

# Erfolgsfaktoren für langfristige Mitarbeitendenbindung: Eine Orientierungshilfe der Projektgruppe Fachkräftemangel

Wer langfristig das Arbeits- und Fachkräfteniveau sichern und Mitarbeitende binden möchte, für den ist es essenziell, den Arbeitsplatz im Unternehmen und die Rahmenbedingungen in der gesamten Branche attraktiver zu gestalten und nachhaltig zu professionalisieren. Wir möchten Sie als Arbeitgebende für diese Aspekte sensibilisieren und mit dieser Orientierungshilfe dabei begleiten. Im Blickpunkt stehen neben den Auszubildenden bereits Beschäftigte sowie Quereinsteigende. Denn im Kampf um das, auch demographisch bedingt, knapper werdende Personal stehen Sie zunehmend im Wettbewerb mit anderen Branchen.

## Inhaltsverzeichnis

<i>I: Aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt</i>	1
<i>II. Debatten in der Gesellschaft und in anderen Branchen</i>	1
Monetäres und Ideelles gleichermaßen wichtig	2
Diversität auf allen Ebenen sowie persönliche Weiterentwicklung spielen eine Rolle	2
Entwicklungen in anderen Branchen	2
<i>III. Wie können Sie in der Veranstaltungstechnik reagieren?</i>	3
Tragen Sie zum Wandel des Images der Branche bei und vergessen Sie niemals Ihre spezifischen Mehrwerte	3
Stellen Sie das Berufsbild transparent dar	3
Legen Sie Wert auf Diversität	3



## I. Aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt

In Deutschland lässt sich schon seit Jahren ein demografischer Wandel erkennen. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat im Jahr 2021 einen Bericht zur demografischen Situation in Deutschland herausgegeben.<sup>1</sup> Demnach wird der demografische Wandel dazu führen, dass das Erwerbspersonenpotenzial in den nächsten Jahren drastisch sinken wird. Selbst unter realistischen Bedingungen, die eine Migration von 100.000 Personen pro Jahr annimmt, wird sich bis 2035 das Potenzial an Erwerbspersonen um 3 Mio. Personen verringern. Bis zum Jahr 2060 wird es sogar um insgesamt 9,1 Mio. Personen sinken. Klar ist damit, dass es in Zukunft einen noch größeren Wettbewerb um Nachwuchskräfte geben wird. Nur bei einem eher unrealistischen Migrationssaldo von 400.000 Personen pro Jahr würde das IAB bis zum Jahr 2035 mit einer konstant bleibenden Anzahl an Erwerbspersonen rechnen.<sup>2</sup> Studien zeigen jedoch, dass Deutschland für Migrant:innen nicht per se ein attraktives Einwanderungsland darstellt.<sup>3</sup> Vielmehr ist Deutschland besonders attraktiv für international Studierende, die nach dem Studium auch in Deutschland bleiben. Jedoch sinkt auch die Attraktivität Deutschlands für Akademiker:innen seit 2010 und befindet sich ohnehin bereits weit abgeschlagen hinter anderen Ländern, wie Kanada, Schweden oder den Niederlanden. Ähnlich zeigt sich das Bild für ausländische Unternehmer:innen, wenn sie nach der Attraktivität Deutschlands als Einwanderungsland befragt werden. Selbst bei migrations- und arbeitswilligen Personen kommt es oftmals nicht zur tatsächlichen Immigration nach Deutschland.<sup>4</sup>

Das liege nicht zuletzt an der Art der vorherrschenden Willkommenskultur in Deutschland.<sup>5</sup> Zugewanderte, die auf dem deutschen Arbeitsmarkt beschäftigt sind, sind im Vergleich der letzten 10 Jahre deutlich besser ausgebildet. Allerdings haben sie schlechtere Arbeitsmarktchancen und erhalten geringere Vergütungen als Beschäftigte, die ihren Bildungsabschluss im Inland erworben haben.<sup>6</sup> Für eine verbesserte Integration ausländisch qualifizierter Personen in den deutschen Arbeitsmarkt setzen sich verstärkt auch Politik und Gesetzgebung ein. Um Hürden bei der Einwanderung und Anerkennung von Qualifizierungen zu senken, ist zum Beispiel kürzlich das Fachkräfteeinwanderungsgesetz in Kraft getreten.

Der Wettbewerb um Nachwuchs- und Arbeitskräfte zeichnet sich bereits heute ab. So sank die Anzahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge deutschlandweit und branchenübergreifend um ca. 10 % in

den vergangenen 10 Jahren.<sup>7</sup>

In Bezug auf die Ausbildungsverträge deuten Daten der Bundesagentur für Arbeit sowie der DIHK für die Veranstaltungstechnik jedoch auf eine andere Situation. Sie zeigen relativ konstante Zahlen an neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen über die vergangenen 15 Jahre (mit Ausnahme der durch die Corona-Pandemie geprägten Jahre) sowie einen Überschuss an Bewerbenden im Vergleich zu den angebotenen Ausbildungsstellen. Trotz dieses Phänomens bleibt jährlich eine bedeutende Anzahl an Ausbildungsstellen unbesetzt. Es scheint hier ein Ungleichgewicht zu geben, das durch reines Werben für die Ausbildung nicht zu beheben sein wird.

Neben den Ausbildungszahlen weisen auch die wachsenden Zahlen Beschäftigter im Bereich der Veranstaltungs-, Kamera- und Tontechnik auf eine hohe Beschäftigtenrate im Vergleich zu den Vorjahren hin. Die vorab genannten Erkenntnisse sind jeweils regional unterschiedlich zu interpretieren.

### Wichtig:

Bei der Deutung dieser Daten muss die hohe Heterogenität der Veranstaltungstechnik-Branche beachtet werden. Die Branche ist gezeichnet von Unternehmensformen unterschiedlicher Größe (von Solo-Selbstständigen über KMU bis hin zu großen Unternehmen), weist viele verschiedene Betätigungsfelder innerhalb der Branche auf und kann sich regional in der Unternehmensgröße, Erreichbarkeit und Beschäftigtenanzahl zudem stark unterscheiden.

## II. Debatten in der Gesellschaft und in anderen Branchen

Aktuell lässt sich in der Gesellschaft ein Wandel in Bezug auf den Berufsalltag und die Arbeitsbedingungen erkennen. Oft wird dabei gesprochen von der Generation Z, die andere Anforderungen und Erwartungen an das Berufsleben stellt als noch Generationen vor ihr. Jedoch ist es längst nicht mehr nur diese Generation, deren Erwartungen sich ändern, sondern breiten sich diese Vorstellungen immer weiter in der Gesellschaft aus. Gründe für Berufswechsel sind in den meisten Fällen über die Generationen hinweg ähnlich.<sup>8</sup>

Bei Auszubildenden spielen spezielle Aspekte eine immense Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine Weiterführung ihrer Ausbildung. Es ist entscheidend, ob die begonnene Ausbildung dem gewünschten Berufsfeld entspricht oder eher ein Kompromiss war.

<sup>1</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Kurzbericht: Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060 – Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen, 25|2021.

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Bertelsmann Stiftung, Policy Brief Migration: Deutschland im internationalen Wettbewerb um Talente - Eine durchwachsene Bilanz, 03.2023; OECD, Fachkräftebefragung: Your way to Germany - 2. Befragungswelle, 07.2023.

<sup>4</sup> OECD, Your way to Germany, 07.07.2023.

<sup>5</sup> OECD, Your way to Germany, 07.07.2023.

<sup>6</sup> OECD, Europäische Kommission: Indicators of Immigrant Integration 2023 - SETTLING IN, 2023.

<sup>7</sup> Bertelsmann Stiftung, Monitor Ausbildungschancen 2023 – Gesamtbericht Deutschland, 01.2023.

<sup>8</sup> McKinsey & Company, Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences, 04.2023.



Konkret überdenken Auszubildende bei ihrer Entscheidung die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses der Ausbildung, den Spaß an der Arbeit und die körperlichen Belastungen.<sup>9</sup>

## Monetäres und Ideelles gleichermaßen wichtig

Beim Verbleib im Beruf oder beim Wechsel des Berufsfeldes und/oder des Arbeitgebenden spielen insbesondere solche Faktoren eine Rolle wie eine angemessene und attraktive finanzielle Entlohnung<sup>10</sup>, flexible Arbeitsmodelle, -zeiten und -orte, um so das Privatleben besser mit dem Beruf vereinbaren zu können.

Erfahrungen im Personalmanagement zeigen auch, dass ein gemeinsames Arbeiten miteinander auf Augenhöhe und das kollegiale Miteinander sowie das Wertschätzen der geleisteten Arbeit wichtige Faktoren bei der Arbeitsplatzwahl sowie für das Verbleiben am Arbeitsplatz sind. Mitarbeitende legen ebenso Wert darauf, aktiv Unternehmensprozesse und seine Werteausrichtung mitzugestalten.<sup>11</sup> Schließlich finden sich Gründe für Berufswechsel vor allem in einer unangemessenen Bezahlung, geringen beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegsmöglichkeiten sowie in einer Führungsperson, die gegenüber ihrer Belegschaft unsensibel agiert.<sup>12</sup>

Generell sehen Beschäftigte in ihrer Arbeit inzwischen vermehrt auch einen ideellen sinnstiftenden Wert. In diesem Sinne wird auch unternehmerisches Engagement bei aktuell wichtig erscheinenden Themen wie dem Klimaschutz bedeutender.<sup>13</sup> Je nach Region kann sich die Aufmerksamkeit auf die eben dargelegten Werte und Normen voneinander unterscheiden. In ländlich geprägten Regionen kommt vermutlich anderen Faktoren eine höhere Bedeutung zu als in städtisch geprägten Regionen.

## Diversität auf allen Ebenen sowie persönliche Weiterentwicklung spielen eine Rolle

Gesellschaftlich besteht eine erhöhte Sensibilität, Diskriminierungen anderer Personen oder Personengruppen zu vermeiden – und das in jeglicher Form. Eine immer diverser werdende Gesellschaft wird vermehrt angesprochen, indem Unternehmen offen sind in Bezug auf Personen verschiedener Herkunft oder Hautfarbe, Personen verschiedener kultureller oder religiöser

Hintergründe, Personen verschiedener Sexualität oder verschiedener Geschlechter, und Personen verschiedenen Alters.<sup>14</sup> Dass Unternehmen hierbei – wie auch in allen anderen sensiblen Themen – authentisch sind, ist in Bezug auf eine langfristige Mitarbeitendenbindung besonders wichtig. Aktuell wird es immer wichtiger, dass und wie Sie diese Werte firmenintern leben. Viele Beschäftigte finden wichtig, sich langfristig an die sich schnell wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt anzupassen und die Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu haben. Auch Betriebe intensivieren zunehmend ihre Weiterbildungsangebote und bieten Fortbildungen im Betrieb an.<sup>15</sup>

### Kurz zusammengefasst:

Der gesellschaftliche Blick auf Arbeit und den Beruf wandelt sich in der Weise, dass die Arbeitnehmenden noch stärker als früher auf ihre persönliche Situation und Zufriedenheit im Beruf schauen. Gewünscht werden mehr Wertschätzung in finanzieller sowie sozialer Form. Nachhaltige Beschäftigungsformen sowohl im gesellschaftlichen Sinne als auch im Sinne einer nachhaltigen Selbstverwirklichung, sprich einer Abgrenzung der Arbeit von der Freizeit und mehr Zeit für Freizeit allgemein, werden immer wichtiger. Der Beruf wandelt sich mehr von einer reinen Arbeitsstelle zu einer Beschäftigung mit Sinnstiftung. Trotzdem spielt auch der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit noch eine Rolle.

## Entwicklungen in anderen Branchen

Auf solche Entwicklungen reagieren auch Arbeitgebende und andere Branchen bereits. Gesellschaftlich werden Debatten um Arbeitszeitverkürzungen, erleichterte Einreisebestimmungen oder aber die Anerkennung von Qualifikationen ausländischer Personen geführt.

Großer Aufmerksamkeit erfreut sich auch die Debatte um die 4-Tage-Woche bei gleichbleibendem Lohnausgleich in Deutschland. Wenn auch diese konkrete Debatte sich nur auf einige wenige Branchen übertragen lässt, ist in vielen Bereichen die Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit bereits durch Tarifverträge oder individuelle Verhandlungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden möglich. Auch in der

<sup>9</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung, Warum entscheiden sich Jugendliche dazu, ihre Ausbildung vorzeitig zu beenden? – Die Rolle von Berufswahlkompromissen und subjektiven Bewertungen der Ausbildung, 08.2023.

<sup>10</sup> DIHK-Report, Fachkräfte 2021 – Fachkräfteengpass schon über Vorkrisenniveau; Dr. Köcher, Institut für Demoskopie All4ensbach: Zur Attraktivität der MINT-Berufe, Vortrag im Rahmen des Fachkräftekongresses, 06.07.2022; Shell: 18. Jugendstudie – Eine Generation meldet sich zu Wort, 2021; u-form Testsysteme GmbH & Co. KG: Studie Azubi-Recruiting Trends 2022.

<sup>11</sup> DIHK-Report, Fachkräfte 2021 – Fachkräfteengpass schon über Vorkrisenniveau.

<sup>12</sup> McKinsey & Company, Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences, 04.2023; DIHK-Report, Fachkräfte 2021 – Fachkräfteengpass schon über Vorkrisenniveau.

<sup>13</sup> DIHK-Report, Fachkräfte 2021 – Fachkräfteengpass schon über Vorkrisenniveau.

<sup>14</sup> ifo HR-Befragung: Vielfalt verschafft Unternehmen Vorteile im Rennen um Personal, ifo Schnelldienst, 3/2023, 76. Jahrgang, 15.03.2023; u-form Testsysteme GmbH & Co. KG: Studie Azubi-Recruiting Trends 2022

<sup>15</sup> DIHK-Report, Fachkräfte 2021 – Fachkräfteengpass schon über Vorkrisenniveau; Dr. Köcher, Institut für Demoskopie All4ensbach: Zur Attraktivität der MINT-Berufe, Vortrag im Rahmen des Fachkräftekongresses, 06.07.2022; Shell: 18. Jugendstudie – Eine Generation meldet sich zu Wort, 2021; u-form Testsysteme GmbH & Co. KG: Studie Azubi-Recruiting Trends 2022.



Veranstaltungstechnik bietet sich das an. Mit einer gewissen Sensibilisierung der Beschäftigten in diese Richtung sollten Arbeitgeber daher rechnen. Wenn auch nicht jede Branche oder jedes Unternehmen dieses Modell für sich übernehmen kann/möchte, wird dennoch eine Auseinandersetzung damit in Zukunft unumgänglich sein.

### III. Wie können Sie in der Veranstaltungstechnik reagieren?

Um über das kurzfristige Rekrutieren von Personal hinaus auch längerfristig Mitarbeitende in Ihren Betrieben zu halten, empfehlen wir Ihnen die oben aufgeführten Aspekte in Ihrem Personalmanagement ernst zu nehmen und Ihre Beschäftigten mit ihren individuellen Bedürfnissen nach einem angemessenen Gehalt, einer Wertschätzung ihrer geleisteten Arbeit und der Suche nach sinnstiftenden und erfüllenden Tätigkeiten anzuerkennen.

#### Tragen Sie zum Wandel des Images der Branche bei und vergessen Sie niemals Ihre spezifischen Mehrwerte

Zeigen Sie auf, wie die aktuell gesellschaftlich besonders stark debattierten Aspekte (Abschnitt II) auch mit einer Beschäftigung in der Veranstaltungstechnik realisiert werden können. Heben sie hervor, dass die Branche gekennzeichnet ist von großer Leidenschaft, Kreativität, Individualität und einem hohen Einsatz im Team für den gemeinsamen Erfolg.

Genau dieses kann Ihr Mehrwert sein. Stellen Sie die besonderen und eigenen Merkmale des Berufsfeldes heraus – bleiben Sie dabei Ihrer Unternehmenspraxis treu und stellen Sie Ihren Unternehmensschwerpunkt heraus. Beschreiben Sie z.B. auch klar, in welchem Bereich der Branche Ihr Unternehmen tätig ist und welche Aufgabenbereiche der Veranstaltungstechnik Sie abdecken.

Spezifische Mehrwerte der Veranstaltungstechnik in Ihrem Unternehmen können sein:

- Abwechslungsreiche und immer neue Tätigkeiten (wenig Routine).
- Vielseitigkeit der Branche, viele verschiedene Betätigungsfelder.
- Hohe Akzeptanz für individuelle Persönlichkeiten.
- Team: Enge Zusammenarbeit und Teilen von Erlebnissen und Erfolgen.
- Kennenlernen verschiedener Menschen, da Teams immer wieder unterschiedlich aufgestellt werden.
- Auf der Seite der Kunden stehen verschiedene Zielgruppen.
- Sehr gefragtes Berufsbild, Langeweile kommt selten auf.

- Möglichkeit, einzigartige Erlebnisse zu schaffen.
- Beteiligung am gesamten Schaffensprozess der Veranstaltung.
- Kurzfristige und regelmäßige Erfolgserlebnisse sowie Wertschätzung dieser.
- Künstlerische/Kreative Tätigkeiten und Spontaneität sind gefragt.
- Möglichkeit zum Arbeiten an vielen verschiedenen Orten.

#### Stellen Sie das Berufsbild transparent dar

Machen Sie deutlich, dass Sie einen attraktiven Arbeitsplatz in einer zukunftsträchtigen Branche bieten können. Passen Sie Ihre Unternehmensstruktur an den gesellschaftlichen Wandlungsprozess an. Gestalten Sie Themen wie Entgelte ihrer Beschäftigten, Arbeitsschutz und Arbeitszeiten möglichst transparent. Etablieren Sie eine Feedbackkultur in Ihrem Unternehmen und sorgen Sie für offene Kommunikationswege im Team und zur Unternehmensführung.

Die Veranstaltungstechnik muss aufgrund ihrer speziellen Rahmenbedingungen überaus flexibel sein. Erklären Sie, wie Flexibilität in unserer Branche zu verstehen ist. Zeigen Sie z.B. transparent auf, dass die Arbeitszeiten auch dann anfallen können, wenn andere Personen Freizeit haben, oder dass es auch mal nötig ist, kurzfristig Arbeitseinsätze zu übernehmen. Häufig verteilt sich die Arbeitszeit dabei auch auf weniger als 5 Tage in der Woche. Außerdem kann es auch mal passieren, in einer auftragsschwächeren Saison weniger ausgelastet zu sein. Zeigen Sie andererseits auf, dass Arbeitszeitmodelle in unserer Branche individuell gestaltbar und auch in Teilzeit möglich sind. Stellen Sie dar, in welchem Bereich Sie speziell tätig sind und wie sich hier Ihre Arbeitszeiten verhalten. Legen Sie auch Wert darauf, sich für Quereinsteigende attraktiv darzustellen und zeigen Sie Möglichkeiten auf, wie Quereinsteigende in Ihrem Betrieb Fuß fassen können.

##### Kurz zusammengefasst:

Wichtig ist es, sowohl im Recruiting als auch im täglichen Firmen-Auftreten die Tätigkeiten sowie auch Ihre Unternehmenswerte transparent darzustellen und authentisch nach Ihnen zu handeln. Stellen Sie das Berufsfeld, Ihre Einsatzgebiete und Arbeitsweisen transparent dar – legen Sie dabei Wert darauf, die Mehrwerte der Branche authentisch hervorzuheben.

#### Legen Sie Wert auf Diversität

Wie bereits beschrieben (Abschnitt II), ist ein sensibler Umgang mit diversen Personengruppen und Persönlichkeiten gesellschaftlich immer wichtiger. Legen Sie auf diesen Aspekt in Ihrem Auftreten und auch Ihren Stellenanzeigen Wert. Mit Blick auf die zum Beispiel



nur geringe Anzahl weiblicher Beschäftigter in der Veranstaltungstechnik (Frauen in der Veranstaltungstechnik: ca. 19 %; Frauen in der deutschen Bevölkerung: ca. 50,7 %<sup>16</sup>) empfehlen wir Ihnen, in diesem Bereich sensibel aufzutreten.

Ein Schlüsselement für die langfristige Zufriedenheit Ihrer Beschäftigten: Sie müssen sich hinsichtlich Personen verschiedener Herkunft oder Hautfarbe, verschiedener kultureller oder religiöser Hintergründe, verschiedener Sexualität oder verschiedener Geschlechter und Personen verschiedenen Alters divers aufstellen und diese Werte authentisch leben. Divers formulierte Stellenausschreibungen mögen Ihnen zwar kurzfristig im Recruiting nützen, jedoch hilft Ihnen nur Ihr dementsprechendes authentisches Verhalten auch auf lange Frist, Mitarbeitende im Betrieb zu halten.



**VPLT – Der Verband für Medien- und Veranstaltungstechnik e.V.**

Wohlenbergstraße 6 | 30179 Hannover | E-Mail: [info@vplt.org](mailto:info@vplt.org) | Tel: +49 511 2707474 | [www.vplt.org](http://www.vplt.org)

---

<sup>16</sup> Siehe dazu auch: IW-Kurzbericht 67/2022: Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken.

