



**BERICHT ÜBER DIE FINANZ-,  
HAUSHALTS- UND PERSONAL-  
KOSTENENTWICKLUNG DES ZDF  
IN DEN JAHREN 2021–2024**



I. Präambel .....	1
II. Bericht über die Finanz-, Haushalts- und Personalkostenentwicklung des ZDF .....	5
1. Übersicht über die Haushaltsentwicklung in den Geschäftsjahren 2021 bis 2024.....	5
1.1 Erträge.....	6
1.2 Aufwendungen.....	7
1.2.1 Personalaufwendungen .....	7
1.2.2 Programmaufwendungen.....	8
1.2.3 Programmverteilung.....	9
1.2.4 Geschäftsaufwendungen und Andere Aufwendungen.....	10
2. Aus- und Fortbildung sowie Personalentwicklung .....	10
3. Nachhaltigkeit im ZDF: Gesellschaftliche und unternehmerische Verantwortung.....	12
4. Compliance, Gremienaufsicht und Transparenz .....	13



## I. Präambel

Gemäß § 3 des Gesetzes zur Ergänzung rundfunkrechtlicher Staatsverträge (Artikel 2 des Gesetzes zum Neunten Rundfunkänderungsstaatsvertrag und zur Änderung medienrechtlicher Vorschriften vom 14. Februar 2007) berichtet das ZDF hiermit über seine Finanz-, Haushalts- und Personalkostenentwicklung in den Jahren 2021 bis 2024.

Die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) hat im Februar 2022 ihren 23. Bericht veröffentlicht. Entsprechend dem üblichen KEF-Verfahren handelt es sich dabei um einen sogenannten Zwischenbericht, in dem die Annahmen und Feststellungen aus dem 22. Bericht geprüft und Veränderungen dokumentiert werden. Die Rundfunkanstalten haben zu diesem Zweck ihren voraussichtlichen Finanzbedarf für die Beitragsperiode 2021 bis 2024 auf der Basis aktualisierter Zahlen und neuer Entwicklungen angemeldet. Mehrbedarfe gegenüber dem 22. Bericht ergeben sich vor allem infolge der Auswirkungen der Corona-Pandemie, z. B. durch Mehrkosten bei Produktionen aufgrund von Sicherheitsauflagen und Testungen. Darüber hinaus war die unklare Beitragssituation infolge der nicht wie vorgesehen zum 1. Januar 2021 umgesetzten Beitragsanpassung zu berücksichtigen. Insgesamt vertritt die Kommission nach Abwägen aller Chancen und Risiken die Auffassung, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten mit der im 22. Bericht empfohlenen Beitragsanpassung auf monatlich 18,36 € für die Beitragsperiode 2021 bis 2024 bedarfsgerecht finanziert sind. Die Anpassung auf diesen Betrag wurde von der Kommission bereits in ihrem 22. Bericht empfohlen und vom Bundesverfassungsgericht mit Beschluss vom 20. Juli 2021 umgesetzt. Somit ist der 23. KEF-Bericht, wie bei einem Zwischenbericht üblich, nicht beitragsrelevant. Eine abschließende Gesamtrechnung ist jedoch aus Sicht der KEF angesichts weiter bestehender Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung nur eingeschränkt möglich. Das betrifft insbesondere die Preisentwicklung und die Folgen der Corona-Pandemie auf sonstige liquiditätswirksame Faktoren. Eine erneute Bestandsaufnahme wird die Kommission zum 24. Bericht auf Basis der dann vorliegenden Erkenntnisse vornehmen.

Permanente Strukturoptimierungen aufgrund erhöhter Wirtschaftlichkeitsbestrebungen und veränderter Wettbewerbsanforderungen sind im ZDF seit Jahren ein kontinuierlicher Prozess. Beispiele hierfür sind die Auflösung und Überführung der Direktion Europäische Satellitenprogramme in Plattformredaktionen sowie der mit der KEF vereinbarte Personalabbau von 562 Vollzeitäquivalenten gegenüber dem Jahr 2010 bis zum Ende des Jahres 2020. Ebenso aufwandssenkend im Finanzbedarf berücksichtigt sind die Strukturprojekte aus den Vorgaben der Länder zu Auftrag- und Strukturoptimierung der Rundfunkanstalten. Mithilfe der restriktiven Haushaltssteuerung konnten z. B. Mehrbedarfe

für Angebote wie funk und die digitale Plattform ZDFkultur, den Ausbau von ZDFneo und ZDFinfo sowie der ZDFmediathek mittels interner Umschichtungen aufgefangen werden, was sich reduzierend auf den ermittelten Finanzbedarf des ZDF auswirkt und somit dazu beiträgt, die Beitragszahler\*innen zu entlasten.

Das ZDF wird weiterhin Priorisierungen und Effektivitätssteigerungen vornehmen, ist offen und bereit für eine grundsätzliche Debatte zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und scheut auch keinen Vergleich der Systeme. Als nationaler, zentral organisierter Sender ist das ZDF effizient aufgestellt und dabei aber auch veränderungsfähig. Eine Debatte über den Auftrag und den Umfang des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist legitim und das ZDF hat in den letzten Jahren bewiesen, dass erfolgreiche Reformen möglich sind. Die oben genannten Beispiele zeigen, wie sich das ZDF konsequent und kontinuierlich auf die neue Medienwelt eingestellt hat. Der neue, voraussichtlich zum 1. Juli 2023 in Kraft tretende, Medienstaatsvertrag eröffnet dem ZDF und der ARD eigenverantwortliche, moderne Entwicklungsmöglichkeiten und stärkt überdies die Rolle der Gremien bei der Überprüfung von Programmqualität. Zur Qualität des öffentlich-rechtlichen Rundfunks insgesamt trägt auch der publizistische Wettbewerb zwischen ZDF und ARD bei.

Die Corona-Pandemie hat die hohe gesellschaftliche Relevanz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in besonderem Maße verdeutlicht: Die Nachfrage sowohl nach seriösen Informationen wie auch nach unterhaltenden, kulturellen und bildenden Programmen wuchs in der Pandemie deutlich. Auch der Krieg in der Ukraine unterstreicht die Bedeutung von unabhängigen und verlässlichen Informationen. Das Bundesverfassungsgericht weist in seinem Beschluss vom 20. Juli 2021 darauf hin, dass die Bedeutung verlässlicher Informationsquellen für unsere Gesellschaft und unsere Demokratie in der digitalen Medienwelt unvermindert hoch ist und betont erneut, dass dadurch die Bedeutung des beitragsfinanzierten öffentlich-rechtlichen Rundfunks weiter wächst. Soll der öffentlich-rechtliche Rundfunk, wie vom Bundesverfassungsgericht gefordert, auch ein wirksames Gegengewicht gegen Fake News, Filterblasen, Deep Fakes und zu nicht-journalistischen Inhalten bilden, muss er die gesamte Gesellschaft regelmäßig erreichen können. Das erfordert nicht nur eine funktionsgerechte Finanzierung; vielmehr muss der öffentlich-rechtliche Rundfunk auch dem technischen Fortschritt und den Veränderungen im Verhalten der Nutzer\*innen – hier sei beispielhaft der weiterhin zunehmende non-lineare Medienkonsum genannt – Rechnung tragen. Dies beinhaltet auch, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk seinen Demokratie-, Kultur- und Integrationsauftrag behält, um mit Informations-, Bildungs-, Wissens- und Unterhaltungsinhalten die gesamte Gesellschaft zu erreichen. Bei der Erfüllung dieses Auftrags spielt die Unterhaltung eine wichtige Rolle. Das Gegenteil von Unterhaltung ist anders als häufig formuliert nicht

Information, sondern Langweile, die dazu führt, dass sich die Menschen von Angeboten abwenden. Wenn die Angebote des öffentlich-rechtlichen Rundfunks die Menschen erreichen sollen, um ihre Funktion erfüllen zu können, dann dürften sie nicht langweilen, sondern sollten allesamt in einem jeweils spezifischen Umfang informieren, bilden und unterhalten. Das gilt sowohl für klassische Informations- und Bildungsangebote wie Reportagen oder Dokus als auch für Genres, die gemeinhin als reine Unterhaltungsformate angesehen werden wie z. B. Fiktionale Programme, Shows oder Satire- und Comedy-Formate.

Das ZDF-Hauptprogramm ist im Jahr 2022 mit einem Marktanteil (MA) von 14,5 Prozent zum elften Mal in Folge der meistgesehene Fernsehsender in Deutschland. Die ARD/Das Erste folgt mit 12,2 Prozent Marktanteil, die Privatsender RTL, SAT.1 und VOX belegen mit jeweils einstelligen Akzeptanzwerten die Ränge drei bis fünf. ZDFneo (2,6 Prozent MA) steht auf Platz acht im Senderranking, ZDFinfo erzielt einen Marktanteil von 1,8 Prozent. Die Partnersender 3sat (1,3 Prozent MA), ARTE (1,2 Prozent MA) und KiKA (0,6 Prozent MA) verlieren leicht gegenüber dem Vorjahr, während der Marktanteil von phoenix mit 1,0 Prozent stabil bleibt. KiKA ist in der Zielgruppe „Kinder 3-13 Jahre“ in seiner Sendezeit mit 15,1 Prozent Marktanteil Marktführer vor Super RTL. Die ZDF-Senderfamilie erzielt 2022 einen Marktanteil in Höhe von 20,9 Prozent und verliert damit gegenüber 2021. Im Ranking der Senderfamilien platziert sich die ZDF-Familie auf Rang drei hinter der ARD-Familie (29,4 Prozent MA) und der RTL-Gruppe (21,8 Prozent MA).

Die ZDFmediathek liegt im Jahr 2022 mit Ø 5,94 Mio. Visits pro Tag auf Vorjahresniveau. Gleichzeitig erweisen sich die Video-on-Demand-Streamingdienste weiter als starke Konkurrenz.

Die Bekanntheit und Nutzung des Content Netzwerks funk bleibt in 2022 konstant hoch: 86 Prozent der 14- bis 29-Jährigen geben in einer Onlinebefragung im Auftrag der ZDF- und SWR-Medienforschung an, schon einmal von funk gehört zu haben oder mindestens ein funk-Format dem Namen nach zu kennen. 76 Prozent der 14- bis 29-Jährigen geben an, funk oder mindestens ein funk-Format schon einmal genutzt zu haben.

Das Publikum schätzt die Angebote des ZDF auf allen Ausspielwegen. Dies bestärkt das ZDF darin, sein Ziel mit allem Engagement weiter zu verfolgen: Ein ZDF für alle Menschen in Deutschland. Mit einem Programm, das mit anspruchsvoller Unterhaltung ebenso punktet wie mit unabhängiger Information.

Die Kontrollmechanismen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk haben in den vergangenen Monaten viele Fragen aufgeworfen, weswegen wir der Arbeit der ZDF-Gremien und dem

Compliance Management im ZDF ein separates Kapitel gewidmet haben. Um eines schon vorwegzunehmen: Vergleichbare Strukturdefizite wie beim rbb sind im ZDF nicht feststellbar. Zum einen unterscheidet sich das ZDF in seiner Organisation und mit seinem Regelwerk erheblich von den Landesrundfunkanstalten der ARD, zum anderen bilden Compliance und Compliance Management im ZDF seit Jahren wichtige Arbeitsschwerpunkte.



## II. Bericht über die Finanz-, Haushalts- und Personalkostenentwicklung des ZDF

### 1. Übersicht über die Haushaltsentwicklung in den Geschäftsjahren 2021 bis 2024

Das oberste strategische Finanzziel des ZDF ist es, das finanzielle Gleichgewicht innerhalb einer Beitragsperiode zu sichern. Unter dieser Zielsetzung stehen auch die Planungen der Beitragsperiode 2021 bis 2024.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Jahre 2021 bis 2024 sowie die Erträge und Aufwendungen in diesem Zeitraum kurz beschrieben. Die IST-Daten des Jahres 2021 basieren dabei auf dem veröffentlichten Jahresabschluss und die Plan-Daten für die Jahre 2022 und 2023 auf den entsprechenden Haushaltsplänen. Die Vorschau-Werte für das Jahr 2024 stammen aus der Finanzvorschau, die der Anmeldung zum 23. KEF-Bericht zugrunde lag. Alle im vorliegenden Bericht enthaltenen Werte entsprechen der – der KEF-Anmeldung zugrundeliegenden – Finanzvorschau-systematik. Die in diesem Bericht aufgeführten Werte sind bis auf das Jahr 2024 eine Aktualisierung gegenüber der Anmeldung zum 23. KEF-Bericht. Die Anmeldung bei der KEF basierte für das Jahr 2021 noch auf Haushaltsplan- und für die Jahre 2022 und 2023 auf Finanzvorschauwerten.

Das Geschäftsjahr 2021 schloss mit einem positiven Gesamtergebnis von 30,9 Mio. €, das der Rücklage Gesamtergebnis zugeführt wurde. Insgesamt konnte somit im Vollzug eine Ergebnisverbesserung von 33,6 Mio. € gegenüber der Haushaltsplanung erzielt werden, die sich im Wesentlichen aus höheren Werbeerträgen, Kostenerstattungen und Verwertungserlösen sowie Einsparungen bei den Programm-, Geschäfts- und Anderen Aufwendungen ergibt. Teilweise sind diese Mehrerträge und Minderaufwendungen auf Corona-Effekte zurückzuführen – die Mehrerträge bei den Kostenerstattungen und Verwertungserlösen ergeben sich aus den nach 2021 verschobenen Sportgroßereignissen und die Unterschreitung im Programmaufwand resultiert zum Teil aus pandemiebedingten Sendeausfällen und Sendeverchiebungen in das Geschäftsjahr 2022.

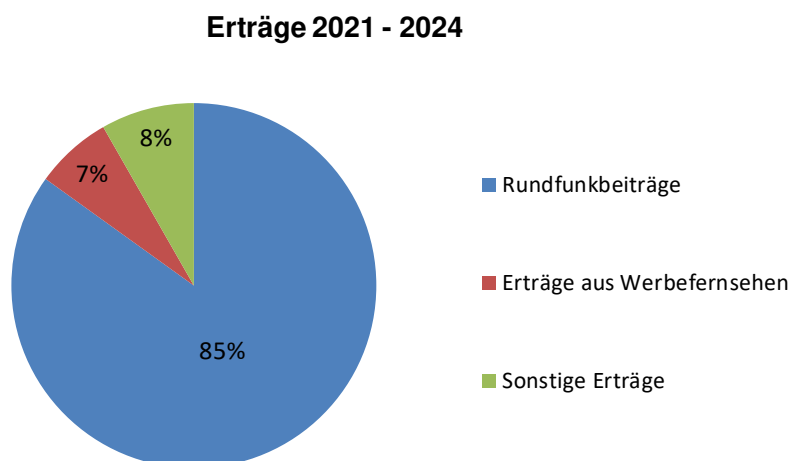
Für das Jahr 2022 veranschlagt der Haushaltsplan ein Gesamtergebnis von -105,4 Mio. €. Der Haushalt wird durch eine Entnahme aus der Rücklage Gesamtergebnis ausgeglichen.

Der Haushaltsplan 2023 weist ein Gesamtergebnis von 10,0 Mio. € aus. In dieser Höhe erfolgt eine Zuführung zur Rücklage Gesamtergebnis. Die zugrundeliegende Beitragsplanung sieht gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg vor, da infolge eines erneuten Einmalabgleichs der Daten aller Einwohnermeldeämter mit zusätzlichen beitragspflichtigen Teilnehmer\*innen gerechnet wird. Die geplanten Geschäftsaufwendungen berücksichtigen die aktuelle Energiepreisentwicklung.

Für das Jahr 2024 ist in der Finanzvorschau gemäß der Anmeldung zum 23. KEF-Bericht ein Haushaltsfehlbetrag von 149,6 Mio. € eingeplant. Die Annahmen für das Jahr 2024 werden im Zuge der Anmeldung zum 24. KEF-Bericht bzw. der Erstellung des Haushaltsplanes aktualisiert. Dabei werden in den Planungen für das Jahr 2024 dann auch die KEF-Empfehlungen aus dem letzten KEF-Bericht sowie die aktuellen Entwicklungen berücksichtigt. Insofern basieren diese Ansätze noch auf älteren Planungsannahmen als die Werte für das Jahr 2023.

## 1.1 Erträge

Die gesamten Erträge verteilen sich im Betrachtungszeitraum zu 85 Prozent auf Rundfunkbeiträge, zu 7 Prozent auf Erträge aus Werbefernsehen und zu 8 Prozent auf Sonstige Erträge.



Das ZDF erwartet im Zeitraum 2021 bis 2024 Erträge von insgesamt 9.692,9 Mio. €. Von dieser Summe entfallen 8.230,4 Mio. € auf die Rundfunkbeiträge, 799,6 Mio. € auf die Sonstigen Erträge und 662,9 Mio. € auf die Werbeerträge.

Die Rundfunkbeiträge basieren in Plan- bzw. Vorschaujahren auf der gemeinsamen Prognose der AG Beitragsplanung von ARD, ZDF, Deutschlandradio und dem „ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice“, in der entscheidende Parameter soweit wie möglich validiert bzw. durch plausible Annahmen festgelegt wurden. Nachdem der neue Staatsvertrag nicht zum 01. Januar 2021 in Kraft getreten war, betrug der monatliche Beitrag zunächst weiterhin 17,50 €. Mit Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom 20. Juli 2021 wurde die von der KEF in ihrem 22. Bericht empfohlene Anpassung auf 18,36 € umgesetzt, die auch Grundlage für die Beitragsplanung der Plan- und Vorschaujahre ist.

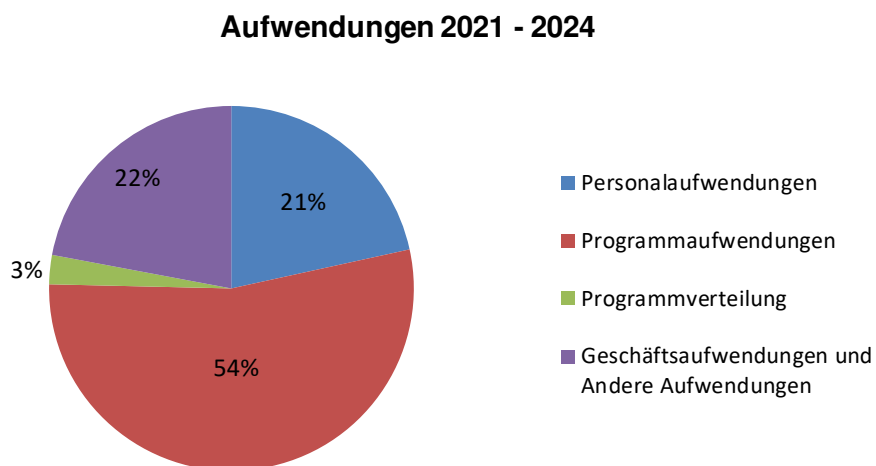
In der Beitragsertragsplanung des ZDF sind die an ARTE und an die KEF weiterzuleitenden Anteile des Beitragsaufkommens ertragsmindernd berücksichtigt.

Die Ansätze für die Werbeerträge berücksichtigen die Erfahrungen aus den zurückliegenden Jahren und beruhen zudem auf der Annahme, dass die dem ZDF laut Staatsvertrag erlaubte Werbezeit auch zukünftig weitgehend ausgebucht sein wird und dem ZDF keine weiteren Beschränkungen in diesem Bereich auferlegt werden.

Die Sonstigen Erträge setzen sich im Wesentlichen aus Erstattungen von ARTE für Programmzulieferungen sowie Verwertungserlösen, Beteiligungserträgen, Sponsoringerträgen und Kostenerstattungen zusammen.

## 1.2 Aufwendungen

Die gesamten Aufwendungen des Betrachtungszeitraums verteilen sich zu 21 Prozent auf die Personalaufwendungen, zu 54 Prozent auf die Programmaufwendungen, zu 3 Prozent auf die Aufwendungen für die Programmverteilung und zu 22 Prozent auf Geschäftsaufwendungen und Andere Aufwendungen:



### 1.2.1 Personalaufwendungen

Für den Zeitraum 2021 bis 2024 sind Personalaufwendungen in Höhe von 2.197,9 Mio. € vorgesehen. Diese setzen sich aus Personalaufwendungen ohne Altersversorgung in Höhe von 1.492,5 Mio. € und Aufwendungen für die Altersversorgung in Höhe von 705,4 Mio. € zusammen. Neben den Tarifsteigerungen sind alle Veränderungen erfasst, die sich z. B. durch turnusmäßige Steigerungen und Stellenanhebungen ergeben. Die Planungen beinhalten die Auswirkungen der an die Länder gemeldeten Strukturoptimierungsmaßnahmen.

Die Versorgungsaufwendungen setzen sich hauptsächlich aus den Beiträgen des ZDF zu den Pensionskassen, den direkt vom ZDF zu zahlenden Renten sowie der Zuführung zur Versorgungsrückstellung zusammen. Den Ansätzen für die Altersversorgung liegen im Wesentlichen die Berechnungen des Versicherungsmathematikers zugrunde. Im Vorschaujahr 2024 sind, in Absprache mit der KEF, keine Aufwendungen für unterjährige Rechnungszinsveränderungen berücksichtigt.

In den Vorjahren erfolgte zur Erreichung sachgerechter Beschäftigungsformen eine Umschichtung von Freier Mitarbeit zu festen Stellen, die auch in den hier betrachteten Jahren fortgeführt wird. Der von der KEF zudem in der aktuellen Beitragsperiode von den Anstalten erwartete Abbau von jährlich 0,5 Prozent der besetzten Planstellen wird vom ZDF nach Bereinigung um die durch die Kommission anerkannten Umschichtungen – unter Einbeziehung eines Abbaus in der Freien Mitarbeit sowie aus bereits in der Vorperiode vorgezogenen Einsparungen aus Strukturoptimierungsmaßnahmen – erbracht.

#### 1.2.2 Programmaufwendungen

Die Programmaufwendungen betragen im Betrachtungszeitraum insgesamt 5.483,3 Mio. €.

Ausgangsbasis für die Programmaufwendungen sind die Vorgaben der KEF aus dem 22. und 23. KEF-Bericht unter Zugrundelegung der zum Zeitpunkt der Planung aktuellen Wirtschaftspläne für ARTE, KiKA und phoenix. Coronabedingte Verschiebungen, die im Wesentlichen auf die Verschiebung von Sportereignissen zurückgehen, wurden berücksichtigt. Die Kosten von Eigenproduktionen sind nur zum Teil im Programmaufwand enthalten, da z. B. die Kosten für fest angestelltes Personal im Personalaufwand gezeigt werden.

Die Programmaufwendungen sind aus dem geltenden Programmschema und der bestehenden Programmstruktur abgeleitet und umfassen neben den Aufwendungen für das Hauptprogramm auch die Aufwendungen für die Digitalkanäle ZDFneo und ZDFinfo, die das Hauptprogramm zur zielgruppenorientierten Publikumsansprache ergänzen.

Ebenfalls in den Programmaufwendungen enthalten ist der Aufwand für die inhaltliche Gestaltung der interaktiven und multimedialen Angebote des ZDF inklusive Streaming und Mediathek. Hierzu zählen auch die barrierefreien Angebote wie z. B. die Untertitelung und die Audiodeskription, die weiter sukzessive ausgebaut werden.

Gemeinsam mit der ARD veranstaltet das ZDF zudem als Spartenprogramme den ARD/ZDF-Kinderkanal KiKA, den Ereignis- und Dokumentationskanal phoenix und das Contentnetzwerk funk, das sich als Angebot im Internet an die Zielgruppe der 14- bis 29-Jährigen richtet. Ergänzend zu den national ausgerichteten Programmangeboten bietet das

ZDF gemeinsam mit der ARD, dem ORF und dem SRG den deutschsprachigen Kulturkanal 3sat und ist maßgeblich am Europäischen Kulturkanal ARTE beteiligt.

In den Programmaufwendungen sind auch die Aufwendungen für die Übertragung von Sportgroßereignissen berücksichtigt – hier seien beispielhaft die ursprünglich für das Jahr 2020 geplante Fußball-Europameisterschaft und die Olympischen Sommerspiele und Paralympics in Tokio, die aufgrund der Corona-Pandemie beide ins Jahr 2021 verschoben wurden, sowie die Olympischen Winterspiele und Paralympics in Peking und die Fußball-Weltmeisterschaft in Katar im Jahr 2022 genannt.

Des Weiteren wurde der Umschichtungsprozess von freier Mitarbeit in Festanstellungen berücksichtigt, der sich bei den Programmaufwendungen aufwandsmindernd auswirkt.

Die technischen Verbreitungskosten sind der Programmverteilung zugeordnet.

### 1.2.3 Programmverteilung

Für die Programmverteilung sind im Zeitraum 2021 bis 2024 262,0 Mio. € eingeplant. Darin enthalten sind hauptsächlich die digitale terrestrische Verbreitung, die Satellitenverbreitung, die Verbreitung via Breitbandkabel sowie die Online-Verbreitung. Der Ansatz für die Online-Verbreitung erstreckt sich im Wesentlichen auf die Verträge zur Ausspielung der ZDFmediathek sowie auf das Live-Streaming von ZDF-Programmen.

Bei der Programmverteilung sind auch die Auswirkungen aus Strukturoptimierungsmaßnahmen berücksichtigt. Diese ergeben sich aus der Verringerung von Satellitenkapazitäten sowie den Umstieg auf DVB-T2. Aufgrund der Berücksichtigung aktueller Planungsprämissen haben sich jedoch Überlagerungseffekte ergeben. So wurde beispielsweise die in diesem Kontext vorgesehene Beendigung der Satelliten-SD-Verbreitung ab dem Jahr 2021 aufgrund der nach wie vor vergleichsweise hohen SD-Nutzung (rund 23 Prozent der Satellitenhaushalte bzw. 3,9 Mio. Haushalte) nicht umgesetzt, zumal auch die namhaften kommerziellen Programmanbieter über die bestehenden kartellrechtlichen Verpflichtungen hinaus ihre SD-Satellitenverträge zunächst bis 2024 verlängert haben. Das ZDF konnte jedoch im Rahmen des neuen Kontraktes mit dem Satellitenbetreiber die hierfür anfallenden Aufwendungen deutlich reduzieren und darüber hinaus die Laufzeiten hoch flexibel vereinbaren, was ein rasches Reagieren auf veränderte marktliche und finanzielle Gegebenheiten erlaubt.

#### 1.2.4 Geschäftsaufwendungen und Andere Aufwendungen

Für den Zeitraum 2021 bis 2024 sind Geschäftsaufwendungen und Andere Aufwendungen in Höhe von insgesamt 2.248,7 Mio. € vorgesehen. An dieser Stelle sind die Aufwendungen veranschlagt, die nicht unmittelbar Produktionen zugeordnet werden können. Zu den Geschäftsaufwendungen zählen z. B. die Gemeinkosten der Redaktionsbereiche, die laufenden Aufwendungen für die Gebäudeinfrastruktur und die IT des ZDF sowie die Aufwendungen der verwaltenden Bereiche. Unter die Anderen Aufwendungen fallen beispielsweise der betriebliche Steueraufwand und der Aufwand für den Beitragseinzug.

#### 2. Aus- und Fortbildung sowie Personalentwicklung

Nach einer pandemiebedingt rückläufigen Entwicklung im Vorjahr betreute das ZDF im Jahr 2022 rund 800 Ausbildungs-, Praktikums- und Volontariatsplätze, um damit kompetenten Nachwuchs zu sichern und zu fördern. 2022 beendeten neun junge Journalist\*innen ihr Volontariat im ZDF. Alle wurden übernommen und sind als Redakteur\*innen in Redaktionen bzw. Landesstudios von Chefredaktion und Programmdirektion beschäftigt. Die fünf Volontär\*innen, die parallel zur Ausbildung im Haus noch den Master in Programm- und Redaktionsmanagement an der Johannes Gutenberg-Universität anstreben, werden ihr Volontariat nach einer weiteren Praxisphase in Redaktionen sowie ihrer Masterarbeit im kommenden Jahr beenden. Die Ausschreibung für das nächste Redaktionsvolontariat erfolgt voraussichtlich Anfang des Jahres 2023. Darüber hinaus wurde der Auswahlprozess eines neu aufgelegten Aufnahmeleitervolontariats durchgeführt, welches in den Jahren 2023 und 2024 in Kooperation mit der Fernsehakademie Mitteldeutschland auf Bachelor-Niveau stattfindet.

Eine besondere Herausforderung liegt im demografischen Wandel und dem bevorstehenden Generationenwechsel im ZDF. Das ZDF beschäftigt sich intensiv mit dem Thema Nachfolgeplanung. Das Führungskräftenachwuchsprogramm wurde in der dritten Staffel fortgeführt. Im Frühjahr 2023 wird die vierte Staffel ausgeschrieben. Die Assessment Center-Verfahren folgen der DIN 33430, die eignungsdiagnostische Verfahren von der Anforderungsanalyse bis zum Ergebnisreport beschreibt. Als besonders nachhaltig wurden die anschließenden systematischen Personalentwicklungsgespräche eingestuft, die gutachterliche Reports einordnen und mit bedarfsorientierten Entwicklungsplänen verbinden. Daneben unterstützt die Personalentwicklung des ZDF die erforderliche Ausbildung und Entwicklung aller Mitarbeitenden im Laufe des Berufslebens, mit der Absicht einer Optimierung der Aufgabenerfüllung. Das Spektrum der Personalentwicklung reicht dabei von fachspezifischen Trainings über

fachübergreifende Angebote bis hin zu Seminaren zur Formatentwicklung, Changeprozess-Begleitung und Unterstützung der Organisationsentwicklung. Ziel ist die Etablierung eines an den Unternehmenszielen und -leitlinien ausgerichteten Personalentwicklungssystems für Mitarbeitende, (Nachwuchs-)Führungskräfte, junge Talente und fachliche Expert\*innen. Erarbeitet werden bedarfsgerechte Konzepte, Instrumente und Strategien, die eine systematisierte Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung sicherstellen.

Schwerpunkt-Themen bildeten 2022 die Diversität im Programm und die Entwicklung von Leitfragen zur diversitätssensiblen Programmkritik in fiktionalen und non-fiktionalen Formaten. Der Bedarf an Schulungen zur Stärkung der journalistischen Kompetenzen im Bereich der Digitalen Medien war ebenfalls sehr hoch. Um ein effizientes Arbeiten bei wachsenden Herausforderungen und gleichen oder geringeren Ressourcen zu ermöglichen, wurden die Methoden „Agiles Arbeiten“ und „New Work“ vermittelt. Des Weiteren war eine Vorbereitung von Kolleg\*innen zum Einsatz in Kriegs- und Krisengebieten erforderlich. Die Seminare zum Thema „Green Production“ wurden fortgesetzt. Neben den betrieblich angebotenen Aktivitäten unterstützt die gemeinsam von ARD und ZDF getragene ARD/ZDF-Medienakademie gGmbH einen wesentlichen Teil der Qualifizierungsstrukturen. Die E-Learning-Plattform „CAMPUS“ der Medienakademie wurde weiter ausgebaut, um die orts- und zeitunabhängigen Lernoptionen am Arbeitsplatz zu optimieren.

Um auch extern gezielt gut qualifiziertes Personal rekrutieren zu können, wurde sowohl inhaltlich als auch strukturell eine Gesamtstrategie für die Arbeitgebermarke ZDF erarbeitet und befindet sich zurzeit in Endabstimmung. Das entwickelte Onboarding-Konzept wurde ZDF-intern implementiert und für Neuanstellungen eingesetzt. Zur Unterstützung der Erfüllung der Einsparvorgaben der KEF wurden, zur strukturierten Vorbereitung von Arbeitsplatzwechseln und sich neu formierender Teams im Rahmen der Verlagerung von Aufgaben, Pilotprojekte zur bedarfsgerechten Personalentwicklung gestartet. Dabei gilt es zu gewährleisten, dass gut qualifizierte Mitarbeiter\*innen in den Bereichen eingesetzt werden können, in denen eine Entlastung benötigt wird. Darüber hinaus werden im Rahmen eines umfangreichen Umschichtungsprozesses auch in den kommenden Jahren freie Funktionen in feste Funktionen umgewandelt.

Gesunde und motivierte Mitarbeiter\*innen sind entscheidend für ein erfolgreiches Unternehmen, und das Gesundheitsmanagement des ZDF trägt durch gezielte Informationen zu Gesundheitsthemen und durch gesundheitsfördernde Maßnahmen dazu bei. Beratungsangebote, Gesundheitsaktionen sowie Sport-, Entspannungs-, und Workshopangebote bieten Unterstützung zur Erhaltung einer positiven Work-Life-Balance. Das betriebliche Eingliederungsmanagement wurde als Teil des umfassenden betrieblichen Gesundheits-

managements im Rahmen einer Dienstvereinbarung, welche mit ihren Regelungen über die gesetzlichen Mindeststandards hinausgeht, ein fester Unternehmensbestandteil.

Des Weiteren bietet das ZDF eine Vielzahl an Dienstvereinbarungen, Tarifverträgen, Maßnahmen und Angeboten, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Hierzu zählen beispielsweise Teilzeitregelungen, Tarifverträge zur Arbeitszeitflexibilisierung sowie zur Modernen Arbeit, die Dienstvereinbarung Gleichstellung sowie die Möglichkeit der Beurlaubung zur Kleinkinderbetreuung oder aus anderen familiären Gründen.

### 3. Nachhaltigkeit im ZDF: Gesellschaftliche und unternehmerische Verantwortung

Das ZDF engagiert sich über sein Programm hinaus unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten in vielfältiger Weise in der Medienbranche und der Gesellschaft. Als einziger deutscher TV-Sender verfolgt das ZDF bereits seit 2010 eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie, die sich seit 2016 im Sinne einer Fortschrittsberichtserstattung systematisch auf den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) stützt. Dieser bezieht sich mit seinen insgesamt 20 Kriterien auf ausgewählte internationale Normen und Standards und das ZDF erfüllt mit seiner in der öffentlich zugänglichen DNK-Datenbank hinterlegten „Entsprechenserklärung“ alle Vorgaben. Dabei werden in den übergeordneten Feldern „Strategie“, „Prozessmanagement“, „Umwelt“ und „Gesellschaft“ umfassende Informationen und zahlreiche Indikatoren zu Zielen, Strategien und Aktivitäten in den entsprechenden Bereichen des ZDF präsentiert. Im Sommer 2022 hat das ZDF seine dritte Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex veröffentlicht. Als wichtigstes Nachhaltigkeitsziel priorisiert das ZDF weiterhin Umwelt- und Ressourcenschonung. Um den ökologischen Herausforderungen zum Schutz der Umwelt glaubhaft nachzukommen, konzentriert das ZDF seine Anstrengungen ganz konkret auf die Reduktion von Treibhausgasemissionen, etwa durch die konsequente Umstellung seiner Herstellungsprozesse auf „Green Production“. Das Ziel, 2022 mehr als die Hälfte der fiktionalen Auftragsproduktionen nach den ökologischen Standards der Branche zu produzieren, wurde erreicht, und die klimaschonende Herstellung wird in den nächsten Jahren zielstrebig in allen Genres weiter ausgebaut. Die Nachhaltigkeitsstrategie, die neben den ökologischen auch gesellschaftliche und soziale Wirkungen des Unternehmens ganzheitlich einbezieht, berücksichtigt zugleich die Prämissen einer wirtschaftlich sinnvollen und verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Ein „ZDF für alle“ zu sein, fordert den Sender in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit und ist damit nicht nur Ziel, sondern auch ein Anspruch an die eigene Glaubwürdigkeit.

Der Rechnungshof des Landes Rheinland-Pfalz hat die Haushalts- und Wirtschaftsführung des ZDF für die Geschäftsjahre ab 2014 insbesondere unter Aspekten der Nachhaltigkeit



geprüft und dem ZDF eine Vorreiterrolle bescheinigt. Der Ende 2019 veröffentlichte Bericht des Rechnungshofs stellte fest, dass das ZDF seit vielen Jahren die gesamtgesellschaftliche Nachhaltigkeitsaufgabe wahrnimmt und Anregungen aufgreift. Weitere Anstrengungen, so der Rechnungshof, würden erheblich erleichtert, wenn der Rundfunkstaatsvertrag eine entsprechende Ergänzung erhielte. Der Entwurf des neuen Medienstaatsvertrages sieht eine Berücksichtigung des Grundsatzes der Nachhaltigkeit nunmehr vor. Das ZDF sieht sich damit in seinem sehr früh eingeschlagenen Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen bestärkt.

Den vollständigen Bericht zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) finden Sie unter [www.nachhaltigkeit.zdf.de](http://www.nachhaltigkeit.zdf.de).

#### 4. Compliance, Gremienaufsicht und Transparenz

Die Debatte um die Vorgänge beim rbb hat einige Fragen aufgeworfen und zeigt, wie wichtig Compliance-Regeln und funktionierende Kontrollmechanismen in Unternehmen sind. Daher soll an dieser Stelle kurz das Compliance Management im ZDF und die Arbeit der ZDF-Gremien dargestellt werden.

Das ZDF steht als öffentlich-rechtlicher Rundfunksender in einer besonderen Verantwortung gegenüber der Bevölkerung – zudem gehören Unabhängigkeit, Integrität und Glaubwürdigkeit zu den zentralen Werten des Unternehmens. Daher verfügt das ZDF über ein umfassendes Regelwerk, welches gemeinsam mit den Gremien aufgestellt wurde und regelmäßig überprüft und aktualisiert wird. Im Frühjahr 2022 wurde das Compliance Management modernisiert und ein Compliance Board geschaffen, das vom Compliance-Beauftragten geleitet wird. Darüber hinaus verfügt das ZDF sowohl über eine Leitordnung mit wesentlichen Hinweisen zur Unabhängigkeit der Berichterstattung als auch über einen Mitarbeiterkodex. In den Regelwerken finden sich Themen wie zum Beispiel der Umgang mit Dienstreisen, Rechtsgeschäften mit Angehörigen, Nebentätigkeiten oder Geschenken. Ungeachtet dessen hat das ZDF die Vorgänge beim rbb zum Anlass genommen, das Regelwerk nochmals gemeinsam mit den Gremien zu überprüfen.

Ein weiterer Aspekt, der beim ZDF vergleichbare Vorgänge wie beim rbb ausschließt, ist die Aufstellung der Aufsichtsgremien des ZDF. Fernseh- und Verwaltungsrat des ZDF bilden professionelle und transparente Kontrollmechanismen. Das Gremienbüro des ZDF ist mit 12 Stellen ausgestattet. Die Mitarbeiter\*innen arbeiten den Gremien in Vollzeit zu und haben unter anderem juristische, betriebswirtschaftliche und journalistische Hintergründe. Die Gremienmitglieder bringen als z. B. Vorsitzende\*r oder Geschäftsführer\*in ihrer jeweiligen Organisation sowohl Sachverstand als auch Erfahrung mit interner Kontrolle in die Arbeit der ZDF-Gremien mit ein. Darüber hinaus verfügen die Gremien über ein eigenes unabhängiges

Budget für Gutachter und Beratung und können so bei Bedarf externe Sachverständige zu ihren Sitzungen hinzuziehen. Der Intendant informiert Fernseh- und Verwaltungsrat regelmäßig, umfassend und schriftlich über Fragen des Programms, der Strategie und der Finanzen. An den Verwaltungsrat, der die Tätigkeit des Intendanten vor allem in Haushaltsfragen überwacht, gehen beispielsweise pro Jahr zwischen 80 und 100 Vorlagen. Das Gremium entscheidet über deren Zustimmung – insbesondere bei vertraglichen Verpflichtungen, die eine Grenze von 250.000 € überschreiten. Darunter befinden sich auch die Verträge für Intendant\*innen und Direktor\*innen, über deren Entwurf sich Verwaltungsratsvorsitzende\*r und Intendant\*in zunächst verständigen und der dann allen 12 Verwaltungsratsmitgliedern zugeht. Abschlüsse oder Verlängerungen der außer- und übertariflichen Verträge werden nach der jeweiligen Verwaltungsratssitzung im Internet veröffentlicht – im Rahmen der nach jeder Sitzung erfolgenden Veröffentlichung der wesentlichen Beratungsergebnisse. Die Bezüge der Geschäftsleitung sind im Zusammenhang mit dem Jahresabschluss im Transparenzportal einsehbar ([www.transparenz.zdf.de](http://www.transparenz.zdf.de)). Der Verwaltungsrat bestimmt z. B. auch den Wirtschaftsprüfer und lädt den Präsidenten des Rechnungshofs Rheinland-Pfalz ein – der im Finanzausschuss des Verwaltungsrats das Ergebnis seiner Prüfung erläutert, dem dann die Stellungnahme des Intendanten gegenübergestellt wird. Dieser direkte Austausch zwischen Aufsichtsgremium und Rechnungshof ist im öffentlich-rechtlichen Rundfunk noch eher die Ausnahme. Die Programmkontrolle wiederum liegt beim Fernsehrat, dessen Zusammensetzung die Länder im ZDF-Staatsvertrag geregelt haben. Er vertritt die Interessen der Allgemeinheit gegenüber dem ZDF und besteht aus 60 Vertreter\*innen unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen einschließlich Vertreter\*innen der Bundesländer und des Bundes. Der Fernsehrat beschäftigt sich intensiv mit den einzelnen Programmbestandteilen, genehmigt aber z. B. auch die vom Verwaltungsrat beschlossenen Haushaltspläne und Jahresabschlüsse und wählt den Intendanten. Der Fernsehrat tagt öffentlich, zudem werden die wesentlichen Ergebnisse der Sitzung im Internet veröffentlicht.

© Zweites Deutsches Fernsehen, Februar 2023

Verantwortlich: Alexander Stock

HA Kommunikation

