

# MANNHEIMER BEITRÄGE ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Personalmanagement:  
Herausforderungen für die Eventorganisation

Michael Dinkel, Roman Baumgartner (Hrsg.)

# **Personalmanagement: Herausforderungen für die Eventorganisation**

von

Michael Dinkel und Roman Baumgartner (Hrsg.)

Mit Beiträgen von

Simone Burel, Amin Guellil, Ilona Jarabek & Antje Münsterberg,  
Sandra Neureither, Claudia Reidick

**MANNHEIMER BEITRÄGE ZUR  
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE**

**Impressum:**

Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, ISSN 1612-0817  
Ausgabe Nr. 02/2017 – 1. Auflage

**Herausgeber:**

Fakultät Wirtschaft  
Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim  
Coblitzallee 1-9  
D – 68163 Mannheim  
[www.dhbw-mannheim.de/fakultaet-wirtschaft.html](http://www.dhbw-mannheim.de/fakultaet-wirtschaft.html)

**Herausgeber dieser Ausgabe:**

Prof. Dr. Michael Dinkel & Roman Baumgartner  
Messe-, Kongress- & Eventmanagement  
[www.mke.dhbw-mannheim.de](http://www.mke.dhbw-mannheim.de)

**Redaktion:**

Steffen Ronft

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Personalmanagement von Eventorganisationen</b> Michael Dinkel & Roman Baumgartner	5
<b>Die Komponente „Mensch“ in der Veranstaltungsorganisation</b> Ilona Jarabek & Antje Münsterberg	11
<b>Mitarbeiterbindung – das Beispiel der „Palatin-Formel“</b> Sandra Neureither	17
<b>Einsatz von selbstständigen Mitarbeitern in der Eventbranche</b> Amin Guellil	23
<b>Der hybride Event-Mitarbeiter</b> Simone Burel	29
<b>Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile – Erkenntnisse aus dem Spitzensport</b> Claudia Reidick	37
<b>Die AutorInnen</b>	42



# Personalmanagement von Eventorganisationen

Michael Dinkel & Roman Baumgartner

## 1. Einführung

Veranstaltungen und Personal ist eine Verbindung, die in zwei Richtungen thematisiert und auch diskutiert werden: einerseits stellt die Personalpolitik der Veranstaltungsgewerke<sup>1</sup> eine eigene Art der Personalarbeit dar, andererseits kann man diskutieren, welche Arten bzw. Formate von Veranstaltungen bei der betrieblichen Personalarbeit zielgerichtet zum Unternehmenserfolg beitragen können. Diese beiden Sichtweisen sind so verschieden, dass man hier alle nur erdenklichen Ansätze zur Betrachtung wählen kann. Eine generelle Sichtweise gibt es hier nicht, da die Basis ja einerseits die „verkaufte“ Veranstaltung mit den umsetzenden Mitarbeitern ist, andererseits die Personalarbeit als solches ja generell umgesetzt wird – in welcher Ausprägung und Qualität auch immer.

Der Arbeitsmarkt in Deutschland stellt sich für den Arbeitnehmer Ende der 2010er Jahre als komfortabel dar: die Arbeitslosigkeit erreicht einen ihrer geringsten Werte seit Ende des zweiten Weltkriegs, sodass man gerade im qualifizierten Arbeitsmarkt fast schon von einer Vollbeschäftigung sprechen könnte<sup>2</sup>, was die Rahmenbedingung für Eventorganisationen als Arbeitgeber nicht erleichtert.

## 2. Qualifikationen

Den geeigneten Mitarbeiter zu finden ist das eine, aber vorgelagert ist das Problem, was sollte der ideale Bewerber denn an Kompetenzen und Qualifikationen mitbringen. Tatsächlich gibt es für die Eventbranche nicht einen linearen standardisierten Zugang bzw. verpflichtendes Qualifikationsniveau. War die Branche über Jahrzehnte hinweg geprägt durch „Quereinsteiger“, so hat sich inzwischen ein eigene „Aus- und Fortbildungslandschaft“ entwickelt. Versucht man allerdings, diese „Landschaft“ strukturell zu erfassen, so zeigt sich, dass hier ganz verschiedene Ansätze der Qualifikationsmöglichkeiten existieren. So umfasst das bundesdeutsche Aus- und Weiterbildungsangebot für die Veranstaltungswirtschaft derzeit 69 Studiengänge (57 Bachelor- und 12 Masterstudiengänge) an staatlichen (26) und privaten (43) Hochschule, die den Fokus in ihren Studienansätzen auf die Veranstaltungswirtschaft legen.<sup>3</sup> Hierbei liegt kein einheitlicher Lehrplan oder gemeinsames Pflichtenheft zu Grunde, sondern jeder Studiengang verfolgt eigene Ansätze, sodass es Eventmanagement-Studiengänge gibt, die (veranstaltungs)rechtliche oder auch finanzwirtschaftliche Themen außer Acht lassen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Semblat 2013, S. 108.

<sup>2</sup> Vgl. Lotter 2017, S. 32.

<sup>3</sup> Vgl. Gehrke 2016, S. 3.

Anders verhält sich dies bei der dreijährigen Ausbildung zum/r Veranstaltungskaufmann/-frau, der seit 2001 ein anerkannter IHK-Ausbildungsberuf mit einem übergeordneten Curriculum ist.<sup>4</sup> Ungeachtet des Bildungs- bzw. Berufseinstiegsweges sind die Kompetenzen und Anforderungen an den Berufstätigen in der Veranstaltungsorganisation sehr speziell und gerade Softskills wie u.a. schnelle Auffassungsgabe, Dienstleistungsbereitschaft, Kreativität sowie kommunikative Kompetenzen sind unabdingbar.<sup>5</sup> Philosophiert man über die „Arbeit von Morgen“, so werden weitere Kompetenzen wesentliche Rollen einnehmen, so beispielsweise das Erlernen universeller Fähigkeiten und digitaler Kompetenzen.<sup>6</sup> Auf diese besondere Herausforderung des Event-Mitarbeiters gehen Jarabek & Münsterberg in diesem Band ein und verdeutlichen die Komponente ‚Mensch‘ im Kontext der Veranstaltungsorganisation. Zudem zeigen sie mit dem Konzept „100Pro“ eine Ausbildungsinitiative der Veranstaltungswirtschaft, die ihren Beitrag zu einer Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität leisten will.

### 3. Personalpolitik im Veranstaltungssektor

Betrachtet man nun die Personalsituation im Veranstaltungssektor, so stellt sich diese im Vergleich zu anderen Arbeitssektoren als speziell dar. Viele Arbeits- bzw. Einsatzbereiche finden dann statt, wenn andere Berufstätige mit so genannten „Nine-to-Five-Arbeitsplätzen“ Freizeit haben. Dies erschwert einerseits die Personalfindung, allerdings besitzt genau dieser Freizeitsektor eine besondere Anziehungskraft und wirkt als attraktiver Arbeitgeber bzw. attraktive Arbeitgebermarke. Was vordergründig positiv klingt, erschwert aber die Personalarbeit: Denn die Gefahr ist groß, dass nicht die Mitarbeit als Veranstaltungsgewerk der Bewerbungsgrund ist, sondern der „attraktive Content“, sprich die Veranstaltung an sich, die die Bewerbung auslöst.

Aber nicht nur der Recruitingprozess stellt sich als Herausforderung dar, sondern die Mitarbeiterbindung, denn eine emotionale Bindung strukturell zu schaffen als Arbeitsprozess, wenn das Produkt ein Liveerlebnis darstellt, ist nicht so lapidar wie es erscheint. Denn Mitarbeiter in der Freizeitwirtschaft mit den bereits angesprochenen eher schwierigen Rahmenbedingungen bzgl. Arbeitszeiten langfristig zu binden, erfordert die Zuhilfenahme von intelligenten Konzepten, speziellen Führungsattributen, wie beispielsweise T.I.P.P.S.,<sup>7</sup> und neuen, internen Kommunikationsstrategien. Die Rahmenbedingungen der Mitarbeiterbindung, mögliche Tools sowie eines dieser Konzepte der Eventbranche stellt Neureither in ihrem Beitrag dar und verdeutlichen, dass mit kreativen Ansätzen auch eine Eventorganisation ein attraktiver Arbeitgeber sein kann.

Vor dem Hintergrund der Wünsche von Arbeitnehmern, zeit- und ortsflexibel zu arbeiten, erweist sich die Scheinselbstständigkeit als Problem der Flexibilisierung.<sup>8</sup> Zudem stellt der Einsatz von freien bzw. selbstständigen Mitarbeitern in einer von Einzel-

---

<sup>4</sup> Vgl. Rosenbach 2017, o.S.

<sup>5</sup> Vgl. Rosenbach 2017, o.S.

<sup>6</sup> Vgl. Weissenberger-Eibl 2017, S. 76f und Haider 2017, S. 68.

<sup>7</sup> Vgl. Cuhls 2017, S. 18ff.

<sup>8</sup> Vgl. Waetke 2017, S. 44f.

---

leistungen geprägten Eventproduktion ein normales, betriebswirtschaftlich auch notwendiges Instrument dar. Wie komplex und arbeitsrechtlich anspruchsvoll dieser, eigentlich alltäglich vorkommende Prozess ist, zeigt der Beitrag von Guellil, der dabei am Beispiel des Einsatzes von Promotern auch auf die Option der Zusammenarbeit mit speziellen Event-Personaldienstleistern eingeht.

#### **4. Der Eventmitarbeiter: Anspruch und Eigenbild**

Projektarbeit erfordert heutzutage häufig eine hohe Flexibilität, was nicht zuletzt auch an den sich schnell wandelnden Rahmenbedingungen und jeweiligem Umfeld liegt, wo beispielsweise Themen wie digitale Transformation, Wirtschaft 4.0, Arbeiten 4.0 oder Internet of Things zu zählen sind.<sup>9</sup>

Zum Erfolg in diesem Kontext soll das „agile Projektmanagement“, was in der Live-Kommunikation kürzere Zeiten, kleinere Budgets, höhere Komplexität sowie individuelle Ansprache der Kunden bedeutet. Gelingen kann dies nur durch interdisziplinär arbeitende Teams von eigenverantwortlichen Mitarbeitern, die einen hohen Grad an Flexibilität und situativem Anpassungsvermögen besitzen.<sup>10</sup> Einen speziellen Ansatz vertritt Burel in ihrem Beitrag, die mit Blick auf den „hybriden Mitarbeiter“ die besondere Position des Mitarbeiters im Veranstaltungssektor würdigt.

#### **5. Transferansätze – Neuland betreten**

Dass der Veranstaltungsmarkt bzw. die vielfältigen Managementansätze häufig klassische betriebswirtschaftliche Grundlagen haben, versteht sich alleine aus dem Begriff der Organisationsführung bzw. den Zielvorgaben von selbst. Allerdings sind gerade im Veranstaltungssektor nicht nur betriebswirtschaftliche Ansätze, sondern auch Transfers aus dem Theater (siehe bspw. Dramaturgie und Regie)<sup>11</sup>, den Baugewerbe (siehe bspw. Gewerke)<sup>12</sup> oder auch der Psychologie (siehe bspw. Eventpsychologie)<sup>13</sup>. Ansätze aus der Sportwissenschaft sind dagegen bisher eher die Ausnahme<sup>14</sup>, wobei es sich im Kontext der Personalarbeit zum „Formen von Teams“ im Personalmanagement anbietet. Denn gerade Veranstaltungsproduktionen haben viel gemeinsam mit dem professionellen Team sport. Bei beiden ist die jeweilige Leistungserbringung zu einem fixen Zeitpunkt gefragt, wobei die Vorbereitung intensiv, strategisch geplant und auf den Punkt optimiert stattfindet. Beides findet als Teamleistung statt, bei der Veranstaltungsproduktion als Gesamtleistung alle an den Gewerken Beteiligten, bei der Sportproduktion aller an der Mannschaftsleitung beteiligten Spielern mit Trainern und Be-

---

<sup>9</sup> Vgl. O. V. 2016, o.S. sowie Baumann 2017, S. 58ff.

<sup>10</sup> Vgl. O. V. 2016, o.S.

<sup>11</sup> Vgl. Rübner 2013, S. 75.

<sup>12</sup> Vgl. Semblat 2013, S. 108.

<sup>13</sup> Vgl. Ronft 2013, S. 90.

<sup>14</sup> Vgl. Mayer & Söhnlein 2015.



treuern. Auf diese Gemeinsamkeit bzw. auch Option, aus dem Teamsport für die Veranstaltungorganisation zu lernen, geht Reidick in ihrem Beitrag zu den Erkenntnissen aus dem Spitzensport ein.

## 6. Ausblick

Die Eventbranche ist sich permanent ändernden Rahmenbedingungen unterworfen – Mindestlohn, AÜG-Reform 2017 sowie demographische Entwicklung sind hierfür als Beispiele zu nennen –, wobei die Leistungsfähigkeit der internen und auch externen Mitarbeiter bei einer qualitativ hochwertigen Realisierung der zu treffenden Kundenerwartungen naturgemäß eine bedeutende Rolle spielt. Dem unternehmerischen Personalmanagement kommt in diesem Kontext eine immer größere Verantwortung zu: Beginnend mit der Analyse und Definition des passenden Mitarbeiterbedarfes findet das Personalmanagement seine Fortsetzung in der Rekrutierung von Mitarbeitern, zielgerichteten Personalentwicklungsmaßnahmen sowie innovativen Organisations- und Motivationsmodellen, um so den Mix der Mitarbeiter – resultierend aus beispielsweise. Qualifikation, Aufgabe und Verantwortung, Generationenzugehörigkeit, Herkunft etc. – im Sinne einer stets optimalen Leistungserstellung aktiv zu gestalten.

Die Unternehmen der Eventbranche sind aufgefordert, sich den wachsenden Anforderungen an das Personalmanagement zu stellen, um ihre Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Industrie 4.0, Personalmanagement 4.0) nachhaltig zu sichern.

## Literaturverzeichnis

- Baumann, D. (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0. In: Event Partner. Nr. 2, S. 58-61.
- Cuhls, C. (2017): Bewusst führen: 5 Führungs-T.I.P.P.S.. In: Event Partner. Nr. 2, S. 18-21.
- Gehrke, G. (2016): Studie: Die Veranstaltungswirtschaft und ihr Personal. In: AUMA Institut, Nr. 3, S. 2-4.
- Haider, S. (2017): Hotels verkaufen zu viel ... und werden viel zu wenig gekauft! In: Events, Nr. 1, S. 66-68.
- Lotter, W. (2017): Gute Arbeit. In: brand eins, Nr. 3, S. 32-40.
- Mayer, J. & Söhnlein, K. (2015): Schneller denken lernen – Erkenntnisse aus dem Spitzensport. In: M. Dinkel & C. Schröer (Hrsg.), Der Wert von Kreativität im „Pitchzeitalter“, Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 3, S. 39-49.
- Messedat, J. (2016): Coworking Spaces. In: m+a report, Nr. 9, S. 52-53.

- 
- O. V. (2016): Agiles Projektmanagement bei Events. URL: <http://www.events-magazin.de/event-branchche/agiles-event-projektmanagement>, Zugriff am 16.08.2016.
- Ronft, S. (2017): Die Wirkung des Lichts im Kontext von Corporate Events. In: M. Dinkel, M. Schenk & S. Ronft (Hrsg.), Veranstaltungstechnik im Kontext von Corporate Events, Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 1, S. 31-38.
- Ronft, S. (2013): Eventpsychologie. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress und Eventmanagement, Sternenfels, S. 90-94.
- Rosenbach, B. (2017): Messe- und Eventbranche ist sehr beliebt. URL: <http://abi.de/beruf-karriere/arbeitsmarkt/branchenreports/messewirtschaft-interview014506.htm>, Zugriff am 06.04.2017.
- Rübner, W. (2013): Eventdramaturgie. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress und Eventmanagement, Sternenfels, S. 75-78.
- Semblat, U. (2013): Gewerk. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress und Eventmanagement, Sternenfels, S. 108-112.
- Semblat, U. (2010): Wie viel „Neues“ benötigt Live-Kommunikation? In: M. Dinkel, U. Semblat & E. Heid (Hrsg.), Herausforderungen für die Live-Kommunikation im B-to-B, Walldorf, S. 217-228.
- Waetke, T. (2017): Die Rechtssicht. In: Event Partner, Nr. 2, S. 44-46.
- Weissenberger-Eibl, M. (2017): Wie wir morgen arbeiten werden. Und was. In: brand eins, Nr. 3, S. 76-77.



---

## Die Komponente „Mensch“ in der Veranstaltungsorganisation

Ilona Jarabek & Antje Münsterberg

### 1. Der Mensch macht den Unterschied

„Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen, welche dem Leben seinen Wert geben“, hat Wilhelm von Humboldt einmal gesagt. Und im Grunde steht der Mensch auch im Mittelpunkt jeder Veranstaltung.

Egal ob bei Kongressen und Tagungen, Konzerten oder anderen Formaten wie Sport- und Vereinsveranstaltungen – der Dreh- und Angelpunkt sind die Menschen in ihrer Rolle als Besucher oder Teilnehmer, Redner oder Mitwirkende, Veranstalter oder Dienstleister.

Ob man für eine Messegesellschaft, einen Konzertveranstalter, eine Eventagentur, eine Stadtmarketinggesellschaft, einen Tagungs- und Kongressveranstalter oder ein Messebauunternehmen arbeitet – ihnen allen gemeinsam ist das Produkt „Veranstaltung“ und das damit erforderliche Know-How von Projektmanagement und Veranstaltungskonzeption sowie der Koordination der erforderlichen Leistungen und Dienstleister.

Neben Organisationstalent kommt der Persönlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz der Menschen, die in der Veranstaltungsbranche arbeiten, ein besonderer Stellenwert zu – nicht zuletzt durch stetig wachsende Ansprüche von Kunden und Besuchern.

Menschen, die mit Veranstaltungen zu tun haben, brauchen weit mehr als Belastbarkeit und Flexibilität – Eigenschaften, die mehr als offensichtlich auf der Hand liegen. Unsere Branche braucht darüber hinaus Menschen mit großem Einfühlungsvermögen und Dienstleistungsgedanken. Viele der Locations, die miteinander im Wettbewerb stehen, unterscheiden sich in puncto Größe, Ausstattung, Lage sowie Preis-Leistungs-Verhältnis nur marginal. Den wahren Unterschied machen oftmals die Menschen aus, die dort arbeiten.

Gelingt es uns, im Verkaufsgespräch das Vertrauen des Kunden zu gewinnen? Können wir unserem Gegenüber glaubhaft vermitteln, dass wir seine Vorstellungen der zu realisierenden Veranstaltung erkennen, verstehen und das Bild, das ihm vor Augen schwebt, auch umsetzen werden? Jede Veranstaltung ist einzigartig und einmalig. Im Gegensatz zu den meisten Waren, die verkauft werden, kann eine Veranstaltung jedoch nicht zurückgegeben oder umgetauscht werden – die Einmaligkeit des Augenblicks zählt. Und so gilt es in unserer Branche nicht, Quadratmeter zu verkaufen, sondern vielmehr Emotionen und Vertrauen.

Umso wichtiger ist es, dass die Menschen in die Umgebung passen, in der sie arbeiten und die sie verkaufen. Nur wer für sein Produkt und seinen Beruf brennt, ist wirklich gut in dem, was er tut. Die Anforderungen der Veranstaltungsbranche sind groß. Sowohl auf der kaufmännischen, der technischen als auch auf der organisatorischen Seite

brauchen wir verantwortungsbewusste Problemlöser mit großer Kundenorientierung – und dies im Grunde zu jeder Tag- und Nachtzeit, gerne auch länger als die üblichen acht Stunden am Tag.

Diese Sozialkompetenz ist in Dienstleistungsberufen wie in der Veranstaltungsbranche mindestens genauso entscheidend, wie die fachlichen Kenntnisse, die ein Kandidat mitbringt. Und so muss auch in der Auswahl und der Ausbildung junger Menschen für die Branche diese Komponente noch viel stärker berücksichtigt werden, als es bisher landläufig der Fall ist.

## **2. Viele Wege in die Branche**

Die immer größer werdenden Anforderungen in Sachen Vorschriften, Sicherheitsbestimmungen und rechtlichen Grundlagen machten, neben der bereits bestehenden Ausbildung zur Fachkraft für Veranstaltungstechnik, die Entwicklung eines eigenen Ausbildungsberufes (Veranstaltungskaufmann/ -kauffrau) erforderlich, in dem im Jahr 2001 erstmals ausgebildet wurde. Veranstaltungskaufleute sind als Dienstleister zu verstehen, deren Haupttätigkeit in der Organisation von Veranstaltungsprojekten liegt. Diese Ausbildung ist heute die berufliche Grundlage für Tätigkeiten, die davor überwiegend von Quereinsteigern aus den Bereichen Hotellerie/ Tourismus oder Verwaltung/ Kultur übernommen wurden.

In der Zwischenzeit ist die Ausbildung zum Veranstaltungskaufmann/ -kauffrau ein Berufseinstieg, der in der Beliebtheitskala der betrieblichen Ausbildungen weit oben liegt. Viele junge Menschen sind fasziniert von der Vorstellung, ihr Berufsleben auf Partys und mit „Stars und Sternchen“ zu verbringen, ohne jedoch die andere Seite, die des Berufsalltages zu realisieren. Wunsch und Wirklichkeit passen hier oftmals nicht zusammen.

Auch ein akademischer Einstieg ins Berufsleben der Veranstaltungsbranche ist in der Zwischenzeit möglich und bietet den vielen Abiturienten, die glauben, dass eine berufliche Ausbildung nicht ausreichend ist, eine entsprechende Alternative. Ob Duales oder Vollzeit-Studium auf staatlichen oder privaten Hochschulen – das Angebot ist riesig und nur schwer zu überblicken.

Insbesondere die Attraktivität des Berufsbildes auf der kaufmännischen Seite führt jedoch derzeit dazu, dass wir über den tatsächlichen Bedarf hinaus ausbilden, wobei die Nachwuchssicherung im Bereich der Fachkräfte für Veranstaltungstechnik noch nicht gewährleistet ist.

---

### 3. Nicht alles ist Gold, was glänzt

„Augen auf bei der Wahl des Berufseinstieges“ ist eine Devise, die selbstverständlich auch für die Veranstaltungsbranche gilt. Sowohl beim Angebot für berufliche Ausbildung, als auch im Hochschulbereich ist die Bandbreite in Sachen Qualität enorm.

Um angesichts des demografischen Wandels auch morgen noch auf gut ausgebildete Fachkräfte zurückgreifen zu können, ist es für die Branche jedoch unerlässlich, sich für eine gute Ausbildungsqualität zu engagieren, in der sowohl die erforderlichen fachlichen als auch die sozialen Kompetenzen vermittelt werden. Bereits seit vielen Jahren hat sich die Veranstaltungsbranche aufgemacht, ihr gesamtes Handeln ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig auszurichten – dazu gehört auch ein nachhaltiges Personalmanagement, beginnend bei der Ausbildung.

Für die berufliche Ausbildung ist 100PRO – Die Ausbildungsinitiative der Veranstaltungswirtschaft der richtige Weg in die richtige Richtung.<sup>15</sup> Im Jahr 2016 von den Branchenverbänden EVVC, AUMA, VPLT und FAMAB ins Leben gerufen, will die Initiative Betrieben helfen, sich mit ihrer guten Ausbildungsqualität auf dem Markt zu positionieren und mit allen an der Ausbildung beteiligten Parteien in den Dialog zu treten, um so nachhaltig die Ausbildungsqualität zu sichern und zu verbessern.

Als Unterstützer, d.h. Ausbildungsbetrieb für Veranstaltungskaufleute und bzw. oder Fachkräfte für Veranstaltungstechnik, wird ein Versprechen für gute Ausbildungsqualität anhand fest definierte Leitsätze abgegeben. Das Unternehmen kann sich daraufhin auf [www.100pro.org](http://www.100pro.org) mit einem Firmenprofil als Ausbildungsbetrieb präsentieren und wird so leichter von jungen Menschen gefunden, die einen Ausbildungsplatz suchen.

Entscheidend ist, sowohl die Auszubildenden als auch die Ausbildungsbetriebe wieder zum Thema Ausbildungsqualität zu sensibilisieren und an die Verantwortung der Unternehmen zu appellieren. Nur wenn wir die Azubis nicht als günstige Arbeitskräfte sehen, sondern ihnen mit Engagement die Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln, die für die Branche entscheidend sind, werden wir auch morgen noch gut ausgebildete Fachkräfte haben.

Gleiches gilt jedoch auch für den Bereich der Hochschulen. Anders als bei der beruflichen Ausbildung gibt es hier keinen verbindlich geltenden Rahmenlehrplan und so ist das Angebot an vermittelten Inhalten, Studiendauer und Abschlüssen riesig, unübersichtlich und kaum zu vergleichen. Hier ist es wichtig, von Seiten der Hochschulen gemeinsam mit Vertretern der Veranstaltungsbranche verbindliche Standards zu setzen, um zum einen den jungen Menschen, die einen Berufseinstieg suchen, und zum anderen den Betrieben, die auf der Suche nach ausgebildeten Fachkräften sind, entsprechende Orientierungshilfe zu geben.

Hierzu haben z.B. Vertreter verschiedener Hochschulen im Jahr 2011 den „Qualitätszirkel Eventstudium“ ins Leben gerufen, der auch im Austausch mit den wichtigen Branchenverbänden Standards für die Hochschulausbildung setzen will und so die Pro-

---

<sup>15</sup> Siehe hierzu ausführlicher: <http://www.100pro.org>.

fessionalisierung der Branche weiter anschiebt. Dieser „Qualitätszirkel Veranstaltungs- und Eventstudium (QZVE)“ ist mittlerweile ein Zusammenschluss von 15 führenden Hochschulen mit ausgewiesenen Eventstudiengängen und hat bereits Qualitätskriterien für das Eventmanagement-Studium und die akademische Lehre in diesem Bereich konkretisiert. Hierzu haben die Partner gemeinsam Mindest-Anforderungskriterien für ein qualitativvolles Eventstudium, ein Basis-Curriculum sowie Grundsatzdefinitionen von wesentlichen Begriffen und Inhalten des Eventmanagement und -marketing festgelegt, arbeiten diese aus und schreiben sie fort.<sup>16</sup>

Aus Sicht der Praktiker ist die Arbeit des Qualitätszirkels auch deshalb wichtig und zu begrüßen, weil das Gremium stark auf berufspraktische und arbeitgeberbezogene Kompetenzen und Qualitäten der Absolventen hin denkt und arbeitet, um sowohl den Zielen der Absolventen als auch den Zielen und Erfordernissen der Arbeitgeber und der Arbeitswelt gerecht zu werden. So sind im Kreis nicht nur Professoren, Dozenten und Manager aus dem Hochschulbereich, sondern auch die relevanten Fachverbände und Praktiker der Eventwirtschaft als Mitglieder vertreten. Somit ist der Qualitätszirkel auch Austausch- und Dialogforum zu den relevanten Themen und Teilbranchen und bleibt ‚am Puls der Praxis‘, sodass die Ausbildung auch immer wieder an die Bedürfnisse und Bedarfe der Eventwirtschaft angepasst wird – eine für die Eventwirtschaft wichtige und für Hochschulen nicht immer selbstverständliche Zielsetzung.

Entscheidend bei der Festlegung einheitlicher Standards ist jedoch auch, dass wir die Ausbildung für die Veranstaltungsbranche nicht zu speziell fassen, wie es bereits in vielen anderen Berufsbildern gilt. Gerade in unserer Branche brauchen wir Generalisten, die sich schnell in eine Situation hineinversetzen und Lösungen finden können. Allzu spezifisches Fachwissen ist in den wenigsten Fällen erforderlich und wird auch von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz differieren. Dieses Wissen eignet man sich ohnehin im Laufe seines Arbeitslebens an und sollte daher nicht Lehr- und Prüfungsbestandteil der Ausbildung sein – dies gilt sowohl für den beruflichen als auch den akademischen Weg.

#### **4. Fazit**

Wenn das wichtigste Gut eines Betriebes der Veranstaltungsbranche seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, ist es nur folgerichtig, dass alles dafür getan werden muss, um gute Leute zu rekrutieren und zu halten.

Möglichkeiten, trotz langer Arbeitstage eine vernünftige Work-Life-Balance zu erzielen, die gerade heute auch bei jungen Menschen eine wichtige Rolle spielt, gibt es viele. Doch neben flexiblen Arbeitszeiten, Möglichkeiten von Homeofficetagen und Fitnessangeboten, die in vielen Unternehmen bereits heute zum Standard gehören, darf die persönliche Anerkennung nicht zu kurz kommen. Gerade in einer Branche, die seinen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern viel abverlangt, reicht der schwäbische

---

<sup>16</sup> Siehe hierzu ausführlicher: <http://www.qzve.de>.

Grundsatz von „Nix g’schwätzt isch g’nug g’lobt“ (Keine Kritik reicht als Lob) nicht aus. Aufrichtiges Lob und Anerkennung verbunden mit leistungsorientierter Vergütung sind die wichtigsten Grundlagen für Zufriedenheit im Job und somit auch essentiell zur Mitarbeiterbindung.

Wenn wir es dann noch schaffen, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch berufliche Fort- und Weiterbildung kontinuierlich zu weiterzuentwickeln, um sich den ändernden Bedingungen und Anforderungen an unseren Beruf anzupassen, steht einer langfristigen Bindung an den Betrieb nichts mehr im Wege.





---

## Mitarbeiterbindung – das Beispiel der „Palatin-Formel“

Sandra Neureither

### 1. Einführung

„Ich habe gerade die Kündigung von Herrn Schmidt aus der Abteilung ABC erhalten. Ich verstehe das nicht. Er ist doch erst seit ein paar Monaten hier. Nun müssen wir die Stelle in dieser Abteilung schon wieder neu besetzen.“ „Wir haben diese Stelle, nach dem Abteilungsleiterwechsel vor drei Jahren, doch immer wieder auf der Liste der zu besetzenden Stellen. Ich verstehe das nicht. Was ist da los?“

Dieses Gespräch ist nur ein Beispiel von vielen ähnlichen Gesprächen in den Personalabteilungen Deutschlands. Verlässt ein Mitarbeiter aus eigenem Antrieb das Unternehmen, beginnen die Routinen im Zusammenhang mit dem Abgang:

- Wie lange steht der Mitarbeiter noch zur Verfügung?
- Arbeitet er in einem „sensiblen“ Bereich und muss freigestellt werden?
- Wer übernimmt temporär das Aufgabengebiet?
- Kann man die Stelle intern besetzen?
- Stellenausschreibungen müssen formuliert und auf diversen Plattformen / Zeitungen eingestellt werden, etc.

Um eine arbeitnehmerbedingte Kündigung zu vermeiden, kann das Unternehmen mit verschiedenen Maßnahmen den Mitarbeiter an die Firma binden. Dieser Beitrag zeigt Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung auf und erläutert in Punkt 5 das Vorgehen anhand der „Palatin-Formel“ des Best Western Plus Palatin Kongresshotel.

### 2. Mitarbeiter binden (Retention Management)

Die ungewollte Fluktuation kommt immer im falschen Moment:

- Die temporäre Vertretung befindet sich gerade im Urlaub, Krankheit, etc.
- Der Mitarbeiter, der die Stelle hätte besetzen können, ist in eine andere Abteilung versetzt worden.
- Eine reibungslose Übergabe aller Aufgaben ist meist nicht gegeben, es entsteht ein Wissensverlust.
- Die Produktivität der Abteilung sinkt.

Geprägt durch den Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt und dem zunehmenden Fachkräftemangel kommt es zu einer Machtverschiebung am Arbeitsmarkt.

Um die Veränderungen und die daraus resultierenden Situationen gut für das Unternehmen aufzunehmen, sollten immer die Gründe einer Kündigung herausgefunden werden, um eventuell am gesamten Unternehmen oder der einzelnen Abteilung etwas ändern zu können. Dies verbessert nicht nur die ungewollte Fluktuation, sondern trägt auch dazu bei, die Kosten für die Personalsuche zu reduzieren. Das Center for American Progress (CAP) hat folgendes herausgefunden: Die internen Kosten der Mitarbeitersuche belaufen sich auf ca. 20% des Jahresgehaltes des Mitarbeiters. Darunter fallen: das verlorene Wissen, die entgangene Produktivität, die Such- und Ausbildungskosten und die Einarbeitungszeit. Bei Einbindung von Headhuntern oder Personalvermittlern können sich die Gesamtkosten leicht um 25-35% des Jahresgehaltes des Mitarbeiters erhöhen.<sup>17</sup>

### 3. Mitarbeiter binden und deren Commitment erlangen

Um einen zukünftigen Mitarbeiter anzusprechen, benötigt das Unternehmen ein positives Image (Employer Branding). Ebenso wird eine Unternehmenskultur bzw. Unternehmensphilosophie benötigt, die von allen Mitarbeitern getragen wird. Den Mitarbeitern müssen Zukunftsperspektiven aufgezeigt werden, auch in fortgeschrittenem Alter.

„Wie die eigene Zukunft wahrgenommen wird, ob als Zeit voller Möglichkeiten und Chancen oder als Zeit drohender Einschränkungen, wird in der Arbeitswelt, besonders vom Personalmanagement, mitgeprägt und mündet in Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung.“<sup>18</sup>

Es gibt vier Ebenen der Mitarbeiterbindung bzw. des Commitments der Mitarbeiter:

- Emotionale Verbundenheit: Mitarbeiter müssen sich im Arbeitsumfeld wohl und unterstützt fühlen. Jeder Mensch sucht sich Bindungspunkte, die ausschlaggebend für die Entwicklung der emotionalen Bindung sind. Beispielsweise sind das Wohlfühlen im Arbeitsumfeld, ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten, freundschaftliche Beziehungen zu Kollegen (auch im privaten Bereich), Anerkennung bzw. Lob für die geleistete Arbeit.

Mitarbeiter und Unternehmen sollen ähnliche Ziele, Werte und Vorstellungen verfolgen, damit emotionale Bindung entstehen und erhalten werden kann (Identifikation mit dem Unternehmen). Eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit ist kein Garant dafür.

Emotional gebundene Mitarbeiter tragen das Arbeitgeberimage positiv nach außen. Die Unternehmensziele müssen nicht in Hochglanzbroschüren gedruckt oder als Plakate an die Wände geklebt werden. Es zählen die tatsächlich gelebten Werte.

---

<sup>17</sup> Vgl. Guldner 2016, o.S.

<sup>18</sup> Korff 2016, o.S.

- Rationale Bindung basiert auf einer logischen Abwägung von Kosten und Nutzen der derzeitigen Beschäftigung gegenüber sich bietenden Alternativen. Solange die Relation dort nicht positiver erscheint, kommt es bei vorwiegend rational gebundenen Mitarbeitern auch nicht zum Weggang. Aber: Wer wegen des Geldes kommt, geht auch wegen des Geldes!
- Behaviorale Mitarbeiterbindung basiert eher am Festhalten von Gewohntem.
- Normative Mitarbeiterbindung basiert zumeist auf Verpflichtungsgefühlen. z.B. „Ich kann doch meine Kollegen nicht im Stich lassen!“

Arbeitnehmer können sich auf vier verschiedene Weisen mit dem Unternehmen verbunden sehen. Die Grafik in Abbildung 1 verweist hierbei auf folgende Bindungsbezüge: auf das Unternehmen, die Arbeitsaufgaben, die Kollegen oder den Vorgesetzten.

Ebene:		Rationale Bindung	Behaviorale Bindung	Normative Bindung	Emotionale Bindung
Bezug:	Unternehmensbindung				
Aufgabenbindung					
Teambindung					
Vorgesetztenbindung					

Abb. 1: Mitarbeiterbindungsmaßnahmen gezielt ermitteln<sup>19</sup>

Wie wichtig die jeweilige Ebene und der jeweilige Bezug für die Bindung des Mitarbeiters sind, hängt von dessen ganz individuellen Persönlichkeitseigenschaften ab. Bindung ist eine sehr individuelle Angelegenheit: Was bei welchem Mitarbeiter wirkt, bedarf einer sehr sorgfältigen Prüfung. Am besten von dem, der den Mitarbeiter sehr gut kennen müsste, weil er ihn zu führen und zu motivieren hat.

Für die Vermeidung der Fluktuation muss Begeisterung für das Unternehmen hervorgerufen werden. Für die Begeisterung kann meist nur der direkte Vorgesetzte sorgen, auf der Basis

- seines Wissens, um die ganz individuellen Motive, Lebensumstände, Wünsche, etc. des Mitarbeiters (vier Ebenen der Verbundenheit) und
- seiner Kreativität und seines Einfallsreichtums (Bindungsbezüge).

Man beachte: Ein erfolgreiches Unternehmen zieht gute Mitarbeiter an. Doch mit schlechten Vorgesetzten verliert es sie wieder!

<sup>19</sup> Vgl. Wolf I.O.Group GmbH 2015, S. 21.

## 4. Tools zur Mitarbeiterbindung

Folgende Toolliste samt Beispielen stellt lediglich eine Auswahl an Möglichkeiten dar – der Kreation weiterer Maßnahmen sind keine Grenzen gesetzt.

- Unternehmensführung: Leitbild → Vision & Werte (Mitarbeiterzufriedenheit, Transparenz, Vertrauen, Fairness) & Ziele kommunizieren.
- Mitarbeiterführung: Authentisches und berechenbares Verhalten des Vorgesetzten, Belastbarkeitsgrenzen der Mitarbeiter beachten, Wertschätzung zeigen.
- Arbeitsorganisation: Homeoffice, Arbeitsplatzteilung (Job-Sharing).
- Arbeitsumfeld: Individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes (Wohlfühlen am Arbeitsplatz), z.B. Grünpflanzen.
- Arbeitszeit: Flexible Arbeitszeitmodelle, Vertrauensarbeitszeit, Lebensarbeitszeitmodelle, Elternzeit, Sabbatical, Altersteilzeit.
- Gesundheit: Arbeitssicherheit, Ergonomische Arbeitsplätze.
- Netzwerkbildung: Betriebsausflug, Mitarbeiterfeier (z.B. Weihnachtsfeier).
- Personalgewinnung: Employer Branding, Mitarbeiter werben Mitarbeiter, Abgänge zurückgewinnen.
- Personalmanagement: Kündigungsfristen verlängern, Austrittinterviews führen.
- Personalentwicklung: Berufsausbildung und Duales Studium, Weiterbildungsmaßnahmen, Auslandsexkursionen bzw. -praktika.
- Unternehmenskommunikation: Einsatz von Intranet, Mitarbeiterzeitung, Social Media, Social Network.
- Entlohnungspakete: Angemessene und gerechte Vergütung, Vergünstigungen, Betriebliche Altersvorsorge, Fahrtkostenzuschüsse.
- Zugehörigkeitskennzeichen: Arbeitskleidung, Anstecknadeln, Autoaufkleber, Nummernschildhalter, Werbefläche am privaten Fahrzeug.

## 5. Die „Palatin-Formel“

Das Best Western Plus Palatin Kongresshotel Wiesloch liegt zentral zwischen Heidelberg, Schwetzingen, Speyer und der Pfalz. Es bietet vielfältigste Möglichkeiten unter einem Dach: 134 helle, geräumige Hotelzimmer, „Das Restaurant“ und die „Denkbar“, kulturelle Erlebnisse im Staufersaal (Oper, Musical, Konzert oder Theater) sowie 16 multifunktionale Veranstaltungs- und Gruppenräume.

Natürlich setzt „Das Palatin“ verschiedene der in Kapitel 4. beschriebenen Tools ein, um die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter positiv zu gestalten. Hierzu zählen u.a. kostenfreie Verpflegung wie Wasserspender und Kaffeemaschine sowie hochwertige Mahlzeiten – aber auch die Kantine wurde von Mitarbeitern zu einem gemütlichen Platz zum Verweilen gestaltet und somit zum eigenen Mitarbeiterraum „gemacht“. Maßnahmen im Bereich Führung wie Urlaubsabgeltung vermeiden, positives Arbeitsklima, Belastbarkeitsgrenzen beachten, erfolgsorientierte Führung, Feedback geben, Überstunden vermeiden, Wertschätzung zeigen und Führungskräfte-Training sind selbstverständlich. Maßnahmen im Bereich Gesundheit schreiben wir ebenfalls sehr groß. So ist Arbeitssicherheit ein sehr wichtiges Thema, ergonomische Arbeitsplätze, Mobbingprävention und teilweise klimatisierte Räumlichkeiten. Es gibt viele weitere Maßnahmen in den folgenden Bereichen, wie z.B. Mitarbeiterbefragungen, Dienstwagen, betriebliche Altersvorsorge, Versicherungsprogramme, Mitarbeiterzeitung bzw. App, Arbeitskleidung, Nummernschildhalter, Kommunikation der Unternehmensleitung etc.

Allerdings wird die Mitarbeiterbindung im Sinne einer „Palatin-Formel“ wesentlich durch „Gemeinsamkeiten, gemeinsame Erfolge und Erfahrung“ gewonnen. Hierzu sollen an dieser Stelle drei ausgewählte Beispiele stellvertretend stehen:

- Seit Jahren empfängt „Das Palatin“ seine neuen Auszubildende mit Einführungswochen, welche diverse Sicherheitsschulungen, Knigge, Stadtführungen und Schulungen, die den Beruf betreffen, beinhalten – rund zehn Tage werden sie, wie eine Schulklasse, mit theoretischen und praktischen Unterrichtseinheiten konfrontiert, um anschließend in der Abteilung als vollwertige Kraft eingesetzt werden zu können. Das ist wohl der Erste Schritt zur Mitarbeiterbindung, gemeinsam Führen und nicht „fallen“ lassen.
- Seit 2013 bewirtschaften die Mitarbeiter des Palatins unter Anleitung des Winzerkellers Wiesloch einen Weinberg, welcher zu Fuß gut zu erreichen ist. Auch hier wird im Weinberg von Frühjahr bis Herbst gemeinsam gearbeitet. Hierzu werden die Mitarbeiter nicht nur in Weinkunde geschult, sondern zudem wird ihnen so die Möglichkeit geboten, sich besser kennenzulernen, Zeit in einer anderen Umgebung miteinander zu verbringen, sich auszutauschen. Vielleicht entsteht auch so die ein oder andere Idee für eine Veränderung im Haus. Der gemeinsame Erfolg wird dann auch dadurch dokumentiert, dass der Wein entsprechend gelabelt und als „eigenes Produkt des Palatin“ gewürdigt wird.
- Neben verschiedenen Projekten haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit sich an unterschiedlichen Sportarten auszuprobieren (Maßnahmen im Bereich Netzwerkbildung). Einmal im Jahr wird für Interessierte ein Tennistraining angeboten, im Anschluss spielen die „alten Hasen“ und die „Neu Interessierten“ ein Tennisturnier. Auch das fördert die Mitarbeiterbindung und den Teamgeist. Es gibt weitere sportliche Angebote wie Golf- und Fußballspielen, auch hier werden 1-2 Mal im Jahr Turniere gespielt. Alle Sportarten fördern die Gemeinschaft – das Team, wir wollen gemeinsam etwas erreichen, nicht nur im Sport – vor allem im Unternehmen.

Die Mitarbeiter sind das Herz des Palatins und dies wird auch konsequent versucht ihnen zu zeigen, was zu einer hohen Mitarbeiterbindung beiträgt. Gehen diese Mitarbeiter nach mehreren Jahren doch einen anderen Weg, meist aus familiären Gründen, sprechen sie auch von einer schweren Entscheidung, denn das Palatin mit seinen Mitarbeitern und Gästen sind für viele zu einer zweiten Familie geworden.

## **6. Fazit**

Die künftige Überlebensfähigkeit der Unternehmen in der Veranstaltungsbranche hängt in hohem Maße davon ab, ob und wie für sie das Binden und Motivieren der erfolgskritischen Mitarbeiter gelingt. Da ist es doch gut zu wissen, dass die wirksamste aller Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zugleich die kostengünstigste ist: Das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten.

## **Literaturverzeichnis**

- Guldner, J. (2016): Warum Personaler Kündigungen verhindern sollten. URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/personal-binden-warum-personaler-kuendigungen-verhindern-sollten/14583144.html>, Zugriff am 29.09.2016.
- Korff, J. (2016): „Keine Zukunft? Keine Lust!“ – Die Zukunftsperspektive von Beschäftigten: ein Kompass für das Personalmanagement. Presseinformation der Universität Mannheim, 24.05.2016.
- Wolf I.O.Group GmbH (2015): Mitarbeiterbindung mit dem SELIMAB – Funktionsportfolio – talent relationship management. In: Personalmanager, Nr. 5, S. 21.

---

## Einsatz von selbstständigen Mitarbeitern in der Eventbranche

Amin Guellil

### 1. Risiko Scheinselbstständigkeit, dargestellt am Beispiel des Promoters

Der bisher klassische Anwendungsfall behandelt einen Promoter in der Praxis stets als Gewerbetreibenden/Selbstständigen, der auf eigene Rechnung arbeitet. Viele (große) Unternehmen und Agenturen haben diesen Behandlungsgrundsatz noch als festen Bestandteil ihrer Marketing- und Vertriebspraxis.<sup>20</sup> Leider ist in den meisten Fällen diese Selbstständigkeit aus rechtlicher Sicht aber nicht gegeben, es handelt sich um Scheinselbstständigkeit, definiert in § 1 SchwarzArbG.

Diese Praxis hält sich aus verschiedenen Gründen jedoch hartnäckig. Zum einen sind Arbeitnehmer aus rechtlicher Sicht natürlich viel heikler und mit mehr finanziellen Unsicherheiten verbunden, Stichwort Kündigungsschutz, Befristung, Krankheit, usw. Zusätzlich sind die (trügerischen) unmittelbaren Einsparungen an Sozialbeiträgen auch nicht unerheblich. Diese Ersparnisse sind im Nachhinein aber dann in der Regel als doppelte Kosten wieder aufzuschlagen, wenn Nachzahlungen an die Sozialversicherung zu leisten sind. Als dritten Punkt ist der bürokratische Aufwand der Lohn- und Gehaltsabrechnung von Mitarbeitern nicht zu unterschätzen. Am Ende münden all diese Punkte in vermeintlicher Kostenersparnis.

Vermittlungsagenturen und Portale leben vor allem von der bürokratischen Vereinfachung und halten deswegen ebenso an der gängigen Praxis fest. Da sich das Risiko fast ausschließlich auf die Kunden überträgt, haben Vermittlungsagenturen wenig Anlass, daran etwas zu ändern. Fachlich sind sie in der Regel nicht versiert genug, ein anderes Modell anzuwenden.

Sind die Voraussetzungen für eine Selbstständigkeit tatsächlich nicht gegeben, wird es für die Auftraggeber teuer.

### 2. Wann liegt Selbstständigkeit des Promoters vor?

Der Hauptgrund, dass Promoter als Selbstständige eingeordnet werden, liegt in der Fehlannahme, dass das Vorhandensein von Gewerbeschein und wechselnden Auftraggebern als Voraussetzung ausreichend ist. Dabei sind jedoch wesentlich mehr Kriterien zu beachten. Als selbstständiger Promoter muss man

- unternehmerisches Risiko tragen,
- unternehmerische Entscheidungsfreiheit besitzen (= Weisungsungebundenheit),
- eigenständig Kunden akquirieren,

---

<sup>20</sup> Vgl. Yakhoulfi 2013, o.S.



- eigene Preiskonditionen haben,
- eigene Arbeitsgeräte bzw. Arbeitsmittel verwenden (Kleidung, Laptop etc.).

Das bedeutet, dass ein selbstständiger Promoter neben freier Zeiteinteilung auch die freie Wahl des Arbeitsortes haben muss. Er darf keine lohnähnliche erfolgsunabhängige Vergütung erhalten und keine kostenlosen Arbeitsmaterialien zur Verfügung gestellt bekommen. Ist einer dieser Punkte nicht erfüllt, liegt bereits eine Scheinselbstständigkeit vor.<sup>21</sup> Als gutes Beispiel hierfür illustriert ein Urteil vom Landesarbeitsgericht Köln aus dem Jahre 2004 diese Einordnung (5 Ta 187/04 - Stichwort Tourenplanung, Arbeitsgerät, Weisungsgebundenheit, usw.).<sup>22</sup> Anders werden Vertreter der freien Berufe (z.B. Künstler) behandelt, zu denen Promoter allerdings nicht gerechnet werden.

Wenn ein Promoter Anweisungen bezüglich Ort des Einsatzes, Zeitraum bzw. Zeitpunkt des Arbeitseinsatzes oder der Art der Durchführung der Promotion befolgen muss, ist er nicht selbstständig.<sup>23</sup> Dabei reichen schon einzelne erfüllte Kriterien aus, bspw. das Tragen gebrandeter Kleidung des Auftraggebers. Auch ein erfolgsunabhängiges Grundgehalt ist nicht mit einer selbstständigen Tätigkeit zu vereinbaren.

Das klassische Gegenbeispiel ist eine Person, die Kundenumfragen gestaltet und durchführt und ausschließlich pro erfolgreicher Umfrage vergütet wird.

### 3. Folgen der Scheinselbstständigkeit

Was passiert also, wenn ein Promoter tatsächlich hätte angestellt werden müssen? Im Grunde betrifft das zwei Akteure: erstens der Promoter, zweitens die Behörden.

Die eine Gruppe der Akteure ist weniger problematisch, da sich, zumindest bislang, nur wenige Promoter die Mühe machen, juristisch vorzugehen. Promoter hätten grundsätzlich die Möglichkeit, Forderungen beim Kunden einzuklagen, wenn die vermittelnde Agentur nicht bezahlt. Des Weiteren könnten sie eine Festanstellung einklagen. Darüber hinaus würden entsprechende Zusatzansprüche wie Mindestlohn, Auftragsausfallvergütung usw. anfallen. Also alles Dinge, auf die ein angestellter Mitarbeiter Anspruch hat. Wie gesagt, dieser Fall ist selten und daher nicht so problematisch.

Ein weitaus größeres Risiko liegt in behördlichen Ansprüchen und Forderungen. Das Umdenken zum Thema „Beschäftigen von Selbstständigen“ hat seit der Einführung des Mindestlohns zum 1. Januar 2015 stark zugenommen, da Unternehmen im Rahmen der Betriebs- und/oder Zollprüfung zum Teil hohe Nachzahlungen leisten müssen, je nach Umfang der Personaleinsätze. Die Nachzahlungen umfassen zusätzlich zu den ursprünglichen Arbeitgeberanteilen auch die entsprechenden Arbeitnehmeranteile. Je nach Einschätzung und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses kann dies rückwirkend eine Nachzahlung bis zu einer Höhe von 50% der Promotervergütung bedeuten.

---

<sup>21</sup> Vgl. IHK Nord Westfalen 2017, o.S.

<sup>22</sup> Vgl. Justizministerium Nordrhein-Westfalen 2004, o.S.

<sup>23</sup> Vgl. IHK Nord Westfalen 2017, o.S.

---

Durch den geltenden Mindestlohn wird das Ganze zusätzlich zum Fokusthema bei den Zollbehörden, da die Zuständigkeit der Kontrollen um einen weiteren Tatbestand erweitert wurde. Dabei sind bei angestellten Mitarbeitern nämlich zusätzlich zur Arbeitszeitdokumentation die Einhaltung des jeweils geltenden Mindeststundensatzes zu beachten. Mit Vorsicht ist hier die Grenze zwischen Ordnungswidrigkeit und Straftat zu beachten. Die drohenden Strafen bis zu 500.000 Euro und Eintragung in das Gewerbezentralregister sind auf Grund der Aktualität des Themas bereits in aller Munde bzw. in den Medien präsent.<sup>24</sup> Als wichtiges Stichwort ist hier zusätzlich die Geschäftsführerhaftung bei Vorsatzannahme zu nennen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Thema „Scheinselbstständigkeit“ keinesfalls trivial ist und auf gar keinen Fall auf die leichte Schulter genommen werden darf. Arbeits- und Sozialversicherungsrecht gehören aus gutem Grund zu heikelsten Rechtsgebieten für in Deutschland agierende Unternehmen.

#### **4. Alternativen zum Einsatz selbstständiger Mitarbeiter**

Es gibt immer die Möglichkeit, einen Promotionsauftrag so auszugestalten, dass er den gesetzlichen Regelungen und damit den Anforderungen an eine selbstständige Tätigkeit entspricht. Die Hürden hierbei sind zahlreich, aber überwindbar. Wichtigste Punkte sind mit Sicherheit die ausschließlich erfolgsabhängige Vergütung (also nicht Arbeitszeit), die Eigenverantwortung und Eigenständigkeit in der Ausübung von Promotionsaufträgen (Ort, Zeit, Umfang, usw.).

Eine naheliegende Alternative ist der Einsatz von Agenturpersonal über Dienstverträge. Hier ist die arbeitsrechtliche Betrachtung auf Kundenseite unproblematisch, jedoch darf auf keinen Fall die Weisungsbefugnis auf den Kundenbetrieb übergehen. Dies bedeutet, dass Auftrag, Briefing, Betreuung etc. nur von der Agentur vorgenommen werden können und dürfen. Auch der Einsatz gebrandeter Kleidung des Kundenunternehmens ist nicht zu empfehlen. Andernfalls liegt verdeckte Arbeitnehmerüberlassung vor (gemäß AÜG), welche – je nach Fall – ebenfalls als Ordnungswidrigkeit oder Straftat mit hohen Strafen geahndet werden kann. Die Überlassung ist erlaubnispflichtig und mit hohem bürokratischem Aufwand verbunden, weswegen auch hier viele Agenturen den einfachen – wenn auch illegalen – Weg vorziehen.

Rechtlich sicherste und für viele Anforderungen die einzig richtigen Möglichkeiten bestehen in der

- offiziellen Arbeitnehmer-Überlassung über Agenturen oder
- eigenen Anstellung von Arbeitnehmern.

---

<sup>24</sup> Vgl. Generalzolldirektion 2017, o.S.

Je nach Volumen und Anforderung empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Agenturen klar gegenüber der eigenen Anstellung von Arbeitnehmern, da hier Arbeitsvertragliches, Rekrutierung und Abrechnung der Mitarbeiter auf Grund mangelnden Knowhows im eigenen Unternehmen fast immer kostenintensiver ist.

Wie bereits weiter oben beschrieben, arbeiten viele Agenturen jedoch nicht gesetzeskonform. Glücklicherweise genügt hier das Überprüfen von lediglich drei Indikatoren, um Rechtssicherheit zu erlangen:

1. Vorliegen einer Arbeitnehmerüberlassung bei der Agentur,
2. Überlassungsvertrag für jeden Auftrag (bzw. Rahmenvertrag) sowie
3. damit verbunden die Versicherung, dass die Arbeitnehmerbezahlung nach Tarif erfolgt (d.h. inkl. Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge).

Verkaufs-/Vermittlungsprämien und Ähnliches können einzelvertraglich nach wie vor vereinbart werden, sind aber als variabler Lohnbestandteil zu verstehen und abrechnungstechnisch dementsprechend zu behandeln.

## **5. Auswirkungen der AÜG-Reform zum 1. April 2017**

Zum 1. April 2017 trat das reformierte AÜG in Kraft, welches erstmalig im November 2015 als Referentenentwurf vorlag. Es bringt einige Änderungen mit sich, die sich vor allem auf die klassischen Zielbranchen der Zeitarbeit, also Industrie und Pflege, auswirken. Anpassungen in der Höchstüberlassungsdauer sowie Fingierung von Arbeitsverhältnissen bei unrechtmäßiger oder nicht gesetzeskonformer Überlassung sind hier zwei der zentralen Themen, die im Fokus stehen.<sup>25</sup>

Die große Relevanz für Unternehmen im MICE-Sektor findet sich aber an ganz anderer Stelle wieder. Bisher galt beim Einsatz von Fremdpersonal der Grundsatz der sog. „Fallschirmlösung“. Diese führt bei einer verdeckten Überlassung (also ohne Überlassungsvertrag bzw. ein Personaleinsatz, der nach Rechtseinschätzung eine Überlassung entspricht) zu einem sprichwörtlichen Fallschirm: es wird angenommen, dass auf Grund der Art des Einsatzes eine Überlassung von dem abrechnenden um einsetzenden Unternehmen „beabsichtigt gewesen sein muss“. Demnach haftet die Firma, für die korrekte Abwicklung der Überlassung, inkl. Anstellung und Abgabenhaftung, welche Personen bzw. Personal zur Verfügung stellt. Die einzige Ausnahme findet sich in der klaren Abgrenzung als Vermittlung. Diese liegt dann vor, wenn die vermittelnde Agentur lediglich Kandidaten gegen eine Provision zur Verfügung stellt. Diese Kandidaten müssen dann vom einsetzenden Unternehmen angestellt und abgerechnet werden. Auch die Haftung liegt dann beim einsetzenden Unternehmen.

Eben diese Fallschirmlösung wird mit der Gesetzesreform abgeschafft – einer der wohl für die MICE-Branche mit Abstand relevantesten Faktoren. Nicht selten läuft der Personalposten über mehrere Parteien bis zum tatsächlichen Einsatz. Ein Umstand, der

---

<sup>25</sup> Vgl. Bissels 2016, o.S.

---

nun der Vergangenheit angehören dürfte. In Zukunft haftet nämlich vorrangig die einsetzende Firma – konkret also: der Weisungsausübende – für sämtliche Abgaben und arbeits- wie sozialversicherungsrechtlichen Belange in Verbindung mit dem eingesetzten Personal, wenn keine rechtkonforme, vertraglich vereinbarte Arbeitnehmerüberlassung mit einer Zeitarbeitsfirma vorliegt. Natürlich werden auch Unternehmen und Agenturen durch Ordnungsgelder und Strafen sanktioniert, wenn diese mutwillig verdeckt überlassen. Der Gesetzgeber will künftig jedoch offensichtlich vor allem erzwingen, dass die dienstleistungsbeziehenden Unternehmen mit in die Verantwortung genommen werden.

### Literaturverzeichnis

- Bissels, A. (2016): Arbeitsrecht: AÜG-Reform passiert den Bundestag – mit einigen Änderungen auf der Zielgerade! URL: <http://www.zeitarbeit-nachrichten.de/2016/10/26/arbeitsrecht-aueg-reform-passiert-den-bundestag-mit-einigen-aenderungen-auf-der-zielgerade/>, Zugriff am 26.10.2016.
- Generalzolldirektion (2017): Folgen bei Nichtbeachtung. URL: [http://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Arbeit/Mindestarbeitsbedingungen/Folgen-bei-Nichtbeachtung/folgen-bei-nichtbeachtung\\_node.html](http://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Arbeit/Mindestarbeitsbedingungen/Folgen-bei-Nichtbeachtung/folgen-bei-nichtbeachtung_node.html), Zugriff am 14.04.2017.
- IHK Nord Westfalen (2017): URL: Arbeitsrecht: Scheinselbstständigkeit. <http://www.ihk-nordwestfalen.de/IHK-Service/recht/Arbeitsrecht/Scheinselbststaendigkeit/3606758>, Zugriff am 14.04.2017.
- Justizministerium Nordrhein-Westfalen (2004): Landesarbeitsgericht Köln, 5 Ta 187/04 vom 23.06.2004. URL: [http://www.justiz.nrw.de/nrwe/arbgs/koeln/lag\\_koeln/j2004/5\\_Ta\\_187\\_04beschluss20040623.html](http://www.justiz.nrw.de/nrwe/arbgs/koeln/lag_koeln/j2004/5_Ta_187_04beschluss20040623.html), Zugriff am 14.04.2017.
- Yakhloufi, A. (2013): Scheinselbstständigkeit – Böse Falle für Unternehmer. URL: <http://www.wiwo.de/finanzen/steuern-recht/rein-rechtlich-scheinselbststaendigkeit-boese-falle-fuer-unternehmer/8183884.html>, Zugriff am 09.05.2013.



---

## Der hybride Event-Mitarbeiter

Simone Burel

### 1. Die Geburt des Hybriden

„Je mehr das gesellschaftliche Leben durch die globale Vermarktung von Stilen, Räumen und Vorstellungen, durch internationale Reisen, global vernetzte Medienbilder und Kommunikationssysteme vermittelt wird, desto mehr lösen sich Identitäten von besonderen Zeiten, Orten, Vergangenheiten und Traditionen – sie werden entbunden und erscheinen als ‘frei flottierend.’“<sup>26</sup>

Die heutige Arbeitswelt im Eventbereich unterliegt einem dynamischen Wandel – geprägt von Digitalisierungsbestrebungen, steigenden Erwartungen von Stake- und Shareholdern sowie dem Wunsch nach schnellen, agilen und ethisch korrekten Arbeiten. Um diesen multilateralen Ansprüchen gerecht zu werden, sind engagierte, reflektierte und gut ausgebildete Event-Mitarbeiter<sup>27</sup> wichtiger denn je, nicht nur für ihre Kunden im Eventbereich, sondern auch für ihre Arbeitgeber, meist Event-Agenturen. Diese spezifischen Anforderungen an den Event-Mitarbeiter als Arbeitnehmer beinhalten jedoch eine brisante Schnittstelle, die bisher von der Eventforschung ausgespart wurde. Aus soziolinguistischer Sicht ist diese jedoch äußerst reflektierenswert: Es geht in diesem Beitrag um die Scharnierfunktion des Event-Mitarbeiters: Auf der einen Seite ist der Event-Mitarbeiter seiner Agentur verpflichtet, die ihn monetär unterhält; auf der anderen Seite wird er beim Kunden (z.B. bei einem Unternehmens-Event) Teil dessen Event-Inszenierung und muss diese Rolle ideell annehmen. Dieser Rollenwechsel geht über in ein flexibles Rolleninventar, das je nach Event bespielt wird, bis hin zu einem Patchwork artigen Rollenverständnis, verstärkt durch die Geschwindigkeit und den strukturellen Wandel im Eventbereich. Oppositionen werden aufgebrochen – der hybride Event-Mitarbeiter ist geboren. Welche Implikationen und Herausforderungen dies mit sich bringt und wie sich Arbeitgeber im Spannungsfeld von Hybridität und Identität verhalten müssen, wird im Folgenden diskutiert, indem über eine theoretische Annäherung an den Begriff der „Hybridität“ denkbare Perspektiven für den Event-Bereich eröffnet werden.

### 2. Der Hybriditäts-Begriff im Event-Bereich

„Hybrid“ bedeutet dem Wortsinn nach „gemischt“ oder „gebündelt“<sup>28</sup> und dürfte durch den Terminus „hybrider Event“ geläufig sein – Veranstaltungen, bei denen u.a. Internet und Social Media dialogisch eingebunden werden, um eine hohe Kontaktin-

---

<sup>26</sup> Hall 1994, S. 212.

<sup>27</sup> Das generische Maskulinum bezieht in diesem Beitrag die weibliche Form mit ein.

<sup>28</sup> Vgl. Leitinger 2013, S. 120.

<sup>28</sup> Vgl. Leitinger 2013, S. 120.

tensivität auch nach einem Live-Event aufrechtzuerhalten.<sup>29</sup> In diesem Beitrag meint Hybridität allerdings nicht verschiedene Event-/Kommunikationskanäle, sondern die Rollendiversität, welcher der Event-Mitarbeiter in seinem Arbeitsleben begegnet. Als Rolle bezeichnet man das spezifische Verhalten einer Person in einer sozialen Position, das durch Rollenerwartungen geprägt ist; die Rolle wird dabei vom sogenannten Rollenträger wahrgenommen und interpretiert, indem der Rollenträger Erwartungen in sein Verhalten übersetzt und verinnerlicht.<sup>30</sup> In ihrer konkreten Performance der Rolle geben die Funktionsträger wiederum klare Strukturen und Regeln vor, woraus Rollenerwartungen entstehen, d.h. die Summe von Verhaltenserwartungen, „die dem Inhaber einer sozialen Position von anderen Menschen entgegen gebracht werden“.<sup>31</sup> Entspricht er diesen nicht, wird er unglaubwürdig und nicht von der Umwelt akzeptiert. Die Rolle dient dem Individuum als identitätsstiftendes Element.

Postmoderne Identitätstheoretiker wie Keupp<sup>32</sup> oder Hall beschäftigen sich dabei mit der Rolle innerhalb des Hybriditäts-Konzeptes und gehen von jeglichen Formaten des Selbstverstehens aus, die gleichzeitig nebeneinander aufrechterhalten werden können. Das heißt, es entsteht ein multiples Rollenset mit Differenzen, Hybridität sowie Permeabilität (Durchlässigkeit). Dies ließe sich also auf den Event-Mitarbeiter übertragen, der verschiedene soziale Welten bedienen muss, bei denen es teilweise Überschneidungen, aber auch Inkongruenzen geben kann. Für den Event-Bereich bedeutet dies etwa, dass ein Event-Mitarbeiter eventuell das Ticketing betreut und entsprechend kundenorientiert handelt, am Tag des Events jedoch als Receptionist bestimmend auftreten muss, um als glaubwürdig zu gelten.

Hall geht des Weiteren davon aus, dass Rollen in einem diskursiven Prozess fortwährender Identifikation und Abgrenzung immer wieder reproduziert werden müssen und durch sprachliche Repräsentationssysteme sichtbar werden.<sup>33</sup> Der Event-Mitarbeiter muss also permanent eine sprachliche Rollenklärung und -anpassung vornehmen, die idealiter durch die verschiedenen Arbeit- und Auftraggeber unterstützt wird, entweder durch klare Rollengrenzen oder durch Hybridisierung. Durch letztere können starre Polarisierungen verflüssigt und beispielsweise Meta-Rollen geschaffen werden,<sup>34</sup> was weiter unten noch ausgeführt wird.

Hybridität kann jedoch auch Probleme für Event-Mitarbeiter hervorrufen, da Hybridität sich strukturell durch Zersplitterung bzw. Unterbrechung von Strukturen sowie Rollenkonfusion zeigen kann,<sup>35</sup> d.h. eine Struktur wird von (dekontextualisiert scheinenden) Kommunikationen oder Ritualen unterbrochen oder begleitet (z.B. ein Anruf der Agentur während eines Events). Hybridität führt auch dann zu Irritationen bei Rolleninhabern bzw. Zielgruppen, wenn das Merkmal der Einheitlichkeit bzw. des Wiedererkennungseffekts nicht gegeben ist oder es zu konfligierenden Rollenmerkmalen

---

<sup>29</sup> Vgl. Leitinger 2013, S. 120.

<sup>30</sup> Vgl. Corbun-Staeger 1973, S. 13.

<sup>31</sup> Vgl. Burkart 2002, S. 150.

<sup>32</sup> Vgl. Keupp 2008.

<sup>33</sup> Vgl. Hall 1994.

<sup>34</sup> Vgl. Goffman 1969.

<sup>35</sup> Vgl. Fix 2011.

---

kommt (z.B. ein extrovertierter Dresscode, den Mitarbeiterin aus ideologischen Gründen nicht erfüllen möchten). Daher bedarf es einer ausreichenden Reflexion bzw. sprachlicher Rollenklärung auf Seiten des Event-Mitarbeiters, des Arbeitgebers und des Kunden, was sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene eine große Herausforderung darstellt.

### 3. Die sprachliche Repräsentation der sozialen Welt

Die sprachliche Rollenklärung, und damit die Bedeutung von Sprache per se, wird bedauerlicherweise in vielen Arbeitswelten verkannt und der Fokus nur auf scheinbare hard facts gesetzt.<sup>36</sup> Dennoch ist gerade die (alltägliche) Kommunikation mittels sprachlicher Zeichen fundamental für den Aufbau eines Abbildes unserer sozialen Welt. Im Event-Bereich bezieht sich das etwa auf eine freundliche Begrüßung oder ein wohldekoriertes Namensschild, da hierdurch emotionale Ankerpunkte gesetzt werden. Sprache dient folglich nicht nur dazu, Informationen auszutauschen, sondern – ganz essentiell – soziale Beziehungen und Bedeutungswelten zu konstituieren. Mit anderen Worten: Mit Sprache handelt man. Beispielsweise wird der Akt des Dankens bereits durch das Wort „danke“ verübt – im umgekehrten Sinne eine Kündigung mit der Aussage „ich kündige“. Sprache ist somit essentielles Handeln im privaten sowie öffentlichen Bereich.<sup>37</sup> Daher ist der reflektierte Einsatz von Sprache im Bereich der Wirtschaft auch nicht nur ein „Soft Skill“, sondern Bedingung für den Erfolg jeder Organisation, da diese durch Menschen als soziale Wesen (mit-)bedingt werden.<sup>38</sup> Das Kieler Modell zur Analyse von Texten auf Karrierewebseiten<sup>39</sup> belegt: Sprachliche Handlungen entscheiden definitiv über den Erfolg, wie die hard facts – Bilanzen und Kennzahlen – die ohne sprachliche Codes ohnehin nicht zu transportieren wären.

Nimmt man die obigen Ausführungen zur Rollenbildung des Event-Mitarbeiters durch sprachliche Repräsentation ernst, lässt sich von „sprachlichen Positionierungen“ sprechen, die von den Mitarbeitern, aber auch den Arbeitgebern und Kunden vorgenommen werden müssen.<sup>40</sup> Diese beziehen sich auf „die Herkunft, die Zugehörigkeit zu einer Gruppe“<sup>41</sup>, die für Event-Mitarbeiter geklärt werden müssen, um sich im Arbeitsprozess aus einer Vielzahl sprachlicher Welten ein Rollenset zu definieren.

---

<sup>36</sup> Vgl. Burel 2015, S. 14.

<sup>37</sup> Vgl. Mautner 2011, S. 3ff.

<sup>38</sup> Vgl. Mautner 2011, S. 6.

<sup>39</sup> Vgl. KIMATEK 2011.

<sup>40</sup> Vgl. Burel 2015, S. 260.

<sup>41</sup> Vgl. Hall 1994, S. 9.



#### 4. Wie wir die Dinge benennen, so begegnen wir ihnen

Um herauszufinden, wie entsprechende sprachliche Positionierungen aussehen, wurde eine explorative linguistische Analyse unternommen.<sup>42</sup> Hierzu wurde auf den Online-Stellenbörsen Stepstone.de und Kimeta.de eine Suchanfrage mit dem Suchstring \*event\*/\*event-mitarbeiter\* durchgeführt, da davon auszugehen ist, dass Event-Agenturen oder Kunden entsprechende sprachliche Positionierungen bereits kennen und nutzen. Denn durch die sich sprachlich manifestierende Klassifikation wird eine Rolle manifest, die zum mentalen Bezugsobjekt avancieren kann.<sup>43</sup> Einschlägige Job-Portale für den Event-Bereich (Eventmanager.de, Hotelcareer.de) wurden ebenso in die Untersuchung aufgenommen.<sup>44</sup> Die beschriebene Suchanfrage bei Stepstone.de lieferte beispielsweise 3.494 Treffer. Neben der Information, dass die Geschlechterbezeichnungen *m/w* im Schnitt gleichverteilt waren und *Berlin* sowie *München* die meist genannten Städte sind, wurden folgende soziale Rollen in den Stellenanzeigen wiederholt genannt, die durch die anderen Portale bestätigt wurden:

Projektmanager, Eventmanager, Manager, Projektassistent, Projektleiter, Teamleitung, Leitung, Agent, Bildregisseur, Konferenz-Koordinator, Dolmetscher, Exhibition Manager, Werkstudent, Praktikant.

Bereiche, auf die sich bezogen wurde: Eventlogistik, Eventmarketing, Administration, Kommunikation, Nachbereitung, Rezeption, Sales, Catering, Assistenz, Design, Einkauf, Messe, Agentur, Promotion, Prozessmanagement, Services, Client Service, etc.

Desweiteren wurden die einzelnen Texte der Stellenanzeigen inhaltlich analysiert, um herauszufinden, ob die Rollendiversität und -verteilung im Stellenanzeigen-text explizit reflektiert wird. Es zeigten sich dabei wenige explizite Versprachlichungen, sondern meist vage Bezugnahmen (Konzeption/Planung/Durchführung/Assistenz bei/von Events). Nur wenige Exemplare sind als Best Practices mit einer strikten Rollenklärung einzustufen, z.B. die Stellenanzeige von Tree Event GmbH:

„Für den Kletterpark Potsdam suchen wir zur Einstellung ab März 2017 einen Event- und Marketingmanager (m/w). Bei der zielgerichteten und systematischen Planung von Events und Veranstaltungen haben Sie erste Erfahrungen gesammelt. Sie betreuen und beraten unsere Kunden von der Planung bis zur Durchführung ihres Events. Das Leistungsspektrum reicht von der Umsetzung kleiner Events sowie Schulkassen- und Azubiveranstaltungen bis hin zur Planung und Organisation von Großveranstaltungen mit mehreren hundert Besuchern. Sie verantworten eigenständig die Angebotserstellung, Planung, Organisation und Abwicklung der Veranstaltung. Das beinhaltet das Projektmanagement, das Eventcontrolling und die Koordinierung unserer Mitarbeiter und Partner. Sie unterstützen uns bei der Erarbeitung neuer Angebote und der Erstellung von Veranstaltungsmaterialien.“<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Hundt 2011, S. 165.

<sup>43</sup> Vgl. Burel 2015, S. 277.

<sup>44</sup> Die Daten für die Analyse wurden am 27.12.2016 online erhoben. Die Suche bei [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) lieferte 3.494, bei [www.kimeta.de](http://www.kimeta.de) 7.287 Treffer. Unter [www.eventmanager.de](http://www.eventmanager.de) ergaben sich 129, unter [www.hotelcareer.de](http://www.hotelcareer.de) 906 Treffer. Es handelt sich um ein Sample, weshalb die Einschränkung auf die Portale bis zu einem gewissen Grad zufällig ist. Die Analyse erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität.

<sup>45</sup> Kimeta Online 2016.

Hierbei wird nicht nur auf die einzelnen Eventphasen (Planung, Betreuung, Beratung, Durchführung, Controlling), sondern auch auf mögliche Zielgruppen mit verschiedenen Rollenerwartungen (Schulklassen vs. Großveranstaltungen) hingewiesen.

Festzuhalten bleibt, dass bislang nur wenige Arbeitgeber durch gezielte sprachliche Inszenierung eine Rollenklärung für ihre Event-Mitarbeiter schaffen. Dabei werden jedoch wichtige Kontaktpunkte auf Seiten der Arbeitgebermarke verschenkt, denn mit Sprache lassen sich Dinge in Bewegung setzen und Wirkungen erzielen (z.B. um etwas bitten, nach etwas fragen, sich verständlich machen, etc.). Zweitens dient Sprache als Vermittlerin von Werten und Normen, als primäres Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Arbeitgeber.

## 5. Reflexion und Diskussion

Sprache setzt Gedanken und Gefühle in Bewegung – in welche Richtung allerdings, hängt vom sprachlichen Ausdruck ab. Vor der Versprachlichung müssen die Rollen bereits vom Arbeitgeber strukturiert und begrenzt werden. Beispielsweise sind hierzu Touchpoint-Modelle denkbar: Ein Touchpoint-Modell ist ein multidisziplinärer strategischer Ansatz, um die Optimierung der Performance zu verfolgen, d.h. alle Kontaktpunkte, die der Event-Mitarbeiter mit Arbeitgeber, Kunde oder Kollegen in der Rolle hat, werden systematisch erfasst.<sup>46</sup> Hierzu gehören u.a.:

- Prä-Event & Onsite (Konzeption, Vorbereitung, Koordination).
- Post-Event: Feedback & Reflexion, Dokumentation, Umfragen, etc.
- Kontakt mit verschiedenen Zielgruppen, Einladungsmanagement/Eventdokumentationen und Ticketing.
- Texting (Erstellen von Angeboten, Veranstaltungsmaterialien, allgemeine E-Mail-Korrespondenz).
- Bildebene: Visualität (z.B. Namensschilder) oder andere visuelle Codes (z.B. Kleidung).
- Performanz: Commitment zu bestimmten Werten und Durchführung (kommunikativer) Rituale vor, während und nach des Events.
- Wording: Nutzung spezifischer sprachlicher Stile (z.B. Dialekt vs. Hochsprache vs. Kunstsprache eines Events).
- Absprachen mit Arbeitgebern (Rechte und Pflichten, Vergütung, Services, Incentives, Weiterbildungen, Sanktionen etc.).
- Gruppenevents/Netzwerke mit Kollegen, um sich als Rollenteil der verschiedenen Gruppen zu etablieren.

---

<sup>46</sup> Vgl. Esser & Schelenz 2011, S. 53.

In Folge können die Kontaktpunkte einzeln bearbeitet und entsprechend optimiert werden. Dabei dürfen nicht nur die vom Arbeitgeber gesendeten Inhalte bedacht werden, sondern das, was die Zielgruppe (= Event-Mitarbeiter) daraus macht.

## 6. Fazit: Sprachliche Funktionen und Desiderata

„Und wenn du den Eindruck hast, dass das Leben Theater ist, dann such' dir die Rolle aus, die dir so richtig Spaß macht.“ Dieser Beitrag beleuchtet die hybride Rolle des Event-Mitarbeiters aus der Perspektive möglicher Arbeitgeber, wenn eine sprachliche Rollenklärung stattfindet. Folgende (sprachliche) Funktionen werden durch die Rollenklärung bedient:

- Orientierungs-/Stabilisationshilfe durch eindeutige Rollenabgrenzung (temporal, lokal)
- stärkere Identifikation des Event-Mitarbeiters mit der Rolle und damit auch mit dem Arbeitgeber (Commitment, Vertrauen)
- weniger Koordinationsbedarf durch den Arbeitgeber in Bezug auf den Event-Mitarbeiter (durch geklärte Rollenerwartungen)
- Vorbeugen von Problemen durch Reflexion möglicher Rollenkonflikte
- Erzeugung von Sympathie und Glaubwürdigkeit bei externen Zielgruppen durch Wiedererkennbarkeit und Klärung von Rollengrenzen

Mitarbeiter sind kritische Mitdenker und möchten in der heutigen Arbeitswelt Beispiele vorfinden, in denen ihre Rolle in der Unternehmenspraxis auch wirklich gesehen und ernst genommen wird. Dies wird möglich, indem verschiedene Rollen geschaffen, sprachlich aktualisiert und bespielt werden. Diese Flexibilität und damit einhergehende sprachliche Sensibilität müssen stärker gefördert werden, um Hybridität als Konzept effektiv zu nutzen. Es bleibt weiterhin die Frage bestehen, ob sich Agenturen und Unternehmen dieser konzeptuellen Trennung sprachlich bewusst sind oder ob sie Hybridität als mangelnde Konsistenz begreifen.

## Literaturverzeichnis

- Burel, S. (2015): Identitätspositionierungen der DAX-30-Unternehmen. Die Sprachliche Konstruktion von Selbstbildern in Repräsentationstexten. Berlin, Boston.
- Burkart, R. (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien, Köln, Weimar.
- Corbun-Staeger, U. (1973): Der Rollenbegriff. Ein Versuch der Vermittlung zwischen Gesellschaft und Individuum. Heidelberg.

- 
- Esser, M. & Schelenz, B. (Hrsg.) (2011): Erfolgsfaktor HR Brand. Den Personalbereich und seine Leistungen als Marke managen. Erlangen.
- Fix, U. (2011): Aktuelle Tendenzen des Textsortenwandels. Bayreuth: Jahrestagung Gesellschaft für Angewandte Linguistik (GAL), 22.09.2011.
- Goffman, E. (1969): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München.
- Hall, S. (1994): Rassismus und kulturelle Identität. In: U. Mehlem (Hrsg.), *Ausgewählte Schriften 2/N.F.*, Hamburg.
- Hotelcareer (2016): Stellenanzeige. URL: <http://www.hotelcareer.de/jobs/intertours-reisen-events-gmbh-73854/eventmanager-1592616>, Zugriff am 27.12.2016.
- Hundt, M. (2011): Wie wir die Dinge benennen, so begegnen wir ihnen: Naming-Prozesse im Kontext der HR-Markenarbeit. In: M. Esser & B. Schelenz (Hrsg.), *Erfolgsfaktor HR Brand. Den Personalbereich und seine Leistungen als Marke managen*, Erlangen, S. 165-174.
- Keupp, H. (2008): *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Reinbek.
- KIMATEK (2011): *Der sprachliche Auftritt börsennotierter Unternehmen aus dem Energie- und Finanzdienstleistungssektor – Personalrekrutierung durch Sprache. Trends und Tendenzen in der sprachlichen Gestaltung von Karrierewebseiten*. Kiel.
- Kimeta (2016): Stellenanzeige. URL: [http://www.kimeta.de/Home/Search-Result?cn=6ZKqRm8hI2yAfOplDBFTtFIBcrYEgPkwpdefwDOEu\\_M](http://www.kimeta.de/Home/Search-Result?cn=6ZKqRm8hI2yAfOplDBFTtFIBcrYEgPkwpdefwDOEu_M), Zugriff am 27.12.2016.
- Leitinger, E. (2013). Hybride Events. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), *Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement*, Sternenfels, S. 120-123.
- Mautner, G. (2011): Sprache, Handel, Sprachhandeln: Zur Bedeutung von Sprache im Management. In: J. Puck & C. Leitzl (Hrsg.), *Aussenhandel im Wandel. Festschrift zum 60. Geburtstag von Reinhard Moser*, Heidelberg, S. 3-12.
- Mikunda, C. (2005): *Der verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung. Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie*. München.
- Rübner, W. (2013): Event-Dramaturgie. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), *Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement*. Sternenfels, S. 75-78.



---

## Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile – Erkenntnisse aus dem Spitzensport

Claudia Reidick

### 1. Mannschaften im Sport

In den letzten Jahren gewinnt bei Großereignissen im Spitzensport die Mannschaft selbst immer mehr an Bedeutung. Prominentes Beispiel ist die Fußballnationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft 2016 in Brasilien. Entscheidend für den Sieg war vor allem die Geschlossenheit der Mannschaft, das Zurückstellen eigener Wünsche für den Dienst an der Mannschaft. Nur durch gegenseitige Unterstützung, optimale Kommunikation und perfekten Zusammenhalt war der Titel zu gewinnen. Die Leistung der einzelnen Spieler wurde durch die Einheit des Teams in der Summe weit übertroffen.

Die Entwicklung der letzten Jahre im Spitzensport zeigt die zunehmende Bedeutung der Mannschaft. Motorisch, technisch und taktisch sind Mannschaftssportler heute fast alle sehr gut ausgebildet. Der wesentliche Unterschied innerhalb der Teams liegt in einer guten Zusammenarbeit, in dem GEMEINSAMEN Erreichen des Ziels. Dies entscheidet über Sieg und Niederlage. Entsprechende Studien weisen Korrelationen zwischen Kohäsion (Zusammenhalt) und Erfolg nach.<sup>47</sup>

Der Wett- und Konkurrenzkampf und der damit verbundene Leistungsdruck sind im Sport besonders hoch. Eine hundertstel Sekunde, ein Zentimeter, ein falscher Pass, eine kurze Unachtsamkeit oder ein kleiner Fehler entscheidet über Sieg und Niederlage. Die Entwicklung einer effizienten sportlichen Technik, die Schulung von konditionellen und koordinativen Fertigkeiten sowie die Ausbildung mentaler Skills sind deshalb wichtige Bestandteile des sportlichen Trainings um im späteren Wettkampf bestehen zu können. Durch die zunehmende Bedeutung des Teams kommt bei Mannschaftssportarten ein weiterer zentraler und entscheidender Faktor dazu: die Zusammenarbeit des Teams. In dem Moment, in dem mehrere Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen und eine gemeinsame Leistung erbringen wollen, ist Abstimmung, Teamgeist, Kohäsion und Kooperation untereinander entscheidend. Teamarbeit und Teambuilding stellen deshalb in Mannschaftssportarten eine wesentliche Grundvoraussetzung dar und müssen regelmäßig trainiert werden. Erfahrungen und Wissen aus dem Sport lassen sich auch auf andere Bereiche der Gesellschaft transferieren. Vor allem in Berufsfeldern, in denen es darum geht ein gemeinsames Ziel und Ergebnis am Tag X zu erreichen (z.B. Planung und Durchführung von Events oder Großereignissen), gelten ähnliche Gesetze. Auch hier benötigt man ein gut funktionierendes Team, um die Veranstaltung erfolgreich zu gestalten.

Im Folgenden werden wesentliche Merkmale eines Teams dargestellt und Fragen durchleuchtet: Was ist ein Team? Was sind Merkmale eines gut funktionierenden

---

<sup>47</sup> Vgl. Carron, Bray & Eys 2002; Heuze, Raimbault & Fontayne 2007.

Teams? Wie arbeitet ein Team? Und vor allem lassen sich Erfahrungen aus dem Sport in die Welt der Events übertragen?

## 2. Was ist ein Team?

Nicht immer wenn Menschen zusammen kommen, ist von einem Team die Rede. So können sich Gruppen zusammenfinden, die alle gemeinsam ein Konzert besuchen, ohne dass man die Konzertbesucher als Team bezeichnen oder verstehen würde. Soziologisch gesehen unterscheidet man Gruppen von sozialen Gruppen. Unter Gruppe versteht man mehrere zusammengehörige Menschen zur gleichen Zeit am gleichen Ort mit gleichen Merkmalen.<sup>48</sup> Soziale Gruppen könnte man auch als Team bezeichnen. Kennzeichnend für soziale Gruppen sind vor allem drei Faktoren:<sup>49</sup>

- ein gemeinsames Ziel für eine bestimmte Zeit,
- gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder zur Erreichung des Ziels sowie
- Wissen über die gegenseitige Abhängigkeit der Mitglieder.

Grundlage eines Teams ist immer das gemeinsame Ziel. Was will man zusammen erreichen? Wo will man hin? Welche Richtung wird eingeschlagen? Darüber hinaus ist das Ziel nur gemeinsam zu erreichen. Die einzelnen Teammitglieder sind voneinander abhängig und sind sich dieser Abhängigkeit bewusst. Man braucht sich gegenseitig, jeder hat seine Aufgabe jeder ist gleichberechtigt. Je mehr dieses Denken dem einzelnen Teammitglied ins Bewusstsein rückt, desto mehr wird der Wert des Einzelnen geschätzt. So kann sich ein optimales Team entwickeln.<sup>50</sup>

## 3. Grundlegende Faktoren eines Teams

Damit aus einer Mannschaft nicht nur eine Ansammlung von Spielern wird, sondern ein gut funktionierendes, erfolgreiches Team, sind grundlegende Faktoren zu beachten:

- Entscheidender Faktor ist die Anziehungskraft des Teams. Jeder Einzelne muss die Aufgabe sowie das Umfeld attraktiv, die Zusammenarbeit reizvoll finden und einen eigenen Beitrag leisten können. Aus der Motivationspsychologie weiß man, dass der Mensch nur dann etwas tut, wenn er selbst etwas beitragen kann. Je höher die gegenseitige Wertschätzung ist, desto bereiter sind die Mitglieder alles für dieses Team zu geben. Dabei geht es im Hochleistungssport nicht um harmonische Gruppenerlebnisse, sondern um Leistung auf höchstem Niveau. Trotzdem ist es wichtig die sozialen Bedürfnisse der Teammitglieder zu berücksichtigen damit ein erfolgreiches Team entstehen kann.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Heinemann 2007.

<sup>49</sup> Vgl. Linz 2009.

<sup>50</sup> Vgl. ebd. 2009.

<sup>51</sup> Vgl. Hermann & Mayer 2014.

- Wie bereits erwähnt, verfolgt eine soziale Gruppe ein gemeinsames Ziel. Die Erreichung des Ziels ist der eigentliche Sinn des Teams. Ein gemeinsames Ziel kann nicht von außen vorgegeben werden, sondern muss von der Mannschaft selbst formuliert werden, denn jeder Einzelne verfolgt das Ziel und möchte es gerne erreichen. Nur wenn man sich mit dem Ziel identifizieren kann, werden hoher Einsatz und Entbehrungen in Kauf genommen, um das Ziel zu erreichen. „Wenn die Gruppe das Ziel erreicht, muss auch jeder Einzelne es erreicht haben“.<sup>52</sup>

Für eine gemeinsame Zielerarbeitung innerhalb des Teams sollte sich viel Zeit genommen werden. Neben der Formulierung von Handlungs- (Veränderung von Handlungen) und Ergebniszielen (konkrete Ergebnisse werden formuliert) sollten die Ziele auch schriftlich festgehalten werden. In einem weiteren Schritt werden die Endziele in Etappenziele unterteilt. Gemeinsame Ziele sind auch gemeinsame Visionen und können im laufenden Prozess immer wieder motivierend eingesetzt werden.<sup>53</sup>

- Neben dem Ziel ist die Identifikation mit dem Team von großer Bedeutung. Menschen identifizieren sich unter anderem durch die Zugehörigkeit zu Gruppen und ihrer Rolle innerhalb dieser Gruppen. Deshalb ist entscheidend, wie die einzelnen Mannschaften beschaffen sind und für welche Werte sie stehen. Unter den einzelnen Teammitgliedern muss Einigkeit über die grundlegenden Werte sowie Regeln zur Wahrung und Umsetzung dieser Werte bestehen. Von Seiten der Vereinsführung oder auch des Trainers kann an einem positiven Image gearbeitet werden um den Gruppenmitgliedern die Identifikation mit der Mannschaft zu erleichtern.<sup>54</sup> Wenn der positive Aufbau gelingt, werden die Sportler es mit großem Engagement danken. „Denn für das, wozu ich mich zugehörig fühle, werde ich meine volle Kraft einbringen, sei es für *mein* Land, für *meine* Firma, für *meine* Familie oder für *meine* Mannschaft.“<sup>55</sup>
- Um die Werte des Teams zu wahren und die gemeinsamen Ziele zu erreichen, benötigt das Team eigene Regeln. Die Regeln sind veränderbar und sollten auf die Bedürfnisse der Gruppe abgestimmt sein. Mit Hilfe der Regeln wird die tägliche Arbeit und das Beisammensein erleichtert. Sie geben den einzelnen Teammitgliedern Orientierung und spiegeln die Strukturen des Teams wider. Dabei müssen die Regeln und Normen klar ausgesprochen und allen Mitglieder bekannt sein. Je deutlicher gemacht wird, welches Verhalten erwünscht ist desto weniger Konflikte entstehen im Alltag innerhalb des Teams.
- Jedes einzelne Mitglied des Teams trägt Verantwortung sowohl für sein eigenes Tun als auch für die Mannschaft. Alle Teilnehmer stehen gleichberechtigt ne-

<sup>52</sup> Vgl. Hermann et al. 2014, S. 24.

<sup>53</sup> Vgl. Linz 2009.

<sup>54</sup> Vgl. ebd. 2009.

<sup>55</sup> Vgl. ebd. 2009, S.31.



beneinander. Jeder bringt sich ein. Ich benötige deine Hilfe und du meine Unterstützung. Aufgabe des Teamleiters ist es deshalb auch jedem einzelnen Mitglied Beachtung zu schenken und die individuelle Leistung des Einzelnen innerhalb des Teams herauszustellen.

- Innerhalb eines Teams gibt es unterschiedliche Rollen, die von den Mitgliedern übernommen werden müssen. Klare Rollenzuteilung und Rollendefinition gibt Sicherheit und beschreibt Platz und Aufgabe des Einzelnen innerhalb des Teams. Dadurch werden Handlungsabläufe, Organisation und Zusammenarbeit erleichtert.
- Ein Team braucht Führung. Ohne eine Führungsperson ist es schwer das Ziel zu erreichen. Je eindeutiger der Leiter des Teams die Aufgabe übernimmt desto schneller erreicht die Mannschaft das Ziel.<sup>56</sup> Gute Führung heißt auch jedem Sportler zu vermitteln, dass er wichtig fürs Team ist. Nur die Mannschaft schafft den Erfolg. Wenn jeder Sportler weiß, welchen Beitrag er für das Team leisten kann, kann die Mannschaft Erfolg haben.

Werden die einzelnen Faktoren erfüllt, kann sich ein echtes Team bilden und Teamgeist bei allen entstehen. „Teamgeist ist eine Kraft, die keiner so richtig beschreiben kann, aber jeder Mannschaftssportler schon einmal erlebt hat“.<sup>57</sup> Es beschreibt ein besonderes Gefühl, dass entsteht, wenn man gemeinsam leistungsfähig ist und daran arbeitet, perfekt zu funktionieren. Es macht Spaß alleine und gemeinsam mit dem Team Leistungen zu erbringen.<sup>58</sup>

#### **4. Auch in der Organisation von Events sind starke Teams gefragt**

Auf den ersten Blick scheint der Unterschied zwischen betrieblich organisierten Events und dem Leistungssport groß zu sein, aber es gibt auch Gemeinsamkeiten. So sind beide Spitzenleister, haben eine längere Vorbereitungs- Trainings- und Planungsphase und müssen zu einem festgelegten Zeitpunkt ihr Können abrufen. Außerdem handelt es sich bei der Durchführung von großen Events immer um eine Mannschaftsleistung. Viele verschiedene Bereiche müssen koordiniert werden und miteinander kooperieren. Wie im Mannschaftssport wird die Leistung von vielen Einzelnen erbracht und somit ist der Erfolg abhängig von der gesamten Mannschaft.

Wie beim Sport ist die Mannschaftsleistung umso größer je mehr ich aus den einzelnen Mitarbeitern oder der Projektgruppe ein wirkliches Team forme. Ausgehend von den oben genannten Faktoren eines optimalen Teams müsste bei einer Projektgruppe folgendes beachtet werden:

---

<sup>56</sup> Vgl. Linz 2009.

<sup>57</sup> Vgl. ebd. 2007, S. 54.

<sup>58</sup> Vgl. Katzenbach & Smith 2003.

- Es gibt ein gemeinsames Ziel, das von allen Mitgliedern akzeptiert wird.
- Die Identifikation mit dem Team. Was macht das Team wertvoll?
- Wertschätzender Umgang innerhalb des Teams.
- Jedes Teammitglied ist wichtig.
- Klare Rollenzuteilung.
- Gemeinsam definierte Regeln.
- Jedes Teammitglied trägt zum Erfolg bei und weiß dies.
- Teamführung mit klarer Kommunikation und Wertschätzung.

Schafft man es aus einer Gruppe ein Team zu bilden, werden die Stärken jedes Einzelnen gezielt genutzt und für die Gruppe eingesetzt. Es entsteht Teamgeist, eine Kraft und Energie, die Widerstände überwindet, die eine Mannschaft eint, jeden Einzelnen beflügelt und zu besonderen Leistungen führt. Aus vielen einzelnen Spitzenleistungen wird viel mehr -> ein großes Ganzes.

### **Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile!**

#### **Literaturverzeichnis**

- Carron, A., Bray, S. & Eys, M. (2002): Team cohesion and team success in sport. In: Journal of Sports Sciences, Nr. 20, S. 119-126.
- Heinemann, K. (2007): Einführung in die Soziologie des Sports. Sport und Sportunterricht. Band 1. Schorndorf.
- Hermann, H. D. & Mayer, J. (2014): Make them go! Was wir vom Coaching für Spitzensportler lernen können. Hamburg.
- Heuze, J.P., Raimbault, N. & Fontayne, P. (2007): Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. In: Journal of Sports Sciences, Nr. 24, S. 59-68.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (2003): Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Frankfurt.
- Linz, L. (2009): Erfolgreiches Teamcoaching. Ein Team bilden, Ziele definieren, Konflikte lösen. 3. Auflage. Aachen.

## Die AutorInnen



### **Roman Baumgartner**

Gründer und Geschäftsführer der Management- und Personalberatungsgesellschaft exxperteam GmbH, St. Leon-Rot; Ausbildung zum Industriekaufmann; Diplom-Betriebswirt (FH) – Schwerpunkt Personal & Organisation; mehr als zwei Jahrzehnte in Managementpositionen mit kaufmännischer Gesamtverantwortung (v.a. Finance, Controlling, Human Resources) in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensstrukturen; Lehrbeauftragter im Studiengang „BWL – Messe-, Kongress- & Eventmanagement“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim.



### **Dr. Simone Burel**

Inhaberin der linguistischen Unternehmensberatung LU-Linguistische Unternehmenskommunikation und wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Interkulturelle Kommunikation am Institut für Deutsch als Fremdsprachenphilologie (IDF, Universität Heidelberg); Promotion im Bereich Wirtschaftslinguistik an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg; Verfasserin von Publikationen im Bereich Corporate Identity, Strategische Kommunikation, HR-/CSR-Kommunikation, Text Mining sowie weibliche Kommunikation; Seminarleiterin u.a. bei IECA-Internationale Event- und Congress Akademie.



### **Prof. Dr. Michael Dinkel**

Studiengangsleiter „BWL – Messe-, Kongress- & Eventmanagement“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim; als Kommunikationsberater für verschiedene Markenartikler im Sportumfeld tätig; Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen; Initiator vom Eventforum Mannheim; Verfasser diverser Veröffentlichungen zu Forschungs- und Entwicklungsthemen im Sport- und Eventmanagement.



### **Amin Guellil**

Geschäftsführer und Mitbegründer der Personal-Buchungsplattform uCastMe GmbH; Gründer und Geschäftsführer der Personalagentur ucm.agency; Vorstand Visit Berlin Convention Partner e.V.; Vorstandsvorsitzender des Zusammenschluss der Eventtechunternehmen und -Startups e.V.; Wirtschafts-Bachelor (KIT Karlsruhe) und -Master (KTH Stockholm).



### **Ilona Jarabek**

Seit 1996 bei der Lübecker Musik- und Kongresshallen GmbH, seit 2007 als Geschäftsführerin; Lehramtsstudium, Magister in Finnougristik, allg. Sprachwissenschaften und VWL; Fachwirtin für Messe-, Kongress- und Tagungswirtschaft; seit 2015 Vizepräsidentin des EVVC, davor Engagement als Leiterin der AG II im EVVC; seit 2013 Vizepräsidentin der IHK Lübeck.



### **Antje Münsterberg**

Hauptberuflich in der Personalabteilung bei mainzplus CITYMARKETING, seit 2002 nebenberuflich für den EVVC im Bereich Pressearbeit tätig; Mitinitiatorin von 100PRO; gelernte Tourismuskauffrau, verschiedene Stationen in der Hotellerie bis zum Einstieg im Jahr 1997 im Congress Centrum Mainz (jetzt mainzplus CITYMARKETING).



### **Sandra Neureither**

Personalleiterin und Leiterin Buchhaltung im Best Western Plus Palatin Kongresshotel und Kulturzentrum in Wiesloch; Ausbildung zur Hotelfachfrau; Staatlich geprüfte Hotelbetriebswirtin mit Ausbildereignung an der Hotelfachschule Heidelberg; Ausbilderin Hotelfachleute und Hotelkaufleute, Prüferin bei der IHK Rhein-Neckar, Berufsbild Hotelfachleute.



### **Dr. Claudia Reidick**

Dozentin für Sportwissenschaft an der Technischen Universität Kaiserslautern und Sportpsychologische Expertin (asp); freiberufliche Mitarbeiterin bei CCC Rhein-Neckar; Sportpsychologische Betreuung u.a. der Nationalmannschaft Handball weibliche Junioren und Jugend sowie die Betreuung des Nachwuchsleistungszentrums des 1. FC Kaiserslautern.

**Herausgeber**

Professorinnen und Professoren der Fakultät Wirtschaft  
Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim  
Coblitzallee 1-9  
68163 Mannheim  
Telefon (0621) 4105 0  
[www.dhbw-mannheim.de](http://www.dhbw-mannheim.de)