexibilität ist hierbei sowohl „Fluch“ als auch „Segen“: Flexibilität kann Freiräume für kreative Prozesse schaffen, jedoch parallel zur stärkeren Entgrenzung zwischen privater und professioneller Lebenswelt führen.

Aktuelle Trends bestehen in der Einführung von Schichtarbeit und somit der weiteren Abweichung von der Normalarbeitszeit, z. B. in Onlineredaktionen, sowie der Intensivierung von (indirekter) Interaktionsarbeit mit Konsumenten (zunehmende „Mehrkanaligkeit“). Beides kann erhöhte psychische Belastungen von Erwerbstätigen zur Folge haben. Dieser Entwicklung wird jedoch durch entlastende Tendenzen beim Einsatz neuer Technologien entgegengewirkt. Gute Arbeit kann letztlich nur entstehen, wenn Arbeitszeiten einvernehmlich reguliert – z. B. über Betriebsratsarbeit – und Einflussfaktoren auf psychische Belastung über geeignete Arbeitsschutzmaßnahmen minimiert werden können.

QUALIFIKATION: Nicht Berufsbild, sondern Kompetenzbild

Mindestens drei Faktoren beeinflussen die Entwicklungen der Verlags- und Medienwirtschaft auf der Qualifikationsebene nachhaltig: jeweils hohe Anteile an Quereinsteigern, Akademikern sowie Selbstständigen und Freiberuflern. Die geringen Eintrittsbarrieren sowie ausgeprägte kreative Entfaltung- und Handlungsmöglichkeiten charakterisieren die Attraktivität der Branche für viele Professionen. Ein „typisches“ Qualifikations- oder Ausbildungsprofil existiert in der Branche nicht. Entsprechend sind einheitliche (Auf-)Qualifizierungsmaßnahmen kaum zu formulieren. Vielmehr bedarf es der Unterstützung kleiner, individualisierter Weiterbildungs- und Netzwerkstrukturen.

Zwar kann von einer höheren Technikaffinität sowie Social-Media-Kompetenz bei den Erwerbstätigen der Verlags- und Medienwirtschaft (speziell bei den Jüngeren) als in anderen Branchen ausgegangen werden. Dies lässt jedoch nicht darauf schließen, dass technologische Neuerungen ohne Hürden eingeführt werden können. Die Aneignung von IT-Kompetenzen darf nicht allein auf die Eigeninitiative von Erwerbstätigen aufbauen. Somit sind berufliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen, nach Möglichkeit in Zusammenarbeit mit Betriebsräten, entsprechend einer Qualifizierungsstrategie zu gestalten.

Teamfähigkeit, Kreativität und Innovativität sowie der Umgang mit medienrelevanten Technologien werden auch perspektivisch Kompetenzen von höchster Bedeutung bleiben. Der Einsatz neuer Technologien wie KI-basierter Systeme eröffnet in diesem Zusammenhang sowohl Chancen als auch Risiken für künftige Kreativitätspotenziale: Die Entlastung von Routinetätigkeiten schafft Freiräume; künstliche Kreativität kann kreative Prozesse seitens der Erwerbstätigen teils obsolet werden lassen.

Mit Blick auf 2030 scheint eine „Polarisierung von Kompetenzprofilen“ möglich: Teile der Erwerbstätigen agieren als Generalisten am Markt, die eine möglichst hohe Diversität an Dienstleistungen veräußern. Andere entwickeln sich zu Spezialisten in Bezug auf Technologieanwendung, Branchenweig, Produkt, Dienstleistung oder Kreativitätstechnik. Adaptivität und Anpassungsfähigkeit prägen die projektbasierte Arbeit und Tätigkeiten von Akteuren der Verlags- und Medienwirtschaft. In diesem Sinne werden formale (Aus-)Bildungshintergründe mit steigender Erfahrung an Bedeutung verlieren und hybride Kompetenzprofile noch stärker gefragt sein.

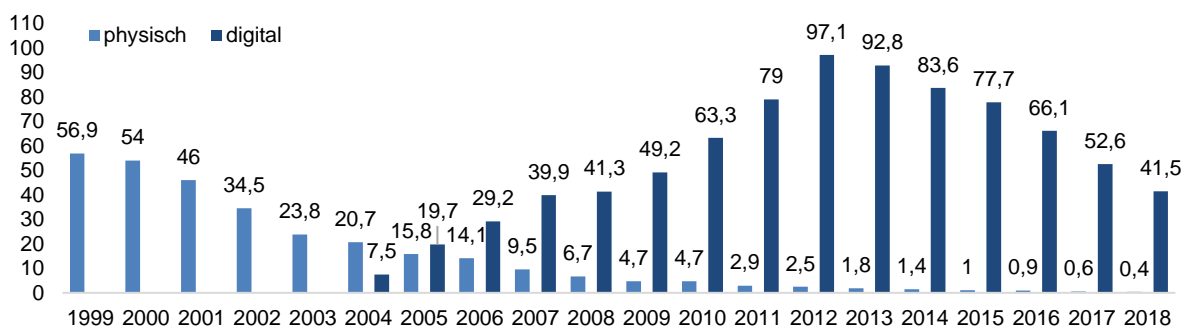
4.2 Technologie

4.2.1 Branchenspezifische Digitalisierungstrends

Aufgrund der Heterogenität der verschiedenen Teilbranchen fällt die Ermittlung branchenübergreifender technologischer Charakteristika zunächst schwer; zumal sich der zu beobachtende technologische Wandel wellenförmig in den entsprechenden Teilbranchen und vor allem in neuen Geschäftsmodellen bemerkbar macht. Eine differenziertere Betrachtung für die Teilaspekte Produktions-, Vertriebs-, Rezeptions- und Entwicklungsprozesse ist dennoch zielführend und bietet weitere Einblicke in die Bandbreite der technologischen Entwicklungen.

Die Verlags- und Medienbranche als Teilbereich der Kultur- und Kreativwirtschaft erfährt seit einiger Zeit – nicht zuletzt durch den flächendeckenden Einsatz von Smartphones und nachgelagerten Entwicklungen –¹¹ einen massiven Umbruch, der in bestimmten Teilbranchen zur entscheidenden Feuerprobe wird. Als bekanntestes und ältestes Beispiel gilt hier die Musikbranche, die durch den Rückzug von Schallplatte und CD hin zu digitalen Formaten Anfang der 2000er Jahre tiefgreifende Veränderungen erfahren hat. Abbildung 11 zeigt den Sprung von physischen zu digitalen Medien anhand der Absatzzahlen von Musiksingles in Deutschland.

Abbildung 11: Physischer und digitaler Absatz von Musiksingles in Deutschland (in Mio.), 1999 – 2018



Quelle: Eigene Darstellung. Statista GmbH (2019a).

Absatzeinbrüche und neue Wettbewerber bedingen hohen Handlungsdruck. Deshalb sollen unterschiedlichste Multichannel-Angebote hier Abhilfe schaffen und bewirken, dass zudem reale und virtuelle Angebote zusammenwachsen. So gründete laut einer Studie von Newman (2019) jüngst auch Apple neue Unterhaltungsstudios in Kalifornien, um sich entscheidende Marktanteile im Abonnementgeschäft, zusammen mit der Bündelung der Geschäfte mit dem etablierten Geschäftszweig Apple Music, gegen Amazon Prime, Spotify und Netflix zu sichern. Als wichtiger Impulsgeber für die gesamte Branche gilt zudem die Software- und Games-Industrie, denn sie zeigt durch die Vernetzung verschiedener kultureller Sparten wie Film, Video, Musik, Text und Animation das besondere Potenzial der Digitalisierung.¹² Zudem wurden über 27 % der Wertschöpfung der Kultur- und Kreativwirtschaft im Jahr 2017 in der Software- und Games-Industrie generiert (BMW i, 2019).

Neue Formen des Konsums, etwa die Abkehr vom Besitz eines physischen Produkts hin zur Nutzung digitaler Inhalte in Form von Jahres-Abonnements für Streaming-Plattformen und On-Demand-Anbieter sowohl für Musik als auch für Filme und Serien, haben starke Auswirkungen auf das Fernsehverhalten und zum Teil verheerende Auswirkungen auf die Rundfunkwirtschaft (vgl. auch Ballhaus, Song & Stöter, 2015). Diese verliert jedes Jahr mehr und mehr Fernsehzuschauerinnen und -zuschauer sowie Radiohörerinnen und -hörer, denn gerade junge Konsumenten fehlen.¹³

¹¹ Vgl. <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Veranstaltungsarchiv/20150918-einladung-zur-high-level-konferenz-digitaler-wandel.html>, zuletzt aufgerufen am 25.03.2020.

¹² Vgl. auch <https://www.wirtschaft-digital-bw.de/zielgruppen/kultur-und-kreativwirtschaft/>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

¹³ Vgl. https://www.deutschlandfunk.de/vertikale-videos-die-visuelle-90-grad-wende.2907.de.html?dram:article_id=438371, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

Die hier eingeleiteten, grundlegend anderen Absatzformate der Musik- und Filmwirtschaft wirken sich zunehmend auf alle weiteren Teilbranchen gleichermaßen stark aus und bieten für diese ebenfalls die Möglichkeit, in neuen Geschäftsmodellen zu denken. Dazu gehören z. B. Streaming-Abonnements für Digitalkunst, für Hotels, Unternehmen, aber auch für Privatpersonen, die Nutzung auf Monitoren, Tablet oder Smartphone oder der Zugang zu digitalen Formen von Theaterstücken zu Bildungszwecken. Auch auf dem Buchmarkt vollziehen sich tiefgreifende Umwälzungen – wenn auch in anderen Dimensionen – mit Anbietern wie Amazon Prime, Kindl und weiteren.

Die Absatzzahlen bisher etablierter physischer Angebote brechen zunehmend ein. Jedoch reichen die Verkaufszahlen und auch Konzepte digitaler Angebote noch nicht aus, um diese Verluste kompensieren zu können (Schiller, 2018). In diesen Teilbranchen wird sich in den kommenden fünf Jahren, getrieben durch die sehr aktuellen Entwicklungen im Zuge der weltweiten Corona-Pandemie, eine stärkere Dynamik hin zu neuen digitalen Angeboten und Geschäftsmodellen entwickeln, um die Entstehung neuer branchenübergreifender Kooperationsformate voranzutreiben, wie die naheliegende Vernetzung mit Museen bei der Virtualisierung von Kunst- und Kulturangeboten.

Ob Print oder digitale Zeitungsformate, Newsletter, Werbung, suchmaschinenoptimierte Onlineredaktionen für spezifische Newsrooms wie Google News, Apple News etc., Redaktionen für Social-Media-Plattformen wie Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat etc., Inhalte für Videokanäle wie YouTube und Messenger-Dienste, z. B. WhatsApp, als alternative Medienkanäle (Newman, 2019), Audio-Contents wie Podcasts (Arndt, 2015) und sich ergänzendes Multichannel-Marketing und Vertriebskanäle auf Onlinemarktplätzen sowie die Kombination von Apps und mobile Services (Arndt, 2015) nehmen weiter an Bedeutung zu. Auch Plattformen drängen weiter in den Bereich Video und Fernsehen vor, wie die weltweite Einführung von Facebook Watch zusammen mit IGTV (Instagram TV) und Snapchat Originals zeigt (Newman, 2019).

Die Rasanz der Nachrichtenformate, gepaart mit der neuen Konsumhaltung, dass Information nichts kosten sollten, sowie die Fülle frei verfügbarer Informationen in digitalen Medien stellen nicht nur den traditionellen, papierorientierten Pressemarkt unter enormen Erneuerungsdruck. Sie stoßen auch verschiedene Grundsatzfragen an:¹⁴ Wie können geistiges Eigentum und Innovationskraft geschützt werden? Wie kann nachhaltig fair verteilter Umsatz sichergestellt werden, der sowohl Urhebern als Distributoren zugutekommt?

Digitale Medien und Social Media Analytics bieten laut der Branche weitere Potenziale. Kundendaten bilden zunehmend die Grundlage neuer Geschäftsmodelle. Markenverantwortliche setzen immer ausgefeiltere Analysemethoden in Kombination mit künstlicher Intelligenz ein, um den ROI integrierter On- und Offlineaktivitäten zu messen. Das Nutzertracking, also die Onlineverfolgung von Mediennutzenden, dient hierbei dazu, Rückschlüsse auf Nutzerverhalten und -präferenzen zu ziehen, Benutzerfreundlichkeit und -erlebnis zu verbessern, das Medienangebot anzupassen oder individualisierte Inhalte bzw. Marketing zu ermöglichen. Da dies jedoch auch unseriösen Anbietern die Möglichkeit bietet, Geld zu verdienen, hat die Europäische Kommission zum Schutz personenbezogener Daten durch die meisten Datenverarbeiter 2016 eine vereinheitlichte Neuregelung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO, englisch General Data Protection Regulation GDPR) festgelegt. Trotz des erheblichen Aufwandes konnte durch die DSGVO jedoch nicht mit den schlimmsten Exzessen der Werbebranche aufgeräumt und den Verbrauchern die Kontrolle über ihre Daten nicht zurückgegeben werden (Newman, 2019).^{15,16}

¹⁴ Vgl. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Veranstaltungsarchiv/20150918-einladung-zur-high-level-konferenz-digitaler-wandel.html>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

¹⁵ Vgl. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Veranstaltungsarchiv/20150918-einladung-zur-high-level-konferenz-digitaler-wandel.html>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

¹⁶ Vgl. https://www.wuv.de/medien/die_12_wichtigsten_medien_und_digitaltrends_2019, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

Der Druck nach vielen Onlineclicks und die Schnellebigkeit der Medienwelt führen außerdem zu einer wachsenden Anzahl an Fake News, Deepfakes (Videomanipulationen) sowie einer gezielten Einflussnahme durch sogenannte Internet-Trolle – und somit zu einer neuen Welle an Fehlinformationen.

Laut einer Statista-Umfrage¹⁷ zur Vertrauenswürdigkeit verschiedener Informations- und Nachrichtenangebote in Deutschland ist das Vertrauen in Radio (74 %), Fernsehen und gedruckte Zeitungen und Nachrichtenmagazine (70 %) am größten ist. Weniger gut gestaltet sich die Reputation von Onlinezeitungen und Nachrichtenmagazinen (46 %) oder gar Onlinevideos, Podcasts (20 %) oder Sozialen Netzwerken und Messengern (17 %).

Plattformen wie Facebook, WhatsApp, YouTube und Twitter entwickeln daher im Kampf gegen Fake News technische Lösungen wie Algorithmen, Text-Mining-Ansätze, eingeschränkte Verbreitungsmöglichkeiten und Zertifikate und verstärken Personalressourcen, um gefälschte Konten oder Bots zu identifizieren und die Viralität von Falschmeldungen einzuschränken (Newman, 2019). Doch Plattformen als Intermediär zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und Konsumenten bestimmen zunehmend mit, wie verrechnet und was produziert wird (Kreativwirtschaft Austria & Wirtschaftskammer Österreich [WKÖ], 2018). Auch bei den Marketingstrategien für Influencer wird zukünftig die Glaubwürdigkeit wichtiger als die Reichweite.¹⁸

Weitere Möglichkeiten bildet zudem der Einsatz von Blockchain-Technologien zum Schutz von Urheberrechten zur Generierung fälschungssicherer digitaler Informationen oder zur Umsetzung sicherer Bezahlsysteme. Diese sind für diese Branche zwar noch nicht ausgereift, für die Kultur- und Kreativwirtschaft jedoch perspektivisch besonders wertvoll und erlauben den Content-produzierenden Bereichen eine bessere Kontrolle über ihre Inhalte (Kreativwirtschaft Austria & WKÖ, 2018). Neue Marktakteure – z. B. Unternehmen wie Alibaba oder Amazon – schaffen zunehmend eigene Ökosysteme, indem sie Entertainment- und Medienangebote nutzen, um leichte Einstiegspunkte und einen nahtlosen Zugang zu verschiedenen Dienstleistungen zu schaffen (van Eeden & Chow, 2019). Diese Ansätze werden in den kommenden Jahren weitere Dynamik für die Verlags- und Medienbranche mit sich bringen und das Wettbewerbsgefüge formen.

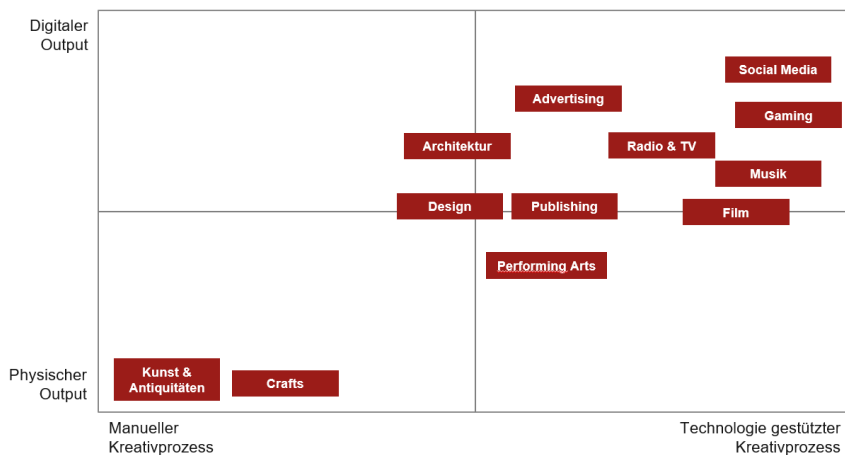
Neben der Verschiebung zu digitalen Output-Formaten steigen auch die Einsatzmöglichkeiten technologischer Lösungen zur Unterstützung des Produktionsprozesses kreativer Inhalte. Abbildung 12 verdeutlicht die enorme Wandlung der Kultur- und Kreativbranche in den vergangenen Jahren vom manuellen Handwerk hin zur hochtechnisierten Arbeitsweise. Beispiele für die technologische Unterstützung sind Design- und Grafikprogramme, Flugdrohnen für Luftaufnahmen,¹⁹ Cloud Computing und Open Content. Zudem wandeln sich die Formen und Formate für das kollaborative Arbeiten sowie die Zuarbeit und Zusammenarbeit. Durch die Nutzung von Vertriebsplattformen entstehen wichtige Einkommensquellen für Kreative, denn diese digitalen Services bilden wichtige Ergänzungen zu den traditionellen Handelsstrukturen der Branche. Ein weiterer bedeutender Trend ist der Einsatz von KI-Methoden: Künstliche Kreativität (Stubbe, Ferdinand & Lutze, 2018), automatische Sprachübersetzung, KI zur Erstellung (standardisierter) Texte für Anzeigen oder Wettervorhersagen, aber auch für Social Media Content, Robo-Journalism (Newman, 2019), der Einsatz von Chat- und Newsbots, KI in der Film-, Fernseh- oder Musikproduktion zur Video-, Ton- und Fotobearbeitung, aber auch die Bereitstellung von Werkzeugen, die Journalisten bei der Bewältigung der Informationsflut unterstützen (Newman, 2019), KI- und Machine-Learning-Ansätze bei der Datenanalyse (van Eeden & Chow, 2019) bilden hier die Haupteinsatzgebiete. Weitere Ergänzungen finden sich in den Ergebnissen der Delphi-Befragung in Tabelle 6.

¹⁷ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/828697/umfrage/vertrauenswuerdigkeit-ausgewaehelter-mediengattungen-in-europa/>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

¹⁸ Vgl. https://www.wuv.de/medien/die_12_wichtigsten_medien_und_digitaltrends_2019, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

¹⁹ Vgl. auch <https://www.wirtschaft-digital-bw.de/zielgruppen/kultur-und-kreativwirtschaft/>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

Abbildung 12: Technologie-Strategie-Board der Kultur- und Kreativbranche



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf <https://www.konsultori.com/trends-in-der-kreativwirtschaft/> und [forschungsnetzwerk.at](https://www.forschungsnetzwerk.at).

Weitere wichtige Impulse erhält die Branche durch die Entwicklungen der Unterhaltungselektronik. Hier bilden neue Konsumformen wie VR/AR weiterhin den wichtigsten Einflussstrang. Content und Storytelling werden stärker erlebbar und durch Mood und Motion Tracking (World Economic Forum [WEF], 2018) noch realistischer umgesetzt. Da zudem die Kosten für den Einsatz dieser Technologie weiter sinken und Konsumenten immer mehr Zeit mit digitalen Medien verbringen, ist dies ein nicht zu unterschätzender Trend für die Content-produzierenden Kreativwirtschafts-Segmente (Kreativwirtschaft Austria & WKÖ, 2018). Neben vertikalen oder 360°-Videos und 3D-Inhalten liefern auch Connected TVs, smarte Sprachassistenzsysteme, z. B. Amazons Alexa, Apples Siri oder Googles Assistant sowie Avatare, wichtige Impulse^{20,21,22} (vgl. auch Arndt, 2015; Newman, 2019). Neue Displaytrends bei mobilen Endgeräten wie faltbare Smartphones, z. B. von Xiaomi, Huawei, Samsung, Motorola, Apple oder LG, bieten in der Kombination mit 5G-Netzen auch für die Verlags- und Medienbranche neue kreative Chancen. Neben schnellerem Surfen können ebenso das Streamen von HD-Videos und das gleichzeitige Verbinden mehrerer Endgeräte neue Impulse setzen – z. B. in Kombination mit mobiler Werbung.^{23,24}

Die Innovationsprozesse der Kultur- und Kreativbranche können wie folgt treffend zusammengefasst werden (ZEW & ISI, 2019): „Wichtiger Baustein für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Branche ist die Wissensbasis in Unternehmen. Geringe F&E-Ausgaben zeigen, dass klassische Forschung und Entwicklung eher selten betrieben wird. Stattdessen erfolgt der Wissens- und Knowhow-Aufbau vornehmlich über Kooperationen (Falk et al., 2011; Kimpeler & Georgieff, 2009). [...] Innovationsprozesse sind eher offen und kollaborativ organisiert, d. h. von der Idee bis zur Vermarktung wird oft mit Partnern kooperiert, die komplementäres Wissen oder notwendige Technologien einbringen. Ansätze wie Lead-user-Innovation, die Nutzer eng in die Wertschöpfung einbeziehen (Franke, Hippel & Schreier, 2006), Open Innovation (Chesbrough, van Haverbeke & West, 2006) oder Open Collaborative Innovation (Baldwin & Hippel, 2011), in denen Wissen und Kompetenzen von Unternehmen aktiv zusammengeführt werden, sind hier ebenso verbreitet wie die Kooperation mit unterschiedlichen Akteuren des Innovationssystems in Reallaboren (Meurer, Erdmann, Geibler & Echternacht, 2015). Der damit induzierte Wissenstransfer innerhalb und zwischen den Unternehmen verschafft den Kreativunternehmen die notwendige Flexibilität, um trotz kleiner Unternehmensgröße und beschränkter Personalkapazität wettbewerbsfähig zu bleiben.“

²⁰ Vgl. https://www.wuv.de/medien/die_12_wichtigsten_medien_und_digitaltrends_2019, zuletzt aufgerufen am 25.03.2020.

²¹ Vgl. https://www.deutschlandfunk.de/vertikale-videos-die-visuelle-90-grad-wende.2907.de.html?dram:article_id=438371, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

²² Vgl. https://www.wuv.de/medien/die_12_wichtigsten_medien_und_digitaltrends_2019, zuletzt aufgerufen am 25.03.2020.

²³ Vgl. <https://weischer.media/de/de/Crossmedia/blickwinkel/medientrends-2019-die-agenda-der-digitalen-entscheider/>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

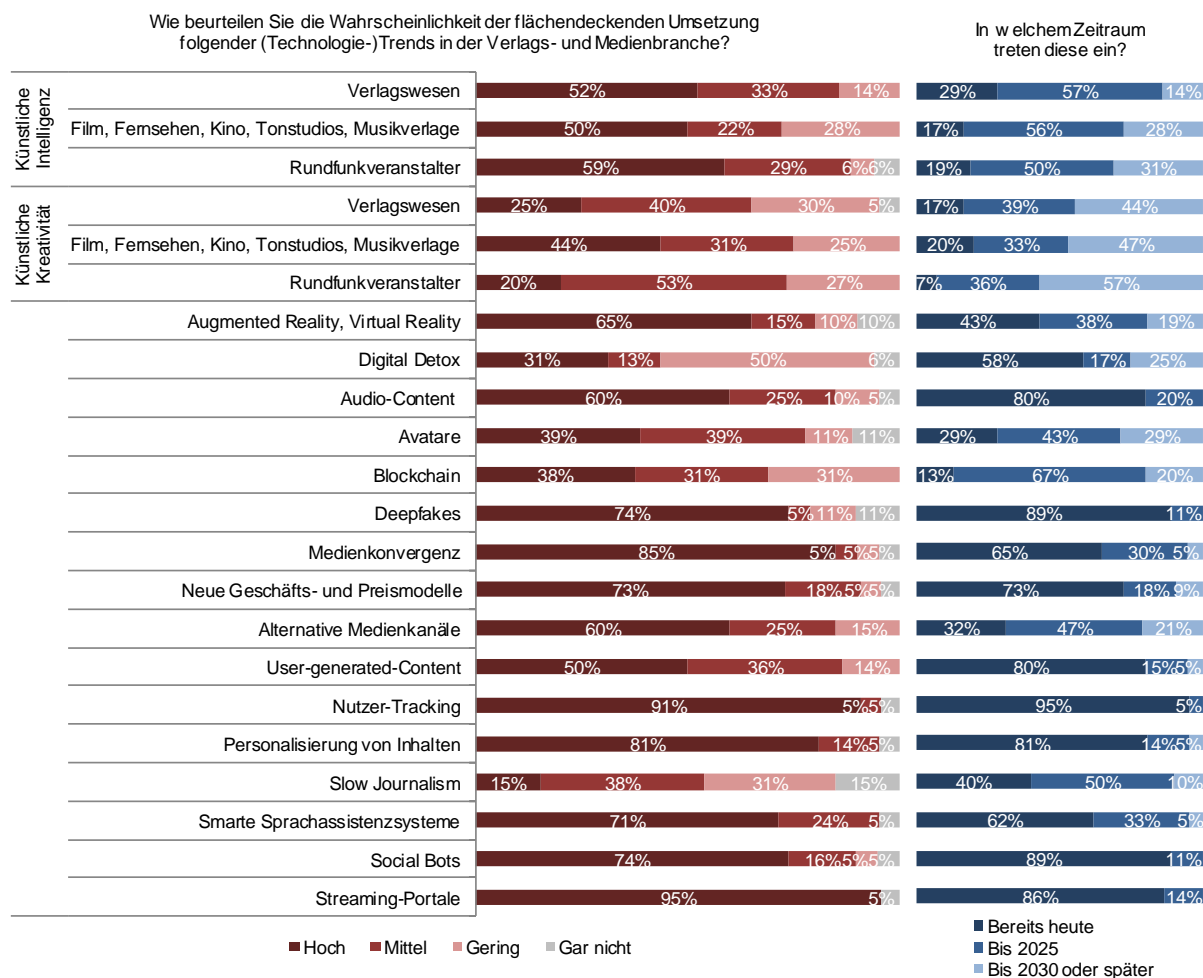
²⁴ Vgl. https://www.wuv.de/medien/die_12_wichtigsten_medien_und_digitaltrends_2019, zuletzt aufgerufen am 25.03.2020.

4.2.2 Anwendung digitaler Technologien

Die Ergebnisse der Delphi-Experteneinschätzung zum künftigen Einsatz technischer Lösungen und Ansätzen in der Verlags- und Medienbranche bestätigen die zuvor beschriebenen Erkenntnisse zur gesamten Kultur- und Kreativbranche: Die Teilnehmenden schätzen die Einsatzwahrscheinlichkeit der angegebenen Assistenzsysteme mehrheitlich als mittel bis hoch ein (Abbildung 13). Einzige Ausnahmen sind hier Digital Detox (31 % hoch) und Slow Journalism (15 % hoch), deren Einsatz als eher unwahrscheinlich bewertet wird. Der Einsatz von KI wird in allen Teilbranchen mit hoher bis mittlerer Wahrscheinlichkeit bis 2025 erwartet. Lediglich beim Einsatz künstlicher Kreativität unterscheiden sich die Antworten deutlich: Nur im Bereich Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios und Musikverlage können sich die Expertinnen und Experten mit 44 % einen Einsatz bis 2025 vorstellen (Verlagswesen 25 %, Rundfunkveranstalter 20 %).

Hohe Eintrittswahrscheinlichkeiten zeichnen sich besonders für Technologien ab, die bereits heute weit verbreitet zum Einsatz kommen und deren Verbreitung in den kommenden Jahren weiter steigen wird, beispielsweise das Nutzertracking (91 %), die Medienkonvergenz (85 %), Personalisierung von Inhalten (81 %), Deepfakes (74 %), Social Bots (74 %), neue Geschäfts- und Preismodelle (73 %), smarte Sprachassistenzsysteme (71 %), Streaming-Portale (71 %), Augmented und Virtual Reality (65 %) sowie Audio-Content (60 %). Technologietrends, deren flächendeckende Umsetzung eher bis 2025, 2030 oder später erwartet wird, werden von den Delphi-Befragten seltener mit einer hohen Wahrscheinlichkeit flächendeckender Umsetzung bewertet. Beim Einsatz von Avataren (39 %) und der Blockchain-Technologie (38 %) gehen die Befragten nicht von einer absehbaren flächendeckenden Nutzung aus.

Abbildung 13: Zukünftige Technologietrends



Quelle: Delphi-Befragung.

Tabelle 6 gibt einen expertenbasierten Überblick der wichtigsten KI-bezogenen Anwendungsfelder in den unterschiedlichen Bereichen der Verlags- und Medienwirtschaft.

Tabelle 6: KI-bezogene Anwendungsfelder in 2030

| | |
|---|---|
| Verlagswesen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätskontrolle, Textkorrekturen, Lektorat ▪ Identifikation von Fake News ▪ Personalisierung von Werbeangeboten ▪ Verschlagwortung, Textkürzung ▪ Grafik- und Texterzeugung (NLG) in den Anwendungsbereichen Sport, Börse, Wetter ▪ Übersetzung ▪ Potenzialanalyse von Titeln ▪ Business Intelligence ▪ Bildbearbeitung und Bildbeschaffung ▪ Bearbeitung von Agenturmeldungen ▪ Erstellung von Buchtexten, Kreatives Erzählen |
| Bereich Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios, Musikverlage | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werbung, Marketing und Vertrieb ▪ Personalisierung via Rec Engine ▪ Grafik-, Text-, Audio- und Videoerzeugung sowie -korrektur ▪ Business Intelligence ▪ KI-produzierter musikalischer Content ▪ Auswertung von Kinovorstellungen ▪ Übertragungen von Content an Kinos, TV-Sender oder Streamer ▪ Streamingdienste |
| Rundfunkveranstalter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werbung, Marketing und Vertrieb ▪ Grafik-, Text-, Audio- und Videoerzeugung sowie -korrektur ▪ Data Analytics ▪ Animation ▪ Aufbereitung kurzer Agenturmeldungen und bei der Berichterstattung, z. B. bei Sport, Börse und Wetter ▪ Bots ▪ Radiomoderation |

Quelle: Delphi-Befragung.

Bei der Frage nach neuen Geschäfts- und Preismodellen bis zum Jahr 2030 wurden über alle Teilbranchen hinweg vor allem individualisierte Angebote, Micropayments, Pay-per-Use-Modelle, Zahlung in nicht volatilen Digitalwährungen, Kombi-Abos, Streaming- oder Video-on-Demand-Angebote, intensivere Kooperation mit anderen Akteuren, z. B. der Gamesbranche, Transmedialität sowie der Einsatz von KI für einfache Tätigkeiten genannt (Tabelle 7).

Tabelle 7: Neue Geschäfts- und Preismodelle in 2030

| | |
|---|---|
| Verlagswesen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenlose Angebote, basierend auf Sammlung von Kundendaten und finanziert mit Werbung, sowie werbefreie kostenpflichtige Premiuminhalte ▪ Monetarisierung von Community-Privilegien, v. a. in der Belletristik ▪ Harte Paywall ▪ Regionale Services |
| Bereich Film, Fernsehen, Kino, Tonstudios, Musikverlage | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Value Added Services ▪ Für Produzenten: mehr Serviceproduktionen für Plattformen, wie Netflix ▪ Für Kinos: Ausbau des High-End-Sektors ▪ Selbstverlage |
| Rundfunkveranstalter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehr Clubmodelle mit Events ▪ Linear wird Nische ▪ Umstellung auf eine digitale Content-Plattform mit ausgewählten Live-Angeboten (Nachrichten, Sport, Events, Shows) und großer, gut kuratierter Mediathek |

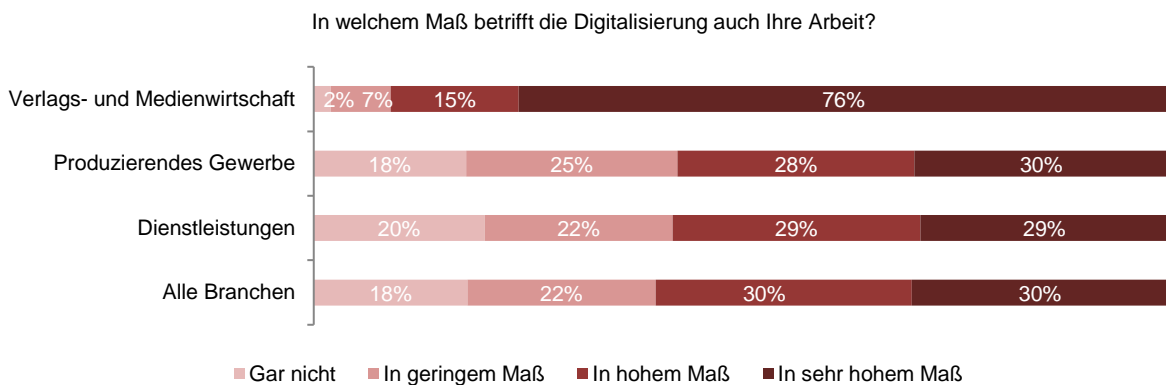
Quelle: Delphi-Befragung (1. Zyklus).

In diesem Sinne wirkt sich die Digitalisierung in der Verlags- und Medienwirtschaft vielfältig prägend auf die Arbeitsinhalte und -abläufe von Erwerbstätigen der Branche aus. Diesen Aspekt bestätigt die Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 mit dem Themenschwerpunkt „Digitalisierung der Arbeitswelt“. Sie beschreibt die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Arbeit aus Beschäftigtenperspektive unter anderem in Bezug auf:

- das Maß der Betroffenheit der Beschäftigten durch Digitalisierung (Abbildung 14) sowie
- die Verbreitung und Formen der Arbeit mit digitalen Mitteln (Abbildung 15).

Abbildung 14 gibt die Einschätzung von Beschäftigten zur Frage „In welchem Maß betrifft die Digitalisierung auch Ihre Arbeit?“ wieder. Dabei geben 91 % der Befragten in der Verlags- und Medienwirtschaft an, dass die Digitalisierung ihre Arbeit in hohem (15 %) bzw. in sehr hohem Maße (76 %) betrifft. Dieser Wert liegt deutlich über dem des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors, in denen der analoge Wert bei jeweils 58 % liegt. Diese Ergebnisse bestätigten: Digitalisierung betrifft Beschäftigte des Verlags- und Medienwesens wesentlich stärker als in anderen Branchen.

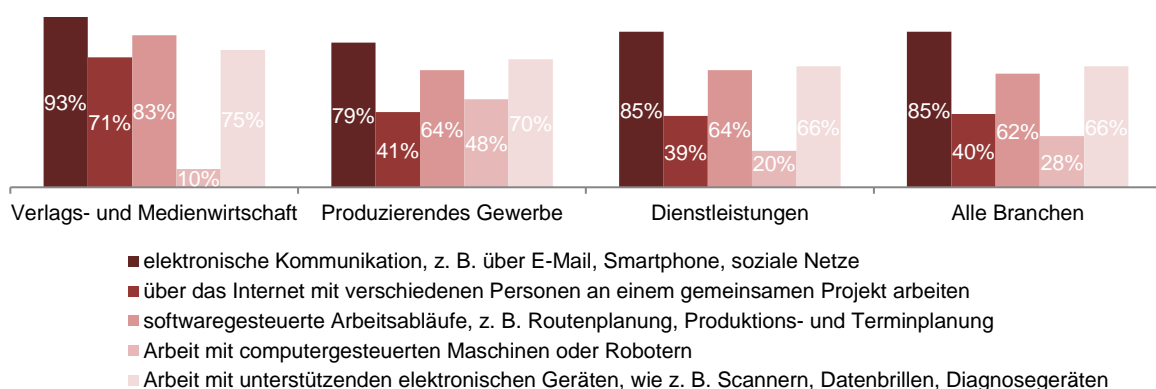
Abbildung 14 : Betroffenheit durch Digitalisierung, 2016



Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2016.

Abbildung 15 zeigt Verbreitung und Form der Arbeit mit digitalen Mitteln in der Verlags- und Medienwirtschaft im Vergleich zum produzierenden Gewerbe, dem Dienstleistungssektor sowie allen Branchen. Dabei fällt auf, dass bei der elektronischen Kommunikation, der Einbindung verschiedener Personen in ein Projekt über das Internet, softwaregestützten Arbeitsabläufen und der Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten die Verlags- und Medienwirtschaft über den Durchschnittswerten aller weiteren Branchen liegt. Damit bestätigt sich der Eindruck, dass die Arbeit von Beschäftigten der Branche hochgradig digital geprägt ist.

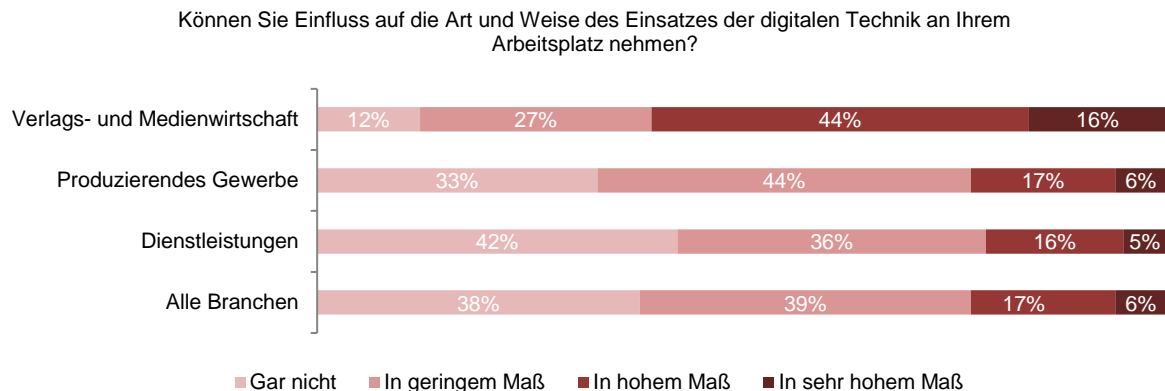
Abbildung 15 : Verbreitung und Formen der Arbeit mit digitalen Mitteln, 2016



Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2016.

Im branchenübergreifenden Vergleich stellt die Verlags- und Medienbranche hinsichtlich der individuellen Gestaltungsmöglichkeit bzw. der Art und Weise des Technikeinsatzes jedoch eine Besonderheit dar (Abbildung 16): Über die Hälfte der Beschäftigten gibt an, in hohem (44 %) bzw. sehr hohem Maß (16 %) Einfluss auf die Art des Einsatzes der digitalen Technik an ihrem Arbeitsplatz nehmen zu können. Damit hebt sich die Verlags- und Medienwirtschaft wesentlich von den Durchschnitten des produzierenden Gewerbes (23 %), des Dienstleistungssektors (21 %) und aller Branchen (23 %) ab.

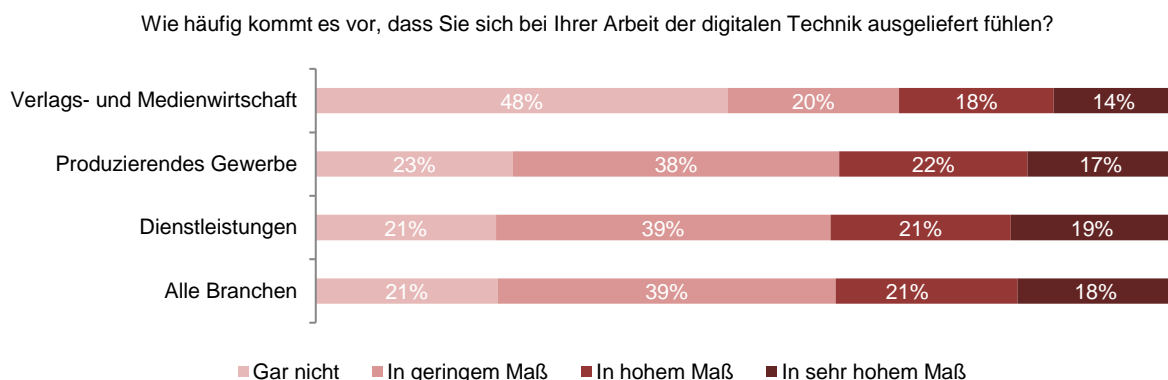
Abbildung 16: Gestaltung der Arbeit mit digitalen Mitteln aus Sicht der Beschäftigten, 2016



Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2016.

Dementsprechend fällt auch die Einschätzung der Beschäftigten zur Häufigkeit des Gefühls, der Technik ausgeliefert zu sein, wesentlich differenzierter aus (Abbildung 17): Knapp die Hälfte aller Befragten der Branche äußert, dass sie sich nie der Technik ausgeliefert fühlt. Nur 22 % bestätigen, dass dieses in hohem (18 %) oder sehr hohem Maß (14 %) vorkommt. Zu vermuten ist, dass die Arbeit von Beschäftigten der Verlags- und Medienbranche schon viele Jahre digital geprägt ist und eine hohe Adaptivität für technologische Neuerungen eine Grundvoraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit in dieser Branche darstellt.

Abbildung 17: Gefühl, digitaler Technik ausgeliefert zu sein, 2016



Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2016.

4.2.3 Gestaltungsoptionen

- **Beratungs- und Förderangebote speziell für Kreativ- und Kulturschaffende ausbauen:** Rund 68 % der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft kennen keine öffentlichen Förderprogramme. Der Bedarf an Beratungsangeboten liegt in den Bereichen von Förderprogrammen (66 % der Unternehmen), rechtlichen Fragestellungen (49 %), Weiterentwicklung der Geschäftsidee (41 %) sowie betriebswirtschaftlichen Faktoren (33 %) (BMW i, 2019). Um dieser Informationsasymmetrie zu begegnen, muss es gelingen, die breite Masse der Branchenakteure zu erreichen und Angebote niedrigschwellig sowie zugänglich zu gestalten. Um Akteure, die bisher wenig Erfahrung mit staatlichen Fördermaßnahmen haben oder an der Anschlussfähigkeit der eigenen Entwicklungen zweifeln, wie Einzelakteure und junge Start-ups, anzusprechen, sollte sowohl die Förderung von technologieorientierten als auch nichttechnischen Innovationen fokussiert werden (z. B. technologiegetriebene Geschäftsmodelle, neue Organisationsformen). Ebenso können unterschiedlichste Förderformate in Betracht gezogen werden – von der Machbarkeitsstudie bis zur Netzwerkförderung. Zu bedenken gilt, ob öffentlich-rechtliche Rundfunkveranstalter von diesen Fördermöglichkeiten auch perspektivisch ausgeschlossen werden sollten. Als beispielhaftes Förderprogramm könnte das vom BMW i finanzierte „Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen“²⁵ dienen. Um die höhere Sicherheit und Planbarkeit für Branchenakteure zu schaffen, wäre dieses Förderprogramm langfristig zu verstetigen.
- **Kooperationen und Wagniskultur bündeln:** Experimentierräume werden grundsätzlich als sehr vielversprechende Maßnahme wahrgenommen, um sich abstrakt wirkenden Transformationsprozessen zu nähern – wie dem Konzept der Agilität. Innerhalb von lokalen Experimentierräumen für Akteure der Kultur- und Kreativbranche könnten nicht nur regionale Netzwerkstrukturen für Akteure der Branche gestärkt und neue Kooperationen aufgebaut, sondern durch die Einbindung branchenfremder Akteure auch Spillover-Effekte („kreative Synergien“) bei der Technologienutzung oder Arbeitsorganisation generiert werden, die förderlich für das produzierende und Dienstleistungsgewerbe einer ganzen Region sein können. Beispielhaft für branchenübergreifende Zusammenarbeit können Kooperationen mit der Einzelhandelsbranche (Erlebnishopping, virtuelles Einrichten, virtuelle Anprobe) oder dem Maschinenbau stehen (interaktive, virtuelle Prototypen- und Produktentwicklung). Diese Maßnahme wäre zudem eine Möglichkeit, die Diversität der Akteurslandschaft zu erhalten, neue Formen hybrider Erwerbsformen zu erproben, z. B. Selbstständigkeit im Zusammenspiel mit starren Organisationsformen oder neue Formen der Selbstständigkeit, und der zunehmenden Zentralisierung der Branche entgegenzuwirken.
- **Einsatz künstlicher Intelligenz lenken:** KI-basierte Systeme kommen in verschiedensten Bereichen der Verlags- und Medienbranche bereits zum Einsatz, z. B. bei Texterstellung, Video- und Musikbearbeitung oder Chatbots. Im Sinne der Transparenz für den Endkonsumenten ist es ratsam, die auf KI basierenden Medieninhalte entsprechend zu kennzeichnen. Mit Blick auf Erwerbstätige, deren Arbeitsabläufe direkt vom Einsatz dieser Systeme betroffen sind, ist weiterhin zu empfehlen, neue Be- und Entlastungspotenziale systematisch zu analysieren, um zeitnah Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI abzustecken. Hier kann insbesondere das KI-Observatorium eine tragende Rolle einnehmen. Schon eine stärkere technologische Bündelung einzelner KI-Tools kann Abhilfe schaffen. Zu bedenken ist, dass durch den zunehmenden Einsatz von KI potenziell Freiräume für neue kreative Aufgaben geschaffen, jedoch durch die Übernahme spezieller Tätigkeiten auch teils geringere Anforderungen an die Qualifikation von Erwerbstätigen – im Sinne eines Skill Decays – gestellt werden können.

²⁵ Vgl. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Innovation/IGP/igp-einstieg.html>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

- **Transparenz bei der Nutzung von Konsumentendaten gewährleisten:** Das Tracken und die Auswertung individuelle Konsummuster wird bei der Nutzung aller digitalen Medien in der Verlags- und Medienbranche umgesetzt und liefert die Grundlage eines modernen, datengetriebenen Medienwesens. Auch wenn dieser Prozess den Vorteil des individualisierten Medienangebots für Konsumenten mit sich bringt, herrscht weitestgehend Unklarheit über das Ausmaß und die genaue Verwertung dieser Daten sowie ihrer Konsequenzen für den einzelnen Endkonsumenten. Die unternehmensseitige Nutzung von Daten sollte im Sinne eines „Verbraucherinnen- und Verbraucher-Empowerments“ aktiv von Konsumentenseite gestaltbar sein, um transparente Rahmenbedingungen für das Nutzen medialer Inhalte verschiedenster Quellen formulieren zu können.

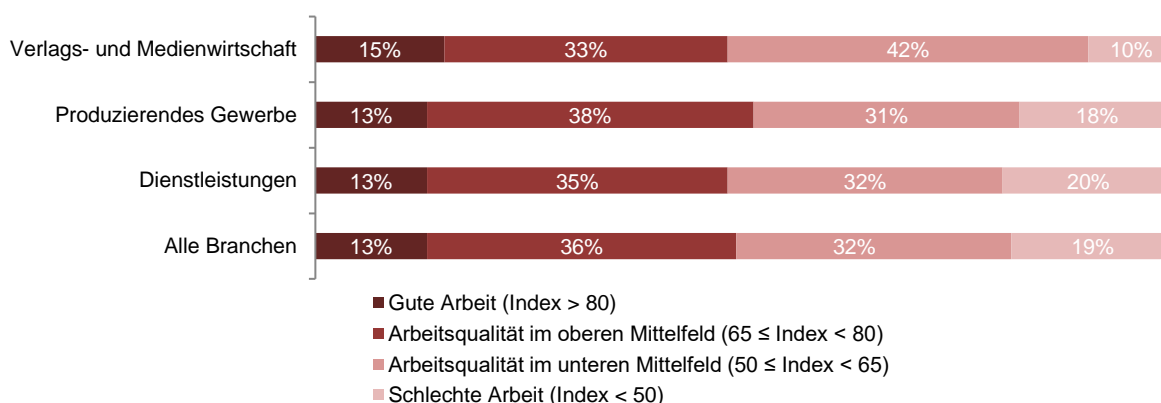
4.3 Organisation

4.3.1 Digitalisierung und Qualität der Arbeit

Die Digitalisierung kann nachhaltigen Einfluss auf die Qualität der Arbeit von Beschäftigten nehmen – sowohl mit positiver als auch negativer Tendenz. Eine umfangreiche Betrachtung der Qualität der Arbeit im Rahmen der Digitalisierung liefert die Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 mit dem Themenschwerpunkt „Die Digitalisierung der Arbeitswelt“ (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016), die im Folgenden um die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2018 ergänzt wird. Somit kann ein ganzheitliches Bild der Qualität der Arbeit von Beschäftigten der Verlags- und Medienwirtschaft skizziert werden.

Hinsichtlich ihrer Arbeitsqualität sind 15 % der Beschäftigten der Verlags- und Medienbranche innerhalb des Bereichs guter Arbeit entsprechend dem DGB-Index Gute Arbeit 2018 zu verorten (Abbildung 18): 33 % bewegen sich im oberen Mittelfeld der Arbeitsqualität, weitere 42 % im unteren Mittelfeld. Schlechter Arbeit werden 10 % der Beschäftigten der Branche zugeordnet. Mit insgesamt 48 % der Beschäftigten im Bereich guter Arbeit bzw. im oberen Mittelfeld ist der Unterschied zum gesamtdeutschen Vergleichswert von 49 % minimal. Aufgrund der besonders hohen Berufsdiversität der Branche ist zu vermuten, dass die brancheninternen Variationen mit Blick auf individuelle Arbeitsqualität sehr hoch sein können.

Abbildung 18: Stufen der Arbeitsqualität des DGB-Index Gute Arbeit, 2018



Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2018.

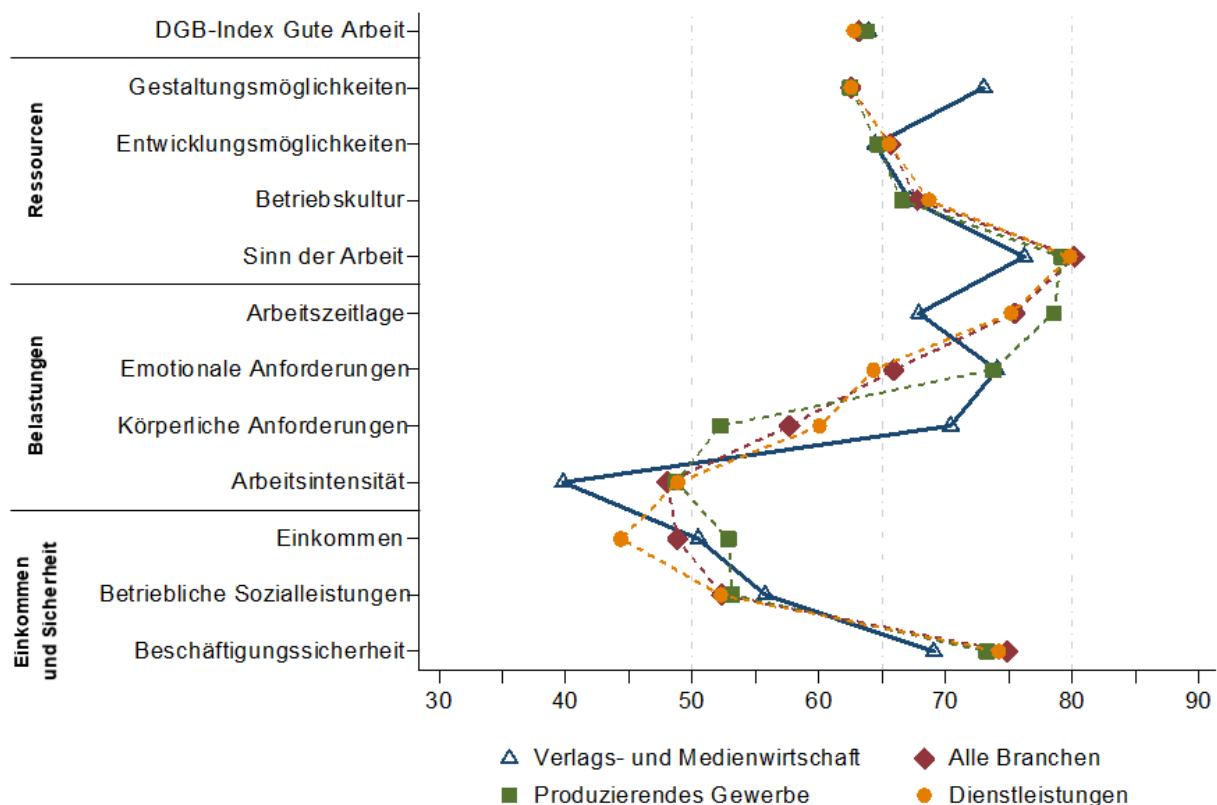
So beklagen beispielsweise freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Schlechterstellung gegenüber festangestellten Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitszeit (z. B. bei Wochenend- und Feiertagsarbeit), der Vergütung, sozialer Absicherung und beim Arbeitsrecht, etwa beim Kündigungsschutz. Insgesamt 94 % empfinden eine Benachteiligung gegenüber festangestellten Beschäftigten. Zusätzlich bestehen deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Rundfunkanstalten. Über 70 % der freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden nach eigenen Aussagen gern einer Tätigkeit in festem Angestelltenverhältnis nachgehen, obwohl sie grundsätzlich gern frei beschäftigt sind (Langer, 2019).

Die Prekaritätsdebatte im Zusammenhang mit der Kultur- und Kreativbranche gestaltet sich jedoch anders als in Branchen mit geringerem durchschnittlichen Qualifikationsniveau, z. B. Einzelhandel und Handelslogistik: Manske (2007) spricht von einer „Prekarisierung auf hohem Niveau“ und meint damit, dass auf ein hohes formales Qualifikationsniveau, Autonomiegewinne sowie kreative Motivation zunehmende wirtschaftliche Armutsrisiken treffen (Manske & Merkel, 2009). Leicht und Philipp (2005) argumentieren weiterhin, dass Prekarität nicht ausnahmslos mit geringer Qualifizierung und sozialer Marginalisierung gleichzusetzen ist.

Mit Bezug auf die elf Kriterien des DGB-Index Gute Arbeit sind die positiven Einflussfaktoren auf die Qualität der Arbeit im Besonderen auf die Aspekte der Gestaltungsmöglichkeiten sowie geringe körperliche Anforderungen zurückzuführen (Abbildung 19). Die ganzheitliche Betrachtung der Einzelkriterien lässt Rückschlüsse auf in Teilen breite Differenzen zum branchenübergreifenden Durchschnitt zu: So schätzen die Beschäftigten der Verlags- und Medienbranche die Aspekte Arbeitsintensität, Arbeitszeittage sowie Beschäftigungssicherheit deutlich negativer ein als Beschäftigte anderer Branchen.

Am Beispiel von Zeitungsverlagen (vgl. auch Kapitel 5.2 und 5.3) wird deutlich, dass sich in den vergangenen fünf Jahren am ehesten die Ausstattung von Beschäftigten, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Abwechslungsreichtum der Arbeitsaufgaben zum Vorteil entwickelt haben. Insgesamt scheinen nachteilige Entwicklungen jedoch zu überwiegen. Teils deutlich über der Hälfte der Beschäftigten sind der Ansicht, dass sich die terminliche und zeitliche Situation, psychische Belastung, Entgelthöhe sowie Arbeitsplatzsicherheit zum Nachteil entwickelt haben (Daum & Hoppe, 2020). Insgesamt fokussieren sich im Verlagswesen die Bedenken gegenüber psychischer Belastung von Beschäftigten auf die zunehmende Burnout-Gefahr: 62 % der Expertinnen und Experten einer weltweiten Befragung von Beschäftigten in Leitungspositionen von Verlagshäusern äußern diese Vermutung im Zusammenhang mit Überbelastung in Nachrichtenredaktionen (Newman, 2019).

Abbildung 19: DGB-Index Gute Arbeit und Kriterien der Guten Arbeit, 2018

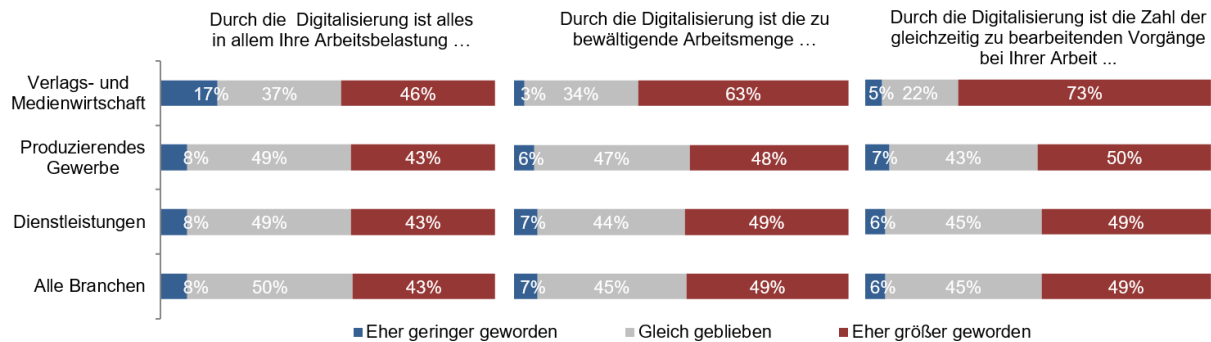


Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2018.

Mit zunehmender Digitalisierung können sowohl positive als auch negative Folgen für Beschäftigte einhergehen. So geben 46 % der Befragten der Verlags- und Medienwirtschaft im Rahmen der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 an, dass ihre Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung gestiegen ist (Abbildung 20). Damit liegt die Branche 3 Prozentpunkte über dem Durchschnitt des produzierenden Gewerbes, des Dienstleistungssektors und aller Branchen. Weiterhin ist für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die zu bewältigende Arbeitsmenge gestiegen: 63 % der Beschäftigten der Verlags- und Medienwirtschaft stimmen dieser These zu.

Laut Roth (2017) steigt die Arbeitsmenge branchenübergreifend tendenziell deutlicher mit einem höheren Qualifikationsniveau der Beschäftigten an. Im Vergleich zum branchenübergreifenden Durchschnitt (49 %) ist außerdem die Zahl der gleichzeitig zu bearbeitenden Vorgänge wesentlich häufiger bei Beschäftigten der Verlags- und Medienbranche gestiegen (73 %). Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Arbeitsintensität bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Verlags- und Medienwirtschaft im Rahmen der Digitalisierung überdurchschnittlich stark gestiegen ist (vgl. auch Kapitel 5.3).

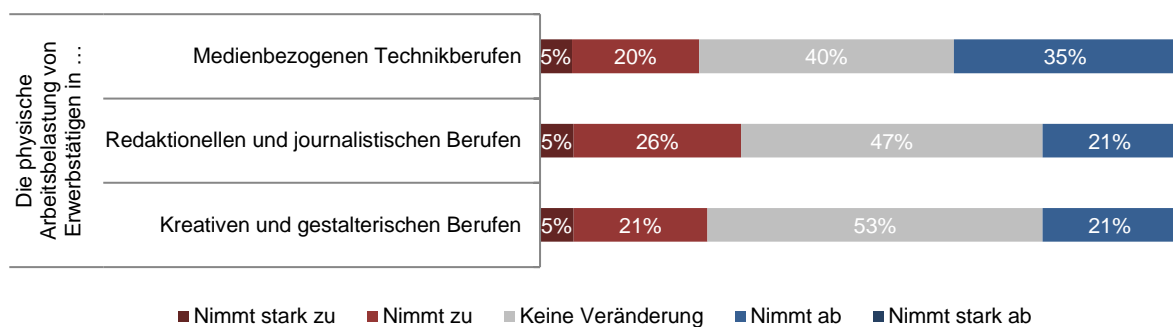
Abbildung 20: Folgen der Arbeit mit digitalen Mitteln aus Sicht der Beschäftigten (I), 2016



Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2016.

Höhere Arbeitsintensitäten durch die Digitalisierung schlagen sich entsprechend der Delphi-Befragung – und in Einklang mit den Erkenntnissen des DGB-Index Gute Arbeit (Abbildung 19) – tendenziell nicht in perspektivisch steigenden physischen Belastungen für Erwerbstätige der Verlags- und Medienbranche nieder (Abbildung 21): 75 % der Expertinnen und Experten rechnen mit Blick auf medienbezogene Technikberufe der Branche mit einer unveränderten (40 %) bzw. abnehmenden (35 %) physischen Arbeitsbelastung. Weniger eindeutig interpretierbar ist die Experteneinschätzung für redaktionelle und journalistische sowie kreative und gestalterische Berufe. Tendenziell ist von unveränderten physischen Belastungsprofilen auszugehen. In Bezug auf die künftig zunehmende physische Belastung von Erwerbstätigen der Branche – wie von jeweils über einem Viertel der Befragten vermutet – wäre denkbar, dass diese Tendenz mit erhöhter örtlicher/zeitliche Mobilität (Kapitel 4.3.2) in Zusammenhang steht.

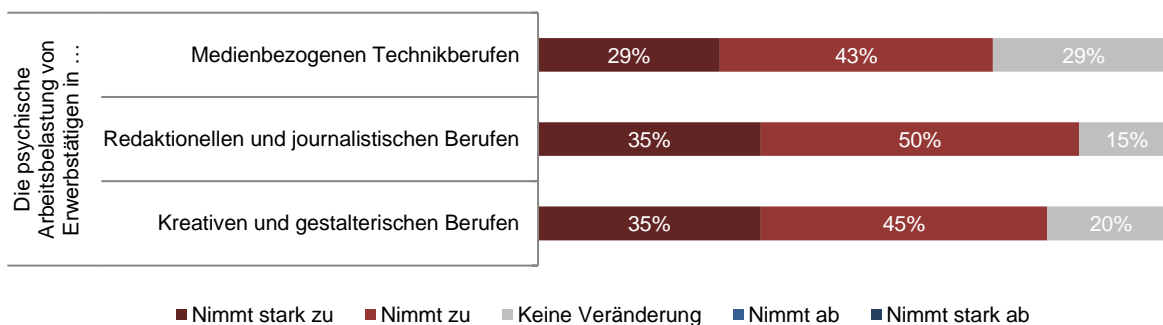
Abbildung 21: Zukünftige physische Belastung



Quelle: Delphi-Befragung.

Im Gegensatz zur Perspektive auf die Entwicklung physischer Belastung fällt die Einschätzung der zukünftigen psychischen Belastungen von Erwerbstätigen der Verlags- und Medienwirtschaft für die Expertinnen und Experten der Delphi-Befragung eindeutig aus (Abbildung 22): Jeweils mit deutlicher Mehrheit gehen die Befragten mit Blick auf 2030 von zunehmender bzw. stark zunehmender Arbeitsbelastung für medienbezogene Technikberufe (72 %), redaktionelle und journalistische (85 %) sowie kreative und gestalterische Berufe der Branche (80 %) aus.

Abbildung 22: Zukünftige psychische Belastung

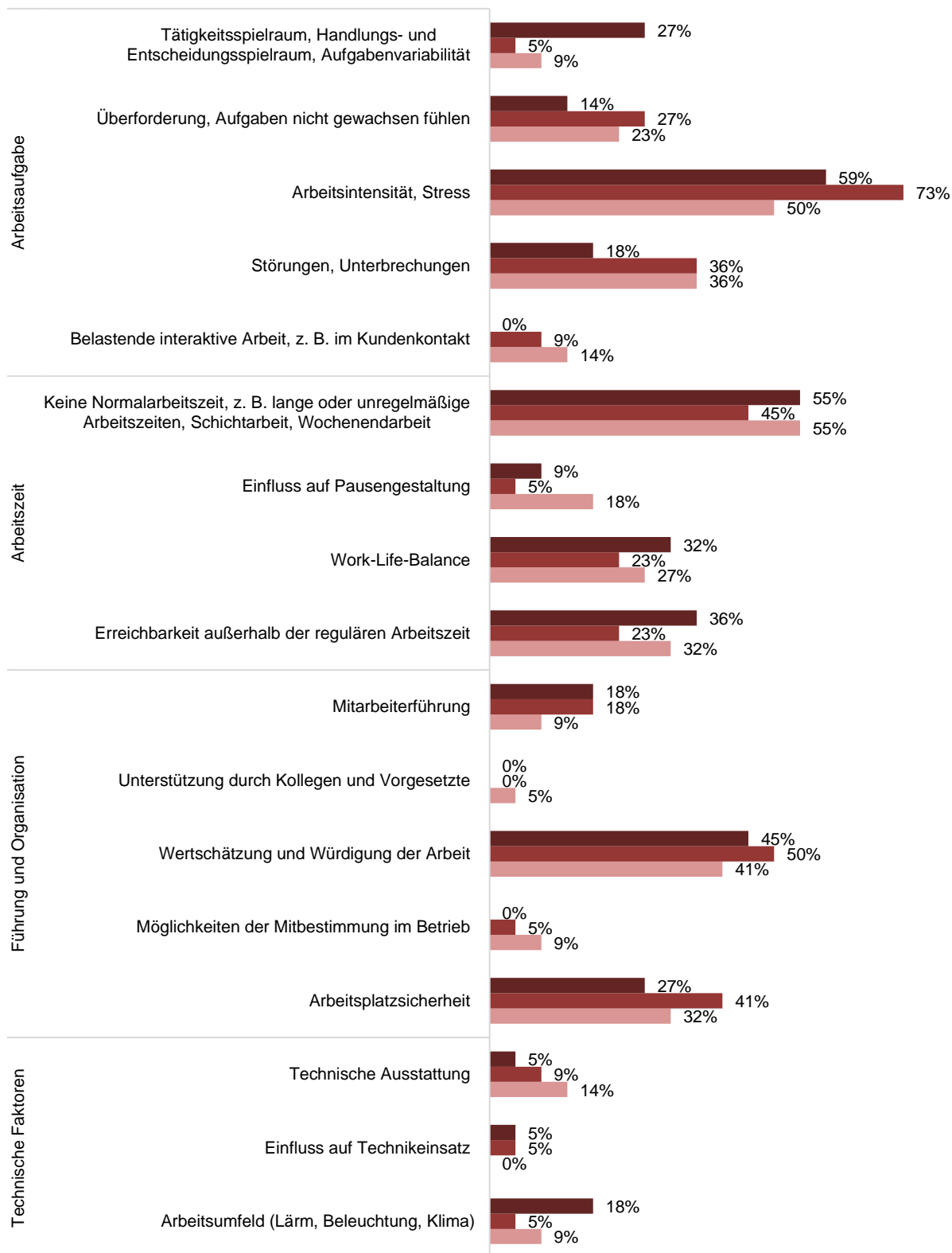


Quelle: Delphi-Befragung.

Somit schließt sich die Experteneinschätzung zur zukünftigen Entwicklung von psychischer Belastung in der Verlags- und Medienwirtschaft an die äquivalenten Betrachtungen in anderen Dienstleistungsbranchen an (Glock et al., 2018; Glock, Goluchowicz et al., 2019; Glock, Krabel et al., 2019). Die tiefergehende Betrachtung ausgewählter Einflussfaktoren auf die psychische Belastung von Erwerbstätigen im Verlags- und Medienwesen lässt Rückschlüsse auf berufsgruppenspezifische Ursachen für zukünftige Mehrbelastungen in diesem Bereich zu (Abbildung 23): Die Belastungsprofile für die drei betrachteten Berufsgruppen fallen hierbei ähnlich aus. Hohe Arbeitsintensitäten, keine Normalarbeitszeit sowie Wertschätzung und Würdigung der Arbeit fallen am stärksten ins Gewicht. Nachrangigen Einflussgrad haben dagegen technische Faktoren, Möglichkeiten der Mitbestimmung im Betrieb, Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte oder belastende interaktive Arbeit.

Besonders hervorzuheben ist die belastende Wirkung von Arbeitsintensität und Stress für redaktionelle und journalistische Berufe, wie von 73 % der Expertinnen und Experten der Delphi-Befragung angenommen. Des Weiteren sind sowohl redaktionelle und journalistische als auch kreative und gestalterische Berufe in besonderem Maß von Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit betroffen (jeweils 36 % der Befragten). Demgegenüber wirken sich mangelnde Tätigkeits-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie Aufgabenvariabilität für 27 % der Befragten negativ auf medienbezogene Technikberufe aus. Die Thematik der Arbeitsplatzsicherheit wirkt sich ebenfalls – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – negativ auf die psychische Belastungssituation in allen drei betrachteten Berufsgruppen aus. Der Trend zur verstärkten freiberuflichen/selbstständigen Erwerbstätigkeit in der Branche sowie die steigende Zahl von Crowd- und Clickworkern (Kapitel 3.2) kann die negativen Effekte des Faktors der fehlenden Arbeitsplatzsicherheit auf die psychische Arbeitsbelastung perspektivisch noch verschärfen.

Abbildung 23: Einflussfaktoren auf psychische Belastung von Erwerbstätigen



■ Medienbezogene Technikberufe ■ Redaktionelle und journalistische Berufe ■ Kreative und gestalterische Berufe

Quelle: Delphi-Befragung.

4.3.2 Flexibilisierungspotenziale in der Arbeitsorganisation

Wo (und wann) beginnt Arbeit und wo endet sie? – In wenigen anderen Branchen scheint das Verhältnis zwischen privater und professioneller Lebenswelt mehr zu verschwimmen. Ein hoher Anteil selbstständig tätiger Personen sowie das zunehmende Angebot von Crowd- und Clickwork scheint diese Problematik perspektivisch noch zu verschärfen.

Grundsätzlich kann der stetig zunehmende Einsatz digitaler Arbeitsmittel laut Apt, Bovenschulte, Hartmann und Wischmann (2016) zu einer Flexibilisierung und Dezentralisierung von Arbeit führen. In Anlehnung an Eichhorst und Tobsch (2014) kann zwischen externer und interner Flexibilisierung differenziert werden: Externe Flexibilisierung beschreibt im Wesentlichen die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsverhältnissen außerhalb der unbefristeten Vollzeit. Interne Flexibilisierung beschreibt hingegen die unternehmensinterne Etablierung flexibler Arbeitszeitmodelle, die Einführung mobiler Arbeit und die daraus resultierende, zunehmende Verknüpfung der privaten und beruflichen Lebenswelt von Beschäftigten. Ergänzend zu externer und interner Flexibilisierung wird im Folgenden auch Flexibilisierung auf betriebsstruktureller Ebene analysiert.

Externe Flexibilisierung

Ausgehend von einem hohen Anteil freiberuflicher/selbstständiger Personen in der Verlags- und Medienwirtschaft, der perspektivischen Zunahme dieser Erwerbstätigkeit sowie einer ebenso steigenden Zahl von Crowd- und Clickworkern (Kapitel 3.2) scheinen weitere Möglichkeiten der externen Flexibilisierung begrenzt zu sein. Zwar machen sozialversicherungspflichtige Beschäftigte den mit Abstand größten Teil der Erwerbstätigen der Verlags- und Medienbranche aus; es ist aber, gesamtwirtschaftlich betrachtet, von einer wesentlich geringeren Zahl Beschäftigter in unbefristeter Vollzeitarbeit als in anderen Branchen auszugehen. Den höchsten Anteil an Vollzeitbeschäftigten stellen nach Söndermann (2018) Rundfunkunternehmen (72 %); weiterhin sind Buch- und Presseverlage (41 %) sowie die Film- und Musikwirtschaft (36 %) genannt. Insgesamt liegt der Anteil Vollzeitbeschäftigter im Jahr 2013 bei 39 % – im Vergleich dazu liegt der gesamtwirtschaftliche Wert bei rund 50 %. Als ein Grund für diese Entwicklung kann die Nichteinhaltung von – sofern vorhanden – Tarifverträgen herangezogen werden (Basten, 2017). Gleichzeitig lassen eine vergleichsweise ausgeprägte Zahl an geringfügig Beschäftigten, Selbstständigen und Mini-Selbstständigen auf einen bereits hohen Grad externer Flexibilisierung schließen.

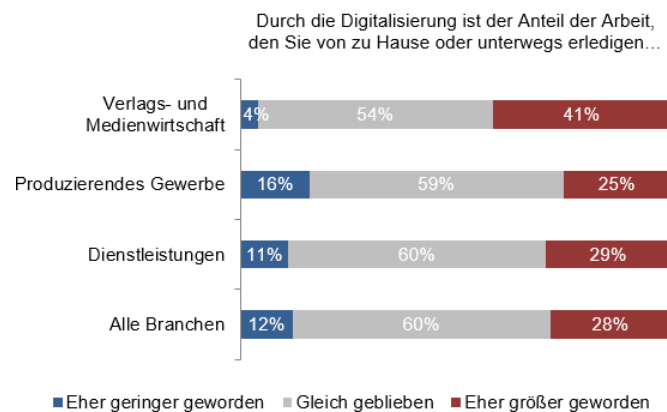
In Bezug auf die Kultur- und Kreativwirtschaft wird seit Mitte der 1990er Jahre von einem „Selbstständigensektor“ gesprochen (Söndermann, 2018). Werden mit dieser Form der Erwerbstätigkeit auch besondere Freiheitsgrade verbunden, ist im Sinne der sozialen Absicherungen von Erwerbstätigen perspektivisch jedoch eher ein Abbau des Grads an externer Flexibilisierung zu empfehlen.

Interne Flexibilisierung

Interne Flexibilisierung im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird im öffentlichen Diskurs häufig mit einer Entgrenzung von Arbeit im Sinne des Verschwimmens der Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem gleichgesetzt (Voß, 1998). Branchenunabhängig kann ein kausaler Zusammenhang zwischen der zunehmenden Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle und abnehmenden Arbeitsbelastungen für Beschäftigte – d. h. auch positive Auswirkungen auf deren Gesundheitszustand – bisher nicht eindeutig ermittelt werden. So konnten Krug, Kemna und Hartosch (2019) beispielsweise feststellen, dass flexible Arbeitszeitmodelle durchaus negative Effekte auf den Gesundheitszustand von Beschäftigten haben können. Demgegenüber berichten Moen, Kelly, Tranby und Huang (2011), dass positive Wirkungen auf die Gesundheit von Beschäftigten insbesondere auf flexibilisierte Arbeitszeitgestaltung zurückzuführen sind. Zunehmende interne Flexibilisierung ist somit nicht per se mit positiven oder nachteiligen Konnotationen für Arbeitsbedingungen zu verbinden.

Ausgehend von der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit hat die Möglichkeit des ortsflexiblen Arbeitens für Beschäftigte der Verlags- und Medienwirtschaft im Kontext der Digitalisierung bereits zugenommen (Abbildung 24): 41 % der Beschäftigten berichten, dass der Anteil der Arbeit, den sie von zu Hause oder unterwegs erledigen, durch die Digitalisierung eher größer geworden ist. Für den überwiegenden Teil der Beschäftigten ist dieser Anteil jedoch gleich geblieben (54 %). Laut Roth (2017) ist die Möglichkeit, Arbeit mobil zu verrichten, gleichwohl nicht unmittelbar mit einer höheren Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbunden.

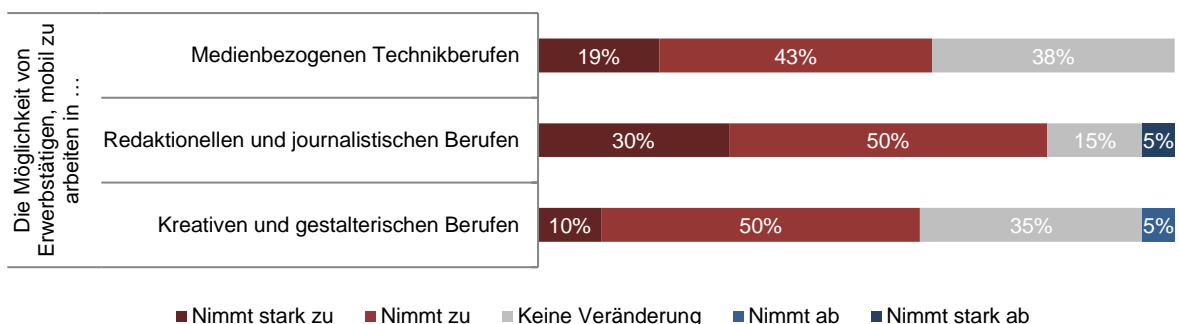
Abbildung 24: Folgen der Arbeit mit digitalen Mitteln aus Sicht der Beschäftigten (II), 2016



Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2016.

Diese Entwicklung wird sich entsprechend der Delphi-Befragung auch mit Blick auf 2030 fortsetzen (Abbildung 25): Die Expertinnen und Experten schätzen, dass die Möglichkeit von Erwerbstätigen, mobil zu arbeiten, für redaktionelle und journalistische Berufe zunehmen (50 %) bzw. stark zunehmen (30 %) wird. Diese Erkenntnis ist deshalb als erwartbar einzustufen, da die konkreten Tätigkeitsinhalte von Redakteurinnen und Redakteuren sowie Journalistinnen und Journalisten selten mit der Anwesenheit an einem bestimmten Arbeitsort verbunden sind. Auch für medienbezogene Technikberufe sowie kreative und gestalterische Berufe sind aus Sicht der Befragten überwiegend Zunahmen der Möglichkeit, mobil zu arbeiten, zu erwarten.

Abbildung 25: Zukünftige arbeitsörtliche Flexibilität

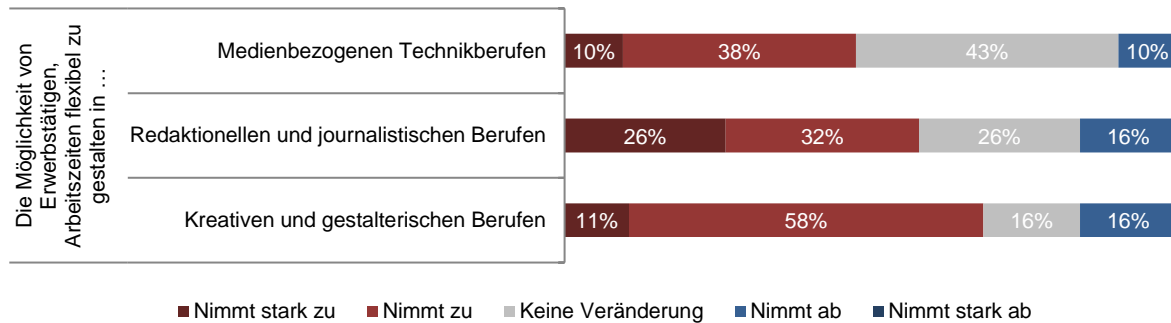


Quelle: Delphi-Befragung.

Mit Blick auf 2030 wird sich ebenso die arbeitszeitliche Flexibilität für Erwerbstätige der Verlags- und Medienwirtschaft ändern (Abbildung 26): Innerhalb der Delphi-Befragung schätzen 68 % der Expertinnen und Experten, die Möglichkeit von Erwerbstätigen, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, werde gerade für kreative und gestalterische Berufe zunehmen (58 %) bzw. stark zunehmen (11 %). Insgesamt 58 % rechnen mit einer äquivalenten Entwicklung für redaktionelle und journalistische Berufe. Hierbei ist zu vermuten, dass Redakteurinnen und Redakteure bzw. Journalistinnen und Journalisten bereits heute vergleichsweise flexibel arbeiten können. Entsprechend ist die Einschätzung zu „Keine Veränderung“

von 26 % der Befragten zu deuten. Weiterhin erwarten die Expertinnen und Experten die geringste Zunahme (48 %) der Möglichkeit flexibler Arbeitszeitgestaltung bei medienbezogenen Technikberufen, welche aufgrund ihrer Tätigkeitsinhalte häufiger orts- und zeitgebunden agieren. Perspektivisch können diese Erkenntnisse damit einhergehen, dass die Arbeit von Erwerbstätigen im Verlags- und Medienwesen zukünftig in einem noch höheren Maß von der traditionellen „Normalarbeitszeit“²⁶ abweicht.

Abbildung 26: Zukünftige arbeitszeitliche Flexibilität



Quelle: Delphi-Befragung.

Ein neueres Phänomen, welches im Besonderen Onlineredaktionen betrifft, stellt die Neueinführung von Schichtarbeit dar (vgl. Kapitel 5.2 und 5.3). Sie zielt darauf ab, zu jeder Zeit die Aktualität der medialen Inhalte zu gewährleisten. Diese Entwicklung erklärt nicht nur den hohen Einfluss der Abweichung von der Normalarbeitszeit als Faktor psychischer Belastung im Verlags- und Medienwesen (Kapitel 4.3.1), sondern eröffnet auch ein neues Handlungsfeld für Betriebsräte (Daum, 2019).

Betriebsstrukturelle Flexibilisierung und Agilität

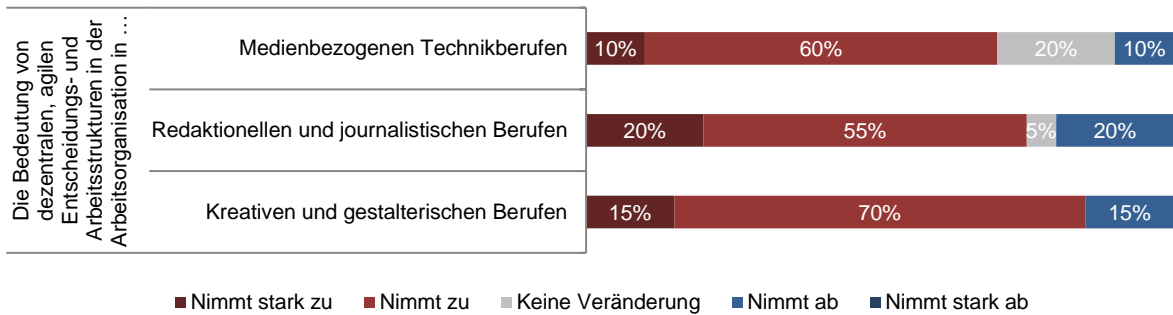
Das Konzept agiler Betriebsstrukturen ist grundsätzlich kein neues Phänomen und geht zurück auf den amerikanischen Soziologen Talcott Parsons (Parsons, 1951). Parsons beschreibt vier Charakteristika, die Organisationen erfüllen sollten, um ihre Existenz langfristig zu erhalten: Reaktionsvermögen auf äußere Bedingungen (Adaption), Zieldefinition und -verfolgung (Goal Attainment), die Herstellung/Sicherstellung von Zusammenhalt und Inklusion (Integration) sowie die Aufrechterhaltung von Strukturen und Wertmustern (Latency). Die „Renaissance“ des Agilitätsprinzips begründet sich darin, dass im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt ganze Geschäftsbereiche oder sogar Unternehmen agil und flexibel²⁷ betrieben werden sollen, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können. In der Praxis werden mit dem Konzept der Agilität im Wesentlichen vier Aspekte erfasst: Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und Haltung (auch „agiles Mindset“).

Greift der zunehmend beworbene, branchenübergreifende Trend zu dezentralen, agilen Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen (z. B. Capgemini Research Institute, 2018) auch im Verlags- und Medienwesen oder ist Agilität in diesem Sinne ohnehin die Essenz des Selbstverständnisses der Branche? Die Einschätzung der Fachleute der Delphi-Befragung zur perspektivischen Bedeutung dezentraler, agiler Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen ist eindeutig (Abbildung 27): Deren Bedeutung wird für die Verlags- und Medienwirtschaft bis 2030 deutlich zunehmen. Diese Entwicklung betrifft laut Expertenmeinung alle hier betrachteten Berufsgruppen, wenn auch in leicht unterschiedlicher Intensität.

²⁶ Ein „Normalarbeitstag“ wird laut Bauer, Groß und Schilling (1996) durch eine Beschäftigung in Vollzeit definiert, welche eine Arbeitszeit von 35 bis 40 Wochenstunden umfasst und tagsüber von Montag bis Freitag ausgeübt wird. Diese Vollzeitbeschäftigung variiert nicht hinsichtlich ihrer zeitlichen Kontinuität.

²⁷ Die begriffliche Abgrenzung zwischen Agilität und Flexibilität ist nicht trennscharf. Flexibilität kann mit reaktiven Anpassungen umschrieben werden – Agilität ist dagegen eher unter proaktivem sowie antizipativem Verhalten zu fassen. Vgl. https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfae-higkeit_80_378520.html, zuletzt aufgerufen am 03.04.2020.

Abbildung 27: Zukünftige betriebsstrukturelle Flexibilität



Quelle: Delphi-Befragung.

In diesem Sinne besteht für Erwerbstätige der Verlags- und Medienwirtschaft auch weniger Bedarf für Maßnahmen zur Förderung zusätzlicher zeitlicher, örtlicher oder struktureller Flexibilisierung als in anderen Branchen. Die überwiegend projektbasierte Arbeitsweise vieler Erwerbstätiger der Verlags- und Medienbranche impliziert das bereits praktizierte Prinzip der strukturellen und inhaltlichen Flexibilität der Arbeit. Im Hinblick auf digitales, vernetztes Arbeiten in Coworking Spaces, temporären Arbeitsplätzen und Remote-Arbeit gilt die Kultur- und Kreativwirtschaft erneut als Vorreiter und Taktgeber für die gelebte Praxis in anderen Branchen (Bakhshi & Yang, 2018).

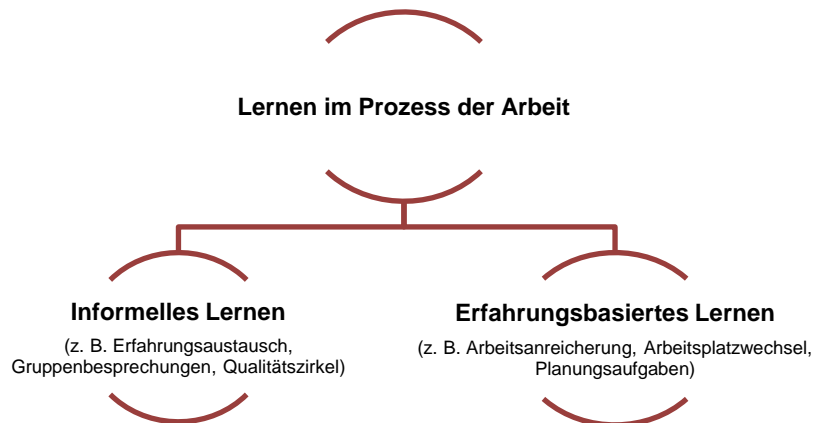
Am Beispiel der Filmwirtschaft ist der Flexibilisierungsprozess der Branche anekdotisch nachzuvollziehen (vgl. auch Kapitel 5.4): Sowohl kreative als auch technische Filmproduktionstätigkeiten wurden aus Produktionsfirmen ausgelagert, um Fixkosten zu minimieren. Dieses horizontale Outsourcing hatte zur Folge, dass filmbezogene Arbeiten projektbasiert organisiert wurden. Produktionsunternehmen fungieren somit als „Systemkoordinatoren“ von Zuarbeitenden. Neue Projekte erfordern demnach eine immerwährende Wiederholung der Neuzusammensetzung von Projektteams im Sinne einer „hybriden Organisationsform“. Professionelle Netzwerke werden in diesem Zusammenhang als essenziell angesehen, da die Vorerfahrung über Zusammenarbeit und Qualität der Arbeitsleistung – neben finanziellen Aspekten – als ausschlaggebende Argumente für die Durchführung von Folgeprojekten gelten. Für neue Akteure in der Branche bildet der Ausbau und die Aufrechterhaltung eines Kontaktnetzwerkes deshalb die größte Herausforderung (Scheidegger, 2011).

4.3.3 Lernförderliche Arbeitsorganisation und Handlungsspielräume

In einer lernförderlichen Umgebung zu arbeiten, kann einen wichtigen Beitrag zur kontinuierlichen Kompetenzentwicklung sowie zu innovativem und kreativem Handeln von Erwerbstätigen leisten. Ebenso kann Lernen im Prozess der Arbeit befördert werden. Lernen im Prozess der Arbeit findet meist als ein Vorgang statt, der als „fluide, temporär, selbstgesteuert und als nicht formell organisiert charakterisiert werden kann“ (Dehnbostel, 2008). Laut Schäfer (2009) bestehen im Rahmen der konkreten Arbeitsumgebung, der Arbeitsaufgaben, der Arbeitsorganisation sowie der Unternehmenskultur Gestaltungsfelder, die den informellen Lernprozess am Arbeitsplatz positiv beeinflussen können. Routinebasierte Arbeitsabläufe, ein hoher Formalisierungsgrad und das Fehlen einer geeigneten Lernumgebung schränken Möglichkeiten des nachhaltigen Kompetenzerwerbs hingegen ein.

Grundsätzlich kann Lernen im Prozess der Arbeit als informelle Lernen oder erfahrungsbasiertes Lernen erfolgen. Dabei setzt Lernen im Prozess die Schaffung einer lernförderlichen Arbeitsumgebung voraus (Abbildung 28). Informelles Lernen kann laut Schäfer (2009) auf dem Erfahrungsaustausch mit Kollegen, Gruppenbesprechungen oder Qualitätszirkeln basieren. Hingegen wird erfahrungsbasiertes Lernen z. B. durch Arbeitsanreicherung, Arbeitsplatzwechsel oder die Ausübung von Planungsaufgaben charakterisiert.

Abbildung 28: Formen des Lernens im Prozess der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung. Schäfer (2009).

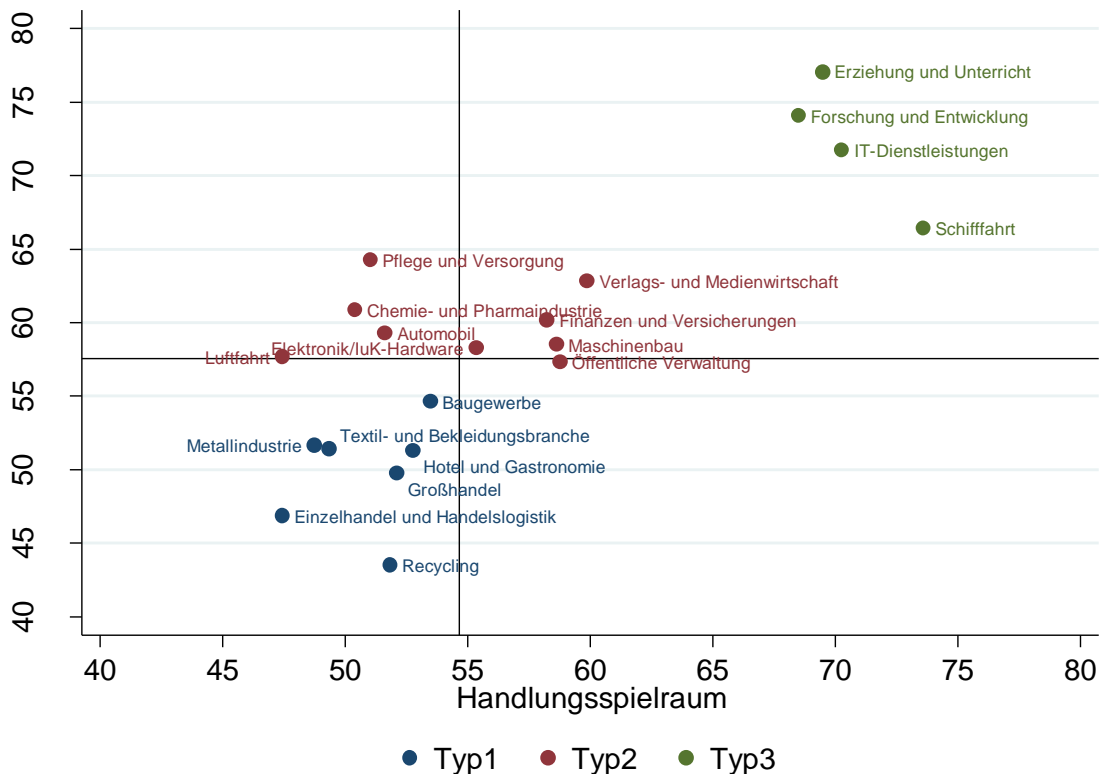
Eine Annäherung an den Grad der Lernförderlichkeit einer Branche kann anhand der Ausprägung der Wissens- und Lernintensität sowie der Handlungsspielräume von Beschäftigten erfolgen. Zur vertiefenden Untersuchung der branchenspezifischen Lernförderlichkeitspotenziale wird auf Basis der BIBB/BAuA-ETB 2012 eine indexbasierte Bewertung der beiden Determinanten Wissens- und Lernintensität sowie Handlungsspielräume in der Verlags- und Medienwirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen vorgenommen (Abbildung 30).²⁸ Der Index Wissens-/Lernintensität spiegelt die Komplexität der Aufgaben und Lernanforderungen für Beschäftigte wider und wird der Dimension Qualifikation zugeordnet (Tiemann, 2009). Demgegenüber erfasst der Index Handlungsspielraum die Freiheitsgrade und Vielfalt der Arbeitsprozesse und bildet einen Aspekt der Dimension Arbeitsorganisation ab (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA], 2014; Hartmann, Engelhardt, Hering, Wangler & Birner, 2014). Dieser indexbasierte Ansatz dient der rückblickenden, näherungsweise Einordnung der branchenspezifischen Lernförderlichkeitspotenziale.²⁹

²⁸ Eine Branchenübersicht nach WZ 2008 bietet Tabelle 9 im Anhang.

²⁹ Mit dem indexbasierten Ansatz wurden Branchen auf Basis einer hierarchischen Clusteranalyse mit den indexierten Variablen Handlungsspielraum und Wissens-/Lernintensität in drei Typen unterteilt. Die Indexvariablen sind jeweils gewichtete Mittelwerte der elf Indikatorvariablen aus der BIBB/BAuA-ETB 2012. Um den Informationsgehalt der Daten optimal zu nutzen, wurde die Gewichtung der Indikatoren durch eine Faktoranalyse in Anlehnung an Cleff (2015) ermittelt. Tabelle 10 im Anhang bietet eine Übersicht der Indikatorenauswahl und -gewichtung.

Die Verlags- und Medienwirtschaft wurde im Rahmen der empirischen Analyse dem Branchentyp 2 zugeordnet. Typ-2-Branche (rot) weisen bezüglich beider Dimensionen überwiegend durchschnittliche Werte im branchenübergreifenden Vergleich auf und umfassen unter anderem auch die Chemie- und Pharmaindustrie, die Automobilbranche sowie Pflege und Versorgung. Innerhalb der zugeordneten Typisierung weist die Verlags- und Medienwirtschaft jedoch überdurchschnittliche Indexwerte hinsichtlich des Handlungsspielraums und der Wissens- und Lernintensität auf. Dieses Ergebnis bildet im Wesentlichen die teils komplexen Aufgaben- und Lernanforderungen sowie die bestehenden arbeitsspezifischen Freiheitsgrade für die Beschäftigten ab.

Abbildung 29: Branchentypen nach Wissens-/Lernintensität und Handlungsspielraum, 2012



Anmerkungen: Im Sinne der Übersichtlichkeit werden nur ausgewählte Branchen in der Abbildung dargestellt.
Quelle: Eigene Berechnung. BIBB/BAuA-ETB 2012.

Um nachfolgend die branchenspezifischen Potenziale für eine lernförderliche Arbeitsgestaltung zu spezifizieren, wurden mittels eines Clusterverfahrens branchenspezifische Anteile der Beschäftigten an drei Typen der Lernförderlichkeit ermittelt.³⁰

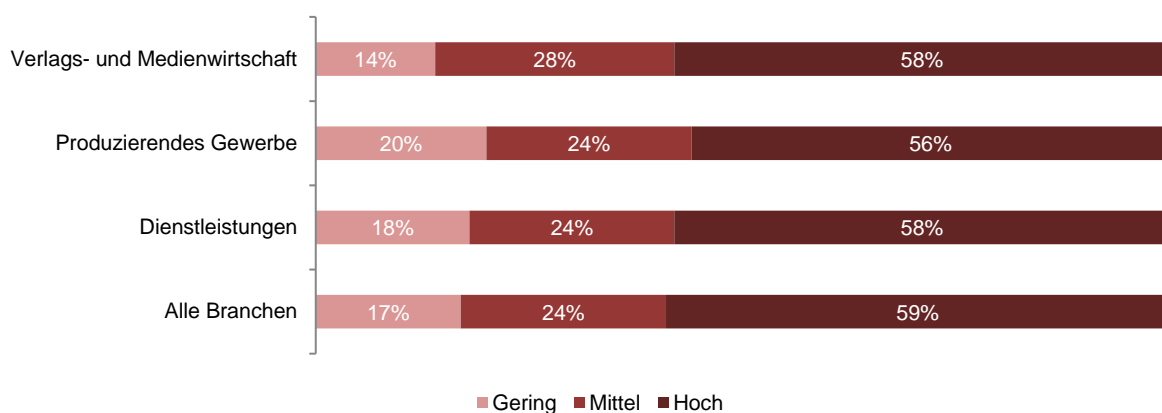
- **Geringe Lernförderlichkeit:** ständige Wiederholung von Arbeitsgängen; vorgeschriebene Strukturen; soziale Unterstützung
- **Mittlere Lernförderlichkeit:** eigenständiges Handeln; teils monotone, repetitive Arbeitsvorgänge
- **Hohe Lernförderlichkeit:** hohes Maß an eigenständigen Entscheidungs- und Lernmöglichkeiten; selbstständiges Problemlösen; stetige Wissensaneignung; Einarbeiten in neue Tätigkeitsfelder; autonome Arbeitsumgebung; selbstverantwortliches Handeln; soziale Unterstützung

³⁰ Zur Berechnung der Anteile der Beschäftigten nach drei Typen der Lernförderlichkeit wurden eine multiple Korrespondenzanalyse und eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Die Methodik orientiert sich an Lorenz und Valeyre (2005). Die Anzahl der Cluster erfolgte auf Grundlage inhaltlicher und empirischer Kriterien. Die Basis für die empirische Analyse bilden elf Indikatoren, die potenziellen Einfluss auf die Lernförderlichkeit von Beschäftigten haben. Tabelle 11 im Anhang gibt die Ausprägungen der Indikatoren entsprechend des Lernförderlichkeitstyps auf Basis der BIBB/BAuA-ETB 2012 wieder.

Dieser Typisierung folgend liegt für die Beschäftigten der Verlags- und Medienbranche im branchenübergreifenden Vergleich ein durchschnittliches Maß an Lernförderlichkeit vor (Abbildung 30): 58 % der Beschäftigten der Branche sind demnach – rückblickend auf das Jahr 2012 – innerhalb eines Arbeitsumfelds tätig, das von einer hohen Lernförderlichkeit geprägt ist. Eingeschränkte Lernförderlichkeit, beispielsweise durch monotone, repetitive Arbeitsvorgänge, liegt bei rund 42 % der Beschäftigten in geringer (14 %) oder mittlerer (28 %) Ausprägung vor.

Grundsätzlich steigt branchenübergreifend das Ausmaß der Lernförderlichkeit von Arbeitsumgebungen mit zunehmender Qualifikation von Beschäftigten (Glock, Goluchowicz et al., 2019). In Anbetracht der überdurchschnittlichen Qualifikationsstruktur der Verlags- und Medienbranche – rund 38 % der (abhängig) Beschäftigten verfügen über einen (Fach-)Hochschulabschluss (Kapitel 4.4.1) – bestätigt sich dieser Trend. Insgesamt ist aufgrund der produkt- als auch tätigkeitsbezogenen Diversität der Branche von einer höchst diversen Ausprägung der Lernförderlichkeit von Arbeitsumgebungen auszugehen.

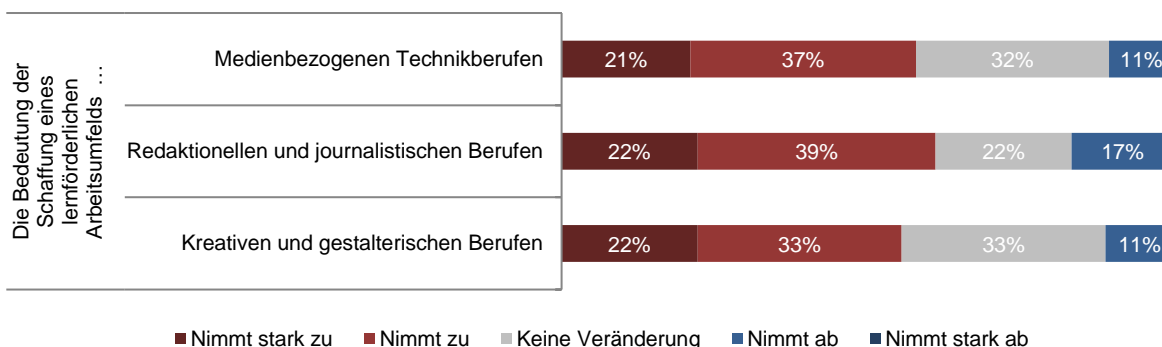
Abbildung 30: Lernförderlichkeit des Arbeitsumfelds, 2012



Quelle: Eigene Berechnung. BIBB/BAuA-ETB 2012.

Die Mehrheit der Expertinnen und Experten geben im Rahmen der Delphi-Befragung mit Blick auf 2030 an, dass die Bedeutung der Schaffung eines lernförderlichen Arbeitsumfelds für die Erwerbstätigen der Verlags- und Medienbranche zunehmen wird. Unterschiede hinsichtlich der genannten Berufsgruppe bestehen kaum. Insgesamt fällt die Experteneinschätzung zum Bedeutungszuwachs einer lernförderlichen Arbeitsumgebung in der Verlags- und Medienwirtschaft jedoch geringer aus als in anderen Dienstleistungsbranchen wie dem Einzelhandel und der Handelslogistik (Glock, Goluchowicz et al., 2019) sowie der Finanz- und Versicherungsbranche (Glock, Krabel et al., 2019).

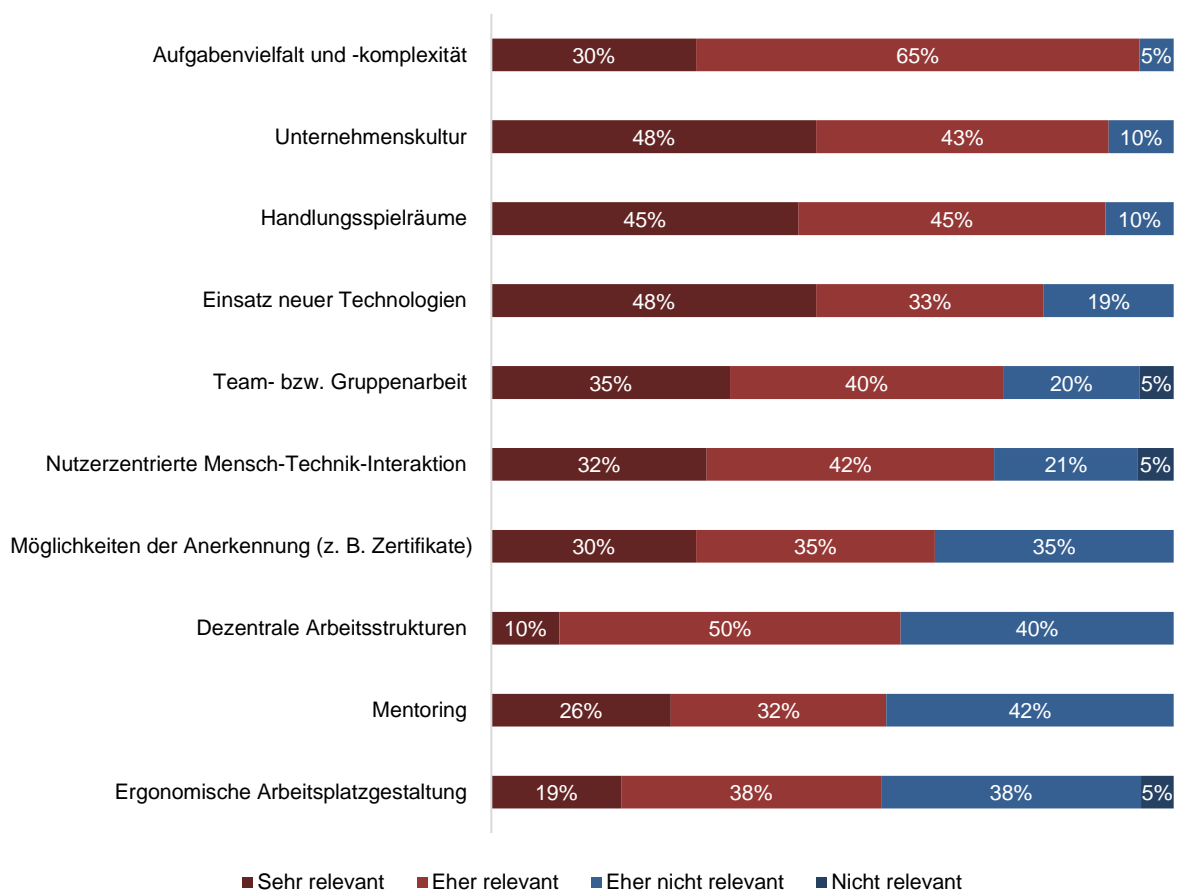
Abbildung 31: Zukünftige Bedeutung der Lernförderlichkeit des Arbeitsumfelds



Quelle: Delphi-Befragung.

Um organisationsrelevante Gestaltungsmaßnahmen zur Erhöhung der Lernförderlichkeit von Arbeitsumgebungen abzuleiten, benennen die Expertinnen und Experten im Rahmen der Delphi-Befragung Kriterien, die Einfluss auf die Lernförderlichkeit einer Arbeitsumgebung haben können (Abbildung 32). Als die drei bedeutendsten Kriterien zur Schaffung einer lernförderlichen Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation gelten demnach Aufgabenvielfalt und -komplexität (95 % Zustimmung), Unternehmenskultur (91 %) sowie Handlungsspielräume (90 %). Diese Einschätzung deckt sich in hohem Maß mit den Experteneinschätzungen in anderen Dienstleistungsbranchen. Auch der Einsatz neuer Technologien sowie von Team- und Gruppenarbeit kann sich weiterhin positiv auf die Lernförderlichkeit von Arbeitsumgebungen auswirken.

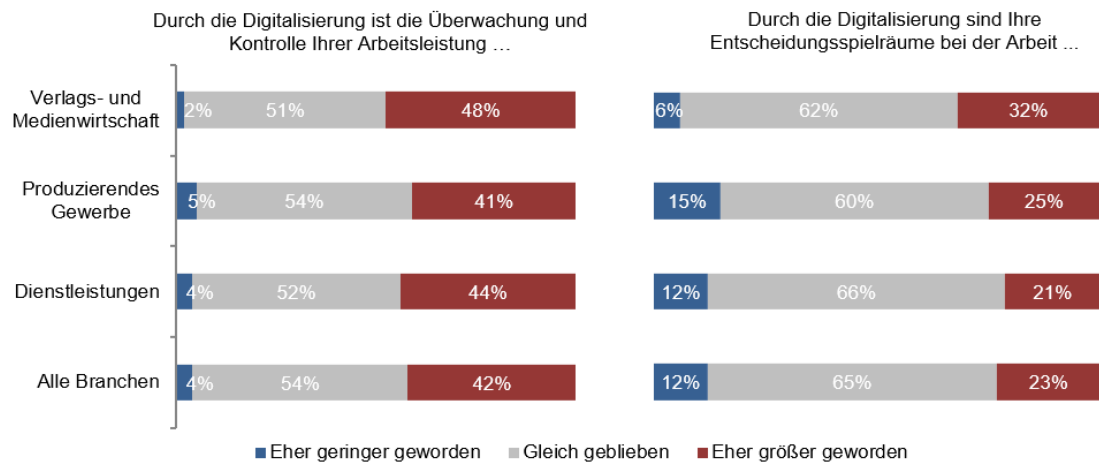
Abbildung 32: Kriterien zur Schaffung von Lernförderlichkeit



Quelle: Delphi-Befragung.

Als wiederkehrendes Motiv wird die Bedeutung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für Beschäftigte der Verlags- und Medienwirtschaft von den Expertinnen und Experten der Delphi-Befragung insgesamt erneut hervorgehoben. Ausgehend von der BIBB/BAuA-ETB (Abbildung 29) standen Beschäftigten der Verlags- und Medienbranche bereits vor einigen Jahren überdurchschnittliche Handlungsspielräume bei der Arbeit zur Verfügung. Beim überwiegenden Teil der Beschäftigten der Branche schlägt sich rückblickend der Einfluss der Digitalisierung nicht auf veränderte Entscheidungsspielräume bei der Arbeit nieder (62 %); ein Anteil von 32 % gibt jedoch an, dass diese größer geworden sind (Abbildung 33). Ähnlich zu anderen Branchen gilt außerdem in der Verlags- und Medienwirtschaft: Knapp die Hälfte aller Beschäftigten (48 %) äußern, dass die Überwachung und Kontrolle ihrer Arbeitsleistung – ein Gegenpol zu Handlungs- und Entscheidungsspielräumen – in der Digitalisierung zugenommen hat.

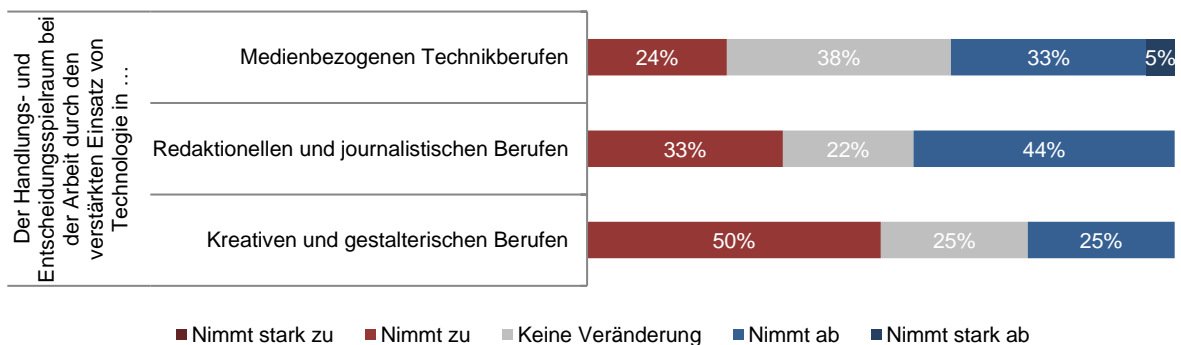
Abbildung 33: Folgen der Arbeit mit digitalen Mitteln aus Sicht der Beschäftigten (III), 2016



Quelle: Eigene Berechnung. DGB-Index Gute Arbeit 2016.

Mit Blick auf 2030 fällt die Beurteilung des künftigen Wandels von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen von Erwerbstätigen der Branche durch die Expertinnen und Experten der Delphi-Befragung nur bedingt eindeutig aus (Abbildung 34): 50 % schätzen, dass die Handlungs- und Entscheidungsspielräume insbesondere für kreative und gestalterische Berufe größer werden. Für medienbezogene Technik- sowie redaktionelle und journalistische Berufe bestehen leichte Tendenzen zu perspektivisch kleiner werdenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen durch den verstärkten Einsatz von Technologien bei der Arbeit. Als bedenklich wäre diese Entwicklung insbesondere einzuschätzen, sofern geringer werdende Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Zusammenhang mit der Kontrolle und Überwachung von Erwerbstätigen einhergehen und somit auch das Kreativitätspotenzial in den genannten Berufen nachhaltig einschränken.

Abbildung 34: Zukünftiger Wandel der Handlungs- und Entscheidungsspielräume



Quelle: Delphi-Befragung.

4.3.4 Gestaltungsoptionen

- **„Pain Points“ für Erwerbstätige analysieren und adressieren:** Das Nachvollziehen der „Erwerbstätigen-Journey“ – ähnlich der Consumer Journey – sollte systematisch erheben, an welchen Punkten des Arbeitsprozesses Belastungen für Erwerbstätige entstehen und wo entsprechende Entlastungspotenziale liegen können. Dabei sind sowohl die Berufsdiversität als auch die Verschiedenartigkeit der Erwerbsformen in der Kultur- und Kreativbranche zu berücksichtigen. Die Identifikation sogenannter „Pain Points“ für Erwerbstätige, z. B. in den Bereichen der Arbeitszeit, Arbeitsintensität oder Weiterqualifizierung, könnte das Wohlbefinden von Erwerbstätigen und die Attraktivität der Kultur- und Kreativwirtschaft für einen langfristigen Verbleib in der Branche erheblich steigern. Ansatzpunkte zur Aufbereitung berufsspezifischer Einflussfaktoren auf die Belastungssituation von Erwerbstätigen werden innerhalb des vorliegenden Berichts vorgestellt (Kapitel 4.3.1). Diese Analyse ist in einem höheren Detailgrad fortzusetzen, ggf. mit Anschlussmöglichkeit an INQA, bevor konkrete Arbeitsschutzmaßnahmen formuliert werden können.
- **Finanzielle Unsicherheiten von Kreativ- und Kulturschaffenden auch kurzfristig abfangen:** Die Auswirkungen der weltweiten Ausbreitung des Corona-Virus machen abermals deutlich, unter welchen finanziellen Unsicherheiten viele Selbstständige, Freiberufler und kleine Unternehmen im Kultur- und Kreativbereich agieren. Doch nicht nur Ausnahmesituationen, sondern auch konjunkturelle Schwankungen jeglicher Art, z. B. Nachfrageschocks, können Kreativ- und Kulturschaffende jederzeit treffen. Sozialpolitische Maßnahmen wie zeitlich begrenzte Steuererleichterungen, zinslose Darlehen oder die Übernahme von Sozialabgaben müssen in diesen Fällen schnell, zentral – nicht föderal – und niedrighschwellig zur Verfügung gestellt werden. Ebenso sollten Anspruchsprüfungen kurzfristig zurückgestellt werden können.
- **Diversität in Redaktionen aktiv gestalten:** Menschen in ländlichen Regionen, mit Migrationshintergrund, aus nicht akademischen Umfeldern und Frauen in Führungspositionen sind in Redaktionen unterrepräsentiert (Newman, 2019). Daraus können verzerrte Berichterstattungen folgen. Der Ausbau der Diversität in Redaktionen könnte folglich dazu beitragen, das Vertrauen in (etablierte) Medienanbieter zu erhöhen. Verlage, Rundfunkanstalten und andere Unternehmen sind gefordert, dieser Unterrepräsentation Ungleichgewicht aktiv entgegenzuwirken. Insbesondere im Printmedienbereich werden sich im Zuge des demografischen Wandels hierfür neue Möglichkeiten ergeben. Ebenso können alternative Arbeitsformen wie Jobsharing) neue Personengruppen attrahieren.
- **Betriebspartnerschaftliche Zusammenarbeit etablieren und unterstützen:** Die Transformation von Unternehmensprozessen und Geschäftsfeldern kann nur durch eine vertrauensvolle Betriebspartnerschaft gelingen. Entsprechende Schulungsbedarfe bei Betriebsräten liegen branchenübergreifend besonders für die Nutzung digitaler Technologien und neuer Arbeitsformen vor. Eine konstruktive, zielorientierte betriebspartnerschaftliche Zusammenarbeit kann einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Umsetzung der digitalen Transformation („partizipative Digitalisierung“) darstellen. Diese umfasst etwa die Einbeziehung von Beschäftigten bei der Auswahl neuer Technologien oder der Regulierung verschiedener Gestaltungsformen von Arbeit, z. B. mobiler Arbeit oder des Schichtbetriebs in Redaktionen. Ebenso kann diese Zusammenarbeit zur Bildung von Vertrauen der Beschäftigten in das eigene Unternehmen dienen und somit letztlich zur Stärkung der wahrgenommenen Beschäftigungssicherheit beitragen. Ebenso wichtig wie die Weiterentwicklung bestehender betriebspartnerschaftlicher Zusammenarbeit ist die Etablierung von Betriebsratsstrukturen in Unternehmen, in denen diese noch nicht verankert sind.

4.4 Qualifikation

4.4.1 Qualifikationsstruktur im Kontext neuer Anforderungen

Neue Anforderungen an Erwerbstätige – jedoch auch neue Erwerbsperspektiven – können durch den Einsatz digitaler Technologien und deren Etablierung sowie die Anbindung an innovative Geschäftsmodelle entstehen. Die Auswirkungen auf die Qualifikations- und Berufsstruktur der Verlags- und Medienwirtschaft können dabei vielfältig sein. Eine naheliegende Vermutung ist, dass der branchenübergreifende Trend zur Höherqualifizierung von Beschäftigten auch in der Verlags- und Medienwirtschaft greift. Im Gegensatz zu vielen heterogeneren Branchen ist kein einheitlicher „Ausbildungsstandard“ (Manske & Merkel, 2009) festzustellen.

Mit umso höherer Priorität müssen die Themen Qualifizierung und Weiterbildung vonseiten der Betriebsräte behandelt werden (vgl. auch Kapitel 5.3). Nur wenige Unternehmen verfügen über eine Qualifizierungsstrategie. Zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen ist zunächst eine Qualifizierungsbedarfsanalyse unerlässlich (Daum, 2019).

Aktuell zeichnet sich die Qualifikationsstruktur von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Verlags- und Medienwirtschaft durch einen vergleichsweise sehr hohen Anteil an Personen mit (Fach-)Hochschulabschluss aus (Tabelle 8). Rund 38 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Branche sind akademisch qualifiziert – dies sind knapp 91.000 Personen im Jahr 2019. Damit liegt der Branchenanteil um 21 Prozentpunkte höher als in der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung. Der Anteil der Beschäftigten mit Berufsausbildung dagegen beträgt mit knapp 38 % deutlich weniger als der branchenübergreifende Durchschnitt. Damit spiegelt die Medien- und Verlagsbranche nicht die für Deutschland typische Branchenqualifikationsstruktur wider, bei der etwa 55 bis 70 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine berufliche Ausbildung absolviert haben.

Das formale Qualifikationsniveau der Branche ist entsprechend als überdurchschnittlich hoch einzuschätzen. Rückblickend auf das Jahr 2013 scheint sich der branchenübergreifende Trend zur Akademisierung auch in der Verlags- und Medienwirtschaft niederzuschlagen: Die Zahl der Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss wuchs bis 2019 um knapp 26.000 (+ 39 %) an, während die Zahl der Beschäftigten mit beruflicher Ausbildung um rund 8.000 zurückging (- 8 %). Gewisse Polarisierungstendenzen sind jedoch ebenso sichtbar: Auch der Anteil an Beschäftigten ohne Berufsabschluss stieg um rund 4.000 Personen, also um 20 %.

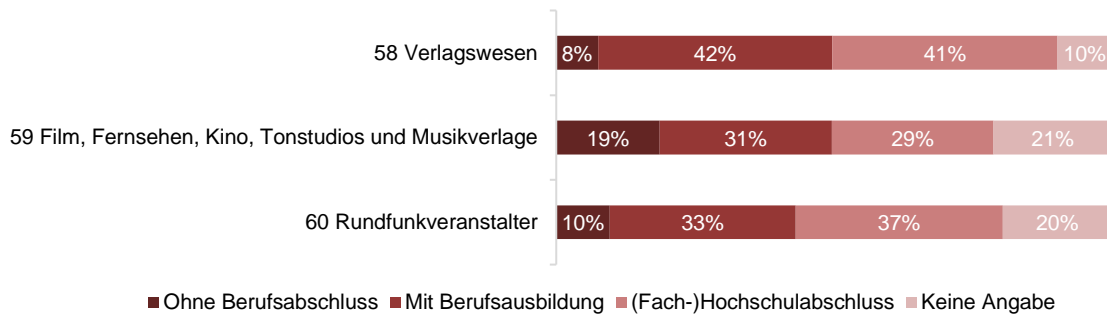
Tabelle 8: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Qualifikation, 2013 – 2019

| | Verlags- und Medienwirtschaft | | Produzierendes Gewerbe | | Dienstleistungen | | Alle Branchen | |
|----------------------------------|-------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2019 | Δ 2013 – 2019 | 2018 | Δ 2013 – 2018 | 2018 | Δ 2013 – 2018 | 2019 | Δ 2013 – 2019 |
| Ohne Berufsabschluss | 24.464 | + 4.059 | 1.108.340 | - 46.498 | 2.552.358 | + 468.841 | 4.111.632 | + 811.751 |
| <i>Anteil/Wachstum</i> | 10,1% | + 19,9% | 11,9% | - 4,0% | 12,8% | + 22,5% | 12,4% | + 24,6% |
| Mit Berufsausbildung | 91.715 | - 7.622 | 6.328.583 | + 311.873 | 11.824.525 | + 1.247.637 | 20.454.941 | + 2.270.322 |
| <i>Anteil/Wachstum</i> | 37,9% | -7,7% | 67,9% | + 5,2% | 59,5% | + 11,8% | 61,5% | + 12,5% |
| (Fach-)Hochschulabschluss | 90.965 | + 25.704 | 1.147.029 | + 234.253 | 3.204.048 | + 921.533 | 5.530.417 | + 1.694.043 |
| <i>Anteil/Wachstum</i> | 37,6% | + 39,4% | 12,3% | + 25,7% | 16,1% | + 40,4% | 16,6% | + 44,2% |
| Keine Angabe | 34.768 | - 16.399 | 741.430 | - 80.189 | 2.285.152 | - 599.054 | 3.189.183 | - 912.746 |
| <i>Anteil/Wachstum</i> | 14,4% | - 32,0% | 8,0% | - 9,8% | 11,5% | - 20,8% | 9,6% | - 22,3% |
| Insgesamt | 241.912 | + 5.742 | 9.325.382 | + 419.439 | 19.866.083 | + 2.038.957 | 33.286.173 | + 3.863.370 |

Quelle: Eigene Darstellung. Stichtage 30.09.2013 und 30.06.2018 für das produzierende Gewerbe und Dienstleistungen. Stichtage 31.03.2013 und 31.03.2019 für Verlags- und Medienwirtschaft und alle Branchen. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ohne geringfügige Beschäftigung. Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Sonderauswertung.

Die Qualifikationsstruktur der einzelnen Wirtschaftszweige fällt durchaus divers aus. Den höchsten Anteil akademisch qualifizierter Beschäftigter zählt das Verlagswesen mit 41 %, gefolgt von den Rundfunkveranstaltern mit 37 %. Der Bereich des Verlegens und der Produktion von Film-, Fernseh- oder Musikinhalten folgt mit 29 %, also einem ebenso hohen Anteil von Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss wie branchenübergreifend (Abbildung 35). Je nach Wirtschaftszweig schwankt zudem der Anteil an beruflich qualifizierten Personen zwischen 31 und 42 %. Auffällig ist hingegen der vergleichsweise hohe Anteil an Beschäftigten ohne Berufsabschluss im Bereich des Verlegens und der Produktion von Film-, Fernseh- oder Musikinhalten mit 19 %.

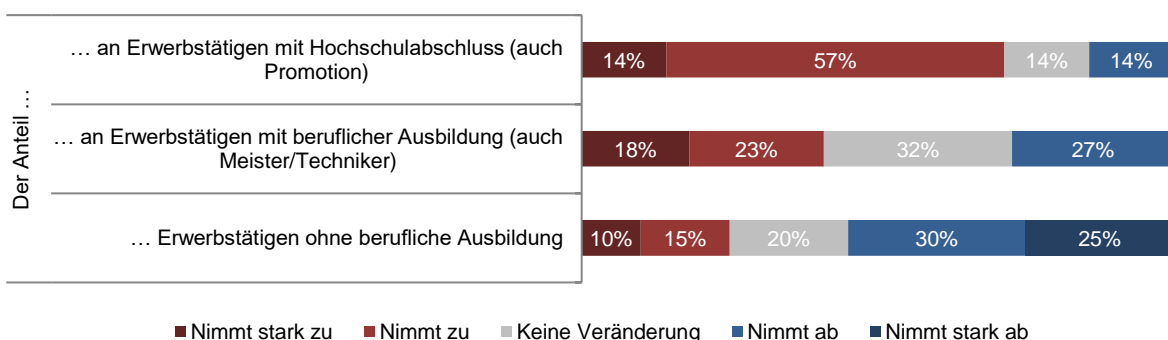
Abbildung 35: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Qualifikation/Wirtschaftszweig, 2019



Quelle: Eigene Darstellung. Stichtag 31.03.2019. Der Bezug zum Wirtschaftszweig entspricht WZ 2008. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ohne geringfügige Beschäftigung. Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Sonderauswertung.

Mit Blick auf 2030 fällt die Einschätzung der Expertinnen und Experten im Rahmen der Delphi-Befragung für Erwerbstätige mit Hochschulabschluss deutlich aus (Abbildung 36): Rund 71 % der Befragten rechnen mit einer starken Zunahme (14 %) bzw. Zunahme (57 %). Weniger eindeutig fallen die Erwartungen zum künftigen Anteil Erwerbstätiger mit beruflicher Ausbildung aus. Ob sich Veränderungen in diesem Bereich abzeichnen, lässt sich auf Basis dieser Ergebnisse nicht deuten. In Bezug auf Erwerbstätige ohne berufliche Ausbildung sind Tendenzen zur Anteilsabnahme (55 %) deutlicher zu erkennen. Insgesamt bestätigen die Fachleute der Delphi-Befragung den branchenübergreifenden Trend zur Höherqualifizierung von Erwerbstätigen auch für die Verlags- und Medienbranche.

Abbildung 36: Zukünftige Entwicklung der Qualifikationsstruktur

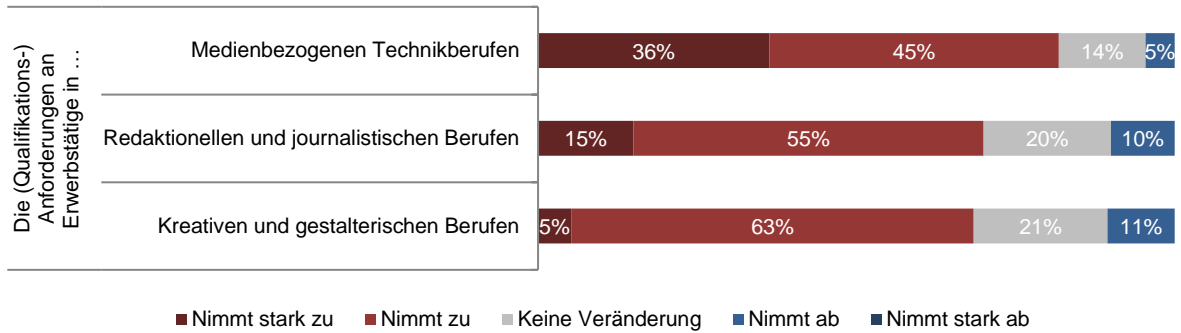


Quelle: Delphi-Befragung.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung beschreiben die Delphi-Befragten deutliche Zunahmen der Anforderungen an Erwerbstätige der Branche (Abbildung 37): Im Kontext der Digitalisierung fällt diese Einschätzung am deutlichsten für medienbezogene Technikberufe aus. Insgesamt erwarten 81 % der Expertinnen und Experten, dass die (Qualifikations-)Anforderungen bis 2030 stark zunehmen (36 %) bzw. zunehmen (45 %). Diese Erkenntnis scheint insofern plausibel, als nicht nur die Zahl digitaler Anwendungen für diese Berufe zunimmt, sondern auch deren Komplexität neue Herausforderungen bergen kann. Redaktionelle und journalistische Berufe stehen ähnlichen Tendenzen gegenüber.

Rund 70 % der Befragten gehen von einer starken Zunahme (15 %) bzw. Zunahme (55 %) der (Qualifikations-)Anforderungen für Erwerbstätige aus. Diese können sich z. B. aus der mehrkanaligen Präsenz medialer Inhalte oder dem Qualitätsanspruch im Vergleich zu Consumer-generated Content ergeben. Letztlich steigen auch – so die Einschätzung von 68 % der Befragten – die (Qualifikations-)Anforderungen an Beschäftigte in kreativen und gestalterischen Berufen, die sich u. a. neue mediale Darstellungspotenziale aneignen.

Abbildung 37: Zukünftige Entwicklung der (Qualifikations-)Anforderungen



Quelle: Delphi-Befragung.

4.4.2 Kernkompetenzen der Zukunft

Zu den Kernkompetenzen von Erwerbstätigen in der Verlags- und Medienbranche zählen in Anbetracht der hohen Diversität von Arbeitspaketen und Projekten:

- **Kreativität und Innovationsfähigkeit** als Basis für die Schaffung kreativer, neuartiger Prozesse,
- die **Anwendung medienrelevanter Technologien** als Impulsgeber für andere Branchen sowie
- **Teamfähigkeit** als Grundvoraussetzung für überwiegend projektbasierte Arbeiten.

Erwerbstätige der Branche weisen somit Kompetenzen auf, die durch hohe Adaptivität und Anpassungsfähigkeit an Aufgabenstellungen gekennzeichnet sind sowie überdurchschnittlich oft einen akademischen Hintergrund aufweisen (vgl. Kapitel 4.4.1). Im Zusammenspiel mit einer hohen Zahl an Quereinsteigern kann in diesem Sinne auch von branchentypischen Kompetenzprofilen – statt Qualifikationsprofilen – gesprochen werden.

Die Besonderheit der damit erbrachten Dienstleistungen und Produkte liegt häufig in ihrer Individualität und Originalität. Standardisierte Prozesse und Leistungen sind untypisch für die Arbeit in der Verlags- und Medienbranche (BMW, 2019). Die Anforderungen des Verlags- und Medienwesens können in diesem Sinne auch als attraktivitätssteigernd für Erwerbstätige angesehen werden; sie erfordern jedoch auch eine ständige Rekombination vorhandener Kompetenzen.

Die Arbeitsinhalte und -aufgaben der Erwerbstätigen in der Verlags- und Medienwirtschaft werden sich im Zuge des digitalen Wandels nachhaltig verändern. In diesem Zusammenhang werden sich entsprechend auch die Kompetenzprofile von Erwerbstätigen wandeln. Aus heutiger Perspektive nehmen die Expertinnen und Experten der Delphi-Befragung folgende Priorisierung ausgewählter Kompetenzen vor (Abbildung 38): Die höchste Bedeutung nimmt derzeit Teamfähigkeit/Kooperationsvermögen ein (so 59 % der Befragten). Darauf folgen mit 41 % Kundenorientierung und Kommunikationsfähigkeit, Kreativität (41 %), Innovationsfähigkeit (36 %), Problemlösungsfähigkeit (36 %) sowie analytische Fähigkeiten (36 %). Eine geringere Bedeutung wird laut Experteneinschätzungen den Kompetenzen der IT-Anwenderkenntnisse (23 %), Erfahrungswissen (18 %) sowie technischem bzw. naturwissenschaftlichem Fachwissen (14 %) zugesprochen. Überraschend scheint in diesem Zusammenhang, dass IKT-Fähigkeiten in der Branche nicht bereits heute mit höherer Bedeutung bedacht werden. Möglicherweise wird der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien im Alltag als Selbstverständlichkeit betrachtet.

Interessanterweise unterscheidet sich das Kompetenzprofil der Verlags- und Medienwirtschaft aus heutiger Sicht teils deutlich vom Durchschnitt anderer Dienstleistungsbranchen wie Finanzen und Versicherungen (Glock, Krabel et al., 2019), Einzelhandel und Handelslogistik (Glock, Goluchowicz et al., 2019) sowie Pflege und Versorgung (Glock et al., 2018). So wird Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit und Innovationsfähigkeit eine vergleichsweise hohe Bedeutung zugebilligt. Gleiches gilt – mit Blick auf die Verlags- und Medienbranche jedoch wenig überraschend – für Kreativität, welche in anderen Dienstleistungsbranchen überwiegend mit nachrangiger Priorität behandelt wird. Demgegenüber scheint Erfahrungswissen bereits heute von geringerer Bedeutung zu sein.

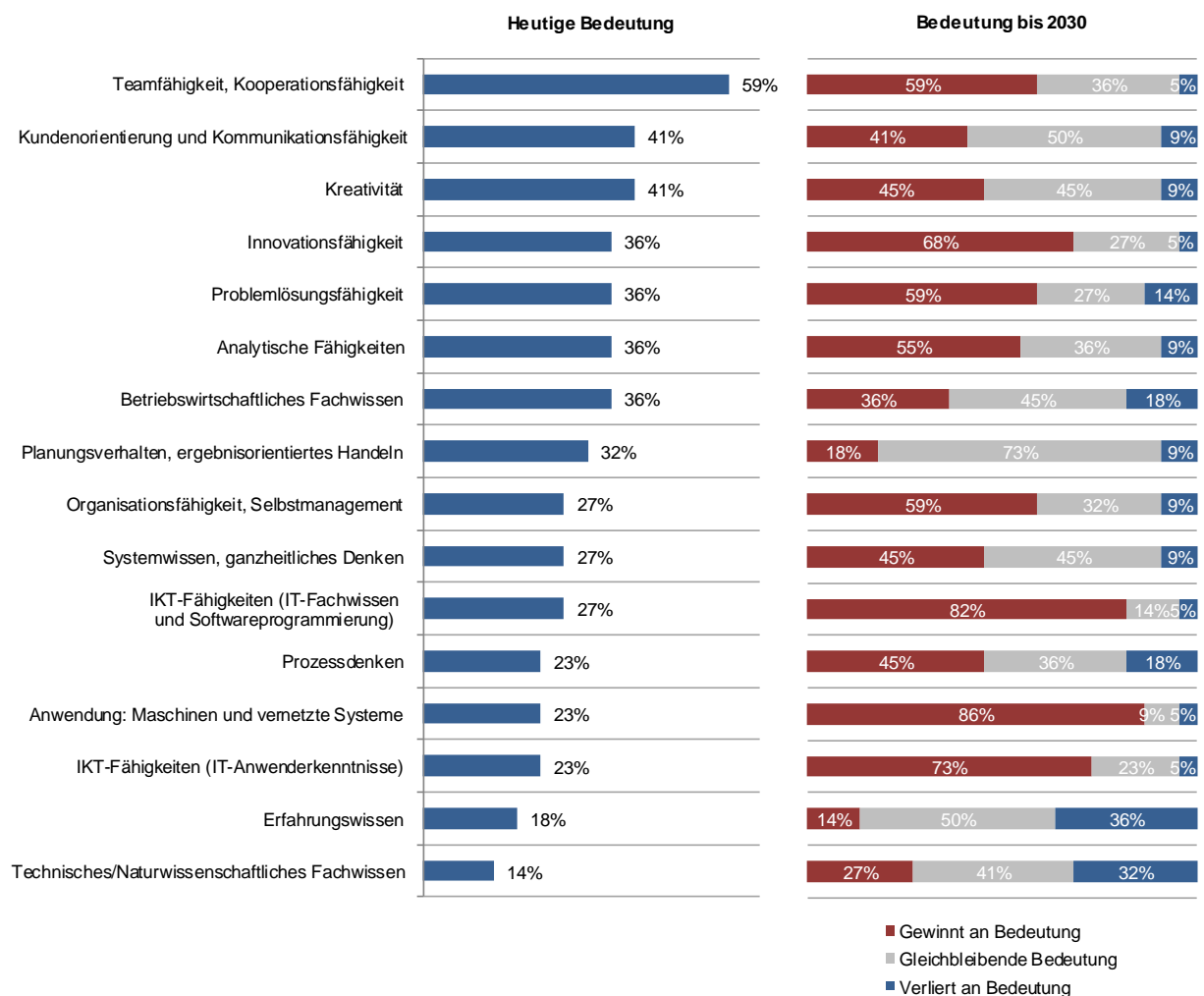
Insgesamt sprechend diese Erkenntnisse dafür, dass Erwerbstätige der Branche ohnehin einem ständigen Wandel unterzogen sind und eher Anpassungsfähigkeit an (technologische) Neuerungen als erfahrungsbasierte Herangehensweisen an Veränderungen benötigen. Diese kontinuierliche Anpassung an die Schnelligkeit des Verlags- und Medienwesens scheint hohe Anforderungen an die Teamfähigkeit und die Kooperationsfähigkeit von Erwerbstätigen zu stellen. Somit kann diese Team- und Kooperationsfähigkeit auch als Grundvoraussetzung für das Arbeiten in der Branche betrachtet werden.

Mit Blick auf die Bedeutungsveränderung dieser Kompetenzen bis 2030 sind punktuell wesentliche Verschiebungen absehbar: Überwiegend sind Bedeutungszunahmen von IKT-Fähigkeiten und im Umgang mit Maschinen und vernetzten Systemen zu verzeichnen. In diesem Zusammenhang schätzen auffallend viele Expertinnen und Experten der Delphi-Befragung, dass sowohl Team- und Kooperationsfähigkeit (59 %) als auch Innovationsfähigkeit (68 %) in Zukunft noch wichtiger werden. Diese Erkenntnisse lässt vermuten, dass die Verlags- und Medienbranche von (disruptiven) Veränderungen auch perspektivisch geprägt sein wird.

Weiterhin steigt tendenziell auch die Bedeutung von Kompetenzen, die heute bereits von hoher Bedeutung sind, mit Blick auf 2030. Vergleichsweise viele Expertinnen und Experten (36 %) gehen außerdem davon aus, dass Erfahrungswissen weniger relevant für Erwerbstätige der Verlags- und Medienbranche sein wird.

Die Einschätzungen lassen darauf schließen, dass das Kompetenzportfolio von Erwerbstätigen im Verlags- und Medienwesen nicht ausschließlich um zusätzliche IKT-Fähigkeiten ergänzt wird. Vielmehr sprechen die vorliegenden Ergebnisse für eine Ausweitung aller bestehenden Kompetenzbereiche. Offen bleibt zunächst, wie Erwerbstätige der Branche sich diese teils neuen Kompetenzen aneignen, den erweiterten Kompetenzbedarfen auch belastungsseitig begegnen und diese bedienen werden.

Abbildung 38: Heutige und zukünftige Bedeutung ausgewählter Kompetenzen

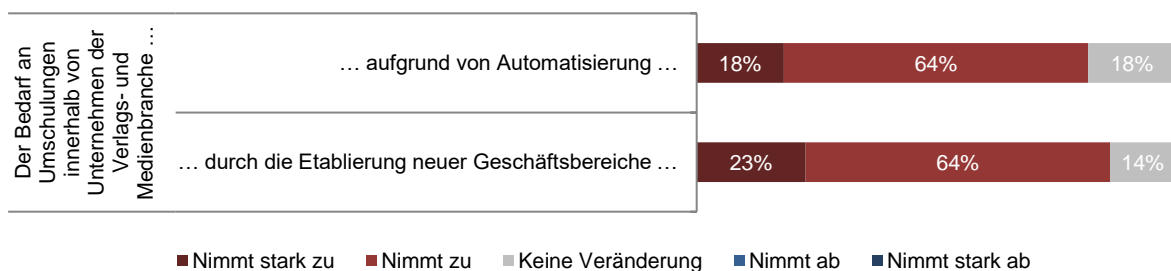


Anmerkungen: Die Liste der Kernkompetenzen wurde in Anlehnung an Apt, Schubert und Wischmann (2018) erstellt. Die Befragten konnten fünf Kompetenzen im Bereich „Heutige Bedeutung“ auswählen.
 Quelle: Delphi-Befragung.

4.4.3 Ausrichtung von Beruf und Weiterbildung

Der Wandel von Qualifikationsanforderungen und Kompetenzbedarfen hat grundsätzlich die Veränderung konkreter Berufs- und Tätigkeitsprofile zur Folge – dies gilt auch für die Verlags- und Medienwirtschaft. In diesem Zusammenhang resultieren Veränderungen der Qualifikations- und Kompetenzbedarfe von Erwerbstätigen, im Sinne künftiger Umschulungsbedarfe, im Verlags- und Medienwesen sowohl aus Automatisierungstendenzen als auch aus der Etablierung neuer Geschäftsmodelle in der Branche (Abbildung 39). Automatisierung hat in diesem Kontext zumeist den Wegfall von Tätigkeiten zur Folge. Die Etablierung neuer Geschäftsbereiche kann demgegenüber mit der Notwendigkeit einhergehen, gänzlich neue Tätigkeiten zu lernen. Bei der Einschätzung der zukünftigen Qualifikationsstruktur von Erwerbstätigen der Branche (Abbildung 36) ist zu vermuten, dass von dieser Entwicklung speziell Personen mit beruflicher Ausbildung sowie ohne Berufsabschluss betroffen sein werden.

Abbildung 39: Begründung für zukünftige Umschulungsbedarfe



Quelle: Delphi-Befragung.

Dem stärksten Veränderungspotenzial unterliegt – entsprechend der Experteneinschätzung im Rahmen der Delphi-Befragung – das Tätigkeitsprofil von Journalistinnen und Journalisten mit 41 % (Abbildung 40). Redakteurinnen und Redakteure sowie Fotografinnen und Fotografen zeigen ebenso Wandlungstendenzen, so die Erwartung von je 18 % der Befragten. Begründungen für den Wandel der Tätigkeitsprofile sowie im weitesten Sinne der Arbeitsbedingungen können laut der Experteneinschätzung wie folgt formuliert werden:

- Die Beschäftigungsperspektiven von **Journalistinnen und Journalisten** bleiben voraussichtlich auch in den kommenden zehn Jahren unverändert, wenn auch eine weitere Zunahme freier journalistischer Arbeit absehbar ist – und damit verbundene Unsicherheiten sowie möglicherweise Prekarität. Die Tätigkeiten von Journalistinnen und Journalisten werden häufig klick- und datengetrieben sein. Amateur- und Sensationsjournalismus auf Social-Media-Plattformen oder in Blogbeiträgen gefährden und verdrängen qualitativ hochwertige journalistische Arbeit. Eine neue Rolle ergibt sich für Journalistinnen und Journalisten als „Kuratorin/Kurator für Nutzerbeteiligung“.

Im großstädtischen Raum wird für Medienhäuser voraussichtlich nicht der Engpass an qualifizierten Journalistinnen und Journalisten zum Problem werden, sondern vielmehr deren Anwerbung in einem hochkompetitiven Gewerbe. Gerade die Suche nach Personen aus dem ländlichen Raum, die ein entsprechendes Verständnis für lokale Zusammenhänge mitbringen, wird eine Herausforderung darstellen. Momentan scheint die Profession durch städtische Herkunft „verzerrt“. Ähnliches gilt für Journalistinnen und Journalisten mit Migrationshintergrund (Borchardt, Lück, Kieslich, Schultz & Simon, 2019). Kapitel 5.3 weist in diesem Zusammenhang auf die abnehmende Diversität in Redaktionen von Zeitungsverlagen hin.

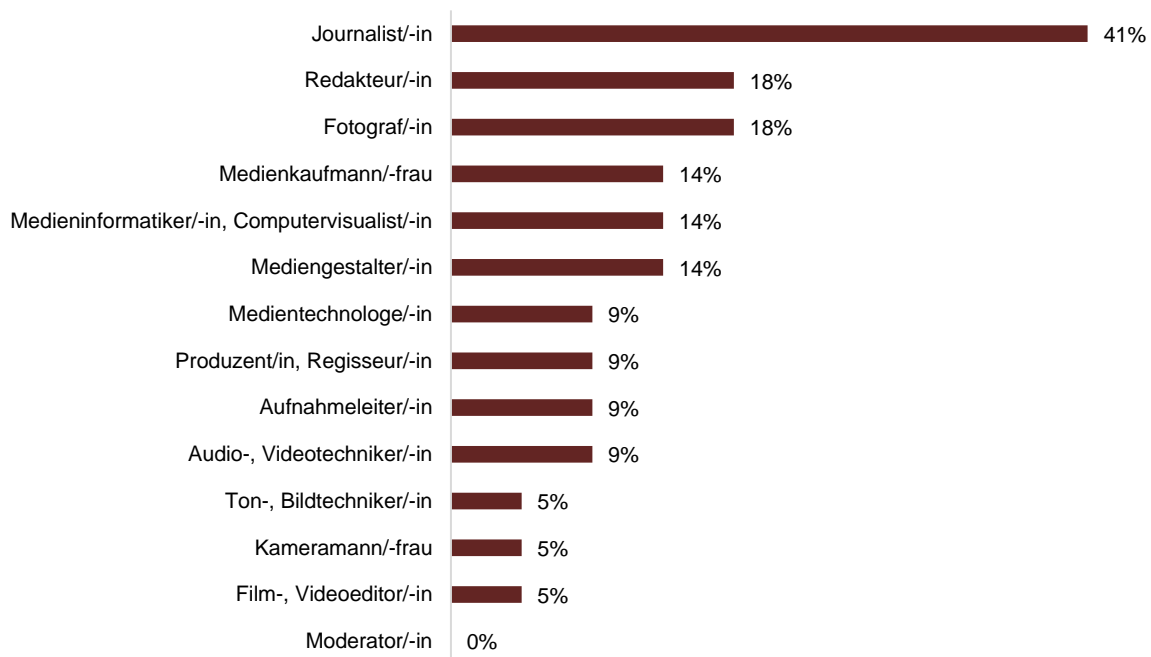
- Die Arbeit von **Redakteurinnen und Redakteuren** entwickelt sich in ähnlicher Art und Weise wie die journalistische Profession. Arbeitsinhalte werden komplexer, was auch zu einer Intensivierung der Tätigkeiten führen kann.

- Die Profession der **Fotografin bzw. des Fotografen** steht vor der Herausforderung, ihre Stärken gegenüber der omnipräsenten Amateurfotografie durch mobile Endgeräte zu betonen. Einige Expertinnen und Experten rechnen mit einer stark rückläufigen Nachfrage nach professioneller Fotografie. Neue Potenziale des Einsatzes künstlicher Intelligenz werden das Tätigkeitsprofil von Fotografinnen und Fotografen positiv beeinflussen (vgl. auch Kapitel 5.4).
- Veränderte Tätigkeitsfelder spiegeln sich für **Medienkaufleute** überwiegend in neuen Geschäftsfeldern und Preismodellen (z. B. Anzeigenverkauf) wider.
- Die Beschäftigungsperspektive in der **Medieninformatik/Computervisualistik** werden als äußerst positiv eingeschätzt. Technologische Neuerungen erfordern kontinuierliche Initiativen im Bereich Weiterbildung.
- **Mediengestalterinnen und Mediengestalter** sind weiterhin zunehmend auf digitale Kompetenzen wie KI oder VR/AR angewiesen und entfernen sich mehr von klassischen analogen Kanälen. Das Aufgabenfeld kann sich perspektivisch um kommunikative, technische und redaktionelle Tätigkeiten erweitern, z. B. auch Kameraarbeit.
- Die Profession der **Medientechnologie** sieht sich laut Experteneinschätzung mit abnehmenden Beschäftigungsperspektiven konfrontiert.
- Aufgrund einer perspektivisch höheren Projektanzahl sind für **Produzentinnen und Produzenten sowie Regisseurinnen und Regisseure** tendenziell bessere Beschäftigungsperspektiven zu erwarten.
- Das Tätigkeitsprofil von **Aufnahmeleiterinnen und Aufnahmeleitern** wird perspektivisch von veränderten Abläufen und Prozessen auf Basis der Digitalisierung geprägt sein.
- Die Veränderungen für **Audio- und Videotechnikerinnen und -techniker** sind mit dem Fachbereich der Medieninformatik/Computervisualistik vergleichbar.

Insgesamt scheinen zudem die Grenzen zwischen medientechnologischen, kreativen und journalistischen sowie redaktionellen Professionen künftig zunehmend zu verschwimmen.

Abbildung 40: Zukünftiger Wandel von Tätigkeitsprofilen

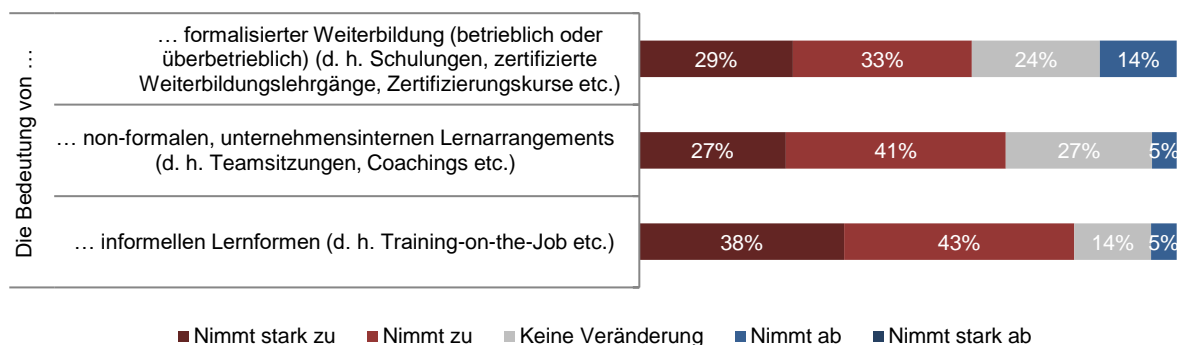
Tätigkeitsprofile mit dem stärksten Veränderungspotenzial bis 2030



Anmerkungen: Die Befragten konnten zwei Tätigkeitsprofile auswählen.
Quelle: Delphi-Befragung.

Das beschriebene Wandlungspotenzial dieser Tätigkeitsprofile erfordert die kontinuierliche Wahrnehmung und Nutzung von Weiterbildungsangeboten aller Kanäle. Im Rahmen der Delphi-Befragung rechnen die Expertinnen und Experten mit der zunehmenden Bedeutung aller Lernformen für Erwerbstätige in der Verlags- und Medienwirtschaft (Abbildung 41): formalisierte Weiterbildungsangebote, non-formale, unternehmensinterne Lernmöglichkeiten sowie informelle Lernkanäle. Die Befragten erwarten mit einer Gesamtzustimmung von jeweils mehr als 60 %, dass sowohl formalisierte Weiterbildungsmöglichkeiten als auch non-formale, unternehmensinterne Lernarrangements an Bedeutung gewinnen werden. Hinsichtlich informeller Lernformen – welche in besonderem Maß von einer lernförderlichen Arbeitsumgebung profitieren – nehmen sogar 81 % der Expertinnen und Experten an, dass die Bedeutung dieser Lernform mit Blick auf 2030 stark zunehmen (38 %) bzw. zunehmen (43 %) wird.

Abbildung 41: Zukünftige Bedeutung der Weiterbildung nach Lernform



Quelle: Delphi-Befragung.

Technologischer Wandel muss jedoch nicht zwangsläufig im Wandel bestehender Berufsbilder resultieren, sondern kann ebenso zur Herausbildung neuer Berufsbilder führen – beispielsweise auf Grundlage der weiteren Automatisierung von Tätigkeiten mittels KI. In diesem Zusammenhang wird seitens der Expertinnen und Experten wiederum die zukünftig hohe Bedeutung von interdisziplinärem Arbeiten in Teams betont. Auch wenn diese Entwicklungen teils schwer voraussehbar sind, formulieren die Expertinnen und Experten der Delphi-Befragung die Schaffung folgender neuer Berufsbilder oder den Bedeutungsgewinn von Berufsbildern in ausgewählten Nischen:

- KI-Spezialistinnen und -Spezialisten und Data Scientists als neue „Wertetreiber“ in Unternehmen.
- Expertinnen und Experten im Bereich Voice UX
- Mediendidaktikerinnen und -didaktiker (auch „Instructional Designer“) für die Entwicklung innovativer Lernpfade, z. B. mittels KI
- Produktmanagerinnen und -manager, die sowohl für technische als auch inhaltliche Umsetzung von Produkten zuständig sind (Aufhebung der Trennung zwischen Technologie und Inhalt)

4.4.4 Gestaltungsoptionen

- **Kompetenzaufbau individuell gestalten:** Die Altersstruktur in der Kultur- und Kreativbranche ist als sehr divers anzusehen. Deshalb sind unterschiedliche Altersgruppen auch auf verschiedene Art und Weise mit neuen Fähigkeiten auszustatten. Für jüngere Erwerbstätige kann dies einfacher über die Integration in Ausbildungs- und Hochschulcurricula erfolgen, wie bereits punktuell geschehen. Die Schnelllebigkeit der Branche kann jedoch nicht auf den Kompetenzaufbau von allen Erwerbstätigen gleichermaßen übertragen werden. Gerade ältere Erwerbstätige, die nicht als Digital Natives mit der Dynamik der technologischen Entwicklungen aufgewachsen sind, sollten mittels altersgerechter Schulungsmaßnahmen unterstützt werden. Für das einzelne Unternehmen gilt es, zunächst die Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten systematisch zu erheben, um entsprechende Maßnahmen folgen zu lassen.
- **Perspektiven für Quereinsteiger, Fachfremde und Menschen ohne formelle Qualifizierung offenhalten:** Eine Besonderheit der Kultur- und Kreativbranche liegt in der Diversität von Professionen sowie fachlichen und qualifikatorischen Hintergründen, die zu kreativen Prozessen maßgeblich beiträgt. Branchenakteure sollten daher auch in Zukunft das gesamte Portfolio des Arbeitsangebots berücksichtigen, um diese Potenziale der interdisziplinären Zusammenarbeit zur Entfaltung zu bringen. Vereinzelt kann es sich zudem anbieten, Quereinsteiger oder fachfremde Personen über Mentoring-Programme mit erfahrenen Kreativ- und Kulturschaffenden in den „laufenden Betrieb“ zu integrieren. Ebenso gilt zu bedenken, dass Erwerbstätige von der Kultur- und Kreativbranche in andere Dienstleistungs- oder produzierende Gewerbe wechseln und in diesen Branchen gleichermaßen als kreative Innovationstreiber neue (Transformations-)Prozesse anstoßen können. Insgesamt kann die Entlastung von „technisch“ anspruchsvollen Tätigkeiten durch die Nutzung digitaler Technologien zur Erleichterung des Markteintritts von Quereinsteigern beitragen.
- **Freiräume für Weiterqualifizierungen zur Verfügung stellen:** Kontinuierliches Lernen erfordert Raum für selbstständige oder strukturierte Weiterbildungsmaßnahmen. Unternehmensseitig setzt dies voraus, entsprechende zeitliche und finanzielle Ressourcen für Erwerbstätige zur Verfügung zu stellen. Modell- und Transferprojekte eignen sich zur Prüfung der optimalen Einbindung neuer Lernangebote und -formate, z. B. unternehmensinterne oder externe, branchenübergreifende E-Learning-Plattformen, in den Arbeitsrhythmus. Vor dem Hintergrund zunehmender Bedeutung des Lernens im Prozess der Arbeit könnten arbeitsorganisatorische Konzepte zum informellen bzw. erfahrungsbasierten Lernen herangezogen und experimentell erprobt werden. Mit Blick auf Selbstständige und Freiberufler bietet sich an, Weiterqualifizierungsmaßnahmen in regelmäßigen Abständen von staatlicher Seite gegenzufinanzieren. Schon kleinere Geldbeträge können hier ausreichen, um Verdienstverluste in den Weiterbildungszeiträumen auszugleichen.

5 Fallstudien

5.1 Geschäftsmodell „Buch“ im Wandel?

Die Fallstudie basiert auf einem Gespräch mit der ehemaligen Geschäftsführung eines großen Schulbuchverlags.

Das Buchverlagswesen muss in seinen verschiedenen Segmenten und deren Geschäftsmodellen betrachtet werden, da diese zum Teil sehr unterschiedlichen Marktlogiken unterliegen. So führen Belletristikverlage im Wesentlichen ihr bestehendes Geschäftsmodell fort, wobei durch die Einführung von E-Books in erster Linie das Medium geändert wurde: Reader statt Papier. Ebenso wurde das Geschäft mit Books on Demand in die bestehenden Branchenstrukturen integriert, ohne diese zu ändern. Neuartige digitale Lösungen wie die KI-/Big-Data-basierte Erfolgswahrscheinlichkeitsprüfung von Manuskripten, die das Berliner Start-up Inkitt verwendet, werden hier als Nischenlösung rund um die bestehenden Häuser gesehen, ohne dass sich deren Geschäftsmodell ändern würde.

In Spezialmärkten, etwa dem Vertrieb von Fotokalendern, hat es durch Aus- und Neugründungen zum Teil deutliche Änderungen gegeben, da sich hier vereinzelt Plattformmodelle unter Nutzung hochwertiger Print-on-Demand-Lösungen etabliert haben; Firmen mit fünf bis sieben Beschäftigten erzielen dabei mitunter höhere Gewinne als etablierte Verlage mit 100 Beschäftigten.

Da das Geschäftsmodell „Buch“ im Grundsatz funktioniert – sei es elektronisch oder gedruckt – und Plattformlösungen wie Amazon Publishing deutlich weniger betreffen als Buchhandlungen, wird hier auch in Zukunft ein stabiler Fortbestand erwartet. Sollen jedoch neue Wachstumsfelder erschlossen werden, muss dies außerhalb der tradierten Verlagslinien geschehen. Innovationen müssen eher systemisch erfolgen und nicht anhand des Einzelprodukts. Zukünftige Chancen werden darin gesehen, die Möglichkeiten und Technologien aus der Gaming-Branche aufzunehmen und somit interaktives Storytelling zu ermöglichen, auf dessen Verlauf und Ausgang der Leser aktiv Einfluss nehmen kann. Derart konvergierende Unterhaltungsformate, die voraussichtlich von den großen Medienkonzernen, die schon jetzt Produkte aus den Bereichen Film und Games im Portfolio haben, getrieben werden, werden sich mit hoher Sicherheit nicht innerhalb klassischer Verlage vollziehen, sondern durch Zukäufe als zweites Standbein neben dem Kerngeschäft aufgebaut. Somit werden die technologischen, arbeitsorganisatorischen und qualifikatorischen Auswirkungen auf einen Großteil der Beschäftigten, die im eigentlichen Verlag arbeiten, vergleichsweise gering sein.

Wissenschaftsverlagen ist es im Idealfall gelungen, ihr gesamtes Geschäftsmodell vom gedruckten Buch auf ein Datenbankgeschäft umzustellen, bei denen die elektronische Bereitstellung und der Bezug von fortlaufend erweiterten Inhalten als Jahreslizenzen im Mittelpunkt stehen. Damit konnten besonders marktführende Verlage die wesentlichen Vorteile der Digitalisierung auf ihrer Seite realisieren. Im Extremfall haben diese Verlage keine Lagerstätten mehr. Wird dennoch ein gedrucktes Exemplar verlangt, verfügen Verlage in verschiedenen Weltregionen über Vertragsdruckereien, die dieses Buch in Losgröße 1 herstellen und ausliefern. Die Herstellungskosten eines solchen Buches sind zwar höher, spielen angesichts des ausgesprochen deutlich überwiegenden und hochprofitablen elektronischen Geschäftsmodells jedoch keine Rolle.

Ergänzend gilt, dass die meisten Verlage inzwischen ihre eigenen Druckereien, in denen sich in den zurückliegenden Jahrzehnten gewaltige Umbrüche durch digitale Technologien vollzogen hatten, ausgelagert oder ganz abgestoßen haben. Die größte Ausnahme ist indes Bertelsmann: Das Unternehmen ist auf sehr hohem Niveau sowohl im Belletristikgeschäft (Random House, Penguin) als auch im Printgeschäft aktiv.

Bei Schulbuchverlagen besteht ein nicht unerhebliches Risiko, dass das bestehende Geschäftsmodell durch den digitalen Wandel stark unter Druck geraten wird. Schulbuchverlage haben bisher kaum Angebote, die über vereinzelte CDs oder Apps hinausgehen. Sollte der Bedarf nach entsprechenden Inhalten kurzfristig und auf breiter Front steigen – z. B. aktuell im Zuge der Corona-Krise –, könnte dieser von deutschen Verlagen nicht gedeckt werden. Als Folge müsste auf Lösungen aus anderen Ländern, etwa aus den USA oder Norwegen, zurückgegriffen werden, die jedoch keineswegs inhaltsneutral seien. So würden in US-amerikanischen Lernmanagementsystemen deren Lehrkonzepte mittransportiert, die viel stärker auf Tests und die Abfrage von Wissen setzten und nicht auf die in Deutschland ausgeprägte Durchdringung und Kontextualisierung von Wissen.

Den meisten deutschen Schulbuchverlagen wird eine sehr konservative Ausrichtung attestiert. Zwar arbeiten Verlagshäuser heute selbstverständlich mit modernen IT-Systemen und sind innerhalb der Prozesse sehr effizient geworden, an dem jahrhundertealten Geschäftsmodell „Schulbuch“ hat sich jedoch kaum etwas geändert. Dementsprechend sind auch die Strukturen in den meisten Fällen sehr zentralistisch und bisweilen hierarchisch. Da eine solche Arbeitsorganisation etwa für digitale Talente wenig attraktiv ist bzw. ihnen wenig Gestaltungsmöglichkeiten einräumt, stehen die Häuser gleichsam vor einem doppelten Digitalisierungsproblem: Die Managementebene handelt konservativ und löst sich nicht vom bestehenden Geschäftsmodell. Gleichzeitig fehlen wichtige Impulse aus der Belegschaft, da nur unzureichend neue Qualifikationen von außen angezogen und integriert werden. Damit unterbleibt es weitgehend, die Chancen der Digitalisierung im Verlagsmarktbereich „Education“ umfassend zu nutzen und Lösungen anzubieten, die mit modernen Methoden arbeiten wie interaktiven Trainings mittels „Learning Analytics“ etc., die beispielsweise auf universitären Lehr- und Lernplattformen zunehmend genutzt werden. Ein solcher Schritt weg vom Bereitstellen von Inhalten und der reinen Vermittlung „googlebaren“ Wissens hin zu softwarebasierten Lernangeboten, deren Paradigma die Vermittlung von Fähigkeiten sein könnte, ist in deutschen Schulbuchverlagen bisher nicht absehbar.

Dazu trägt auch das regulierte Umfeld bei, da Schulbücher von den 16 Bundesländern in jeweils eigenen Verfahren zugelassen werden. Innerhalb der resultierenden Kataloge herrscht in jedem Bundesland Wahlfreiheit, sodass die Fachkonferenzen der einzelnen Schulen Empfehlungen für die Lehrmittel, also für die Anschaffung der Bücher geben können, die von der Schulleitung unter Einbindung weiterer Gremien/Stakeholder beschlossen werden. Die Anschaffung obliegt im Regelfall den Kommunen als Schulträger. Dieser formalisierte Prozess ist nicht dazu geeignet, innovative Lösungen nachfrageseitig zu fördern. In der Konsequenz unterbleibt hier die digitale Innovation durch deutsche Verlagsunternehmen, die sich in Neuauflagen bewährter Schulbücher flüchten, statt die Möglichkeiten der Verlagerung des Lehr- und Lernprozesses ins Digitale bzw. auf digitale Plattformen für die Generierung von „digitalen Mehrwerten“ durch innovative Angebote zu erschließen.

5.2 Beyond Print? Wie die Digitalisierung den Zeitungsjournalismus revolutioniert

Die Fallstudie basiert auf einem Gespräch mit einer Redakteurin/einem Redakteur des Politikressorts einer führenden deutschen Tageszeitung.

Zentraler technologiseitiger Treiber für den strukturellen Wandel der Arbeit von Zeitungsredaktionen ist die Digitalisierung. Sie führt zu umfassender Umwälzung über sämtliche Arbeitsbereiche hinweg. Grundsätzlich geht es weiterhin darum, hochwertige journalistische Inhalte zu produzieren. Jedoch hat sich der Rhythmus der Branche grundlegend verändert. Während früher der Redaktionsschluss um 17 Uhr für die meisten Tageszeitungen der Orientierungspunkt sämtlicher Redaktionsabläufe war, erfordern digitale Angebote heute, dass permanent neue Inhalte produziert und für die Leserinnen und Leser bereitgestellt werden. Über digitale Endgeräte wollen diese permanent „auf dem neuesten Stand“ gehalten werden. So produzieren Redaktionen heute Inhalte nicht nur für die tägliche Printausgabe, sondern auch für Leserinnen und Leser, die auf dem Weg zur Arbeit, in der Mittagspause oder auf dem Heimweg informiert werden möchten. Auch gänzlich neue Formate wie Live-Ticker müssen dabei von Redaktionen bespielt werden. In Phasen mit besonderer Nachrichtenlage, wie durch die aktuelle Corona-Pandemie, verschärft sich diese Entwicklung zusätzlich.

Während die Abonnentenzahlen der Printausgaben im Markt durchgängig stark sinken, bemühen sich die Zeitungsverlage, die Einnahmeausfälle durch ein Wachstum bei Onlineabonnements zumindest teilweise zu kompensieren. Kostenlose Onlineinhalte, wie sie in Deutschland von Zeitungen üblicherweise angeboten werden, sollen die Leserschaft davon überzeugen, auch die kostenpflichtigen Inhalte in Anspruch zu nehmen. Während heute noch Print- und Onlineangebote koexistieren, dürfte sich in den kommenden 10 bis 20 Jahren der Printmarkt stark ausdünnen und voraussichtlich im Bereich der täglich erscheinenden Medien verschwinden. Dabei sind überregionale Tageszeitungen nicht grundsätzlich weniger von den aktuellen Veränderungen betroffen als regionale Medien. Für alle Anbieter gilt, dass sie gefordert sind und nur mit innovativen Formaten und journalistisch hochwertigen Inhalten sowie einem attraktiv designten Onlineauftritt in einem sich grundlegenden veränderten Marktumfeld bestehen können.

Dennoch wird insbesondere im Lokaljournalismus für viele Leserinnen und Leser der Wandel der Marktsituation besonders sichtbar. Vielfach erleben sie vor Ort eine starke Konzentration auf einige wenige, vielfach nur eine einzige Zeitung, die lokal berichtet. Zugleich entwickeln auch regionale Zeitungen neue Digitalformate, um eine junge Zielgruppe für den Lokaljournalismus zu begeistern. Dabei zeigen einzelne Verlage bereits, wie solche Formate gerade im regionalen Journalismus aussehen können, z. B. anhand von sublokalen Angeboten.

Neben den Auswirkungen auf der Konsumentenseite – z. B. Lesen auf mobilen Endgeräten –, vollzieht sich ein wesentlicher Teil der digitalen Transformation im Zeitungsmarkt „im Dunkeln“, d. h. produktionsseitig und vom Konsumenten weitgehend unbemerkt. Bereits die Recherche erfolgt heute primär digital: Twitter, Facebook und Instagram stellen neben tradierten Angeboten institutioneller Informationsanbieter, z. B. Pressemitteilungen staatlicher Institutionen, eine wesentliche Grundlage für Informationen dar. Auch bei institutionellen Informationsanbietern stehen zunehmend deren eigene digitale Auftritte im Fokus, da sie Informationen deutlich schneller verfügbar machen.

Mit diesen Recherchequellen, die Informationen nahezu in Echtzeit bereithalten, erhöht sich die potenzielle Geschwindigkeit, mit der diese Informationen in journalistische Inhalte verwandelt werden können. Die Kollaboration im Arbeitsprozess erfolgt neben E-Mails verstärkt über integrierte digitale Plattformen wie Slack. Bedingt durch die heterogene Altersstruktur, bestehen unterschiedlichste Kommunikationskanäle derzeit noch parallel. Auch bei Produktionsprogrammen koexistieren vielfach noch Softwares zur Produktion von Print- und Onlineangeboten. Der Trend geht hier jedoch erkennbar zur Integration und Bündelung in einheitliche Produktionsprogramme für alle Kanäle und Produkte.

Bedingt durch die permanenten und eng getakteten Veröffentlichungsrhythmen, gibt es heute eine deutlich höhere Anforderung an die Arbeitszeitflexibilität. Während Redaktionsarbeitstage sich früher in einem weitgehend homogenen Rhythmus zwischen 9 und 17 Uhr vollzogen, sind heute verschiedene Dienstlagen Alltag, z. B. Früh-, Mittel- und Spätdienst.

Große Häuser haben mittlerweile überwiegend einen überseeischen Nachtdienst eingerichtet. Während einige Redaktionen in der frühen Phase des Onlinejournalismus noch Nachtdienste in Deutschland eingerichtet hatten, geht der Trend mittlerweile dahin, kleine Redaktionsteams in anderen Zeitzonen zu stationieren, etwa in den USA oder in Australien. Neben einer Entlastung der Beschäftigten in Deutschland können so auch Nachtzuschläge eingespart werden. Die Arbeitsintensität und die Verdichtung hat sich im Zuge des beschriebenen Strukturwandels massiv erhöht. Nicht nur mehr Inhalte müssen produziert werden; auch die Parallelität von Produkten, z. B. Printausgabe und digitale PDF-Fassung der Tageszeitung, erfordert heute mehr Arbeitsschritte als früher. Einzelne etablierte Produkte fallen bisher nicht gänzlich weg, obwohl Abonnentenzahlen sich im Printbereich verringern.

Viel diskutiert wird in diesem Zusammenhang über die Frage der Beschäftigungssicherheit im Journalismus. Während in deutschen Zeitungsredaktionen durch den Onlinejournalismus die Zahl der Redakteurinnen und Redakteure in vielen Fällen zunächst wuchs, dürfte sich diese Zahl in den kommenden Jahren durchaus verringern – nicht zuletzt aufgrund des Übergangs in Ruhestand und Vorruhestand. Im Fokus stehen dabei vor allem Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit, die teilweise noch mit nach heutigen Maßstäben sehr hoch dotierten Verträgen, teilweise aus den 1980er Jahren, „gesegnet sind“. Hier besteht seitens der Verlage ein erhebliches Interesse, Beschäftigte freizusetzen – auch über die Zahlung von Abfindungen. Fraglich ist jedoch, ob dies angesichts des zu erwartenden Rückgangs des Beschäftigungsniveaus ausreicht und wie groß ein möglicher, darüber hinausreichender Beschäftigungsabbau in der Branche ausfallen wird. Dabei dürften vor allem diejenigen Journalistinnen und Journalisten gut aufgestellt sein, die über entsprechende Kompetenzen im Onlinejournalismus verfügen, zumal die Zahl digitaler Formate weiter zunimmt und diese stetig weiterentwickelt werden.

Während früher Redaktionen zudem noch aufnahmefähig für Nichtakademiker waren – so gab es insbesondere im lokalen Journalismus Berufseinsteiger, die direkt nach ihrem Schulabschluss begannen, redaktionell zu arbeiten –, gelten solche Karrierepfade heute als nahezu unmöglich. Zu stark ist der Akademisierungstrend bereits fortgeschritten. Einzig bei Quereinsteigenden sind Zugänge für Nichtakademiker heute noch vereinzelt möglich.

Das grundlegende Handwerkszeug von gutem Journalismus ist angesichts neuer Herausforderungen durch sogenannte „alternative Fakten“ und „Fake News“ weiterhin gefragt. Spezialkompetenzen in Bezug auf wesentliche Onlinemedien sind gegenwärtig von zunehmender Bedeutung. Unterschiedliche Onlinekanäle und Produktionsformate, z. B. Bewegtbild-Angebote oder Interaktivität, erfordern neue Spezialisierungsformen.

Perspektivisch bilden Gleichberechtigung und Qualität der Arbeit zentrale Handlungsfelder für Branchen- und Politikakteure. Insgesamt besteht am Arbeitsmarkt noch erheblicher Nachholbedarf bei den Themen gleiche Beschäftigungschancen und gleiche Bezahlung von Männern und Frauen. Speziell in Printredaktionen sind männlich dominierte Führungsstrukturen, z. B. in der Redaktionsleitung, bei Kolumnisten und dem Schreiben von Leitartikeln, jedoch vielfach sichtbar. Wandlungstendenzen werden noch deutlich: Weibliche Beschäftigte machen lautstark auf bestehende Missstände und tradierte Strukturen aufmerksam. Doch auch im Arbeitsalltag spielen Fragen der Gleichberechtigung eine immer größere Rolle, z. B. wenn es darum geht, sensibel und nachdrücklich darauf hinzuwirken, dass Expertinnen und Politikerinnen in Medien gleichberechtigt neben denen ihrer männlichen Kollegen zu Wort kommen.

Neben der Gleichberechtigung stellt die Verbesserung der Arbeitsqualität eine ganz wesentliche Herausforderung dar. Infolge zunehmender Arbeitsverdichtung einerseits und hoher Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten andererseits könnten flächendeckende Arbeitszeitverkürzungen helfen, einen Beitrag zum Ausgleich dieser steigenden Belastungen der Beschäftigten zu leisten.

In dieser Phase der fundamentalen Transformation und erkennbarer wirtschaftlicher Risiken für Zeitungsverlage könnte der Ruf nach staatlicher Unterstützung für den Zeitungsmarkt naheliegen. Dabei muss beachtet werden, dass jede wirtschaftspolitische Intervention des Staates grundsätzlich die Gefahr birgt, dass diese zumindest den Anschein einer Abhängigkeit des Journalismus von politischen Institutionen erwecken könnte. Dies gilt es im Interesse des demokratisch verfassten Staates wie im langfristigen, wirtschaftlichen Interesse des Journalismus unbedingt zu vermeiden, um die potenzielle Gefahr eines Glaubwürdigkeitsverlusts zu minimieren.

5.3 Von (weg-)rationalisierter Diversität in Zeitungsverlagen

Die Fallstudie basiert auf einem Gespräch mit zwei Gewerkschaftsvertreterinnen bzw. -vertretern, die für die Verlags- und Medienwirtschaft sowie für redaktionelle und journalistische Berufe zuständig sind.

Die journalistische Profession und die Arbeit in Zeitungsverlagen ist von disruptiven Wandlungsprozessen im Zuge der Digitalisierung geprägt. Disruption entsteht jedoch selten dort, wo sie auch zur Entfaltung kommt. Insofern stellen die aktuellen Entwicklungen aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive keine außergewöhnliche Situation in Redaktionen und Verlagen dar. Digitale journalistische Angebote wird es auch in Zukunft geben – allerdings in anderen Umgebungen und auf alternativen Medienträgern wie Plattformen oder als Angebot in autonomen Fahrzeugen. Diesen neuen Anforderungen und Veränderungen der journalistischen Arbeit sind viele Verlage (noch) nicht gewachsen. Noch vor wenigen Jahren wurden die Potenziale der digitalen Darstellung medialer Inhalte unterschätzt und Investitionen in Digitalisierung blieben häufig aus – insbesondere in klassischen Tageszeitungsredaktionen.

In traditionellen printbasierten Zeitungsverlagen ist allen voran das Anzeigengeschäft von der Verlagerung der Wertschöpfung ins Digitale betroffen. Mit dem Verkauf von Printanzeigen ist ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells von Zeitungsverlagen weggebrochen. Die Arbeitsweise der dortigen Beschäftigten hat sich entsprechend stark verändert. Hoher Druck besteht im Generieren neuer Geschäftsmodelle und Angebote; ein Prozess, der längst nicht abgeschlossen ist. Verlagstöchter im Onlinegeschäft, die im Zuge von Digitalisierungsprozessen entstanden, sind häufig nicht tarifgebunden. Ihre Beschäftigten arbeiten im Schnitt unter schlechteren Arbeitsbedingungen und unter noch höherer Belastung. Seit Jahren rückläufige Beschäftigungszahlen lassen hier nur wenig Freiräume, um digitalen Journalismus entstehen zu lassen. Insbesondere jüngere Journalistinnen und Journalisten wenden sich in Teilen von der Branche ab.

Viele Erwerbstätige im printbasierten Zeitungsverlagswesen befinden sich im rentennahen Alter. Die hohe Technikaffinität, die der gesamten Kultur- und Kreativbranche unterstellt wird, ist mit Blick auf das Zeitungsverlagswesen somit differenziert zu betrachten: Jüngeren Erwerbstätigen – den „Digital Natives“ – fällt der Umgang mit technologischen Neuerungen häufig leichter; vor allem Ältere sind teils überfordert mit der Schnelligkeit der Veränderungen. Diese Überforderung wirkt sich unmittelbar belastend auf deren Arbeitsalltag aus. Erwerbstätige berichten, dass kaum Zeit ist, neue digitale Geschäftsansätze zu erproben. Teils wechseln Anforderungen und digitale Strategien im Monatstakt, wodurch keine Nachhaltigkeit und Kontinuität entstehen können. Die sich daraus ergebende Überforderung zeugt auch von mangelnder Wertschätzung erfahrener Erwerbstätiger. Ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen Digitalisierung und höherer Belastung kann damit jedoch grundsätzlich nicht belegt werden. Vielmehr beschleunigen Digitalisierungsprozesse bestimmte Entwicklungen, welche wiederum aufgrund ihrer Dynamik zu höherer Belastung führen können. Die Anforderung, „rund um die Uhr etwas produzieren zu müssen“, bei gleichzeitigem Stellenabbau bzw. Auslagerung redaktioneller Arbeit in tariflose Tochterunternehmen, führt zu Überforderung und in manchen Fällen auch zu Ablehnung jeglicher Neuerung – selbst wenn gegenüber innovativen Veränderungen grundsätzlich Offenheit besteht.

In diesem Zusammenhang herrscht in Zeitungsverlagshäusern nicht nur ein Mangel an geeigneten Qualifizierungsangeboten; zumeist wird aufgrund der ohnehin dünnen Personaldecke keine Freistellung für derartige Maßnahmen gewährt. Gleichzeitig kritisieren Geschäftsführungen insbesondere mit Blick auf digitale Kompetenzen die nicht ausreichende Qualifizierung der Erwerbstätigen. Zeitungsverlage scheinen überwiegend passiv zu agieren und themenspezifische Weiterqualifizierungen jeder Person selbst zu überlassen. Häufig wird erwartet, dass diese „selbstverständlich“ außerhalb der Arbeitszeit stattfindet. Diese fehlende Nachhaltigkeit im Kompetenzaufbau birgt enormes Frustrationspotenzial für Erwerbstätige – insbesondere vor dem Hintergrund steigender Erwartungen an Produktivität (Stichwort 24/7-Journalismus) und parallel eingeschränkter Erreichbarkeit von unterstützenden Serviceleistungen, z. B. IT. Be-

triebsratsarbeit ist an dieser Stelle umso bedeutsamer, um nicht nur Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen, sondern auch die Einhaltung von ergonomischen und datenschutzrechtlichen Standards sicherzustellen.

Trotz der beschriebenen Rigidität mit Blick auf Investitionen in Digitalisierungsprozesse und Qualifizierungsmaßnahmen spielt der Einsatz von KI-basierten Systemen in vielen Redaktionsbereichen schon eine bedeutende Rolle: Bisher wird KI beispielsweise in standardisierter Sport- und Börsenberichterstattung sowie bei Wetterberichten eingesetzt. Perspektivisch soll dieses Portfolio auch um Wahlberichterstattung in der Breite ergänzt werden; erste Erfahrungen damit werden bereits gesammelt, etwa bei der niedersächsischen Kommunalwahl. Um Transparenz zu gewährleisten, empfiehlt es sich, zumindest im Impressum auf den Einsatz der neuen Technik zu verweisen. Qualitätsseitig lassen sich die Texte von KI-Systemen und Menschen in den genannten Bereichen kaum mehr voneinander unterscheiden. Kommentare, Meinungen und Analysen müssen und sollen perspektivisch jedoch weiterhin von Menschenhand verfasst werden (keine „maschinelle Meinungsbildung“). Somit scheint die Nutzung KI-basierter Systeme zur Texterstellung inhaltlich begrenzt.

Insgesamt trägt der Einsatz von KI und anderen digitalen Technologien sowie der Wandel von Geschäftsmodellen im Zeitungsverlagswesen bisher eher zu Personalabbau als zur Schaffung von Freiräumen für neue Tätigkeiten. Zu den personalabbauenden Maßnahmen zählt ebenso die stärkere Zentralisierung von Verlagshäusern, die sich in der Schließung von regionalen und lokalen Geschäftsstellen und Außenredaktionen zeigt. Zusätzlich zu Journalistinnen und Journalisten mit regionalem Fokus sind von dieser Entwicklung besonders Mediaberater im Anzeigenbereich betroffen. Somit entfällt regionalspezifische Berichterstattung häufig gänzlich innerhalb des Portfolios von Zeitungsverlagen. Diese Trends kumulieren insgesamt in einer Gefahr für die Vielfalt und Diversität im Journalismus. Um der zunehmenden Ausdünnung von (lokalem) Journalismus entgegenzuwirken, ist die Kooperation sowie Impulsgabe von Politik- und Branchenakteuren unerlässlich, z. B. die Zusammenarbeit von öffentlich-rechtlichen und privaten Anstalten.

Ausgleichend für den Abbau von überwiegend fest angestellten Beschäftigten im Zeitungsbetrieb fungieren freie Journalistinnen und Journalisten, welche mittlerweile als essenziell für Verlagshäuser angesehen werden: „keine Zeitung ohne Freie!“. Von diesen insgesamt kostengünstigeren und flexibler auswechselbaren Arbeitskräften profitieren Verlagshäuser zwar; für freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind jedoch zunehmende Unsicherheiten die Folge: Weder findet die flächendeckende Vergütungsregelung nach Urhebervertragsrecht Anwendung noch kann von einer dauerhaft verlässlichen Auftragslage ausgegangen werden. Tarifseitig liegt die Bindungsrate von Zeitungsverlagen schätzungsweise bei über 50 %. Werden Flächen- und Firmentarifverträge addiert, liegt die Rate bei ca. 70 %. Tarifpolitischer Nachholbedarf wird zur Gewährleistung guter Arbeit insbesondere bei der Regelung von Schicht- und Wochenendarbeit sowie hinreichend später oder früher Arbeitszeit gesehen. Gehaltsseitig muss zudem eine Angleichung von Online- und Printredaktionen erfolgen. Beschäftigte in letzterem Bereich sind bis dato häufig bessergestellt. Ziel muss es sein, nicht nur in Bezug auf Entgelte, sondern auch mit Blick auf Wertschätzung eine neue Balance zwischen Online- und Printredaktionen zu schaffen.

Differenzen zwischen Online- und Printredaktionen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen sind nicht mit einer unzureichenden Ausbildungsqualität von jüngeren Erwerbstätigen zu begründen. Vor wenigen Jahren wurde das Redaktionsvolontariat an neue, digitale und audiovisuelle Anforderungen angepasst. Eine zeitliche Ausweitung scheint hier nicht nötig. Ebenso herrscht hohe Zufriedenheit mit den Ausbildungsinhalten von Mediengestalterinnen und -gestaltern sowie Medienkaufleuten. Insgesamt scheint der Branchennachwuchs damit gut auf künftige Anforderungen vorbereitet. Problematisch gestaltet sich hingegen, dass sich tatsächliche Arbeitsbedingungen schlechter gestalten als erwartet und junge Menschen daher, beispielsweise über ein Anschlussstudium, in andere Fach- oder Branchenbereiche wechseln.

5.4 Digitale Gamechanger in der Filmwirtschaft: geforderte Allrounder

Die Fallstudie basiert auf zwei Gesprächen: eines wurde mit der Geschäftsführung einer jungen Produktionsfirma aus Nordrhein-Westfalen mit Fokus auf Kino, TV und Werbefilmproduktion geführt, das zweite mit einer/einem seit rund 15 Jahren am Markt tätigen Filmschaffenden und einer Fotografin/Fotografen aus Brandenburg mit Spezialisierung auf Unternehmensfilme und Marketingkommunikation.

Die Digitalisierung als Treiber des Wandels verändert Produktion und Konsumtion in der Filmwirtschaft gleichermaßen. Auch außerhalb der Branche ist einer breiten Öffentlichkeit die These bekannt, wonach das lineare Fernsehen auf dem Rückzug sei. Nachdem bereits in den 1980er Jahren die Entstehung von Privatsendern Angebot und Diversität auf dem Film- und Fernsehmarkt massiv erhöhte, entstanden in den vergangenen Jahren, ausgelöst durch das Aufkommen von Streaming-Anbietern, sowohl bei den privaten als auch den öffentlich-rechtlichen Sendern neue digitale Kanäle und Formate. Vor diesem Hintergrund bietet sich auch jungen und bislang weniger etablierten Akteuren in der Filmwirtschaft ein nahezu unerschöpfliches Feld an Möglichkeiten, innovative Formate und Produktionen zu realisieren.

In ihrem Bestreben, digital „nachzurüsten“ sowie neue und nichtlineare Angebote zu schaffen, ist aufseiten öffentlich-rechtlicher wie privater Sender zu beobachten, dass diese nicht selbst in der Lage sind, in der offenbar für notwendig erachteten Taktung innovative Filme und Serien zu realisieren. Infolgedessen lagern Sender zunehmend kreative Leistungen aus, z. B. die Entwicklung neuer Formate. Somit ergeben sich auch für kleinere Unternehmen der Filmbranche Chancen, selbstentwickelte Produktionen zu realisieren.

Während dieser Trend von einigen etablierten Akteuren auch als Bedrohung des eigenen Status verstanden wird, lässt sich diese Perspektive ebenso umkehren: So muss das proklamierte „Ende des linearen Fernsehens“, womit die sich derzeit vollziehende Transformation nur unzureichend beschrieben wäre, auch von etablierten Anbietern nicht als Schreckensszenario begriffen werden. Das im Zuge der Digitalisierung veränderte Konsumentenverhalten lässt sich kaum rückgängig machen. Gerade junge Medienkonsumenten haben andere Erwartungen als ihre Eltern und Großeltern. In der Entwicklung digitaler Formate dürfte mittel- und langfristig auch für die etablierten Akteure der Filmwirtschaft die zentrale Chance liegen.

Vor allem für kleine Unternehmen der Branche bietet diese Entwicklung ein enormes Potenzial. Sahen diese sich früher einem Nachfrageoligopol mit wenigen, dominierenden Akteuren – insbesondere der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten – ausgesetzt, haben sich durch das Aufkommen neuer Marktteilnehmer, speziell der großen Streaming-Anbieter, auch die Strukturen der vormals monolithischen „Platzhirsche“ der Branche in Deutschland zu diversifizieren begonnen. Vormalige Abhängigkeitsverhältnisse haben sich entspannt und Marktzutrittsbarrieren für junge Unternehmen wurden wesentlich reduziert. Die Folge ist eine bislang einzigartige Gründungsdynamik innerhalb des Branchenfeldes.

Produktions- und Postproduktionsprozesse befinden sich ebenfalls im Wandel. Während digitale Kameratechnik heute jeden Menschen mit einem hochwertigen Smartphone in die Lage versetzt, Bildaufnahmen in hoher Auflösung zu „produzieren“, ist für Unternehmen der Branche vor allem der Fortschritt bei Technologien für die Postproduktion entscheidend. Waren mit Blick auf das professionelle Schneiden von Filmmaterialien früher erfahrene Expertinnen und Experten vonnöten, so werden Filmschaffende heute bei diesem und weiteren Schritten der Postproduktion durch Softwareprogramme unterstützt. Computerprogramme erleichtern heute, Inhalte professionell aufzubereiten, womit sich auch die Möglichkeit für vermeintliche Amateure, z. B. im Bereich des Social-Media- oder Influencer-Marketings, ausgeprägt hat, hochwertige Inhalte zu produzieren und zu verbreiten.

Bei diesen Prozessen spielt künstliche Intelligenz bereits heute eine wesentliche Rolle – insbesondere mit Blick auf Datenaufbereitung und -filterung. Etablierte Postproduktionsprogramme lassen zu, Bilder nach Lichtverhältnissen zu filtern und damit z. B. Innen- von Außenaufnahmen sowie dunklere von helleren Aufnahmen zu unterscheiden. Letzteres ist im Prozess der Postproduktion relevant, weil besonders dunkle und helle Aufnahmen nicht unmittelbar aufeinander folgen können. So hilft die Software, einen bestimmten Bestand an Aufnahmen zu sortieren, und erleichtert damit erheblich den Prozess des Schneidens.

Sofern für einzelne Formate Hochformat statt, wie in der Filmproduktion üblich, Querformat-Sequenzen benötigt werden, wandelt Software die Formate automatisch um. Vordergründe, etwa eine im Fokus stehende Schauspielerin, lassen sich vom Hintergrund trennen, Störelemente können aus den Originalaufnahmen entfernt und Farbkorrekturen automatisiert durchgeführt werden. Eine Objekt- und Personensuche ist ebenfalls möglich, wenn auch bislang noch nicht in gleicher Weise verbreitet wie die vorgenannten Anwendungen, die zunehmend zum Branchenstandard zählen. Damit tragen KI-basierte Anwendungen ebenso wie andere digitale Technologien zur Entlastung von Routineaufgaben bei.

Veränderte Produktionsprozesse gehen in der Filmwirtschaft häufig mit dem Wandel der Organisation von Arbeit einher. Auch in der Filmwirtschaft schaffen digitale Arbeitsmittel die Voraussetzungen für eine stärkere zeitliche und örtliche Flexibilität von Arbeit mitsamt den bekannten Vorzügen und Nachteilen aufseiten der Erwerbstätigen. In einer Branche, in der sich wesentliche Technologie- und Markttrends global schnell verbreiten, besteht dabei durch die Digitalisierung eine sich noch verstärkende Vergleichbarkeit der Unternehmen und Erwerbstätigen weltweit. Neben Faktoren wie der potenziellen Entgrenzung von Arbeitszeit und Privatleben sowie steigender Arbeitsbelastung verstärkt sich der Druck für Beschäftigte noch zusätzlich.

Plattformen als Allokationsinstrumente zwischen Angebot und Nachfrage von Dienstleistungen sind in größerem Umfang bislang im Bereich der Marketingkommunikation zu beobachten, z. B. „vimeo.com“ für Unternehmensvideos und -shootings. Diese stellen jedoch nur für Teile der Branche einen relevanten Vertriebskanal dar. Wenn es sich um hochgradig individuelle Videoproduktionen handelt, spielen derzeit noch individuelle, gewachsene Netzwerke die entscheidende Rolle für Unternehmen wie Erwerbstätige. Sind Produktionsfirmen für Kino-, Fernseh- und Werbefilme gegenwärtig auf der Suche nach Kameraleuten, Cuttern und anderen Freelancern, so erfolgt die Auftragsvergabe meist ebenfalls (noch) nicht über digitale Plattformen. Offenbar dominieren tendenziell tradierte Strukturen, bei denen individuelle, nicht digitale Netzwerke ausschlaggebend für die Allokation von Angebot und Nachfrage sind.

Mit Blick auf die Beschäftigungsentwicklung der Branche ist ein struktureller Wandel zu beobachten. Gerade bei großen Akteuren wie den öffentlich-rechtlichen Sendern ist mit einer zunehmenden Verschlankung der Strukturen zu rechnen – insbesondere im Bereich des Personal- und Prozessmanagements. Neue Stellen entstehen hingegen im Bereich kreativer Aufgaben. So dürfte die Nachfrage nach Drehbuchautorinnen und -autoren sowie Entwicklerinnen und -entwicklern neuer Formate weiter spürbar steigen.

Dabei dürfte dieser Mehrbedarf an kreativen Köpfen auf absehbare Zeit gedeckt werden können. Ein Mangel an Beschäftigten und Freelancern in diesen, für die Filmwirtschaft künftig immer wichtiger werdenden Funktionen, zeichnet sich aktuell nicht ab. Ein Indikator für eine mögliche Verknappung von Anbietern solcher Kompetenzen auf dem Markt wäre ein steigendes Honorarniveau. Davon kann gegenwärtig jedoch nicht ausgegangen werden: Honorarsteigerungen liegen derzeit im branchenüblichen Bereich. Festzuhalten bleibt: Kreative bleiben gefragt und Engpassstendenzen sind kaum sichtbar.

Mit Blick auf künftige Qualifikationsanforderungen zeichnet sich ebenfalls eine Strukturveränderung ab. Wo früher Spezialisten eher gefragt waren, z. B. Cutter, wird heute Arbeit softwaregestützt deutlich vereinfacht. Neuere Bereiche wie die Animation von VR-/AR-Inhalten erfordern hingegen neue Spezialisten. Demnach scheinen sowohl für Allrounder als auch Spezialisten des Filmwesens Erwerbsperspektiven vorhanden zu sein.

Eine wesentliche Anforderung an Erwerbstätige in der Filmwirtschaft ist heute ihre Flexibilität. Gefragt sind Allrounder, die alle wesentlichen Arbeitsschritte beherrschen, z. B. Schneiden und Tonproduktion, und zugleich die Fähigkeit besitzen, selbst kreativ zu arbeiten. Während Producer früher vor allem finanzielle Fragen und administrative Aufgaben übernahmen, stellen sich ihnen heute viel weitgehendere und umfänglichere Aufgaben: Von ihnen wird zunehmend verlangt, in bestimmten Umfängen eigene Inhalte und Formate zu entwickeln und umzusetzen. So übernehmen sie zusätzlich zu Management- und Budgetfragen, besonders bei kleineren Projekten, weitere Aufgaben – vom Drehbuchschreiben bis zur Postproduktion. Für komplexere und spezialisierte Produktionen bedarf es weiterhin der Kompetenzen von spezialisierten Kameraleuten, Ton-Technikern und Cuttern. Die steigende Bedeutung von Allroundern erklärt außerdem, warum die Filmwirtschaft weiterhin eine Branche für den Quereinstieg von Erwerbstätigen bleiben dürfte. Eine formale Qualifikation wie der Hochschulabschluss ist nur von nachrangiger Bedeutung.

Ergänzend fallen über die Digitalisierung des Film- und Fernsehkonsums große Mengen an Nutzerdaten an, deren Potenziale für die Analyse des Konsumentenverhaltens bislang noch nicht voll ausgeschöpft sind. Um die Entwicklung neuer Formate gezielt auf die sich wandelnden Bedürfnisse von Zuschauern auszurichten, dürfte die systematische, prädiktive Auswertung dieser Daten an Bedeutung gewinnen. Während die Filmförderung in Deutschland bereits sehr gute Bedingungen für die Finanzierung hochwertiger Projekte gewährleistet, könnte das Innovationspotenzial des Sektors hierzulande noch dadurch gestärkt werden, dass in größerem Umfang experimentelle Kleinstprojekte gefördert werden.

Bei der Anpassung bestehender formaler Qualifikationsstrukturen bedarf es einer Weiterentwicklung speziell der curricularen und infrastrukturellen Bedingungen der Hochschulausbildung im Medienbereich. Jenseits allgemeiner fachlicher Kenntnisse gilt es, die Vermittlung spezifisch auf Onlineformate ausgerichteter Kompetenzen zu stärken.

5.5 Öffentlich-rechtlicher Hörfunk ohne nachhaltige Erneuerungsprozesse

Die Fallstudie basiert auf einem Gespräch mit einer/einem IT-Ingenieurin/IT-Ingenieur, die/der im Hörfunkbereich einer öffentlich-rechtlichen Landesrundfunkanstalt tätig ist.

Ursprünglich wurden mediale Inhalte in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten überwiegend analog produziert. Digitale Verarbeitungsprozesse wurden nicht genutzt. Mittlerweile wurden die Produktionsprozesse in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stark verändert: Aus organisatorischer Perspektive ist die Erledigung vieler Arbeitsschritte bei der Erstellung medialer Inhalte nun durch Einzelpersonen statt im Team möglich. Redakteurinnen und Redakteure sowie Journalistinnen und Journalisten sind heute in der Lage, viele Aufgaben selbst zu übernehmen, für die zuvor spezialisierte Fachkräfte benötigt wurden, z. B. Tontechnikerinnen und Tontechniker.

Aus dieser Entwicklung ergeben sich bis dato drei konkrete Folgen für die Beschäftigten in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und deren Produkt- und Dienstleistungsportfolio:

- Die technische Qualität medialer Inhalte ist überwiegend geringer.
- Aus Kostengründen steigen die Anforderungen an „Allrounder-Fähigkeiten“ von Beschäftigten.
- Die Schnellebigkeit des Alltagsgeschäfts hat zugenommen.

Perspektivisch deuten die aktuellen Entwicklungen in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten an, vor allem durch den mittlerweile sehr fortgeschrittenen Reifegrad technologischer Anwendungen, dass beispielsweise Journalistinnen und Journalisten überwiegend mit sehr flexiblen Arbeitszeiten tätig sind. Hierbei sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vornehmlich fest angestellt, arbeiten in Heimarbeit und/oder als freie Mitarbeitende.

Mit Blick auf die technische Ausstattung waren früher nahezu alle Studios identisch ausgerüstet. Mit zunehmender Digitalisierung entwickelten und spezialisierten sich die Systeme kontinuierlich weiter. Dies hat zur Folge, dass zwar Effizienzsteigerungen zu verzeichnen sind, jedoch auch die Wartung dieser Systeme immer komplexer wird. Da Hörfunkveranstalter im 24/7-Betrieb agieren, muss auf techninfrastruktureller Seite besonderes Augenmerk auf Prozesssicherheit, Kontinuität und Funktionsfähigkeit der Systeme gelegt werden. Die Vielzahl und Spezialisierung der Anwendung erschwert die Einhaltung dieses Anspruchs zusätzlich. Problematisch gestaltet sich diese Komplexität insbesondere, weil IT-Expertinnen und -Experten selten auch Medien- bzw. Radiokompetenzen aufweisen. Die Vereinheitlichung fragmentierter Softwarelösungen und Tools sollen die Anforderungen an Beschäftigte im IT-Bereich jedoch perspektivisch wieder verringern. Externe Supportverträge werden zunehmend in Anspruch genommen, wodurch der unternehmensinterne Erneuerungsdruck teilweise entfällt.

Künstliche Intelligenz wird in diesem Zusammenhang in Tonstudios insbesondere bei der Überführung von Sprache in Text („speech to text“) eingesetzt. Der Tonschnitt wird nur noch in Textdateien durchgeführt. KI-basierte Systeme arbeiten hier bereinigend. Somit können Sendungen überwiegend automatisiert aufgenommen werden. Das Handwerk des Toningenieurwesens und der Tontechnik wird dabei nur noch punktuell benötigt.

Auch der Wandel des Konsumentenverhaltens hat nachhaltigen Einfluss auf öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten: Geschäftsmodelle und -strategien werden stetig infrage gestellt („Was soll die Hörfunkwelle bedienen?“). Crossmediale Konzepte unter der Einbindung von sozialen Medien und Mediatheken nehmen an Bedeutung zu. Die Abgrenzung zu privaten Hörfunkveranstaltern verschwindet zunehmend. Jedoch bestehen weiterhin hohe Ansprüche an die Qualität der Berichterstattung und Informationsbereitstellung.

Der digitale und strukturelle Wandel in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten vollzieht sich bisher jedoch überwiegend reaktiv statt proaktiv. „Visionäre“ Strategien oder „Zukunftsabteilungen“ sind bisher eine Ausnahme. Hierfür scheint die Arbeitsdichte bisher wesentlich zu hoch zu sein. Die Notwendigkeit von Kosteneinsparungen und die Dynamik des Alltagsgeschäfts schränken Beschäftigte in ihrer Handlungsfreiheit stark ein. Die Trennung der Nachrichtenredaktionen von Hör- und Fernsehfunk wurde zunehmend aufgehoben, worunter auch die Vielfältigkeit der Berichterstattung leidet. Zudem ist der Altersdurchschnitt in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten vergleichsweise hoch. Kreative und innovative Impulse von jüngeren Mitarbeitenden fehlen besonders.

Die Organisationsstrukturen der unterstützenden IT-Abteilungen in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind dagegen modern aufgebaut, hier werden bereits seit längerem agilen Methoden eingesetzt. Hierarchien sind überwiegend flach organisiert. Arbeitszeitstrukturen gestalten sich zunehmend flexibel. Remote-Zugriffe auf Unternehmensnetzwerke sind möglich, werden jedoch eher als Ausnahme genutzt. Im speziellen Bereich des First-Level-IT-Supports besteht ein Dreischichtsystem, das perspektivisch auf ein Zweischichtsystem umgestellt werden soll. Flexibilität scheint hierbei nur begrenzt möglich zu sein.

In den vergangenen Jahren ist ein vermehrter Aufwand in die organisatorische und personelle Umstrukturierung der IT-Abteilungen geflossen. Dies wird sich jedoch nicht fortführen können, denn perspektivisch soll in den Bereich Technik laut Gebührenordnung weniger Geld fließen, was öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten vor dem Hintergrund eines kontinuierlichen Digitalisierungsdrucks vor enorme Herausforderungen stellt. Das Fortbildungsangebot wird insgesamt positiv bewertet. Mit einer hauseigenen Akademie besteht ein stetiges Weiterbildungsangebot für Journalistinnen und Journalisten sowie Beschäftigte des Technikbereichs. Tendenziell auf Eigeninitiative werden unternehmensinterne Schulungen und Kolloquien organisiert.

Beim Blick in die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Hörfunks scheinen insbesondere die „Generalisierung“ des Tätigkeits- und Fähigkeitsspektrums von Beschäftigten sowie die Tendenz zur Auslagerung von Services und IT-Supportaufgaben kritisch zu sein. Technikerinnen und Techniker wurden zuvor von Unternehmen selbst ausgebildet und betreuten den gesamten Produktionsprozess medialer Inhalte. Mit der stärkeren Auslagerung von Tätigkeiten gerät die Qualität dieser Inhalte teilweise in Gefahr. Aus Beschäftigtensicht fehlen klare Perspektiven zu den zukünftigen Unternehmensentwicklungen und -zielen.

6 Szenario: Verlags- und Medienbranche 2030

Der in den frühen 2000er Jahren oftmals unscharf formulierte Berufswunsch „irgendwas mit Medien“ hat in den 2020er Jahren eine Neuaufladung erfahren. Mit der zunehmenden Medienkonvergenz und den in diesem Zusammenhang immer stärker personalisierten und interaktiven Formaten ist die Bedeutung digitaler Technologien in der Verlags- und Medienbranche weiter angestiegen. Die klassischen Buchverlage waren und sind gefordert, das seit 500 Jahren im Kern unveränderte Produkt „Buch“ zu transformieren, indem dieses Teil einer medialen Erlebniswelt wird – statt „das Buch zum Film“ nun also „der Film im Buch“ oder „das Buch im Internet“. Der Wandlungsprozess zu digitalen Plattformen, wie ihn die übrig gebliebenen Zeitungsverlage schon vor Jahren vollzogen haben, stellte die Buchverlage vor immense Herausforderungen. Da die traditionellen Organisationsstrukturen nicht zu digitalen Geschäftsmodellen passten, gründeten zunächst einige Verlage eigene Digitaleinheiten, die dann zu wenigen verlagsübergreifenden und genossenschaftlich organisierten Digitalallianzen zusammengeführt wurden. Diese standen zwar auch kleinen und finanzschwachen Verlagen offen, führten aber zu deren Abhängigkeit, sodass die Digitalallianzen die Verlage mehr und mehr dominierten.

In den 2020er Jahren resultierten aufgrund der Segmentierung und Vielfalt der Branche unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeiten, Organisations- und Arbeitsstrukturen und auch Qualifikationsanforderungen. Dieser Umstand erschwerte nicht nur die grundständige Ausbildung, sondern insbesondere die Weiterbildung. Übergreifende Angebote waren oft nicht spezifisch genug und spezifische Angebote oftmals nicht finanzierbar. Daher waren Teile der Branche weiterhin auf Quereinsteiger und vor allem Freelancer angewiesen, um neues Wissen zu integrieren, indem neue Kolleginnen und Kollegen als kompetenzbildende „Change Agents“ fungierten. Wie die Corona-Pandemie im Jahr 2020 jedoch gezeigt hat, waren „Freie“ besonders vulnerabel und lebten buchstäblich „von der Hand in den Mund“. Im Zuge der Neuregelung des Zugangs von Solo-Selbständigen zu sozialen Sicherungssystemen traten unter dem Eindruck der ökonomischen Folgen der Pandemie im Jahr 2023 tragfähige Absicherungen in Kraft. Diese Sicherung war auch nötig geworden, da technische Fortschritte verschiedene Tätigkeitsfelder immer stärker veränderten, zum Teil obsolet machten und oftmals die Tätigkeitsfelder der „Freien“ betrafen. Sie befanden sich somit in einer Zwickmühle aus digitaler Avantgarde einerseits und digitalem Prökariat andererseits – Grundmotive der „digitalen Boheme“ aus zurückliegenden Zeiten traten Mitte der 2020er wieder auf.

Obwohl die Digitalisierung schon seit Jahrzehnten Realität in der Branche war, kam es immer wieder zu Erschütterungen. Die bis dahin sehr eng umrissenen Anwendungsfelder für künstliche Kreativität und die meist auf der Auswertung von Chatbot-Protokollen basierende „Humanisierung“ der von Algorithmen entwickelten Texte erfuhr zu Beginn der 2030er Jahre einen radikalen Umbruch. Das bis dahin eher unauffällige Start-up Artificial Authorship Labs stellte seine Romancier-Software „Modern Talking Heads“ auf der Books&Media in Stockholm vor. Dieses Programm umfasst ein Interaktionsmodul, in dem auf einem Dashboard Charaktere, Handlungsstränge und Genres, Orte, Epochen etc. festgelegt und über den Zeitverlauf dynamisch verändert werden können. Durch eine Netzanbindung besteht Zugriff auf historische Daten, literarische Vorbilder, Landkarten und viele andere Quellen. Auf diese Weise kann der Detaillierungsgrad angepasst werden. Auch eine Auswertung von Social-Media-Daten ist umgesetzt, sodass aktuelle Trends aufgenommen werden können. Die Software ist noch nicht in der Lage, eigenständig ganze Geschichten zu verfassen, dennoch unterstützt sie die Schreibenden in einem nie dagewesenen Umfang. Zudem steht das Autoren-Dashboard in einer eingeschränkten Fassung auf einer kostenpflichtigen Internet-Plattform dem Publikum zur Verfügung. Auf diese Weise können Vorlagen nach eigenen Präferenzen ausgestaltet werden. Diese Variationen eines bestehenden Themas – zum Beispiel „Der Name der Rose“ als modernes Großstadtdrama – erfreuen sich einer großen Beliebtheit beim Publikum. In der Folge sind an vielen Orten Kurse für unterstütztes kreatives Schreiben entstanden. Die mittlerweile digital gut aufgestellten Verlage sehen diese Entwicklung mit Sorge.

Anhang

Tabelle 9: Branchenübersicht nach WZ 2008 und Beobachtungen nach Datenbasis

| Branche | WZ 2008 | Beobachtungen | | |
|---|-------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | | BIBB/BAuA- ETB 2012 | DGB Index Gute Arbeit 2016 | DGB Index Gute Arbeit 2018 |
| Landwirtschaft | 1-3 | 179 | 75 | 72 |
| Bergbau | 5-9 | 30 | 25 | 118 |
| Ernährungsgewerbe | 10-11 | 474 | 204 | 10 |
| Sonstiges verarbeitendes Gewerbe | 12; 16-19; 22-23; 31-33 | 708 | 410 | 338 |
| Textil- und Bekleidungsbranche | 13-15 | 145 | 36 | 36 |
| Chemie- und Pharmaindustrie | 20-21 | 444 | 197 | 158 |
| Metallindustrie | 24-25 | 691 | 491 | 399 |
| Maschinenbau | 28 | 495 | 299 | 252 |
| Elektronik und IuK-Hardware | 26-27 | 643 | 215 | 200 |
| Automobil | 29 | 614 | 360 | 264 |
| Sonstiger Fahrzeugbau | 30 | 107 | 55 | 48 |
| Recycling | 38 | 88 | 30 | 22 |
| Energie- und Wasserversorgung | 35-36 | 270 | 119 | 114 |
| Baugewerbe | 41-43 | 841 | 467 | 367 |
| Kraftfahrzeughandel und sonstige Serviceleistungen | 45 | 157 | 124 | 89 |
| Großhandel | 46 | 197 | 267 | 239 |
| Einzelhandel und Handelslogistik | 47 | 1.258 | 488 | 386 |
| Hotel und Gastronomie | 55-56 | 314 | 138 | 140 |
| Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen | 49 | 314 | 137 | 131 |
| Schifffahrt | 50 | 11 | 8 | 1 |
| Luffahrt | 51 | 41 | 26 | 31 |
| Sonstige Tätigkeiten für Verkehr und Verkehrsvermittlung | 52; 79 | 270 | 168 | 141 |
| Nachrichtenübermittlung | 53; 61 | 344 | 164 | 126 |
| Verlags- und Medienwirtschaft | 58-60 | 223 | 97 | 94 |
| Finanzen und Versicherungen | 64-66 | 806 | 398 | 271 |
| Immobilienbranche | 68 | 114 | 50 | 43 |
| IT-Dienstleistungen | 62-63 | 341 | 175 | 161 |
| Forschung und Entwicklung | 72 | 100 | 67 | 69 |
| Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen | 69-71; 73-74; 77-78; 80-82 | 1.060 | 493 | 479 |
| Öffentliche Verwaltung | 84 | 1.400 | 893 | 748 |
| Erziehung und Unterricht | 85 | 1.415 | 961 | 881 |
| Pflege und Versorgung* | 86-88 | 923 | 1.113** | 915 |
| Gesundheits- und Sozialwesen (ohne Pflege und Versorgung) | 75; 86-88 | 1.719 | 362** | 349 |
| Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen | 37; 39; 95-96 | 157 | 89 | 52 |
| Kultur, Sport und Unterhaltung | 90-93 | 216 | 68 | 68 |

Anmerkungen: * Die Branche „Pflege und Versorgung“ umfasst nur Beschäftigte in den Berufen „Gesundheits- und Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe“ (KldB 2010: 813) und „Altenpflege“ (KldB 2010: 821). Der wertschöpfende Kern in der Branchendefinition für die BIBB/BAuA-ETB 2012 schließt Beschäftigte in Berufen der Gastronomie (KldB 2010: 292, 293, 623, 632, 633), Objektpflege (KldB 2010: 541, 832) und Objektsicherheit (KldB 2010: 341, 531, 532) aus. Die Ausschlussregel gilt nicht für Beschäftigte in der Gastronomie für die Branchen „Ernährungsgewerbe“, „Einzelhandel und Hotel“ und „Gastronomie“ und Beschäftigte in der Objektpflege für die Branche „Recycling“. Für einen Vergleich der BIBB/BAuA-ETB 2006 und 2012 wurden die Branchen näherungsweise über den WZ 2003 und KldB 1992 definiert. Die Branchendefinition für den DGB-Index Gute Arbeit erfolgt ausschließlich auf Grundlage des WZ 2008.

** Die Branche „Pflege und Versorgung“ ist im DGB-Index Gute Arbeit näherungsweise über Beschäftigte ohne akademischen Abschluss in den aufgelisteten Wirtschaftszweigen definiert. Die Branche „Gesundheits- und Sozialwesen (ohne Pflege und Versorgung)“ ist im DGB-Index Gute Arbeit näherungsweise über Beschäftigte mit akademischem Abschluss in den aufgelisteten Wirtschaftszweigen definiert.

Tabelle 10: Indikatorenauswahl und -gewichtung für Branchentypisierung

| Index | BIBB/BAuA-Indikatoren | Wirkungsrichtung | Gewicht |
|--------------------------------|--|------------------|---------|
| Handlungsspielraum | Häufigkeit, eigenständig schwierige Entscheidungen zu treffen | + | 0,21 |
| | Häufigkeit, dass Arbeitsdurchführung bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben | - | - 0,31 |
| | Häufigkeit, dass sich derselbe Arbeitsgang bis in alle Einzelheiten wiederholt | - | - 0,29 |
| | Häufigkeit, eigene Arbeit selbst zu planen und einzuteilen | + | 0,29 |
| Wissens-/Lernintensität | Häufigkeit, Wissenslücken zu schließen | + | 0,13 |
| | Häufigkeit, sich in neue Aufgaben hineinzudenken und einzuarbeiten | + | 0,19 |
| | Häufigkeit, bisherige Verfahren zu verbessern und etwas Neues zu probieren | + | 0,22 |
| | Organisieren, Planen und Vorbereiten von fremden Arbeitsabläufen | + | 0,19 |
| | Entwickeln, Forschen, Konstruieren | + | 0,23 |
| | Ausbilden, Lehren, Unterrichten, Erziehen | + | 0,18 |
| | Informationen sammeln, recherchieren, dokumentieren | + | 0,16 |

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 11: Typen der Lernförderlichkeit

Indikatorenausprägung nach Typ der Lernförderlichkeit:

| Indikator | Hoch | Mittel | Niedrig | Gesamt |
|---|-------|--------|---------|--------|
| Planung von Weiterbildungsmaßnahmen | | | | 0,58 |
| Zufriedenheit mit Weiterbildungsmaßnahmen | | | | 0,61 |
| Problemlösen | | | | 0,84 |
| Entscheidungsfreiheit | | | | 0,65 |
| Wissensaneignung | | | | 0,62 |
| Lernpotenzial | | | | 0,73 |
| Verbesserungspotenzial | | | | 0,66 |
| Methodenautonomie | | | | 0,53 |
| Repetitionsrate | | | | 0,69 |
| Soziale Unterstützung (Kollegen) | | | | 0,90 |
| Soziale Unterstützung (Vorgesetzte) | | | | 0,78 |
| Beobachtungen | 9.050 | 3.683 | 2.637 | 15.370 |
| Anteil | 59% | 24% | 17% | 100% |

Charakterisierung von Lernförderlichkeitstypen:

Niedrig: ständige Wiederholung von Arbeitsgängen; vorgeschriebene Strukturen; soziale Unterstützung
Mittel: eigenständiges Handeln; monotone, repetitive Arbeitsvorgänge
Hoch: hohes Maß an eigenständigen Entscheidungs- und Lernmöglichkeiten; selbstständiges Problemlösen; stetige Wissensaneignung; Einarbeiten in neue Tätigkeitsfelder; autonome Arbeitsumgebung, selbstverantwortliches Handeln; soziale Unterstützung

Anmerkungen: Innerhalb der Heatmap tragen rote Bereiche in besonderem Maß zur Definition eines Lernförderlichkeitstyps bei. Blaue und weiße Bereiche dokumentieren eine vergleichsweise schwache Ausprägung.

Quelle: Eigene Berechnung. BIBB/BAuA-ETB 2012.

Literaturverzeichnis

- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E. A. & Wischmann, S. (2016). *Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“* (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Hrsg.) (Forschungsbericht 463). Berlin: Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (iit). Verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/f463-digitale-arbeitswelt.pdf;jsessionid=081290CCC2C6539AFEE629B5E36DCF66?__blob=publicationFile&v=2
- Apt, W., Schubert, M. & Wischmann, S. (2018). *Digitale Assistenzsysteme. Perspektiven und Herausforderungen für den Einsatz in Industrie und Dienstleistungen* (Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (iit), Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter <https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/digitale-assistenzsysteme>
- Arndt, O. (Prognos AG, Hrsg.). (2015). *Digital ist anders! Der Wandel der Kreativwirtschaft. Prognos trendletter November 2015*. Verfügbar unter https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationen/trendletter/02_15_trendletter_210x297_Seite_8.pdf
- Bakhshi, H. & Yang, L. (2018). *Creativity and the Future of Work* (NESTA, Hrsg.). London. Verfügbar unter https://media.nesta.org.uk/documents/creativity_and_the_future_of_work_1.1.pdf
- Baldwin, C. & Hippel, E. v. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399–1417. Verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/41303133>
- Ballhaus, W., Song, B. & Stöter, J. (2015). *Media Trend Outlook. Video-on-Demand: Der digitale Wandel revolutioniert die Home-Entertainment-Branche* (PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC), Hrsg.). Verfügbar unter https://www.vau.net/system/files/documents/Media-Trend-Outlook_Video-On-Demand_Umbruch_in_der_Home_Entertainment_Branche_2015.pdf
- Basten, L. (2017). *Kreativwirtschaft – Arbeit 4.0 oder hochqualifiziertes Prekariat?* (Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft (spw), Hrsg.) (Ausgabe 2/2017 Heft 219). Verfügbar unter https://www.spw.de/data/219_basten.pdf
- Bauer, F., Groß, H. & Schilling, G. (1996). Zur Geschlechtsspezifität der Arbeitszeitformen, der Arbeitszeitwünsche und der Zeitverwendung bei den abhängig Beschäftigten. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 29(3), 409–427.
- Birkel, M., Castendyk, O. & Goldhammer, K. (2017). *Transformation der Filmwirtschaft* (Media Perspektiven 6/2017). Verfügbar unter https://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2017/0617_Birkel_Castendyk.pdf
- Borchardt, A., Lück, J., Kieslich, S., Schultz, T. & Simon, F. M. (2019). *Are Journalists Today's Coal Miners? The Struggle for Talent and Diversity in Modern Newsrooms – A Study on Journalists in Germany, Sweden, and the United Kingdom* (Deutsche Telekom Stiftung, University of Oxford / Reuters Institute for the Study of Journalism & Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Hrsg.). Oxford. Verfügbar unter http://www.uni-mainz.de/downloads_presse/02_Studie_Journalismus_Report.pdf
- Bovenschulte, M., Ehrenberg-Silies, S. & Compagna, D. (2014). Horizon-Scanning: Ein strukturierter Blick ins Ungewisse. *TAB-Brief*, (43), 14–18. Verfügbar unter https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/tab/at_download/download
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2014). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.). (2019). *Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2019. Kurzfassung*. Berlin.
- Capgemini Research Institute (Hrsg.). (2018). *Where are banks and insurers on their digital mastery journey?* (Global Digital Mastery Research Series). Verfügbar unter <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/03/30-min-%E2%80%93-Report.pdf>
- Chesbrough, H. W., van Haverbeke, W. & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation. Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford Univ. Press.

- Cleff, T. (2015). *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Daum, M. (2019). *Handlungs- und Strategieansätze für die Mitbestimmung. Gestaltung von Arbeit in Zeiten des digitalen Strukturwandels in der Zeitungsbranche* (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (IMU), Hrsg.) (Mitbestimmungspraxis Nr. 26). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (HBS). Verfügbar unter https://www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2Fabfrage_digi.fau%2Fp_mbf_praxis_2019_26.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeig%3D8640%26ab_digir%3D8483
- Daum, M. & Hoppe, M. (2020). *Branchenanalyse Zeitungsverlage. Herausforderung digitaler Strukturwandel – Auswirkungen auf Beschäftigung und Mitbestimmung* (Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg.) (Working Paper Forschungsförderung Nummer 177). Düsseldorf. Verfügbar unter https://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2020_Branchenanalyse-Zeitungsverlage_INPUTConsulting-HBS_WP_177_2020.pdf
- Dehnhostel, P. (2008). Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung. In Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.), *Lernen im Prozess der Arbeit* (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Bd. 37, 2/2008, S. 5–8). Bonn.
- Eichhorst, W. & Tobsch, V. (2014). *Flexible Arbeitswelten. Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“* (Bertelsmann Stiftung, Hrsg.) (IZA Research Report 59). Gütersloh: Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Falk, R., Bakhshi, H., Falk, M., Geiger, W., Karr, S., Keppel, C. et al. (2011). *Innovation and Competitiveness of the Creative Industries* (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO), Hrsg.) (WIFO Studies 41510). Wien. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Christian_Nasulea/publication/329281338_Competitiveness_Innovation_within_the_Creative_Economy/links/5c005062a6fdcc1b8d4a8979/Competitiveness-Innovation-within-the-Creative-Economy.pdf
- Franke, N., Hippel, E. v. & Schreier, M. (2006). Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 301–315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00203.x>
- Gensicke, M., Tschersich, N. & Hartmann, J. (2012). *BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012. Strukturkontrolle, Steuerung und Gewichtung der Stichprobe* (TNS Infratest, Hrsg.). München. Verfügbar unter https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a22_etb12_methodenberichte_04Gewichtungsbericht_Los__1.pdf
- Glock, G., Goluchowicz, K., Priesack, K., Apt, W., Strach, H. & Bovenschulte, M. (2019). *Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation (QuaTOQ). Branchenbericht: Einzelhandel und Handelslogistik* (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Hrsg.) (Forschungsbericht 522/3). Berlin. Verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb522-3-quatooq.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Glock, G., Krabel, S., Strach, H., Apt, W., Goluchowicz, K., Priesack, K. et al. (2019). *QuaTOQ - Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation. Branchenbericht: Finanzen und Versicherungen* (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Hrsg.) (Forschungsbericht 522/5). Berlin. Verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb522-5-quatooq.pdf;jsessionid=70755AE5BBD09666A2B893C2CEC92E3B?__blob=publicationFile&v=3
- Glock, G., Priesack, K., Apt, W., Strach, H., Krabel, S. & Bovenschulte, M. (2018). *Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation. Branchenbericht: Pflege und Versorgung* (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Hrsg.) (Forschungsbericht 522/2). Berlin. Verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb522-2-qualitaet-der-arbeit-branchenbericht-pflege.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Goldmedia GmbH Strategy Consulting, HMS Hamburg Media School GmbH & DIW Econ GmbH (Hrsg.). (2017). *Wirtschaftliche Bedeutung der Filmindustrie in Deutschland. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*. Berlin. Verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/bedeutung-filmindustrie.pdf?__blob=publicationFile&v=18

- Hartmann, E. A., Engelhardt, S. von, Hering, M., Wangler, L. & Birner, N. (2014). *Der iit-Innovationsfähigkeitsindikator. Ein neuer Blick auf die Voraussetzungen von Innovationen* (Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (iit), Hrsg.) (iit perspektive 16). Verfügbar unter <https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/der-iit-innovationsfaehigkeitsindikator>
- Holler, M. (2013). *Methodenbericht zur Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit in der Erhebungsperiode 2011/2012* (Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH (inifes), Hrsg.). Stadtbergen. Verfügbar unter <http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/zur-praxis/++co++78aa5846-3690-11e4-b7f7-52540023ef1a>
- Holler, M. (2017). *Verbreitung, Folgen und Gestaltungsaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Auswertungsbericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016* (Institut DGB-Index Gute Arbeit, Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter <http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++1c40dfc8-b953-11e7-8dd1-52540088cada>
- Industrie- und Handelskammer Berlin (Hrsg.). (2019). *Branchenreport/SWOT-Analyse Kreativwirtschaft*. Berlin. Verfügbar unter <https://www.ihk-berlin.de/blueprint/servlet/resource/blob/4556254/30caa7712fafb3ca8563bbe27bf103c2/swot-analyse-creative-industries-paper-data.pdf>
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.). (2016). *DGB-Index Gute Arbeit - Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen*. Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt. Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten. Berlin. Verfügbar unter <http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++76276168-a0fb-11e6-8bb8-525400e5a74a>
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.). (2018). *DGB-Index Gute Arbeit Der Report 2018. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen*. Mit dem Themenschwerpunkt: Arbeit mit Kundschaft, PatientInnen, Lernenden etc. - Interaktionsarbeit. Berlin. Verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++2710716a-e72f-11e8-891f-52540088cada>
- Jackob, N., Jakobs, I., Quiring, O., Schemer, C., Schultz, T. & Ziegele, M. (2020). *Mainzer Langzeitstudie Medienvertrauen. Erste Analysenaus der Welle 2019*. Stand 25.02.2020 (Institut für Publizistik, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Hrsg.). Mainz. Verfügbar unter https://www.uni-mainz.de/presse/aktuell/Dateien/02_publizistik_medienvertrauen_2019.pdf
- Kimpeler, S. & Georgieff, P. (2009). The roles of creative industries in regional innovation and knowledge transfer - The Case of Austria in Measuring creativity. *Proceedings for the Conference "can Creativity Be Measured", Brussels, 28 and 29 May 2009*. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Simone_Kimpeler/publication/41488292_The_roles_of_creative_industries_in_regional_innovation_and_knowledge_transfer_-_The_Case_of_Austria_in_Measuring_creativity/links/0046353452d7c9f167000000/The-roles-of-creative-industries-in-regional-innovation-and-knowledge-transfer-The-Case-of-Austria-in-Measuring-creativity.pdf
- Kind, S., Hartmann, E. A. & Bovenschulte, M. (2011). *Die Visual-Roadmapping-Methode für die Trendanalyse, das Roadmapping und die Visualisierung von Expertenwissen. Ein Instrument des iit – Institut für Innovation und Technik für den Einsatz in Politik und Wirtschaft zum Management von Innovation und Technologie* (Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (iit), Hrsg.) (iit perspektive 4). Verfügbar unter <https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/iit-perspektive-4>
- Kreativwirtschaft Austria & Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.). (2018). *Kreativwirtschaftsbarometer Ausblick für 2018*. Wien. Verfügbar unter https://www.kreativwirtschaft.at/wp-content/uploads/2018/02/Kreativwirtschaftsbarometer_Ausblick-2018.pdf
- Krug, G., Kemna, K. & Hartosch, K. (2019). *Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die Gesundheit von Beschäftigten* (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Hrsg.) (IAB-Discussion Paper 1|2019). Verfügbar unter <http://doku.iab.de/discussionpapers/2019/dp0119.pdf>
- Langer, J. (2019). *Beschäftigte zweiter Klasse? Gute Arbeit auch für Freie. Untersuchung zur sozialen und beruflichen Situation von freien Mitarbeiter*innen bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten*. Befragung im Auftrag der Bundestagsfraktion DIE LINKE und der Rosa-Luxemburg-Stiftung (Bundestagsfraktion DIE LINKE, R.-L.-S., Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/190125-Beschaefigte-2.Klasse-Rundfunk.pdf

- Leicht, R. & Philipp, R. (2005). Die wachsende Bedeutung von Ein-Personen-Unternehmen in Deutschland : Wo und unter welchen Bedingungen arbeiten Selbständige zunehmend alleine? In F. Welter (Hrsg.), *Dynamik im Unternehmenssektor: Theorie, Empirie und Politik* (Veröffentlichungen des Round Table Mittelstand / hrsg. von dem Zentralverband des Deutschen Handwerks und dem Deutschen Industrie- und Handelstag, beide in Bonn, Bd. 4, S. 131–154). Berlin: Duncker & Humblot. Verfügbar unter <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/5137/>
- Lorenz, E. & Valeyre, A. (2005). Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure. A Comparison of the EU-15. *Journal of Industrial Relations*, 47(4), 424–442.
- Manske, A. (2007). *Prekarisierung auf hohem Niveau. Dissertation* (1. Auflage) (Voß, G. G., Hrsg.) (Arbeit und Leben im Umbruch: Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft Band 13). München.
- Manske, A. & Merkel, J. (2009). *Prekäre Freiheit – Die Arbeit von Kreativen* (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hrsg.) (Ausgabe 06/2009). Düsseldorf. Verfügbar unter https://www.wsi.de/data/wsimit_2009_06_manske.pdf
- Meurer, J., Erdmann, L., Geibler, J. v. & Echternacht, L. (2015). *Arbeitsdefinition und Kategorisierung von Living Labs. Arbeitspapier im Arbeitspaket 1 (AP1.1c) im INNOLAB Projekt: „Living Labs in der Green Economy: Realweltliche Innovationsräume für Nutzerintegration und Nachhaltigkeit“* (Universität Siegen, Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, Hrsg.). Siegen. Verfügbar unter https://www.innolab-livinglabs.de/fileadmin/user_upload/Benutzerdaten/Publicationen/INNO-LAB_AS11c_Living-Lab-Kartierung.pdf
- Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E. & Huang, Q. (2011). Changing work, changing health: can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? *Journal of health and social behavior*, 52(4), 404–429.
- Newman, N. (2019). *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2019* (University of Oxford / Reuters Institute for the Study of Journalism, Hrsg.). Oxford. Verfügbar unter https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/Newman_Predictions_2019_FINAL_2.pdf
- Parsons, T. (1951). *The social system. The major exposition of the author's conceptual scheme for the analysis of the dynamics, of the social system*. New York: The Free Press.
- Paul, H. & Wollny, V. (2014). *Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendungen* (2., aktualisierte und erw. Aufl.). München: De Gruyter Oldenbourg.
- Rohrbach-Schmidt, D. (2009). *The BIBB/IAB- and BIBB/BAuA-Surveys of the Working Population on Qualification and Working Conditions in Germany* (Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Hrsg.) (BIBB-FDZ Daten- und Methodenberichte 1/2009). Bonn. Verfügbar unter https://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB_BAuA_2006_Data_Manual_neu.pdf
- Rohrbach-Schmidt, D. & Hall, A. (2013). *BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012* (Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Hrsg.) (BIBB-FDZ Daten- und Methodenberichte 1/2013). Bonn. Verfügbar unter <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/7093>
- Roth, I. (2017). *Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor* (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++592fd69d086c2653a7bb5b05/download/digitalverdi_web.cleaned.pdf
- Schäfer, E. (2009). *Warum lernförderliche Arbeitsgestaltung?* (Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Hrsg.). Verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_lernfoerd_arbeit_einfuehrung.pdf
- Scheidegger, N. (2011). *Hybride Organisationsformen. Eine Darstellung am Beispiel der Filmindustrie* (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Hrsg.) (Netzwerke(n): Themen & Hintergründe Nr. 62). Verfügbar unter <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Hybride-Organisationsformen-Das-Beispiel-der-Filmindustrie,1292>
- Schiller, J. (2018). *Der Creative Economies Report Switzerland 2018: Unternehmerische Strategien für eine «Positive Ökonomie»*. Zürich: Zürcher Hochschule der Künste.
- Söndermann, M. (2018). *Dossier Arbeitsmärkte im Kultur- und Kreativsektor. Ausgewählte aktuelle Positionen* (Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes & Initiative Kultur- & Kre-

- ativwirtschaft der Bundesregierung, Hrsg.). Verfügbar unter https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2018/dossier-arbeitsmaerkte-kuk.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Söndermann, M., Backes, C., Arndt, O. & Brünink, D. (2009). *Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht* (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Hrsg.). Köln, Bremen, Berlin.
- Statista GmbH (Hrsg.). (2018). *Verlagswesen - WZ 58 - Statista Branchenreport - Deutschland*. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/44/dokument/branchenreport-verlagswesen/>
- Statista GmbH (Hrsg.). (2019a). *Digitalisierung in der Medienbranche*. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/12282/dokument/digitalisierung-statista-dossier/>
- Statista GmbH (Hrsg.). (2019b). *Filmindustrie - WZ 59.1 - Statista Branchenreport - Deutschland*. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/25911/dokument/branchenreport-filmindustrie/>
- Statista GmbH (Hrsg.). (2019c). *Musikindustrie - WZ 59.2 - Statista Branchenreport - Deutschland*. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/25912/dokument/branchenreport-musikindustrie/>
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2008). *Klassifikation der Wirtschaftszweige*. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008_erl.pdf?__blob=publicationFile
- Statistisches Bundesamt. (2017). *Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungen im Überblick* (Statistisches Jahrbuch). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (Destatis). Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/ProdGewerbeDienstleistungen.pdf?__blob=publicationFile
- Stubbe, J., Ferdinand, J.-P. & Lutze, M. (2018). Kreative Algorithmen für kreative Arbeit? In V. Wittpahl (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz. Technologie | Anwendung | Gesellschaft* (iit-Themenband, S. 255–272). Berlin, Heidelberg: Springer-Vieweg.
- Tiemann, M. (2009). *Wissensintensive Berufe. Empirische Forschungsarbeit* (Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Hrsg.) (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Heft 114). Bonn. Verfügbar unter <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/download/6176>
- Van Eeden, E. & Chow, W. (2019). *Getting personal: Putting the mein entertainment and media. media Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023* (PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC), Hrsg.). Verfügbar unter <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook-2019/entertainment-and-media-outlook-perspectives-2019-2023.pdf>
- Vorgrimler, D. & Wübben, D. (2003). *Die Delphi-Methode und ihre Eignung als Prognoseinstrument* (Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg.) (Wirtschaft und Statistik 8/2003). Wiesbaden.
- Voß, G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3(31), 473–487.
- Wirtschaftsministerkonferenz (Hrsg.). (2009). *Leitfaden zur Erstellung einer statistischen Datengrundlage für die Kulturwirtschaft und eine länderübergreifende Auswertung kulturwirtschaftlicher Daten*. Köln. Verfügbar unter <http://www.clusterobservatory.eu/eco/uploaded/pdf/1285931287603.pdf>
- Wischmann, S. & Hartmann, E. A. (2018). Prognostizierte Veränderungen der gestaltbaren Arbeitssystemdimensionen. In S. Wischmann & E. A. Hartmann (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung* (S. 9–31). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- World Economic Forum (Hrsg.). (2018). *Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy. White Paper*. Verfügbar unter http://www3.weforum.org/docs/39655_CREATIVE-DISRUPTION.pdf
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH & Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Hrsg.). (2019). *Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2019. – Langfassung –* im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Mannheim. Verfügbar unter https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2019/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2019-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=2