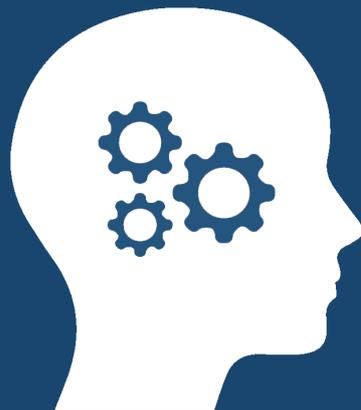


creative
skills
europe

Europäische Plattform für Beschäftigung
und Ausbildung im audiovisuellen Sektor
und in der darstellenden Kunst

EINEN SCHRITT VORAUSS AUSBILDUNG FÜR INNOVATION

Bewährte Verfahren aus ganz Europa für die
Kompetenzentwicklung zur Unterstützung des
Strukturwandels in den Kreativsektoren



Die Creative Skills Europe Serie

5 zielgerichtete Veröffentlichungen, die Unternehmen und Fachleute aus den europäischen Kreativsektoren dazu inspirieren, sich an Schulungen zu beteiligen und maßgeschneiderte Lösungen für Kompetenzentwicklung und Karrieremanagement zu schaffen.

- **Einen Schritt voraus - Ausbildung für Innovation**
Bewährte Verfahren aus ganz Europa für die Kompetenzentwicklung zur Unterstützung des Strukturwandels in den Kreativsektoren
- **Eine sichere Sache - Schulungen und Personalentwicklung**
Eine Toolbox für die Entwicklung von HR-Lösungen zur Unterstützung von Qualifikationsinvestitionen im Kreativsektor
- **Es ist eine Neue Welt - Schulungen im und für das digitale Zeitalter**
Beispiele für erfolgreiche Schulungsprogramme und Tools für Kreativfachleute im digitalen Umfeld
- **Kräfte bündeln - Finanzierung unseres Schulungsbedarfs**
Empfehlungen für die Entwicklung von Finanzierungsprogrammen für Schulungen im Kreativsektor
- **Erfolgreiche Kooperationen - Zugang zu Schulung durch den sozialen Dialog**
Beispiele für Initiativen der Sozialpartner zur Förderung von Fähigkeiten und der beruflichen Entwicklung in den europäischen Kreativsektoren

Publications prepared by Daphne Tepper, Project Director, Creative Skills Europe

Layout: Laurence Dierickx

Veröffentlicht im März 2019

*Dieses Projekt wird von der Europäischen Kommission unterstützt.
Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren
wider und die Kommission kann nicht für die Verwendung der
darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.*



Vorwort

Die Ausstattung der Fachkräfte mit den richtigen Fähigkeiten für aktuelle und zukünftige Herausforderungen ist sowohl für den Fortbestand von Unternehmen als auch für die Sicherung der individuellen Karrieren entscheidend.

Auf europäischer und nationaler Ebene wurde die Kompetenzentwicklung in den Mittelpunkt der politischen Strategien gestellt, um die Arbeitslosigkeit zu bekämpfen und die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaften zu gewährleisten.

Berufsausbildungspläne sind jedoch komplexe Handlungsfelder, die die Einbeziehung einer Vielzahl von Interessengruppen und ein ständiges Bewusstsein für die Entwicklungen und Bedürfnisse vor Ort erfordern.

Creative Skills Europe, die Europäische Plattform für Beschäftigung und Ausbildung im audiovisuellen Sektor und in der darstellenden Kunst ist ein Projekt, das darauf abzielt, Informationen zu sammeln und Instrumente zu entwickeln, die dem Sektor helfen, seine Fähigkeiten an die Gegebenheiten des jeweiligen Bereichs anzupassen.

Creative Skills Europe wird von einer Partnerschaft europäischer Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und nationaler Kompetenzgremien geleitet und stützt sich auf die Erkenntnisse des Sektors in Bezug auf seine Entwicklungen und Bedürfnisse. Dabei ging es darum, nationale und europäische Synergien zu schaffen und neue Arten von Maßnahmen sowohl auf Unternehmensebene als auch kollektiv auf Sektorebene anzuregen. Ziel war es, die Diskussionen über den sich entwickelnden Qualifikationsbedarf in unseren Sektoren zu steuern und Initiativen zu fördern, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Nach einer ersten Phase der Aktivitäten (2014-2016), die zur Ermittlung von Schlüsselrends führte, die sich auf Fähigkeiten und Kompetenzen in unseren Sektoren auswirken, wurde beschlossen, die Zusammenarbeit aus der Perspektive des konkreten Bedarfs in diesem Bereich fortzusetzen.

In den Jahren 2017-2018 wurden in verschiedenen europäischen Städten vier thematische Workshops zu den Themen Innovation, Personalmanagement, das digitale Umfeld und die Rolle des sozialen Dialogs organisiert.

Während dieser Begegnungen wurden verfügbare Informationen über unsere Arbeitsmärkte ausgetauscht, qualitative Analysen zu wichtigen Trends durchgeführt und bewährte Verfahren für Kompetenzlösungen von Interessenvertretern aus Ausbildungs- und Schulungseinrichtungen, Institutionen und Industrievertretern vorgestellt.

Die wichtigsten Ergebnisse dieses Austauschs werden in dieser Publikationsreihe vorgestellt.

Begleitende Transformationen: die Dringlichkeit der Kompetenzentwicklung

Seit mehr als einem Jahrzehnt erleben die Bereiche der audiovisuellen Medien und der darstellenden Künste einen radikalen Wandel. Die Globalisierung der Märkte und des Publikums, die Auswirkungen der Finanzkrise von 2008 auf die Volkswirtschaften und den Zugang zu Finanzmitteln, und nicht zuletzt die gewaltigen Veränderungen durch die Digitalisierung haben dazu geführt, dass große Teile unserer Branche ihre Arbeitsweise anpassen, ihre Geschäftsmodelle umstellen und manchmal den Inhalt ihres Angebots drastisch überprüfen müssen.

Im audiovisuellen Sektor sind Rundfunk und Filmproduktion von der Digitalisierung stark betroffen. Die Branche musste sich auf neue Vertriebskanäle und neue Formen der Interaktion mit dem Publikum einstellen. Bildschirme in allen Formen und Variationen haben unser Leben erobert und treiben die ständige Nachfrage nach innovativen Inhalten an, stellen aber auch die traditionellen Geschäftsmodelle der Branche in Frage.

Im Bereich der darstellenden Künste hat das digitale Umfeld die Arbeitsprozesse langsamer verändert. Dennoch hat sich die Digitalisierung durch wichtige Segmente des Sektors wie Publikumsentwicklung, Ticketing, Kommunikation usw. durchgesetzt. Das digitale Umfeld hat auch neue Entwicklungswege eröffnet (datengesteuertes Marketing, Livestreaming und andere Videoaufzeichnungsmodelle usw.) und neue Perspektiven im Bereich der Kreation selbst eröffnet (digitale Kunstplattformen, speziell für die Online-Umgebung kuratierte Werke usw.).

Produktions- und Entwicklungsmodelle wurden verändert, aber auch die Strukturen von Unternehmen und Organisationen. Um ein neues Angebot in der digitalen Welt zu entwickeln, neue Einnahmequellen zu erschließen oder neue Wege zu finden, Zielgruppen zu schaffen und mit ihnen zu kommunizieren, mussten die Aufgabenverteilung innerhalb der Teams überdacht und neue Rollen geschaffen werden.

Um Innovationen zu fördern, sind verschiedene Fähigkeiten erforderlich, die in allen Berufen und auf verschiedenen Ebenen der Hierarchie von Organisationen eingesetzt werden müssen.

- (1)** Technische Fähigkeiten zur Entwicklung und Nutzung digitaler Werkzeuge und Plattformen;
- (2)** Managementfähigkeiten zur Entwicklung und Umsetzung neuer Produktionsprozesse;
- (3)** Unternehmerische Fähigkeiten, um die nächste Generation von Geschäftsmodellen hervorzubringen;
- (4)** Kreative Fähigkeiten, um Grenzen zu überschreiten und originelle Inhalte in der digitalen Umgebung bereitzustellen;
- (5)** Eine Kombination von Soft Skills (kritisches Denken, Problemlösung, Teamarbeit, Kommunikation usw.), um die Entstehung neuer Ideen zu ermöglichen.

Um die Entwicklung dieser Fähigkeiten in einem Sektor zu unterstützen, der sich aus einer großen Mehrheit von Kleinunternehmen und einem sehr hohen Anteil an „unabhängigen“ Arbeitnehmern (Selbständige, Freiberufler usw.) zusammensetzt, sind „nicht-traditionelle“ Qualifikationslösungen oft die effizientesten und diejenigen, die eine direkte Rendite erzielen können. Coaching, Gründerzentren, von der Industrie durchgeführte Schulungsprogramme oder F&E-Pilotaktionen sind Initiativen, die zur Entwicklung individueller und kollektiver Fähigkeiten beitragen, aber auch in die Transformationsdynamik des Sektors einfließen.

Kompetenzlösungen: Inspirationen aus ganz Europa

Diversifizierung der Fähigkeiten junger KünstlerInnen

Das *Career & Transfer Service Center* (CTC) (CTC) der Universität der Künste Berlin bietet jungen Künstlern in den ersten Jahren ihrer Karriere Workshops, individuelle Beratung und Coaching an. Alle Aktivitäten des CTC werden aus europäischen Sozialfonds kofinanziert und sind für Studenten und Absolventen der vier Berliner Kunsthochschulen: der Universität der Künste Berlin, der Kunsthochschule Berlin-Weißensee, der Hochschule für Musik „Hanns Eisler“ Berlin und der Hochschule für Schauspielkunst „Ernst Busch“ bis fünf Jahre nach Abschluss kostenlos und offen.

Durch Workshops, in denen die Grundlagen für freiberufliches Arbeiten vermittelt werden, bietet das CTC Studenten die Möglichkeit, Kunst und Handwerk mit juristischen, Management-, Kommunikations- und unternehmerischen Fähigkeiten zu kombinieren. Ein Coaching-Programm für Teilnehmer, die ein wissensbasiertes oder technologieorientiertes Unternehmen gründen, sowie das Berliner Start-Up-Stipendium und EXIST, ein Förderprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, ermöglichen es Kunststudenten, ein Projekt unternehmerisch weiterzuentwickeln und ihre Netzwerke im geschäftlichen Umfeld zu entwickeln.

Um mehr zu erfahren:

<https://www.udk-berlin.de/en/service/career-transfer-service-center/>

Bündelung der Ressourcen zur Bewältigung eines dringenden Bedarfs an Fähigkeiten

Die Branchen Gaming, Animation und Visual Effect (VFX) boomen, spezifische technische und projektbezogene Fähigkeiten sind bereits sehr gefragt und werden in Zukunft zunehmend benötigt. Um diesen dringenden Bedarf an Fähigkeiten zu decken, entwickeln Unternehmen, die schnell wachsen und über die entsprechenden Mittel verfügen, interne Initiativen zur Schulung ihrer Mitarbeiter und manchmal sogar der Freelancer, mit denen sie zusammenarbeiten.

Um die Auswirkungen solcher Maßnahmen zu vervielfachen, beschlossen britischen Unternehmen, die Ressourcen zu bündeln und ein spezifisches Programm zur Entwicklung der nächsten Generation von Talenten in ihrer Branche zu entwickeln. Die NextGen Skills Academy (kurz NextGen) wurde 2014 von der Regierung und der Games-, Animations- und VFX-Branche als Reaktion auf den NextGen-Bericht gegründet, der auf einen Fachkräftemangel in der Kreativwirtschaft hinweist. Um den ermittelten Bedürfnissen gerecht zu werden, entwickelte NextGen eine neue Einstiegsqualifikation (Stufe 3-Diplom in Games, Animation und VFX Skills) sowie zwei neue

Ausbildungsstandards (Junior 2D Artist und Assistant Technical Director auf Stufe 4).

Um mehr zu erfahren:

<https://www.nextgenskillsacademy.com/>

In Frankreich treffen sich jährlich Vertreter der Industrie und des Bildungssektors in Angoulême anlässlich der „Rencontres Animation Formation“. Ziel der Begegnung ist es, Beschäftigungstrends und technische und organisatorische Entwicklungen zu beobachten sowie F&E-Entwicklungen in französischen Animationsstudios zu diskutieren.

Um mehr zu erfahren:

<https://www.rencontres-animation-formation.org/>

Darstellende Kunst im digitalen Zeitalter neu überdenken

Das Royal Opera House (ROH) mit seinem Heimkino in Covent Garden, im Herzen von London, ist ein ikonischer Ort der künstlerischen Exzellenz im Bereich der darstellenden Kunst.

Seit vielen Jahren wird in digitale Innovationen investiert. Es hat ein erfolgreiches Programm von Produktionen entwickelt, die live in Kinos übertragen werden, sowie ein Angebot an Livestreaming im Internet. Es hat sich stark in den sozialen Medien positioniert.

Um das Potenzial der Verbindungen mit diesem wachsenden Publikum zu erweitern, Möglichkeiten für das Publikum auszubauen, sich mit digitalen Inhalten auseinanderzusetzen, und neue Möglichkeiten für die Generierung von Einnahmen und die Monetisierung digitaler Inhalte zu erschließen, arbeitete das ROH mit Unterstützung des Digital R&D Fund for the Arts an einer mobilen Anwendung, die auf die spezifischen Anforderungen von Live-Auftritten zugeschnitten ist. Die bei der Entwicklung dieser Anwendung gewonnenen Erkenntnisse wurden mit dem breiteren Sektor geteilt und werden hoffentlich in das weitere Ökosystem einfließen.

Um mehr zu erfahren:

<http://static.roh.org.uk/digital/hybrid-app-project/pdfs/HybridApp-research-and-development-report.pdf>

Der „*Digital R&D Fund for the Arts*“, eine Partnerschaft zwischen NESTA, dem Arts Council England und dem Arts and Humanities Research Council (AHRC), förderte die Zusammenarbeit zwischen Kunst, Anbietern digitaler Technologien und Forschern, um Experimente durchzuführen, aus denen der breitere Kunstsektor lernen konnte. 7 Millionen GBP wurden für Projekte im Zeitraum 2012-2015 bereitgestellt. Im Rahmen des Programms wurden kostenlose Ressourcen geschaffen.

Um mehr zu erfahren:

<https://www.nesta.org.uk/project/digital-rd-fund-for-the-arts/>

Ernährung des Ökosystems: öffentlich-rechtliche Sender, die mit Start-ups zusammenarbeiten

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind wie andere Akteure des audiovisuellen Sektors durch die Kombination neuer Technologien, neuer Anforderungen des Publikums und eines schwierigen wirtschaftlichen Umfelds unter Druck gesetzt worden. Dies hat viele von ihnen dazu veranlasst, ihre Produktionsprozesse zu überdenken und sich als Innovationsförderer innerhalb des breiteren kreativen Ökosystems zu positionieren.

VRT Sandbox vermittelt Start-ups, KMUs und Unternehmer an den öffentlich-rechtlichen Sender VRT für eine kurzfristige Zusammenarbeit. Ausgewählte Projekte erhalten die Möglichkeit, ihre Produkte (inhaltlich und technologisch) für kurze Zeiträume zu skalieren und/oder zu entwickeln, wobei sie auf die Infrastruktur und die technologischen Ressourcen von VRT zugreifen können. Am Ende des Projekts zeigen die Partner ihre Erfahrungen und Erkenntnisse bei den VRT Sandbox Sessions.

Um mehr zu erfahren:

<http://sandbox.vrt.be/>

Die EBU-geleitete MediaRoad: Das Projekt „Europäisches Medienökosystem für Innovation“ verspricht, den europäischen Mediensektor bei der Aktualisierung seines Innovationsverhaltens zu unterstützen, indem es die Zusammenarbeit zwischen Rundfunkanstalten und Start-ups stärkt und ein Netzwerk für den gesamten Kreativsektor entwickelt, um künftige Prioritäten für Forschung und Innovation zu gestalten.

Um mehr zu erfahren:

<https://www.mediaroad.eu/>

Als Teil der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der BBC ermöglicht das BBC Connected Studio durch partizipative Programme und Veranstaltungen die Produktion innovativer Digitalpiloten, die dann auf einer publikumsorientierten Plattform, dem BBC Taster, getestet werden. Auf dieser Plattform kann das Publikum die neuen Ideen der BBC und ihres Partners ausprobieren, bewerten und teilen.

Das Projekt Digital Cities der BBC Academy, das jährlich von ScreenSkills und dem Television Skills Fund in Auftrag gegeben wird, zielt darauf ab, die neuesten Fähigkeiten und auch Netzwerkmöglichkeiten zu entwickeln, die sowohl für die aktuelle als auch für die nächste Generation von Content-Herstellern erforderlich sind. In Zusammenarbeit mit relevanten Interessengruppen führt es in Großstädten im gesamten Vereinigten Königreich Schulungen von erheblichem Umfang durch. Es erreicht durchschnittlich siebentausend Menschen pro Jahr.

Um mehr zu erfahren:

<https://www.bbc.co.uk/academy/en>
<http://www.bbc.co.uk/connectedstudio/>
<https://www.bbc.co.uk/taster/>

Takeaways und der Weg nach vorne

1. Transversales Denken und *Out-of-the-box*-Denken

Das Betriebsumfeld im audiovisuellen Sektor und in den darstellenden Künsten ist komplex und entwickelt sich sehr schnell. Um erfolgreich zu sein, müssen kreative Unternehmen auf technologische Entwicklungen reagieren und sie antizipieren. Sie müssen ständig innovativ sein, mit den Anforderungen des Publikums Schritt halten und dabei die Geschäftsmodelle identifizieren, die ihre Aktivitäten langfristig wirtschaftlich nachhaltig machen. Daher sollten nicht nur das Management-Team, das den Prozess überblickt und steuert, sondern auch alle anderen Mitarbeiter eine Vielzahl von Fähigkeiten erwerben, um Innovationen voranzutreiben und neue Produkte und Prozesse umzusetzen.

Um die Entstehung neuer Geschäfts- und Organisationsmodelle zu ermöglichen, müssen Unternehmen transversal und out-of-the box denken. Sie müssen die richtigen technischen und digitalen Fähigkeiten gewinnen und fördern, aber auch allen Mitarbeitern und Partnern die Möglichkeit bieten, sich zu engagieren.

Transformationen können vom Leiter einer Organisation gesteuert werden, sie können jedoch auch auf Projektbasis unter Beteiligung weiterer Kollegen durchgeführt werden.

Umgestaltungen bieten die Möglichkeit, traditionelle Arbeitsweisen zu überdenken und neue Fähigkeiten in allen Bereichen einer Organisation zu entwickeln.

2. Bündelung von Ressourcen zur Unterstützung aller Arten von Unternehmen

In boomenden Teilsektoren der Branche, in denen die Unternehmen die Mittel haben, in spezielle Programme zu investieren, kann die Kompetenzentwicklung intern, in Partnerschaft mit Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen oder durch Peer-to-Peer-Programme durchgeführt werden.

Um die Auswirkungen solcher Investitionen zu vervielfachen oder wenn die internen Ressourcen zu knapp sind, können Partnerschaften zwischen Unternehmen oder sektorale Programme geschaffen werden, die mehrere Finanzierungsströme kombinieren und entsprechende Schulungslösungen anbieten, die den Anforderungen vor Ort entsprechen.

Die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln von Institutionen zur Erprobung neuer Ideen und die anschließende Weitergabe der Ergebnisse dieser Projekte an den breiteren Sektor ist eine Möglichkeit, neue interne Fähigkeiten und Instrumente zu erwerben und gleichzeitig die allgemeine Wachstumsdynamik in unserem Bereich zu stärken.

Die Unterstützung von Unternehmensgründungen und die Schaffung neuer Verbindungen zwischen einem Unternehmen und dem breiteren Ökosystem ist ein weiterer Weg, um Veränderungen zu unterstützen und die digitalen und innovativen Fähigkeiten im gesamten Sektor zu stärken.

3. Unterstützung beim Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten

Um in unseren Sektoren innovativ zu sein, müssen künstlerische und kreative Fähigkeiten mit dem Verständnis für die digitalen und geschäftlichen Trends, die unsere Aktivitäten beeinflussen, sowie mit der Fähigkeit verbunden sein, weitere Entwicklungen zu gestalten und zu antizipieren.

Innovation in der Kreativwirtschaft entsteht wiederum aus originellen Ideen und aus einer Kombination von Talenten, technischem Know-how und Fähigkeiten, die zur Entwicklung von originellen und nachhaltigen Geschäfts- und Organisationsmodellen führen.

Der Erwerb von Management-, geschäftlichen und unternehmerischen Fähigkeiten ist daher ein Schlüsselfaktor in der Kultur- und Kreativwirtschaft und sollte durch Aus- und Weiterbildung gefördert werden.

Universitäten und Kunstschulen sollten ihren Studenten die Möglichkeit bieten, ihr künstlerisches Potenzial durch konkrete Projekte zu entwickeln. Sie sollten ihnen Unterstützungssysteme anbieten, um ihre Ideen zu testen und ihnen helfen, Fähigkeiten zu erwerben, die es ihnen ermöglichen, sich zu integrieren und Verbindungen in das kreative Ökosystem herzustellen.

Gezielte Programme sollten auch Fachkräften aus der Kreativwirtschaft in allen Arten von Berufen die Möglichkeit bieten, ihre Fähigkeiten zu diversifizieren und neue Pilotprojekte zu starten, so dass Innovationen aus allen Bereichen der Branche kommen und Innovationen entlang der gesamten Kreativkette zusammenfassen können.

4. Gewinnung neuer Fähigkeiten und Profile in der Kreativwirtschaft

Die Zukunft der audiovisuellen Medien und der darstellenden Künste wird in einem digitalen Zeitalter geschrieben. Die digitalen Transformationen werden ihr hohes Tempo beibehalten, und die Kreativ- und Kulturwirtschaft sollte sie mitgestalten.

Um den Sektor in diesem neuen Umfeld zu stärken, müssen die Fähigkeiten der Fachleute in der Branche verstärkt, aber auch neue Projekte gestartet und neue Partnerschaften aufgebaut werden.

Forschung und Entwicklung, Unterstützung für Start-ups, Partnerschaften mit naturwissenschaftlichen und technischen Schulen, Pilotprojekte, die neue Arbeitsweisen erproben, sind alles wichtige Mittel, um neue Partnerschaften aufzubauen und neue Fähigkeiten für unsere Sektoren zu gewinnen.

Creative Skills Europe, die Europäische Plattform für Beschäftigung und Ausbildung im audiovisuellen Sektor und in der darstellenden Kunst, ist ein gemeinsames Projekt, das von den Sozialpartnern der Ausschüsse für den sozialen Dialog der EU im audiovisuellen Sektor und in der darstellenden Kunst durchgeführt wird:

- CEPI - Europäische Vereinigung unabhängiger Produzenten
- UER (Union der Europäischen Rundfunkorganisationen)
- EJF - Europäische Journalistenföderation
- EURO-MEI - UNI Europa Medien und Unterhaltung
- FIA – Internationaler Schauspielerverband
- FIM – Internationale Musikerföderation
- Pearle* - Europäische Liga der Arbeitgeberverbände der darstellenden Kunst

Creative Skills Europe profitiert auch von der Unterstützung und dem Fachwissen folgender nationaler Organisationen:

- mediarte.be, Fonds Social du Secteur Audiovisuel & Fonds Social de la Production de films / Sociaal Fonds voor de Audiovisuele sector & Fonds voor de filmproductie (Belgien)
- Sociaal Fonds voor de Podiumkunsten (Belgien)
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Audiovisuel (Frankreich)
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Spectacle Vivant (Frankreich)
- GOC, Expert-centre for the creative industries (Niederlande)
- ScreenSkills (Vereinigtes Königreich)
- Creative & Cultural Skills (Vereinigtes Königreich)
- Career & Transfer Service Center (CTC) der Universität der Künste Berlin (Deutschland)
- Deutsche Theatertechnische Gesellschaft DTHG (Deutschland)
- Kulturakademin (Schweden)

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union





Europäische Plattform für Beschäftigung und Ausbildung
im audiovisuellen Sektor und in der darstellenden Kunst