

Bachelorarbeit

**New Work als innovativer Ansatz zur Überwindung des  
Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche**

---

<b>Verfasserin:</b>	Cara Kriegeskotte
<b>Studiengang:</b>	Bachelor of Arts Veranstaltungsmanagement 8. Fachsemester
<b>Matrikelnummer:</b>	1577883
<b>Erstgutachter:</b>	Prof. Dr. Gernot Gehrke
<b>Zweitgutachterin:</b>	Prof. Dr. Isabelle Thilo

Hannover, den 14.07.2023

## **Abstract**

In der vorliegenden Arbeit wird mittels einer Einzelfallstudie über die Live-Kommunikations Agentur Klubhaus untersucht, ob New Work ein Ansatz zur Überwindung des Fachkräftemangels sein kann. Die Veranstaltungsbranche leidet derzeit unter einem Fachkräftemangel. Zentrale Gründe dafür sind die Corona Pandemie und ein schlechtes Branchenimage im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen. Folgen des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche sind eine eingeschränkte Geschäftsfähigkeit der Akteur\*innen, ein Kompetenzverlust der Branche, eine sinkende Mitarbeiterzufriedenheit, steigende Personalkosten und der Wegfall kleinteiliger Branchenstrukturen. Die Veranstaltungsbranche ist geprägt von herausfordernden, personalbezogenen Strukturen, wie einer hohen Anzahl an Soloselbstständigen und einer projektorientierten Arbeitsweise. Darüber hinaus stellen die Digitalisierung, der demografische Wandel und der gesellschaftliche Wertewandel zentrale Herausforderungen für das Personalmanagement dar. Um diesen angemessen zu begegnen, sind Strategien zur Personalbindung und -rekrutierung notwendig. Eine Strategie kann die Implementierung von New Work Merkmalen sein. Das Ziel von New Work ist, die Arbeit so zu transformieren, dass die Arbeit dem Menschen und nicht der Mensch der Arbeit dient. Die Ausübung einer sinnstiftenden Tätigkeit und eine selbstbestimmte Arbeitsweise zählen z.B. zu New Work. Innovative Bürokonzepte, Agilität und flache Hierarchien, Flexibilität sowie Personalentwicklung sind zudem moderne New Work Merkmale. Für eine erfolgreiche Implementierung und Ausübung von New Work ist der regelmäßige Austausch über die New Work Merkmale im gesamten Team elementar. Zu einer nachhaltigen Fachkräftebindung und -rekrutierung können vor allem sinnstiftende Tätigkeiten und eine selbstbestimmte Arbeitsweise beitragen. Doch auch die modernen New Work Merkmale tragen zu einer nachhaltigen Fachkräftebindung und -rekrutierung bei. Wichtig zu beachten ist, dass ein branchenweiter Wandel in Richtung New Work zur Überwindung des Fachkräftemangels notwendig ist. Die Umsetzung von New Work Merkmalen ist auch in einer unter Fachkräftemangel leidenden und zugleich wachsenden Branche möglich. Insgesamt stellt die Kombination aus New Work und einem erhöhten Gehaltsniveau den zentralen Ansatz zur Überwindung des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche dar.

# Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	I
1 Einleitung.....	1
2 Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche .....	2
2.1 Ausmaß des Fachkräftemangels .....	3
2.2 Gründe für den Fachkräftemangel .....	4
2.2.1 Generelle Gründe für den Fachkräftemangel .....	4
2.2.2 Attribute einer Fachkraft in der Veranstaltungsbranche.....	5
2.2.3 Corona Pandemie.....	9
2.3 Folgen des Fachkräftemangels.....	10
3 Personalmanagement in der Veranstaltungsbranche .....	11
3.1 Herausfordernde personalbezogene Strukturen der Veranstaltungsbranche .	11
3.2 Herausforderungen des Personalmanagements.....	13
3.2.1 Digitalisierung .....	14
3.2.2 Demografischer Wandel .....	14
3.2.3 Generationen- und Wertewandel.....	16
3.3 Personalbindung und -rekrutierung .....	18
4 New Work .....	20
4.1 Ursprungskonzept .....	21
4.2 Moderne New Work Merkmale.....	22
4.2.1 Innovative Bürokonzepte .....	23
4.2.2 Agilität und flache Hierarchien.....	24
4.2.3 Flexibilität .....	25
4.2.4 Personalentwicklung.....	28
5 Einzelfallstudie: Klubhaus – Agentur für intelligente Live-Kommunikation GmbH .	29
5.1 Methodik und Vorgehensweise .....	29
5.2 Vorstellung der Ergebnisse .....	33
6 Diskussion der Ergebnisse .....	40
7 Fazit.....	47
Literaturverzeichnis .....	50
Rechtsquellenverzeichnis .....	60
Anhang A: Rankings von New Work Merkmalen .....	61
Anhang B: Einverständniserklärung .....	63
Anhang C: Interviewleitfaden.....	65
Anhang D: Interviewprotokoll.....	67
Anhang E: Kategorisiertes Interviewprotokoll .....	76

Anhang F: Inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse des Experteninterviews und der Dokumentenanalyse ..... 86

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen in der Veranstaltungsbranche.....	12
Tabelle 2: New Work Merkmale Ranking: Priorisierung der Merkmale nach Wichtigkeit .....	61
Tabelle 3: Zwölf Aspekte für eine New Work Umsetzung .....	61
Tabelle 4: Soll-Ist-Vergleich und Wichtigkeit von New Work Merkmalen.....	62
Tabelle 5: Interviewleitfaden.....	65

# 1 Einleitung

64,2 % der Unternehmen in der Veranstaltungsbranche wiesen im Juli 2022 einen Fachkräftemangel auf (vgl. ifo Institut, 2022a). Aufgrund der Corona Pandemie haben ein Viertel der Unternehmen in der Veranstaltungsbranche über 50 % ihrer Fachkräfte verloren (vgl. R.I.F.E.L., 2022, S. 3). Obwohl sich die Veranstaltungsbranche langsam von den Auswirkungen der Corona Pandemie erholt, bestand im Januar 2023 bei immer noch 37,6 % der Unternehmen ein Fachkräftemangel (vgl. ifo Institut, 2023). Die Hauptursache für den immer noch bestehenden Fachkräftemangel ist der demografische Wandel (vgl. Krüger, 2018, S. 1). Eine weitere Ursache ist, dass die Veranstaltungsbranche in den Jahren vor der Corona Pandemie ein stetiges Wachstum und eine Professionalisierung erfahren hat (vgl. Zanini, 2022; Schabbing, 2016, S. 371). Dies bedingt einen erhöhten Bedarf an qualifiziertem Personal. Der Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche wird zudem durch ein schlechtes Branchenimage verstärkt (vgl. Biskup, 2018, S. 2). Das Branchenimage ist schlecht, weil durch die Corona Pandemie herausgestellt wurde, dass die Veranstaltungsbranche krisenunsicher ist. Außerdem werden die Arbeitsbedingungen häufig als ungenügend angesehen (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 184; Schabbing, 2019, S. 25). Ungenügende Arbeitsbedingungen beziehen sich z.B. auf Überstunden, unzureichende Entlohnung und den phasenweisen Druck, der durch Projektarbeit entsteht (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 174,183). Im Gegensatz dazu steht der Megatrend New Work. Das Ziel des Ursprungskonzepts dieses Megatrends ist, dass Arbeitnehmende eine Passion für ihre Tätigkeit verspüren, selbstständig arbeiten und Teil einer Gemeinschaft sind (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. V). Moderne New Work Merkmale sind z.B. innovative Bürokonzepte, Agilität, flache Hierarchien und die Flexibilisierung der Arbeit. Der Megatrend wird durch den demografischen Wandel, die Digitalisierung und den gesellschaftlichen Wertewandel gefördert (vgl. ebd., S. 9).

Zielsetzung dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob der Megatrend New Work ein Ansatz zur Überwindung des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche sein kann. Auf Grundlage der zuvor beschriebenen Problemstellung wurden die folgenden Forschungsfragen verfasst, welche zur Erreichung der Zielsetzung innerhalb der vorliegenden Arbeit beantwortet werden.

1. Stellt der Megatrend New Work eine Chance für eine nachhaltige Fachkräftebindung und -rekrutierung in der Veranstaltungsbranche dar?
2. Ist die Implementierung des Megatrends New Work in einer unter Fachkräftemangel leidenden und zu gleich wachsenden Branche realistisch?

Die Antworten auf die Forschungsfragen habe eine hohe Relevanz, weil der Fachkräftemangel ein zentrales Problem für die Veranstaltungsbranche darstellt, welches nach Lösungsansätzen verlangt. Da Megatrends gesamte Gesellschaften beeinflussen, ist überdies eine gesellschaftliche Relevanz gegeben (vgl. Zukunftsinstitut, 2023a).

Für den theoretischen Teil dieser Arbeit wurde vom 15.02.2023 bis zum 15.05.2023 eine aktive Literaturrecherche vorgenommen. Recherchiert wurde vorrangig im hochschuleigenen Katalog sowie den Datenbanken SpringerLink und Beck eLibrary. Aufgrund der Aktualität des Themas wird sich lediglich auf Literatur dieses Jahrtausends bezogen. Neben dem literaturbasierten theoretischen Teil dieser Arbeit wurde eine Einzelfallstudie angefertigt. Zu einer Einzelfallstudie wurde sich entschieden, da diese Methodik einen praxisnahen Bezug herstellen kann. In Kapitel „5.1 Methodik und Vorgehensweise“ wird diese Methodik näher erläutert.

Zu Beginn dieser Arbeit wird der Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche thematisiert. Diesbezüglich wird das Ausmaß des Fachkräftemangels dargelegt und die Gründe und Folgen dessen untersucht. Im Anschluss wird das Personalmanagement betrachtet. Dabei wird auf herausfordernde, personalbezogene Strukturen in der Veranstaltungsbranche und Herausforderungen des Personalmanagements eingegangen. Die Digitalisierung, der demografische Wandel sowie Generationen- und Wertewandel werden hierbei näher beleuchtet. Daran anschließend werden Strategien zur Personalbindung und -rekrutierung vorgestellt. Eingebettet in den theoretischen Rahmen der Personalbindung und -rekrutierung wird New Work nachfolgend definiert und als Megatrend eingeordnet. Anschließend werden das Ursprungs-konzept und moderne New Work Merkmale vorgestellt. Daraufhin folgt die auf die Agentur Klubhaus bezogene Einzelfallstudie. In Bezug darauf erfolgt zunächst eine Vorstellung der verwendeten Methodik und Vorgehensweise. Die erzielten Erkenntnisse werden nachfolgend dargelegt. Im Diskussionsteil dieser Arbeit werden die aus der Theorie und die aus der Einzelfallstudie erlangten, wesentlichen Erkenntnisse dargelegt und interpretiert. Damit wird die Beantwortung der Forschungsfragen ermöglicht. Abschließend wird ein Fazit gezogen.

## **2 Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche**

Der Fachkräftemangel und die Fachkräftesicherung stellen für die Veranstaltungsbranche eine der bedeutendsten Herausforderungen dar, weil Fachkräfte der wichtigste Produktionsfaktor der Branche sind (vgl. Arndt et al., 2022, S. 23; Arndt et al., 2021, S. 1). Aus diesem Grund ist der Fachkräftemangel ein langfristiges Entwicklungshemmnis für die Branche (vgl. Arndt et al., 2022, S. 23). Diese Herausforderung wird im Folgenden verdeutlicht, indem zunächst eine

Begriffsdefinition erfolgt und im Anschluss auf das Ausmaß, die Gründe und die Folgen des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche eingegangen wird. Die Struktur der Veranstaltungsbranche ist aufgrund verschiedenster Unternehmen und Organisationen sehr vielfältig. Zur Branche zählen beispielsweise kulturelle Spielstätten der öffentlichen Hand, Eventagenturen, welche Messen, Konzerte, Ausstellungen, Tagungen oder Events planen sowie veranstaltungstechnische Dienstleistende, die für die Planung, Umsetzung, Ausstattung und Verleihung von technischem Equipment zuständig sind. Ferner sind produzierende Unternehmen, die Scheinwerfer, Beschallungssysteme oder Bühnentechnik herstellen ein Teil der Branche (vgl. Paul/Sakschewski, 2012, S. 15). Diese Arbeit konzentriert sich vorrangig auf den Bereich des Veranstaltungsmanagements. Fachkräfte sind Personen, die eine mindestens zweijährige Berufsausbildung abgeschlossen haben oder eine vergleichbare Qualifikation besitzen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2016, S. 6). Ein Fachkräftemangel liegt vor, wenn vakante Stellen durch eine zahlenmäßige Knappheit an Fachkräften nicht besetzt werden können (vgl. von Bundesagentur für Arbeit 2016, zitiert nach Krüger, 2018, S. 1).

## 2.1 Ausmaß des Fachkräftemangels

Die Beschäftigtenzahlen der Veranstaltungsbranche sind in den Jahren vor der Corona Pandemie kontinuierlich gestiegen (vgl. Arndt et al., 2021, S. 8; IAB, 2023). Trotz dieser Entwicklung erwies sich der Fachkräftemangel bereits vor der Corona Pandemie als eine Herausforderung für die Veranstaltungsbranche (vgl. Bartuli et al., 2021, S. 36 f.; Zanini, 2022). Gründe hierfür werden in den Kapiteln „2.2.1 Generelle Gründe für den Fachkräftemangel“ und „2.2.2 Attribute einer Fachkraft in der Veranstaltungsbranche“ erörtert. Die Corona Pandemie verschärfte den Fachkräftemangel noch, weil durch diese eine Fachkräfteabwanderung induziert wurde (vgl. Bratschke et al., 2022, S. 178). Ein Viertel der Unternehmen hat während der Corona Pandemie über 50 % ihrer Fachkräfte verloren, wobei insbesondere Kleinstunternehmen betroffen waren (vgl. R.I.F.E.L., 2022, S. 3). Mehr als 75 % der Unternehmen hatten aufgrund des Fachkräfteverlusts laut dem Research Institute for Exhibition and Live-Communication im März 2022 den Bedarf neue Mitarbeitende einzustellen (vgl. ebd., S. 25). Im Juli 2022 lag laut dem ifo Institut noch bei 64,2 % der Unternehmen in der Veranstaltungsbranche ein Fachkräftemangel vor (vgl. ifo Institut, 2022a). Der dringendste Fachkräftebedarf bestand 2022 in den Bereichen Technik (44 % der Unternehmen haben Bedarf), Projektleitung (34 %) sowie im handwerklichen Produktionsbereich (28 %) (vgl. ebd., S. 26). Unternehmen sehen auf dem Beschaffungsmarkt vor allem die Verfügbarkeit von freien Mitarbeitenden für den Aufbau von Messeständen, Bühnen, etc. (70 %) sowie von Handwerker\*innen (59 %) kritisch. Darüber hinaus ist die Verfügbarkeit von Projektmitarbeitenden (55-58 %) und freien



Mitarbeitenden für Kreation, Planung und Projektleitung (52 %) auf dem Beschaffungsmarkt gering (vgl. ebd., S. 30). Dabei kann die Verfügbarkeit je nach Region variieren (vgl. ebd., S. 31). In der Veranstaltungsbranche gibt es eine hohe Zahl an Spezialist\*innen für einzelne Bereiche. Indes liegt ein Mangel an Fachkräften vor, die über die Fähigkeiten verfügen, die Leitung von Veranstaltungen auf strategisch-konzeptioneller Ebene zu übernehmen und Konzepte erfolgreich zu implementieren (vgl. Zanger et al., 2018, S. 8). Zusätzlich fehlt es an „Helping Hands“ für technische und organisatorische Aufgaben in den Bereichen Service, Security und Bühne (vgl. Bartuli et al., 2021, S. 37; Kulturfabrik e.V., 2022; Ostermaier, 2022, S. 10).

In Bezug auf das zuvor dargelegte hohe Ausmaß des Fachkräftemangels, muss festgehalten werden, dass sich die Veranstaltungsbranche allmählich von den Einflüssen der Corona Pandemie zu erholen scheint. So lag im Januar 2023 zwar immer noch bei 37,6 % der Unternehmen ein Fachkräftemangel vor, jedoch stellt dies im Vergleich zu Juli 2022 eine Verringerung von 26,6 Prozentpunkten dar (vgl. ifo Institut, 2023; ifo Institut, 2022a).

## 2.2 Gründe für den Fachkräftemangel

### 2.2.1 Generelle Gründe für den Fachkräftemangel

Eine der Hauptursachen für den allgemeinen Fachkräftemangel ist der demografische Wandel in Verbindung mit der positiven Wirtschaftsentwicklung und dem damit einhergehenden Anstieg an Vollzeitstellen (vgl. Krüger, 2018, S. 1). Der demografische Wandel wird im Kapitel „3.2.2 Demografischer Wandel“ näher beleuchtet. Die positive Wirtschaftsentwicklung ist auch in der Kultur- und Kreativwirtschaft zu erkennen. Diese verzeichnete in den Jahren 2010 bis 2019 ein Beschäftigungswachstum von 16 %. Mit einer Wachstumsquote von 37 % ist der Anstieg von Sozialversicherungsbeschäftigten in dem Zeitraum am ausgeprägtesten. Die Anzahl von Selbstständigen erhöhte sich um 8 %. Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft verzeichnen diese Beschäftigungsbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft ein überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum (vgl. Arndt et al., 2021, S. 8). Entsprechend des Beschäftigungswachstums ist die Arbeitslosenquote in der Veranstaltungsbranche bis 2019 kontinuierlich gesunken (vgl. Arndt et al., 2021, S. 18; IAB, 2023). Indes haben sich die im Veranstaltungsmanagement gemeldeten, also zu besetzenden, Arbeitsstellen von 2010 bis 2019 vervierfacht (vgl. Arndt et al, 2021, S. 24). Die gleichzeitige Senkung der Arbeitslosenquote und der Anstieg von gemeldeten Arbeitsstellen in der Veranstaltungsbranche hat somit einen Fachkräftemangel zur Folge (vgl. ebd., S. 20).

Des Weiteren haben Unternehmen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft einen erhöhten Bedarf an kreativen Fachkräften. Diese Unternehmen stellen aufgrund eines erhöhten Lohnniveaus eine große Konkurrenz bezüglich der

Fachkräfterekrutierung für die Kultur- und Kreativwirtschaft und somit der Veranstaltungsbranche dar (vgl. ebd., 2022, S. 24).

Hinzu kommt, dass die Besetzung von Ausbildungsstellen in der Veranstaltungsbranche immer schwieriger wird. So blieben 2021 31,2 % der Ausbildungsstellen zur\*m Veranstaltungskauffrau/-mann unbesetzt (vgl. Krause/Porath, 2022, S. 130 f.). Dies stellt Unternehmen der Veranstaltungsbranche vor das strukturelle Problem, den Bedarf nach Fachkräften nicht mehr durch eigene Ausbildungskapazitäten zufriedenstellend decken zu können (vgl. Arndt et al., 2021, S. 2). Neben dem Einfluss der Corona Pandemie hängt dies mit der fortschreitenden Akademisierung zusammen. Durch ein gestiegenes Anforderungsniveau in der Veranstaltungsbranche, welches unter anderem auf den Wandel durch Globalisierung und Digitalisierung zurückzuführen ist, besteht ein kontinuierlicher Trend zu höheren Bildungsabschlüssen (vgl. ebd., S. 1, 2, 38). Dabei ist zu beachten, dass der Bedarf nach hochqualifizierten Fachkräften in der Kultur- und Kreativwirtschaft höher ist als in der Gesamtwirtschaft (vgl. Eurostat, 2021). Die anhaltende Akademisierung führt zu einer längeren Vorlaufzeit, bis die neuen Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt der Veranstaltungsbranche aktiv werden. Zudem können Vollzeitstudierende im Gegensatz zu Auszubildenden keine Bindung zum Ausbildungsbetrieb aufbauen und nach dem Studium nicht übernommen werden. Dies stellt sowohl für die Studierenden als auch für die Unternehmen einen großen Nachteil dar. Zwar haben Hochschulabsolvent\*innen aufgrund des gestiegenen Anforderungsniveaus gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt, jedoch wird neben der akademischen Ausbildung häufig Berufserfahrung verlangt. Aus diesem Grund müssen diese nach dem Studium häufig zunächst (unbezahlte) Praktika und Nebenjobs absolvieren (vgl. Arndt et al., 2021, S. 38 f.). Dies könnte für potenzielle Studierende ein Hindernis darstellen, um sich für ein Studium im Veranstaltungsbereich zu entscheiden.

### 2.2.2 Attribute einer Fachkraft in der Veranstaltungsbranche

Der Beruf des\*r Veranstaltungsmanagers\*in hat ein schlechtes Image. Dies liegt unter anderem daran, dass der Wert der Leistung, die in dem Job erbracht wird, zu wenig geschätzt wird (vgl. Biskup, 2018, S. 2). Um ein besseres Verständnis dafür zu erlangen, was Fachkräfte in der Veranstaltungsbranche leisten, wird sich im Folgendem an dem in Abbildung 1 dargestellten Stressmodell „Job-Demands-Resources-Modell“ orientiert (vgl. Abb. 1, S. 6). Dieses Modell teilt die Arbeitsbedingungen in Anforderungen (Demands) und Ressourcen (Resources) auf. Laut diesem Modell werden die negativen Auswirkungen, die durch die Anforderungen entstehen, anhand der Ressourcen ausgeglichen. Wenn kein Ausgleich erfolgt, also die Anforderungen überwiegen, führt dies zu Stress. Deswegen ist der Schutz von Ressourcen bei hohen Anforderungen wichtig (vgl. Doppler/Schmidt, 2021, S. 677 f.).

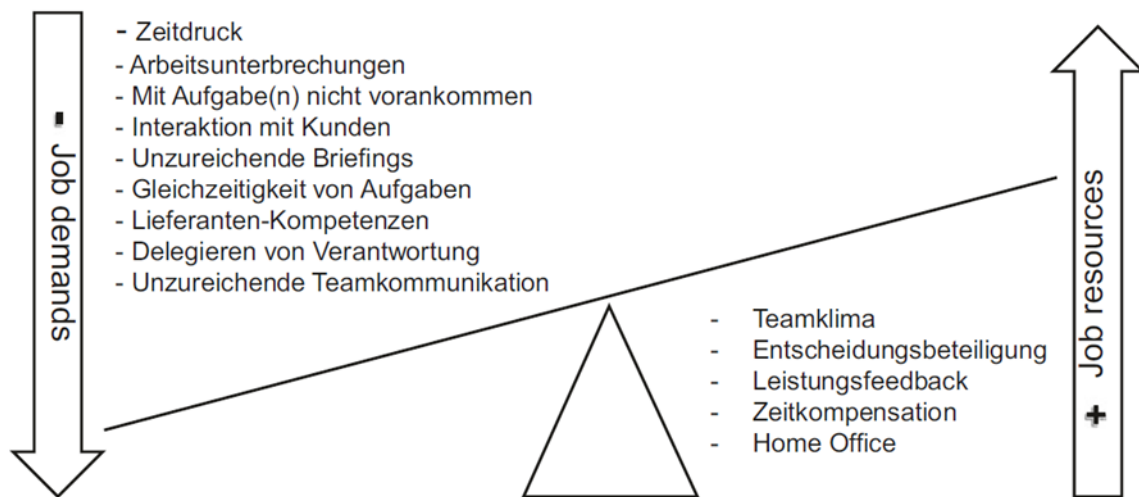


Abb. 1: Job-Demands-Resources-Modell für die Veranstaltungsbranche (Doppler/Schmidt, 2021, S. 678)

Beginnend mit den Anforderungen ist festzustellen, dass die allgemeinen Arbeitsbedingungen in der Veranstaltungsbranche häufig als ungenügend angesehen werden (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 184; Schabbing, 2019, S. 25). Dies ist z.B. auf den fehlenden Arbeitsschutz bzw. -sicherheit zurückzuführen. So wird der Arbeitsschutz laut Arbeitgebenden lediglich zu 57 % und gemäß den Arbeitnehmenden zu 51 % eingehalten. Die Arbeitssicherheit wird hingegen laut den Arbeitgebenden zu 70 % und den Arbeitnehmenden zufolge zu 67 % eingehalten (vgl. Biskup, 2018, S. 15). Mängel bezüglich der Arbeitssicherheit liegen beispielsweise bereits bei einer flüchtigen Übertragung von Aufgaben bzw. ungenauen Briefings vor. Ferner findet eine Überprüfung der Wirksamkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen bei vielen Arbeitgebenden nur unregelmäßig statt (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 173). Die Veranstaltungsbranche hat sich bezüglich einer Verbesserung des Arbeitsschutzes bzw. -sicherheit lange verschlossen gezeigt. Erst durch den Fachkräftemangel findet eine stärkere Thematisierung dieses Themas statt (vgl. ebd., 167 f.). Eine weitere Anforderung stellen die (überlangen) Arbeitszeiten in der Veranstaltungsbranche dar. So werden üblicherweise ein bis fünf Überstunden pro Woche geleistet. Zudem leisten mehr als 30 % der Fachkräfte zwischen sechs und zehn Überstunden pro Woche. Dies stellt im Vergleich zum bundesweiten Durchschnitt eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an Überstunden dar (vgl. von BAuA 2016, zitiert nach Biskup/Schabbing, 2019, S. 175). Aus diesem Grund wird bereits in Bewerbungsgesprächen häufig auf Überstunden hingewiesen (vgl. Wulf, 2017, S. 488). Nebstdem haben 52 % der Fachkräfte in der Veranstaltungsbranche durchschnittlich weniger als elf Stunden Pause zwischen Arbeitsende- und beginn. Pausenzeiten sind darüber hinaus bei 42 % der Arbeitnehmenden unregelmäßig. Weitere 20 % arbeiten an Sonn- und Feiertagen, auch wenn keine Veranstaltung stattfindet (vgl.

Biskup/Schabbing, 2019, S. 174). Laut Biskup und Schabbing erhalten 25 % der Arbeitnehmenden für die geleisteten Überstunden keinen Ausgleich qua Entlohnung oder Zeit (vgl. ebd., S. 176). Zanger und Kießig wiesen hingegen nach, dass 81 % der Arbeitnehmenden in der Veranstaltungsbranche einen zeitlichen und 54,8 % einen finanziellen Ausgleich der Überstunden erhalten (vgl. Zanger/Kießig, 2022, S. 46). Als Ursachen für Überstunden können die Personalplanung und die Verhaltensebene der Arbeitnehmenden genannt werden. Die Personalplanung, bzw. die Quantität des Personals, ist wegen Kostengründen und wegen des Fachkräftemangels häufig knapp bemessen. Dies führt dazu, dass während einer urlaubs- oder krankheitsbedingten Abwesenheit von Kolleg\*innen Überstunden geleistet werden oder die angefallene Arbeit nach der Abwesenheit mittels Überstunden nachgearbeitet werden muss (vgl. Hellert, 2022, S. 92). Dieser Zusammenhang führt zu einer negativen Spirale des Fachkräftemangels, da der Fachkräftemangel selbst einen Faktor für das Bestehen bzw. einer Verstärkung des Fachkräftemangels darstellt. Die Verhaltensebene der Arbeitnehmenden kann ebenfalls zu Überstunden führen, da der Umgang mit den Arbeitsanforderungen bzw. stressigen Phasen von Person zu Person variieren (vgl. ebd.). Die überlangen Arbeitszeiten bedingen, dass ein Job in der Veranstaltungsbranche häufig nur einen Lebensabschnitt darstellt, da dieser nur bedingt mit einem Familienmodell vereinbar ist, welches die permanente Anwesenheit der Eltern vorsieht (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 186; Biskup, 2018, S. 41).

Die anhaltende Professionalisierung der Veranstaltungsbranche und das weite Spektrum an Skills, welches Veranstaltungsmanager\*innen beherrschen müssen, stellen ebenfalls sehr hohe Anforderungen dar. Insbesondere Soft Skills, wie eine schnelle Auffassungsgabe, Dienstleistungsbereitschaft, Kreativität, Teamfähigkeit und kommunikative Kompetenzen sind unerlässliche Kompetenzen für Veranstaltungsmanager\*innen (vgl. Dinkel/Baumgartner, 2017, S. 6; Gehrke et al., 2017, S. 71). Hinzu kommt der Bedeutungsgewinn von sozialen und emotionalen Kompetenzen, wie Empathie und Führungskompetenz (vgl. Arndt et al., 2021, S. 49; Dams, 2021, S. 717). Empathie müssen Veranstaltungsmanager\*innen beispielsweise unter Beweis stellen, indem sie die verschiedenen Rollenerwartungen von Kund\*innen, externen Dienstleistenden und dem Projektteam erfüllen (vgl. Burel, 2017, S. 30). Führungskompetenzen sind für Veranstaltungsmanager\*innen entscheidend, damit ein Projektteam dazu befähigt wird, innovative Ideen zu konzeptionieren und zu implementieren. Des Weiteren werden fachliche sowie branchenunspezifische Beschäftigungsfähigkeiten – sogenannte Fusion Skills - immer komplexer (vgl. Arndt et al., 2021, S. 50). Die erhöhten fachlichen Anforderungen beziehen sich beispielsweise auf Technik (z.B. Hybridisierung), Recht, Steuern, Nachhaltigkeit, interkulturelle Kompetenzen und Sicherheitskonzepte (vgl. Gehrke et al., 2017, S. 71; Schabbing, 2016, S. 371). Einzelne

Gewerke gewinnen außerdem selbst an Größe und Komplexität, wodurch eine stärkere Spezialisierung und Arbeitsteilung und damit auch ein höherer Planungsaufwand ausgelöst werden (vgl. Schabbing, 2016, S. 371). Anhand des zuvor dargelegten Kompetenzspektrums wird ersichtlich, dass das Berufsbild durch den Bedeutungsgewinn von Soft Skills und einem zunehmenden Querschnittswissen aller Gewerke, immer komplexer und abwechslungsreicher wird (vgl. Dams, 2021, S. 717; Schabbing, 2016, S. 372). Als Ursachen für die zunehmende Komplexität können die weltweite Zunahme und Professionalisierung von Veranstaltungen benannt werden (vgl. Doppler/Schmidt, 2021, S. 679).

In der Veranstaltungsbranche herrscht zudem ein großer Arbeitsdruck. Dieser kann zum einen anhand der zuvor beschriebenen gestiegenen Arbeitsanforderungen, aber z.B. auch durch Kund\*innen entstehen, wenn diese den Aufwand hinter Projekten nicht sehen und die Kalkulation dementsprechend zu niedrig ansetzen (vgl. Doppler/Schmidt, 2021, S. 672; Biskup/Schabbing, 2019, S. 182 f.). Überdies können der Faktor Zeit, die durch ein Projekt bedingte Gleichzeitigkeit von mehreren Aufgaben, mangelnde Anerkennung und ein zugleich hohes Maß an Verantwortung, den Arbeitsdruck erhöhen (vgl. Doppler/Schmidt, 2021, S. 675 f., 680 f.).

Zwischen den beschriebenen steigenden Anforderungen und den Gehaltsstrukturen in der Veranstaltungsbranche besteht eine Diskrepanz (vgl. Bratschke et al., 2022, S. 178). So lag der Medianwert des Gehalts in der Veranstaltungsbranche mit einem monatlichen Bruttoarbeitsentgelt in Höhe von 2.894 € im Jahr 2021 17,7 % unter dem branchenübergreifenden Durchschnittsgehalt (vgl. IAB, 2023). Dies halten Studierende im Bereich Veranstaltungsmanagement für unzureichend (vgl. Schabbing, 2019, S. 24 f.). Hierbei muss beachtet werden, dass das Gehalt für die Fachkräftebindung und -rekrutierung einen entscheidenden Faktor darstellt (vgl. Biskup, 2018, S. 47; Kapitel 3.3 Personalbindung und -rekrutierung).

Trotz der zuvor genannten Anforderungen sind viele Arbeitnehmende der Veranstaltungsbranche gegenüber loyal, was durch lange Berufserfahrungen belegt werden kann. Dies weist darauf hin, dass es Ressourcen geben muss, die die Arbeit in der Veranstaltungsbranche attraktiv machen (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 176 f.). Insbesondere die Vielfalt der Aufgaben macht den Beruf des\*r Veranstaltungsmanagers\*in attraktiv (vgl. Dams, 2021, S. 718; Schabbing, 2019, S. 28). Auch Faktoren wie flexible Arbeitszeiten und -orte, welche sehr häufig in der Veranstaltungsbranche vertreten sind, stellen Ressourcen dar (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 180; Doppler/Schmidt, 2021, S. 682; Sakschewski/Paul, 2017, S. 100). Zudem sind Erfolgserlebnisse in Form von gelungenen Veranstaltungen sowie die Übertragung von Verantwortung und die damit verbundene Möglichkeit zur Selbstentfaltung, Ressourcen von Veranstaltungsmanager\*innen

(vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 180, 185; Schabbing, 2019, S. 28). Durch die Möglichkeit der Selbstentfaltung wird außerdem die in der Veranstaltungsbranche benötigte Kreativität und Innovativität gefördert. Insbesondere die Kreativität wird von Arbeitnehmenden als treibender Motivator gesehen (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 185). Aufgrund des signifikanten Anteils der Kreativität und dem hohen kommunikativen Aufwand, weist das Substituierbarkeitspotenzial, also das Ausmaß inwieweit Berufe durch den Einsatz von Computern ersetzt werden können, von Veranstaltungsmanager\*innen mit 29 % ein geringes bis moderates Niveau auf (vgl. IAB, 2018; IAB, 2023).

Wenn die zuvor beschriebenen Anforderungen mittels der genannten Ressourcen ausgeglichen werden können, kann dies zu einer gesteigerten persönlichen Motivation sowie Einsatzbereitschaft führen und letztlich einen Wettbewerbsvorteil für Veranstaltende bieten (vgl. von Bakker/Demerouti 2017, zitiert nach Doppler/Schmidt, 2021, S. 683). Wenn die Anforderungen überwiegen, kann dies zu Stress führen (vgl. Doppler/Schmidt, 2021, S. 683). Folgen von Stress können unter anderem sein, dass sich Arbeitnehmende nicht mit einem Unternehmen verbunden fühlen und mit wenig Freude und Motivation arbeiten (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 177, 180). Die Ausgewogenheit von Anforderungen und Ressourcen hat folglich Effekte auf die Fachkräftebindung, die Unternehmensergebnisse sowie auf die Qualität von Veranstaltungen. Insgesamt hat die Ausgewogenheit allerdings auch Einfluss auf das Berufsbild, welches wiederum Auswirkungen auf die Fachkräfterekrutierung hat.

### 2.2.3 Corona Pandemie

Die Corona Pandemie hatte einen signifikant negativen Einfluss auf die Veranstaltungsbranche. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Veranstaltungen während der Pandemie entweder abgesagt werden mussten oder nur mit Einschränkungen stattfinden durften. Aufgrund des fehlenden Umsatzes hat sich das durchschnittliche Eigenkapital von Unternehmen in der Veranstaltungsbranche von 2019 auf 2021 halbiert (vgl. R.I.F.E.L., 2022, S. 18). Eine Folge von den Umsatzeinbußen ist die negative Entwicklung von Beschäftigungszahlen innerhalb der Veranstaltungsbranche (vgl. Arndt et al., 2021, S. 9). Bis zum Jahr 2019 ist die Arbeitslosigkeit in kreativen Berufen kontinuierlich gesunken (vgl. Arndt et al. 2021, S. 18). Durch die Corona Pandemie ist die Arbeitslosenquote im Bereich Veranstaltungsmanagement von 11 % im Jahr 2019 auf 16 % im Jahr 2020 gestiegen. Die Arbeitslosenquote der gesamten Kreativwirtschaft lag 2020 hingegen bei 6 % und die der Gesamtwirtschaft bei 7,4 % (vgl. ebd., S. 19).

Die Corona Pandemie löste vor allem für Soloselbstständige und Freiberufler\*innen eine Perspektivlosigkeit aus (vgl. Bratschke et al., 2022, S. 177 f.). Diese induzierte eine Abwanderungsbewegung aus der Veranstaltungsbranche in krisensicherere Branchen (vgl. Arndt et al., 2022, S. 34). Einige Soloselbstständige

und Freiberufler\*innen entschieden sich indes nur noch in Teilzeit für die Veranstaltungsbranche tätig zu sein (vgl. ebd., S. 23). Die Corona Pandemie verursachte somit einen beachtlichen Fachkräfteverlust innerhalb der Veranstaltungsbranche. Zusätzlich erlitt die Veranstaltungsbranche einen Imageschaden hinsichtlich der Systemrelevanz, wodurch auch die Fachkräfterekrutierung negativ beeinflusst wurde (vgl. ebd., 2021, S. 2).

### 2.3 Folgen des Fachkräftemangels

Der Fachkräftemangel hat verschiedene Auswirkungen auf die Veranstaltungsbranche. Eine Folge des Fachkräftemangels ist z.B. eine beeinträchtigte Geschäftsfähigkeit. Bei 64 % der Unternehmen in der Veranstaltungsbranche wird die Geschäftsfähigkeit durch den Fachkräftemangel gehemmt, was über dem Durchschnitt von 54,2 % im Dienstleistungssektor liegt (vgl. Sauer et al., 2022, S. 4 f.). Diese durch den Fachkräftemangel herbeigeführte eingeschränkte Geschäftsfähigkeit führt zu einer Wachstumsbremse der Branche (vgl. Reifenberger, 2023, S. 2; Zanger et al., 2018, S. 8). Darüber hinaus hatte die zuvor genannte Abwanderung in krisensicherere Branchen zur Folge, dass die Veranstaltungsbranche einen großen Kompetenzverlust erlitt (vgl. Arndt et al., 2021, S. 34). Der Mangel an Personal, das befähigt ist, Veranstaltungen auf einer strategisch-konzeptionellen Ebene zu leiten, bewirkt, dass Fachkräfte ohne ausreichende Qualifikation häufig überfordert und kompetente Fachkräfte überlastet sind. Folgen dieser Überforderung und Überlastung sind eine sinkende Mitarbeitendenzufriedenheit und eine abnehmende Projektqualität (vgl. Zanger et al., 2018, S. 8). Hinzu kommt, dass sich die kompetenten Fachkräfte ihres hohen Marktwertes bewusst sind. Dadurch besteht auf Seiten dieser ein geringerer Bindungswille gegenüber Arbeitgebenden und eine abnehmende Bereitschaft das Leben nach dem Beruf auszurichten (vgl. ebd., S. 10).

Zudem führt der Fachkräftemangel zu einer Störung der Wertschöpfungsketten innerhalb der Veranstaltungsbranche (vgl. Bartuli et al., 2021, S. 37). So kann beispielsweise fehlendes Security-Personal dazu führen, dass Veranstaltungen aus Sicherheitsgründen abgesagt werden müssen (vgl. KulturFabrik e.V., 2022). Ferner bewirkt der Fachkräftemangel, dass die Kosten für das noch vorhandene Personal sowohl im Bereich der „Helping Hands“ als auch im Bereich der Veranstaltungstechnik und -organisation enorm steigen (vgl. Ostermaier, 2022, S. 10; Reifenberger, 2023, S. 2). So sind die Kosten für Projektmitarbeitende und -leitende von 2020 bis 2022 um rund 26 % sowie für freie Mitarbeitende im Bereich Aufbau von Messeständen und Stages um 32,2 % gestiegen (vgl. R.I.F.E.L., 2022, S. 33). Eine Konsequenz dieser Teuerungsraten des Personals ist, dass sich Anbietende kleinerer regionaler Veranstaltungen kein Personal mehr leisten können, wodurch diese kleinteiligen Strukturen der Branche wegzubrechen

drohen (vgl. Arndt et al., 2022, S. 23; Wüppenhorst, 2022). Zusätzlich bedingt der Fachkräftemangel, dass die Verfügbarkeit von Personal durch einen sehr frühzeitigen Vertragsschluss zwischen Veranstaltenden und Dienstleistenden gewährleistet werden muss (vgl. Ostermaier, 2022, S. 18). Insgesamt hat der Fachkräftemangel potenzielle Auswirkungen auf das nachhaltige Umsatz- und Beschäftigungswachstum der Veranstaltungsbranche (vgl. Bartuli et al., 2021, S. 37).

### **3 Personalmanagement in der Veranstaltungsbranche**

Personal ist für Unternehmen eine der wertvollsten Ressourcen und bildet die Basis jeglichen unternehmerischen Erfolgs (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 611). Aus diesem Grund gibt es das Personalmanagement, welches alle personellen Fragestellungen in Bezug auf planende, entscheidende, organisierende und kontrollierende Prozesse in Unternehmen beinhaltet und damit einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten soll (vgl. Huber, 2017, S. 5; Träger, 2020, S. 3). Das Aufgabengebiet des Personalmanagements umfasst unter anderem die Personalbedarfsbestimmung, -beschaffung, -marketing, -freisetzung, -bindung, -entwicklung, -führung, -beurteilung und -vergütung (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 612 f.; Hays, 2023; Huber, 2017, S. 5). Derzeit erlebt das Personalmanagement einen Wandel weg von einer verwaltungs- und produktivitätsorientierten hin zu einer an Arbeitszufriedenheit und Wertschöpfung orientierten Ausrichtung (vgl. Huber, 2017, S. 3 f.).

Im Folgenden wird zunächst auf herausfordernde, personalbezogene Strukturen der Veranstaltungsbranche eingegangen. Im Anschluss wird anhand aktueller Herausforderungen des Personalmanagements erörtert, warum das Personalmanagement dem zuvor genannten Wandel unterliegt.

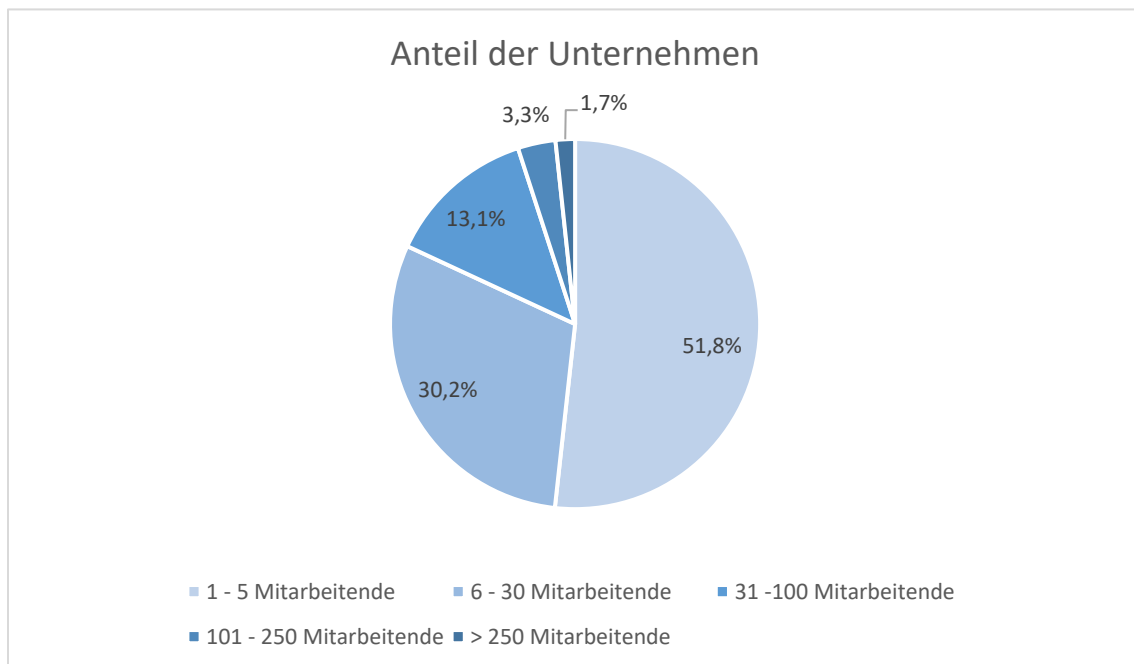
#### **3.1 Herausfordernde personalbezogene Strukturen der Veranstaltungsbranche**

Die Veranstaltungsbranche besteht aus 243.000 Unternehmen (vgl. Zanger/Klaus, 2021, S. 2). In 51,8 % dieser Unternehmen arbeiten nur eine bis fünf Personen. Weitere 30,2 % machten Unternehmen aus, bei denen sechs bis 30 Personen beschäftigt sind (vgl. R.I.F.E.L., 2022, S. 8). Eine Aufteilung der Beschäftigungsgrößenklassen befindet sich in Tabelle 1 (vgl. Tab. 1, S. 12). Bei den meisten Unternehmen wird eine ausgebildete Personalfachkraft in der Regel erst bei einer Größe zwischen 20 und 50 Beschäftigten eingestellt (vgl. Harbinger AG, 2023). Dies würde im Umkehrschluss bedeuten, dass bei mehr als 50 % der Unternehmen in der Veranstaltungsbranche keine Personalfachkraft angestellt ist. Folge davon könnte sein, dass die personalverantwortliche Person, insofern es



eine gibt, gewissen Herausforderungen, wie der Fachkräftebindung und -rekrutierung, nicht gerecht werden kann.

Tab. 1: Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen in der Veranstaltungsbranche (Eigene Darstellung in Anlehnung an R.I.F.E.L., 2022, S. 8)



In der Veranstaltungsbranche gibt es im Vergleich zur Gesamtwirtschaft einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Soloselbstständigen (vgl. Arndt et al., 2021, S. 31; Zanger/Klaus, 2021, S. 2). Von Seiten der Unternehmen liegt das an saisonalen Schwankungen. So ist es üblich Soloselbstständige kurz vor oder während einer Veranstaltung einzusetzen, um einer hohen Belastung der Mitarbeitenden entgegenzuwirken. Außerdem werden manche Positionen nur zu einem bestimmten Zeitpunkt des Veranstaltungszyklus benötigt (vgl. Sakschewski/Paul, 2017, S. 101). Zur Soloselbstständigkeit wird sich in den meisten Fällen aufgrund der Selbstbestimmung entschieden. Für Soloselbstständige besteht zudem keine Abhängigkeit gegenüber einem Unternehmen. Vielmehr sind eine Mehrfachbeschäftigung und die damit einhergehenden verschiedenen finanziellen Standbeine üblich (vgl. Arndt et al., 2021, S. 31). Soloselbstständige stehen damit allerdings auch vor der Herausforderung sich selbst um anfallende administrative Aufgaben wie sozialrechtlichen Schutz kümmern zu müssen und die Kosten für diesen selbst zu übernehmen (vgl. Sakschewski/Paul, 2017, S. 101). Somit liegen Kosten- und Stressfaktoren, die in den meisten Branchen bei den Unternehmen liegen, in der Veranstaltungsbranche häufig bei den Fachkräften selbst. Ferner stellen die saisonalen Schwankungen und die projektorientierte Zusammenarbeit per Werkvertrag weitere potenzielle Stressfaktoren für Soloselbstständige dar (vgl. Sakschewski/Paul, 2017, S. 101). Dies liegt daran, dass das über das Jahr verteilte Einkommen nicht gesichert ist und Werkverträge zu einem

unterdurchschnittlichen Stundenlohn führen können. Trotz dieser Risiken besteht aufgrund des Wunsches nach Selbstbestimmung ein geringer Bindungswille, was aus dem hohen Anteil Soloselbstständiger - auch nach der Pandemie - ersichtlich wird (vgl. Zanger/Klaus, 2021, S. 2). Der geringe Bindungswille seitens der Soloselbstständigen stellt für Unternehmen eine Herausforderung dar, weil die während eines Projektes gesammelten Erfahrungen nicht zum Wachstum organisationsinterner Kompetenzen beitragen (vgl. Sakschewski/Paul, 2017, S. 105). Zu beachten ist, dass Soloselbstständige bestimmte Aufträge häufig wiederkehrend annehmen, wodurch eine Planungssicherheit für Soloselbstständige und ein Kompetenzerhalt für Unternehmen entstehen kann.

Der hohe Anteil an Soloselbstständigen trägt zu einer Projektwirtschaft in der Veranstaltungsbranche bei (vgl. von Söndermann et al. 2009, zitiert nach Sakschewski/Paul, 2017, S. 104). Projekte können als „Unternehmen auf Zeit“ bezeichnet werden, die zum einen für die Umsetzung einer Veranstaltung und zum anderen für den wirtschaftlichen Erfolg dieser verantwortlich sind (vgl. von Huebmann 2002, zitiert nach Sakschewski/Paul, 2017, S. 94). Für das Gelingen eines Projektes ist ein hohes Maß an Flexibilität, situativem Anpassungsvermögen, Kommunikation und ein offener Informationsfluss erforderlich (vgl. Dinkel/Baumgartner, 2017, S. 7; Sakschewski/Paul, 2017, S. 94). Darüber hinaus muss in den meisten Fällen mit einem begrenzten Budget und unter Zeitdruck gearbeitet werden (vgl. Dinkel/Baumgartner, 2017, S. 7). Dieser Zeitdruck verursacht, dass die Arbeitszeit je nach Phase des Veranstaltungszyklus schwankt. Kurz vor einer Veranstaltung wird unter Termindruck länger und nach Abschluss der Veranstaltung kürzer gearbeitet (vgl. Linne, 2002, S. 25; Wagner/Grau, 2013, S. 60). Um einer zu starken Belastung kurz vor einer Veranstaltung entgegenzuwirken, ist eine angemessene Größe des Projektteams erforderlich.

Die Veranstaltungsbranche zeichnet sich also durch einen hohen Anteil an Soloselbstständigen und der Projektwirtschaft aus. Dadurch bilden sich dynamische und vielfältige Teams, welche selbstbestimmt agieren und keinen direkten Kontakt zu Personalverantwortlichen haben. Auf der anderen Seite stehen allerdings auch Unternehmen, die sich verschiedenen Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements stellen müssen.

### 3.2 Herausforderungen des Personalmanagements

Damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, sind sie dazu gezwungen, sich stetig an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Dazu gehören beispielsweise sich ständig verändernde Märkte, Kund\*innenbedürfnisse, Konkurrenzverhältnisse, gesetzliche Regelungen sowie gesellschaftliche Normen und Werte (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 706). Im Folgenden wird auf die Herausforderungen

Digitalisierung, demografischer Wandel sowie Generationen- und Wertewandel näher eingegangen.

### 3.2.1 Digitalisierung

Die Digitalisierung hat weitreichende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zur Folge. Dabei spielen insbesondere die Technisierung von Arbeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und der Wandel benötigter Kompetenzen und Qualifikationen eine wichtige Rolle (vgl. Arndt et al., 2021, S. 48). Eine Chance der Digitalisierung ist die Automatisierung von Prozessen, da anhand derer monotone Arbeitsabläufe substituiert werden können (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 12; Lang, 2019, S. 10). Somit können kreative und sinnstiftende Tätigkeiten einfache, manuelle Prozesse ersetzen (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 12). Des Weiteren spielen geografische Distanzen aufgrund der Digitalisierung nur noch eine geringere Rolle, womit neue mobile Arbeitsformen ermöglicht werden (vgl. Hellert et al., 2019, S. 146; Hellert, 2022, S. 10). Eine Herausforderung ist hingegen die durch die Digitalisierung bedingte steigende Anzahl psychischer Belastungen bei Arbeitnehmenden (vgl. Schaff, 2019, S. 312). Ein Grund dafür ist die durch die Digitalisierung entstandene permanente Erreichbarkeit (vgl. Boßow-Thies et al., 2019, S. 362). Diese schränkt die zeitliche Flexibilität der Arbeitnehmenden ein und fördert Zusatzarbeit sowie einen technologiegetriebenen Arbeitsdruck (vgl. ebd.; Rüttgers/Hochgürtel, 2019, S. 244). Arbeitnehmende sind darüber hinaus häufig nicht mehr in der Lage, die Fülle an erhaltenen Informationen kognitiv verarbeiten zu können. Ferner wird die natürliche Arbeitsabfolge gestört, da das ständige Eintreffen neuer Nachrichten und Anrufe zu unklaren Prioritäten und damit zu Stress führt (vgl. Rüttgers/Hochgürtel, 2019, S. 229). Aus diesen Gründen wird es immer wichtiger, dass sich Arbeitnehmende eigenverantwortlich Ruhezeiten nehmen (vgl. ebd., S. 244). Die zuvor genannten und weitere mit der Digitalisierung zusammenhängende Aspekte führen insgesamt zu neuen Herausforderungen des Personalmanagements (vgl. Bratschke et al., 2022, S. 179). Diese beziehen sich insbesondere auf die Mitarbeitendenführung, die durch die neuen Formen der Arbeitsorganisation stark beeinflusst wird. Einer durch die gestiegenen Anforderungen und Qualifikationen bedingten Überforderung der Mitarbeitenden sollte mit einer gelungenen Personalentwicklungsstrategie seitens des Personalmanagements vorgebeugt werden.

### 3.2.2 Demografischer Wandel

Die drei Parameter Lebenserwartung, Geburtenrate und Wanderungssaldo ergeben zusammen demografische Trends (vgl. Wilke, 2019, S. 38). In den 1950er- und 60er-Jahren war die Geburtenrate in Deutschland so hoch, dass diese heute als Babyboom bezeichnet wird (vgl. ebd., S. 39). Allerdings verzeichnet

Deutschland seit 1972 eine höhere Sterbe- als Geburtenrate (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 13). Zur Erreichung eines konstanten Niveaus der Bevölkerungszahl, müsste die Geburtenrate bei 2,1 Kindern pro Frau liegen. Die Einführung der Anti-Baby-Pille führte jedoch dazu, dass sich die Geburtenrate seit den späten 1960er Jahren auf einem Niveau zwischen 1,3 bis 1,5 Kindern pro Frau bewegt, wodurch eine abnehmende Bevölkerungszahl bedingt wird (vgl. Wilke, 2019, S. 39). Die negative Differenz von Geburten- und Sterberate konnte bislang durch Wanderungsgewinne aus dem Ausland geschlossen werden. Laut Prognosen des statistischen Bundesamts werden die Zuwanderungsgewinne das Geburtendefizit in Zukunft allerdings nicht mehr ausgleichen können (vgl. ebd.). Während 2020 noch 83,37 Millionen Menschen in Deutschland lebten, wird prognostiziert, dass 2060 nur noch 74,39 Millionen Menschen in Deutschland leben werden (vgl. Statistisches Bundesamt, 2019). Hinzu kommt, dass durch die dichte Abfolge von Babyboom und Aufkommen der Anti-Baby-Pille sowie einer gestiegenen Lebenserwartung eine starke Alterung der deutschen Bevölkerung stattfindet (vgl. Wilke, 2019, S. 38 f.). Als Folge werden es mehr unterstützungsbedürftige Menschen auf der einen und weniger erwerbsfähige Menschen auf der anderen Seite (vgl. Krüger, 2018, S. 13). Während 2014 noch 49 Millionen Personen in Deutschland erwerbstätig waren, werden es im Jahr 2060 nur 34 bis 38 Millionen Personen sein (vgl. Wilke, 2019, S. 41). Dies führt zu Schwierigkeiten für die Rentenstrukturen und das wirtschaftliche Wachstum, welches direkt mit dem hohen deutschen Lebensstandard verbunden ist (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 13; Wilke, 2019, S. 41). Damit ein Wissensverlust durch die zahlreich ausscheidenden Erwerbstätigen vermieden wird, sollten altersgemischte Teams und Knowhow-Tandems gebildet werden (vgl. Wulf, 2017, S. 480).

Der Arbeitsmarkt hat sich als Folge dieser Entwicklungen weg von einem Arbeitgebenden hin zu einem Arbeitnehmendenmarkt entwickelt (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. VII). Arbeitgebende stehen heute vor der Herausforderung, sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiv präsentieren zu müssen, da der durch den demografischen Wandel verursachte Fachkräftemangel andernfalls zu einer nachhaltig negativen Wettbewerbssituation führen kann (vgl. Hellert, 2022, S. 23; Jobst-Jürgens, 2020, S. 14). Um sich in diesem sogenannten „War for Talents“ zu behaupten, müssen Unternehmen ihre Werte neu ausrichten und ihr Handeln auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden anpassen (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 15). Dadurch entsteht für das Personalmanagement die Herausforderung, gezielte und attraktive Employer Branding Maßnahmen umzusetzen. Insgesamt stellt der demografische Wandel das Personalmanagement vor die Herausforderung, qualifiziertes Personal zu binden und zu rekrutieren.

Generelle Maßnahmen zur Eindämmung des durch den demografischen Wandel entstehenden Fachkräftemangels, könnten eine Steigerung der

Erwerbstätigenquote und des Arbeitsvolumens sein. Die Erwerbstätigenquote der 20- bis 64-jährigen Deutschen liegt mit 78 % über dem EU-Durchschnitt von 69 %. Damit belegt Deutschland EU-weit nach Schweden (80 %) den zweiten Platz (vgl. Wilke, 2019, S. 43). Ein geringerer Akademisierungsgrad und die Erwerbstätigkeit von Frauen sollten gefördert werden, um die Quote weiter zu steigern (vgl. ebd.). Das Arbeitsvolumen, welches das Produkt aus der Anzahl an Erwerbstätigen und der durchschnittlichen Arbeitszeit ist, kann beispielsweise mittels der Senkung von Teilzeitbeschäftigten, erhöht werden (vgl. ebd., S. 44). Zusätzlich sollte die Einwanderung für ausländische Fachkräfte attraktiver und hürdenloser gestaltet werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (vgl. Jungwirth, 2023).

### 3.2.3 Generationen- und Wertewandel

Die Arbeit hat in den vergangenen Jahren einen Bedeutungswandel erlebt (vgl. Paul/Sakschewski, 2012, S. 112). Durch einen Wertewandel der Gesellschaft wird die Bedeutung der Arbeit mittlerweile immer mehr von der Sinnfrage, dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung getrieben (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 15). Dieser Bedeutungs- und Wertewandel ist insbesondere auf den Generationenwandel zurückzuführen (vgl. ebd.). Grundlegende Merkmale einer Generation sind gemeinsame Wertevorstellungen, welche sich durch kollektive Erfahrungen und gesellschaftliche Entwicklungen wie z.B. den Klimawandel ergeben. Diese kollektiven Erfahrungen sind insbesondere in der formativen Lebensphase, also für 18- bis 25-Jährige, prägend (vgl. Brademann/Piorr, 2019, S. 347). Unterschiede der Werteeinstellungen innerhalb der Generationen sind selbstverständlich dennoch möglich (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 17).

Aufgrund des zuvor beschriebenen „War for Talents“ sind Fachkräfte der Generationen Y und Z in der Position, entscheiden zu können, ob ein Unternehmen den eigenen Ansprüchen z.B. in Bezug auf Wertvorstellungen und Bezahlung gerecht wird (vgl. von Hesse 2012, zitiert nach Krüger, 2018, S. 15). Im Folgenden werden deshalb die Merkmale der Generationen Y und Z sowie deren gemeinsame Erwartungen an Arbeitgebende näher betrachtet.

Personen, die zwischen 1980 und 1994 geboren sind, gehören der Generation Y an (vgl. Krüger, 2016, S. 45). Studierende im Bereich Veranstaltungsmanagement der Generation Y sind laut einer Umfrage von Schabbing Gesundheit, Freunde, Unabhängigkeit und Familie am wichtigsten. Darauf folgen Sicherheit, Selbstverwirklichung, Gleichberechtigung, Work-Life-Balance, Toleranz und dann erst der Beruf (vgl. Schabbing, 2019, S. 32). Das Privatleben ist für Personen der Generation Y also wichtiger als die Karriere. Dies bringt die Generation Y zum Ausdruck, indem sie deutlich mehr Zeit in das Privatleben investieren möchte und zudem ein Arbeits- und Berufsleben bevorzugt, was miteinander

verbunden ist (vgl. Meissner/Chang-Gusko, 2019, S. 175). Im Beruf werden Aufgabenstellungen kritisch hinterfragt und Wertschätzung in Form von Lob gewünscht (vgl. Schabbing, 2019, S. 20). An ein Unternehmen möchte sich die Generation Y häufig nur zwei bis vier Jahre binden. Zu beachten ist jedoch, dass Personen der Generation Y trotzdem nicht bequem und träge sind, sondern Berufe suchen, wo sie sich weiterentwickeln und verändern können. 65 % der Studierenden im Bereich Veranstaltungsmanagement der Generation Y sind laut der Umfrage von Schabbing zusätzlich dazu bereit für einen guten neuen Job umzuziehen (vgl. Schabbing, 2019, S. 30). Da die Generation Y die erste Generation ist, die von Geburt an mit dem Internet aufgewachsen ist, wird dieser außerdem eine hohe Technikaffinität zugesprochen (vgl. Krüger, 2018, S. 16). Ferner spielen Internationalität, Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung und Kreativität eine wichtige Rolle für diese Generation (vgl. Dams, 2021, S. 719; Schabbing, 2019, S. 20).

Der Generation Z gehören Personen an, die im oder nach dem Jahr 1995 geboren sind (vgl. Krüger, 2016, S. 45). Laut einer Umfrage der IfD Allensbach ist es dieser Generation im Vergleich zu den Generationen X und Y sehr wichtig, viel Spaß und starke Erlebnisse zu haben sowie das Leben zu genießen. Hinzu kommt der generationsübergreifende große Wunsch andere Länder und Kulturen kennenzulernen. Gleichzeitig weist die Generation Z laut der IfD Allensbach Umfrage ein vergleichsweise hohes Streben nach gehobenem Einkommen und materiellem Wohlstand auf (vgl. IfD Allensbach, 2022). Demgegenüber steht die Aussage einer Veranstaltungsmanagement Studentin, die im Zuge einer Studie über die Generation Z ein Gespräch mit Colja Dams führte. Laut dieser Studentin, bedeutet Erfolg für die Generation Z, zufrieden zu sein. Diese Zufriedenheit entspringe einem vielseitigen und bunten Lebensstil, welcher von Kreativität, täglich neuen Erlebnissen, Herausforderungen, Spaß und Neugierde geprägt sei (vgl. Dams, 2021, S. 719 f.). Im Gegensatz zur Generation Y sieht die Generation Z die Vermischung von Privat- und Berufsleben kritisch. Die Generation Z möchte geregelte Arbeitszeiten und Strukturen im Job, damit die Arbeit zuhause keinen Raum mehr findet (vgl. Krüger, 2018, S. 16). Aufgrund eines hohen Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung, haben Personen der Generation Z bei Unzufriedenheit im Beruf nur eine geringe Hemmschwelle, den Job zu wechseln (vgl. Brademann/Piorr, 2019, S. 347). Indes hat die Generation Z ein hohes Bedürfnis nach affektivem Commitment, also einer emotionalen Bindung gegenüber einem Unternehmen (vgl. ebd., S. 354). Die Ansprüche der Generation Z zur Bildung des affektiven Commitments sind jedoch hoch (vgl. ebd., S. 358). Im Folgenden werden die Ansprüche der Generation Z gemeinsam mit den Ansprüchen der Generation Y dargelegt.

Aufgrund des „War for Talents“ stellen die Ansprüche und Erwartungen der jungen Generationen neue Herausforderungen für Unternehmen dar. Junge Menschen möchten abwechslungsreichen, sinnvollen, spaßbringenden und herausfordernden Aufgaben nachgehen (vgl. Brademann/Piorr, 2019, S. 355; GWA, 2020, S. 9 f.; Jobst-Jürgens, 2020, S. 135; Müller/Müller, 2019, S. 462 f.; Reifenberger, 2023, S. 22; Schabbing, 2019, S. 30). Dabei sollen Unternehmen die Arbeitnehmenden angemessen entlohnen, eine betriebliche Altersvorsorge bieten, genügend Urlaubstage offerieren und gute Karriereöglichkeiten bereithalten (vgl. GWA, 2020, S. 9; Reifenberger, 2023, S. 22; Schabbing, 2019, S. 30 f.) Zusätzlich sollte der Arbeitsplatz langfristig gesichert und eine gute Referenz für die potenzielle zukünftige Karriere sein (vgl. Dams, 2021, S. 719; GWA, 2020, S. 10, Randstad, 2021). Nachhaltigkeit und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gewinnen des Weiteren an Relevanz bei der Arbeitgebendenwahl (vgl. Bratschke et al., 2022, S. 161 f.; Randstad, 2021; Reifenberger, 2023, S. 22; Schabbing, 2019, S. 30). Dem Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance sollen Arbeitgebende nachkommen, indem sie flexible Arbeitszeiten und -orte anbieten (vgl. Arndt et al., 2021, S. 52; GWA, 2020, S. 9; Jobst-Jürgens, 2020, S. 135; Randstad, 2021, S. 12; Reifenberger, 2023, S. 22; Schabbing, 2019, S. 30 f.). Die von den jungen Generationen gezeigte Bereitschaft sich weiterzuentwickeln, soll von Unternehmen mittels (individueller) Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden (vgl. Arndt et al., 2021, S. 52; GWA, 2020, S. 9; Müller/Müller, 2019, S. 462 f.; Randstad, 2021, S. 12; Schabbing, 2019, S. 31). Ferner erwarten die jungen Generationen flache Hierarchien, die eine hohe Eigenverantwortung bzw. Selbstbestimmung, Transparenz, ein gutes Betriebsklima und einen wertschätzenden Umgang fördern (vgl. Arndt et al., 2021, S. 52; Brademann/Piorr, 2019, S. 355; Dams, 2021, S. 718; GWA, 2020, S. 9 f.; Jobst-Jürgens, 2020, S. 135; Krüger, 2018, S. 16; Müller/Müller, 2019, S. 462 f.; Randstad, 2021, S. 12; Reifenberger, 2023, S. 22; Schabbing, 2019, S. 30). Neben der Erfüllung dieser Anforderungen steht das Personalmanagement vor den Herausforderungen, die in größerer Zahl vertretenen älteren Generationen trotz des durch die Generationen Y und Z herbeigeführten Wertewandels zu binden und keine Konflikte zwischen den Generationen aufkommen zu lassen. Dafür sollten, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, altersgemischte Teams und Knowhow-Tandems gebildet werden.

### 3.3 Personalbindung und -rekrutierung

Insbesondere die Personalbindung, aber auch die Personalrekrutierung zählen derzeit zu den wichtigsten Themen des Personalmanagements (vgl. Hays, 2023). Dies ist auf die zuvor genannten Herausforderungen und den Fachkräftemangel zurückzuführen.

Der Begriff der Personalbindung umschreibt das Gefühl der Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation von Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen. Von Seiten der Unternehmen wird insbesondere ein hohes affektives Commitment angestrebt, da dieses zu einer höheren Leistungsbereitschaft und einer Reduktion von Absentismus und Fluktuation führen kann. Bei den Strategien zur Personalbindung sollte auf materielle, aber auch auf immaterielle Anreize gesetzt werden. Zu den immateriellen Anreizen zählen beispielsweise ein kooperatives Arbeitsklima, wertschätzende Führung, abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeiten, Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine wertorientierte Unternehmenspolitik. Ferner sollte eine offene Informationspolitik durch regelmäßige Besprechungen und Feedbackgespräche gefördert werden (vgl. Wulf, 2017, S. 485, 487 f.). Mit Hilfe von Karriere- und Kompetenzförderung kann ein Unternehmen zudem einen aktiven Beitrag zur Personalbindung und einem affektiven Commitment leisten (vgl. Kels et al., 2015, S. 147 f.). Ein weiteres wichtiges Instrument zur Personalbindung ist betriebliches Gesundheitsmanagement. Seit mehr als einem Jahrzehnt wird ein steter Anstieg von psychischen Belastungen verzeichnet. Zu diesen zählen unter anderem chronische Überforderung, Stress, Angst, Vereinsamung und Sinnverlust. Zurückzuführen sind die steigenden Fallzahlen unter anderem auf die Digitalisierung (vgl. Schaff, 2019, S. 303). Die Digitalisierung fördert eine Arbeitsverdichtung, Leistungsdruck, Störungen im Arbeitsablauf und mangelhafte soziale Beziehungen (vgl. ebd., S. 311). Der Anstieg der psychischen Belastungen hat eine erhebliche wirtschaftliche Bedeutung, weil die Produktivität sinkt und die Krankmeldungen sowie Frühverrentungen steigen (vgl. ebd., S. 303, 311). Da gesunde, motivierte Mitarbeitende somit eine Voraussetzung für den Erfolg einer Firma darstellen und es immer schwieriger wird, neue Fachkräfte zu finden, sollte ein Unternehmen die Gesundheit der Mitarbeitenden durch betriebliches Gesundheitsmanagement fördern (vgl. Matusiewicz, 2019, S. 290; Wulf, 2017, S. 479, 488 f.). Insgesamt ist eine fortlaufende Sensibilisierung hinsichtlich der Mitarbeitendenbedürfnisse zur Förderung der Personalbindung wichtig (vgl. Kels et al., 2015, S. 147).

Die Personalrekrutierung zählt zu den wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements, weil der Rekrutierungsaufwand und der Unternehmenserfolg positiv miteinander korrelieren. Die Personalrekrutierung zielt heutzutage darauf ab, gehört zu werden, im ersten Kontakt zu beeindrucken und in der gesamten Kommunikation Wertschätzung zu vermitteln (vgl. Hartmann, 2015, S. 2). Bevor es zur Rekrutierung kommt, sollte sich jedoch frühzeitig damit beschäftigt werden, in welchen Positionen ein Fachkräftebedarf besteht bzw. entstehen könnte und welche Fähigkeiten die zu rekrutierenden Fachkräfte aufweisen sollten (vgl. Arndt et al., 2021, S. 54; Hartmann, 2015, S. 9). Die Personalrekrutierung kann nicht als eine abgegrenzte Aufgabe, sondern als Verbund verschiedener Maßnahmen



gesehen werden (vgl. Hartmann, 2015, S. 2). Weiche Faktoren, wie Unternehmenskultur, das Miteinander und die Werte von Unternehmen, nehmen bei der Personalrekrutierung eine immer wichtigere Rolle ein (vgl. Arndt et al., 2021, S. 52; Hartmann, 2015, S. 10). Jedoch sind auch organisationale Strukturen wie flexible Arbeitszeiten und -orte, Aufstiegschancen und flache Hierarchien wichtige Faktoren für die Personalrekrutierung (vgl. Bitkom Research, 2020; ebd.). Benefits wie kostenlose Getränke, Jobtickets, Dienstwagen und ergonomische Arbeitsplätze sind zudem Instrumente zur Personalrekrutierung (vgl. Arndt et al., 2021, S. 52; Bitkom Research, 2020). Anhand der Vielfalt von Faktoren wird ersichtlich, dass die Fachkräfterekrutierung keine alleinige Aufgabe des Personalmanagements ist, sondern beispielsweise auch von der inneren Haltung des Managements abhängt (vgl. Nelke/Steffen, 2019, S. 526). Damit die zuvor benannten Faktoren potenzielle Bewerbende erreichen, sind gezielte Employer Branding Maßnahmen notwendig. Mit Hilfe von Employer Branding werden die Besonderheiten eines Unternehmens als Arbeitgeber\*in erarbeitet und im Anschluss nach innen und außen kommuniziert (vgl. von Walter/Kremmel 2016, zitiert nach Nelke/Steffen, 2019, S. 521). Dies soll unter anderem dazu dienen, dass potenzielle Bewerbende ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgebenden wahrnehmen (vgl. Wulf, 2017, S. 485 f.). Zur Erreichung der potenziellen Bewerbenden sollten geschlechtsneutrale Stellenanzeigen auf verschiedenen Kommunikationswegen, wie z.B. der Unternehmenswebsite, Jobportalen und Sozialen Medien veröffentlicht werden (vgl. Arndt et al., 2021, S. 53; Jähnke, 2020).

Neben den zuvor genannten Aspekten spielt das Gehalt sowohl für die Personalbindung als auch -rekrutierung eine wichtige Rolle (vgl. Biskup, 2018, S. 47). Laut ARD-DeutschlandTREND ist eine verbesserte Bezahlung eine entscheidende Maßnahme zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in einzelnen Branchen (vgl. Riesewick, 2023, S. 16). Da die jungen Generationen gestiegene Ansprüche hinsichtlich des Gehalts haben und die Veranstaltungsbranche unter einem Fachkräftemangel leidet, sollten die Investitionen in das Personal weiter ausgebaut werden (vgl. Reifenberger, 2023, S. 17, 22). Dies kann sich z.B. auf überdurchschnittliche Bezahlung, Vergütung von Überstunden, Zuschläge für Sonn- und Feiertagsarbeit und geldwerte Vorteile beziehen (vgl. Schabbing, 2018, S. 49).

#### **4 New Work**

Einige der zuvor benannten, aber auch weitere Strategien zur Personalbindung und -rekrutierung, lassen sich unter dem Begriff New Work zusammenfassen. Es gibt viele verschiedene Definitionen des Begriffs und auch unterschiedliche Auffassungen, was zu New Work gehört. Zusammengefasst werden können die Definitionen wie folgt: *Durch die Digitalisierung, den demografischen Wandel, den gesellschaftlichen Wertewandel und die Corona Pandemie ist ein neues*

*Verständnis von Arbeit entstanden. Bei Karriereentscheidungen stehen Sinnhaftigkeit, Passion, Selbstbestimmung und die Teilhabe an einer Gemeinschaft im Vordergrund. Doch auch die Flexibilisierung von Arbeitsorten und -zeiten, flache Hierarchien und innovative Bürokonzepte können als ein Teil von New Work verstanden werden* (vgl. Arndt et al., 2021, S. 51; Hofmann et al., 2019, S. 24; Jobst-Jürgens, 2020, S. V, 15; Müller-Friemauth/Kühn, 2019, S. 392; Zukunftsinstitut, 2023b). Der Einsatz von New Work verfolgt das Ziel, Motivation, Konzentration und Leistung der Mitarbeitenden zu steigern. Darüber hinaus sollen ein erhöhter Spaßfaktor und eine Verbesserung der Produktivität und Kreativität erzielt werden (vgl. von Rach 2018, zitiert nach. Matusiewicz, 2019, S. 296).

New Work ist ein Megatrend (vgl. Zukunftsinstitut, 2023b). Megatrends sind Modelle für den Wandel der Welt anhand derer komplexe Veränderungsdynamiken beschrieben werden. Die Merkmale Ubiquität, Globalität, Komplexität und eine Dauer von mindestens 50 Jahren zeichnen Megatrends aus. Mit Hilfe von Megatrends wird eine Grundlage für Entscheidungen der Wirtschaft, Politik und der Individuen geschaffen (vgl. Zukunftsinstitut, 2023a). Auch für die Live-Kommunikationsbranche ist New Work ein bedeutender Trend (vgl. LiveCom Alliance/R.I.F.E.L., 2021). Durch die Corona Pandemie hat sich der Megatrend New Work, insbesondere in Bezug auf flexible Arbeitsorte, weiter verstärkt. Diese modernen Arbeitsweisen stellen für die Kultur- und Kreativwirtschaft einst Alleinstellungsmerkmale dar. Heute muss die Vorreiterrolle verteidigt werden, damit New Work weiterhin einen Wettbewerbsvorteil der Kultur- und Kreativwirtschaft in Bezug auf die Fachkräftebindung und -rekrutierung darstellt. Da die Kultur- und Kreativwirtschaft einen erheblichen Beitrag zur Entstehung des arbeitsbezogenen Wandels leistet und diesbezüglich Ideen frühzeitig adaptiert und weiterentwickelt, sollte dies gut möglich sein (vgl. Arndt et al., 2021, S.16 f., 38, 51).

#### 4.1 Ursprungskonzept

Das Ursprungskonzept von New Work lässt sich mit einem Zitat des französischen Schriftstellers Antoine de Saint-Exupéry sehr gut beschreiben: *„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“* (von Saint-Exupéry, zitiert nach Nelke/Steffen, 2019, S. 518).

Der Megatrend New Work geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück, welcher den Begriff in den frühen 80er Jahren des 20. Jahrhunderts und den darauffolgenden Jahrzehnten prägte (vgl. Bergmann, 2004, S. 9; Jobst-Jürgens, 2020, S. 2). Er sah in der klassischen Lohnarbeit keine Zukunft, weshalb durch New Work eine neue Wirtschafts- und Gesellschaftsform entstehen sollte (vgl. Bergmann, 2004, S.11; Jobst-Jürgens, 2020, S. 3). Zur Entstehung dieses

neuen Systems der Arbeit, schlug Bergmann eine „High-Tech-Eigen-Produktion“ vor, bei der Menschen 60 bis 80 % von dem, was sie zum Leben brauchen, selbst herstellen. Dadurch sollte ein unabhängiges Leben ermöglicht werden (vgl. Bergmann, 2004, S. 21 f., 423).

Arbeit kann einerseits eine schädliche Wirkung auf die Entfaltung des menschlichen Potenzials haben, aber andererseits auch ein sehr wirksames Instrument zur Stärkung des Menschen sein (vgl. ebd., S. 120). Diese Stärkung kann anhand einer Umkehrung ermöglicht werden, bei der der Mensch nicht mehr der Arbeit, sondern die Arbeit dem Menschen dient. Geleistete Arbeit sollte nicht mehr an den Kräften der Menschen zehren und diese erschöpfen, sondern Kraft und Energie verleihen und dazu dienen, dass sich arbeitende Personen zu lebendigeren, vollständigeren und stärkeren Menschen entwickeln (vgl. ebd., S. 11). Dank der voranschreitenden technologischen Entwicklung und der daraus entstehenden Möglichkeit, auslaugende Tätigkeiten auf Maschinen zu verlagern, ist dies eine realistische Alternative (vgl. ebd., S. 423). New Work zielt allerdings nicht darauf ab, Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, dass Menschen ihren tiefsten Wünschen nachgehen können, wodurch sie frei und selbstbestimmt arbeiten und leben können (vgl. ebd., S. 12). Dafür müssen Menschen laut Bergmann wissen, was sie wirklich-wirklich wollen. Die meisten Menschen wollen etwas verändern oder etwas Sinnvolles tun (vgl. ebd., S. 20). Aus diesem Grund werden Jobs in Zukunft vermehrt nach dem Kriterium der Sinnstiftung ausgewählt (vgl. Brademann/Piorr, 2019, S. 355; GWA, 2020, S. 9; Hofmann et al., 2019, S. 36; Jobst-Jürgens, 2020, S. 135; Schabbing, 2019, S. 30). Den Sinn finden Menschen häufig mittels der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und durch spaßbringende, abwechslungsreiche Aufgaben (vgl. Arndt et al., 2021, S. 52 f.; GWA, 2020, S. 9 f.; Randstad, 2021; Reifenberger, 2023, S. 22). Wenn Menschen dort arbeiten, wo sie wirklich-wirklich-arbeiten-wollen stellt dies für Unternehmen einen enormen Vorteil dar, weil die intrinsische Motivation zu einer erhöhten Produktivität, emotionalen Bindung und Kreativität führt (vgl. Bergmann, 2004, S. 20; Jobst-Jürgens, 2020, S. 6).

## 4.2 Moderne New Work Merkmale

Der Begriff New Work steht mittlerweile allerdings für mehr als das zuvor beschriebene Ursprungskonzept. New Work ist ein Kofferbegriff, zu dem jede\*r etwas anderes zählt (vgl. Müller-Friemauth/Kühn, 2019, S. 395). Die Auswahl der in dieser Arbeit beleuchteten New Work Merkmale, hat sich aus den in Kapitel „3.2.3 Generationen- und Wertewandel“ beleuchteten Ansprüchen und Erwartungen der jungen Generationen ergeben. Darüber hinaus wurden Rankings von New Work Merkmalen der Autorin Jobst-Jürgens sowie der Autoren Hackl, Wagner, Attmer und Baumann hinzugezogen (vgl. Anhang A, S. 61). Das Gehalt stellt

laut der Untersuchung von Jobst-Jürgens das wichtigste New Work Merkmal dar (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 135). Dies wird hier allerdings ausgeklammert, weil eine angemessene Bezahlung kein neuartiges Merkmal darstellt. Aufgrund der zuvor benannten Datenquellen werden im Folgenden innovative Bürokonzepte, Agilität und flache Hierarchien, Flexibilität sowie Personalentwicklung näher betrachtet.

Generell zu beachten ist, dass bei der Implementierung und Umsetzung jeglicher New Work Merkmale, Mitarbeitende eingebunden werden sollten, weil es im Endeffekt um die Erfüllung der Mitarbeitendenbedürfnisse geht (vgl. Hackl et al., 2017, S. 72). In Bezug auf die Veranstaltungsbranche sollten Branchenverbände eine Plattform zum Austausch über New Work Merkmale bieten, damit in der gesamten Branche ein Umdenken in Richtung New Work angeregt wird. Dies könnte zu einem verbesserten Branchenimage führen, was die Fachkräftebindung und -rekrutierung wiederum positiv beeinflussen könnte (vgl. Zanger et al., 2018, S. 15).

#### 4.2.1 Innovative Bürokonzepte

Büros sind klassischerweise Einzel- oder Großraumbüros. Einzelbüros tragen zu konzentriertem Arbeiten bei, sind für den Ideenaustausch zwischen Teammitgliedern jedoch nicht gut geeignet (vgl. Hackl et al., 2017, S. 123). Durch Großraumbüros wird zwar der Ideenaustausch begünstigt, allerdings fördern diese auch eine Unterbrechungskultur, welche die Konzentrationsfähigkeit und das Stressempfinden negativ beeinflusst (vgl. ebd.; Riedl, 2020, S. 435). Ein Lösungsvorschlag für dieses Problem stellt „Activity Based Working“ dar. Bei diesem Ansatz werden Bürokonzepte nach den Mitarbeitendenaktivitäten und -bedürfnissen ausgerichtet. Aus diesem Grund gibt es auch keine Standardlösung für „Activity Based Working“ (vgl. Hackl et al., 2017, S. 123). Ein Beispiel stellt die Kombination aus Konzentrations- und Kollaborationsarbeitsplätzen sowie „Creative Workspaces“ innerhalb eines Büros dar (vgl. Hackl et al., 2017, S. 77 f.; Jobst-Jürgens, 2020, S. 58). Anhand freier Platzwahl oder mittels eines Desksharing-Tools können Mitarbeitende jederzeit selbst entscheiden, in welchem Bereich des Büros sie arbeiten wollen. „Activity Based Working“ und die damit verbundene freie Platzwahl tragen maßgeblich dazu bei, dass ein Büro als Wohlfühlort und als ein Treffpunkt des sozialen Austauschs wahrgenommen wird (vgl. Matusiewicz, 2019, S. 295). Zudem wird die Leistungs- und Innovationsfähigkeit sowie das kreative Potenzial der Mitarbeitenden durch „Activity Based Working“ gefördert (vgl. Hackl et al., 2017, S. 77 f.; Hellert, 2022, S. 102). Darüber hinaus können mit „Activity Based Working“ Kommunikationsprozesse verbessert und hierarchische Hindernisse beseitigt werden (vgl. Hackl et al., 2017, S. 73; Riedl, 2020, S. 434).

#### 4.2.2 Agilität und flache Hierarchien

Hierarchien dienen der Regelung von Entscheidungsbefugnissen, Kommunikationswegen und Zuständigkeiten. Dies soll insbesondere zu effizienten und effektiven Entscheidungsfindungen sowie zur Konfliktvermeidung und -lösung beitragen (vgl. Müller/Müller, 2019, S. 460 f.). Nebstdem dienen Hierarchien aufgrund der Ordnungsfunktion einer Unsicherheitsabsorption der Mitarbeitenden (vgl. ebd.; Hofmann et al., 2019, S. 34).

Allerdings nehmen die jungen Generationen Abstand von einer bedingungslosen Akzeptanz der Hierarchie und stellen die klassische Führungskultur infrage (vgl. Müller/Müller, 2019, S. 462 f.). An dessen Stelle treten Selbstführung und flache Hierarchien (vgl. Hofmann et al., 2019, S. 34). Solche agilen Arbeitsweisen sind jedoch nicht nur der Wunsch der jungen Generationen, sondern stellen mittlerweile eine Notwendigkeit für Unternehmen dar. Mit einer agilen Arbeitsweise können Unternehmen schnell auf veränderte Anforderungen reagieren und damit Wachstums- und Geschäftschancen erschließen (vgl. Hackl et al., 2017, S. 76). Agile Arbeitsweisen zeichnen sich durch eine kundenzentrierte, innovative, offene, transparente und dialogbereite Unternehmenskultur aus. Ferner sollte die Führung mitarbeiterzentriert sein und eine offene Fehlerkultur herrschen (vgl. Riedl, 2020, S. 435). Die Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeitende, die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams, eine stärkere Mitarbeitendenbeteiligung, die Schaffung einer hierarchieübergreifenden offenen Kommunikation und das Aufbrechen starrer Abstimmungsstrukturen sind darüber hinaus zentrale Anforderungen an ein agiles Unternehmen (vgl. Eilers et al., 2018, S. 27). Damit agile Arbeitsformen funktionieren, müssen neue, demokratische bzw. angepasste Formen der Führung in Unternehmen etabliert werden (vgl. Hackl et al., S. 76). Führungskräfte sollen bei diesen neuen, demokratischen Formen eher eine Rolle als motivierende\*r Moderator\*in einnehmen und den Mitarbeitenden Freiräume z.B. bei Entscheidungen überlassen. Für die Umsetzung von flachen Hierarchien gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine ist, dass Mitarbeitende ihre Führungskräfte in regelmäßigen Abständen selbst wählen können. Dies würde laut 69 % der Befragten einer Umfrage der TU München, der Hays AG, der ZAAG und der GfWM zu einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensentwicklung beitragen (vgl. Rehm et al., 2016, S. 21). Eine weitere Möglichkeit stellt die ständige Mitbestimmungsmöglichkeit aller Teammitglieder dar. In Bezug darauf lassen sich die Modelle Holokratie und Soziokratie benennen. Bei Holokratie geht es darum, dass ein Unternehmen in sich selbstorganisierende Teams eingeteilt wird. Diesen Teams werden alle Befugnisse und Entscheidungsspielräume gewährt, die das entsprechende Team betreffen (vgl. Nelke/Steffen, 2019, S. 527). Dadurch kommt es zu einer geteilten Autorität und der Verteilung von Entscheidungsmacht (vgl. Hofmann et al., 2019, S. 30). Die Selbstorganisation der Teams

führt zudem zu einer effizienteren und effektiveren Arbeitsweise, da die Arbeitsrollen im Modell der Holokratie deutlich umfassender sind als klassische Stellenbeschreibungen. Somit kommt es innerhalb der Teams zu Kompetenzüberschneidungen, wodurch ein übergreifendes Denken ermöglicht wird und sich Mitarbeitende gegenseitig unterstützen können (vgl. Nelke/Steffen, 2019, S. 527). Die Soziokratie beruht auf Konsensentscheidungen, die von denen getroffen werden, die von ihnen betroffen sind. Ein Vorschlag gilt bei einer Konsensentscheidung als angenommen, wenn kein triftiger Einwand vorliegt. Einwände können sich z.B. darauf beziehen, dass ein Vorschlag dem Unternehmen schaden könnte oder durch die Umsetzung des Vorschlages eine entscheidende Chance verpasst wird (vgl. Hofmann et al., 2019, S. 30).

Selbstorganisierte Teams führen insgesamt zu einer erhöhten Autonomie und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden (vgl. Hofmann et al., 2019, S. 30; Müller/Müller, 2019, S. 465). Anhand dessen soll eine erhöhte Eigeninitiative und Erweiterung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden erreicht werden (vgl. Dams, 2021, S. 719; Müller/Müller, 2019, S. 465). Die Effekte von selbstorganisierten Teams entsprechen somit auch dem Ursprungskonzept von New Work (vgl. Hofmann et al., 2019, S. 30). Zusammenfassend tragen flache Hierarchien und Agilität auch zu einer erhöhten Arbeitgebendenattraktivität bei (vgl. ebd., S. 34).

#### 4.2.3 Flexibilität

Aufgrund des Wertewandels der Gesellschaft gewinnt die Flexibilisierung von Arbeit immer mehr an Bedeutung. Arbeitgebende müssen sich an die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und deren Lebenskonzepte anpassen. Dies ist mit Hilfe von flexiblen Arbeitszeiten und -orten möglich (vgl. Zanger et al., 2018, S. 10). Insbesondere flexible Arbeitszeiten werden im Vergleich zu anderen New Work Merkmalen am ehesten in der Praxis umgesetzt (vgl. Hackl et al., 2017, S. 77). So werden in 91,6 % der Unternehmen in der Veranstaltungsbranche flexible Arbeitszeiten angeboten (vgl. Zanger/Kießig, 2022, S. 42).

Arbeitszeitmodelle lassen sich in chronometrische und chronologische Arbeitszeitvariationen sowie in eine Verbindung dieser beiden einteilen. Bei der chronometrischen Arbeitszeitvariation handelt es sich um die Veränderung der Dauer bzw. des Volumens der Arbeitszeit (vgl. Bornewasser/Zülch, 2013, S. 207). Chronometrisch ist beispielsweise das Teilzeitmodell. Teilzeit entspricht jeder vertraglichen „Arbeitszeit, die geringer ist als die betriebliche Regelarbeitszeit für vergleichbare Vollzeitkräfte“ (Hellert, 2022, S. 66). Die Teilzeitquote ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, wobei ein überwiegender Frauenanteil in dieser Beschäftigungsform auffällig ist (vgl. ebd., S. 69). Je kleiner eine Firma in der Veranstaltungsbranche ist, desto mehr Personen arbeiten in Teilzeit (vgl. Zanger/Kießig, 2022, S. 24). Durch Teilzeit kann qualifiziertes Personal gebunden werden, da die Arbeitszufriedenheit und -motivation steigt. Zudem steigt die

Produktivität der Mitarbeitenden und Fehlzeiten werden gemindert (vgl. Hellert, 2022, S. 67 f.). Nachteile von Teilzeit sind ein gesteigerter Koordinations- und Kommunikationsaufwand sowie erhöhte Kosten für die Arbeitsmaterialien, wie z.B. Laptops, und für die Personalbeschaffung (vgl. ebd., S. 69). Chronologische Arbeitszeitvariationen beziehen sich auf Lage und Verteilung der Arbeitszeit (vgl. Bornwasser/Zülch, 2013, S. 207). Beispielhaft dafür ist die Gleitzeit, bei der Arbeitnehmende abgesehen von einer festgelegten Kernarbeitszeit selbst festlegen können, wann sie arbeiten (vgl. Hellert, 2022, S. 77). Diese Form der Arbeitszeitvariation ist insbesondere für Bürotätigkeiten ein sinnvolles Instrument und gewährt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit besser an die persönliche Tagesplanung anzupassen (vgl. Rüttgers/Hochgürtel, 2019, S. 243). Vertrauensarbeitszeit ist ebenso eine chronologische Arbeitszeitvariation. Bei diesem Ansatz handelt es sich um eine ergebnisorientierte Arbeitszeit. Anhand der Vertrauensarbeitszeit wird es den Arbeitnehmenden ermöglicht den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit autonom festzulegen (vgl. Hellert, 2022, S. 86; Hofmann et al., 2019, S. 26). Damit Vertrauensarbeitszeit beschäftigtenfreundlich bleibt, sollte die terminierte Zielerreichung der Ergebnisse realistisch sein (vgl. Hofmann et al., 2019, S. 26 f.). In Bezug darauf ist es auch wichtig zu erwähnen, dass das Arbeitszeitgesetz weiterhin eingehalten werden muss. Aus diesem Grund erfolgt entweder eine elektronische Zeiterfassung ohne Kontrolle oder eine Selbstaufzeichnung der Arbeitnehmenden (vgl. von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017, zitiert nach Hofmann et al., 2019, S. 26). Bei der Verbindung von chronometrischer und chronologischer Arbeitszeitvariation werden alle Dimensionen der Arbeitszeit variiert (vgl. Bornwasser/Zülch, 2013, S. 207). Beispielhaft dafür sind Arbeitszeitkonten. Mit Hilfe eines Arbeitszeitkontos wird die Differenz zwischen der geplanten Soll- und der tatsächlich geleisteten Ist-Arbeitszeit erfasst. Damit wird ein Überblick über die insgesamt erbrachten Arbeitsstunden geboten (vgl. Hellert, 2022, S. 66). Wenn Plus- oder Minusstunden vorliegen, müssen diese innerhalb eines Ausgleichszeitraums beglichen werden (vgl. ebd.). Bei Jahresarbeitszeitkonten ist dieser Ausgleichszeitraum ein Jahr (vgl. ebd., S. 138). Jahresarbeitszeitkonten sind insbesondere vorteilhaft, um Auftrags- und saisonale Schwankungen auszugleichen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2023; ebd.). Zudem können Arbeitnehmende ihre Zeit sehr flexibel einteilen und beispielsweise Zeit für spätere Auszeiten ansparen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2023).

Flexible Arbeitsorte sind unter den Begriffen „mobiles Arbeiten“, „Homeoffice“ und „Telearbeit“ weitverbreitet. Mobiles Arbeiten und Homeoffice sind nicht gesetzlich definiert, meinen aber Folgendes (vgl. Hellert, 2022, S. 98). Mobiles Arbeiten bedeutet im Allgemeinen, dass außerhalb der Betriebsstätte gearbeitet wird (vgl. ebd., S. 109). Unter Homeoffice wird hingegen die Arbeit von zuhause

verstanden (vgl. ebd., S 98). Telearbeit bezieht sich zwar auch auf die Arbeit von zuhause, ist allerdings gesetzlich geregelt. „Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat [...]“ (vgl. § 2 Abs. 7 ArbStättV). Unternehmen verschlossen sich lange gegen flexible Arbeitsorte (vgl. Hackl et al., 2017, S. 77). Durch die Corona Pandemie wurden diese allerdings zum Trend (vgl. Arndt et al., 2021, S. 51; Bratschke et al., 2022, S. 179). Laut einer Umfrage des ifo Instituts arbeiteten im November 2022 25,8 % aller Beschäftigten der Veranstaltungsbranche zumindest teilweise im Homeoffice (vgl. ifo Institut, 2022b). Darüber hinaus zeigte der HR- und Gehaltsreport 2022, dass bei 84,7 % aller Firmen der Veranstaltungsbranche eine Option zum Homeoffice besteht (vgl. Zanger/Kießig, 2022, S.43). Branchenübergreifend bieten nur 62 % der Unternehmen Homeoffice an (vgl. Randstad/ifo Institut, 2022).

Insgesamt ist seit den letzten 20 Jahren ein Trend in Richtung Flexibilisierung der Arbeit entstanden (vgl. Hellert, 2022, S. 31). Dieser Trend birgt sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Eine Herausforderung der flexiblen Arbeitsformen ist die Ausdehnung der Arbeitszeit in die Freizeit. Dadurch kann es zu überlangen Arbeitszeiten kommen, welche eine mangelnde Erholung und erhöhte Stressbelastung zur Folge haben können (vgl. Boßow-Thies et al., 2019, S. 370). Aus diesem Grund ist das arbeitnehmerseitige Boundary Management, also die Kompetenz eine Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen, bei flexiblen Arbeitsformen elementar (vgl. ebd., S. 369 f., 384 f.). Neben der Ausdehnung ist die Intensivierung der Arbeitszeit eine zentrale Herausforderung. Damit gemeint ist ein schnelleres Arbeiten, bei dem auf Pausen und soziale Unterstützung der Kolleg\*innen mit dem Ziel der Zeitersparnis verzichtet wird. Die Intensivierung der Arbeitszeit ist ein größerer Stressfaktor als deren Ausdehnung (vgl. ebd., S. 370, 384). Insbesondere die flexiblen Arbeitsorte führen zu einer sozialen Isolation (vgl. Meissner/Chang-Gusko, 2019, S. 176). Dies ist darauf zurückzuführen, dass der informelle Austausch im Büro fehlt (vgl. Ostermaier, 2022, S. 6). Folgen der sozialen Isolation können eine geringere Einbindung in die organisationsinterne Zusammenarbeit und eine beeinträchtigte Kommunikation zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten sein (vgl. Meissner/Chang-Gusko, 2019, S. 176). Ferner wird die Vertrauensentwicklung durch das dezentrale Arbeiten gehemmt (vgl. Hellert et al. 2019, S. 150). Da die Leistung eines Teams abhängig vom Teamvertrauen ist, sollte das Vertrauen anhand einer offenen Feedbackkultur und dem informellen Austausch auf Mitarbeitenden-Events gefördert werden (vgl. Hellert et al., 2019, S. 146 f., 154, 157; Ostermaier, 2022, S. 6). Neben der sozialen Isolation können flexible Arbeitsorte zu Ablenkungen, wie z.B. zu betreuenden Kindern, beitragen (vgl. Matusiewicz, 2019, S. 299). Allerdings kann durch flexible



Arbeitsorte in gewissen Fällen auch das genaue Gegenteil bewirkt werden, da Unterbrechungen im Büroalltag verhindert und die Arbeitsproduktivität sowie Kreativität dadurch erhöht werden können (vgl. Hellert, 2022, S. 101; Meissner/Chang-Gusko, 2019, S. 166). Aufgrund der fehlenden direkten Kontrolle steigern flexible Arbeitsorte des Weiteren die Selbstverantwortlichkeit und Entscheidungsspielräume der Arbeitnehmenden (vgl. Meissner/Chang-Gusko, 2019, S. 166). Für Unternehmen sind flexible Arbeitsorte neben der gesteigerten Arbeitsproduktivität und Kreativität ebenfalls eine Chance, weil es durch geringere Raumkosten zu Kosteneinsparungen kommt (vgl. Hellert, 2022, S. 100). Außerdem wird es Unternehmen ermöglicht Fachkräfte zu akquirieren, die für den Job nicht umziehen wollen oder nicht die Möglichkeit haben jeden Tag ins Büro zu kommen (vgl. Bartuli et al., 2021, S. 42). Die Beweggründe der Arbeitnehmenden sind hierbei meist die Gesundheit oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Flexible Arbeitsorte und -zeiten ermöglichen Arbeitnehmenden ihre individuellen Lebensentwürfe verbessert auszuleben (vgl. Boßow-Thies et al., 2019, S. 362). So wird beispielsweise die Pflege von Angehörigen und die Betreuung von Kindern durch den Wegfall der Fahrtzeit und durch die Möglichkeit von einer ausgedehnten Mittagspause ermöglicht (vgl. Hellert, 2022, S. 103 f.). Damit kann die Flexibilisierung der Arbeit eine optimale Voraussetzung für eine ausgeglichene Work-Life-Balance sein (vgl. Hellert, 2022, S. 38). Insgesamt führt die Flexibilisierung der Arbeit zu einem signifikant selteneren Auftreten von körperlichen und psychischen Beschwerden, was sich in einer erhöhten Mitarbeitendenbindung und Arbeitnehmendenzufriedenheit äußert (vgl. Boßow-Thies et al., 2019, S. 365; Rüttgers/Hochgürtel, 2019, S. 242).

#### 4.2.4 Personalentwicklung

Es gibt drei Arten der Personalentwicklung. Die berufsvorbereitende Ausbildung, die berufsbegleitende Fortbildung und die berufsverändernde Weiterbildung, wobei die Grenzen zwischen Fort- und Weiterbildung meist fließend sind (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 628). Die Ausbildung wird im Folgenden ausgeklammert. Personalentwicklungsbedarf besteht dann, wenn eine Differenz zwischen dem Qualifikationsprofil der Mitarbeitenden und den Arbeitsanforderungen besteht, die nicht durch Fachkräfterekrutierung ausgeglichen werden kann (vgl. ebd.). Aus diesem Grund ist es insbesondere in der unter Fachkräftemangel leidenden Veranstaltungsbranche elementar, dass Fort- und Weiterbildungen seitens der Arbeitgebenden angeboten werden (vgl. Zanger et al., 2018, S. 12). Im Jahr 2022 boten 58,8 % der Arbeitgebenden in der Veranstaltungsbranche Weiterbildungstage an (vgl. Zanger/Kießig, 2022, S. 45). Im Generellen wird bei der Personalentwicklung Fachwissen vermittelt, Fähigkeiten erweitert und neue Einstellungen gebildet (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 629). Im Hinblick auf den Fachkräftemangel sind insbesondere Zeit- und Stressmanagementtrainings zu benennen,

die vor einer Überforderung der Mitarbeitenden schützen sollen (vgl. Hellert, 2022, S. 92; Schabbing, 2018, S. 49). Aufgrund des Mangels an Fachkräften, die eine Veranstaltung auf einer strategisch-konzeptionellen Ebene implementieren können, sollten vermehrt Fort- und Weiterbildungen für eine Sensibilisierung ganzheitlicher Markenerlebnisse und analytischer Fähigkeiten angeboten und in Anspruch genommen werden (vgl. Zanger et al., 2018, S. 8, 12). Damit Mitarbeitende Fort- und Weiterbildungen in Anspruch nehmen, sollten Arbeitgebende gewährleisten, dass diese regelmäßig während der Arbeitszeit möglich sind (vgl. Hellert, 2022, S. 26). Personalentwicklung wird dann effektiv, wenn sie individuell auf Mitarbeitende abgestimmt ist. So kann diese an die Talente und Interessen des Mitarbeitenden anknüpfen, wodurch die intrinsische Motivation des Mitarbeitenden aktiviert wird (vgl. Zanger et al., 2018, S. 13 f.). Arbeitnehmende erwarten von der Personalentwicklung des Weiteren, dass sie ihre Persönlichkeit entfalten, ihre Aufstiegschancen verbessern, ihr Einkommen steigern und erweiterte Einsatz- und Karrieremöglichkeiten erreichen können (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 629). Unternehmen möchten hingegen das Fachwissen der Beschäftigten ausbauen, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit verbessert und Anpassungen an veränderte Marktverhältnisse vorgenommen werden sollen (vgl. Arndt et al., 2021, S. 55 f.; Dillerup/Stoi, 2016, S. 628). Überdies versprechen sich Unternehmen eine Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 628). Für eine erhöhte Mitarbeitendenbindung empfiehlt sich eine Kombination aus agiler Führung und Personalentwicklung (vgl. Hackl et al., 2014, S. 37; Hackl et al., 2017, S. 76). Die Verknüpfung einer nachhaltigen Lern- und Fehlerkultur sowie einer zukunftsorientierten Führung erzielen eine überdurchschnittlich hohe Arbeitgebendenattraktivität, wodurch die Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden minimiert wird (vgl. Hackl et al., 2014, S. 40). Dies ist wichtig, damit sich die Investition in die Erweiterung des Fachwissens der Mitarbeitenden rentiert und diese das Unternehmen nicht verlassen (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 628). Die Personalentwicklung ist zudem für die Fachkräfterekrutierung bedeutend, da sie ein wichtiger Entscheidungsfaktor bei der Arbeitgebendenwahl ist (vgl. GWA, 2020, S. 9; Krüger, 2018, S. 15; Randstad, 2021; Schabbing, 2019, S. 20, 31). Da sich die Anforderungen der Veranstaltungsbranche stetig wandeln, muss Personalentwicklung eine Selbstverständlichkeit im unternehmerischen Handeln werden (vgl. Zanger et al., 2018, S. 13).

## **5 Einzelfallstudie: Klubhaus – Agentur für intelligente Live-Kommunikation GmbH**

### **5.1 Methodik und Vorgehensweise**

Bei der Methodik wurde sich für eine Einzelfallstudie entschieden. Dies ist ein komplexer und in Bezug auf die Wahl der Datenerhebungsformen offener

Forschungsansatz (vgl. Borchardt/Göthlich, 2007, S. 33). Einzelfallstudien sollen eine bestehende Theorie prüfen bzw. weiterentwickeln. Darüber hinaus sind sie bei der Suche nach relevanten Einflussfaktoren und der Interpretation von Zusammenhängen eine entscheidende Hilfe (vgl. Mayring, 2016, S. 42). Somit zielen Einzelfallstudien auf wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn (vgl. Petri, 2014, S. 96). Einzelfallstudien können sich beispielsweise auf einzigartige, typische oder repräsentative Fälle beziehen (vgl. Borchardt/Göthlich, 2007, S. 36). Fälle können z.B. eine Gruppe, eine Organisation, ein gesellschaftliches Teilsystem oder ein Ereignis sein (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 58; Petri, 2014, S. 96). Die folgende Einzelfallstudie bezieht sich auf die Klubhaus – Agentur für intelligente Live-Kommunikation GmbH (im Folgenden Klubhaus genannt). Da eine Einzelfallstudie im Vergleich zu quantitativen Erhebungen umfassender ist und sich nicht auf eine Momentaufnahme bezieht, lassen sich die soziale Wirklichkeit, Entwicklungen, Prozessabläufe und Ursache-Wirkungszusammenhänge besser abbilden. Des Weiteren lassen sich praktisch relevante, datenbasierte Aussagen leichter treffen (vgl. Borchardt/Göthlich, 2007, S. 36). Expert\*innen sind sich uneinig, ob Einzelfallstudien einen Schluss auf die Grundgesamtheit erlauben. Die Autoren Borchardt und Göthlich sind der Auffassung, dass die Limitation von Einzelfallstudien darin liegt, dass kein Schluss auf die Grundgesamtheit getroffen werden kann (vgl. Borchardt/Göthlich, 2007, S. 36). Brüsemeister verweist auf Mayntz, der hingegen der Auffassung ist, dass ein Einzelfall die Charakteristik der sozialen Grundgesamtheit beleuchtet (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 59). Ferner hebt Yin hervor, dass die Verallgemeinerungsfähigkeit von Einzelfallstudien nicht etwa durch statistische Betrachtungen, sondern vielmehr über ihre logische und analytische Überzeugungskraft erreicht wird (vgl. von Yin 2012, zitiert nach Petri, 2014, S. 98). Auch bei Einzelfallstudien müssen Gütekriterien beachtet werden. Da es sich in diesem Fall um qualitative Forschung handelt, werden diese in folgender Weise berücksichtigt. Die Validität ist in der qualitativen Forschung das wichtigste Gütekriterium (vgl. Petri, 2014, S. 98 f.). Diese wird erreicht, indem die Erhebungsformen möglichst offen gestaltet werden (vgl. Helfrich, 2019, S. 683 f.). Mittels einer transparenten Darstellung des methodischen Vorgehens wird Objektivität gewährleistet (vgl. Petri, 2014, S. 99). Bei Einzelfallstudien wird das Gütekriterium der Reliabilität durch den Einsatz verschiedener Methoden erreicht (vgl. ebd.). Eine Einzelfallstudie ist keine Methodik an sich, sondern eine Kombination aus verschiedenen Methoden. Die Kombination aus Interview und Dokumentenanalyse ist bei Einzelfallstudien, die sich auf eine Organisation beziehen, üblich (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 55). Aus diesem Grund wurde sich für ein Expert\*inneninterview mit einer hinzuziehenden Dokumentenanalyse entschieden.

Als Experte wurde Herr Dr. Torsten Fremer ausgesucht. Er ist seit 2008 geschäftsführender Gesellschafter von Klubhaus. Zudem ist er Mitglied des Vorstands der Agenturgruppe Units United und Co-Initiator der Initiative Vorstellungskraft X. Sein Spezialgebiet ist Live-Kommunikation mit Schwerpunkt auf Vernetzung und Kollaboration (vgl. LinkedIn Corporation, 2023). Herr Dr. Fremer hielt in Bezug auf Kollaboration einen Gastvortrag im Wahlschwerpunkt Messe, Ausstellungen und Kongresse. In diesem Vortrag wurde auch deutlich, dass bei Klubhaus New Work Merkmale verfolgt werden. Vor diesem Hintergrundwissen erfolgte eine Recherche zu Klubhaus. Neben innovativen Veranstaltungen bietet die Klubhaus Agentur eine strategische Beratung zu New Work an (vgl. Klubhaus, 2023a). Aufgrund Herrn Dr. Fremers jahrelanger Erfahrung als geschäftsführender Gesellschafter in der Veranstaltungsbranche und der Verankerung von New Work bei Klubhaus, wurde sich bei der Einzelfallstudie für Klubhaus und im Experteninterview speziell für Herrn Dr. Fremer entschieden. Das Interview fand am 01.06.2023 per Videoanruf statt und wurde auditiv aufgezeichnet. Die Einverständniserklärung von Herrn Dr. Fremer befindet sich in Anhang B (vgl. Anhang B., S. 63)

Expert\*inneninterviews zählen zu qualitativen Interviewformen (vgl. Franzke/Zeitner, 2023, S. 143). Definieren lassen sich Expert\*inneninterviews über das Expert\*innenwissen, welches von der Person gelöst werden kann (vgl. Helfferich, 2019, S. 680). Es steht also nicht der Befragte selbst, sondern seine Erfahrungen und Interpretationen im Vordergrund (vgl. Borchardt/Göthlich, 2007, S. 38). Expert\*innen sind meist in verantwortungsvollen Positionen mit einem privilegierten Zugang zu Informationen über Organisationsabläufe und Entscheidungsprozesse (vgl. Borchardt/Göthlich, 2007, S. 38 f.). Für Expert\*inneninterviews ist ein leitfadengestütztes, offenes Interview üblich (vgl. Wassermann, 2015, S. 57). Leitfäden bestehen meist aus Themenblöcken, die offene Fragen und Erzählauforderungen enthalten (vgl. Helfferich, 2019, S. 675; Hilz/Otten, 2023, S. 179). Da Expert\*inneninterviews eher informationsbezogen sind, ist eine klare Strukturierung sinnvoll (vgl. Helfferich, 2019, S. 673, 682). Ein strukturierter Leitfaden dient der Sicherstellung, dass alles Interessante und Wichtige für die Forschung angesprochen wird (vgl. ebd., S. 676). Es ist jedoch eine gewisse Offenheit im Sinne der Validität wichtig. Die Befragten sollten die Möglichkeit haben, das zu sagen, was ihnen selbst wichtig ist und nicht zu stark von den Fragen des Interviewenden beeinflusst werden (vgl. ebd., S. 672). Aus diesem Grund wurde sich dazu entschieden, jeden Themenblock mit einer offenen Frage anzufangen. So bestand die Möglichkeit, nicht nur die aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse bestätigt zu bekommen, sondern auch Ideen zu weiteren Ansätzen zu gewinnen. Der Leitfaden befindet sich in Anhang C (vgl. Anhang C, S. 65). Die in dem Leitfaden enthaltenen Fragen wurden während den Recherchen zum

theoriebasierten Teil dieser Arbeit und zu Klubhaus entwickelt. Sie orientieren sich an den Forschungsfragen, wodurch eine Beantwortung dieser ermöglicht werden soll. Im Leitfaden ist eine hohe Anzahl an Fragen enthalten, weil damit sichergestellt werden sollte, dass ein strukturiertes, inhaltsvolles Gespräch entsteht. Während des Interviews wurde im Sinne der Validität vom Leitfaden abgewichen, weil Herr Dr. Fremer ausführliche, interessante Antworten gegeben hat. Ein stichpunktartiges Interviewprotokoll befindet sich in Anhang D (vgl. Anhang D, S. 67).

Zum Expert\*inneninterview wurde am 05.06.2023 hinzuziehend eine Dokumentenanalyse vorgenommen. Dokumente sind beispielsweise Briefe, Verträge, Filme, Zeitungsartikel oder aber auch Internetseiten (vgl. Borchardt/Göthlich, 2007, S. 42; Mayring, 2016, S. 47). Sie lassen Schlüsse auf menschliches Handeln, Denken, und Fühlen zu. Also sind Dokumente interpretierbar. Da Dokumente bereits fertige Daten enthalten, unterliegen diese meist weniger Fehlerquellen als die eigene Datenerhebung (vgl. Mayring, 2016, S. 47). Bei der Dokumentenanalyse wurde sich für die Website der Firma Klubhaus entschieden. Wichtig ist hierbei die Bewertung der Quelle (vgl. Borchardt/Göthlich, 2007, S. 42). Da auf der Website das Tätigkeitsprofil des Unternehmens, die Mitarbeitenden, Stellenanzeigen und ein Blog über aktuelle Aktivitäten, wie die Gestaltung neuer Büroräume, veröffentlicht sind, hat dieses Dokument eine hohe Aussagekraft (vgl. Mayring, 2016, S. 48). Klubhaus hat als Betreiber dieser Website außerdem eine soziale Nähe zu dem Dokument (vgl. ebd.). Darüber hinaus ist die Website als Dokument in Bezug auf den Fachkräftemangel wichtig, weil sich Klubhaus anhand dieser Bewerbenden präsentiert. Während der Dokumentenanalyse wurde die Website im Sinne der Validität komplett gesichtet, allerdings wurde sie vorrangig auf Informationen hinsichtlich des Unternehmens, der verfolgten New Work Ansätze sowie der Fachkräftebindung und -rekrutierung untersucht. Durch die Verwendung von zwei Methoden ist die Einzelfallstudie reliabel.

Innerhalb dieser Arbeit wird eine inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz vorgenommen. Solch eine Inhaltsanalyse hat den Zweck die Komplexität der gewonnenen Daten zu reduzieren, indem diese in thematische Kategorien eingeordnet werden (vgl. Kuckartz, 2018, S. 32). Unter diesen thematischen Kategorien werden beispielsweise Textstellen zusammengefasst, die sich im Thema oder der Argumentation ähneln (vgl. ebd., S. 34). Aus den thematischen Feldern entsteht ein Kategoriensystem, welches sich durch eine Hierarchie in Haupt- und Subkategorien einteilen lässt (vgl. ebd., S. 38). Die inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse besteht aus sieben Phasen, zwischen denen im Prozess gewechselt werden kann (vgl. ebd., S. 100). In Phase eins wird der Text initiierend gelesen, wobei zentrale Begriffe markiert, die inhaltliche Struktur analysiert

und Memos geschrieben werden (vgl. ebd., S. 57 f.). Phase zwei beinhaltet eine inhaltliche Strukturierung anhand einer induktiven Kategorienbildung (vgl. ebd., S. 101). Eine Zuweisung der Textabschnitte erfolgt in Phase drei (vgl. ebd., S. 102). In Phasen vier und fünf findet eine Ausdifferenzierung der zuvor noch allgemeinen Kategorien statt. Es werden also Subkategorien gebildet (vgl. ebd., S. 102). Zu diesem fertigen Kategoriensystem werden in Phase sechs alle Textstellen passend zugeordnet. Zum Abschluss findet in Phase sieben eine kategorienbasierte Auswertung gemäß der Hauptkategorien statt (vgl. ebd., S. 110). Bei dieser Arbeit wurde entlang dieser Phasen zunächst eine inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse des Interviewprotokolls vorgenommen. Dabei wurde eine Hauptkategorienbildung anhand markierter Textstellen vorgenommen. Diese Hauptkategorienbildung befindet sich in Anhang E (vgl. Anhang E, S. 76). Im Anschluss wurden Subkategorien gebildet und Textstellen entsprechend zugeordnet. Bei der initiierenden Textarbeit der Dokumentenanalyse wurde festgestellt, dass keine neuen Hauptkategorien aus der Inhaltsanalyse des Dokumentes entstehen. Aus diesem Grund wurde sich dazu entschieden, die Textstellen der Dokumentenanalyse direkt dem Kategoriensystem des Interviews zuzuordnen. Eine Gesamtübersicht der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse von Interview und Dokumentenanalyse befindet sich in Anhang F (vgl. Anhang F, S. 86). Zum Zwecke der Übersichtlichkeit und Lesbarkeit wurde sich gegen die herkömmliche tabellarische Darstellungsform entschieden. Das Gütekriterium der Objektivität wird durch das zuvor ausführlich beschriebene methodische Vorgehen inklusive des angehängten Interviewleitfadens sowie der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse erfüllt. Phase sieben erfolgt entlang der Kategorien in Kapitel „5.2 Vorstellung der Ergebnisse“. Hinzu kommt eine Diskussion dieser Ergebnisse in Zusammenhang mit den aus der Theorie gewonnenen Erkenntnissen in Kapitel „6 Diskussion“.

## 5.2 Vorstellung der Ergebnisse

### **Unternehmensbeschreibung**

Klubhaus ist eine Agentur für Live-Kommunikation und Events (vgl. Anhang D, S. 67). Bei diesen Veranstaltungen wird neues gewagt, indem nicht nur eine Inszenierung für die Teilnehmenden, sondern eine Mobilisierung dieser erfolgt. Dies gelingt mit emotionalisierten, partizipativen und multisensorischen Konzepten (vgl. Klubhaus, 2023b; Klubhaus, 2023c). Das Hauptaugenmerk der Agentur Klubhaus liegt auf Corporate Events. Diese werden meist langjährig organisiert, wodurch es Klubhaus ermöglicht wird, Inhalte mitzugestalten (vgl. Anhang D, S. 67). Neben diesen Corporate Events, wird beispielsweise die Konzeption und Umsetzung von Konferenzen, Tagungen, Awards, innovativen Workshops und Kulturwandel-Kampagnen von Klubhaus offeriert. Darüber hinaus gehören

strategische Beratungen zu den Themen Change-Management, Führungskultur und New Work zur Produktpalette von Klubhaus (vgl. Klubhaus, 2023a; Klubhaus, 2023d). Kund\*innen von Klubhaus sind unter anderem die ARD, BAYER, die Deutsche Post, Gothaer, Henkel, hitschler, L'ORÉAL, Lindt, Schwarz-kopf, Sigg und die Deutsche Telekom (vgl. Klubhaus, 2023e).

Klubhaus wurde vor 15 Jahren von Herrn Dr. Fremer gegründet, da er in anderen Agenturen negative Erfahrungen im Hinblick auf überlange Arbeitszeiten und eine geringe Selbstbestimmung sammeln musste. Mit der Gründung von Klubhaus wurde das Ziel verfolgt, diesen negativen Aspekten im Arbeitsalltag keinen Raum mehr zu geben. Dies ist nach Angaben von Herrn Dr. Fremer auch von Beginn an gelungen (vgl. Anhang D, S. 67).

### **Was ist New Work?**

Jede\*r versteht etwas anderes unter New Work und es gibt kein konkretes New Work Konzept (vgl. Anhang D, S. 75). Laut Herrn Dr. Fremer zählen sowohl sinnstiftende, selbstbestimmte Tätigkeiten als auch organisatorische Rahmenbedingungen zu New Work dazu (vgl. Anhang D, S. 67). Der Selbstbestimmung und der Sinnfrage wird von Herrn Dr. Fremer allerdings ein höherer Stellenwert als den rein organisatorischen New Work Merkmalen gegeben (vgl. Anhang D, S. 67, 70). Denn anhand einer sinnvollen selbstbestimmten Arbeitsweise wird Mitarbeitenden eine Passion verliehen (vgl. Anhang D, S. 67). Durch diese Passion haben Fachkräfte Spaß am Arbeiten, womit organisatorische Aspekte wie flexible Arbeitszeiten hintergründig werden. Gleichzeitig sieht er eine Notwendigkeit von mobilem Arbeiten, damit ein Unternehmen New Work umsetzen kann (vgl. Anhang D, S. 68).

### **New Work Merkmale bei Klubhaus**

#### Sinn

Die Sinnebene als Teil von New Work ist hochkomplex. Auch bei Klubhaus wird sich beständig gefragt, wo der Sinn in der Arbeit des Unternehmens liegt. Bislang wurde allerdings noch keine vollständige Antwort gefunden. Ein Teil der Sinnebene liegt laut Herrn Dr. Fremer bei Klubhaus darin, positive Impulse bei den Kund\*innen, also unter anderem großen Unternehmen, zu setzen. Beispielsweise kann ein Impuls bezüglich Nachhaltigkeit, durch Diskussionen auf Veranstaltungen gesetzt werden. Daraus können sich Personen, die für Klubhaus arbeiten wiederum den Sinn für die eigene Arbeit ziehen (vgl. Anhang D, S. 69). Auch auf der Website heißt es: „Die Arbeit, die Projekte, die Menschen und der Umgang mit ihnen prägen uns ebenso, wie wir sie prägen“ (Klubhaus, 2023f).

#### Flache Hierarchien und Selbstbestimmung

Bei Klubhaus wurde bereits bei der ersten Bildung von Arbeitsstrukturen Wert daraufgelegt, dass Mitarbeitende nur in geringem Maß von internen

Entscheidungsprozessen abhängig sind. Seit der Gründung wurde Mitarbeitenden ein gewisser Grad an Vertrauen und Selbstbestimmung geschenkt. Sie können beispielsweise selbst entscheiden, wann sie welche Aufgaben wie lösen (vgl. Anhang D, S. 67). Damit hängen auch die flachen Hierarchien bei Klubhaus zusammen. Jedes Projektteam kann bei Klubhaus eigenverantwortlich, also selbstbestimmt agieren. Es müssen daher keine Verantwortungsschleifen, in die eine oder in die andere Richtung gedreht werden. Ratschläge können jedoch weiterhin außerhalb des Projektteams eingeholt werden (vgl. Anhang D, S. 68). Bei Klubhaus stellen Respekt, Vertrauen und offene Kommunikation zentrale Werte dar, wodurch flache Hierarchien und Agilität begünstigt werden (vgl. Klubhaus, 2023f). Ein gegenseitiges Duzen intern als auch extern mit Kund\*innen fördern flache Hierarchien zudem (vgl. Anhang D, S. 68). Laut Herrn Dr. Fremer funktioniert Agilität bei vielen Unternehmen nicht richtig, da die Verantwortlichen häufig nicht verstehen, welche Strukturen es für Agilität geben muss. Während Mitarbeitende von Klubhaus durch eine eigene Entscheidungsmacht empowert werden, verrennen sich viele Unternehmen im Mikromanagement. Des Weiteren stellt er die Hypothese auf, dass in kleinen agilen Unternehmen mehr New Work steckt als in großen. Dies ist aufgrund des hohen Anteils kleiner Unternehmen ein Attraktor für die Veranstaltungsbranche. Dafür muss der New Work Ansatz jedoch auch richtig nach außen kommuniziert werden (vgl. Anhang D, S. 75).

### Arbeitsplatz

Vor sechs Jahren ist die Agentur in ein neues Büro gezogen (vgl. Anhang D, S. 68). Dieses ist groß und bietet genügend Platz für neue Ideen und Auszeiten (vgl. Klubhaus, 2023g). Das neue Arbeitsumfeld wurde zuvor unter Einbeziehung des gesamten Teams gestaltet. In dem neuen Büro wird meist in Teams zusammengesessen, es gibt jedoch keine festen Arbeitsplätze (vgl. Anhang D, S. 68). Jede\*r kann den Arbeitsplatz jederzeit ändern, um durch den Perspektivwechsel neue Eindrücke zu sammeln und neue Ideen zu bekommen (vgl. Klubhaus, 2023h). Ein Platz zum konzentrierten Arbeiten oder aber auch zum Entspannen, ist das schalldichte Klubhäuschen (vgl. Klubhaus, 2023h; Klubhaus, 2023i). Ferner gibt es die klassischen Schreibtische, eine Wohnküche, ein Gewächshaus und eine Bibliothek. Außerdem gibt es eine sogenannte „Arena“, in der sich für Workshops und Jour Fixes getroffen wird (vgl. Klubhaus, 2023h). Insgesamt bietet die Gestaltung eine kreative und entspannte Atmosphäre (vgl. Klubhaus, 2023i).

Herr Dr. Fremer arbeitet immer vom Büro aus, damit er möglichst vielen seiner Mitarbeitenden live begegnet (vgl. Anhang D, S. 75). Doch durch die Corona Pandemie ist eine Unabhängigkeit vom Büro entstanden. Jede\*r darf frei entscheiden, ob er\* oder sie\* ins Büro kommt. Ein halber Tag pro Woche ist zwar als Bürozeit für den Erhalt des persönlichen Kontakts vorgesehen, jedoch ist



niemand - auch im Hinblick auf die Selbstbestimmung - dazu verpflichtet zu kommen (vgl. Anhang D, S. 68 f.). Herr Dr. Fremer sieht nicht nur Vorteile im mobilen Arbeiten. Als Beispiel führt er ein hybrides Meeting an. Wenn z.B. drei von fünf der Teammitglieder mobil arbeiten, werden die zwei restlichen Personen im Büro trotzdem dazu gezwungen, vor dem Bildschirm am Meeting teilzunehmen (vgl. Anhang D, S. 75).

### Arbeitszeit

Bei Klubhaus gibt es Arbeitszeitkonten. So wird ermöglicht, dass Überstunden beispielsweise nach dem Abschluss eines Projektes abgebaut werden können. Während einer Veranstaltung wird zudem darauf geachtet, dass maximal zehn bis zwölf und nicht 16 bis 18 Stunden am Tag gearbeitet werden (vgl. Anhang D, S. 70). Personen, die bei Klubhaus arbeiten, möchten laut Herrn Dr. Fremer eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben finden bzw. die Arbeit in ihren Lifestyle integrieren (vgl. Anhang D, S. 72).

### New Work als fortlaufender Prozess unter Einbeziehung des gesamten Teams

Mit dem gesamten Klubhaus Team findet ein intensiver Austausch über die New Work Maßnahmen statt. So finden dreimal im Jahr Reflektionen statt, um die Regeln des Arbeitens neu zu bestimmen (vgl. Anhang D, S. 68). Außerdem gibt es einmal pro Woche Meetings, bei denen sich über die Arbeit bei Klubhaus ausgetauscht wird. Dabei werden Impulse zu Überstunden, der Art des Arbeitens und zum Umgang mit Kund\*innen gegeben. Durch die projektteamübergreifende Zusammenkunft wird auch ein Austausch von Best Practice Ansätzen und Hilfestellungen möglich. Anhand dessen verbessert sich die Arbeit von Klubhaus wöchentlich und New Work Ansätze werden regelmäßig weiterentwickelt (vgl. Anhang D, S. 72). Zusätzlich unternimmt das Klubhaus Team einmal im Jahr eine gemeinsame Reise (vgl. Anhang D, S. 68). 2018 wurde z.B. eine Reise nach Rotterdam unternommen, bei der das Team wegen der vielen Zeit sowie durch das gemeinsame Essen und Trinken neue Seiten aneinander kennenlernen konnte (vgl. Klubhaus, 2023j). Torsten Fremer hält die Implementierung von New Work auch unter Einfluss des Fachkräftemangels für realistisch, da insbesondere eine geringe Mitarbeitendenzahl begünstigt, dass Impulse von allen Mitarbeitenden einbezogen werden können (vgl. Anhang D, S. 72).

### **Fachkräftemangel**

Eine Folge der Corona Pandemie ist für die Veranstaltungsbranche insgesamt, dass viele Fachkräfte abgewandert und auch bislang weggeblieben sind. Dadurch sind Agenturen derzeit sehr ausgelastet (vgl. Anhang D, S. 69). Jedoch ist es schon seit mehreren Jahren schwieriger geworden, Fachkräfte zu rekrutieren (vgl. Anhang D, S. 70). Insbesondere erfahrene Projektleitende sind schwer zu finden. Während sich vor zehn Jahren bis zu 20 Personen auf solch eine Stelle

beworben haben, sind es heute noch drei bis fünf. Als Grund sieht Torsten Fremer hier, dass sich erfahrene Personen in der Veranstaltungsbranche häufig selbstständig machen. Klubhaus hat derzeit zwar keinen Fachkräftemangel, jedoch Bedarf an Fachkräften. So könnte Klubhaus weiterwachsen und mehr Aufträge annehmen, wenn mehr qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stünden. Ein Lösungsansatz ist die Integration von Selbstständigen in Projekte (vgl. Anhang D, S. 71). Dass kein Fachkräftemangel besteht, ist auf die große Mitarbeitendenbindung bei Klubhaus zurückzuführen. Während der 15-jährigen Existenz von Klubhaus gab es kaum Fluktuation. Stattdessen arbeiten viele Mitarbeitende schon seit mehr als zehn Jahren bei Klubhaus. Dies führt Herr Dr. Fremer auf die gemeinschaftliche, kollektive Arbeitsweise und Problemlösung, also den fortlaufenden New Work Prozess, zurück (vgl. Anhang D, S. 73).

### **Maßnahmen zur Fachkräftebindung und -rekrutierung**

Für die Fachkräftebindung und -rekrutierung ist es laut Herrn Dr. Fremer vor allem wichtig, wie man sich dem Arbeitsmarkt anpasst und attraktiv für Mitarbeitende und Bewerbende bleibt (vgl. Anhang D, S. 67).

#### New Work als Instrument zur Fachkräftebindung und -rekrutierung

New Work kann zur Überwindung des Fachkräftemangels beitragen (vgl. Anhang D, S. 74). Es kommt jedoch sehr auf die Auslegung von New Work an. Momentan werden Fachkräfte vorrangig mit äußeren Rahmenbedingungen umworben, wie einem flexiblen Arbeitsplatz, Tischkicker und freien Getränken (vgl. Anhang D, S. 70). Inzwischen enthalten allerdings die meisten Stellenanzeigen diese Rahmenbedingungen. Dadurch ist ein Überbietungswettkampf entstanden, bei dem ein Unternehmen mit einer klassischen Stellenanzeige nur noch sehr geringe Chancen auf Bewerbungen hat. Solche äußeren Rahmenbedingungen sind also zum Standard bzw. Muss geworden und tragen aus diesem Grund nicht mehr gezielt zur Bekämpfung des Fachkräftemangels bzw. -bedarfs bei. Entscheidende New Work Merkmale, welche zur Überwindung des Fachkräftemangels beitragen können, sind bei richtiger Übermittlung dahingegen Sinn, Haltung, Teamzusammenhalt und die Lust, sich für etwas einzusetzen (vgl. Anhang D, S. 70 f.). Großen Unternehmen fällt die Umsetzung der äußeren Rahmenbedingungen leicht, wobei ihnen die Umsetzung der entscheidenden New Work Merkmale meist schwerfällt. Zwar fällt diese kleineren Unternehmen leichter, jedoch besteht in der Live-Kommunikationsbranche eine schwierige Korrelation aus den Wünschen nach weniger Arbeitszeit und höheren Gehaltswünschen. Die Vereinigung dieser Wünsche ist hier aufgrund der Abhängigkeit gegenüber den Auftraggebenden schwer zu erfüllen (vgl. Anhang D, S. 72). Ein Ansatz zur Fachkräftebindung von Klubhaus ist es junge Veranstaltungsmanager\*innen von Ausbildungsbeginn an zu begleiten. Während der gesamten Ausbildungszeit wird ihnen Sinn,

Verantwortung und Spaß vermittelt, wodurch eine Fachkräftebindung erzielt werden soll (vgl. Anhang D, S. 71). Eine äußere Rahmenbedingung, die bei Klubhaus trotz der zuvor genannten Tatsachen Auswirkungen auf die Fachkräftebindung und -rekrutierung hat, sind flexible Arbeitsorte. So wird es Mitarbeitenden ermöglicht vom Unternehmensstandort Köln wegzuziehen, womit sie gebunden werden. Ferner verwendet Klubhaus die Möglichkeit, Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren (vgl. Anhang D, S. 68).

#### Faktoren neben New Work zur Fachkräftebindung und -rekrutierung

Für Personen, die vorrangig auf Karriere und Gehalt schauen, ist Gehalt der größte Anreiz bei der Stellenauswahl. Die meisten Unternehmen der Live-Kommunikationsbranche können jedoch kein hohes Gehalt bieten, weshalb sich das Problem ergibt, dass potenzielle Bewerbende von den höheren Gehältern in der Kommunikationsbranche angezogen werden (vgl. Anhang D, S. 71). Ein weiterer Faktor zur Fachkräftebindung und -rekrutierung ist, dass Veranstaltungsmanagement ein sehr abwechslungsreicher, kommunikativer und faszinierender Beruf ist. Dies hängt damit zusammen, dass man viel unterwegs ist, mit vielen verschiedenen Menschen zusammenarbeitet und auf Veranstaltungen in verschiedenen Tätigkeitsfeldern arbeitet. So sorgte Herr Dr. Fremer auf einer Veranstaltung zum einen für die Organisation und Ordnung in der Location und zum anderen für die Begrüßung der ehemaligen Bundeskanzlerin. Diese Faszination für den Beruf muss die Branche jedoch mehr und besser vermitteln (vgl. Anhang D, S. 74). Wie eine Veranstaltungsfirma Jobs ausschreibt und das eigene Team darstellt, spielt dabei eine wichtige Rolle. Bei Klubhaus werden derzeit keine Stellen angeboten, jedoch wird vermittelt, dass sich sowohl Personen, die an einer festen als auch an einer freien Stelle interessiert sind, bewerben können (vgl. Klubhaus, 2023k). Das Team wird als vielfältig, divers und kreativ dargestellt (vgl. Klubhaus, 2023f; Klubhaus, 2023l). Insgesamt werden 21 Mitarbeitende samt ihrer Stärken und Besonderheiten vorgestellt (vgl. Klubhaus, 2023m). Dies zeigt eine Wertschätzung nach innen und außen. Zudem wird der liebevolle Bürohund Milo vorgestellt, welcher z.B. Grund dafür ist, dass Brainstormings manchmal in den Park oder Wald verlegt werden (vgl. Klubhaus, 2023m; Klubhaus, 2023n). Das Vorhandensein eines Tieres im Büro und der Fakt, dass die Arbeit auch aus dem Büro hinausverlagert wird, können zur Fachkräftebindung und -rekrutierung beitragen.

#### **Weitere Auswirkungen von New Work**

Neben der Fachkräftebindung und -rekrutierung hat New Work weitere Auswirkungen. Beispielsweise hat Agilität Auswirkungen auf die Struktur. Herr Dr. Fremer ist als geschäftsführender Gesellschafter bei insgesamt 20 laufenden Projekten aktiv nur in fünf Projekte eingebunden. Die restlichen Projekte laufen selbstständig. Damit dies funktioniert werden jedoch auch Mitarbeitende benötigt,

die selbstständig arbeiten und eine proaktive Sicht auf Themen haben. Wenn Mitarbeitende diesen Anforderungen entsprechen, empfinden diese laut Herrn Dr. Fremer Wertschätzung und Wohlbefinden (vgl. Anhang D, S. 72 f.). Mitarbeitende werden darüber hinaus dazu empowert, eigene Entscheidungen treffen zu können (vgl. Anhang D, S. 75). Des Weiteren hat New Work Auswirkungen auf Berufseinsteiger\*innen. Für Berufseinsteiger\*innen stellt mobiles Arbeiten eine Herausforderung dar, weil der Kontakt zum Team erschwert wird. So müssen z.B. Daten mühsam und selbstständig zusammengesucht werden und Unternehmensabläufe sind schwer nachzuvollziehen. Dies kann zu einer geringeren Mitarbeitendenbindung und damit Abwanderung führen (vgl. Anhang D, S. 68). New Work hat zudem Einfluss auf die Veranstaltungen von Klubhaus. Ohne die agilen, kollaborativen Teamstrukturen könnte der kollaborative Ansatz nicht auf die Veranstaltungen von Klubhaus übertragen werden. Ferner würde eine Hierarchisierung die Ideenfindung deutlich erschweren. Herr Dr. Fremer sieht Klubhaus als Role Model für kollaborative Veranstaltungen, die durch New Work ermöglicht werden (vgl. Anhang D, S. 74 f.).

## **Stress in der Veranstaltungsbranche**

### Stress kurz vor Veranstaltungen

Veranstaltungsmanager\*innen kommen an dem Druck, der ab einer Woche vor und auch auf der Veranstaltung entsteht, nicht vorbei. New Work ist bis kurz vor einer Veranstaltung sehr hilfreich, aber der Druck in diesem Zeitraum bleibt bestehen (vgl. Anhang D, S. 69, 74). Aus diesem Grund sollte man für das Veranstaltungsmanagement eine Passion verspüren. Denn dann kann dieser Druck auch positiv wirken. Als Veranstaltungsmanager\*in arbeitet man lange auf diesen Tag hin und ist „heiß“ auf die Veranstaltung. Aufgrund dessen haben Veranstaltungstage laut Herrn Dr. Fremer trotz der langen Dauer und den vielen Herausforderungen auch immer was Schönes. Er stellt allerdings auch klar, dass man diesen positiven Stress mögen muss, da man ansonsten nicht für diesen Beruf gemacht ist (vgl. Anhang D, S. 74).

### Lösungsansätze gegen den Stress in der Live-Kommunikationsbranche

Um dem generellen Stress in der Live-Kommunikationsbranche entgegenzuwirken, ist es wichtig ein Selbstbewusstsein gegenüber den Kund\*innen zu entwickeln. Klubhaus hat in den vergangenen Jahren stark an der eigenen Haltung gearbeitet und diskutiert mittlerweile offen mit den Kund\*innen. So akzeptiert Klubhaus zu kurze Timings für die Erfüllung von Aufgaben nicht mehr. Diese Haltung respektieren die allermeisten Kund\*innen. Zur Kund\*innenbindung werden Wünsche kurz vor der Veranstaltung jedoch auch weiterhin spontan angenommen (vgl. Anhang D, S. 73). Ein weiterer Lösungsansatz ist, dass Kund\*innen von Agenturen einen höheren Betrag für die Dienstleistung zahlen müssen.

Unternehmen, also Kund\*innen von Agenturen, stoßen wegen Personalengpässen immer häufiger auf Agenturen, die ihre Aufträge nicht gut umsetzen oder gar nicht erst annehmen können. Aus diesem Grund sollte der Preis für Dienstleistungen so sein, dass die Stelle des\*r Projektverantwortlichen doppelt besetzt werden kann, wodurch diese\*r deutlich entlastet werden würde. Dies würde die Fachkräftebindung und -rekrutierung deutlich positiv beeinflussen (vgl. Anhang D, S. 70, 73). Zur Stressbewältigung sind außerdem gute Teamdynamiken und -haltungen wichtig, da der Austausch über Kund\*innen und Probleme zu einer Stressmilderung führen kann (vgl. Anhang D, S. 73).

## **6 Diskussion der Ergebnisse**

Die Veranstaltungsbranche leidet unter einem Fachkräftemangel (vgl. ifo Institut, 2023; ifo Institut, 2022a). Rund 55 % der Unternehmen in der Veranstaltungsbranche weisen einen Bedarf nach Projektmitarbeitenden auf (vgl. RIFEL., S. 30), darunter Klubhaus (vgl. Anhang D, S. 71). Gründe für den Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche sind unter anderem die mangelhaften Arbeitsbedingungen (vgl. Biskup/Schabbing, 2019, S. 184; Schabbing, 2019, S. 25). Hinzu kommt, dass Firmen in der Veranstaltungsbranche häufig keine hohen Gehälter bieten können, wodurch andere kreative oder kommunikative Branchen potenzielle Bewerbende mit einem erhöhten Lohnniveau anziehen können (vgl. Anhang D, S. 71; Arndt et al, 2022, S. 24). Die Corona Pandemie verschärfte den Fachkräftemangel (vgl. Arndt et al., 2021, S. 2). Folgen des Fachkräftemangels sind z.B. eine sinkende Mitarbeitendenzufriedenheit, ein Kompetenzverlust, eine abnehmende Projektqualität, gestiegene Personalkosten und der Wegbruch kleinteiliger Branchenstrukturen (vgl. Arndt et al., 2021, S. 34; Arndt et al., 2022, S. 23; Ostermaier, 2022, S. 10; Reifenberger, 2023, S. 2; Zanger, 2018, S. 8). Daraus ergibt sich eine eingeschränkte Geschäftsfähigkeit, welche eine Wachstumsbremse der Branche zur Folge hat (vgl. Reifenberger, 2023, S. 2; Sauer et al., 2022, S. 4 f.; Zanger, 2018, S. 8).

Auf Grundlage dieser Problemstellung wurde in der vorliegenden Arbeit eine Einzelfallstudie zu dem Thema „New Work als innovativer Ansatz zur Überwindung des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche“ angefertigt. Wesentliche Erkenntnisse, welche aus dieser Einzelfallstudie und theoretischen Grundlagen gezogen werden konnten, werden im Folgenden entlang der Forschungsfragen dargelegt und interpretiert.

1. Stellt der Megatrend New Work eine Chance für eine nachhaltige Fachkräftebindung und -rekrutierung in der Veranstaltungsbranche dar?

Der Einfluss auf die Fachkräftebindung und -rekrutierung variiert je nach New Work Merkmal. Insbesondere in der im Ursprungskonzept verankerten Sinnhaftigkeit der Arbeit, sieht Herr Dr. Fremer einen entscheidenden Faktor zur Überwindung des Fachkräftemangels (vgl. Anhang D, S. 70). Die meisten Menschen finden den Sinn ihrer Arbeit durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und durch spaßbringende, abwechslungsreiche Aufgaben (vgl. Arndt et al., 2021, S. 52 f.; GWA, 2020, S. 9 f.; Randstad, 2021; Reifenberger, 2023, S. 22). Hier stellt sich die Frage, inwiefern die Veranstaltungsbranche das bieten kann? Das geringe bis moderate Substituierbarkeitspotenzial in der Veranstaltungsbranche weist darauf hin, dass es wenige monotone Arbeitsabläufe in der Branche gibt (vgl. IAB, 2023; Jobst-Jürgens, 2020, S. 12; Lang, 2019, S. 10). Auch Herr Dr. Fremer ist der Auffassung, dass Veranstaltungsmanagement ein abwechslungsreicher, kommunikativer und faszinierender Beruf ist (vgl. Anhang D, S. 74). Die Sinnhaftigkeit besteht also unter anderem darin, dass der Beruf nicht durch repetitive, sondern abwechslungsreiche, kreative und kommunikative Aufgaben gekennzeichnet ist. Fachkräfte in der Veranstaltungsbranche können anhand der Erstellung neuer kreativer Veranstaltungskonzepte und durch die Zusammenarbeit mit vielen verschiedenen Menschen ihre Persönlichkeit entfalten. Gesellschaftliche Verantwortung wird laut Herrn Dr. Fremer beispielsweise durch die gesetzten Impulse bei großen Firmen übernommen (vgl. Anhang D, S. 69). Ein weiterer Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung wird übernommen, indem Menschen auf Veranstaltungen Begegnungen und eine Auszeit vom (digitalisierten) Alltag geboten werden. Die zuvor genannten Aspekte tragen maßgeblich dazu bei, dass nicht der Mensch der Arbeit, sondern die Arbeit dem Menschen dient. Wenn der Status erreicht wird, dass die Arbeit dem Menschen dient, kann eine hohe Fachkräftebindung erzielt werden. Damit dies einen bemerkbar positiven Effekt auf den Fachkräftemangel hat, ist eine verbesserte Kommunikation des in der Veranstaltungsbranche liegenden Sinns nötig.

Das Personalmanagement steht vor den Herausforderungen Digitalisierung, demografischer Wandel sowie Generationen- und Wertewandel. Im Hinblick auf diese Herausforderungen ist eine fortlaufende Sensibilisierung bezüglich der Mitarbeitendenbedürfnisse wichtig (vgl. Kels et al., 2015, S. 147). Dies findet bei Klubhaus anhand eines regelmäßigen, intensiven Austauschs über die durch das Team mitgestalteten Regeln des Arbeitens statt (vgl. Anhang D, S. 68). Aufgrund des Wertewandels wird es für die Fachkräfterekrutierung immer wichtiger auf die Bedürfnisse der jungen Generationen zu achten. Nichtsdestoweniger stellt die Einbeziehung aller Mitarbeitenden für die Gestaltung der New Work Merkmale eine entscheidende Maßnahme zur Fachkräftebindung aller Generationen dar. Neben der Sinnhaftigkeit und der Einbeziehung aller Mitarbeitenden wurde die ebenfalls zum Ursprungskonzept gehörende Selbstbestimmung von Herrn Dr.

Fremer als ein zentrales New Work Merkmal identifiziert (vgl. Anhang D, S. 67). Eine selbstbestimmte und verantwortungsvolle Arbeitsweise stellt ein wichtiges Merkmal bei der Arbeitgebendenwahl dar (vgl. GWA, 2020, S. 10; Schabbing, 2019, S. 30). Im Folgenden wird herausgestellt ob und inwiefern die modernen New Work Merkmale Einfluss auf die Selbstbestimmung und weitere Faktoren, die zur Fachkräftebindung und -rekrutierung beitragen, haben.

Bei „Activity Based Working“ wird das Büro des Unternehmens nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtet (vgl. Hackl et al., 2017, S. 123), so auch bei Klubhaus (vgl. Anhang D, S. 68). Dadurch kann das Stressempfinden der Mitarbeitenden reduziert werden (vgl. Riedl, 2020, S. 435). Das reduzierte Stressempfinden hat wiederum positiven Einfluss auf das Berufsimago des\*r Veranstaltungsmanagers\*in. Die im „Activity Based Working“-Konzept verankerte freie Platzwahl begünstigt die Selbstbestimmung darüber hinaus positiv. Zudem hat die Ausrichtung nach den Bedürfnissen positiven Einfluss auf die Mitarbeitendenbindung.

Herr Dr. Fremer betont, dass eine agile Arbeitsweise bzw. flache Hierarchien die Selbstbestimmung der Arbeitnehmenden erhöht (vgl. Anhang D, S. 75). Einhergehend mit der Übernahme von Verantwortung bei arbeitsbezogenen Inhalten und Entscheidungen, tragen Agilität und flache Hierarchien im Vergleich zu den anderen modernen New Work Merkmalen am meisten zur Selbstbestimmung bei. Agilität und flache Hierarchien haben somit auch einen positiven Einfluss auf die Arbeitgebendenattraktivität. Eine agile Arbeitsweise fördert des Weiteren, eine schnellere Reaktionsfähigkeit von Seiten der Unternehmen auf die sich schnell verändernden Anforderungen (vgl. Hackl et al., 2017, S. 76). Somit begünstigt eine agile Arbeitsweise, dass Impulse von Mitarbeitenden schnell und gut umgesetzt werden können. Diesbezüglich hat Herr Dr. Fremer herausgestellt, dass Agilität insbesondere in kleinen Unternehmen gut funktioniert. In der von kleinen Unternehmen geprägten Veranstaltungsbranche entsteht dadurch eine Chance zur Fachkräftebindung und -rekrutierung (vgl. Anhang D, S. 75). Es muss allerdings auch beachtet werden, dass Hierarchien eine Unsicherheitsabsorption, insbesondere für unerfahrene Mitarbeitende, darstellen können (vgl. Müller/Müller, 2019, S. 460 f.). Dies könnte negative Folgen auf die Fachkräfte rekrutierung haben. Da sich die jungen Generationen jedoch zum Großteil für flache Hierarchien aussprechen, kann das Risiko negativer Folgen eher als gering eingestuft werden (vgl. Schabbing, 2019, S. 30). Auch der regelmäßige Austausch über die New Work Merkmale kann negativen Einflüssen vorbeugen.

Bei der durch den gesellschaftlichen Wandel geförderten Flexibilisierung der Arbeit, wird die Selbstverantwortlichkeit anhand der fehlenden direkten Kontrolle und der selbstständigen Planung der Arbeitszeit begünstigt (vgl. Meissner/Chang-Gusko, 2019, S. 166; Zanger, 2018, S. 10). Da eine ausgewogene

Work-Life-Balance ein wichtiges Auswahlkriterium bei der Jobwahl der jungen Generationen ist, hat die Flexibilisierung der Arbeit zusätzlich positive Auswirkungen auf die Fachkräftebindung und -rekrutierung (vgl. Hellert, 2022, S. 38; Schabbing, 2019, S. 30 f.). Für die Veranstaltungsbranche eignet sich beispielweise ein Jahresarbeitszeitkonto als Ansatz für flexible Arbeitszeiten sehr gut, da damit Auftrags- und saisonale Schwankungen ausgeglichen werden können (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2023). Flexible Arbeitsorte stellen sich zudem als vorteilhaft für die Fachkräftebindung und -rekrutierung dar, weil es Mitarbeitenden ermöglicht wird, vom Unternehmensstandort wegzuziehen. Überdies können neue Fachkräfte rekrutiert werden, die nicht in die Nähe des Büros ziehen wollen oder können bzw. nicht die Möglichkeit haben, jeden Tag ins Büro zu kommen (vgl. Anhang D, S. 68; Bartuli et al., 2021, S. 42). Der Gefahr einer durch flexible Arbeitsorte herbeigeführten sozialen Isolation sowie einer Überforderung neuer Mitarbeitenden sollte anhand einer offenen Feedbackkultur, festen Bürotagen und Mitarbeitenden-Events vorgebeugt werden (vgl. vgl. Anhang D, S. 68; Hellert et al., 2019, 157; Ostermaier, 2022, S. 6). Damit werden negative Einflüsse flexibler Arbeitsorte auf die Fachkräftebindung und -rekrutierung minimiert.

Personalentwicklung ist zudem ein zentrales Kriterium bei der Arbeitgebendenwahl (vgl. Schabbing, 2019, S. 31). Außerdem hat Personalentwicklung nicht nur Auswirkungen auf die Personalrekrutierung, sondern auch auf die Personalbindung. Durch die Erweiterung der Kompetenzen können die Aufgaben der Fachkräfte abwechslungsreicher werden. Dies fördert eine passioniertere Arbeitsweise sowie das Verspüren einer Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit. Des Weiteren kann Personalentwicklung dazu beitragen, dass Fachkräfte vor einer Überforderung geschützt werden (vgl. Hellert, 2022, S. 92). Sowohl den Risiken einer aus Unterqualifikation und Agilität folgenden Überforderung als auch denen aus flexiblen Arbeitsweisen kann anhand von Personalentwicklung vorgebeugt werden. Dies trägt langfristig zur Fachkräftebindung bei.

New Work hat laut Herrn Dr. Fremer auch einen positiven Einfluss auf die Konzeption und Umsetzung von Veranstaltungen (vgl. Anhang D, S. 74). Dies kann dazu führen, dass die Branche auch als Arbeitgeber\*in von außen als attraktiver wahrgenommen wird.

Insgesamt bietet New Work bezüglich des „Job-Demands-Resources-Modell“ ein weites Spektrum an Möglichkeiten für Ressourcen an. Dies bedeutet, dass New Work einen positiven Beitrag zur Stressmilderung leisten kann, was wiederum einen positiven Effekt auf die Fachkräftebindung und -rekrutierung haben kann. Jedoch muss beachtet werden, dass Stress trotz New Work eine Woche vor und während einer Veranstaltung bestehen bleiben wird (vgl. Anhang D, S. 69).

Damit New Work tatsächlich einen nachhaltig positiven Einfluss auf die Fachkräftebindung und -rekrutierung hat, ist es elementar, dass potenzielle Fachkräfte



wissen, dass New Work eine in der Veranstaltungsbranche weitverbreitete Arbeitsweise ist. Dafür sollte zum einen vermehrt betont werden, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft insbesondere vor der Corona Pandemie eine Pionierrolle im Bereich New Work eingenommen hat. Zum anderen sollte herausgestellt werden, dass der weitere arbeitsbezogene Wandel zum Großteil durch die Akteur\*innen dieser Wirtschaft entstehen bzw. weiterentwickelt werden wird (vgl. Arndt et al., 2021, S. 16 f., 38). Ein weiterer Ansatz ist die Förderung eines Umdenkens der gesamten Veranstaltungsbranche in Richtung New Work. Dies könnte das Branchenimage langfristig positiv beeinflussen. Dafür sollten Branchenverbände eine Plattform zum Austausch über Best-Practice-Ansätze von New Work bieten (vgl. Zanger, 2018, S. 15). Denn erst wenn der Großteil der Firmen in der Veranstaltungsbranche New Work umsetzt, wird die Branche insgesamt als attraktiver angesehen, wodurch die Fachkräftebindung und -rekrutierung positiv beeinflusst wird. Hinsichtlich der Fachkräfterekrutierung könnte der hohe Anteil an Soloselbstständigen eine Herausforderung darstellen. Diese unterstehen keinem Personalmanagement und sind beispielsweise selbst für die Länge der Arbeitszeit und den daraus entstehenden (auch von außen wahrgenommenen) Stresslevel verantwortlich.

Neben einer verbesserten Kommunikation der New Work Umsetzung, sollte die Faszination für die Arbeit in der Veranstaltungsbranche, welche durch die kommunikative und abwechslungsreiche Arbeit mit verschiedenen Menschen an unterschiedlichen Orten entsteht, besser vermittelt werden (vgl. Anhang D, S. 74). Eine Erhöhung des Lohnniveaus könnte zudem ein zentraler Faktor zur Überwindung des Fachkräftemangels sein (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 135; Riesewick, 2023, S. 16). Das Spannungsfeld zwischen den Wünschen nach mehr Gehalt und weniger Stress stellt dabei allerdings eine Herausforderung dar. Fachkräfte könnten aus Herrn Dr. Fremers Perspektive durch die Doppelbesetzung einer Stelle deutlich entlastet werden (vgl. Anhang D, S. 70). Bei einer Doppelbesetzung wird es in den meisten Fällen jedoch nicht möglich sein, das Gehalt nach oben anzupassen. Anstelle einer Doppelbesetzung könnte die Umsetzung von stressmildernden New Work Merkmalen in Kombination mit einem höheren Gehalt und betrieblichem Gesundheitsmanagement als zielführender betrachtet werden.

Die Ergebnisse weisen zusammenfassend darauf hin, dass New Work durchaus eine Chance für eine nachhaltige Fachkräftebindung und -rekrutierung in der Veranstaltungsbranche sein kann. Insbesondere das Ursprungskonzept von New Work kann zur Fachkräftebindung und -rekrutierung dienen. Die modernen New Work Merkmale nehmen allerdings auch eine wichtige Rolle in Bezug auf die Überwindung des Fachkräftemangels ein, weil sie die Selbstbestimmung maßgeblich fördern, Stress mildern und laut verschiedenen Studien elementare

Faktoren für die Wahl von Arbeitgebenden sind. Ein branchenweiter Wandel ist jedoch elementar, damit New Work einen tatsächlich spürbar positiven Einfluss auf den Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche hat. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass New Work nur ein Ansatz zur Bewältigung des Fachkräftemangels ist. Insgesamt sind der branchenweite Wandel in Richtung New Work und ein gesteigertes Lohnniveau die beiden zentralen Ansätze zur Überwindung des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche.

2. Ist die Implementierung des Megatrends New Work in einer unter Fachkräftemangel leidenden und zu gleich wachsenden Branche realistisch?

Eine Folge des Fachkräftemangels sowie der nun wieder verbesserten Auftragslage ist eine hohe Arbeitsbelastung des vorhandenen Personals (vgl. Zanger et al., 2018, S. 8). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Entscheider\*innen in der Veranstaltungsbranche derzeit überhaupt die Möglichkeit haben New Work zu implementieren. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung müssen vor allem eine Verringerung des Arbeitsvolumens, z.B. durch Teilzeit oder eine Vier-Tage-Woche, sowie regelmäßig stattfindende Meetings über New Work kritisch betrachtet werden. Diese Formen von New Work führen dazu, dass die anfallende Arbeit in kürzerer Zeit erledigt werden muss. Hier könnte argumentiert werden, dass dies zu noch mehr Stress führt. Jedoch schaffen das Arbeiten in Teilzeit und andere New Work Merkmale, wie Sinnhaftigkeit und flexible Arbeitsorte, eine erhöhte Arbeitsmotivation und -produktivität (vgl. Hellert, 2022, S. 67 f., 101; Jobst-Jürgens, 2020, S. 6). Zudem werden durch das Arbeiten in Teilzeit Fehlzeiten gemindert (vgl. Hellert, 2022, S. 67 f.). Da das geringere Arbeitszeitvolumen anhand der zuvor genannten Faktoren kompensiert werden kann, muss dieses also trotz der durch den Fachkräftemangel bedingten hohen Arbeitsbelastung nicht notwendigerweise negative Auswirkungen auf das Stressempfinden haben. Des Weiteren fördert New Work die Fachkräftebindung und -rekrutierung, weshalb mittels des Einsatzes von z.B. Teilzeitkräften einer noch höheren Arbeitsbelastung beispielsweise durch Fachkräfteabwanderung vorgebeugt wird. Herr Dr. Fremer argumentiert überdies, dass New Work bei Klubhaus gerade wegen der geringen Mitarbeitendenzahl so gut funktioniert (vgl. Anhang D, S. 72). Weiterhin wird die Umsetzung des zentralen New Work Merkmals „Sinnstiftung“, welches abwechslungsreiche Aufgaben und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, nicht durch den Fachkräftemangel beeinflusst. Für die Fachkräfterekrutierung sollten lediglich die Werte des Unternehmens und ein abwechslungsreiches Tätigkeitsprofil auf der Unternehmenswebsite kommuniziert werden. Eine Fachkräftebindung kann durch eine stete Vergegenwärtigung und Ausleben der Unternehmenswerte erzielt werden. Auch die Implementierung von

flexiblen Arbeitsorten ist unabhängig vom Fachkräftemangel im Bereich des Veranstaltungsmanagements jederzeit möglich. Zwar sind für die Umsetzung von Agilität und flachen Hierarchien (möglicherweise zeitintensive) Umstrukturierungsprozesse nötig, allerdings folgt auf diese Prozesse eine effizientere und effektivere Arbeitsweise (vgl. Nelke/Steffen, 2019, S. 527). Dies ist unter anderem auf einen mit der Selbstbestimmung zusammenhängenden geringeren Kommunikationsaufwand zurückzuführen. Dadurch ergibt sich ein Zeitersparnis, welche entweder zu einer ausgeglicheneren Work-Life-Balance beitragen oder bzw. und einer erhöhten Arbeitsproduktivität führen kann. Ferner kann mit Agilität besser und schneller auf sich ändernde Anforderungen reagiert werden, weshalb eine agile Arbeitsweise für ein Unternehmen in einer wachsenden und sich professionalisierenden Branche eine Chance darstellt.

Festzustellen ist, dass die Implementierung von New Work in einer unter Fachkräftemangel leidenden und zugleich wachsenden Branche auch im Hinblick auf den Anstieg psychischer Belastungen nicht nur realistisch, sondern notwendig ist. Wenn keine Implementierung erfolgt, werden Fachkräfte zunehmend unter Stress leiden, wodurch sowohl die Fachkräftebindung als auch -rekrutierung negativ beeinflusst werden.

Zu dem in dieser Arbeit behandelten Thema liegen bereits Forschungen zu verschiedenen Teilaspekten vor. In Bezug auf den Fachkräftemangel sind hierbei insbesondere Krüger (2018), R.I.F.E.L. (2022) und Zanger et al. (2018) zu nennen. Untersuchungen von Biskup/Schabbing (2019), Brademann/Piorr (2019), GWA (2020), Randstad (2021) und Schabbing (2019) bilden hingegen die Erwartungen von Arbeitnehmenden an Arbeitgebende ab. Bratschke et al. (2022) und Reifenberger (2023) beziehen sich sowohl auf den Fachkräftemangel als auch auf die Anforderungen der Arbeitnehmenden an die Arbeitgebenden. Im Hinblick auf New Work sind zudem Hackl et al. (2017), Hofmann et al. (2019) und Jobst-Jürgens (2020) anzuführen. Die Untersuchung von Arndt et al. (2021) stellt im Generellen ähnliche Bezüge wie die vorliegende Arbeit auf, jedoch geht es in dieser Untersuchung um die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft und um generelle Handlungsmöglichkeiten gegen den Fachkräftemangel. Mit der vorliegenden Arbeit wurde insbesondere herausgestellt, welche New Work Merkmale zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche wichtig sind und warum. Dies erfolgte, indem die bereits erforschten Anforderungen der Arbeitnehmenden an die Arbeitgebenden mit New Work Merkmalen abgeglichen wurden. Die bereits bestehenden Forschungsansätze konnten zudem anhand der Einzelfallstudie geprüft und auf die Veranstaltungsbranche übertragen werden. Die Einzelfallstudie, aber auch die Auseinandersetzung mit dem Ursprungskonzept von New Work haben außerdem die Sinnhaftigkeit und

Selbstbestimmung als zentrale New Work Merkmale identifiziert. Insgesamt stellt die Beantwortung der beiden Forschungsfragen daher einen Erkenntnisgewinn dar.

## **7 Fazit**

Die Betrachtung des Ausmaßes des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche hat ergeben, dass ein erheblicher Fachkräftemangel vorliegt. Als Gründe für diesen Fachkräftemangel konnten z.B. der demografische Wandel, die Akademisierung, die Corona Pandemie und ein schlechtes Image der Veranstaltungsbranche als Arbeitgeber\*in identifiziert werden. Folgen des Fachkräftemangels sind eine eingeschränkte Geschäftsfähigkeit der Akteur\*innen, ein Kompetenzverlust der Branche, eine sinkende Mitarbeitendenzufriedenheit, steigende Personalkosten und der Wegfall kleinteiliger Branchenstrukturen. Herausfordernde, personalbezogene Strukturen der Veranstaltungsbranche sind derzeit der hohe Anteil an Soloselbstständigen und die Projektwirtschaft. Für das Personalmanagement im Allgemeinen stellen die Digitalisierung, der demografische Wandel sowie der Generationen- und Wertewandel Herausforderungen dar. Damit diesen Herausforderungen begegnet werden kann, bedarf es Strategien zur Personalbindung und -rekrutierung. New Work ist ein Teil dieser Strategien. Im Generellen soll mit dem Einsatz von New Work erzielt werden, dass die Arbeit dem Menschen und nicht der Mensch der Arbeit dient. Zu New Work zählen beispielsweise die Ausübung einer sinnstiftenden Tätigkeit und eine selbstbestimmte Arbeitsweise, doch auch innovative Bürokonzepte, Agilität und flache Hierarchien, Flexibilität sowie Personalentwicklung können zu New Work dazu gezählt werden. Anhand der Einzelfallstudie konnte darüber hinaus herausgestellt werden, dass der regelmäßige Austausch über New Work Merkmale im gesamten Team wichtig ist, damit diese gezielt zu einer höheren Mitarbeitendenzufriedenheit führen können.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass New Work eine Chance für eine nachhaltige Fachkräftebindung und -rekrutierung sein kann. Merkmale von New Work, die vorrangig zur Fachkräftebindung und -rekrutierung beitragen, sind eine sinnstiftende Tätigkeit und eine selbstbestimmte Arbeitsweise. Da die in dieser Arbeit behandelten modernen New Work Merkmale zu einer selbstbestimmten Arbeitsweise sowie zur Fachkräftebindung und -rekrutierung beitragen, hat die Umsetzung dieser Merkmale ebenfalls eine hohe Relevanz. Es muss jedoch beachtet werden, dass ein branchenweiter Wandel in Richtung New Work notwendig ist. Die Erhöhung des unterdurchschnittlichen Gehaltsniveaus stellt neben New Work einen elementaren Ansatz zur Überwindung des Fachkräftemangels dar. Zur Überwindung des Fachkräftemangels in Unternehmen der

Veranstaltungsbranche bietet es sich zudem an, (bindungsunwillige) Soloselbstständige, deren Arbeit zufriedenstellend ist, immer wieder in Projekte mit einzu beziehen.

Es kann affirmiert werden, dass die Implementierung des Megatrends New Work in einer unter Fachkräftemangel leidenden und zugleich wachsenden Branche realistisch ist. Die Verringerung des Arbeitsvolumens, beispielsweise durch Teilzeitkräfte, ist trotz des Fachkräftemangels als realistisch einzuschätzen, weil anhand dessen die Produktivität erhöht und Fehlzeiten gemindert werden können. Auch die Implementierung der weiteren New Work Merkmale ist unabhängig vom Fachkräftemangel möglich. Angesichts der steigenden Zahl an psychischen Belastungen, die z.B. durch Stress entstehen, muss festgehalten werden, dass die Implementierung von New Work in einer unter Fachkräftemangel leidenden und zugleich wachsenden Branche sogar notwendig ist.

In Zukunft ist die Implementierung von New Work Merkmalen für Arbeitgebende der Veranstaltungsbranche aufgrund des „War for Talents“ als unausweichlich einzustufen. Des Weiteren sollte die Pionierrolle der Kultur- und Kreativwirtschaft in Zukunft durch die Entwicklung neuer New Work Merkmale gesichert werden. Dies könnte auch einen positiven Einfluss auf den Fachkräftemangel haben. Die Kombination aus New Work und einem erhöhten Gehaltsniveau wird in Zukunft der zentrale Ansatz zur Überwindung des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche sein.

Lesende dieser Arbeit sollten beachten, dass jede\*r etwas anderes unter dem Begriff New Work verstehen kann. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde sich lediglich auf die New Work Merkmale Ursprungskonzept, innovative Bürokonzepte, Agilität und flache Hierarchien, Flexibilität sowie Personalentwicklung beschränkt. In der Einzelfallstudie wurden diese durch die Einbeziehung des gesamten Teams ergänzt. Da jede\*r New Work unterschiedlich definiert, können die Auswirkungen auf den Fachkräftemangel je nach Definition unterschiedlich ausfallen. Die Auswahl der Methodik wird insgesamt als sinnvoll und zielführend erachtet, weil dadurch ein guter Praxisbezug hergestellt und vom Wissen eines Experten profitiert werden konnte. Als Ansatz für die weitere Forschung empfiehlt es sich, weitere Fallstudien vorzunehmen. Dadurch könnten weitere New Work Merkmale identifiziert und der Einfluss auf den Fachkräftemangel umfassender geprüft werden. Auch könnten Fallstudien bei Locations, Spielstätten der öffentlichen Hand oder Firmen der Veranstaltungstechnik interessante Ergebnisse erzielen. Eine Umfrage über den Fachkräftebedarf von Unternehmen mit und ohne New Work Ansatz könnte überdies aufschlussreich sein. Dafür wäre allerdings eine klar definierte Auflistung aller relevanten New Work Merkmale notwendig, sodass jedes Unternehmen die Möglichkeit hat, diese zu affirmieren oder zu

negieren. Dies würde zudem die Möglichkeit eröffnen, nicht nur Firmen mit und ohne New Work zu identifizieren, sondern auch sämtliche Zwischenstufen.

## Literaturverzeichnis

**Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (2007):** Methodik der empirischen Forschung. 2. Auflage. Wiesbaden, Gabler Verlag.

**Arndt, O./Bartuli, R./Freitag, K./Karg, C./Wankmüller, B. (2021):** Nachwuchs und Fachkräfte der KKW. Berlin, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. URL: [https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2021/12/Dossier\\_Nachwuchs-und-Fachkra%CC%88fte-der-KKW\\_Dezember2021.pdf](https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2021/12/Dossier_Nachwuchs-und-Fachkra%CC%88fte-der-KKW_Dezember2021.pdf). [11.07.2023].

**Arndt, O./ Bartuli, R./Creutz, B./Wankmüller, B. (2022):** Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie. Ökonomische Auswirkungen 2020, 2021 & 2022. Berlin, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). URL: <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2022/betroffenheit-der-kultur-und-kreativwirtschaft-von-der-corona-pandemie.html>. [11.07.2023].

**Bartuli, R./Arndt, O./Creutz, B./Wankmüller, B. (2021):** Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie - ÖKONOMISCHE AUSWIRKUNGEN 2020 & 2021 ANHAND EINER SZENARIOANALYSE. Berlin, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. URL: [https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2021/03/Themendossier\\_Betroffenheit\\_KKW2021.pdf](https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2021/03/Themendossier_Betroffenheit_KKW2021.pdf). [11.07.2023].

**Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.) (2019):** Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage. Berlin/Bonn, Springer Fachmedien.

**Bergmann, F. (2004):** Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt, Arbor Verlag.

**Biskup, D. (2018):** Studie: Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit. Berlin, Verband der Veranstaltungsorganisatoren e.V..

**Biskup, D./Schabbing, B. (2019):** Die Auswirkungen von Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen auf die Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Akteure in der Veranstaltungsbranche. In: Zanger, C. (2019): Eventforschung - Aktueller Stand und Perspektiven. Chemnitz, Springer Gabler. S. 165-188.

**Bitkom Research (2020):** Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um neue Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden? URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1088732/umfrage/umfrage-zur-gewinnung-und-bindung-von-arbeitnehmern-in-deutschen-unternehmen/>. [11.07.2023].

**Borchardt, A./Göthlich, S. – E. (2007):** Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (2007): Methodik der empirischen Forschung. 2. Auflage. Wiesbaden, Gabler Verlag. S. 33-48.

**Bornwasser, M./ Zülch, G. (2013):** Arbeitszeit Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Wiesbaden, Springer Gabler.

**Boßow-Thies, S./Zimmer, M./Kurzenhäuser-Carstens, S. (2019):** Mobil-flexibles Arbeiten und Stress – eine quantitative Analyse mit PLS. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 361-389.

**Brademann, I./Piorr, R. (2019):** Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 345-360.

**Bratschke, S./Kern, M./Winnen, L./Steinbrück, L. (2022):** Aktuelle Trends, Chancen und Herausforderungen im Personalmanagement in der Live-Kommunikationsbranche. In: Zanger, C. (2022): Events und Wege aus der Krise - „The New Normal“ aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Chemnitz, Springer Fachmedien. S. 159-190.

**Brüsemeister, T. (2008):** Qualitative Forschung – Ein Überblick. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden, VS Verlag.

**Bühnert, C./Luppold, S. (2017):** Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement Konzeption & Gestaltung, Werbung & PR, Organisation & Finanzierung. Neulingen/Ravensburg, Springer Fachmedien.

**Bundesagentur für Arbeit (2016):** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräftengpassanalyse. URL: [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201606/arbeitsmarktberichte/fk-engpassanalyse/fk-engpassanalyse-d-0-201606-pdf.pdf?\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201606/arbeitsmarktberichte/fk-engpassanalyse/fk-engpassanalyse-d-0-201606-pdf.pdf?_blob=publicationFile&v=1). [11.07.2023].

**Bundesagentur für Arbeit (2023):** Flexible Arbeitszeiten. URL: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/personalfragen/flexible-arbeitszeiten>. [11.07.2023].

**Burel, S. (2017):** Der hybride Event-Mitarbeiter. In: Dinkel, M./Baumgartner R. (2017): Personalmanagement: Herausforderungen für die Eventorganisation. Mannheim, Duale Hochschule Baden-Württemberg. S. 29-35.



**Dams, C. (2021):** Psychologische Aspekte des modernen Eventmanagers im Live-Marketing Agiles Mindset für Effektivität, Innovation und Spaß. In: Ronft, S. (2021): Eventpsychologie. Veranstaltungen wirksam optimieren: Grundlagen, Konzepte, Praxisbeispiele. Mannheim, Springer Fachmedien. S. 717-720.

**Dillerup, R./Stoi, R. (2016):** Unternehmensführung - Management und Leadership. 5. Auflage. Heilbronn/Stuttgart, Verlag Franz Vahlen München.

**Dinkel, M./Baumgartner R. (2017):** Personalmanagement: Herausforderungen für die Eventorganisation. Mannheim, Duale Hochschule Baden-Württemberg.

**Dinkel, M./Baumgartner R. (2017):** Personalmanagement von Eventorganisationen. In: Dinkel/Baumgartner (2017): Personalmanagement: Herausforderungen für die Eventorganisation. Mannheim, Duale Hochschule Baden-Württemberg. S. 5-9.

**Doppler, S./Schmidt, B. (2021):** Stress als Herausforderung in der Eventindustrie - Theoretische Hintergründe und branchenspezifische Ausprägungen. In: Ronft, S. (2021): Eventpsychologie. Veranstaltungen wirksam optimieren: Grundlagen, Konzepte, Praxisbeispiele. Mannheim, Springer Fachmedien. S. 671-686.

**Eckelt, M./Ketschau, T. J./Klassen, J./Schauer, J./Schmees, J. K./Steib, C. (2022):** Berufsbildungspolitik: Strukturen – Krise – Perspektiven. Bielefeld, wbv Media GmbH & Co. KG.

**Eilers, S./Möckel, K./Rump, J./Schabel, F. (2018):** HR-Report – Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand. Mannheim/Zürich/Wien, Hays AG.

**Eurostat (2021):** Cultural and total employment by sex, age and educational attainment, EU URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Figure\\_3\\_-\\_Cultural\\_and\\_total\\_employment\\_by\\_sex,\\_age\\_and\\_educational\\_attainment,\\_EU,\\_2021\\_\(%25\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Figure_3_-_Cultural_and_total_employment_by_sex,_age_and_educational_attainment,_EU,_2021_(%25).png). [11.07.2023].

**Franzke, B./Zeitner, I. (2023):** Qualitative Interviews. In: Hollenberg, S./Kaup, C. (2023): Empirische Sozialforschung für die Polizei- und Verwaltungswissenschaften - Eine Einführung. Köln/Münster, Springer Fachmedien. S. 139-168.

**Gehrke, G./Spott de Barrera, D./Lampe, D. (2017):** Die Veranstaltungswirtschaft und ihr Personal - Angebotsprofile und Nachfragestrukturen von Aus- und Weiterbildung. Hannover, Springer Gabler.

**GWA (2020):** GWA Nachwuchsstudie 2020. URL: [https://www.gwa.de/content/uploads/2021/01/20200528\\_Nachwuchsstudie-GWA-2020.pdf](https://www.gwa.de/content/uploads/2021/01/20200528_Nachwuchsstudie-GWA-2020.pdf). [11.07.2023].

**Hackl, B./Gerpott, F./Vacek, E. (2014):** Nur gemeinsam stark: Warum agile Führung mit einer nachhaltigen Lernkultur verknüpft werden muss. In: Personalführung. Volume 47, Issue 6. S. 34-41.

**Hackl, B./Wagner, M./Attmer, L./Baumann, D. (2017):** New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. München/Bonn, Springer Gabler.

**Harbinger AG (2023):** Größe der Personalabteilung vs. Anzahl Mitarbeiter: Definition, Benchmark und Guide. URL: <https://www.harbinger-consulting.com/blog/groesse-der-personalabteilung/>. [11.07.2023].

**Hartmann, M. (2015):** Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt - HR-Aufgaben optimal vernetzen. Hamburg, Springer Gabler.

**Hartmann, M. (2015):** Mitarbeiterrekrutierung – vernetzt denken. In: Hartmann, M. (2015): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt - HR-Aufgaben optimal vernetzen. Hamburg, Springer Gabler. S. 1-28.

**Hays (2023):** Welches sind aktuell die wichtigsten HR-Themen? URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682236/umfrage/umfrage-unter-fuehrungskraefte-zu-den-wichtigsten-hr-themen/>. [11.07.2023].

**Helfferich, C. (2019):** Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.) (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage. Berlin/Bonn, Springer Fachmedien. S. 699-685.

**Hellert, U./Müller, F./Mander, R. (2019):** Zeitkompetenz, Vertrauen und Prozessfeedback im Virtual Work Resource Model. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 145-161.

**Hellert, U. (2022):** Arbeitszeitmodelle der Zukunft - Arbeitszeiten flexibel gestalten. 3. Auflage. Freiburg, Haufe Verlag.

**Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019):** Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien.

**Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2019):** New Work Best Practices und Zukunftsmodelle. Stuttgart, Fraunhofer IAO.

**Hollenberg, S./Kaup, C. (2023):** Empirische Sozialforschung für die Polizei- und Verwaltungswissenschaften - Eine Einführung. Köln/Münster, Springer Fachmedien.

**Huber, A. (2017):** Personalmanagement. 2. Auflage. Bad Homburg, Verlag Franz Vahlen München.

**IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit) (2018):** Substituierbarkeitspotenzial. URL: <https://www.iab-forum.de/glossar/substituierbarkeitspotenzial/>. [11.07.2023].

**IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit) (2023):** Automatisierbarkeit im Beruf Veranstaltungskaufmann/-frau. URL: <https://job-futuromat.iab.de/#top>. [11.07.2023].

**IfD Allensbach (2022):** Generationen in Deutschland nach Umfrage zu Wertorientierungen und Lebenseinstellungen, die wichtig und erstrebenswert sind nach Generationen im Jahr 2022. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1136705/umfrage/umfrage-zu-wertorientierungen-und-lebenseinstellungen-nach-generationen/>. [11.07.2023].

**ifo Institut (2022a):** Fachkräftemangel steigt auf Allzeithoch. URL: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-08-02/fachkraeftemangel-steigt-auf-allzeithoch>. [11.07.2023].

**ifo Institut (2022b):** Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten von Dezember 2021 bis November 2022. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1283705/umfrage/nutzung-von-homeoffice-im-dienstleistungssektor/>. [11.07.2023].

**ifo Institut (2023):** Mangel an Fachkräften entspannt sich leicht. URL: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2023-02-15/mangel-fachkraeften-entspannt-sich-leicht>. [11.07.2023].

**Jähne, J. (2020):** FAMA Messefachtagung: Vision Note zu Female Leadership. URL: <https://www.wie-dach.com/post/fama-messefachtagung-vision-note-zu-female-leadership>. [11.07.2023].

**Jobst-Jürgens, V. (2020):** New Work - Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Rosengarten, Springer Fachmedien.

**Jungwirth, A. (2023):** Fachkräftemangel: Verliert Deutschland den Kampf um kluge Köpfe? URL: <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/fachkraefte-mangel-verliert-deutschland-den-kampf-um-kluge-koepfe,ThKV52l>. [11.07.2023].

**Kels, P./Clerc, I./Artho, S. (2015):** Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen - Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung. Bern/Luzern, Springer Gabler.

**Klaus, H./Schneider, H.-J. (2016):** Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. 12. Auflage. Kiel/Forchheim, Springer Gabler.

**Klubhaus (2023a):** Portfolio. URL: <https://www.klubhaus.de/portfolio/>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023b):** ETWAS SINNVOLLES SCHAFFEN. ALLES ANDERE IST DE-KO: URL: <https://www.klubhaus.de/vision/>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023c):** KOMPLIZIERTES THEMA? EINFACH. MACHEN! URL: <https://www.klubhaus.de/strategie/>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023d):** THINKTANK STATT IDEENPFÜTZE. URL: <https://www.klubhaus.de/think/>. [05.05.2023].

**Klubhaus (2023e):** Kunden. URL: <https://www.klubhaus.de/kunden/>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023f):** ZUHAUSE IM KLUBHAUS. URL: <https://www.klubhaus.de/zuhause-im-klubhaus>. [05.05.2023].

**Klubhaus (2023g):** WILLKOMMEN IM KLUBHAUS. URL: <https://www.klubhaus.de/klubhaus/>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023h):** Das neue Klubhaus. URL: <https://www.klubhaus.de/das-neue-klubhaus>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023i):** Aufbruch in neue, kreative Wände. URL: <https://www.klubhaus.de/aufbruch-in-neue-kreative-waende>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023j):** Ein Team – Eine Reise. URL: <https://www.klubhaus.de/rotterdam>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023k):** Jobs. URL: <https://www.klubhaus.de/jobs>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023l):** KÄMPFER GEGEN DIE NORMALITÄT. URL: <https://www.klubhaus.de/>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023m):** TEAM. URL: <https://www.klubhaus.de/team/>. [05.06.2023].

**Klubhaus (2023n):** MILO. URL: <https://www.klubhaus.de/milo>. [05.06.2023].

**Krause, C./Porath, J. (2022):** Ausbildungsmarkt und Stellung von Auszubildenden in Zeiten von Corona – eine statistische und verordnungsrechtliche Betrachtung. In: Eckelt, M./Ketschau, T. J./Klassen, J./Schauer, J./Schmees, J. K./Steib, C. (2022): Berufsbildungspolitik: Strukturen – Krise – Perspektiven. Bielefeld, wbv Media GmbH & Co. KG. S. 121-140.

**Krüger, D./Parchmann, I./Schecker, H. (2014):** Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung. Berlin/Bremen/Kiel, Springer Verlag.

**Krüger, K.-H. (2016):** Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann? In: Klaus, H./Schneider, H.-J. (2016): Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. 12. Auflage. Kiel/Forchheim, Springer Gabler. S. 39 – 71.

**Krüger, K. (2018):** Herausforderung Fachkräftemangel - Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Berlin, Springer Gabler.

**Kuckartz, U. (2018):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Marburg, Beltz Juventa.

**KulturFabrik e.V. (2022):** ADIEU VERANSTALTUNGSBRANCHE. URL: <https://www.kufa.info/adieu-veranstaltungsbranche/>. [11.07.2023].

**Lang, F.P. (2019):** Quo vadis Digitale Revolution? Eine gesamtwirtschaftliche Analyse von Auswirkungen der Digitalisierung. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 3-22.

**Linne, G. (2002):** Flexibel arbeiten – flexibel leben? Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.

**LinkedIn Corporation (2023):** Dr. Torsten Fremer. URL: <https://www.linkedin.com/in/torsten-fremer-05011b153/>. [11.07.2023].

**LiveCom Alliance/R.I.F.E.L. (2021):** Welche Trends und Themen werden die Live-Kommunikationsbranche auch nach der COVID-19-Pandemie beschäftigen? URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1251081/umfrage/trends-und-themen-der-live-kommunikationsbranche-nach-corona/>. [11.07.2023].

**Matusiewicz, D. (2019):** Der Produktionsfaktor Mensch und seine digitale Gesundheit am Arbeitsplatz. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 289-302.

**Mayring, P. (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6. Auflage. Klagenfurt, Beltz Verlag.

**Meissner, E./Chang-Gusko, Y.-S. (2019):** Arbeitsplatz der Zukunft – vom Eckbüro zum Digital Village. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.)

(2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 163-180.

**Müller-Friemuth, F./Kühn, R. (2019):** New Work-Challenge – Die schöne neue Arbeitswelt aus zukunftsforcherischer Sicht. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 391-412.

**Müller, A./Müller, A. (2019):** Das Unternehmen ohne Hierarchie – Messung und Umsetzung. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 459-476.

**Nelke, A./Steffen, A. (2019):** Visionen und Empowerment: Wie Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung funktionieren kann. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 517-539.

**Niederberger, M./Wassermann, S. (2015):** Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Albershausen/Stuttgart, Springer Fachmedien.

**Ostermaier, A. (2022):** Kostenentwicklung EVENT/MESSE 2022. Berlin, R.I.F.E.L. e.V./Bundesvereinigung Veranstaltungswirtschaft e.V..

**Paul, S./Sakschewski, T. (2012):** Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche - Besonderheiten, Barrieren und Lösungsansätze. Berlin, Springer Gabler.

**Petri, J. (2014):** Fallstudien zur Analyse von Lernpfaden. In: Krüger, D./Parchmann, I./Schecker, H. (2014): Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung. Berlin/Bremen/Kiel, Springer Verlag. S. 95-105.

**Randstad (2021):** Welche Faktoren sind Ihnen bei der Arbeitgeberwahl wichtig? URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1279351/umfrage/umfrage-zu-ausschlaggebenden-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl/>. [11.07.2023].

**Randstad/ifo Institut (2022):** 62 Prozent der Unternehmen bieten bei Bürotätigkeit Homeoffice an. URL: [https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-07-19/randstad-ifo-umfrage-62-prozent-der-unternehmen-bieten-bei#:~:text=62%20Prozent%20der%20deutschen%20Unternehmen,7%20Tage%20Homeoffice%20im%20Monat](https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-07-19/randstad-ifo-umfrage-62-prozent-der-unternehmen-bieten-bei#:~:text=62%20Prozent%20der%20deutschen%20Unternehmen,7%20Tage%20Homeoffice%20im%20Monat.). [11.07.2023].



**Reifenberger, S. (2023):** GWA Frühjahrsmonitor 2023. Frankfurt am Main, Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V..

**Rehm, S./Sattelberger, T./Schabel, F./Welpel I.-M./Tumasjan, A./Theurer, C./Buhl, M. (2016):** Der Ruf nach Freiheit. Innovationsförderliche Arbeitswelten aus Sicht der Arbeitenden. Hays AG, ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG), Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM), Technische Universität München.

**Research Institute for Exhibition and Live-Communication (R.I.F.E.L.) (2022):** Die Herausforderungen der Veranstaltungswirtschaft beim Re-Start. URL: [https://www.rifel-institut.de/wp-content/uploads/2023/01/20220316\\_fwd\\_RIFEL\\_Studie\\_RESTART.pdf](https://www.rifel-institut.de/wp-content/uploads/2023/01/20220316_fwd_RIFEL_Studie_RESTART.pdf). [11.07.2023].

**Riedl, R. (2020):** Agiles Arbeiten in offenen Büroumgebungen und Mitarbeiterstress. In: Wirtschaftsinformatik & Management. Volume 12, Issue 6. S. 434- 439.

**Riesewick, F. (2023):** Eine repräsentative Studie zur politischen Stimmung im Auftrag der ARD-Tagesthemen und der Tageszeitung DIE WELT – ARD Deutschland Trend. Köln, WDR. URL: [https://www.infratest-dimap.de/fileadmin/user\\_upload/DT\\_2301\\_Report.pdf](https://www.infratest-dimap.de/fileadmin/user_upload/DT_2301_Report.pdf). [11.07.2023].

**Ronft, S. (2021):** Eventpsychologie. Veranstaltungen wirksam optimieren: Grundlagen, Konzepte, Praxisbeispiele. Mannheim, Springer Fachmedien.

**Rüttgers, C./Hochgürtel, K. (2019):** Digitalisierung der Arbeit und des HR-Managements – Eine empirische Analyse der Einstellungen von Beschäftigten. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 223-247.

**Sakschewski, T./Paul, S. (2017):** Veranstaltungsmanagement - Märkte, Aufgaben und Akteure. Berlin, Springer Fachmedien.

**Sauer, S./Garnitz, J./von Maltzan, A. (2022):** Fachkräftemangel aus Unternehmenssicht: Auswirkungen und Lösungsansätze. Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen. München, Stiftung Familienunternehmen. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/265550/1/181975930X.pdf>. [11.07.2023].

**Schabbing, B. (2016):** Aktuelle Anforderungen an das Eventmanagement und die Folge(runge)n für das Eventstudium in Deutschland. Die Arbeit des Qualitätszirkels Veranstaltungs- und Eventstudium (QZVE). In: Wünsch, U. (Hrsg.) (2016): Handbuch Erlebniskommunikation - Grundlagen und Best Practice für erfolgreiche Veranstaltungen. Berlin, Erich Schmidt Verlag. S. 371-386.

**Schabbing, B. (2019):** Die Generation Y und die Eventbranche: Gegenüberstellung der Erwartungen der Studienabsolventen und der Arbeitgeber. In: Wirtz, V./Schabbing, B./Crusius, B. (Hrsg.) (2019): Karriere im Tourismus und in der Eventwirtschaft - Wege zum Traumberuf. Dortmund/Frankfurt a.M., Springer Fachmedien. S. 19-38.

**Schaff, A. (2019):** Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 303-321.

**Statistisches Bundesamt (2019):** Prognose der Einwohnerzahl\* von Deutschland von 2019 bis 2060. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1446/umfrage/bevoelkerungsvorausberechnung-deutschland/>. [11.07.2023].

**Träger, T. (2020):** Personalmanagement: Grundlagen und Instrumente. Berlin, Verlag Franz Vahlen München.

**Wagner, R./Grau, N. (2013):** Basiswissen Projektmanagement – Grundlagen der Projektarbeit. Düsseldorf, Symposium Publishing GmbH.

**Wassermann, S. (2015):** Das qualitative Experteninterview. In: Niederberger, M./Wassermann, S. (2015): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Albershausen/Stuttgart, Springer Fach-medien. S. 51-68.

**Wilke, C. (2019):** Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Essen, Springer Fachmedien. S. 37 – 48.

**Wirtz, V./Schabbing, B./Crusius, B. (Hrsg.) (2019):** Karriere im Tourismus und in der Eventwirtschaft - Wege zum Traumberuf. Dortmund/Frankfurt a.M., Springer Fachmedien.

**Wulf, K. (2017):** Nachhaltiges Personalmanagement. In: Bühnert, C./Luppold, S. (2017): Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement Konzeption & Gestaltung, Werbung & PR, Organisation & Finanzierung. Neulingen/Ravensburg, Springer Fachmedien. S. 475 – 492.

**Wünsch, U. (Hrsg.) (2016):** Handbuch Erlebniskommunikation - Grundlagen und Best Practice für erfolgreiche Veranstaltungen. Berlin, Erich Schmidt Verlag.

**Wüppenhorst, I. (2022):** Konzert- und Veranstaltungsbranche leidet unter Personalmangel und schlechten Vorverkäufen. URL: <https://www.radiohamburg.de/aktuelles/hamburg/Konzert-und-Veranstaltungsbranche-leidet-unter->



[Personalmangel-und-schlechten-Vorverk%C3%A4ufe-id795368.html](https://www.event-partner.de/business/personalmangel-und-schlechten-Vorverk%C3%A4ufe-id795368.html).

[11.07.2023].

**Zanger, C./Klaus, K./Kießig, A. (2018):** Fachkräfte in der Event- und Messebranche. Chemnitz, Technische Universität.

**Zanger, C. (2019):** Eventforschung - Aktueller Stand und Perspektiven. Chemnitz, Springer Gabler.

**Zanger, C. (2022):** Events und Wege aus der Krise - „The New Normal“ aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Chemnitz, Springer Fachmedien.

**Zanger, C./Kießig, A. (2022):** HR- & Gehaltsreport 2022. Rheda-Wiedenbrück/Berlin, Bundesvereinigung Veranstaltungswirtschaft/Research Institute for Exhibition and Live-Communication.

**Zanger, C./Klaus, K. (2021):** Landkarte Veranstaltungswirtschaft. Veranstaltungswirtschaft e.V./R.I.F.E.L. e.V./TU Chemnitz.

**Zanini, F. (2022):** Personalmangel in der Eventbranche: Wo sind meine Leute? URL: <https://www.event-partner.de/business/personalmangel-in-der-eventbranche-wo-sind-meine-leute/>. [11.07.2023].

**Zukunftsinstitut GmbH (2023a):** Die Megatrends. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#was-sind-megatrends>. [11.07.2023].

**Zukunftsinstitut GmbH (2023b):** Megatrend New Work. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>. [11.07.2023].

## Rechtsquellenverzeichnis

**Arbeitsstättenverordnung** vom 12. August 2004 (BGBl. I S. 2179), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist.

## Anhang A: Rankings von New Work Merkmalen

Tab. 2: New Work Merkmale Ranking: Priorisierung der Merkmale nach Wichtigkeit (je kleiner der Mittelwert, desto wichtiger) (Jobst-Jürgens, 2020, S. 135)

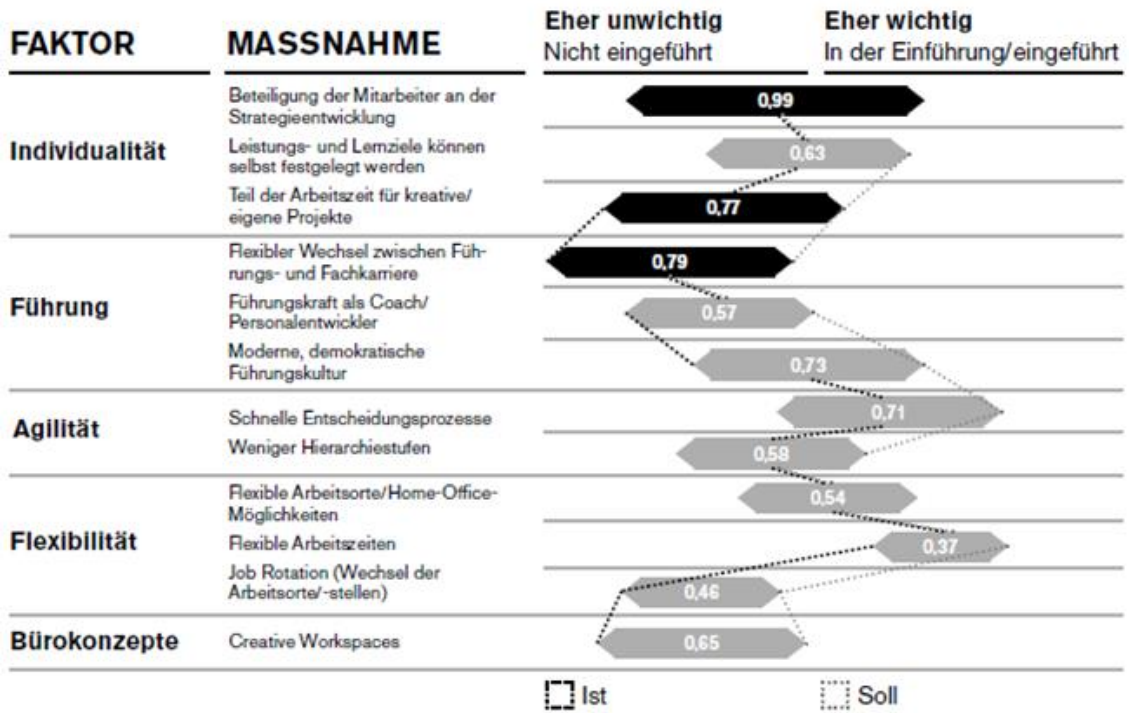
Merkmal	Mittelwert (alle Gruppen und Generationen)
Recruiting	12.9
Digitalisierung	11.8
Bürokonzept	11.1
Unternehmenskultur	10.3
Mitarbeiter Vorteile	10.1
Unterstützung bei Lebensereignissen	9.0
Vereinbarkeit	8.8
Führungsverhalten	8.6
Sinnhaftigkeit	8.4
Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen	8.3
Gleichberechtigung	7.2
Persönliche Weiterentwicklung	7.1
Team	6.9
Zeitliche Flexibilität	5.7
Kommunikation	5.6
Gehalt	4.3

Tab. 3: Zwölf Aspekte für eine New Work Umsetzung (Hackl et al., 2017, S. 72)

<b>Individualität</b>	<b>Führung</b>	<b>Agilität</b>	<b>Flexibilität</b>	<b>Neue Bürokonzepte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung</li> <li>• Leistungs- und Lernziele können selbst festgelegt werden</li> <li>• Selbstbestimmung: Teil der Arbeitszeit für kreative/eigene Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibler Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere</li> <li>• Führungskraft als Coach/Personalentwickler</li> <li>• Moderne, demokratische Führungskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Entscheidungsprozesse</li> <li>• Weniger Hierarchiestufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitsorte/ Home Office Möglichkeiten</li> <li>• Flexible Arbeitszeiten</li> <li>• Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgabestelle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creative Workspaces</li> </ul>

Diese zwölf Aspekte wurden von Studienteilnehmenden häufig erwähnt und hoch gewichtet (vgl. Hackl et al., 2017, S. 71).

Tab. 4: Soll-Ist-Vergleich und Wichtigkeit von New Work Merkmalen (Hackl et al., 2017, S. 78)



## Anhang B: Einverständniserklärung



### Einverständniserklärung zum Interview

Forschungsprojekt: „New Work als innovativer Ansatz zur Überwindung des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche“  
Interviewerin: Cara Kriegeskotte  
Befragter: Dr. Torsten Fremer  
Interviewdatum: 01.06.2023

Das Interview wird aufgezeichnet und von der Interviewerin Cara Kriegeskotte verschlossen aufbewahrt. Zugang zu der Tonaufnahme haben neben der Interviewerin nur der Erstgutachter Herr Prof. Dr. Gernot Gehrke und die Zweitgutachterin Frau Prof. Dr. Isabelle Thilo.

Zu Auswertungszwecken wird die Tonaufnahme protokolliert. Sofern vom Befragten gewünscht wird (s. Erklärung unten), werden Namen im Protokoll unkenntlich gemacht.

### Erklärung des Befragten:

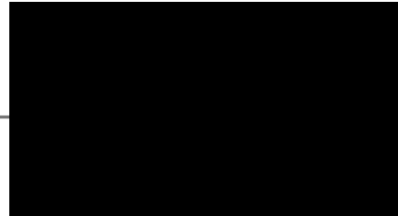
Die Verwertungsrechte des Interviews liegen bei der Interviewerin Cara Kriegeskotte.

Ich erkläre mich freiwillig dazu bereit, im Rahmen des oben genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Dieses Interview darf aufgezeichnet und im Nachhinein schriftlich protokolliert sowie ausgewertet werden.

- Des Weiteren erkläre ich mich damit einverstanden, dass Ausschnitte des Interviews in verschrifteter Form für Publikationszwecke **mit Namen** verwendet werden dürfen.
- Des Weiteren erkläre ich mich damit einverstanden, dass Ausschnitte des Interviews in verschrifteter Form für Publikationszwecke **anonymisiert** verwendet werden dürfen.

- Das Interview darf **nicht publiziert** werden. Durch einen Sperrvermerk soll sichergestellt werden, dass lediglich die Interviewerin sowie der Erstgutachter und die Zweitgutachterin Zugang zur verschrifteten Form und der Auswertung des Interviews haben.

Köln, den 1.6.2023, Befragter \_\_\_\_\_  
(Ort) (Datum)



## Anhang C: Interviewleitfaden

Agenda:

weiß: Hauptfragen

grau: Rückfragen

gelb: optionale Fragen

Tab. 5: Interviewleitfaden

Einstieg	Thema: New Work als innovativer Ansatz zur Überwindung des Fachkräftemangels in der Veranstaltungsbranche
	Eröffnungsimpuls: Wie würden Sie Ihre Firma Klubhaus einer Person in zwei Sätzen beschreiben, die zuvor noch nie etwas von dem Unternehmen gehört hat?
New Work bei Klubhaus	Welche New Work Merkmale verfolgen Sie bei Klubhaus?
	<i>Rückfragen:</i>
	Welche <b>Arbeitszeitenregelungen</b> haben Sie? (Arbeitszeitkonto, Gleitzeit, Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit)
	Wie gehen Sie bei Klubhaus mit <b>Überstunden</b> und späten Arbeitszeiten um?
	Welche Regelungen haben Sie für <b>mobiles Arbeiten</b> in Ihrem Unternehmen?
	Werden regelmäßige <b>Weiterbildungen</b> angeboten?
	Wie gestalten sich die <b>Hierarchien</b> bei Klubhaus und wie viel <b>Eigenverantwortung</b> geben Sie an Ihre Mitarbeitenden ab?
	Besteht der New Work Ansatz seit der Gründung des Unternehmens? Wenn ja, welche Aspekte? Können Sie beschreiben, wie sich diese Merkmale weiterentwickelt haben?
	<i>Rückfragen:</i>
	Welchen Einfluss hatte Corona?
	Welche anderen Einflüsse gab es?
	Gibt es spezifische Herausforderungen, denen Sie bei der Implementierung von New Work in der Veranstaltungsbranche begegnet sind? Wenn ja, welche?
Fachkräftemangel	Welche Rolle spielt New Work Ihrer Meinung nach bei der nachhaltigen <b>Fachkräftebindung und -rekrutierung</b> ? (Erhöhte Arbeitgebendenattraktivität/positive Außenwirkung)
	<i>Rückfragen:</i>
	<b>Können Sie Ihren Mitarbeitendenbedarf zufriedenstellend decken? (Das quantitative Soll an MA erfüllt?)</b>
	<b>Wie lange bleiben Mitarbeitende durchschnittlich in Ihrem Unternehmen?</b>
	Was hat Ihrer Auffassung nach außerhalb von New Work Einfluss auf die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften in der Veranstaltungsbranche? (Gehalt, Urlaubstage, Aufstiegschancen)
	Hatte Corona Einfluss auf den Fachkräftebedarf in Ihrem Unternehmen? (Abwanderung?)
Welche Stellen sind am schwersten zu besetzen?/Wo ist der Bedarf hoch und wenige Fachkräfte vorhanden?	

	Ist die Umsetzung von den eben besprochenen New Work Merkmalen für ein Unternehmen, welches akuten Fachkräftebedarf aufweist und ausgelastet ist Ihrer Auffassung nach realistisch? Welche sind realistisch/unrealistisch? (Bspw. Ausgeglichene Work Life Balance während zu wenige MA da - Überstunden?)
	Für wie wichtig halten Sie New Work Merkmale, um den Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche zu bekämpfen? Ist New Work der richtige Ansatz, um den Fachkräftemangel zu überwinden?

Auswirkungen von New Work auf Klubhaus	Welche weiteren Auswirkungen haben die in Ihrem Unternehmen praktizierten New Work Merkmale?
	<i>Rückfragen:</i>
	Denken Sie, dass durch New Work die <b>Mitarbeitenden Zufriedenheit</b> und das <b>Betriebsklima</b> verbessert wird? Welche New Work Merkmale beeinflussen diese Aspekte konkret? (z.B. Team Events?)
	Sind Sie der Auffassung, dass New Work positive Auswirkungen auf das <b>Stressempfinden</b> der Mitarbeitenden hat?
	Wenn noch nicht immer: Beeinflusst New Work die <b>Produktivität</b> von Mitarbeitenden positiv? Wenn ja, wie und warum?
	Welchen Einfluss hat Ihr <b>Bürokonzept</b> auf die Mitarbeitenden? (erhöhte Produktivität/Kreativität?)
	Welche Merkmale von New Work haben Ihrer Auffassung nach den größten <b>Einfluss</b> auf Mitarbeitende?
	Welchen Einfluss haben die New Work Merkmale auf Ihre <b>Veranstaltungen</b> ? (Kreativität)
	<i>Rückfrage:</i>
	Wären Ihre Veranstaltungen ohne die New Work Merkmale möglich?
Gibt es weitere, bisher nicht beleuchtete, aber erwähnenswerte Motive, weshalb sie in ihrem Unternehmen New Work verfolgen?	

## Anhang D: Interviewprotokoll

Agenda:

**Rote Schrift:** Zusammenfassung des Gesagten von Interviewerin (Cara Kriegeskotte)

**Schwarze Schrift:** Zusammenfassung des Gesagten von Befragtem (Torsten Fremer)

**Eröffnungsimpuls:** Wie würden Sie Ihre Firma Klubhaus einer Person in zwei Sätzen beschreiben, die zuvor noch nie etwas von dem Unternehmen gehört hat?

- Klubhaus Agentur für Live-Kommunikation und Events
- Besonderheit: Hauptsächlich Corporate Events (interne Veranstaltungen), mit einer langjährigen Begleitung von Kund\*innen
  - o Inhalte können für Kund\*innen aufgrund der langjährigen Begleitung mitgestaltet werden

**Welche New Work Konzepte verfolgen Sie bei Klubhaus?**

- schwierig zu sagen, was alles zu New Work überhaupt dazu gehört
- sowohl Sinnstiftende Tätigkeiten als auch Agilität sind wichtig, aber es gibt kein spezifisches New Work Konzept
- wichtig ist: Wie passt man sich dem Arbeitsmarkt an und wie ist man attraktiv für Mitarbeitende
  - o gilt allerdings auch für Geschäftsführende
- Gründung der Agentur Klubhaus vor 15 Jahren, da Herr Fremer in anderen Agenturen gearbeitet hat und so nicht arbeiten wollte
  - o lange Arbeitszeiten bis 22 bzw. 24 Uhr, damit Vorgesetzte Freigaben erteilen → wenig Selbstbestimmung
  - o Gründung von Klubhaus, um es selbst besser zu machen → ist von Anfang an besser gelungen als in anderen Agenturen
  - o bei der Bildung der Strukturen wurde Wert daraufgelegt, dass Mitarbeitende gering von internen Entscheidungsprozessen abhängig sind
- gewisser Grad an Vertrauen und Selbstbestimmung wird seit der Gründung an die Mitarbeitenden geschenkt
- Selbstbestimmung als einer der wichtigsten New Work Merkmale
  - o Mitarbeitende können selbstbestimmen, wann sie fertig sind und wann sie welche Aufgaben wie lösen
- Weiterentwicklung in den letzten Jahren mit dem Wunsch weniger zu arbeiten und eine sinnstiftende Tätigkeit zu finden



- intensiver Austausch mit gesamtem Team über New Work
  - New Work Maßnahmen sind keine Vorgaben von der Führungsetage, sondern das Ergebnis von gemeinsamen Diskussionen
  - vier Workshops pro Jahr
  - eine Reise pro Jahr
  - drei Reflektionen, um die Regeln des Arbeitens neu zu geben
- bei Klubhaus wird sich intern und mit Kund\*innen geduzt
- Einzug in ein neues Büro vor sechs Jahren → Arbeitsumfeld wurde mit gesamtem Team gestaltet
  - Mischung aus Küche, Wohnzimmer, Arbeitsplätzen
  - keine festen Arbeitsplätze, sondern in Teams zusammen
- flache Hierarchie
  - jedes Projekt hat ein Projektteam, welches eigenverantwortlich bzw. selbstbestimmt agieren kann → keine Verantwortungsschleifen in die eine oder andere Richtung
  - können sich weiterhin Ratschläge außerhalb des Teams einholen
- durch Corona und den damit verbundenen Einschränkungen völlige Unabhängigkeit vom Büro
  - jede\*r darf mittlerweile frei entscheiden, ob man in das Büro kommt oder nicht
    - vor Corona schon zwei Mitarbeitende, die von Köln weg nach Hamburg und Braunschweig gezogen sind und dann mobil arbeiten konnten
  - Veränderung der Mitarbeitenden Struktur durch mobiles Arbeiten
    - heute Mitarbeiterin aus Kopenhagen → wird in das Team integriert, weil sie sehr wertgeschätzt wird
  - Notwendigkeit von mobilem Arbeiten, wenn ein Unternehmen New Work betreiben will
  - Herausforderungen von mobilem Arbeiten besonders für Berufseinsteiger\*innen gegeben
    - erschwerter Kontakt zum Team als es im Büro der Fall wäre
    - Daten mühsam zusammensuchen
    - Abläufe werden schwerer verstanden
    - dadurch besteht Gefahr der Abwanderung

*Einschub: Haben Sie feste Bürotage, damit sich Teams treffen können?*

- ein halber Tag pro Woche
- alle kommen zusammen soweit es geht

- Selbstbestimmung: jede\*r kann entscheiden, ob man kommt oder nicht
- Sinnebene als Teil von New Work ist hoch komplex
  - bei Klubhaus wird sich beständig gefragt, wo der Sinn in der Arbeit liegt
  - vor zwanzig Jahren gab es viele Unternehmen, welche sehr viele Bewerbungen bekommen haben und heute möchte dort keiner mehr arbeiten
    - in der Veranstaltungs-/Live-Kommunikationsbranche arbeitet man viel und arbeitet teilweise für Unternehmen für die man gar nicht arbeiten möchte
  - damit das bei Klubhaus nicht der Fall ist, ist der Ansatz bezüglich der Sinnebene, dass durch den inhaltlichen und nicht rein inszenatorischen Beitrag von Klubhaus bei Corporate Events positive Impulse bei den Unternehmen bzw. Kund\*innen gesetzt werden
    - zum Beispiel wird auf Veranstaltungen über Nachhaltigkeit diskutiert
    - Unternehmen werden durch Veranstaltungen von Klubhaus positive Anreize gesetzt, woraus sich Mitarbeitende von Klubhaus wiederum Sinn für die eigene Arbeit ziehen
  - Sinnebene ist nicht leicht und es ist noch keine vollständige Lösung gefunden
  - weitere Variante: das Berufsfeld und das Bewusstsein für „Dinge“ muss sich allmählich erst ändern, damit Sinnebene im Job greifbarer wird
- Agenturen sind sehr ausgelastet, da Agenturen während der Corona Pandemie große Abwanderung von Mitarbeitenden erleiden mussten und die abgewanderten Fachkräfte weggeblieben sind
- in vielen Unternehmen schauen sich die CEOs o.ä. das Projekt erst vier Wochen vor Veranstaltung genauer an, wodurch Druck bei Projektverantwortlichen entsteht
- als Veranstaltungsmanager\*in kommt man eine Woche vor Event nicht an dem Druck vorbei der entsteht, weshalb man veranstalten lieben muss
  - kann man nicht wirklich damit ändern, dass man sagt, dass man nur 6 oder 8 Stunden am Tag arbeitet oder um 17 Uhr Schluss ist
    - wird bei Klubhaus dennoch versucht, auch wenn es eine Woche vor Event eher unrealistisch ist

Was haben Sie für Arbeitszeitenregelungen? Haben Sie Arbeitszeitkonten, so dass man im Nachhinein die Überstunden abbauen kann?

- Ja
- klassische Arbeitsverträge, aber während Veranstaltungen werden zehn bis 12 Stunden gearbeitet und nicht 16 oder 18 Stunden
- eine Diskussion und ein dringender Änderungsbedarf sind, dass Unternehmen (Kund\*innen von Agenturen) mehr bezahlen
  - o Branche leidet unter Preiskampf, da manche Agenturen günstigere Dienstleistungen anbieten → Branche müsste sich enger zusammenschließen, damit auf Veranstaltungen bestimmte Stellen doppelt besetzt werden, da heute immer noch zu viele Projektleiter\*innen von morgens sechs bis spätabends mehrere Tage am Stück arbeiten
  - o momentan kaum durchsetzbar solche Stellen doppelt zu besetzen
  - o wegen Personalengpässen stoßen Unternehmen (Kund\*innen von Agenturen) immer häufiger auf Agenturen, die ihre Aufträge nicht mehr gut erfüllen oder gar nicht erst annehmen können → Unternehmen merken auch, dass es zu einem Wandel kommen muss (mehr Geld)
  - o derzeit gefangen in dem Doppel zwischen Auftraggeber und anderen Agenturen, die die Dienstleistung günstiger anbieten
    - das, was man theoretisch umsetzen will ist bei manchen Kund\*innen einfacher und bei anderen schwieriger → Klubhaus ist beständig auf dem Weg das zu hinterfragen
- in den letzten Jahren ist es schwieriger geworden Personal zu rekrutieren
- Sinnfrage ist die spannendere New Work Frage als die rein organisatorischen Dinge
  - o wenn Mitarbeitende an etwas glauben, Sinn verspüren und Lust haben mit einem guten Team zu arbeiten, dann möchte man auch arbeiten und Arbeitszeiten werden hintergründig
- Mitarbeitende werden momentan allerdings vorrangig mit äußeren Rahmenbedingungen/organisatorischen Merkmalen gelockt (flexibler Arbeitsplatz, Kicker, Kaffee, Limo), aber das steht mittlerweile bei den meisten Arbeitgebenden in den Stellenausschreibungen → Sinn und Haltung sind letzten Endes entscheidend, was jedoch irgendwie transportiert werden muss

**Welche Rolle spielt New Work Ihrer Meinung nach bei der nachhaltigen Fachkräftebindung und -rekrutierung?**

- New Work spielt für die Fachkräfterekrutierung zu 100 % einen entscheidenden Faktor

- aber New Work im Sinne von Sinn, Purpose und Haltung ist wichtiger, da die äußeren Faktoren fast alle bieten
- ein Überbietungswettkampf an dem keiner mehr vorbeikommt
- Unternehmen mit klassischen Stellenanzeigen haben sehr geringe Chancen auf Bewerbungen
- agile Arbeitsmethoden, freie Wahl des Arbeitsplatzes sind mittlerweile ein Muss → deswegen ist das Entscheidende die Haltung, Ausrichtung, der Sinn, das Team und die Lust sich für etwas einzusetzen

### Besteht bei Klubhaus Fachkräftebedarf?

- ja und nein
- wenn mehr Projektleiter\*innen rekrutiert werden könnten, könnte Klubhaus weiterwachsen und mehr Aufträge annehmen
- erfahrene Projektleiter\*innen sind derzeit schwer zu finden
- vor zehn Jahren gab es bei Ausschreibungen zehn bis 20 Bewerber\*innen
- heute bewerben sich drei bis fünf Personen
  - Grund: viele Personen haben sich Selbstständig gemacht
    - Klubhaus arbeitet an Modell und integriert immer mehr Selbstständige
      - haben einen Pool an freien Projektleitenden, die Teams von Klubhaus leiten, weil diese sich nicht feststellen lassen wollen
    - Agenturen müssen sich an diese Art des Arbeitens anpassen
  - weiterer Ansatz von Klubhaus ist junge Veranstaltungsmanager\*innen von Anfang an zu begleiten → Sinn, Verantwortung und Spaß soll von Anfang an vermittelt und aufgebaut werden → dauert allerdings ein paar Jahre an Erfahrung, um Kund\*innen auf Veranstaltungen zu betreuen
- durch den allgemeinen Fachkräftemangel werden potenzielle Bewerber\*innen für die Live-Kommunikationsbranche auch von anderen Unternehmen aus der Kommunikationsbranche mit Gehältern umworben, die Agenturen nicht bieten können

### Ist also neben New Work Gehalt der größte Anreiz für potenzielle Fachkräfte?

- es gibt Menschen, die vorrangig auf Karriere und Gehalt schauen → für die ja
- andere achten eher auf Purpose und Haltung der Unternehmen bzw. Branchen, die Arbeitszeit und generell den Sinn

- bei Klubhaus eher die, die Sinn, Spaß und die Balance aus Arbeit und Leben suchen bzw. Arbeit in ihren Lifestyle integrieren

Ist die Umsetzung von den eben besprochenen New Work Konzepten für ein Unternehmen, welches akuten Fachkräftebedarf aufweist und ausgelastet ist Ihrer Auffassung nach realistisch?

- es ist realistisch
- Klubhaus kann das sehr gut umsetzen
- jeder Impuls wird bei Klubhaus diskutiert
- nur 20 Mitarbeitende bei Klubhaus
- bei den eben genannten Workshops wird über New Work diskutiert, aber auch einmal pro Woche gibt es ein Meeting, wo eine Stunde über die Arbeit bei Klubhaus gesprochen wird
  - o es werden Impulse zu Überstunden, Ideen wie man arbeitet, Umgang mit Kund\*innen, wer kann wo helfen
  - o jede Woche wird versucht sich zu verbessern – also New Work jede Woche weiterzuspielen und weiterzutreiben
- durch die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen hat Herr Fremer festgestellt, dass großen Unternehmen die Umsetzung sehr schwerfallen
  - o große Unternehmen versuchen es äußerlich sehr stark, aber bei den Kund\*innen von Klubhaus gelingt New Work nicht an allen Stellen
  - o was gelingt: Auflösung des Arbeitsplatzes und zwei Bürotage
  - o was nicht gelingt: Agilität, Selbstbestimmung, flacher Hierarchie

→ dadurch entsteht Chance für Veranstaltungsbranche

- mehr Flexibilität, mehr Freiheit zu bieten ist leichter für kleinere Unternehmen möglich
- Was für die Live-Kommunikationsbranche allerdings eine schwierige Korrelation darstellt, sind relativ hohe Gehaltswünsche und der gleichzeitige Wunsch weniger zu arbeiten → ist insbesondere schwierig, wenn man direkt mit Auftraggebenden zusammenarbeitet

Welche weiteren Auswirkungen haben die in Ihrem Unternehmen praktizierten New Work Konzepte?

- Auswirkungen auf die Struktur → wenn 20 Projekte laufen, bekommt Herr Fremer als Geschäftsführer aktiv nur etwas von fünf Projekten mit
  - o die restlichen laufen selbstständig

- dafür werden allerdings auch Mitarbeitende benötigt, die selbständig arbeiten, denken und proaktiv Themen sehen → diese fühlen sich dadurch wohler und gewertschätzt
- Klubhaus hat eine große Mitarbeitendenbindung
  - durch gemeinschaftliche und fast kollektive Arbeitsweise und Problemlösung
  - kaum Fluktuation
  - Klubhaus gibt es seit 15 Jahren und viele Mitarbeitende sind länger als zehn Jahre angestellt
  - es wird durch die New Work Konzepte von Klubhaus eine große Bindung geschaffen

Sind Sie der Auffassung, dass New Work positive Auswirkungen auf das Stressempfinden der Mitarbeitenden hat?

- auch wenn man das New Work Konzept verfolgt, bleibt es viel Arbeit
- bei Klubhaus wird stark daran gearbeitet ein Selbstbewusstsein gegenüber den Kund\*innen zu entwickeln
  - man kann den Kund\*innen sagen bis hier hin und nicht weiter
  - Klubhaus hat in den vergangenen Jahren stark an der eigenen Haltung gearbeitet
  - es wird mit den Kund\*innen mittlerweile offen diskutiert
    - Nachhaltigkeitskritik von Klubhaus gegenüber den Kund\*innen, wenn Give Aways oder ein zwei Tages Ausflug nach Bali gewünscht werden
    - kurze Timings von Seiten der Kund\*innen werden nach gemeinsamer Rückversicherung nicht mehr einfach akzeptiert
  - neues Verständnis von Arbeit und Kund\*innenbeziehungen → Klubhaus als Agentur lässt sich nicht mehr ausbeuten (in Bezug auf kurze Timings) → Mit der Haltung kommt man sehr weit
  - vier bis fünf Tage vor Veranstaltung werden die Wünsche weiterhin auch spontan angenommen → Kund\*innenbindung
- größere Teams und mehr Bezahlung wird in den kommenden Jahren der Weg sein müssen, damit Menschen Lust haben in der Veranstaltungsbranche zu arbeiten
- wichtig zur Stressbewältigung sind auch die Teamdynamiken und -haltungen
  - Austausch über Kund\*innen
  - über Probleme im Nachhinein lachen
  - Beharrlichkeit, Widerstandskraft durch Arbeit mit Kund\*innen und stressigen Situationen ausbilden

- die letzten Tage sind zwar stressig, aber es macht auch Spaß, weil Stress zwei Seiten haben kann
  - o es gibt auch positiven Stress
  - o Produktionen haben immer was Schönes, wenn man diesen positiven Stress nicht liebt, ist der Job auch nicht unbedingt etwas, weil es kein ruhiger Job ist
  - o man arbeitet auf diesen Tag hin und ist „heiß“ auf Veranstaltung → genau dafür verspürt man dann die Passion
- bis kurz vor Veranstaltung ist New Work total hilfreich, aber Produktionstage bleiben und die muss man mögen

Für wie wichtig halten Sie New Work Konzepte, um den Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche zu bekämpfen? Ist New Work der richtige Ansatz, um den Fachkräftemangel zu überwinden?

- wenn New Work je nach Definition gelingt, dann ja
- man benötigt eine adäquate Bezahlung einen Arbeitsplatz, wo Arbeitnehmende gerne hingehen, eine sinnstiftende Tätigkeit
- Veranstaltungsmanagement ist ein abwechslungsreicher Beruf
- man ist viel unterwegs
- neben New Work braucht man Kommunikation, Erzählung und Begeisterung, die vermitteln, wie abwechslungsreich der Beruf ist
- Branche muss an sich arbeiten
  - o an der Darstellung und der Faszination des Jobs
  - o kommunikativer Job, weil man mit sehr vielen Menschen zusammenarbeitet
  - o faszinierender Job, weil man zwischen verschiedenen Welten ist („von Klofrau bis Bundeskanzlerin“) → man sorgt für Organisation, Ordnung in der Location und hat als nächstes Kontakt zur Kanzlerin
  - o diese Faszination muss von der Branche mehr vermittelt werden

Welchen Einfluss haben die New Work Konzepte auf Ihre Veranstaltungen? Wären die Veranstaltungen, ohne die durch New Work ermöglichte Teamstruktur möglich?

- nein, weil die Projektverantwortlichen sonst kein wirkliches Gespür dafür haben, was hinter kollaborativen Veranstaltungen steckt
- wenn Mitarbeitende keine Kollaboration im Team verspüren, kann diese nicht auf Veranstaltungen übertragen werden
- wenn durch hierarchisiert wäre die Ideenfindung deutlich schwerer und es gäbe nicht das Vorbild aus dem eigenen Unternehmen

- Klubhaus als Role Model für kollaborative Veranstaltungen durch New Work

### Schlussbemerkungen:

- jede\*r versteht etwas anderes unter New Work
- viele verstehen Agilität kaum
  - o flache Hierarchien führen dazu, dass Mitarbeitende eigene Entscheidungen treffen und Mitarbeitende empowert werden sollten Entscheidungen selbst treffen zu können
  - o diese eigene Entscheidungsmacht und das Empowerment gibt es bei Klubhaus sehr stark
  - o funktioniert bei vielen Unternehmen aufgrund von Mikromanagement und Hierarchien nicht
- in kleineren agileren Unternehmen steckt mehr New Work als in großen Unternehmen
  - o Vorteil für kleine Unternehmen, wenn diese Agilität richtig kommuniziert wird
  - o Attraktor für Veranstaltungsbranche, weil dort viele kleine Unternehmen
- Unternehmen fangen an Personen darauf auszubilden sich immer wieder zu verändern und neue Berufe zu schaffen
- der generelle Wandel und die Digitalisierung stellen Chance für Veranstaltungsbranche dar, weil der persönliche Austausch auf Live-Veranstaltungen stattfindet und keiner auch noch außerhalb von der Arbeit vor dem Computer sitzen möchte
  - o niemand möchte hybride Veranstaltungen
  - o Menschen wollen sich als Menschen auf Veranstaltungen begegnen
- Herr Fremer ist immer im Büro, damit er möglichst vielen live begegnet
- mobiles/hybrides Arbeiten hat nicht nur Vorteile
  - o wenn zwei von fünf aus dem Team von zuhause aus arbeiten sitzen die restlichen drei trotzdem vor dem Bildschirm im Büro



## Anhang E: Kategorisiertes Interviewprotokoll

Agenda:

**Rote Schrift:** Zusammenfassung des Gesagten von Interviewerin (Cara Kriegeskotte)

**Schwarze Schrift:** Zusammenfassung des Gesagten von Befragtem (Torsten Fremer)

**Grüne Schrift:** Memos von der Interviewerin (Cara Kriegeskotte)

**Fett:** Wichtige Textpassagen

Hauptkategorie 1: Unternehmensbeschreibung

Hauptkategorie 2: Was ist New Work?

Hauptkategorie 3: New Work Konzepte bei Klubhaus

Hauptkategorie 4: Fachkräftemangel

Hauptkategorie 5: Maßnahmen zur Fachkräftebindung und -rekrutierung

Hauptkategorie 6: Weitere Auswirkungen von New Work

Hauptkategorie 7: Stress in der Veranstaltungsbranche

**Eröffnungsimpuls:** Wie würden Sie Ihre Firma Klubhaus einer Person in zwei Sätzen beschreiben, die zuvor noch nie etwas von dem Unternehmen gehört hat?

- Klubhaus **Agentur für Live-Kommunikation und Events**
- Besonderheit: Hauptsächlich Corporate Events (interne Veranstaltungen), mit einer langjährigen Begleitung von Kund\*innen
  - o Inhalte können für Kund\*innen aufgrund der langjährigen Begleitung mitgestaltet werden

**Welche New Work Konzepte verfolgen Sie bei Klubhaus?**

- schwierig zu sagen, was alles zu New Work überhaupt dazu gehört
- sowohl **Sinnstiftende Tätigkeiten** als auch **Agilität** sind wichtig, aber es gibt kein spezifisches New Work Konzept
- wichtig ist: Wie passt man sich dem Arbeitsmarkt an und wie ist man attraktiv für Mitarbeitende
  - o Attraktivität allerdings auch für Geschäftsführende wichtig
- Gründung der Agentur Klubhaus vor 15 Jahren, da Herr Fremer in anderen Agenturen gearbeitet hat und so nicht arbeiten wollte
  - o lange Arbeitszeiten bis 22 bzw. 24 Uhr, damit Vorgesetzte Freigaben erteilen → wenig Selbstbestimmung
  - o Gründung von Klubhaus, um es selbst besser zu machen → ist von Anfang an besser gelungen als in anderen Agenturen

- bei der Bildung der Strukturen wurde Wert daraufgelegt, dass Mitarbeitende gering von internen Entscheidungsprozessen abhängig sind
- gewisser Grad an **Vertrauen und Selbstbestimmung** wird seit der Gründung an die Mitarbeitenden geschenkt
- **Selbstbestimmung als einer der wichtigsten New Work Merkmale**
  - Mitarbeitende können selbstbestimmen, wann sie fertig sind und wann sie welche Aufgaben wie lösen
- Weiterentwicklung in den letzten Jahren mit dem Wunsch weniger zu arbeiten und eine sinnstiftende Tätigkeit zu finden
- **intensiver Austausch mit gesamtem Team über New Work**
  - New Work Maßnahmen sind keine Vorgaben der Führungsetage, sondern das Ergebnis von gemeinsamen Diskussionen
  - vier Workshops pro Jahr
  - eine Reise pro Jahr
  - drei Reflektionen im Jahr, um die Regeln des Arbeitens neu zu geben
- bei Klubhaus wird sich intern und mit Kund\*innen geduzt
- Einzug in ein neues Büro vor sechs Jahren → Arbeitsumfeld wurde mit **gesamtem Team gestaltet**
  - Mischung aus Küche, Wohnzimmer, Arbeitsplätzen
  - keine festen Arbeitsplätze, sondern in Teams zusammen
- **flache Hierarchie**
  - jedes Projekt hat ein Projektteam, welches eigenverantwortlich bzw. selbstbestimmt agieren kann → keine Verantwortungsschleifen in die eine oder andere Richtung
  - können sich weiterhin Ratschläge außerhalb des Projektteams einholen
- durch Corona und den damit verbundenen Einschränkungen völlige **Unabhängigkeit vom Büro**
  - jede\*r darf mittlerweile frei entscheiden, ob man in das Büro kommt oder nicht
    - vor Corona schon zwei Mitarbeitende, die von Köln weg nach Hamburg und Braunschweig gezogen sind und dann mobil arbeiten konnten
  - Veränderung der Mitarbeitenden Struktur durch **mobiles Arbeiten**
    - heute Mitarbeiterin aus Kopenhagen → wird in das Team integriert, weil sie sehr wertgeschätzt wird
  - Notwendigkeit von mobilem Arbeiten, wenn ein Unternehmen New Work betreiben will

- Herausforderungen von mobilem Arbeiten besonders für Berufseinsteiger\*innen gegeben
  - erschwerter Kontakt zum Team als es im Büro der Fall wäre
  - Daten mühsam zusammensuchen
  - Abläufe werden schwerer verstanden
  - dadurch besteht Gefahr der Abwanderung

*Einschub: Haben Sie feste Bürotage, damit sich Teams treffen können?*

- ein halber Tag pro Woche
- alle kommen zusammen soweit es geht
- Selbstbestimmung: jede\*r kann entscheiden, ob man kommt oder nicht

#### - **Sinnebene** als Teil von New Work ist hoch komplex

- bei Klubhaus wird sich beständig gefragt, wo der Sinn in der Arbeit liegt
- vor zwanzig Jahren gab es viele Unternehmen, welche sehr viele Bewerbungen bekommen haben und heute möchte dort keiner mehr arbeiten
  - in der Veranstaltungs-/Live-Kommunikationsbranche arbeitet man viel und arbeitet teilweise für Unternehmen für die man gar nicht arbeiten möchte
- Unternehmen bekommen kaum Bewerbungen, weil diese kein New Work anwenden bzw. unattraktiv für Bewerbende sind, die Sinn suchen
  - damit das bei **Klubhaus** nicht der Fall ist, ist der Ansatz bezüglich der **Sinnebene**, dass durch den inhaltlichen und nicht rein inszenatorischen Beitrag von Klubhaus bei Corporate Events **positive Impulse bei den Unternehmen bzw. Kund\*innen gesetzt werden**
    - zum Beispiel wird auf Veranstaltungen über Nachhaltigkeit diskutiert
    - Unternehmen werden durch Veranstaltungen von Klubhaus positive Anreize gesetzt, woraus sich Mitarbeitende von Klubhaus wiederum Sinn für die eigene Arbeit ziehen
  - Sinnebene ist nicht leicht und es ist noch keine vollständige Lösung gefunden
  - weitere Variante: das Berufsfeld und das Bewusstsein für „Dinge“ muss sich allmählich erst ändern, damit Sinnebene im Job begreifbarer wird

- Agenturen sind sehr ausgelastet, da Agenturen während der Corona Pandemie große Abwanderung von Mitarbeitenden erleiden mussten und die abgewanderten Fachkräfte weggeblieben sind
- in vielen Unternehmen schauen sich die CEOs o.ä. das Projekt erst vier Wochen vor Veranstaltung genauer an, wodurch Druck bei Projektverantwortlichen entsteht
- als Veranstaltungsmanager\*in kommt man eine Woche vor Event nicht an dem **Druck** vorbei der entsteht, weshalb man veranstalten lieben muss
  - o kann man nicht wirklich damit ändern, dass man sagt, dass man nur 6 oder 8 Stunden am Tag arbeitet oder um 17 Uhr Schluss ist
    - wird bei Klubhaus dennoch versucht, auch wenn es eine Woche vor Event eher unrealistisch ist

Was haben Sie für Arbeitszeitenregelungen? Haben Sie **Arbeitszeitkonten**, so dass man im Nachhinein die Überstunden abbauen kann?

- Ja
- klassische Arbeitsverträge, aber während Veranstaltungen werden zehn bis 12 Stunden gearbeitet und nicht 16 oder 18 Stunden

Lösungsansatz gegen den Stress in der Live-Kommunikationsbranche:

- eine Diskussion und ein dringender Änderungsbedarf sind, dass Unternehmen (Kund\*innen von Agenturen) mehr bezahlen
  - o **Branche leidet unter Preiskampf**, da manche Agenturen günstigere Dienstleistungen anbieten → Branche müsste sich enger zusammenschließen, damit auf Veranstaltungen bestimmte Stellen doppelt besetzt werden, da heute immer noch zu viele Projektleiter\*innen von morgens sechs bis spätabends mehrere Tage am Stück arbeiten
  - o momentan kaum durchsetzbar solche **Stellen doppelt zu besetzen**
  - o wegen Personalengpässen stoßen Unternehmen (Kund\*innen von Agenturen) immer häufiger auf Agenturen, die ihre Aufträge nicht mehr gut erfüllen oder gar nicht erst annehmen können → Unternehmen merken auch, dass es zu einem Wandel kommen muss (mehr Geld)
  - o derzeit gefangen in dem Doppel zwischen Auftraggeber und anderen Agenturen, die die Dienstleistung günstiger anbieten
    - das, was man theoretisch umsetzen will ist bei manchen Kund\*innen einfacher und bei anderen schwieriger → Klubhaus ist beständig auf dem Weg das zu hinterfragen

- in den letzten Jahren ist es **schwieriger geworden Personal zu rekrutieren**
- **Sinnfrage ist die spannendere New Work Frage als die rein organisatorischen Dinge**
  - o wenn Mitarbeitende an etwas glauben, Sinn verspüren und Lust haben mit einem guten Team zu arbeiten, dann möchte man auch arbeiten und Arbeitszeiten werden hintergründig
- Mitarbeitende werden momentan allerdings vorrangig mit äußeren Rahmenbedingungen/organisatorischen Merkmalen gelockt (flexibler Arbeitsplatz, Kicker, Kaffee, Limo), aber das steht mittlerweile bei den meisten Arbeitgebenden in den Stellenausschreibungen → **Sinn und Haltung sind letzten Endes entscheidend**, was jedoch irgendwie transportiert werden muss

Welche Rolle spielt New Work Ihrer Meinung nach bei der nachhaltigen Fachkräftebindung und -rekrutierung?

- **New Work spielt für die Fachkräfterekrutierung zu 100 % einen entscheidenden Faktor**
- aber New Work im Sinne von Sinn, Purpose und Haltung ist wichtiger, da die äußeren Faktoren fast alle bieten
- ein Überbietungswettkampf an dem keiner mehr vorbeikommt
- Unternehmen mit klassischen Stellenanzeigen haben sehr geringe Chancen auf Bewerbungen
- agile Arbeitsmethoden, freie Wahl des Arbeitsplatzes sind mittlerweile ein Muss → deswegen ist das Entscheidende die Haltung, Ausrichtung, der Sinn, das Team und die Lust sich für etwas einzusetzen

Besteht bei Klubhaus Fachkräftebedarf?

- ja und nein
- wenn mehr Projektleiter\*innen rekrutiert werden könnten, könnte Klubhaus weiterwachsen und mehr Aufträge annehmen
- **erfahrene Projektleiter\*innen sind derzeit schwer zu finden**
- vor zehn Jahren gab es bei Ausschreibungen zehn bis 20 Bewerber\*innen
- heute bewerben sich drei bis fünf Personen
  - o Grund: viele Personen haben sich Selbstständig gemacht
    - Klubhaus arbeitet an Modell und integriert immer mehr Selbstständige
      - haben einen Pool an freien Projektleitenden, die Teams von Klubhaus leiten, weil diese sich nicht feststellen lassen wollen

- Agenturen müssen sich an diese Art des Arbeitens anpassen

- weiterer Ansatz von Klubhaus ist junge Veranstaltungsmanager\*innen von Anfang an zu begleiten → Sinn, Verantwortung und Spaß soll von Anfang an vermittelt und aufgebaut werden → dauert allerdings ein paar Jahre an Erfahrung, um Kund\*innen auf Veranstaltungen zu betreuen

- durch den allgemeinen Fachkräftemangel werden potenzielle Bewerber\*innen für die Live-Kommunikationsbranche auch von anderen Unternehmen aus der Kommunikationsbranche mit Gehältern umworben, die Agenturen nicht bieten können

Ist also neben New Work Gehalt der größte Anreiz für potenzielle Fachkräfte?

- es gibt Menschen, die vorrangig auf Karriere und Gehalt schauen → für die ja

- andere achten eher auf Purpose und Haltung der Unternehmen bzw. Branchen, die Arbeitszeit und generell den Sinn

- bei Klubhaus eher die Menschen, die Sinn, Spaß und die Balance aus Arbeit und Leben suchen bzw. Arbeit in ihren Lifestyle integrieren

Ist die Umsetzung von den eben besprochenen New Work Konzepten für ein Unternehmen, welches akuten Fachkräftebedarf aufweist und ausgelastet ist Ihrer Auffassung nach realistisch?

- es ist **realistisch**

- Klubhaus kann das sehr gut umsetzen

- jeder Impuls wird bei Klubhaus diskutiert

- nur 20 Mitarbeitende bei Klubhaus

- bei den eben genannten Workshops wird über New Work diskutiert, aber auch einmal pro Woche gibt es ein Meeting, wo eine Stunde über die Arbeit bei Klubhaus gesprochen wird

- es werden Impulse zu Überstunden, Ideen wie man arbeitet, Umgang mit Kund\*innen, wer kann wo helfen

- jede Woche wird versucht sich zu verbessern – also New Work jede Woche weiterzuspielen und weiterzutreiben

Große Unternehmen benutzen die äußerlichen organisatorischen New Work Aspekte auch zur Fachkräftebindung und Rekrutierung, aber können den eigentlich wichtigen Teil von New Work – Selbstbestimmung und Agilität – nicht umsetzen

- durch die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen hat Herr Fremer festgestellt, dass großen Unternehmen die Umsetzung sehr schwerfallen

- große Unternehmen versuchen es äußerlich sehr stark, aber bei den Kund\*innen von Klubhaus gelingt New Work nicht an allen Stellen
- was gelingt: Auflösung des Arbeitsplatzes und zwei Bürotage
- was nicht gelingt: Agilität, Selbstbestimmung, flacher Hierarchie

→ dadurch entsteht Chance für Veranstaltungsbranche

- mehr Flexibilität, mehr Freiheit zu bieten ist leichter für kleinere Unternehmen möglich
- Was für die Live-Kommunikationsbranche allerdings eine schwierige Korrelation darstellt, sind relativ hohe Gehaltswünsche und der gleichzeitige Wunsch weniger zu arbeiten → ist insbesondere schwierig, wenn man direkt mit Auftraggebenden zusammenarbeitet

Welche weiteren Auswirkungen haben die in Ihrem Unternehmen praktizierten New Work Konzepte?

- Auswirkungen auf die Struktur → wenn 20 Projekte laufen, bekommt Herr Fremer als Geschäftsführer aktiv nur etwas von fünf Projekten mit
  - die restlichen laufen selbstständig
  - dafür werden allerdings auch Mitarbeitende benötigt, die selbstständig arbeiten, denken und proaktiv Themen sehen → diese fühlen sich dadurch wohler und gewertschätzt
- **Klubhaus hat eine große Mitarbeitendenbindung**
  - durch gemeinschaftliche und fast kollektive Arbeitsweise und Problemlösung
  - kaum Fluktuation
  - Klubhaus gibt es seit 15 Jahren und viele Mitarbeitende sind länger als zehn Jahre angestellt
  - es wird durch die New Work Konzepte von Klubhaus eine große Bindung geschaffen

Sind Sie der Auffassung, dass New Work positive Auswirkungen auf das Stressempfinden der Mitarbeitenden hat?

- auch wenn man das New Work Konzept verfolgt, bleibt es viel Arbeit
- bei Klubhaus wird stark daran gearbeitet ein Selbstbewusstsein gegenüber den Kund\*innen zu entwickeln
  - man kann den Kund\*innen sagen bis hier hin und nicht weiter
  - Klubhaus hat in den vergangenen Jahren stark an der eigenen Haltung gearbeitet
  - es wird mit den Kund\*innen mittlerweile offen diskutiert

- Nachhaltigkeitskritik von Klubhaus gegenüber den Kund\*innen, wenn Give Aways oder ein zwei Tages Ausflug nach Bali gewünscht werden
- kurze Timings von Seiten der Kund\*innen werden nach gemeinsamer Rückversicherung nicht mehr einfach akzeptiert
- neues Verständnis von Arbeit und Kund\*innenbeziehungen → Klubhaus als Agentur lässt sich nicht mehr ausbeuten (in Bezug auf kurze Timings) → Mit der Haltung kommt man sehr weit
- vier bis fünf Tage vor Veranstaltung werden die Wünsche weiterhin auch spontan angenommen → Kund\*innenbindung
- größere Teams und mehr Bezahlung wird in den kommenden Jahren der Weg sein müssen, damit Menschen Lust haben in der Veranstaltungsbranche zu arbeiten
- wichtig zur Stressbewältigung sind auch die Teamdynamiken und -haltungen
  - Austausch über Kund\*innen
  - über Probleme im Nachhinein lachen
  - Beharrlichkeit, Widerstandskraft durch Arbeit mit Kund\*innen und stressigen Situationen ausbilden
- die letzten Tage sind zwar stressig, aber es macht auch Spaß, weil Stress zwei Seiten haben kann
  - es gibt auch **positiven Stress**
  - Produktionen haben immer was Schönes, wenn man diesen positiven Stress nicht liebt, ist der Job auch nicht unbedingt etwas, weil es kein ruhiger Job ist
  - man arbeitet auf diesen Tag hin und ist „heiß“ auf Veranstaltung → genau dafür verspürt man dann die Passion
- bis kurz vor Veranstaltung ist New Work total hilfreich, aber Produktionstage bleiben und die muss man mögen

Für wie wichtig halten Sie New Work Konzepte, um den Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche zu bekämpfen? Ist New Work der richtige Ansatz, um den Fachkräftemangel zu überwinden?

- wenn New Work je nach Definition gelingt, dann ja
- man benötigt **eine adäquate Bezahlung einen Arbeitsplatz, wo Arbeitnehmende gerne hingehen, eine sinnstiftende Tätigkeit**
- Veranstaltungsmanagement ist ein abwechslungsreicher Beruf
- man ist viel unterwegs
- neben New Work braucht man **Kommunikation, Erzählung und Begeisterung, die vermitteln, wie abwechslungsreich der Beruf ist**



- Branche muss an sich arbeiten
  - o an der **Darstellung und der Faszination des Jobs**
  - o kommunikativer Job, weil man mit sehr vielen Menschen zusammenarbeitet
  - o faszinierender Job, weil man zwischen verschiedenen Welten ist („von Klofrau bis Bundeskanzlerin“) → man sorgt für Organisation, Ordnung in der Location und hat als nächstes Kontakt zur Kanzlerin
- diese Faszination muss von der Branche mehr vermittelt werden

Welchen Einfluss haben die New Work Konzepte auf Ihre Veranstaltungen? Wären die Veranstaltungen, ohne die durch New Work ermöglichte Teamstruktur möglich?

- nein, weil die Projektverantwortlichen sonst kein wirkliches Gespür dafür haben, was hinter kollaborativen Veranstaltungen steckt
- **wenn Mitarbeitende keine Kollaboration im Team verspüren, kann diese nicht auf Veranstaltungen übertragen werden**
- wenn durch hierarchisiert wäre die Ideenfindung deutlich schwerer und es gäbe nicht das Vorbild aus dem eigenen Unternehmen
- Klubhaus als Role Model für kollaborative Veranstaltungen durch New Work

Schlussbemerkungen:

- jede\*r versteht etwas anderes unter New Work
- viele verstehen Agilität kaum
  - o flache Hierarchien führen dazu, dass Mitarbeitende eigene Entscheidungen treffen und Mitarbeitende empowert werden sollten Entscheidungen selbst treffen zu können
  - o diese **eigene Entscheidungsmacht und das Empowerment gibt es bei Klubhaus sehr stark**
  - o funktioniert bei vielen Unternehmen aufgrund von Mikromanagement und Hierarchien nicht
- **in kleineren agileren Unternehmen steckt mehr New Work als in großen Unternehmen**
  - o Vorteil für kleine Unternehmen, wenn diese Agilität richtig kommuniziert wird
  - o Attraktor für Veranstaltungsbranche, weil dort viele kleine Unternehmen
- Unternehmen fangen an Personen darauf auszubilden sich immer wieder zu verändern und neue Berufe zu schaffen

- der generelle Wandel und die Digitalisierung stellen Chance für Veranstaltungsbranche dar, weil der persönliche Austausch auf Live-Veranstaltungen stattfindet und keiner auch noch außerhalb von der Arbeit vor dem Computer sitzen möchte
  - o niemand möchte hybride Veranstaltungen
  - o Menschen wollen sich als Menschen auf Veranstaltungen begegnen
- Herr Fremer ist immer im Büro, damit er möglichst vielen live begegnet
- **mobiles/hybrides** Arbeiten hat nicht nur Vorteile
  - o wenn zwei von fünf aus dem Team von zuhause aus arbeiten sitzen die restlichen drei trotzdem vor dem Bildschirm im Büro

## Anhang F: Inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse des Experteninterviews und der Dokumentenanalyse

**Rote Schrift:** Zusammenfassung des Gesagten von Interviewerin (Cara Kriegeskotte), wenn Kontext zum Verständnis hergestellt werden muss

**Schwarze Schrift:** Zusammenfassung des Gesagten von Befragtem (Dr. Torsten Fremer) und Informationen von der Website

**Grüne Schrift:** Memos von der Interviewerin (Cara Kriegeskotte)

**Fett:** Wichtige Textpassagen

### Hauptkategorie 1: Unternehmensbeschreibung

Informationen aus dem Interview:

- Klubhaus **Agentur für Live-Kommunikation und Events**
- Besonderheit: Hauptsächlich Corporate Events (interne Veranstaltungen), mit einer langjährigen Begleitung von Kund\*innen
  - o Inhalte können für Kund\*innen aufgrund der langjährigen Begleitung mitgestaltet werden
- Gründung der Agentur Klubhaus vor 15 Jahren, da Herr Fremer in anderen Agenturen gearbeitet hat und so nicht arbeiten wollte
  - o lange Arbeitszeiten bis 22 bzw. 24 Uhr, damit Vorgesetzte Freigaben erteilen → wenig Selbstbestimmung
  - o Gründung von Klubhaus, um es selbst besser zu machen → ist von Anfang an besser gelungen als in anderen Agenturen

Informationen von der Website:

„Klubhaus steht für **Live-Kommunikation**, die nicht nur inszeniert, sondern **mobilisiert**. Wir wollen Menschen mitnehmen, Veränderung gestalten, Entwicklung vorantreiben: mit intelligenten Events, überraschenden Kampagnen und strategischer Kreativität. Wir formulieren komplexe Ziele und Botschaften so klar und verständlich, dass sie Menschen bewegen und Mehrwerte schaffen. Und das erreicht man nicht nur mit lauter Beschallung und bunten Bildern, sondern indem wir **Neues wagen und Horizonte erweitern**. Dafür arbeiten wir jeden Tag: mit **Sinn, Herz und Verstand** und der festen Überzeugung, dass man nur gemeinsam Großes erschafft. Unser Credo: Freund:innen sollt Ihr sein!“ (Klubhaus, 2023b)

„Wir glauben an Menschen. Und ihre Kraft Dinge zu verändern. Deshalb graben wir tiefer. **Schauen hinter die Normalität**, das „Lief-letztes-Jahr-doch-auch“ und hinter eingefahrene Muster. Getreu unseres Claims: VERANSTALTET NEUES! Wir machen Live-Kommunikation, die nicht nur **inszeniert, sondern mobilisiert**.

Emotional und intellektuell berührt - **mit allen Sinnen**. Das schafft man nicht mit Stangenware. Mit Schon Wieder. Mit vorgefertigten Lösungen. Sondern mit Sinn, Verstand und viel Liebe zum Detail. Und einer einfachen Formel.“ (Klubhaus, 2023c)

→ **multisensorische partizipative Veranstaltungen**

„Konferenzen und Tagungen: New Conferences, Meeting Designs, Kollaborative und partizipative Formate, Kongresse, Tagungen, Walking Conferences, Virtual Conferences

Intelligente Events: Kulturwandel, Change & Transformation, Kollaborative und partizipative Formate, Awards & Verleihungen, Digital Networking, Zeitgemäße Ausstellungs- und Networkingformate

Innovative Workshops: Agile Methoden, Kollaborative und partizipative Formate, Interventionen, Learning Journeys, Design Thinking, Großgruppen-Interaktionen, Trend Insights

Kommunikation und Kampagnen: Change-Kommunikation, Digitale Transformation, Innovation & Kreativität, Kulturwandel, Kampagnen, Großgruppen-Interaktionen, Zukunftsforen

**Strategische Beratung:** Change-Management, Führungskultur, **New Work**, Kulturwandel, Meeting Design, Coaching, THINK!“ (Klubhaus, 2023a)

→ **Setzen nicht nur selbst New Work um, sondern beraten auch dazu**

„Die Zukunft ist jetzt. Gerade bei der Arbeit. Heute Buzzword, morgen schon Normalität. Wer soll da noch durchsteigen? Ihr — mit unserer Hilfe. Change, Digitale Transformation, Diversity, New Work und Kulturwandel — Umdenken ist Kontaktsport. Unser Thinktank steht Euch praktisch und **beratend** zur Seite. Bei allen Themen, die Euch heute und in Zukunft begleiten. **Damit Arbeiten 4.0 keine inhaltsleere Floskel wird sondern eine Bereicherung für Euch und Euer Team.** Und damit Change keine Knoten im Magen verursacht, sondern eine Galaxie im Kopf öffnet.“ (Klubhaus, 2023d)

Zahlreiche namenhafte Unternehmen/Institutionen wie zum Beispiel ARD, BAYER, Deutsche Post, Gothaer, Henkel, hitschler, L'ORÉAL, Lindt, Schwarzkopf, Sigg und Deutsche Telekom sind Kund\*innen von Klubhaus (vgl. Klubhaus, 2023e)

## Hauptkategorie 2: Was ist New Work?

Informationen aus dem Interview:

- schwierig zu sagen, was alles zu New Work überhaupt dazu gehört

- jede\*r versteht etwas anderes unter New Work
- sowohl **Sinnstiftende Tätigkeiten** als auch **Agilität** sind wichtig, aber es gibt kein spezifisches New Work Konzept
- **Sinnfrage ist die spannendere New Work Frage als die rein organisatorischen Dinge**
  - wenn Mitarbeitende an etwas glauben, Sinn verspüren und Lust haben mit einem guten Team zu arbeiten, dann möchte man auch arbeiten und Arbeitszeiten werden hintergründig
- Selbstbestimmung als einer der wichtigsten New Work Merkmale
- Weiterentwicklung in den letzten Jahren mit dem Wunsch weniger zu arbeiten und eine sinnstiftende Tätigkeit zu finden
- Notwendigkeit von mobilem Arbeiten, wenn ein Unternehmen New Work betreiben will
- Unternehmen fangen an Personen darauf auszubilden sich immer wieder zu verändern und neue Berufe zu schaffen

### Hauptkategorie 3: New Work Konzepte bei Klubhaus

#### Subkategorie: Sinn

Informationen aus dem Interview:

- **Sinnebene** als Teil von New Work ist hoch komplex
  - Sinnebene ist nicht leicht und es ist noch keine vollständige Lösung gefunden
  - bei Klubhaus wird sich beständig gefragt, wo der Sinn in der Arbeit liegt
- Unternehmen bekommen kaum Bewerbungen, weil diese kein New Work anwenden bzw. unattraktiv für Bewerbende sind, die Sinn suchen
  - damit das bei **Klubhaus** nicht der Fall ist, ist der Ansatz bezüglich der **Sinnebene**, dass durch den inhaltlichen und nicht rein inszenatorischen Beitrag von Klubhaus bei Corporate Events **positive Impulse bei den Unternehmen bzw. Kund\*innen gesetzt werden**
    - zum Beispiel wird auf Veranstaltungen über Nachhaltigkeit diskutiert
    - Unternehmen werden durch Veranstaltungen von Klubhaus positive Anreize gesetzt, woraus sich Mitarbeitende von Klubhaus wiederum Sinn für die eigene Arbeit ziehen
  - weitere Variante: das Berufsfeld und das Bewusstsein für „Dinge“ muss sich allmählich erst ändern, damit Sinnebene im Job greifbarer wird

Informationen von der Website:

„Intelligente Events, innovative Konzepte, kreative Workshops, strategische Ideen. Das ist, was wir machen und was wir allen zeigen. Es ist das, was von unseren Kund:innen geschätzt und da draußen wahrgenommen wird. Doch da ist noch mehr. **Was wir machen, macht was mit uns.** In unserem Wunschbüro, wo wir zusammenarbeiten, uns austauschen, gemeinsam werkeln und lachen, sind wir vor allem eins: ein sehr gutes Team. Die Arbeit, die Projekte, die Menschen und der Umgang mit ihnen **prägen uns ebenso, wie wir sie prägen.**“ (Klubhaus, 2023f)

### Subkategorie: Flache Hierarchien und Selbstbestimmung

Informationen aus dem Interview:

- bei der Bildung der Strukturen wurde Wert daraufgelegt, dass Mitarbeitende gering von internen Entscheidungsprozessen abhängig sind
- gewisser Grad an **Vertrauen und Selbstbestimmung** wird seit der Gründung an die Mitarbeitenden geschenkt
  - Mitarbeitende können selbstbestimmen, wann sie fertig sind und wann sie welche Aufgaben wie lösen
- **flache Hierarchie**
  - jedes Projekt hat ein Projektteam, welches eigenverantwortlich bzw. selbstbestimmt agieren kann → keine Verantwortungsschleifen in die eine oder andere Richtung
  - können sich weiterhin Ratschläge außerhalb des Projektteams einholen
- viele verstehen Agilität kaum
  - **eigene Entscheidungsmacht und das Empowerment gibt es bei Klubhaus sehr stark**
  - funktioniert bei vielen Unternehmen aufgrund von Mikromanagement und Hierarchien nicht
- **in kleineren agileren Unternehmen steckt mehr New Work als in großen Unternehmen**
  - Vorteil für kleine Unternehmen, wenn diese Agilität richtig kommuniziert wird
  - Attraktor für Veranstaltungsbranche, weil dort viele kleine Unternehmen
- bei Klubhaus wird sich intern und mit Kund\*innen geduzt

Informationen von der Website:

„Respekt, Vertrauen und offene Kommunikation mit offenen Augen und Ohren sind Grundsteine, auf denen wir unser Miteinander in der Agentur aufbauen. Ja, es gibt zwei Chefs. Auch im Klubhaus muss jemand den Hut aufhaben. Das weiß man aber nur, wenn man es wissen muss. Pami und Torsten lassen es nie wirklich raushängen.“ (Klubhaus, 2023f)

#### Subkategorie: Arbeitsplatz

Informationen aus dem Interview:

- Einzug in ein neues Büro vor sechs Jahren → Arbeitsumfeld wurde mit gesamtem Team gestaltet
  - o Mischung aus Küche, Wohnzimmer, Arbeitsplätzen
  - o keine festen Arbeitsplätze, sondern in Teams zusammen
- Herr Fremer ist immer im Büro, damit er möglichst vielen live begegnet
- durch Corona und den damit verbundenen Einschränkungen völlige **Unabhängigkeit vom Büro**
  - o jede\*r darf mittlerweile frei entscheiden, ob man in das Büro kommt oder nicht

*Einschub: Haben Sie feste Bürotage, damit sich Teams treffen können?*

- ein halber Tag pro Woche
- alle kommen zusammen, soweit es geht
- Selbstbestimmung: jede\*r kann entscheiden, ob man kommt oder nicht
- **mobiles/hybrides** Arbeiten hat nicht nur Vorteile
  - o wenn zwei von fünf aus dem Team von zuhause aus arbeiten sitzen die restlichen drei trotzdem vor dem Bildschirm im Büro

Informationen von der Website:

„Ein Haus braucht nicht mehr als vier Wände mit einem Dach drauf. Ein echtes Zuhause für gute Ideen aber schon. Darum fühlen wir uns unter unserem Dach auch besonders wohl. Denn in unserer neuen Adresse haben **wir jede Menge Platz - für große Ideen und kleine Auszeiten**. Neugierig? Einfach reinkommen und umschaun. In der Zeit machen wir schon mal einen Kaffee. Oder mögt Ihr lieber ein leckeres Kölsch?“ (Klubhaus, 2023g)

„WILLKOMMEN IM WUNSCHBÜRO Der Imperativ: **Wechsle gelegentlich die Perspektive. Um neue Eindrücke zu sammeln und frische Ideen zu bekommen**. Die Freiheit: Man muss es nicht. Man kann. Wir haben. Und wir haben

gewünscht. Unser neues Klubhaus, unsere Working Home Base, unser Haus für kreative Ideen, sollte nicht einfach ein großes, offenes Büro sein. Es soll unseren Charakter spiegeln. **Jeder und jede kann jederzeit den Arbeitsplatz wechseln und so neue Perspektiven einnehmen.** Auch für uns galt: Wir wollen Neues (mit uns) veranstalten! Wir haben gesucht ... Zusammen. **Alle haben sich ein-gebracht.** Was entspricht uns? Welche Räume spiegeln uns? Welche Stimmung ist da? Es gab Workshops, Scribbles, Mood-Boards, verbale Skizzen. Die haben wir zusammengeworfen, rausgestrichen, liegen lassen, neu betrachtet. Immer dabei — mittendrin und obendrüber — Agnes Morguet. Innenarchitektin und moderierende Kraft im Markt der Möglichkeiten. Danke. Und so haben wir step-by-step unser gemeinsames Wunschbüro ... gefunden... Das **Klubhäuschen**, unser Markensymbol live und in Farbe, für **Brainstormings, Konzeptpräsentationen** oder als **Ruhezelle**, falls die Ideen (oder die Stille) zu laut werden. Vielleicht hilft mal nur **Power Napping** ; Der **klassische Schreibtisch**. Nicht jeder von uns will darauf verzichten. Es gibt ihn also auch im Wunschbüro, mit **Chill-out Fensterbänken** und manchmal inklusive Domblick! Eine **große Wohnküche**, die wir uns mit unserer Schwester-Agentur Buntspecht teilen. Der Ort zum **gemeinsamen kochen, Kaffee trinken, verweilen**, obligatorisch auf einen guten Tag oder auf's Wochenende anstoßen, und natürlich zum arbeiten und meeten. Unser **Ge-wächshaus** ist die grüne Oase, ein neuer Impuls nach unserer geliebten Terrasse aus dem „alten“ Klubhaus. Der unabdingbare „**Konfi**“: Der Point. Er wollte nicht fehlen und kommt echt und ehrlich etwas raubeinig und mit vielen Gucklöchern daher. Zeitvergessen und projektversessen kann man hier zur Not die Nächte hindurch wilde Konzepte erdenken. Fachschmöker und rare Lektüren findet man dazu ggf. in der „**Bibliothek**“. Aber das wahre Highlight ist unsere **Arena!** Flexibel, cosy und inspirierend. Von hier steuern wir nicht nur die **Musik im Büro** oder treffen uns zu **Workshops** und **Jour Fixe**, sondern haben auch ein feinen Blick auf die „Neighbourhood Eigelstein“. Neugierig geworden? Dann schaut Euch unserer Zuhause doch mal live an. In der Zwischenzeit helfen bestimmt schon mal die schönen Bilder von Frank van Groen...“ (Klubhaus, 2023h)

„Nach zehn tollen Jahren ging es für uns raus aus dem alten Klubhaus am Mauritiuswall und rein ins Neue **am Kölner Hauptbahnhof**. Wohnungsatmosphäre eingetauscht gegen einen **coolen Loft-Charakter** mit direkter Anbindung an die anderen Units United Agenturen. Monatelange Planung, nervenaufreibende Malen-neben-der-Daily-Business-Organisation, stundenlangem Auf-den-letzten-Drücker-Packen, einem Abschied mit einem weinenden und einem lachenden Auge — so könnte man unseren Umzug, unseren „Move“ in zusammenfassen. Mit uns New Work (er)leben Am 14. Januar 2019 sind wir eingezogen in unsere neuen, inspirierenden Räumlichkeiten. Wir sind angekommen und alle sind willkommen: Unsere Kund:innen, Partner:innen und Freund:innen sind herzlich



eingeladen, uns im neuen Ambiente zu besuchen und sich einen Eindruck vom neuen Wir-Gefühl in **der kreativen und entspannten Atmosphäre** zu verschaffen. **Liebevoll** wurde das neue Klubhaus **gestaltet** und wird immer noch bis ins kleinste Detail so optimiert und dekoriert, dass wir uns alle wohl fühlen und die Ideen nur so sprießen. Ganz so wie an unserer **grünen Kräuterwand in der Küche** es die Pflanzen tun. Wir können abschalten und still arbeiten im schönen „Klubhäus'chen“, das **schalldicht mit Vogelgezwitscher** aufwartet und natürlich in Klubhaus-grün daherkommt. Die **flexible „New Work“-Gestaltung** erlaubt allein die freie Entscheidung, wer wann sich wo entscheidet zu sitzen und zu werkeln. Unsere professionelle Barista-Kaffeemaschine lädt zu einem Besuch ein. Und wer mag mal versuchen, im **Schaukeln** ein Kalt- oder Heißgetränk einzunehmen? Bei uns geht das. Wir freuen uns — auf neugierige Menschen, fachkundige und themenfremde Ideensucher:innen, auf Neue-Konzepte-hungrige Kunden:innen, positiv Verrückte und alte wie neue Freund:innen.“ (Klubhaus, 2023i)

#### Subkategorie: Arbeitszeit

Informationen aus dem Interview:

**Was haben Sie für Arbeitszeitenregelungen? Haben Sie Arbeitszeitkonten, so dass man im Nachhinein die Überstunden abbauen kann?**

- Ja
- klassische Arbeitsverträge, aber während Veranstaltungen werden zehn bis 12 Stunden gearbeitet und nicht 16 oder 18 Stunden
- bei Klubhaus eher die Menschen, die Sinn, Spaß und die Balance aus Arbeit und Leben suchen bzw. Arbeit in ihren Lifestyle integrieren

#### Subkategorie: New Work als fortlaufender Prozess unter Einbeziehung des gesamten Teams

Informationen aus dem Interview

- **intensiver Austausch mit gesamtem Team über New Work**
  - o New Work Maßnahmen sind keine Vorgaben der Führungsetage, sondern das Ergebnis von gemeinsamen Diskussionen
  - o vier Workshops pro Jahr
  - o eine Reise pro Jahr
  - o drei Reflektionen im Jahr, um die Regeln des Arbeitens neu zu geben

- bei den eben genannten Workshops wird über New Work diskutiert, aber auch einmal pro Woche gibt es ein Meeting, wo eine Stunde über die Arbeit bei Klubhaus gesprochen wird
  - o es werden Impulse zu Überstunden, Ideen wie man arbeitet, Umgang mit Kund\*innen, wer kann wo helfen
  - o jede Woche wird versucht sich zu verbessern – also New Work jede Woche weiterzuspielen und weiterzutreiben

Ist die Umsetzung von den eben besprochenen New Work Konzepten für ein Unternehmen, welches akuten Fachkräftebedarf aufweist und ausgelastet ist Ihrer Auffassung nach realistisch?

- es ist **realistisch**
- Klubhaus kann das sehr gut umsetzen
- jeder Impuls wird bei Klubhaus diskutiert
- nur 20 Mitarbeitende bei Klubhaus

New Work ist bei Klubhaus deswegen so gut möglich, da sich aufgrund der geringen Mitarbeitendenzahl jeder Mitarbeitende in die Gestaltung der New Work Aspekte einbringen kann

Informationen von der Website:

„WORK & TRAVEL IN ROTTERDAM, NOVEMBER 2018 Geht das? Woanders den Alltag beleben, der selbst zuhause bleibt? Den Blick wenden. Sachen verbinden, die erst mal gar nicht zusammenpassen, aber vielleicht irgendwie zusammengehören. Finden. Immer wieder. Ein Kollege ist ein Mensch. Ein Projekt eine ganze Welt. **Eine Reise ein Weg. Machen wir!** , Wir fahren nach Rotterdam. Was wir dort er/eben nutzen wir, um uns aufs **Teamwork** in unseren neuen Agenturräumen **einzustimmen.** " Ein klasse Ansatz von Torsten und Pami. Also auf. Wir haben schnell gemerkt: Man braucht dazu kein Comedy-Programm, um viel miteinander zu lachen. So wie eine Stadt verschiedene Seiten und Facetten hat, **so haben auch wir uns neu erfahren und nochmal ganz Anderes aneinander entdeckt.** Es liegt nicht nur an der oft fehlenden Zeit. Manchmal ist es nur der verstellte Blick, ein anderes Licht, die andere Temperatur oder die frische Luft — und alles ist anders. **Man braucht Zeit. Man hat Zeit und nutzt sie. Um sich auszutauschen, gemeinsam zu essen, zu trinken** und die überraschend vitale, hochdiverse und architektonisch beeindruckende Hafenstadt Rotterdam zu entdecken. Da ist diese hochmoderne Skyline. Ein Gefühl von Weltstadt, das man so nicht erwartet hat. Dann wieder das typisch holländische Flair, das man ganz gut kennt. Man will alles aufsaugen, muss innehalten, ordnen, verarbeiten. Eine lohnende Aufgabe bei so viel Input. **Wie wenn ein Brunnen übersprudelt. So sollten unsere Teamsitzungen sein. Bewahren und erneuern.** Darum geht es

fast immer, auch in unseren Event-Projekten. Selbst ein verpasster Zug ist eine Chance. Ein Team ist auf der Reise. In einem zufällig freien Workspace eines Agenturhauses oder bei der Spontanbesichtigung einer Digitalagentur, bei der wir einfach klingelten, oder auf dem Rooftop bei veganen Köstlichkeiten und lokalem Craftbier ... unser Coworking-Konzept fürs neue Büro füllten wir in Zwischenräumen gemeinsam mit Leben. Wir fanden es unterwegs. Gigantische Food-Hallen, Urban Gardening, Crowd Sourcing-Projekte im öffentlichen Raum, Design- Hotspots, im Wassertaxi über die Rotte, verrückt anmutende Storekonzepte in Kombination mit dem „alten Rotterdam“. Tradition trifft Moderne. Etwa rund ums Hotel New York, von dem aus einst die Emigranten über den großen Teich aufbrachen. Verdammt lang her, würden wir Kölner sagen. Ein bisschen vom Rhein war schon vor uns da.“ (Klubhaus, 2023j)

#### Hauptkategorie 4: Fachkräftemangel

Informationen aus dem Interview:

- Agenturen sind sehr ausgelastet, da Agenturen während der Corona Pandemie große Abwanderung von Mitarbeitenden erleiden mussten und die abgewanderten Fachkräfte weggeblieben sind
- in den letzten Jahren ist es **schwieriger geworden Personal zu rekrutieren**

#### Besteht bei Klubhaus Fachkräftebedarf?

- ja und nein
- wenn mehr Projektleiter\*innen rekrutiert werden könnten, könnte Klubhaus weiterwachsen und mehr Aufträge annehmen
- **erfahrene Projektleiter\*innen sind derzeit schwer zu finden**
- vor zehn Jahren gab es bei Ausschreibungen zehn bis 20 Bewerber\*innen
- heute bewerben sich drei bis fünf Personen
  - o Grund: viele Personen haben sich Selbstständig gemacht
    - Klubhaus arbeitet an Modell und integriert immer mehr Selbstständige
      - haben einen Pool an freien Projektleitenden, die Teams von Klubhaus leiten, weil diese sich nicht feststellen lassen wollen
    - Agenturen müssen sich an diese Art des Arbeitens anpassen
- **Klubhaus hat eine große Mitarbeitendenbindung**

- durch gemeinschaftliche und fast kollektive Arbeitsweise und Problemlösung
- kaum Fluktuation
- Klubhaus gibt es seit 15 Jahren und viele Mitarbeitende sind länger als zehn Jahre angestellt
- es wird durch die New Work Konzepte von Klubhaus eine große Bindung geschaffen

### Hauptkategorie 5: Maßnahmen zur Fachkräftebindung und -rekrutierung

Informationen aus dem Interview:

- wichtig ist: Wie passt man sich dem Arbeitsmarkt an und wie ist man attraktiv für Mitarbeitende
  - Attraktivität allerdings auch für Geschäftsführende wichtig

### Subkategorie: New Work als Instrument zur Fachkräftebindung und -rekrutierung

Informationen aus dem Interview:

Für wie wichtig halten Sie New Work Konzepte, um den Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche zu bekämpfen? Ist New Work der richtige Ansatz, um den Fachkräftemangel zu überwinden?

- wenn New Work je nach Definition gelingt, dann ja
- Mitarbeitende werden momentan allerdings vorrangig mit äußeren Rahmenbedingungen/organisatorischen Merkmalen gelockt (flexibler Arbeitsplatz, Kicker, Kaffee, Limo), aber das steht mittlerweile bei den meisten Arbeitgebenden in den Stellenausschreibungen → **Sinn und Haltung sind letzten Endes entscheidend**, was jedoch irgendwie transportiert werden muss

Welche Rolle spielt New Work Ihrer Meinung nach bei der nachhaltigen Fachkräftebindung und -rekrutierung?

- **New Work spielt für die Fachkräfterekrutierung zu 100 % einen entscheidenden Faktor**
- aber New Work im Sinne von Sinn, Purpose und Haltung ist wichtiger, da die äußeren Faktoren fast alle bieten
- ein Überbietungswettkampf an dem keiner mehr vorbeikommt
- Unternehmen mit klassischen Stellenanzeigen haben sehr geringe Chancen auf Bewerbungen

- agile Arbeitsmethoden, freie Wahl des Arbeitsplatzes sind mittlerweile ein Muss → deswegen ist das Entscheidende die Haltung, Ausrichtung, der Sinn, das Team und die Lust sich für etwas einzusetzen
  - andere achten eher auf Purpose und Haltung der Unternehmen bzw. Branchen, die Arbeitszeit und generell den Sinn
  - durch die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen hat Herr Fremer festgestellt, dass großen Unternehmen die Umsetzung sehr schwerfallen
    - große Unternehmen versuchen es äußerlich sehr stark, aber bei den Kund\*innen von Klubhaus gelingt New Work nicht an allen Stellen
    - was gelingt: Auflösung des Arbeitsplatzes und zwei Bürotage
    - was nicht gelingt: Agilität, Selbstbestimmung, flacher Hierarchie
- dadurch entsteht Chance für Veranstaltungsbranche
- mehr Flexibilität, mehr Freiheit zu bieten ist leichter für kleinere Unternehmen möglich
  - Was für die Live-Kommunikationsbranche allerdings eine schwierige Korrelation darstellt, sind relativ hohe Gehaltswünsche und der gleichzeitige Wunsch weniger zu arbeiten → ist insbesondere schwierig, wenn man direkt mit Auftraggebenden zusammenarbeitet
  - weiterer Ansatz von Klubhaus ist junge Veranstaltungsmanager\*innen von Anfang an zu begleiten → Sinn, Verantwortung und Spaß soll von Anfang an vermittelt und aufgebaut werden → dauert allerdings ein paar Jahre an Erfahrung, um Kund\*innen auf Veranstaltungen zu betreuen
  - Veränderung der Mitarbeitendenstruktur durch **mobiles Arbeiten**
    - vor Corona schon zwei Mitarbeitende, die von Köln weg nach Hamburg und Braunschweig gezogen sind und dann mobil arbeiten konnten
    - heute Mitarbeiterin aus Kopenhagen → wird in das Team integriert, weil sie sehr wertgeschätzt wird

Subkategorie: Faktoren neben New Work zur Fachkräftebindung und -rekrutierung

Informationen aus dem Interview:

Ist also neben New Work Gehalt der größte Anreiz für potenzielle Fachkräfte?

- es gibt Menschen, die vorrangig auf Karriere und Gehalt schauen → für die ja
  - man benötigt **eine adäquate Bezahlung einen Arbeitsplatz, wo Arbeitnehmende gerne hingehen, eine sinnstiftende Tätigkeit**
  - durch den allgemeinen Fachkräftemangel werden potenzielle Bewerber\*innen für die Live-Kommunikationsbranche auch von anderen Unternehmen aus der Kommunikationsbranche mit Gehältern umworben, die Agenturen nicht bieten können
  - Veranstaltungsmanagement ist ein abwechslungsreicher Beruf
  - man ist viel unterwegs
  - neben New Work braucht man **Kommunikation**, Erzählung und Begeisterung, die vermitteln, wie abwechslungsreich der Beruf ist
  - Branche muss an sich arbeiten
    - o an der **Darstellung und der Faszination des Jobs**
    - o kommunikativer Job, weil man mit sehr vielen Menschen zusammenarbeitet
    - o faszinierender Job, weil man zwischen verschiedenen Welten ist („von Klofrau bis Bundeskanzlerin“) → man sorgt für Organisation, Ordnung in der Location und hat als nächstes Kontakt zur Kanzlerin
- diese Faszination muss von der Branche mehr vermittelt werden

Informationen von der Website:

„DAS KLUBHAUS SUCHT VERSTÄRKUNG: Du hast Lust neues zu veranstalten, findest aber hier die zu dir passende Stellenbeschreibung nicht? Wir sind immer auf der Suche nach interessanten Personen für eine feste oder freie Mitarbeit!“ (Klubhaus, 2023k)

Es werden keine spezifischen Stellen ausgeschrieben (vgl. Klubhaus, 2023k)

„Wo alle das Gleiche denken, wird nicht viel gedacht. Deshalb hat Einheitsbrei bei uns Hausverbot. **Wir feiern lieber die Vielfalt**: im Lebenslauf und den Charakteren unserer Mitarbeiter.“ (Klubhaus, 2023l)

„Das Team ist bunt. Ein Mix aus **diversen Backgrounds und Typen**, aus verrückten Charakteren, aber immer lebenswürdigen Kolleg:innen. Das macht das Arbeiten bei Klubhaus so familiär. Jeder muss so sein (dürfen), wie er ist. Wer sich verbiegt, kann sich nicht entfalten. **Kreativität ist divers**“ (Klubhaus, 2023f)

→ Spricht Werte von Gen Y/Z an

21 Mitarbeitende werden vorgestellt

Von jedem werden die Stärken und Besonderheiten herausgestellt

→ zeigt Wertschätzung nach außen

+ Bürohund Milo (vgl. Klubhaus, 2023m)

„MILO Hund / Entschleuniger: Sieht die Welt aus seiner ganz eigenen Perspektive und motiviert jeden Tag – auch dazu, dass seine heiß geliebte Kuschelmaus rumgeschmissen wird (dabei kann er ganz schön hartnäckig sein). So manches **Brainstorming** findet Dank Milo kreuz und quer **im Park oder Wald** statt. Ansonsten: Schlafkörbchen! Hund müsste man sein.“ (Klubhaus, 2023m)

„ANSICHTEN EINES HUNDES Nein. Nicht Kafka. Milo. Wer das Klubhaus betritt, muss auf den Hund kommen. Auf diesen Hund. Was mag der Mann mit der Umhängetasche hier suchen? fragt er sich. Es kann nicht nur der leckere Kaffee sein. Oder doch? Warum ist er denn sonst hier? Milo entscheidet selbst, ob er der Sache nachgeht. Oder nachschnüffelt. Man muss schon sein Interesse wecken. Die fremde Frau streichelt ihn. Der erste Kontakt ist hergestellt. Ha. Akquise, denkt sich Milo. Hunde funktionieren seit tausenden von Jahren. Der interessante junge Mann redet von einem Auftrag. Von hundertprozentigem Engagement. Oder war es hochprozentig? Wie auch immer, wir können hier beides. Nicht nur ich mache mir regelmäßig heiße Ohren bei solch spannenden Gedanken. Das tun wir alle. Diese Eventwelt, denkt sich Milo. Aber es klingt wichtig. Da wird was draus. Es wird immer was draus. Doch wir müssen dringend mal wieder raus, findet Milo. Immer mit Pami im Schlepptau und genau in dieser Reihenfolge. Ich hab's gut getroffen im Klubhaus, weiß er. Egal in welche Richtung. Wenn die alle wüssten... Immer dabei und dabei immer cool sein, das hab' ich echt drauf. Was läuft im Besprechungsraum? Es wird gelacht. Gut. Weitermachen. Dann kümmer' ich mich mal um die Plüschmaus. Schon wieder geht die Türklingel. Das wird ja heute wieder heiter hier. Und genau das ist das Gute am Klubhaus. Wann ist Feierabend? Egal. Feiern kann man auch mittags.“ (Klubhaus, 2023n)

## Hauptkategorie 6: Weitere Auswirkungen von New Work

Informationen aus dem Interview:

- Auswirkungen auf die Struktur → wenn 20 Projekte laufen, bekommt Herr Fremer als Geschäftsführer aktiv nur etwas von fünf Projekten mit
  - o die restlichen laufen selbstständig
  - o dafür werden allerdings auch Mitarbeitende benötigt, die selbständig arbeiten, denken und proaktiv Themen sehen → diese fühlen sich dadurch wohler und gewertschätzt

- flache Hierarchien führen dazu, dass Mitarbeitende eigene Entscheidungen treffen und Mitarbeitende empowert werden sollten Entscheidungen selbst treffen zu können
  - Herausforderungen von mobilem Arbeiten besonders für Berufseinsteiger\*innen gegeben
    - o erschwerter Kontakt zum Team als es im Büro der Fall wäre
    - o Daten mühsam zusammensuchen
    - o Abläufe werden schwerer verstanden
    - o dadurch besteht Gefahr der Abwanderung
  - vor zwanzig Jahren gab es viele Unternehmen, welche sehr viele Bewerbungen bekommen haben und heute möchte dort keiner mehr arbeiten
    - in der Veranstaltungs-/Live-Kommunikationsbranche arbeitet man viel und arbeitet teilweise für Unternehmen für die man gar nicht arbeiten möchte
- Unternehmen bekommen kaum Bewerbungen, weil diese kein New Work anwenden bzw. unattraktiv für Bewerbende sind, die Sinn suchen

Welchen Einfluss haben die New Work Konzepte auf Ihre Veranstaltungen? Wären die Veranstaltungen, ohne die durch New Work ermöglichte Teamstruktur möglich?

- nein, weil die Projektverantwortlichen sonst kein wirkliches Gespür dafür haben, was hinter kollaborativen Veranstaltungen steckt
- **wenn Mitarbeitende keine Kollaboration im Team verspüren, kann diese nicht auf Veranstaltungen übertragen werden**
- wenn durch hierarchisiert, wäre die Ideenfindung deutlich schwerer und es gäbe nicht das Vorbild aus dem eigenen Unternehmen
- Klubhaus als Role Model für kollaborative Veranstaltungen durch New Work

Informationen von der Website:

„Kreativität ist divers. Neues veranstaltet Neues. Unseren Kund:innen bieten wir Neues. Besonderes. Strategisch Kreatives. Konzeptionell Erfrischendes. Vielleicht bislang Unerhörtes oder selten Gesehenes. Immer beraten wir und setzen nicht nur um. **Anders zu denken ist der Anspruch auch an uns selbst.** Wir setzen gemeinsam an, suchen Lücken, finden Lösungen. Wir geben mit Leidenschaft alles für das bestmögliche Ergebnis. Den Tellerrand kennen wir schon. **Die alten Wege dürfen die anderen gehen. So bringen wir uns und unsere Kund:innen gegenseitig weiter - und feiern am Ende rauschende Feste.** Klingt fast zu schön? Zugegeben: Es ist oft harte Arbeit und genau deswegen



meist ein großer Spaß! Lernt uns einfach kennen und seid zuhause bei Freund:innen. Kommt ins Klubhaus. Veranstaltet Neues!“ (Klubhaus, 2023f)

## Hauptkategorie 7: Stress in der Veranstaltungsbranche

Informationen aus dem Interview:

### Subkategorie: Stress kurz vor Veranstaltungen

- in vielen Unternehmen schauen sich die CEOs o.ä. das Projekt erst vier Wochen vor Veranstaltung genauer an, wodurch Druck bei Projektverantwortlichen entsteht
- als Veranstaltungsmanager\*in kommt man eine Woche vor Event nicht an dem **Druck** vorbei der entsteht, weshalb man veranstalten lieben muss
  - o kann man nicht wirklich damit ändern, dass man sagt, dass man nur 6 oder 8 Stunden am Tag arbeitet oder um 17 Uhr Schluss ist
    - wird bei Klubhaus dennoch versucht, auch wenn es eine Woche vor Event eher unrealistisch ist
- bis kurz vor Veranstaltung ist New Work total hilfreich, aber Produktionstage bleiben und die muss man mögen
- die letzten Tage sind zwar stressig, aber es macht auch Spaß, weil Stress zwei Seiten haben kann
  - o es gibt auch **positiven Stress**
  - o Produktionen haben immer was Schönes, wenn man diesen positiven Stress nicht liebt, ist der Job auch nicht unbedingt etwas, weil es kein ruhiger Job ist
  - o man arbeitet auf diesen Tag hin und ist „heiß“ auf Veranstaltung → genau dafür verspürt man dann die Passion

Sind Sie der Auffassung, dass New Work positive Auswirkungen auf das Stressempfinden der Mitarbeitenden hat?

- auch wenn man das New Work Konzept verfolgt, bleibt es viel Arbeit

### Subkategorie: Lösungsansätze gegen den Stress in der Live-Kommunikationsbranche

- bei Klubhaus wird stark daran gearbeitet ein Selbstbewusstsein gegenüber den Kund\*innen zu entwickeln
  - o man kann den Kund\*innen sagen bis hier hin und nicht weiter
  - o Klubhaus hat in den vergangenen Jahren stark an der eigenen Haltung gearbeitet
  - o es wird mit den Kund\*innen mittlerweile offen diskutiert

- Nachhaltigkeitskritik von Klubhaus gegenüber den Kund\*innen, wenn Give Aways oder ein zwei Tages Ausflug nach Bali gewünscht werden
  - kurze Timings von Seiten der Kund\*innen werden nach gemeinsamer Rückversicherung nicht mehr einfach akzeptiert
- neues Verständnis von Arbeit und Kund\*innenbeziehungen → Klubhaus als Agentur lässt sich nicht mehr ausbeuten (in Bezug auf kurze Timings) → Mit der Haltung kommt man sehr weit
- vier bis fünf Tage vor Veranstaltung werden die Wünsche weiterhin auch spontan angenommen → Kund\*innenbindung
- eine Diskussion und ein dringender Änderungsbedarf sind, dass Unternehmen (Kund\*innen von Agenturen) mehr bezahlen
  - **Branche leidet unter Preiskampf**, da manche Agenturen günstigere Dienstleistungen anbieten → Branche müsste sich enger zusammenschließen, damit auf Veranstaltungen bestimmte Stellen doppelt besetzt werden, da heute immer noch zu viele Projektleiter\*innen von morgens sechs bis spätabends mehrere Tage am Stück arbeiten
  - momentan kaum durchsetzbar solche **Stellen doppelt zu besetzen**
- Weil kein Geld von den Kund\*innen dafür gegeben wird und es nicht genügend Projektmanager\*innen gibt
  - wegen Personalengpässen stoßen Unternehmen (Kund\*innen von Agenturen) immer häufiger auf Agenturen, die ihre Aufträge nicht mehr gut erfüllen oder gar nicht erst annehmen können → Unternehmen merken auch, dass es zu einem Wandel kommen muss (mehr Geld)
- **größere Teams und mehr Bezahlung wird in den kommenden Jahren der Weg sein müssen, damit Menschen Lust haben in der Veranstaltungsbranche zu arbeiten**
- wichtig zur Stressbewältigung sind auch die Teamdynamiken und -haltungen
  - Austausch über Kund\*innen
  - über Probleme im Nachhinein lachen
  - Beharrlichkeit, Widerstandskraft durch Arbeit mit Kund\*innen und stressigen Situationen ausbilden

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken (dazu zählen auch Internetquellen) entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hannover, den 14.07.2023

\_\_\_\_\_

Cara Kriegeskotte