Mental Health in Clubs

Abschlussbericht der
externen Evaluation

16. Juli 2025

Dr. Elitsa Uzunova | Univation – Institut für Evaluation GmbH

Mental Health In Clubs

Ein Projekt von:

CLUBCOMMISSION

FernUniversität in Hagen

BGF Koordinierungsstelle

CHARITÉ UNIVERSITÄTSMEDIZIN BERLIN

Deutsche Psychologen Akademie

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INQA

Fachlich begleitet durch:

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Über die INQA-Projektförderung:

Das INQA-Experimentierraum-Projekt Mental Health in Clubs wird über einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Das Projekt wird durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

01

Gegenstand & Methodik

- Ausgangslage
- Evaluationsauftrag
- Methodisches Vorgehen
- Wirklogik

02

Bewertung der Umsetzung

03

Erprobung struktureller Veränderungen

- Erprobte Veränderungen
- Bewertung der erprobten Veränderungen
- Wirkungen

04

Förderliche & hinderliche Bedingungen

05

Reflexion & Ausblick

- Schlussfolgerungen
- Empfehlungen
- Takeaway

Gegenstand & Methodik

+ Ausgangslage
+ Evaluationsauftrag
+ Methodisches Vorgehen
+ Wirklogik

01

ARBEITSWELT

„Investitionen in die psychische Gesundheit sind Investitionen in ein besseres Leben und eine bessere Zukunft für alle.“

Tedros Adhanom Ghebreyesus, WHO [1]

Die Praxisplattform des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BAS) Initiative für neue Qualität in der Arbeit (INQA) will Antworten auf wichtige Fragen zu Zukunftsthemen der Arbeit, wie Führung, Gesundheit, Diversity und Kompetenzentwicklung finden. Damit reagiert die Initiative auf den Wandel der Arbeitswelt, der unter dem Stichwort ‚New Work‘ gefasst wird. Angetrieben von dem historischen Zuwachs an Wissensarbeit, kontinuierlicher Globalisierung und der Digitalisierung der letzten Jahrzehnte verändern sich die Anforderungen an die Arbeit. Hinzu kommt der Fachkräftemangel, welcher sich durch den demographischen Wandel noch weiter verschärfen wird [2], [3].

In dieser Situation stehen Organisationen und Betriebe vor der Herausforderung, sich nachhaltig für die neue Arbeitswelt aufzustellen und eine qualitativ ansprechende Arbeitsumgebung zu schaffen. Das Förderprogramm INQA-Experimentierräume bietet nun in der dritten Runde ausgewählten Betrieben in Deutschland die Möglichkeit, neue Ansätze im Umgang mit den Anforderungen der neuen Arbeitswelt zu erproben. Im Mittelpunkt steht dieses Mal die Stärkung der organisationalen Resilienz durch gute Arbeitsbedingungen in Zeiten des beschleunigten Wandels [4], [5].

NACHTÖKONOMIE

„Berlin ist die Stadt der Freiheit und unsere Clubs sind als Freiräume ein Teil des Berliner Lebensgefühls. Sie machen die Kultur Berlins vielfältiger und sind zugleich Wirtschaftsfaktor und von großer Bedeutung für den Tourismus.“

Franziska Giffey, Senatorin für Wirtschaft, Energie und Betriebe von Berlin [6]

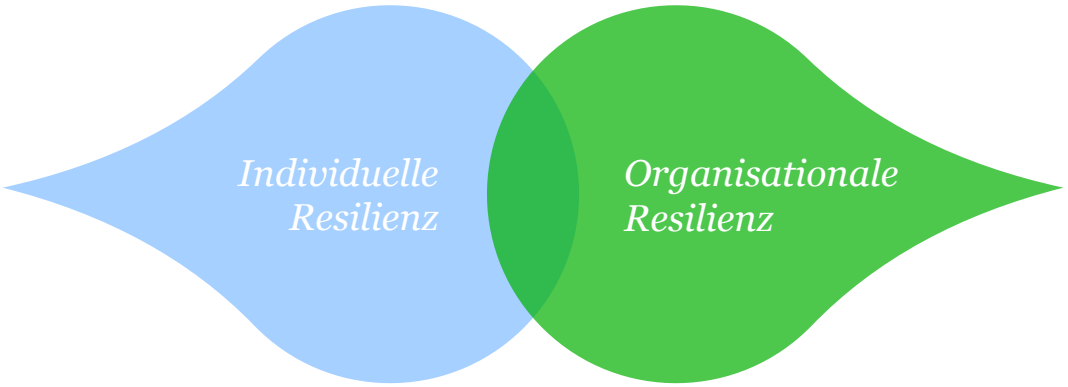
Nachtökonomie bezeichnet das wirtschaftliche, kulturelle und soziale Geschehen in den Abend- und Nachtstunden – von Gastronomie und Clubs über Veranstaltungen bis hin zu Mobilität und städtischer Infrastruktur. Sie etabliert sich in den letzten Jahrzehnten weltweit als eigenständiger Bereich urbaner Entwicklung. Getrieben von sich wandelnden Lebensstilen, Tourismus und kreativen Szenen, wird die Nacht zunehmend als relevanter Wirtschafts- und Gestaltungsraum erkannt.

Insbesondere in Großstädten trägt sie erheblich zur wirtschaftlichen Wertschöpfung, kulturellen Vielfalt und sozialen Teilhabe bei.

Mit der wachsenden Bedeutung der Nachtökonomie gehen sowohl Chancen als auch Herausforderungen einher. Einerseits entstehen neue Räume für Innovation, Diversität und Stadtentwicklung – andererseits treten Fragen zu Lärmschutz, Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Nachhaltigkeit in den Vordergrund.

Berlin nimmt in diesem internationalen Dialog eine Vorreiterrolle ein: Mit seiner vielfältigen Club- und Kulturlandschaft, gezielter politischer Aufmerksamkeit (z. B. durch die Aktivitäten der Clubkommission) und ersten strategischen Ansätzen zur Integration von Gesundheit und Resilienz in der Nachtarbeit prägt die Stadt maßgeblich die Debatte um eine nachhaltige und faire Nachtökonomie.

MENTAL HEALTH IN CLUBS



Berlin ist für sein vielfältiges Nachtleben und die einmalige Clubkultur international bekannt. Doch die Clubs sind nicht nur Vergnügungsorte, sondern auch Arbeitsstätten für viele tausend Berliner:innen. Die Arbeit im Club kann jedoch mit besonderen Belastungen einhergehen, wie Nachtarbeit, Lautstärke oder hohe Auslastung durch Personalknappheit.

Ferner stehen Clubs als Betriebe aktuell vor Herausforderungen wie steigenden Betriebskosten, insbesondere für Energie und Miete, Umsatzrückgang durch verändertes Freizeitverhalten, Gefährdung durch städtebauliche Projekte und Gentrifizierung, Nachbarschaftskonflikte oder Schwierigkeiten mit der langfristigen Bindung von Mitarbeitenden.

Das Modellprojekt „Mental Health in Clubs“ der Clubcommission – Netzwerk der Berliner Clubkultur e.V. wird seit Juni 2023 als INQA-Experimentierraum gefördert. Im Projekt werden Angebote zur Verbesserung der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden sowie zur Stärkung der organisationalen Resilienz von Clubs entwickelt und erprobt. Anschließend gehen die Angebote an alle Berliner Clubs. Aus den Erfahrungen werden darüber hinaus Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung ausgearbeitet und den gesetzlichen Krankenkassen zur Verfügung gestellt.

Sieben anerkannte Clubs* nehmen am Modellprojekt der Clubcommission teil, um mit den angebotenen Maßnahmen die individuelle Resilienz ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte zu stärken. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, welche Clubs während der Pandemie gemacht haben, soll das Modellprojekt zugleich die Widerstandsfähigkeit der Clubs als Organisationen erhöhen und sie für die Herausforderungen der Zukunft stärken.

* Fitzroy & Lark, Gretchen, Renate & Else, RSO, SchwuZ, Tresor & Ohm, Zenner

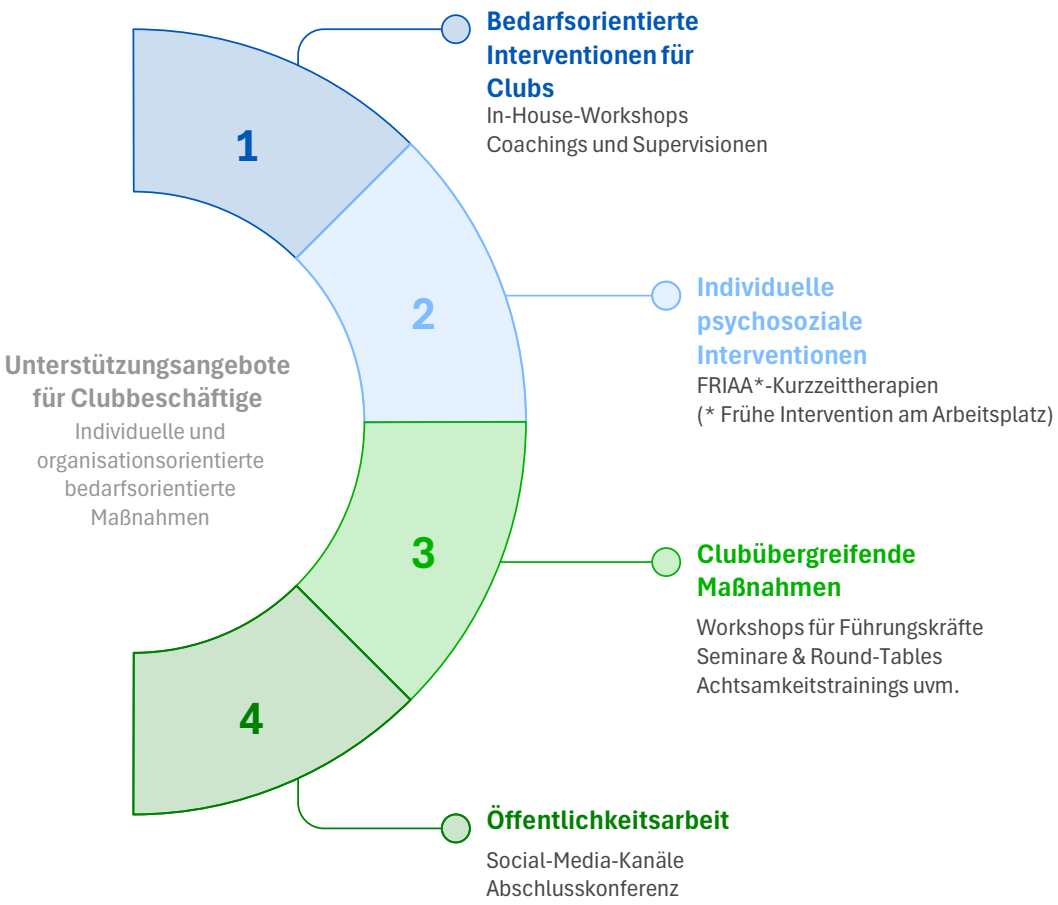
INTERVENTION

Maßnahmen auf individueller und organisationaler Ebene greifen ineinander, um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu stärken und die Widerstandsfähigkeit der Clubs nachhaltig zu fördern.

Es werden Interventionen wie In-House-Workshops, Coachings und Supervisionen angeboten, die auf die Bedürfnisse der Clubs zugeschnitten sind und strukturelle Prozessänderungen auf Organisationsebene fördern.

Zusätzlich gibt es clubübergreifende psychosoziale Unterstützungsangebote wie Kurzzeittherapien nach dem FRIAA-Modell sowie Seminare, Trainings und Round-Tables zu Themen wie Resilienz, Stressmanagement, Achtsamkeit und Umgang mit Suchtmitteln.

Das Projekt wird durch umfassende Öffentlichkeitsarbeit begleitet, darunter eine Abschlusskonferenz sowie regelmäßige Publikationen in sozialen Medien.



AUFTRAG DER EXTERNEN EVALUATION

Die externe Evaluation soll…

- *Verbesserung ermöglichen, indem sie aufzeigt, wie das Projekt zu mehr gewünschten Resultaten bei den Zielgruppen beitragen kann.*
- *Wissen generieren, um Lernprozesse anzustoßen und die erzielten Wirkungen über den Kreis der Pilotclubs hinaus zu verbreiten.*

Hierzu wird die Organisations- und Führungskultur in den Pilotclubs im Hinblick auf die organisationale Resilienz nach ISO-Norm 22316:2017 [7] und mithilfe der Betrachtungsebenen des Mensch-Technik-Organisation-Ansatzes - eine Methode zur Analyse menschlicher Arbeitsbedingungen, welche die Identifikation relevanter Einfluss-faktoren bei der Planung von System- und Organisationsveränderungen ermöglicht [8] - untersucht.

Um diese Zwecke zu erfüllen, soll die Evaluation konkret die Wirkungen des Modellprojekts auf der Meso- und Makroebene untersuchen, unterschiedliche Interessengruppen und Stakeholder einbeziehen, die Lernprozesse in den Organisationen sichtbar machen und die Etablierung partizipativer Strukturen beobachten.

FRAGESTELLUNGEN

*Aktuelle **

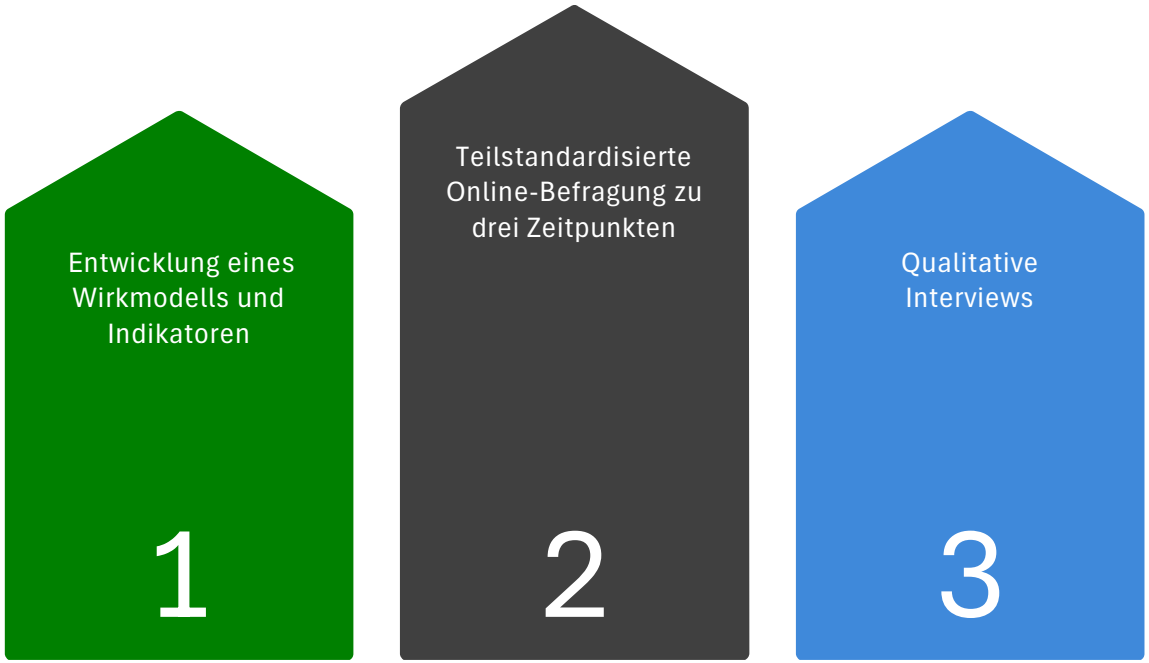
Fragestellungen der Evaluation:

- ☑ Inwieweit sensibilisieren die Projektaktivitäten Mitarbeitende (MA), Teamleitungen (TL) und Geschäftsführung (GF) für strukturelle Veränderungsbedarfe zur Stärkung der organisationalen Resilienz?
- ☑ Welche strukturellen Veränderungen erproben TL und GF in ihrer Organisation?
- ☑ Wie bewerten MA, TL und GF die erprobten strukturellen Veränderungen?
- ☑ Welche Wirkungen entfalten die erprobten strukturellen Veränderungen aus Perspektive von MA, FK und GF?
- ☑ Welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen für die Stärkung der organisationalen Resilienz lassen sich identifizieren?

* Die ursprünglich formulierten Evaluationsfrage-stellungen wurden auf Grundlage des Workshops für Evaluierende aus dem INQA-Experimentierraum, welcher am 11.09.2023 von den Fördergebenden ausgerichtet wurde, überarbeitet und gemeinsam mit den Auftraggebenden weiterentwickelt und geschärft.

METHODISCHES VORGEHEN

Mixed-Methods-Ansatz der externen Evaluation:



Die Evaluation startete mit einem Workshop zur Zielklärung und Erarbeitung eines Wirkmodells, um die Projektlogik zu explizieren und Grundlage für die Auswahl relevanter Indikatoren zu schaffen.

Zur Beantwortung der Evaluationsfrage-stellungen wurden Clubbeschäftigte zu drei Zeitpunkten teilstandardisiert mit Hilfe eines Online-Fragebogens befragt.

Ziel der Online-Befragungen war es, die zeitliche Entwicklung zuvor bestimmter Indikatoren zu überprüfen, die u.a. die aktuelle Arbeitssituation in Clubs sowie eingetretene Veränderungen erfassen und Veränderungs-bedarfe identifizieren.

Außerdem wurden zum Ende der Projektlaufzeit hin vertiefende Interviews mit relevanten Akteur:innen geführt, um die Umfrageergeb-nisse zu validieren und zu vertiefen.

WIRKLOGIK

Das Konzept des Projekts strebt an, Gesundheitsförderung in der Clubarbeit durch systematische Strukturentwicklung zu verankern. Über drei aufeinander aufbauende Phasen werden individuelle und organisationale Kompetenzen gestärkt, neue Strukturen etabliert sowie langfristige Veränderungsimpulse in der Berliner Clublandschaft angestoßen.

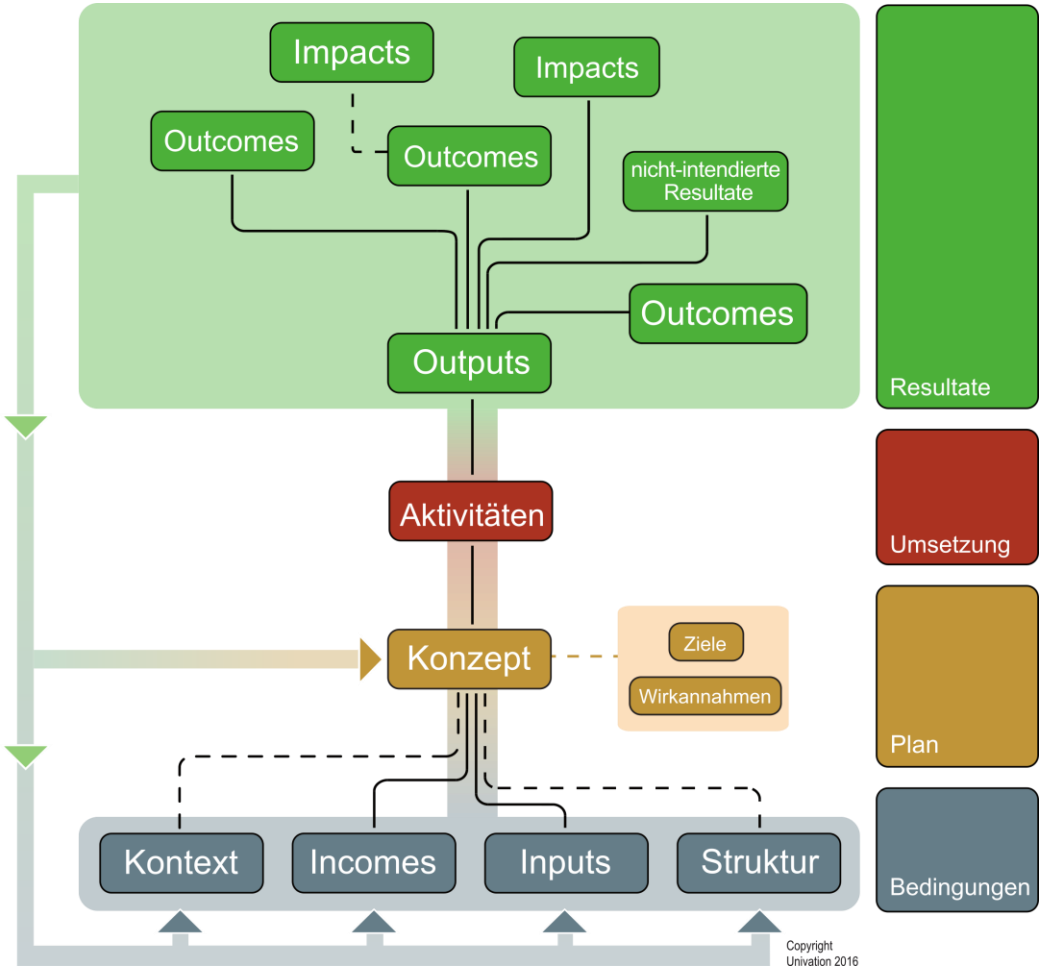
Das entwickelte Wirkmodell basiert auf dem Programmbaum von Univation. Evaluierende nutzen ihn bei Gegenstandsbeschreibung und Kontextanalyse, Designentwicklung und Kommunikation. Programmverantwortliche prüfen und entwickeln mit ihm die Konzept-qualität ihrer Vorhaben. Sein Einsatz sichert einen hohen Prozessnutzen der Evaluation.

In der Pilotphase werden bei Mental Health in Clubs auf Mikro- und Mesoebene praxisnahe Angebote zur Gesundheitsförderung entwickelt und erprobt, deren Relevanz und Umsetzbarkeit evaluiert werden.

In der Transfer- und Abschlussphase werden diese Ansätze auf Verbandsebene integriert, öffentlich kommuniziert und für eine stadt- und bundesweite Nutzung aufbereitet.

Link zum Wirkmodell von Mental Health in Clubs:

https://app.conceptboard.com/board/5471-r57o-ignb-tx3t-0o0r



WIRKLOGIK

Mikro-, Meso- und Makroebene

Mikroebene: Mitarbeitende, Teamleitungen und Geschäftsführungen profitierten direkt durch Wissen, Reflexion und Stärkung individueller Handlungskompetenz.

Mesoebene: Teams und Clubs entwickeln gemeinsam gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse, mit ersten sichtbaren Veränderungen in der Zusammenarbeit.

Makroebene: Bundesweite Akteure wie die BGF*-Koordinierungsstelle werden inhaltlich eingebunden – Gesundheit von Clubmitarbeitenden wird als Thema strukturell verankert und kommuniziert.

Abschlussphase

Outputs: Ergebnisse werden öffentlichkeitswirksam aufbereitet, Empfehlungen formuliert und bundesweite Anschlussfähigkeit hergestellt.

Outcomes: Die Erkenntnisse fließen in bestehende Netzwerke, Formate und politische Diskurse ein.

Impacts: Das Thema psychische Gesundheit ist bundesweit in der Nachtökonomie verankert und anschlussfähig für weitere strukturelle Förderung.

Pilotphase

Outputs: Vielfältige Workshops und Formate zur Reflexion und Weiterbildung werden umgesetzt und von den Teilnehmenden wahrgenommen.

Outcomes: Erste strukturelle Veränderungen in Teams und Cluborganisationen werden angestoßen, insbesondere bezogen auf Kommunikation und Führungsstile.

Impacts: Gesundheit als relevantes Thema im Arbeitsalltag wird bei Mitarbeitenden und Führungskräften sichtbar verankert.

Transferphase

Outputs: Die erfolgreichen Ansätze werden auf Verbandsebene aufgenommen und durch weiterführende Angebote verbreitet.

Outcomes: Es entstehen neue Routinen und Unterstützungsangebote in und für Clubs; Gesundheit wird als strategisches Thema etabliert.

Impacts: Der Berliner Clubkontext entwickelt sich zu einem Vorreiter für Gesundheitsförderung in der Kulturarbeit.

* Betriebliche Gesundheitsförderung

INDIKATOREN

Das Projekt Mental Health in Clubs adressiert drei zentrale Merkmale resilienter Organisationen nach der ISO-Norm 22316:2017:

1 Effektive und ermutigende Führung

2 Eine die Resilienz (des Einzelnen) fördernde Kultur

3 Möglichkeit, Informationen und Wissen zu teilen

Vor diesem Hintergrund wurden zu Beginn der Projektlaufzeit Ziele in vier für den Club-Kontext zentralen Bereichen formuliert.

Kommunikation

Arbeits-prozesse

Führungskräfte wissen, wie sie eine wertschätzende und effektive Kommunikation umsetzen.

Führungskräfte wissen, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse einer diversen Belegschaft berücksichtigt werden müssen, um Arbeitsprozesse effektiv und ermutigend zu gestalten.

Diversität

Clubs und Teams verfügen über etablierte Arbeitsprozesse und Kommunikations-kanäle.

Führungskräfte sind für die Gesundheit am Arbeitsplatz aller Mitarbeitenden sensibilisiert.

Gesundheit

BEFRAGUNGEN

Zu den vier Zielbereichen wurden Fragebogenitems entwickelt, die in drei Befragungszeitpunkten, anschließend in der internen Projektevaluation abgefragt wurden.

Die Befragungen richteten sich an Mitarbeitende, Teamleitungen und Geschäftsführungen der sieben Pilotclubs sowie weiterer Berliner Clubs.

Ziel: Baseline zu den Indikatoren - Bewertung der aktuellen Arbeitssituation in Clubs

Laufzeit: November 2023 – Dezember 2023

Teilnehmende:

Gesamt 218, davon aus Pilotclubs 72

22 Personen sind als Geschäftsführung tätig, 33 als Teamleitung, 163 sind Mitarbeitende. Knapp zwei Drittel der Befragten identifizieren sich als FLINTA*-Personen und ein Drittel gibt an, einen Migrationshintergrund zu haben.

Ziel: Follow-up zu den Indikatoren sowie Bewertung der erprobten Veränderungen

Laufzeit: Mai 2024 – September 2024

Teilnehmende:

Gesamt 394, davon aus Pilotclubs 128

46 Personen sind als Geschäftsführung tätig, 50 als Teamleitung, 298 sind Mitarbeitende. 10 Einzelauswertungen für die Pilotclubs dienten als Grundlage für das Vorantreiben der angestoßenen organisationalen Entwicklungen.

Ziel: Endline zu den Indikatoren sowie Erfassung der Zukunftsperspektive

Laufzeit: März 2025 – Juni 2025

Teilnehmende:

Gesamt 259, davon aus Pilotclubs 69

13 Personen sind als Geschäftsführung tätig, 30 als Teamleitung, 97 sind Mitarbeitende. Etwas weniger als zwei Drittel der Befragten identifizieren sich als FLINTA* und ein Drittel gibt an, einen Migrationshintergrund zu haben.

INTERVIEWS

Um die Befragungsergebnisse im Kontext der Berliner Clubs einzuordnen, sind subjektive Deutungsmuster und Bezugssysteme der alltäglichen Praxis der Akteur:innen relevant. Um eine Prädetermination durch das Erhebungsinstrument zu vermeiden und Raum für die Aufdeckung weiterer Sinnzusammenhänge zu bieten, führte das Evaluationsteam ergänzende Interviews durch.

Es wurden 6 teilstrukturierte, narrative Interviews mit Managementkräften aus 5 Pilotclubs geführt, die durch individuelle Schilderungen helfen, die Innenperspektive der Akteur:innen auf den Organisationsentwicklungsprozess zu verstehen und ihr spezifisches Expert:innenwissen zu erschließen.

Die Interviews dauerten zwischen 45 und 60 Minuten. Die Gespräche wurden durch Leitfragen gesteuert, anschließend transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Es wurden 328 Textsegmente (im Durchschnitt 54 pro Interview, Min = 28, Max = 63) sechs Kategorienbereichen zugeordnet.

„Eben, dass das Thema [Mental Health] zum ersten Mal ernsthaft besprochen wurde. Und das ist schon so ein riesengroßer Eisbrecher. […] Es ist jetzt einfach, es liegt auf dem Tisch.“

Von den in den Interviews vertretenen Clubs sind vier eher groß (ca. 100 Mitarbeitende oder mehr). Ein Club ist mit ca. 25 Beschäftigten als eher klein zu bezeichnen.

+ BEWERTUNG DER UMSETZUNG
+ ERPROBUNG STRUKTURELLER VERÄNDERUNGEN
+ FÖRDERLICHE & HINDERLICHE BEDINGUNGEN

Bewertung der Umsetzung

02

BEWERTUNG DER UMSETZUNG

„Und diese Kurse, die angeboten wurden von der Clubkommission, die waren auch wirklich immer sehr wertig. Da waren gute Redner mit dabei, die wirklich gutes Wissen vermittelt haben. Also wirklich Sachen mit Substanz, wo man einfach ein gutes Fundament halt schaffen konnte, um sich weiterzubilden, um rauszufinden, was kann ich überhaupt machen, was sind die richtigen Techniken oder was gibt es für Techniken und so.“

Intensive Teilnahme an MHC-Angeboten

Ein Ergebnis der externen Evaluation betrifft die Nutzung der Angebote von *Mental Health in Clubs*. Die Rückmeldungen aus allen Erhebungen zeigen, dass die Angebote insgesamt gut besucht und angenommen wurden. Besonders großen Zuspruch fanden die Kurzzeittherapie, die Supervisionen sowie alle In-House-Workshops zu Themen wie Resilienz, Zeit- und Stressmanagement.

Teilnahme an weiterführenden Angeboten

Darüber hinaus gibt es Hinweise darauf, dass die Teilnahme am Programm die Clubs in hohem Maße für den Stellenwert (mentaler) Gesundheit sensibilisiert hat und sie dazu motiviert, weitere Angebote zur Gesundheitsförderung und Prävention für ihre Mitarbeitenden zu organisieren. So berichten einige Clubs, dass sie zusätzliche, selbstinitiierte Angebote der Clubcommission (z. B. verschiedene Workshops, Arbeitskreis Personal, Awareness-Akademie) sowie von externen Anbietenden (z. B. Sonar, Good Night Out) für ihre Teams gebucht haben.

Forderung nach Nachhaltigkeit

Die Befragten empfinden die Workshops und Angebote als anregend, betonen jedoch, dass sie allein oft nicht für eine nachhaltige Entlastung ausreichen.

Insbesondere wird der Wunsch nach weiterführenden Formaten für Führungskräfte geäußert, die branchenspezifische Herausforderungen wie wirtschaftlichen Druck, venue-spezifische Rahmenbedingungen oder Personalfluktuation berücksichtigen. Teilweise wird angeregt, bestehende Angebote für Managementkräfte auch für das gesamte Team zu öffnen.

Die Finanzierung wird als zentrale Hürde gesehen – gleichzeitig aber als sinnvolle Investition in das Wohlbefinden und die Resilienz der Mitarbeitenden. Insgesamt wird das Projekt als wichtiger Auftakt bewertet, der langfristig weitergeführt und ausgebaut werden sollte, um dauerhaft Wirkung zu entfalten.

Die psychologische Beratung (Kurzzeittherapie) ist die am häufigsten genutzte und am positivsten bewertete Maßnahme. Obwohl sie primär der individuellen Resilienz dient, wirkt sie auch auf die organisationale Ebene ein: Neben operativen Mitarbeitenden nehmen auch Führungskräfte das Therapieangebot in Anspruch – ein Faktor, der zur Stärkung der Gesamtorganisation beiträgt. Besonders geschätzt wird die erleichterte Vermittlung von Therapieplätzen, insbesondere auch auf Englisch, was gerade für nicht-deutschsprachige Mitarbeitende einen hohen Mehrwert darstellt. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Beratung auf die Lebensrealität in der Clubszene zugeschnitten ist – Themen wie Belastung durch die Nachtarbeit oder Substanzgebrauch können offen angesprochen werden.

Kurzzeittherapie

„Aber grundsätzlich war zum Beispiel auch ein super Teil vom Projekt diese kostenlosen Therapieplätze für unsere Mitarbeiter. Das haben wohl sehr viele Leute wahrgenommen, wurde mir gesagt. Und das Feedback von den Mitarbeitern selbst war total gut. Die waren total begeistert. Und das trägt sich ja dann natürlich weiter, weil die konnten für sich was tun. Hat auch so ein bisschen das Eis gebrochen, überhaupt das Thema Therapie als keine Bedrohung anzusehen.“

“The option to have a therapy was great.”

“I was really dependent on the therapy session I got from this project. Was great considering how difficult it is to get therapy in Berlin.”

In Einzelfällen wurden auch negative Erfahrungen mit der Kurzzeittherapie berichtet – etwa Schwierigkeiten bei der Terminvergabe (Wartelisten, Absagen von Terminen) oder eine unpassende therapeutische Beziehung.

Die Supervision wird besonders häufig als eine wertvolle Maßnahme hervorgehoben, da sie Reflexionsräume schafft, die ansonsten nicht vorhanden waren, und in einigen Fällen direkt zu Veränderungen in den Clubprozessen führt. Sie dient als Anstoß, Gesprächsformate in den Teams einzuführen oder zu intensivieren.

Supervision

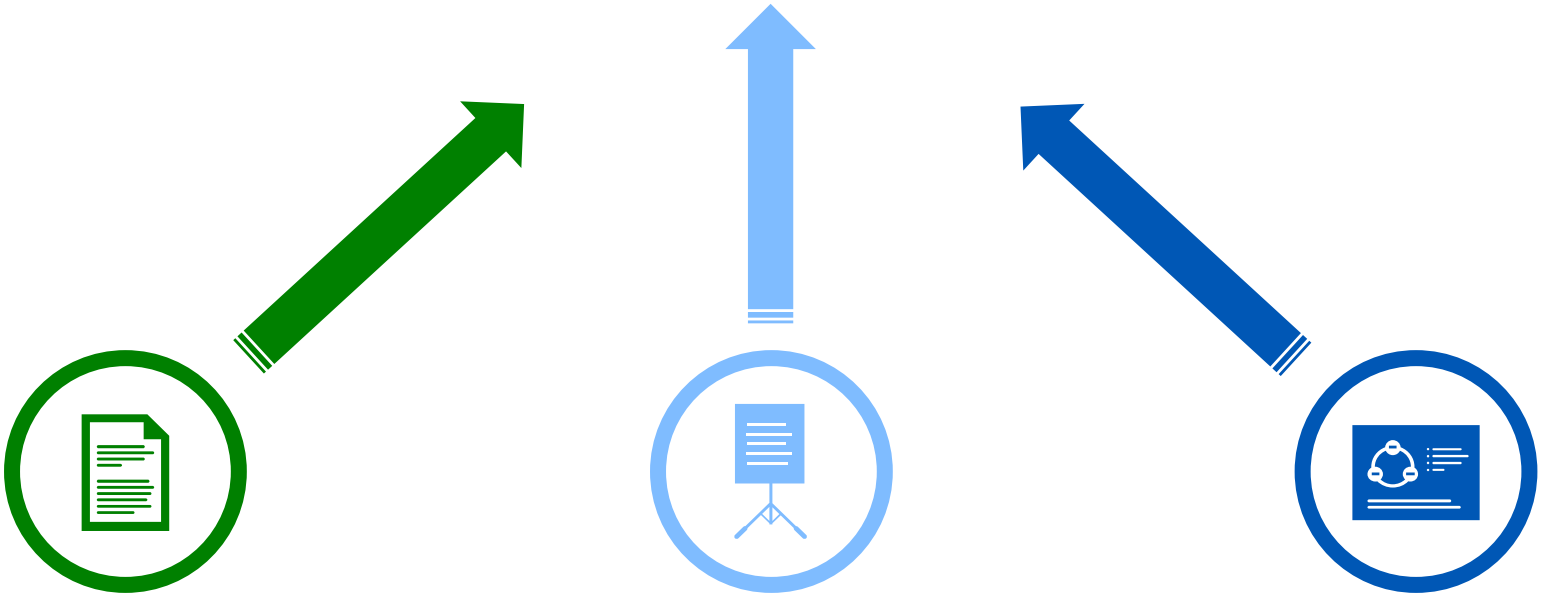
Es wird als förderlich angesehen, dass die geförderten Supervisionen länger dauern, gleichzeitig werden Potenziale im eigenen Club erkannt, den angestoßenen Prozess intern weiterzuführen.

„Und wir hatten eben diese In-House-Sessions mit der Charité, diese Supervision. Wir konnten auch noch mal Themen besprechen, die würde ich jetzt nicht hier erwähnen. Also den Inhalt dieser Besprechungen, weil die waren sehr spezifisch und auf Vorfälle bezogen. Aber das trägt sich dann eben auch weiter in die Belegschaft, weil die wissen, dass einfach dafür gesorgt wird, dass Sachen aufgearbeitet werden. Die haben sich da wohl sehr gehört gefühlt.“

„Über die Supervision, das war interessant. Ich glaube, mehr interessant wäre es, dass die Supervision ein bisschen länger dauert, aber dafür haben wir auch andere Gelegenheiten, das weiterzutreiben. “

„Die Supervision hat mir viel gebracht.“

MÖGLICHKEITEN ZUR VERBESSERUNG



Transparenz

Die teilnehmenden Clubs wünschen sich mehr Transparenz in Bezug auf die Projektziele, den Ablauf sowie den erwarteten Aufwand – zum Beispiel durch realistische Zeitangaben und die frühzeitige Berücksichtigung der Teilnahme an Evaluationserhebungen. Sie möchten klar nachvollziehen können, was konkret auf sie zukommt sowie welchen Nutzen sie erwarten können, um den Prozess auch intern gezielt steuern zu können.

Planung

Die Vertretenden der Clubs wünschen, dass der Nutzen aus dem Projekt zu Beginn deutlicher kommuniziert wird und dass der Aufwand für die Clubs möglichst gering gehalten wird, damit sie eine größere Planungssicherheit haben.

Kommunikation

Zu Beginn wird von den Datengebenden eine umfassende Information über das Gesamtkonzept als hilfreich erachtet. Anschließend könnten gezielte Erinnerungen versendet werden. Auch der Einsatz von Printmaterialien (bspw. Plakate oder Flyern) wird als passende Option erwähnt, um Informationen über das Projekt in die Clubs zu transportieren.

Und das wäre, glaube ich, cool, wenn man halt so Handreichungen auch vielleicht als kleinen Flyer oder als kleines Handbuch oder irgendwie sowas halt auch an die Teams geben könnte, dass sie das einfach für sich nach der Arbeitszeit oder nach einem Kurs und nicht nur während*dessen nutzen können, sondern auch sagen können, ‚Okay, ich habe hier nochmal die Meditation' oder ‚Ich habe hier nochmal eine Schritt-für-Schritt-Anleitung', irgendwas, wo ich mich dran hangeln kann, was ich dann vielleicht greifen kann, wie so ein kleines SOS-Notizbuch oder so, wo man weiß, okay, das sind die Punkte, die ich gut nutzen kann und damit geht es mir vielleicht besser."*

Erprobung struktureller Veränderungen

+ Erprobte Veränderungen
+ Bewertung der erprobten Veränderungen
+ Wirkungen

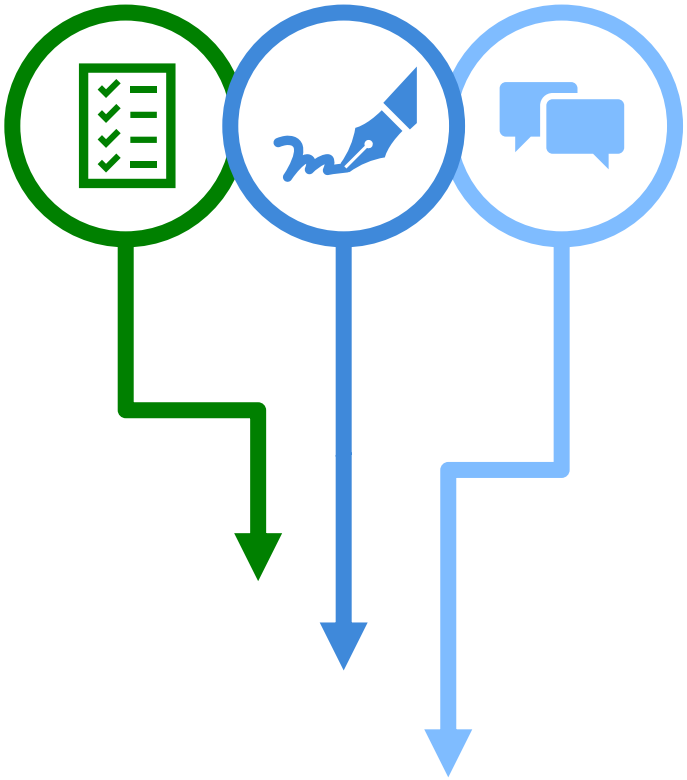
03

DATENGRUNDLAGE

Die Teilnehmenden aus den Pilotclubs konnten im Rahmen der T1-Befragung angeben, ob in den letzten sechs Monaten in einem der vier Bereiche („Arbeitsorganisation und -prozesse“, „Diversity“, „Kommunikation“ und „Gesundheit“) oder einem anderen Bereich Veränderungen im Club vorgenommen wurden.

In je einer offenen Frage hatten sie die Möglichkeit, anzugeben, welche Veränderungen umgesetzt wurden und wie die Umsetzung verläuft. Abschließend wurden sie gebeten, die Veränderung auf einer Skala von 1 (positiv) bis 5 (negativ) zu bewerten und zu beschreiben, wie sich die Veränderung(en) insgesamt auf sie persönlich auswirken.

Zusätzlich wurden Hinweise zu durchgeführten Veränderungen aus den übrigen offenen Fragen des Fragebogens sowie aus den vertiefenden Interviews gesammelt.



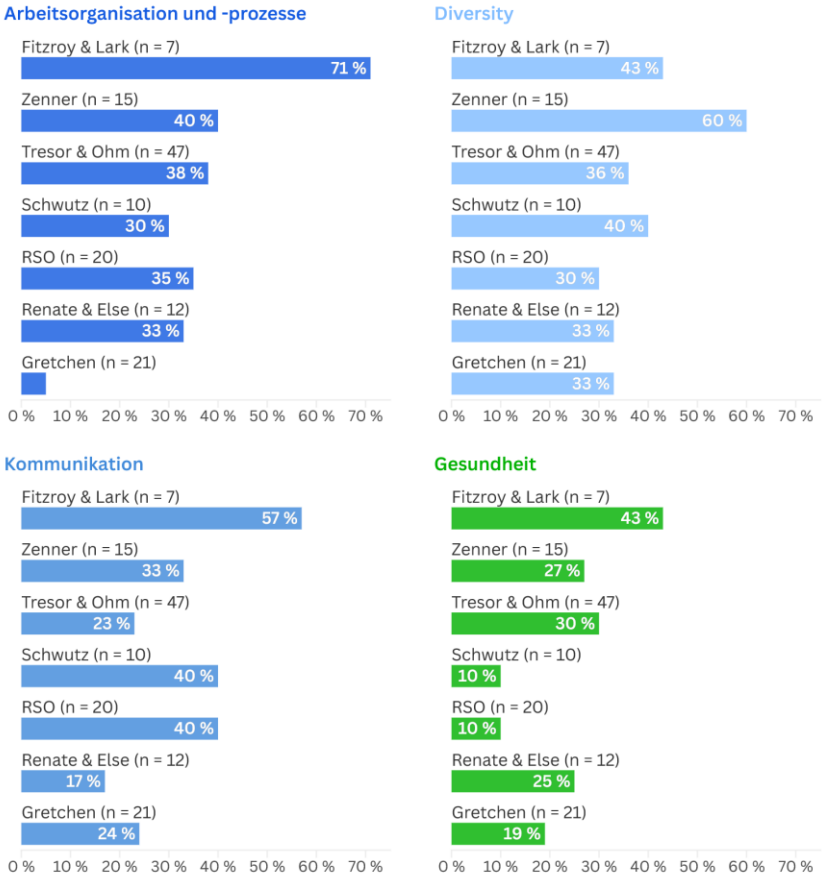
ERPROBTE VERÄNDERUNGEN

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass in allen sieben Pilotclubs während der Teilnahme am Projekt Veränderungen in allen untersuchten Bereichen erprobt werden. Die Schwerpunktsetzungen sind in den Clubs jeweils anders.

Die meisten Veränderungen insgesamt werden im Bereich der wertschätzenden und effektiven Kommunikation berichtet (100 kodierte Einheiten aus allen Erhebungen), gefolgt von Veränderungen in der Arbeitsorganisation und -prozessen (89 Einheiten).

Veränderungen in den Bereichen „Diversity“ (77 Einheiten) und „Gesundheit“ (68 Einheiten) werden vergleichsweise seltener von den Befragten berichtet.

Im Bereich „Gesundheit“ werden über alle Clubs hinweg die wenigsten Veränderungen berichtet – meist unter 30 %.



Anteil der Personen aus der T1-Befragung, die Veränderungen in den jeweiligen Bereichen angeben

VERÄNDERUNGEN

Die berichteten Veränderungen sind vielfältig, weil sie auf die konkrete Bedarfslage der einzelnen Clubs ausgerichtet sind. Die Analyseeinheiten wurden entlang der vier Zielbereiche von Mental Health in Clubs kategorisiert und zusammengefasst.

Kommunikation

Regelmäßige (bezahlte) Teammeetings eingeführt; Feedbackkultur verändert; Umgang mit Fehlern besprochen

Team-Building-Aktivitäten; Awareness-Team ausgebaut; Bestehende Awareness-Strukturen und clubinterne Kommunikation zu Awareness gestärkt

Arbeitsprozesse

Diversität

Führungskompetenzen gestärkt; Schichtplanung verbessert; Aufgaben(um)-strukturierung; Aufgaben-reduktion; Onboarding und klarere Arbeitsan-weisungen; Home-Office-Regelung; Eigenes Security-Team eingestellt

Schalldämmung; Pausenzeiten strikter eingehalten; Pausen- und Personal-räume eingerichtet; Essensangebot bei langen Veranstaltungen

Gesundheit

VERÄNDERUNGEN | ARBEITSORGANISATION UND -PROZESSE

Zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und -prozesse stärken mehrere Pilotclubs gezielt die Führungskompetenzen. Die Befragten berichten von einem professionelleren Auftreten der Leitungskräfte, klareren Arbeitsanweisungen und einer aktiveren Teilnahme an Team-Treffen. Außerdem verändern mehrere Pilotclubs ihre Schichtplanung, davon führen drei das Tool E2N ein. Diese Lösung bietet laut der Befragten mehr Transparenz und entlastet insbesondere die zuständigen Leitungskräfte, auch wenn die Einführung zunächst eine gewisse Eingewöhnungszeit erfordert. Einige Pilotclubs strukturieren Arbeitsabläufe um, etwa indem Prozesse gemeinsam besprochen und in Form von Leitfäden verschriftlicht werden. Um die Zusammenarbeit im Club besser zu organisieren, werden regelmäßige Team-Meetings eingeführt, verstetigt oder in größerer Runde abgehalten. Neu ist dabei, dass die Teilnahme an diesen Meetings als Arbeitszeit anerkannt und entsprechend vergütet wird. Zudem werden flexiblere Beschäftigungsformate erprobt – etwa durch Aufgabenreduktion oder die Möglichkeit von Home-Office für stärker administrativ ausgerichtete Tätigkeiten.

„Ausbau Lager und Bar, strukturiertere Arbeitswege…
Sehr gut, erleichtert meine Arbeit immens.“

„The shift planning is well done and enough time in advance. It is also flexible enough to feel free to change things. “

„Clear onboarding with numbers to call, when to call etc.“

Ein Club berichtet, dass er zum zweiten Mal versucht, Veränderungen in der Schichtplanung einzuführen, und erst jetzt gelingt es. Ein anderer Club hat sich für das Folgejahr vorgenommen, ein Schichtplanungstool einzuführen.

„Wir haben dieses Jahr mehr versucht, darauf zu achten, dass die Schichtzeiten nicht überlang werden. Das haben wir in den letzten Jahren tatsächlich auch nicht gemacht. Also wir haben es versucht, aber es ging nicht. Wir haben dieses Jahr aber wirklich richtig darauf geachtet. Natürlich kam es immer noch mal vor, dass eine Schicht eine Stunde länger ging oder so, aber wir haben bei der Planung halt schon darauf geachtet, dass Schichten maximal 8,5 Stunden lang sind, inklusive der Pause.“

VERÄNDERUNGEN | DIVERSITY

Seit Beginn ihrer Teilnahme an *Mental Health in Clubs* versuchen mehrere Pilotclubs, den Umgang mit den Bedürfnissen ihrer diversen Belegschaft indirekt zu fördern - etwa durch mehr Raum für Teambuilding, bei dem kulturelle Sensibilität und gegenseitiger Respekt gestärkt werden. Neben mehr arbeitsbezogene Team-Meetings sollen auch neue Formate zur Konfliktklärung und Get-Together abseits der Arbeit zur Verbesserung des Miteinanders beitragen. Darüber hinaus stärken einige Pilotclubs gezielt ihre Awareness-Strukturen, um einen achtsameren und respektvolleren Umgang im Team zu fördern.

„Ja, also es gibt so Sachen wie zum Beispiel, dass das Awareness-Team eben auch anders fungiert oder wie sagt man, ausgebauter, die selber eben auch dafür zuständig sind, an Workshops teilzunehmen. Die sind nicht unbedingt alle zum Thema Mental Health, aber es baut eben alles ein bisschen darauf auf, um sich auch fortzubilden und sicherer in seinem Beruf zu sein, [...]. Du bist halt echt konfrontiert mit gruseligen Geschichten manchmal und gruseligen Zuständen von Menschen, wo manche sich eben einfach überfordert mit fühlen. Und dann ist es natürlich zusätzlich zu dem ganzen Stress von der Nacht auch eine extra Herausforderung, [...]. Also wir haben Plakate ausgedruckt, wo Kontaktdaten zu verschiedenen Einrichtungen sind. Wir bieten Hilfe an, sie können sich einmal an uns wenden.“

„Awareness workshops were made to discuss drug abuse within the team and guests and how to handle it. Awareness workshops were also given about deescalating and sexual harassment.“

Ein Club stellt das bestehende Awareness-Team noch einmal allen Mitarbeitenden vor und verdeutlicht die Kontaktmöglichkeiten. Ein anderer bietet allen Mitarbeitenden eine Awareness-Schulung an, die laut einer Person zur Verbesserung des Betriebsklimas beiträgt.

„I've learned more about the fears and threats that being from a certain gender or ethnicity can bring. Hearing experiences of others on the subject is always enriching. I felt more empathic and closer to my team.“

VERÄNDERUNGEN | KOMMUNIKATION

Mit Blick auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und Leitungskräften führen mehrere Pilotclubs regelmäßige, vergütete Teammeetings ein oder bauen bestehende Formate aus. Gleichzeitig werden die genutzten Kommunikationskanäle überarbeitet: Teilweise kommen neue Kanäle hinzu (z. B. ein Discord-Channel), bestehende werden differenziert (etwa durch die Aufteilung einer WhatsApp-Gruppe in mehrere themenspezifischen Gruppen) und die jeweiligen Zwecke klarer definiert, um die Effektivität der Kommunikation zu erhöhen. Diese Veränderungen werden von den Mitarbeitenden grundsätzlich begrüßt, allerdings wird weiterhin auf einen hohen Anteil an „Spam“ hingewiesen, was den Bedarf an stärkerer Moderation deutlich macht. Darüber hinaus bemühen sich mehrere Pilotclubs um die Weiterentwicklung ihrer Feedbackkultur – etwa durch individuelle Feedback-Gespräche, anonyme Feedback-Boxen oder die Einrichtung einer dedizierten Feedback-Mailadresse.

„Also das wohl Entscheidendste ist, dass wir […] dem Bedürfnis des Türteams, also der Gästebetreuung, stattgegeben haben, monatlich ein Meeting zukommen zu lassen. Das ist ein großer Kostenfaktor. Nichtsdestotrotz haben wir eingesehen, dass das Bedürfnis sich außerhalb einer Veranstaltung über die Situation, mit der die Menschen ja zweifellos konfrontiert sind, auszutauschen. Und wir gesagt haben, wenn das Bedürfnis da ist, dann sei dem so, dann müssen wir dem auch den Raum geben.“

“Wir haben uns schon regelmäßig getroffen, als Staff-Meetings zum Beispiel, das habe ich auch nicht vorgeschlagen, sondern ich habe es da als Bedingung gegeben, dass die Leute kommen und dafür bezahlt sind. Das ist eine Arbeitsstunde, weil es über Arbeit geht.”

Während die Veränderungen bei den Mitarbeitenden auf sehr hohe Akzeptanz und Zuspruch stoßen, stellt es für Führungskräfte eine Herausforderung dar, die dafür notwendigen finanziellen Mittel aufzutreiben.

„It goes well when it's about talking improvements and acknowledging we're getting better with a rich program and trustworthy cooperation partners. It's tricky to find the finances for paid meetings outside our regular business hours.“

VERÄNDERUNGEN | KOMMUNIKATION

“Das kam aus dem Team heraus. Da kamen einfach die Meldungen, dass ihnen die Meetings in dem Rhythmus, in dem es sie vorher gab, das war, glaube ich, vorher einmal im Quartal und auch sehr durchstrukturiert und ohne freien Austausch, sondern tatsächlich eher sachlich auf was liegt arbeitstechnisch an, welche Veränderungen, blubbeldi-blubbel. (..) Und das wurde kritisiert und dann haben wir darüber nachgedacht und gesagt, wenn das Bedürfnis da ist, euch einmal pro Monat zu treffen, dann werden wir dem nicht entgegenstehen. ”

„Klare Regelungen, wie miteinander kommuniziert werden muss. Keine verbalen Entgleisungen geduldet. Gespräche geführt mit betroffenen Personen. Feedback gegeben.“

„Wöchentliche Briefings, direktes und schnelles Feedback durch Teamleitungen.“

„Bessere Kommunikation darüber, welche Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen und wer für welche Bereiche zuständig ist.“

„Announcing when, how and with whom exactly to communicate when needed.“

Gleichzeitig stellt der konstruktive Umgang mit Feedback seitens Leitungskräfte in Einzelfällen weiterhin eine Herausforderung dar.

„Went well and not well: being fair/ not fair responding to feedbacks or criticism.“

Die Daten zeigen aber auch: Trotz aller Herausforderungen begreifen Führungskräfte diese Prozesse als Chance zum Lernen.

„Ja, also ich musste zweimal schlucken, weil man versucht ja immer als Abteilungsleiter so, weiß ich nicht, so korrekt und den Leuten ein gutes Gefühl zu geben und alles richtig zu machen. Und wenn du vorher noch nie Feedback so großartig bekommen hast, dann sind halt manche Sachen so, ‚Ach scheiße, das tut irgendwie weh‘, dass es bei den Leuten dann gar nicht so ankommt, wie es gedacht ist. Und zwar war da zum Beispiel einmal, dass sich Leute teilweise vorgeführt fühlen, wenn sie Fehler machen, […], aber es gibt da keine Konsequenzen. Und das haben wir eigentlich immer stark vertreten.“

VERÄNDERUNGEN | GESUNDHEIT

Zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz stoßen zwei Pilotclubs während der Teilnahme an MHC interne Gespräche zum Umgang mit Alkohol und Drogen an, die in neuen Verabredungen münden. In einem Club vereinbaren Beschäftigte und Leitung konsumfreie Bereiche, um es während der Arbeitszeit leichter zu machen, Suchtmitteln aus dem Weg zu gehen. Ferner gehen zwei Pilotclubs die Herausforderung an, ihren Mitarbeitenden während Veranstaltungen ruhige Pausenräume zur Verfügung zu stellen. Die quantitativen Befragungsdaten deuten auf einen erhöhten Bedarf in diesem Bereich hin. Ein Club richtet hierfür einen neuen Raum ein, ein anderer beginnt mit der Planung eines Umbaus, um mehr Platz zu schaffen. Die Umsetzung räumlicher Veränderungen gestaltet sich jedoch mitunter schwierig – sei es aufgrund schwankender finanzieller Mittel oder mangelnder Zustimmung seitens der Vermietenden. In einigen Clubs wird zudem versucht, die Lärmbelastung an den Arbeitsplätzen durch Maßnahmen wie Schalldämmung oder Anpassungen des Sound-Systems zu reduzieren.

„Gehörschutz, Pausenregelung, Einhaltung der 8h Arbeitszeit, ausgewogener Schichtplan, Sicherheitsschuhe (für Runner), Pausenräume mit Küche“

„Bei Veranstaltungen, die sehr lang gehen, […] ein Essensangebot den Mitarbeiter:innen zur Verfügung zu stellen“

“Awareness training towards drug consumption. Regular kind reminders, that drug should be consumed with care.”

“It's VERY difficult to work properly on renovations, because of our landlord’s lack of support, and the unstable financials we have.“

In einem Club wird versucht, die Arbeitsplätze schallzudämmen, wobei jedoch auf praktische Grenzen verwiesen wird.

„Ich kann bestimmte Gegebenheiten nicht ändern. In dem Moment, wo Menschen bei uns im Club arbeiten, muss bewusst sein, dass das bestimmte Dinge ich nicht ausschließen kann. Ich kann nicht ausschließen, dass Musik gespielt wird und bunte Lichter über den Tresen flimmern. Ich kann mir Mühe geben, und das tun wir, die Arbeitsbereiche von Schall zum Beispiel möglichst abzuschirmen. Aber auch da gibt es Grenzen, die nicht funktionieren.“

Hinsichtlich der Pausenzeiten werden verschiedene Lösungen erprobt, um sicherzustellen, dass diese tatsächlich wahrgenommen werden können. Als besonders erfolgreich erweisen sich dabei der Einsatz von Springer:innen, die zwischen den Stationen rotieren und Mitarbeitende bei Bedarf oder der Reihe nach ablösen sowie das Einstellen der Auszahlung von Pausenzeiten, damit die Beschäftigten sie tatsächlich wahrnehmen, statt sie auszahlen zu lassen.

Pausenzeiten

„Also gerade dieses Thema Pausen ist auf jeden Fall positiv, weil das war in den letzten Jahren ein Punkt, der halt extremst immer wieder auch genannt wurde von Leuten, dass es halt nicht möglich war, Pausen zu machen und dass es dann halt auch nicht hilft, am Ende eine halbe Stunde oder so, weil es wird ja automatisch von dem System abgezogen, eine halbe Stunde hinten drauf zu packen, damit man es wenigstens noch bezahlt bekommt, dass das halt nur ein schwacher Trost ist, weil man halt einfach völlig fertig ist, wenn man neun Stunden lang oder achteinhalb Stunden lang durchgängig gearbeitet hat und die ganze Zeit vor sich Leute stehen gehabt hat und dann nur abarbeiten, abarbeiten, abarbeiten. Das war auf jeden Fall ein sehr positiver Aspekt."

„Dass es zumindest bei größeren Veranstaltungen beziehungsweise ja, also auch eigentlich im volleren Regelbetrieb eine Person gibt, die quasi als Springerin funktioniert, dass du eine extra Person hast, die gar keine feste Position hat, sondern die einfach entweder im Bedarfsfall halt irgendwo einspringt, wo halt besonders viel zu tun ist. Wenn das aber nicht der Fall ist, die Leute halt einfach explizit ablöst, damit die Leute halt in die Pause gehen können. Das muss dann nicht gleich eine halbe Stunde sein pro Person, aber halt zumindest 15 Minuten und dann geht man halt die Leute an der Bar durch, dann geht man zur nächsten Bar, geht da die Leute an der Bar durch und dann fängt man wieder von vorne an, an der anderen Bar."

Neben der Sicherstellung von Pausenzeiten berichten einige Clubs davon, verstärkt auf eine ausgewogene Urlaubsplanung und eine angemessene Schichtverteilung zu achten.

„Awareness on not cumulating too many tiring shifts in a row. Enforcing staff on contract to take real holidays (paid holidays)."

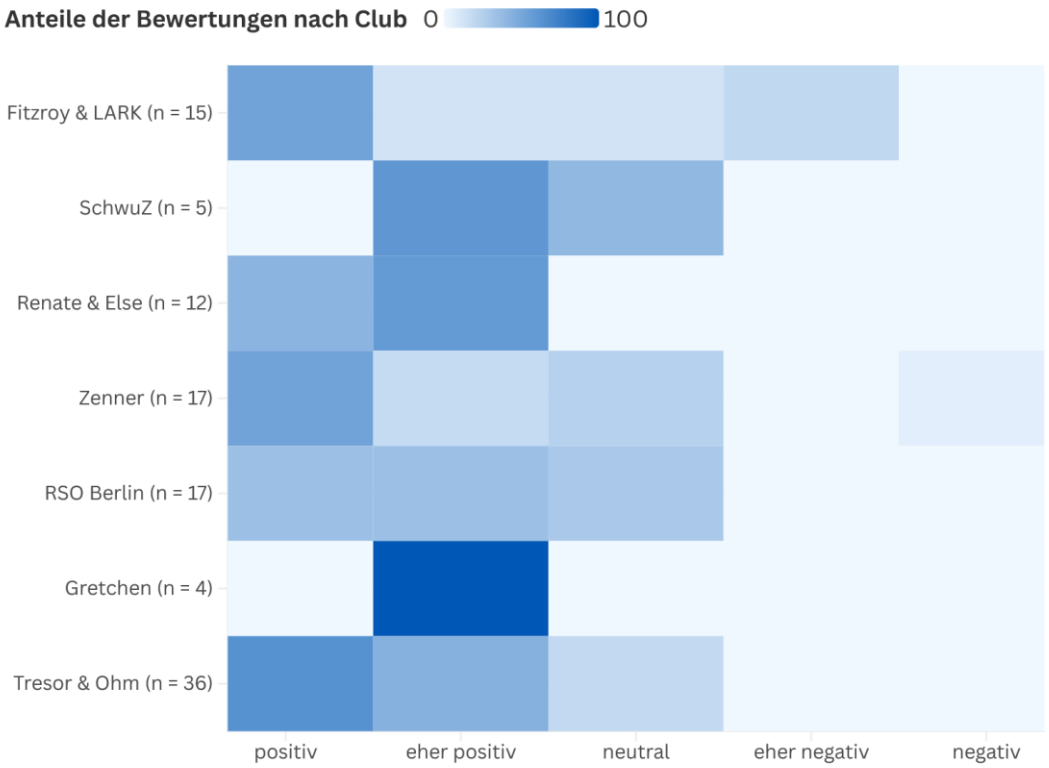
BEWERTUNG DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
NACH CLUB

Die erprobten Veränderungen werden in allen Clubs überwiegend als positiv oder eher positiv bewertet.

(Eher) negative Bewertungen kommen nur vereinzelt vor. Ein beachtlicher Anteil der Befragten schätzt die erprobten Veränderungen als neutral im Hinblick auf die Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsalltag ein.

Trotz überwiegend positiver Bewertung fordern die Befragten jedoch auch eine konsequente Umsetzung in der Zukunft ein.

„Diesbezüglich ist im Gretchen alles absolut vorbildlich!“



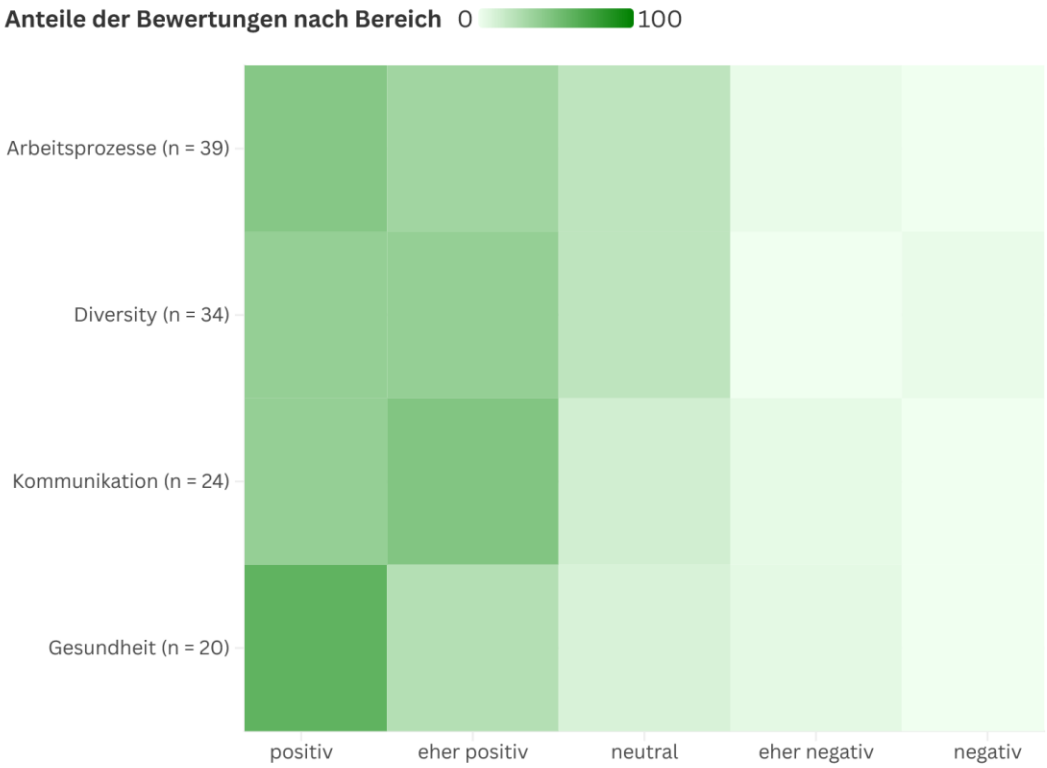
Item: Wie bewertest du persönlich diese Veränderung(en)?
Aggregierte Antworten über alle Bereiche mit wahrgenommenen Veränderungen

In allen Pilotclubs überwiegen die positiven Bewertungen.
Aus dem Anteil neutraler Bewertungen wird jedoch deutlich, dass die erprobten Veränderungen nicht für alle Befragten gleichermaßen relevant sind.

BEWERTUNG DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
NACH BEREICH

Die erprobten Veränderungen in allen Bereichen werden überwiegend als positiv oder eher positiv bewertet. Die größten Anteile positiver Bewertungen sind in den Bereichen „Gesundheit“ und „Kommunikation“ zu verzeichnen. In den Bereichen „Diversity“ und „Arbeitsorganisation und -prozesse“ kommen neben den positiven Bewertungen vergleichsweise viele neutrale Bewertungen vor.

„Weniger Rückenschmerzen, mehr Konzentration am Arbeitsplatz, durch bessere Einhaltung von Kommunikations-kanälen, weniger Störungen per Telefon in der Freizeit.“



Item: Wie bewertest du persönlich diese Veränderung(en)?
Aggregierte Antworten über alle Clubs mit wahrgenommenen Veränderungen

Insgesamt werden die Veränderungen in allen Bereichen eher positiv wahrgenommen – besonders positive Bewertung erfahren dabei die Maßnahmen im Bereich Gesundheit.

BEWERTUNG DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN NACH ARBEITSROLLE

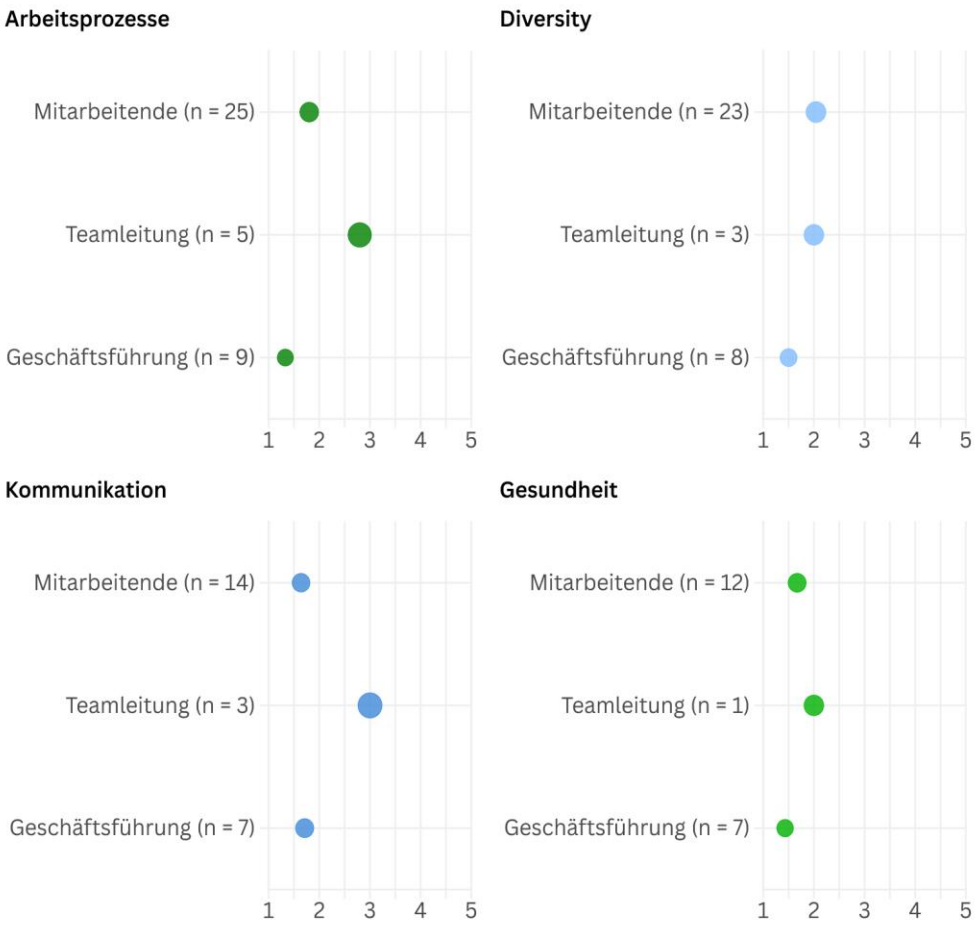
Wenig überraschend bewerten Mitarbeitende ihre Arbeitssituation in der Regel etwas kritischer als Geschäftsführungen.

Auffällig ist jedoch, dass Teamleitungen aufgrund ihrer Position als Schnittstelle zwischen operativer und Leitungsebene einer erhöhten Belastung ausgesetzt sind. Sie beklagen besonders häufig Anliegen in den Bereichen „Arbeitsorganisation und -prozesse“ und „Kommunikation“, insbesondere Personalmangel, ständig Erreichbarkeit gewährleisten zu müssen und die Feedbackkultur im Club. Sie bewerten auch die erprobten Veränderungen in diesen beiden Bereichen kritischer.

„Mehr Arbeit, da ich die Veränderungen durch- und umsetzen muss.“

„Positiv. Jedoch ist der ganze Prozess doch sehr anstrengend und dauert bis sich dieser vertieft hat.“

„Einerseits etwas Druck aufgebaut, andererseits mehr Klarheit geschaffen. Generell würde ich sie [die Veränderungen] als positiv bewerten.“



Skala: 1 = positive Bewertung bis 5 = negative Bewertung
Durchschnittliche Bewertung der erprobten Veränderungen nach Bereich und Arbeitsrolle

BEWERTUNG DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
DURCH MARGINALISIERTE GRUPPEN

„Mehr POC's, Deutsch nicht als Bedingung für Barkeeper:innen."

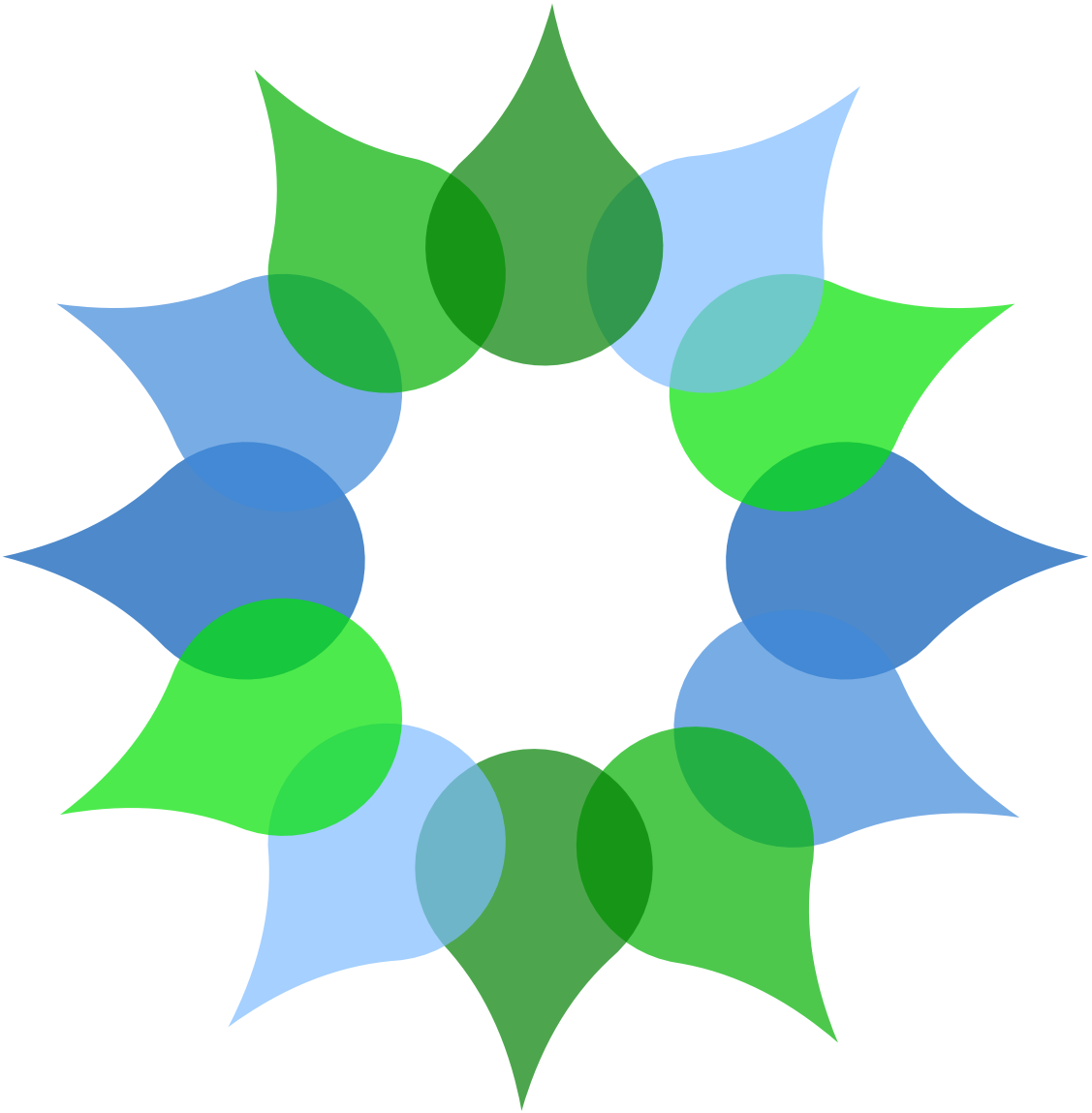
„It's not always the case, but I've experienced FLINTA folks, more than cis males, tending to care more about how other team members are actually doing and what we're experiencing. A few really sensitive and empathic FLINTA folks have low management jobs and it is great to work with them. But also, some FLINTA workers who tried to talk about issues in the club and social issues got treated as troublemakers and got mobbed by management. That affected several of us negatively. FLINTA folks were discouraged and some quit. People who try to talk about problems have been treated like they were creating the problems. That makes it feel pointless to try to improve situations in the workplace."

In den Daten lässt sich außerdem erkennen, dass sich Teilnehmende mit Migrationshintergrund seltener rechtzeitig über Entscheidungen informiert (40,9 % im Vergleich zu 55 % ohne Migrationshintergrund) oder in Entscheidungen einbezogen wahrnehmen (28,2 % im Vergleich zu 53,6 % ohne Migrationshintergrund). Darüber hinaus bewerten FLINTA*-Personen die Feedbackkultur seltener als konstruktiv (34,8 % im Vergleich zu 55,2 % der männlichen Befragten) und vermissen häufiger klare Regelungen bei Gewalt durch Gäst:innen (25,2 % im Vergleich zu 9,2 % der männlichen Befragten).

Aus offenen Angaben der Befragten lässt sich deutlich erkennen, dass konstruktiver Umgang mit Kritik in manchen Clubs immer noch ein Problem darstellt, was auf Personen aus marginalisierten Gruppen besonders verunsichernd wirken und auf das Arbeitsklima im Club einen (negativen) Einfluss haben kann.

WIRKUNGEN DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN

In den Daten lassen sich Outcomes des Projekts sowohl bei den einzelnen Personen (Mikroebene) als auch die Arbeitssituation im Club betreffend (Mesoebene) finden.



- SENSIBILISIERUNG
- INDIVIDUELLE RESILIENZ
- ORGANISATIONALE RESILIENZ
- VORHER-NACHHER-VERGLEICHE
- NEGATIVE ODER AUSBLEIBENDE WIRKUNGEN

SENSIBILISIERUNG

Die Evaluationsergebnisse zeigen eine beachtliche Sensibilisierung für die Bedeutung psychischer Gesundheit als Grundvoraussetzung für Arbeitsfähigkeit.

Zum einen wird in den analysierten Daten mehrfach anerkannt, dass die Arbeit in Clubs, insbesondere die Nachtarbeit, mit großen Belastungen einhergeht. Die Themen psychische Gesundheit und Work-Life-Balance in der Clubkultur würden nach Angabe der Befragten oft vernachlässigt.

Die Vertretenden der teilnehmenden Pilotclubs zeigen nicht nur Bereitschaft, sich am vorliegenden Projekt zu beteiligen, sondern stehen auch weiterführenden Initiativen offen gegenüber, die sich mit psychischer Gesundheit befassen und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Clubbeschäftigten beitragen können. Sie verstehen das Projekt als einen „Eisbrecher“, der das Thema erstmals ernsthaft auf die Agenda setzt. Darüber hinaus sehen sie darin einen Impuls, um (psychische) Gesundheitsförderung langfristig in ihren Unternehmenskonzepten zu verankern.

Die Daten zeigen, dass die Beschäftigten ihre Bedürfnisse im Rahmen der Projektmaßnahmen deutlich benennen und diese vom Management tatsächlich gehört werden.

Nicht zuletzt berichten mehrere Clubs über konkrete weiterführende Maßnahmen, die nach Abschluss des Modellprojekts umgesetzt werden sollen.

„Aber dass wir ja bekannt gemacht haben, alleine durch das Angebot von solchen Workshops, dass uns die mentale Gesundheit unserer Mitarbeitenden interessiert oder sie uns wichtig ist, glaube ich, wurde durch diesen Gedanken auch andere Erwartungen oder Wünsche an uns herangetragen. Das würde ich schon behaupten. Vielleicht wäre das ohne nicht passiert, vielleicht schon, kann ich jetzt nicht sagen. Ich glaube aber schon, dass das eine Rolle gespielt hat, weil das Bewusstsein ja nochmal ein anderes war und ist.“

„Ja, ich glaube, der große Zusammenhang ist wirklich, überhaupt mit dem Thema irgendwo anzufangen. Dass es nicht nur irgendwie so ein Thema ist, was im Raum steht, sondern dann halt auch wirklich praktisch umgesetzt wurde. […] Und dass dieses Thema einfach angestoßen wurde, das ist halt wie so ein Initiator gewesen. Die ganzen Sachen, die man dann extra gelernt hat, […] da wird der eine Abteilungsleiter vielleicht das eine für sich mitgenommen haben und jemand anderes was anderes. Das ist, glaube ich, auch eine perspektivische Frage. Aber so grundsätzlich ist dieses Thema jetzt auf dem Tisch und wir bauen es jetzt in unserem Unternehmenskonzept mit ein und das ist halt das Schöne.“

WIRKUNGEN DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
INDIVIDUELLE RESILIENZ

Die berichteten Wirkungen auf der individuellen Ebene sind zahlreich und deuten auf Verbesserungen der persönlichen Situation, des Arbeitsklimas sowie des Zusammenspiels von Privatleben und Arbeit hin.

Gefühl der Sicherheit

„Größeres Gefühl von Sicherheit."

„Hat mir das Gefühl gegeben, anzukommen und mir geholfen, meine Unsicherheit zu überwinden."

„Mehr Sicherheit mit den Kolleg:innen"

Selbstbewusstsein und Sicherheit gesteigert

„Es hat mich selbstbewusster gemacht, da ich eine Stimme hatte und wusste, Leute hören auf mich und hören mir zu."

„I feel more confident."

„I feel more belonging and confident."

Planbarkeit und Vereinbarkeit mit Privatleben verbessert

„Bessere Planung meiner Monate."

„Mehr Planungssicherheit."

„It make it easy to know the work scheduled and set your availability."

Zugehörigkeit zum Club

„I'm happy. I feel like it is also my big part of work, experience and point of view I shared here. I guess I still have what to give to this place."

„I feel more involved."

WIRKUNGEN DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
INDIVIDUELLE RESILIENZ

„Positiv gestimmt, macht Spaß so zu arbeiten. Glückliche Kollegen haben mehr Spaß bei dem stressigen Job und bleiben so gesünder."

„Makes for a better team work, but especially makes people happier."

„They made me feel a bit more valued."

Die Beschäftigten von Pilotclubs berichten von verschiedenen Momenten des Selbstwirksamkeitserlebens, eines gestärkten Selbstbewusstseins und vom Gefühl der Sicherheit und Zugehörigkeit zum Club. Außerdem erwähnt eine teilnehmende Person, dass sich durch *Mental Health in Clubs* ihr Zugang zur Gesundheitsversorgung in Form eines Therapie-Angebots verbessert hat.

Darüber hinaus wird von mehreren Episoden verstärkter Selbstfürsorge und erlebter Entlastung berichtet. Vereinzelt zeigen sich auch Offenheit für neue Vorgehensweisen bei typischen Arbeitsabläufen sowie für den Einsatz neuer Tools, die im Rahmen des Projekts vorgestellt wurden.

Die erprobten Veränderungen tragen den Angaben der Befragten zufolge des Weiteren dazu bei, die Arbeit im Club besser mit dem Privatleben zu vereinbaren, etwa durch eine bessere Planbarkeit der Arbeitseinsätze.

„Da habe ich mich am Anfang auch ein bisschen schwer getan, so das Thema Digitalisierung. Aber mittlerweile halt habe ich da einen bisschen größeren Zugang zu, weil ich halt merke, dass mir die Dinge tatsächlich dadurch auch helfen, Zeit abzunehmen, die ich dann für andere Dinge habe oder halt vielleicht auch für mich selber."

„Vor zwei Jahren ungefähr war ich an dem Punkt, wo ich kurz vor dem Burnout stand. Und ich glaube da hat das Projekt auch ein Stück weit mitgeholfen, weil es mir halt irgendwie Denkanstöße gegeben hat. Vielleicht jetzt gar nicht mal so sehr, glaube ich, dass ich das Gefühl hatte, ich muss Hilfsangebote oder so annehmen, sondern eher, dass es mir Denkanstöße gegeben hat, was für Dinge im Leben wichtig sind und wo man an welchen Stellschrauben vielleicht auch drehen kann. […] Und dadurch ist mein Leben tatsächlich entspannter geworden. Also insofern glaube ich schon, dass das irgendwie bei mir, beziehungsweise auch von Seiten der Geschäftsleitung, da halt irgendwie Punkte gab, wo die Leute gesehen haben, okay, das ist jetzt jemand, den brauchen wir, den möchten wir behalten. Da müssen wir drauf eingehen, damit wir den halt nicht verlieren.“

WIRKUNGEN DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
ORGANISATIONALE RESILIENZ

Die berichteten Wirkungen auf der organisationalen Ebene äußern sich u.a. in verbesserten physischen und psychischen Arbeitsbedingungen, in der Einführung/Etablierung von Strukturen und stärkerer Partizipation.

Arbeit erleichtert/ Stress verringert/ Arbeitsklima verbessert

„Ich fühle mich wohl bei der Arbeit.“

„Komme gut gelaunter zur Arbeit“

„Bessere Orga Struktur und Arbeitsklima.“

„Very good, I feel way less strained by my work.“

Feedbackkultur und Partizipation gestärkt

„Eine offene, klare und ehrliche Kommunikation für besseren Austausch und Teamarbeit.“

„Aber grundsätzlich fand ich auch diese Sachen total sinnvoll, weil eben da auch Mitarbeiter direkt involviert wurden. Also von denen direkt die Information kam und nicht eben wieder von einer Hierarchie höher stehenden Mitarbeitern, die das natürlich dann anders sehen als die Mitarbeiter selber.“

Arbeitsstrukturen verbessert

„Better workflow and distribution of tasks resulting in lighter workload for nightmanagers and more possibilities for day work.“

„Frühzeitigere Kommunikation, bessere Verteilung von erfahrenen Mitarbeiter:innen, sodass Arbeitsabläufe besser eingehalten werden.“

Peer-Austausch unter den Clubs hilft, neue Möglichkeiten zu erschließen

„Und genauso meine ich das eben auch aus den Workshops heraus, du siehst, dass irgendwie andere Probleme, bzw. wir haben ja teilweise auch mit anderen Clubs in diesen Workshops gesessen, dass da ähnliche Probleme sind, aber andere Lösungsansätze dafür gefunden wurden. Und dann überlegt man, ob das sich vielleicht auch irgendwie bei uns so umsetzen lässt.“

WIRKUNGEN DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
ORGANISATIONALE RESILIENZ

Insgesamt wird angemerkt, dass durch die Projektteilnahme nun viel schneller Belastungssituationen erkannt werden.

„Dass man halt eben versucht, mehr auf die Bedürfnisse einzugehen und sensibler reagiert, wenn Menschen sagen, dass die Dinge zu viel sind."

Die Clubs fühlen sich gestärkt darin, diese Belastungen anzugehen.

„Und wir haben jetzt eben im Zuge dessen halt auch ein paar Sachen angestoßen, die eben genau auf diesen Sachen aufbauen [...]. Also gerade das Feedback-Konzept und dieses Pausending [...]. Das sind so die zwei Main-Dinger, die [...] aus diesem Projekt rausgewachsen sind. Da steckt noch viel mehr dahinter, als wir eh schon vermutet haben. Und instinktiv sind wir, schon immer in die richtige Richtung gegangen. Aber jetzt ist es so ein bisschen fundierter und strukturierter. Oder zumindest gehen wir in die richtige Richtung."

Auf der organisationalen Ebene berichten Teilnehmende der sieben Pilotclubs konsequent von Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Diese äußern sich in Arbeitserleichterungen, reduziertem Stress sowie einem angenehmeren Arbeitsklima. Hierzu tragen sowohl Maßnahmen bei, die sich direkt an das psychische Wohlbefinden richten (z.B. Workshops und Teammeetings), als auch Aktivitäten zur Verbesserung der physischen Umgebung wie etwa das Streichen von Wänden oder die Einrichtung von Pausenräumen.

Durch die vom Projekt angestoßenen Veränderungen wird das Arbeitsumfeld nicht nur angenehmer, sondern auch klarer strukturiert. Die konkreten Maßnahmen, die insbesondere aus Sicht der Befragten dazu beitragen, sind die Einführung von Schichtplanungstools, die (Neu)Strukturierung und/oder Verschriftlichung von Arbeitsabläufen (z.B. in Form von Leitfäden/Guidelines) sowie verschiedene Formate von Teammeetings.

Alle Formate intensiverer Kommunikation werden von den Befragten positiv bewertet und als wirksame Hebel für Veränderung wahrgenommen. In einigen Clubs sind es 1x1-Feedbackgespräche, in anderen Bi-Weeklies oder monatliche Teammeetings. Manche Clubs setzen auf schriftliche Kommunikation, etwa in Form sog. Night Reports, andere investieren verstärkt in Teambuilding-Maßnahmen. Allen Formaten ist gemeinsam, dass sie von Mitarbeitenden auf allen Ebenen als sinnvoll erachtet und als Ausgangspunkt für weiterführende Veränderungsprozesse verstanden werden.

Die Daten zeigen einen erfolgreichen Aufbau von Führungskompetenz: Führungskräfte treten infolge der Projektteilnahme professioneller auf und sind stärker in operative Prozesse eingebunden. Gleichzeitig wird der Bedarf an weiterführenden Angeboten für diese Zielgruppe betont, weil sie Schlüsselfiguren für jegliche Veränderungen in den Clubs sind.

„Also nicht nur psychologische Gespräche, sondern es tatsächlich auch Einzelgespräche anbietet irgendwie für einzelne leitende Positionen, sodass man halt nicht sagt, man muss sich jetzt in einen Workshop setzen und da offen irgendwie über alle deine Probleme quatschen, sondern es vielleicht halt eben auch einzeln mit einer Person und anonym, wo du halt einfach weißt, okay, das dringt jetzt definitiv nicht nach außen.“

„Ich glaube, […] dass man, wenn es um das Thema Mental Health geht, noch ein bisschen mehr die Leute in den Fokus setzen sollte, die halt in leitender Position arbeiten. Und weniger das fokussiert auf die Leute, die halt als normale Barkeeper:innen oder Runner oder und so weiter arbeiten. Nicht, weil es da nicht notwendig wäre, sondern weil es halt einfach Arbeitsbereiche sind, die sehr fluktuativ sind. Also die meisten Menschen, die halt als Runner oder als Barkeeper arbeiten, machen das zwei, drei, vier Jahre neben ihrem Studium oder weil sie halt irgendwie eine Jobpause haben, um das zu überbrücken. Die wenigsten machen das dauerhaft, um halt ihren Lebensunterhalt für 10, 20 Jahre zu bestreiten. Anders sieht es wiederum bei den Leuten aus, die in leitender Position tätig sind, die Eventmanager oder eben Personaler und so weiter und so fort. Weil das sind halt wirklich Berufe, die man halt erlernt hat oder wo halt eben auch auf Grund von Erfahrung man reingewachsen ist, wo aber glaube ich dauerhaft ein Bedarf da ist, der sich über die Jahre auch aufbaut.“

WIRKUNGEN DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
NACHHALTIGKEIT

„Das ist ja ein Prozess und der muss immer wieder neu evaluiert werden und sich den Bedürfnissen aller anpassen."

„Vielleicht kann ich das schon aufrunden und auswerten, dass das ganze Projekt einen guten Anfang hatte und es muss auf jeden Fall mindestens Jahre dauern, bis man die Effekte spürt. Es hat schon was Gutes gebracht."

„Nicht unbedingt nur psychologisch, generell Angebote. Es ist halt, glaube ich, sehr schwer, wenn man am normalen Tagesleben vorbeilebt, weil man eben immer nachts arbeitet. Aber wenn es generell Angebote geben würde für Clubs, wir sind ja eine Riesen-Community hier in Berlin. [...] Irgendjemand hatte mir mal, glaube ich, eine Zahl von 8000 oder sowas genannt, von Leuten, die so in Clubs arbeiten und Club-ähnlichen Situationen. Also da müsste es ja eigentlich genug Leute geben, die man damit ansprechen könnte. Das wäre natürlich super. Also auch wie zum Beispiel Entspannungsmaßnahmen oder einfach Weiterbildungen, Workshops, Seminare, wie auch immer."

An mehreren Stellen merken die Befragten an, dass es zu früh ist, über Wirkungen der angestoßenen Prozesse zu sprechen. Sie sehen ihre Organisationen vor langfristige Herausforderungen gestellt und die vorgenommenen Veränderungen als erste, manchmal kleine Schritte in Richtung einer dauerhaften Verbesserung der psychischen Gesundheit der Clubbeschäftigten.

„Was ich meine, es sollte Jahre dauern, bis man wirklich etwas spürt, weil die Leute können das einfach nicht sofort annehmen und Platz dafür machen, und es braucht immer ein bisschen Zeit, bis man sich wirklich darauf einstellt."

Die Befragten schätzen die Expertise, die mit dem Projekt von außen in die Clubs herangetragen wird und wünschen sich weiterhin externe Unterstützung.

Zum einen sehen sie es als notwendig, die individuellen Maßnahmen (Therapieangebote, Workshops usw.) niederschwellig und kostenneutral weiterzuführen. Zum anderen wünschen sie länger andauernde Möglichkeiten zur organisationalen Begleitung (Supervision, Evaluation und Beratung). Nicht zuletzt erachten sie zentralisierte (Vernetzungs-) Angebote als sinnvoll, die der ganzen Veranstaltungsbranche zugute kommen können.

„Niedrigschwelliger Zugang zu Therapie."

Als eine Option wird die Möglichkeit der Einrichtung einer zentralen, clubübergreifenden Anlaufstelle für psychische Gesundheit genannt. Sie hätte den zusätzlichen Mehrwert, dass Mitarbeitende die Möglichkeit hätten, sich von den clubinternen Hierarchien zu lösen und bei Bedarf (auch in Notfällen) unabhängig davon, Hilfe zu beziehen.

„RL and digital networks between club workers from different clubs would be really supportive."

WIRKUNGEN DER ERPROBTEN VERÄNDERUNGEN
NACHHALTIGKEIT

Die Befragten sehen Beschäftigungssicherheit sowie rechtzeitige und faire Bezahlung nach wie vor als zentrale Grundlage ihrer Arbeit.

„Higher salaries for full-time club workers so they can access mental health services and improve their overall living conditions. I am aware that it's a complex issue (rising operation costs in clubs, entry fees already expensive etc), but I feel like this is the only thing that could bring a big improvement in the long run."

Grundlegend ist aus Sicht der Befragten auch, dass die Führung Veränderungen mitträgt, deren Werte vorlebt und das Wohl der Mitarbeitenden über eigene Interessen stellt.

„Also I would suggest the leading positions to visit the club during nighttime, so that they can get an idea about the implementation and real issues of the workers, before taking decision/proposing solutions."

Die Arbeitsprozesse sollen weiter durch kürzere Schichten, den Ausgleich von Nacht- und Frühdiensten sowie eine ausreichende Personalbesetzung (v.a. bei Closings) verbessert werden. Ausreichende Ruhezeiten zwischen den Schichten und die Möglichkeit, bezahlten Urlaub tatsächlich zu nutzen, sind ebenfalls wichtig. Darüber hinaus empfiehlt es sich, Strukturen weiter auszubauen und für transparente Arbeitsabläufe zu sorgen.

„Besser besetzte Schichten, vor allem für Closings. Kürzere Schichten (10h Schichten sind häufig)."

Im Bereich Diversity werden Maßnahmen zur Stärkung des Teamzusammenhalts sowie Sicherheits- und Awareness-Schulungen weiterhin gefordert. Zudem gilt es, eine Kultur zu fördern, in der alle aufeinander achten (*„Everyone checking on everyone"*).

„More FLINTA and BiPOC support and networking. More recognition of the needs of neuro-divergent folks in nightlife - there are so many."*

Langfristig braucht es weiterhin regelmäßige Team-meetings, Feedbackrunden und 1:1-Gespräche (auch mit geringfügig Beschäftigten). Entscheidungsprozesse sollten transparent und inklusiv gestaltet werden, wobei insbesondere marginalisierte Perspektiven systematisch eingeholt werden.

„Gute Kommunikation ist essenziell. Vor allem vom Management an die Clubarbeitenden."

Die Befragten erachten auch klare Regelungen zu Substanzgebrauch am Arbeitsplatz, gezielte Aufklärungs- und Hilfsangebote sowie eine Arbeitskultur, die Nüchternheit nicht marginalisiert, für wichtig. Pausenregelungen, Rückzugsräume, ergonomische Schulungen sowie Maßnahmen zur psychischen Entlastung sollten etabliert/ausgebaut werden.

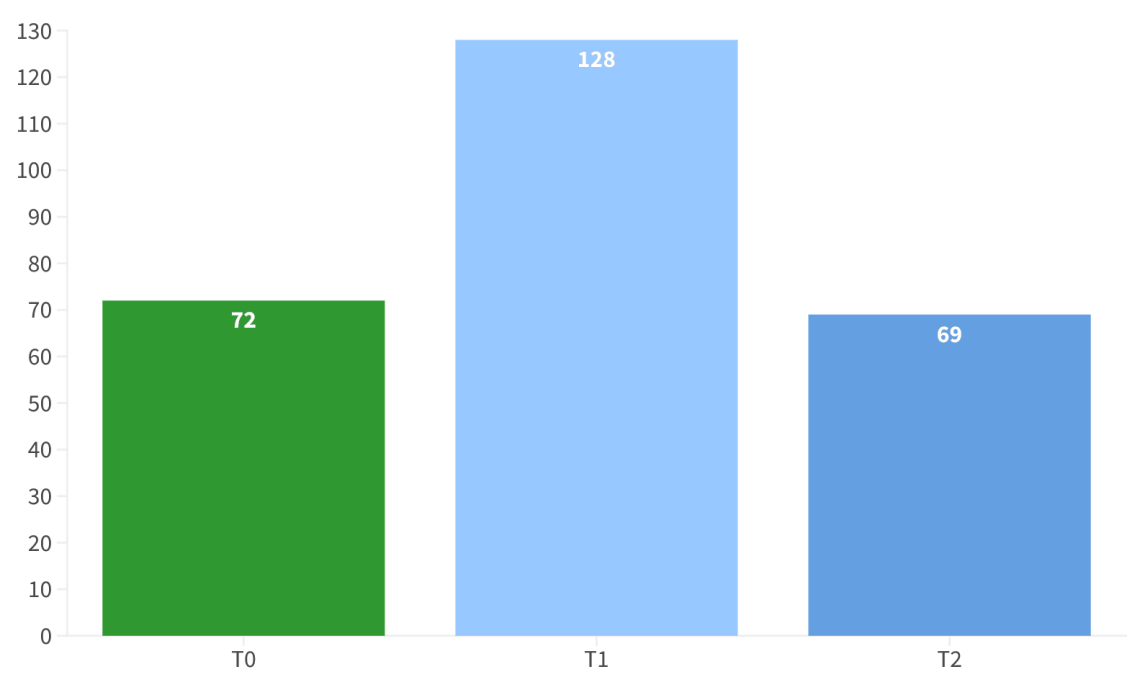
„Strategien, um Müdigkeit zu überwinden ohne Drogen, [...] mehr Leute anstellen die nüchtern sind/ bzw. nicht auf Arbeit konsumieren, damit man sich besser supporten kann [...]."

VORHER-NACHHER-VERGLEICHE
DATENGRUNDLAGE

Die meisten Teilnahmen erfolgen bei der Befragung im Rahmen der Transferphase.

Neben den Angaben zu erfolgten Veränderungen wurden die Clubbeschäftigten zu drei Zeitpunkten teilstandardisiert zu ihrer Arbeitssituation befragt. Im Rahmen der Pilotphase (T0) erfolgte die erste standardisierte Befragung, gefolgt von einer Befragung in der Transferphase (T1) und einer Befragung zum Projektabschluss (T2).

Unterteilt war der Fragebogen entlang der vier Zielbereiche des Projekts – „Arbeitsorganisation und -prozesse“, „Diversity“, „Kommunikation“ und „Gesundheit“. Die Bewertung erfolgte mithilfe einer 4-stufigen Skala (‚stimme zu‘, ‚stimme eher zu‘, ‚stimme eher nicht zu‘, ‚stimme nicht zu‘), ergänzt um die Antwortoptionen ‚weiß ich nicht‘ und ‚trifft auf meinen Club nicht zu‘.



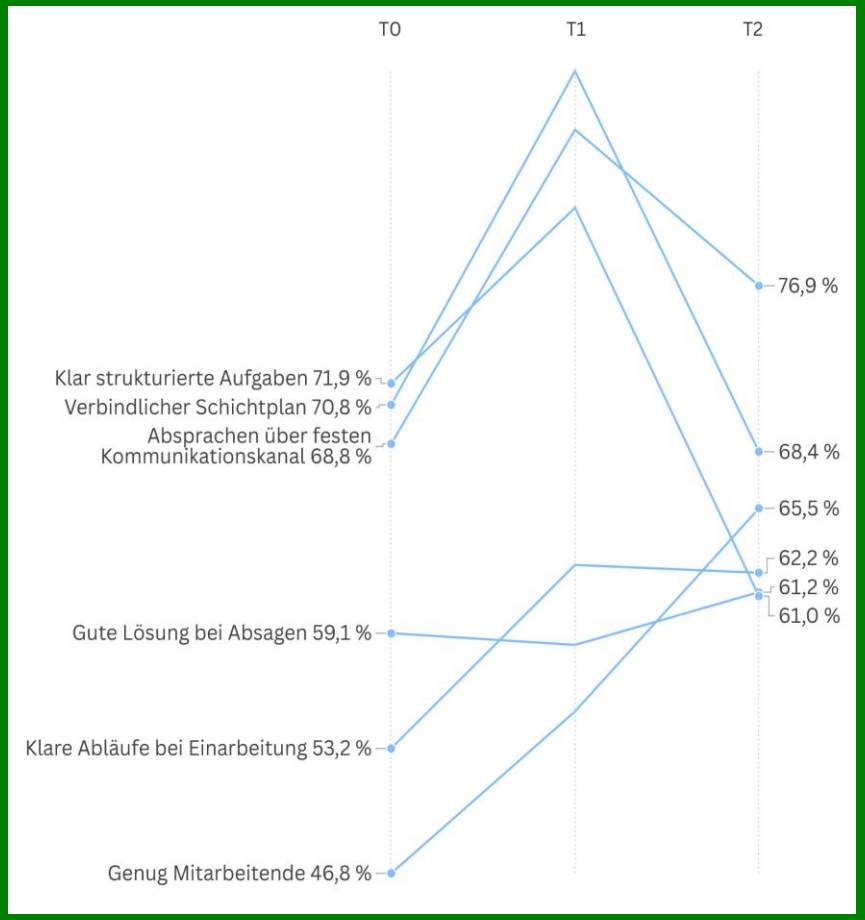
VORHER-NACHHER-VERGLEICHE
ARBEITSORGANISATION UND -PROZESSE

In allen bis auf einem untersuchten Bereich ist eine Verbesserung über die drei Befragungszeitpunkte festzustellen.

Auffällig ist, dass die drei Faktoren „Klar strukturierte Aufgaben“, „Verbindlicher Schichtplan“ und „Feste Kommunikationskanäle“ bei T1 zunächst stark ansteigen, bei T2 jedoch deutlich abfallen. Dies ist ein Zeichen, dass diese Faktoren während der Transferphase (T1) intensiv angegangen werden, im weiteren Verlauf allerdings keine Verstätigung erfolgt. Dennoch zeigen sich klare positive Entwicklungen: Der Faktor „Genug Mitarbeitende“ verzeichnet über die drei Befragungszeitpunkte hinweg einen Anstieg von 19 %, was auf eine gezielte Bestrebung zur Reduktion von Unterbesetzung hinweist. "Klare Abläufe bei Einarbeitung" steigt mit 9 % und "Feste Kommunikationskanäle" mit 8 % an. Lediglich der Faktor „Klar strukturierte Aufgaben“ sinkt im Vergleich zur Baseline um 11 %. Die Ergebnisse legen nahe, dass der Themenbereich „Arbeitsorganisation und -prozesse“ zunehmend in der Clubarbeit wichtiger wird. Es erweist sich jedoch teilweise als herausfordernd, die erprobten strukturellen Veränderungen und die damit erzielten Erfolge langfristig zu sichern.

„Es gibt private WhatsApp-Gruppen unter den Mitarbeitern die im gleichen Umfeld/zur gleichen Zeit arbeiten. Zusätzlich hilft die Nutzung des Programms e2n enorm.“

„The shift planning is well done and enough time in advance. It is also flexible enough to feel free to change things.“



Skala: von 1 = „stimme zu“ bis 4 = „stimme nicht zu“;
Anteil der Antworten "stimme zu" und "stimme eher zu".

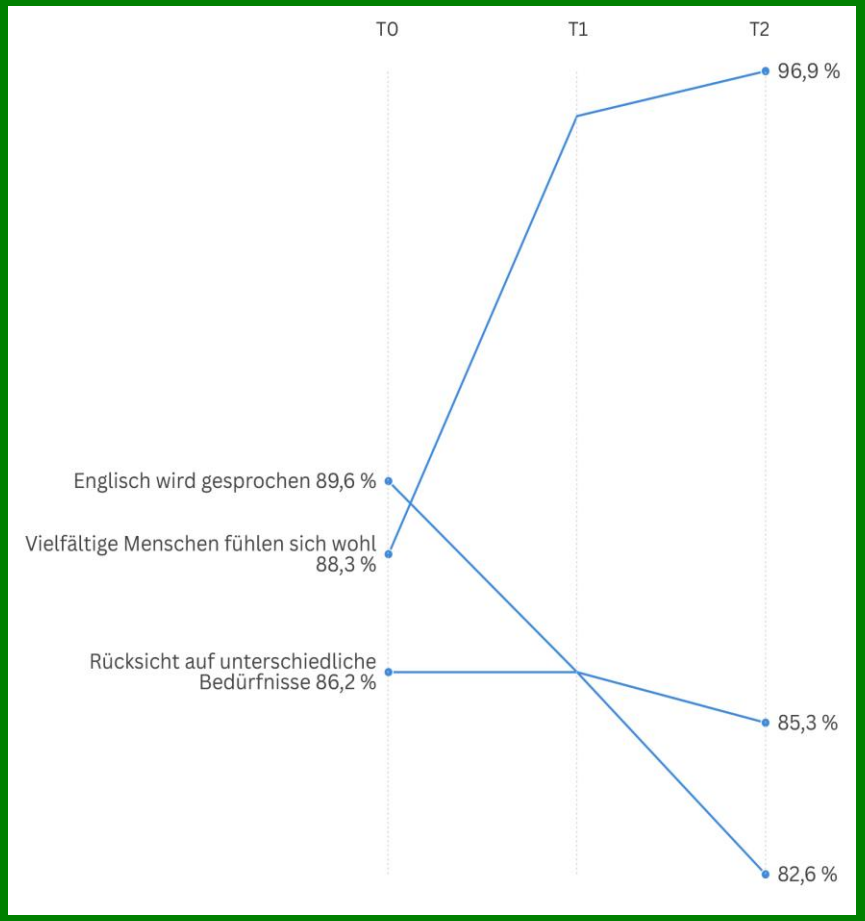
VORHER-NACHHER-VERGLEICHE
DIVERSITY

Clubs gelten als Orte der Vielfalt und die Indikatoren in diesem Bereich weisen vergleichsweise hohe Werte auf.

Im Bereich „Diversity“ wird - wenig überraschend - deutlich, dass die Pilotclubs (Arbeits)orte darstellen, an denen sich vielfältige Menschen grundsätzlich wohlfühlen. Die Zustimmung diesbezüglich steigt deutlich bei T1 und erreicht bei T2 ihren Peak. Die Bewertungen in den beiden anderen Bereichen (Englisch sprechen und Rücksicht auf unterschiedliche Bedürfnisse nehmen) verlaufen nicht so einheitlich, weisen jedoch ebenfalls hohe Niveaus von Zustimmung (über 80 % bei allen drei Faktoren) über alle Befragungszeitpunkte.

Trotz insgesamt positiven Gesamtzahlen zeigen die qualitativen Daten, dass weiterhin Verbesserungsbedarf in diesem Bereich besteht. Dieser wird von den Clubs begegnet, indem mehr Team-Treffen durchgeführt, neue Formate zur Konfliktklärung eingeführt sowie Get-Togethers, Dinner-Parties, Saison-Auftakt-Veranstaltungen für die Mitarbeitenden veranstaltet werden. Das Zusammenkommen schafft Nähe, bei der die Vielfalt an Menschen besser genossen und gelebt werden kann. Darüber hinaus werden bestehende Awareness-Teams ausgebaut und Awareness-Schulungen für Mitarbeitende durchgeführt.

„The things I find more important to improve it, are the meetings we have outside work, like team events, where we spent time together outside working hours and being able to create a stronger connection between us.“



Skala: von 1 = „stimme zu“ bis 4 = „stimme nicht zu“;
Anteil der Antworten "stimme zu" und "stimme eher zu".

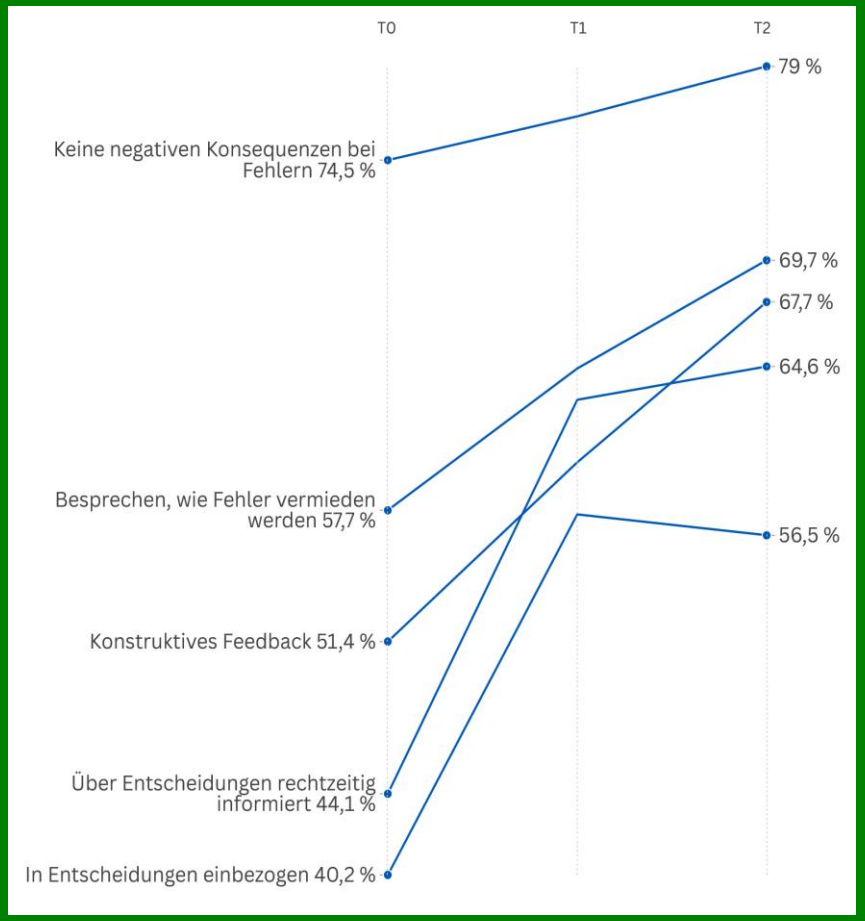
VORHER-NACHHER-VERGLEICHE
KOMMUNIKATION

Die Ergebnisse zeigen deutliche Verbesserung im Bereich der Kommunikation – alle Indikatoren werden besser bewertet als zu Beginn des Projekts.

Eine durchweg positive Entwicklung lässt sich im Bereich „Kommunikation“ beobachten. Der bereits zu T0 stärkste Faktor "Keine negativen Konsequenzen bei Fehlern" steigt um 5 % an, was darauf hindeutet, dass eine grundlegende Fehlertoleranz bereits etabliert ist und weiter gefestigt wird. Die Faktoren "Besprechen, wie Fehler vermieden werden" und "Konstruktives Feedback" zeigen ebenfalls deutliche Verbesserungen und entwickeln sich zu wichtigen Säulen einer reifen Feedbackkultur.
Die wichtigsten Fortschritte machen jedoch die beiden Faktoren "Über Entscheidungen rechtzeitig informiert" und "In Entscheidungen einbezogen" mit einem Anstieg von etwa 20 %. Diese Entwicklung deutet auf einen systematischen Wandel hin zu mehr Transparenz, Partizipation und einer offenen Lernkultur. Als ursächlich für die Verbesserungen benennen die Befragten die unterschiedlichen Formen von Team-Meetings, die neu eingeführt, verstetigt oder in größerer Runde abgehalten werden. Hinzu kommt, dass mehrere Clubs die Teilnahme an den Meetings erstmalig, wenn auch manchmal nur teilweise, als bezahlte Arbeitszeit abrechnen. Die Schaffung transparenter Kommunikationskanäle und die Einführung gesonderter Kommunikationspositionen tragen ebenfalls dazu bei.

„Teamtreffen, Rücksprache, Klärung von Konflikten, Personaländerungen.“

„Wöchentliche Briefings, direktes und schnelles Feedback durch Teamleitungen.“



Skala: von 1 = „stimme zu“ bis 4 = „stimme nicht zu“;
Anteil der Antworten "stimme zu" und "stimme eher zu".

VORHER-NACHHER-VERGLEICHE
GESUNDHEIT

Es lassen sich deutliche Verbesserungen beim Pausenmanagement und der Verfügbarkeit von Rückzugsorten beobachten. Handlungsbedarf ist jedoch weiterhin gegeben.

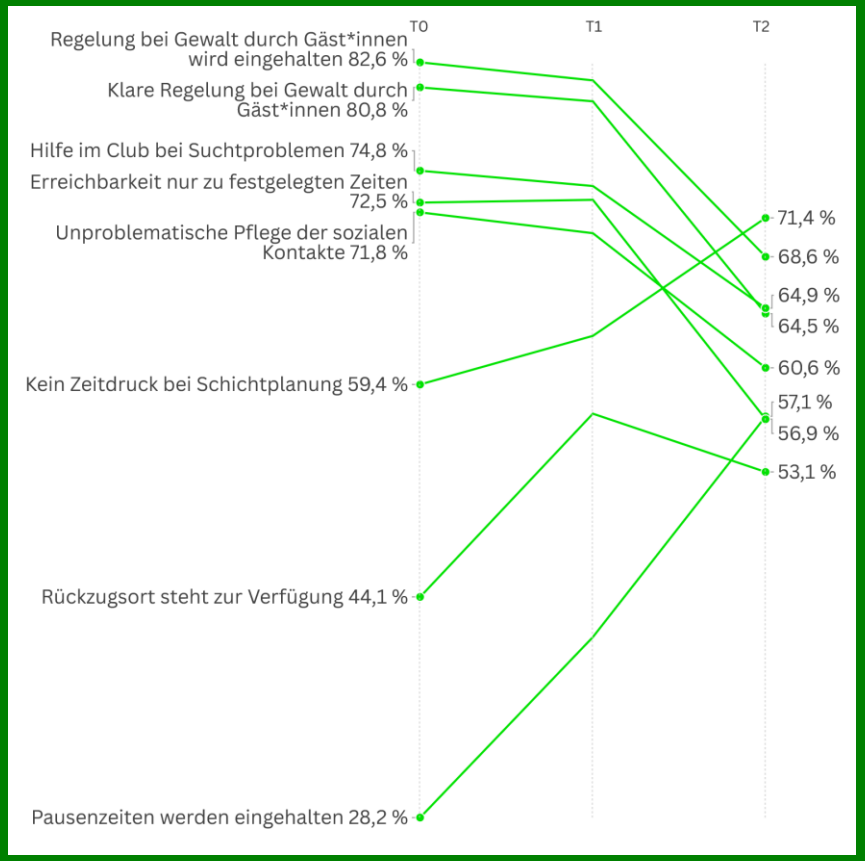
Die Grafik zeigt zwei gegensätzliche Entwicklungsmuster: Die oberen Faktoren, die bereits zu T0 hohe Werte hatten (wie „Regelungen bei Gewalt“, „Hilfe bei Suchtproblemen“ und „Erreichbarkeit nur zu festgelegten Zeiten“), zeigen einen Abwärtstrend und fallen bis T2 um 10 bis 16 %. Im Gegensatz dazu steigen die beiden Faktoren "Rückzugsort steht zur Verfügung" und „Kein Zeitdruck bei der Schichtplanung“ mit etwa 10 % in der Abschlussbefragung an. "Pausenzeiten werden eingehalten" verzeichnet den größten Anstieg von 29 %. In den drei Bereichen mit den größten Defiziten zu Beginn kann also eine Verbesserung festgestellt werden. Die Ergebnisse zeigen ein gemischtes Bild, die beobachteten Entwicklungen könnten jedoch auf einen Wandel in den Prioritäten hindeuten - weg von formalen Regelungen hin zu Bereitstellung essenzieller Erholungs- und Rückzugsmöglichkeiten, was zu spürbaren Verbesserung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden führt.

*„Rückenschule für Runner*innen, Sicherheitsunterweisungen.“*

„Konsumfreie Bereiche.“

„More people are working sober.“

„Kostenloser qualitativer Gehörschutz.“



Skala: von 1 = „stimme zu“ bis 4 = „stimme nicht zu“;
Anteil der Antworten "stimme zu" und "stimme eher zu".

NEGATIVE ODER AUSBLEIBENDE WIRKUNGEN

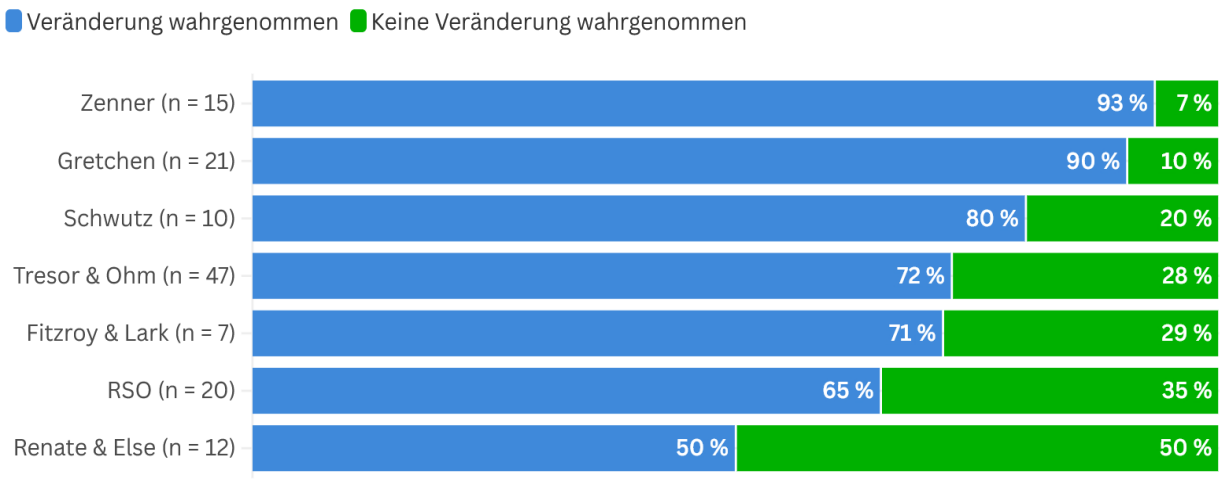
Von ausbleibenden und negativen Wirkungen wird jedoch ebenfalls berichtet.

Etwa ein Viertel aller Befragten aus den Pilotclubs (insgesamt 33 Personen) gibt an, keine Veränderungen bemerkt zu haben (*„Not much“*, *„They didn't“*).
Ca. die Hälfte dieser Personen gibt an, seit Beginn des Projektes dabei zu sein.

„It is the same as before.“

Es fällt auf, dass innerhalb einzelner Pilotclubs die Bewertungen variieren können – von positiv bis ausbleibend oder negativ. Das deutet darauf hin, dass entweder die erprobten Veränderungen nicht ausreichend bekannt oder nicht relevant für manche Clubbeschäftigten sind.

„Team sehr groß, von daher konnten nicht alle erreicht oder mit einbezogen werden.“



Anteil der Antworten „Veränderung wahrgenommen“ aus der Gesamtzahl der Befragten pro Club

NEGATIVE ODER AUSBLEIBENDE WIRKUNGEN

Einzelne Befragte aus fünf Pilotclubs geben an, die Veränderungen hätten keine positiven Effekte auf sie persönlich gehabt, wobei nur einzelne Angaben konkret ausformuliert sind.

Aus vier Pilotclubs äußern einzelne Befragte eher negative Sentiments im Rahmen der Befragung, die sich jedoch nicht eindeutig auf konkrete Projektaktivitäten zurückführen lassen.

„I feel a bit sadder about the reality, future and society I live in.“

Neben zwei schlechten Erfahrungen mit dem Kurzzeittherapieangebot (suboptimale Passung zu Therapeut:in, Problem mit Terminvereinbarung) werden negative Gefühle vor allem im Zusammenhang mit der ausbleibenden Wahrnehmung von Veränderung im Club berichtet.

„Due to being no positive changes in the workplace, I am feeling burnt out, on my days free I spend sleeping all the day because I invest all my energy into my workplace.“

Zusätzlich beschreiben einzelne Personen aus dem mittleren Management eine gestiegene Belastung durch die eingeführten Veränderungen im Club.

In mindestens drei Pilotclubs erleben Leitungspersonen die Veränderungen persönlich als gestiegene Anforderung an ihre Tätigkeit. Sie fühlen sich dadurch unter Druck gesetzt, müssen nach eigenen Angaben mehr arbeiten, um Veränderungen umzusetzen oder ihren Mitarbeitenden neue Prozesse zu vermitteln. Eine persönlich gestiegene Belastung durch die erprobten Veränderungen lässt sich jedoch aufgrund der erhobenen Daten nicht unbedingt mit einer negativen Bewertung oder Ablehnung der Maßnahmen verbinden.

„Es gelingt uns nicht, da tatsächliche Handlungsempfehlungen auch abzuleiten, sondern das wird dann immer gesagt, da mögen sich dann bitte die Teamleitenden oder das Management als solches drum kümmern. Es werden sehr viel Unzufriedenheiten geäußert und gesagt, ihr müsst da was machen, aber tatsächliche Ideen dazu werden zumindest in dem Gremium nicht entwickelt. […] Auch das ist nicht grundsätzlich falsch, erhöht aber dann doch massiv den Druck auf diejenigen, die so Teams leiten, weil da Erwartungshaltungen auch drinstecken.“

NEGATIVE ODER AUSBLEIBENDE WIRKUNGEN

Es wird aus den Aussagen der betreffenden Teamleitungen deutlich, dass sie sich mehr Konstruktivität bei der Bedarfsermittlung seitens der Beschäftigten sowie eine aktivere Beteiligung bei der Erarbeitung und Einführung von Lösungen statt passiver Erwartungshaltung wüschen.

„Herausfordernd ist, […] dass es eher ein Loswerden von negativer Kritik ist. Das ist durchaus ein nachvollziehbares menschliches Bedürfnis, wenn mir irgendwas stinkt, dann will ich das an irgendeiner Stelle mal loswerden. Das Ganze dann aber zu was Konstruktivem zu kriegen, das ist immer wieder eine Herausforderung.“

„Und dann denkst du so, ja, also einerseits wollt ihr, dass wir mehr kommunizieren. Wenn wir dann mehr kommunizieren, kommuniziert ihr aber nicht zurück. Das macht das Ganze natürlich ein bisschen schwierig.“

Vereinzelt wird auch zurückgemeldet, dass die erfolgten Veränderungen nicht konsequent durchgesetzt oder eindeutig genug kommuniziert werden, was zu Frustration auf allen Ebenen führt.

„Die meisten Punkte liefen gut, die Arbeitsanweisungen werden nur trotz Aushang nach paar Wochen von Night Managern und Mitarbeitern vergessen und nicht beachtet.“

„Personally still very confused about the structure and communication as well as other staff. Also everyone always gets different information.“

Gleichzeitig wird auf Seiten der Beschäftigten in Einzelfällen bemängelt, dass Leitungspersonen weiterhin nicht konstruktiv mit geäußerter Kritik umgehen und wenig Sensibilität für die Belange der Mitarbeitenden zeigen.

Dass dies negative Auswirkungen auf die Motivation der Beschäftigten hat, erscheint wenig überraschend.

„People who try to talk about problems have been treated like they were creating the problems. That makes it feel pointless to try to improve situations in the workplace.“

„Das ist, glaube ich, auch wenn man achtsamer versucht, durch die Welt zu gehen und da irgendwie auch Kurse belegt hat, das macht es leider nicht besser. Da fehlen andere Sachen, die mit Wertschätzung funktionieren, auch von der Clubleitung und von der Unternehmensführung und so weiter, die einfach auch ankommen müssen.“

Förderliche & hinderliche Bedingungen

04

BESTÄTIGUNG DER BEDARFSLAGE

Die Evaluationsergebnisse bestätigen eindeutig die Bedarfe im Bereich psychischer Gesundheit, die als Ausgangspunkt des Projekts dienen und bei seinem Abschluss weiterhin in hohem Maße bestehen.

Hohe (Arbeits-)Belastung der Beschäftigten

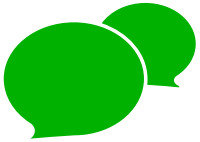
Die psychische Belastung der Beschäftigten in der Clubkultur ist ausgesprochen hoch. Zu den Faktoren zählen u.a. Arbeit in der Nacht und in Dunkelheit; Wechsel von Tag zu Nachtarbeit und umgekehrt; lange Schichten; unpünktliche Lohnauszahlungen; Notwendigkeit für mehrere Jobs; häufige kurzfristige Veränderungen.

Arbeitsprozesse

Im Bereich der Arbeitsprozesse stellt sich die Schichtenplanung als Herausforderung, u.a. wegen der Zusammenarbeit mit vielen externen Kooperationspartnern, der gerechten Aufteilung der Schichten (und Tips!), dem Switchen zwischen Veranstaltungsformaten. Das Fehlen von klaren Arbeitsabläufen erschwert die schnelle Einarbeitung und führt zu hohem Druck beim mittleren Management.

Diversität

Hinsichtlich Diversity wird immer noch intensiv betont, dass es trotz Bemühungen und Entwicklungen „in die richtige Richtung“ weiterhin wichtig ist, FLINTA- und BIPoC Personen stärker in den Fokus von Veränderungsprozessen sowie auch in Führungspositionen zu stellen.



Kommunikation

Die Kommunikation ist nach wie vor ein Schlüsselfaktor, weil dadurch sowohl Probleme wie auch Lösungen entstehen können. Klare Absprachen und Benennung von Erwartungen sowohl an Mitarbeitende wie auch ans Management sind sehr wichtig. Über passende Kommunikation lässt sich auch Wertschätzung an die Teams vermitteln.

Gesundheit

Der Stellewert von Gesundheit am Arbeitsplatz ist bei der Covid-19-Pandemie noch mal deutlich geworden und viele Clubs sind infolge aktiv für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden geworden. Trotz mancher unveränderbaren Arbeitsbedingungen, ist es in diesem Bereich wichtig, mehr Distanzierung von der Arbeit zu ermöglichen, Substanzkonsum anzusprechen sowie die Work-Life-Balance zu fördern.

HINDERLICHE VS. FÖRDERLICHE FAKTOREN

Gesundheitsbezogene Veränderungen im Clubkontext werden maßgeblich durch strukturelle, organisationale und personelle Rahmenbedingungen beeinflusst. Hinderlich wirken dabei vor allem zeitliche Engpässe, Rollenkonflikte sowie strukturell schwer veränderbare Faktoren wie finanzielle Unsicherheiten in der Branche. Förderlich sind hingegen ein unterstützendes Arbeitsklima, die aktive Einbindung aller Hierarchieebenen sowie praktische Werkzeuge und externe Impulse, die Veränderungsprozesse anstoßen und begleiten können.

Hinderliche Bedingungen	*Förderliche Bedingungen*
Alter der Mitarbeitenden	Arbeitsklima inkl. Gesundheitsverständnis des Managements
Zeitfaktor	Einsicht und Beteiligung der Mitarbeitenden (Alle Hierarchieebenen einbeziehen, Teamzusammenhalt fördern)
Rollenkonflikte	Beschäftigungsrahmen (Club als Nebenjob, bezahlte Arbeitszeit)
Unveränderbare Venue-bedinge Faktoren	Praktische Werkzeuge, die leicht in die Arbeit mitgenommen werden können
Allgemeine Veränderungen in der Veranstaltungsbranche, insbesondere Finanzielle Schwierigkeiten	Externe Unterstützung (Peer Austausch unter Clubs, externe Evaluation als Anstoß für Veränderung)

HINDERLICHE FAKTOREN

„Und dieses ganze Thema [Mental Health] gibt es halt wahrscheinlich erst seit gefühlt, also in den 90ern gab es sowas noch nicht. Deswegen ist es hier auch ein großer Teil der Belegschaft, die da sehr weit entfernt von sind, auch generationsabhängig. Ja, deswegen ist es einfach nur sinnvoll gewesen, [am Projekt] teilzunehmen.“

Aus Sicht der Befragten spielt das Alter der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle dafür, wie das Thema der psychischen Gesundheit angegangen werden sollte. Paradoxerweise sind jüngere Generationen stärker für präventive und gesundheitsfördernde Maßnahmen sensibilisiert. Gleichzeitig hat das Thema Gesundheit im jüngeren Alter noch nicht die Dringlichkeit und Stellenwert, die es zu einem späteren Zeitpunkt erhält.

Ältere Mitarbeitende, die seit den 90er Jahren in Clubs arbeiten, sind hingegen häufiger sowohl physisch als auch psychisch gesundheitlich beansprucht, zeigen jedoch weniger Bereitschaft, ihre Gesundheit aktiv zu pflegen.

Darüber hinaus erweist sich der Faktor Zeit als entscheidend für den langfristigen Erfolg der Maßnahmen. Eine einmalige Teilnahme an Gruppen- oder Einzelaktivitäten lässt sich vergleichsweise leicht organisieren. Dennoch muss bei der Planung sichergestellt werden, dass die Clubbeschäftigten die Angebote auch physisch wahrnehmen können. Z.B. muss bedacht werden, dass sie tagsüber nur eingeschränkt verfügbar sind, weil sie sich nach der Nachtarbeit erholen müssen. Noch herausfordernder ist die dauerhafte Integration neuer Formate wie etwa Team-Meetings oder Feedback-Gespräche, da hierfür die Ressourcen mehrerer Personen koordiniert werden müssen.

Manche Clubs haben mit unveränderbaren Venue-bedingte Faktoren (aufgesetzt von Vermieter:innen oder durch die physischen Grenzen der Venues) zu kämpfen, die baulichen Maßnahmen wie etwa Einrichtung von Pausenräumen erschweren.

Als Hürden im Prozess werden zudem von einer interviewten Person verschiedene Interessens- und Rollenkonflikte genannt. Insbesondere wird angemerkt, dass die Clubcommission eine Vertretung von Clubbetreiber:innen ist und insofern nicht ganz in der Lage ist, die Interessen der Clubbeschäftigten zu vertreten. Die Zusammensetzung der Personen für die Workshops erscheint der Person auch nicht passend, da sie in Frage stellt, inwieweit Beschäftigte der operativen und der Leitungsebene vertrauensvoll miteinander über Probleme sprechen können. Des Weiteren merkt die Person an, dass das mittlere Management zu knapp ausgestattet ist, um die zusätzlichen Aufgaben, die mit Förderung der psychischen Gesundheit einhergehen, ebenfalls zu bedienen. Hinzu kommt, dass manche Positionen schlecht Aufgaben delegieren können, weil sie mit vertraulichen Informationen umgehen. Dies erschwert interne Umstrukturierungen, die ggf. notwendig wären.

Die Anerkennung der Berliner Technokultur als immaterielles Kulturerbe durch die UNESCO im Jahr 2024 hebt die kulturelle Bedeutung der Szene hervor.

Wirtschaftliche Bedeutung und Lage der Berliner Clubszene

Die wirtschaftliche Lage der Berliner Clubs ist derzeit jedoch stark von Unsicherheit und Herausforderungen geprägt. Obwohl die Clubszene als pulsierendes Herzstück der Stadt gilt, sehen sich viele Betreiber:innen mit steigenden Betriebs- und Energiekosten, schwankenden Besucherzahlen und einer zunehmenden Gentrifizierung, welche steigende Mieten und Immobilienpreise oder direkt Verdrängung von Clubs durch Neubauprojekte wie die Erweiterung der A100 mit sich bringt, konfrontiert. Mit rund 1,5 Milliarden Euro Umsatz ist ihre Bedeutung für die lokale Wirtschaft erheblich, dennoch sind fast die Hälfte der Clubs durch Schließung gefährdet. Hinzu kommt ein Wandel im Freizeitverhalten: Die Generation Z zeigt ein wachsendes Interesse an gesünderen Lebensstilen und bevorzugt alternative Freizeitangebote, was zu einem Rückgang der Clubbesuche und/oder des damit verbundenen Konsums führt.

Trotz dieser Herausforderungen bleibt die Berliner Clubszene ein bedeutender kultureller Sektor mit Potenzial für Innovation. Einige Clubs reagieren auf die veränderten Bedürfnisse der Besucher:innen, indem sie alternative Veranstaltungsformate anbieten, die weniger auf Alkohol und mehr auf gemeinschaftliche Erlebnisse setzen (Day- oder Frühstücks-Raves, Sober-Partys, Flohmärkte etc.). Zudem engagieren sich verschiedene Initiativen für den Erhalt der Clubs, etwa dadurch, dass sie ihre kulturelle Bedeutung sichtbar machen oder darauf hinwirken, Konflikte mit ihrer Umgebung zu minimieren, z.B. durch Ausstellungen oder Projekte zur Einführung von Lärmschutz.

„Also es gab so einen Hoch oder so einen Peak. Und der flacht jetzt wieder ein bisschen ab. Und jetzt geht's halt daran, im Management ein bisschen weiter vorauszuschauen und eben darauf zu reagieren. Und deswegen wird die Zahl, also kommt auf Verträge an. Was gibt's für Verträge? Sind die unbefristet? Wie sieht die Situation aus? Wie viele Veranstaltungstage haben wir? Das ist ja auch irgendwie ein sich stetig veränderndes Konzept. Also es ist keine Rewe, der von 8 bis 20 Uhr aufhört, sondern schwer vorherzu-sehen, weil wir abhängig davon sind, wie die Gäste sich verhalten.“

„It goes well when it's about talking improvements and acknowledging we're getting better with a rich program and trustworthy cooperation partners. It's tricky to find the finances for paid [staff] meetings outside our regular business hours.“

FÖRDERLICHE FAKTOREN

„Und es war halt schön, einfach sich mal auszutauschen und zu sagen, ‚Hey, wir sind von dem Club'. Und dann waren irgendwelche Leute aus dem [anderen Club] oder aus anderen Clubs, die teilgenommen haben. Und dann kann man halt auch mal connecten. Und dann merkt man, wir haben ja eigentlich alle die gleichen Probleme und auch das Stecken gleich mit unserem Herzen da drin. Also es ist immer sehr schön, den Austausch sozusagen anzuregen."

Als besonders wichtige förderliche Bedingung für die Einführung von Maßnahmen zur psychischen Gesundheit der Clubmitarbeitenden wird das Arbeitsklima genannt. Hilfreich ist dabei, wenn das Management das Problem anerkennt und den Prozess aktiv mitgestaltet. Darüber hinaus ist es auf Seiten der Mitarbeitenden wichtig, dass sie selbst eine aktive Rolle im Prozess einnehmen, indem sie Lösungsvorschläge einbringen und an den Angeboten teilnehmen.

Des Weiteren wirkt es sich positiv aus, den Teamzusammenhalt gezielt zu stärken und alle Hierarchieebenen in die Prozesse einzubeziehen, um Akzeptanz für die geplanten Veränderungen zu schaffen. Hierzu könnten verschiedene Formate eingesetzt werden, je nach Beziehungslage im jeweiligen Club. Wichtig ist jedoch, dass die Mitarbeitenden, in allen Entscheidungen, die sie betreffen, einbezogen werden.

Auch der Beschäftigungsrahmen kann eine förderliche Bedingung darstellen. Häufig wird als hinderlich genannt, dass Clubarbeit meist in geringem Umfang und bei vergleichsweise niedriger Bezahlung erfolgt. Eine befragte Person berichtet hingegen, dass ihr Hauptjob entlastend wirkt, da die finanzielle Sicherheit zusätzliche Ressourcen schafft, um die Clubtätigkeit entspannter auszuüben. Unabhängig vom Beschäftigungsmodell ist es wichtig, alle arbeitsbezogenen Aktivitäten (z.B. Teammeetings, Feedbackaktivitäten) als Arbeitszeit zu erfassen und abzurechnen.

Als förderlich wird weiterhin bewertet, wenn die gesundheitsförderlichen Aktivitäten sich gut in den (Arbeits-)Alltag der Mitarbeitenden integrieren lassen. Konkret werden folgende Anregungen formuliert:

- Angebote, die eigenständig/zeitlich unabhängig genutzt werden können, z. B. online aufrufbare Audio-Meditation oder ein SOS-Notizbuch.
- Materialien, die nach einer Intervention bleiben (Broschüren, Flyer etc.) und sich „ins Team" oder nach Hause nehmen lassen.
- Handfeste, einfache Materialien, ähnlich wie Zuckertüten, Kondome, Rettungsdecken.

Nicht zuletzt wird externe Unterstützung als besonders hilfreich eingeschätzt. Sowohl der Peer-Austausch zwischen Clubs als auch die Rückmeldung externer Evaluationsergebnisse werden als wichtige Impulse für Veränderung genannt. Auch eine externe Anlaufstelle für Fragen der psychischen Gesundheit von Beschäftigten in der Clubkultur wird als förderlich für die Weiterentwicklung der Branche erachtet.

Reflexion & Ausblick

+ Schlussfolgerungen
+ Empfehlungen
+ Takeaways

05

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das Projekt kommt in den Clubs sehr gut an, schafft Sensibilisierung für das Thema psychische Gesundheit von Clubbeschäftigten und stößt Veränderungen an.

Umsetzung:

Hohe Akzeptanz der Maßnahmen

Die Umsetzung des Projekts *Mental Health in Clubs* in den Pilotclubs kann als erfolgreich bezeichnet werden. Die Befragten äußern eine hohe Akzeptanz der vielfältigen Maßnahmen und berichten über zahlreiche Impulse für strukturelle Veränderungen. Die Teilnahme am Projekt hilft den Pilotclubs, eine solide Grundlage für langfristige Entwicklung zu schaffen, es zeigt sich dennoch auch Bedarf nach nachhaltigerer Planung und intensiverer Kommunikation.

Individuelle Resilienz:

Individuelle Resilienz spürbar gestärkt

Das Projekt schafft es, die individuelle Resilienz der Beschäftigten der Pilotclubs spürbar zu stärken. Dies äußerst sich insbesondere in mehr Selbstfürsorge, Wertschätzung und Entlastung, jedoch bleibt die strukturelle Absicherung dieser Effekte eine Herausforderung für die Organisationen.

Organisationale Resilienz:

Wichtige Schritte in Richtung resiliente Organisation

Die Clubs gehen mit dem Projekt substanzielle Schritte hin zu resilienteren Organisationen. Kurzfristige Erfolge lassen sich z.B. durch die Einführung von Schichtplanungstools, Aufgabenstrukturierung, Sortierung von Kommunikationskanälen oder durch neue Meetingformate erzielen. Führungskräfteentwicklung braucht jedoch mehr Zeit.

Nachhaltigkeit:

Langfristige Begleitung notwendig

Die Nachhaltigkeit der angestoßenen Veränderungen hängt entscheidend von langfristiger struktureller und finanzieller Unterstützung ab. Die Clubs haben durch das Projekt wichtige Grundlagen geschaffen, brauchen jedoch weiterhin Begleitung und (de)zentralisierte Angebote, um dauerhafte Wirkung zu erzielen.

Das Projekt setzt wichtige Impulse und erste Veränderungen stoßen in der Clubcommunity auf Akzeptanz, es müssen aber weiter stabile, belastbare Strukturen erarbeitet werden, die dauerhaft tragfähig sind.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die rege Beteiligung an den Projektaktivitäten zeigt einen hohen Bedarf an Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit im Cluballtag sowie eine hohe Bereitschaft, damit verbundene Herausforderung systematisch anzugehen. Auf besondere Akzeptanz stoßen die Supervision und die Kurzzeittherapie.

Die Projektaktivitäten werden insgesamt gut angenommen. Die wenigen Kritikpunkte betreffen eine klarere Kommunikation sowie den Wunsch nach mehr Transparenz bezüglich der Projektziele und -anforderungen. Diese können im Laufe der Projektumsetzung laut der Befragten größtenteils behoben werden. Es soll jedoch auch angemerkt werden, dass manche Clubmitarbeitenden keine erprobten Veränderungen wahrgenommen haben, was ein Entwicklungspotenzial darstellt, die interne Kommunikation in den Clubs diesbezüglich zu verstärken, bspw. durch leicht zugängliche Materialien zur Verstetigung wie etwa Plakate oder Flyer.

Ein zentrales Lernmoment liegt in der Erkenntnis, dass gesundheitsförderliche Strukturen nicht durch Einzelmaßnahmen entstehen, sondern durch prozesshafte und gut eingebettete Veränderungen.

Individuelle Resilienz ist eine Voraussetzung für die Resilienz von Organisationen. Die Evaluationsergebnisse enthalten zahlreiche Belege, dass Clubmitarbeitende durch das Projekt Zugang zu Reflexionsräumen, Therapieangeboten und praxisnaher Unterstützung erhalten, die sie persönlich stärken. Berichtet wird über gesteigertes Selbstbewusstsein, mehr Selbstwirksamkeit und ein besseres Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Besonders relevant für eine resilienzförderliche Organisationsentwicklung ist die Tatsache, dass die Befragten angeben, dass ihre Bedürfnisse gehört werden, was ein zentraler Faktor für Bindung und Motivation darstellt.

Gleichzeitig wird sichtbar, dass individuelle Resilienz nicht allein aus persönlicher Stärke erwächst, sondern von organisationalen Bedingungen mitgestaltet wird. Es stellt eine große Herausforderung dar, dass das mittlere Management größtenteils die Verantwortung für die gewünschten Veränderungen trägt und dadurch selbst einer größeren Belastung ausgesetzt ist. Um Clubs zu gesundheitsförderlichen Organisationen weiterzuentwickeln, braucht es deshalb langfristig verankerte Strukturen, die Resilienz auf allen Ebenen systematisch fördern, z.B. durch Aktivierung interner Ressourcen und/oder Hinzuziehen externer Unterstützungsangebote.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass das Projekt ein Katalysator für tiefgreifende organisationale Veränderungen ist: Neue Meeting- und Feedback-Formate fördern Klarheit, Beteiligung und Transparenz. Die Einführung von Schichtplanungstools und die (Neu-)Strukturierung von Arbeitsabläufen werden von Mitarbeitenden als entlastend und strukturgebend beschrieben. Auch das physische Umfeld wird verbessert (z. B. Rückzugsräume, Schallschutz). Diese Entwicklungen stärken nicht nur das Arbeitsklima und das Wohlbefinden, sondern auch die Handlungsfähigkeit der Organisationen, weil dadurch die internen Ressourcen optimiert werden.

Besonders bedeutsam für die organisationale Resilienz ist der Aufbau von Führungskompetenzen. Die Leitungskräfte agieren laut Evaluationsergebnisse reflektierter und sind stärker in der Gestaltung der operativen Prozesse eingebunden. Gleichzeitig wird weiter über Leitungskräfte berichtet, die mit ihrem Handeln die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden nicht fördern, sondern sogar entgegenwirken. Gezielte Angebote für Führungskräfte sollten diese Bad Practices explizieren und entmachten, und schließlich in Good Practice umkehren.

Zugleich wird der Bedarf nach gezielten Angeboten für diese Schlüsselakteur:innen deutlich: Führungskräfte benötigen spezifische, geschützte Räume zur Reflexion und Weiterbildung, um die komplexen Anforderungen zwischen betrieblichem Druck und Fürsorgepflicht bewältigen zu können.

Damit Clubs sich langfristig als resiliente Organisationen aufstellen können, sollte Gesundheitsförderung nicht in Form von isolierten Projektmaßnahmen, sondern als Kernbestandteil kontinuierlicher Organisationsentwicklung verstanden und entsprechend integriert werden.

Viele Befragte bewerten das Projekt als „Eisbrecher“, der das Thema psychische Gesundheit sichtbar macht und erste Schritte ermöglicht. Doch ebenso deutlich ist: Viele dieser Schritte bleiben vorläufig. Das Verständnis, dass nachhaltige Veränderung Zeit und Ressourcen braucht, ist in den Clubs vorhanden, aber es fehlen dafür oft die strukturellen Voraussetzungen. Finanzierungsfragen, personelle Ressourcen, bauliche Einschränkungen werden weiterhin häufig als Herausforderungen benannt.

Deswegen ist es notwendig, dass Clubs einerseits mehr verfügbare institutionelle Ressourcen mobilisieren. Andererseits wird es von Vorteil sein, dass sie sich neben ihrer Rolle als Kulturstätten stärker als wirtschaftliche Akteur:innen verstehen. Dies würde es ihnen erleichtern, finanzielle Stabilität zu erzielen, die ihnen wiederum mehr Handlungsspielraum für gesundheitsfördernde Maßnahmen eröffnen könnte.

Besonders vielversprechend erscheint die Idee einer zentralen, clubübergreifenden Anlaufstelle für psychische Gesundheit, die hierarchieunabhängig agieren und eine kontinuierliche, clubübergreifende Unterstützung leisten kann.

Auch regelmäßige Supervisionen, Fortbildungen und Evaluationen sollten nicht projektbezogen, sondern als langfristiger Bestandteil betrieblicher Gesundheitsstrategie gedacht werden. Um gesundheitsfördernde Organisationen zu werden, müssen Clubs von punktuellen Maßnahmen zu nachhaltigen, strukturell verankerten Strategien übergehen – mit dem klaren Committment von Leitungsebene und einer ausreichenden Ressourcenausstattung.

EMPFEHLUNGEN

Informationsplattform

Eine Online-Plattform könnte durch SOS-Materialien wie 24/7-verfügbaren Selbsthilfe-Tools, Kontakte von Ansprechpersonen oder Institutionen die Förderung von psychischer Gesundheit in den Clubs auf individueller und organisationaler Ebene weiter vorantreiben.

Ambassadors

Psychische Gesundheit sollte als Teil aller betrieblichen Prozesse mitgedacht und als Querschnittsaufgabe behandelt werden. Es könnte förderlich sein, interne Ambassadors für Gesundheit zu ernennen, jedoch unter klarer Einbettung in ihren Aufgabenprofilen.

Führungskompetenzen

Die Qualifizierungsangebote für Leitungskräfte aller Ebenen sollen ausgeweitet werden. Peer-Austausch oder Mentoring durch erfahrene Management-Fachkräfte könnte organisationales Lernen erleichtern. Stellvertretungsstrukturen könnten helfen, Ressourcen zu erschaffen.

Organisationsentwicklung

Die Entwicklungsprozesse der Clubs brauchen kontinuierliche Begleitung. Formate wie regelmäßige Super- oder Intravisionen und/oder regelmäßige externe Evaluationen ermöglichen es, die erprobten Veränderungen zu reflektieren und nachzujustieren.

Diversität

Die Clubs sind durchaus divers, doch Teilhabe und Schutz marginalisierter Gruppen sind noch nicht ausreichend gesichert. Awareness-Teams sollten weiterentwickelt werden, z. B. mit Fokus auf Machtverhältnisse im Betrieb. Schutzkonzepte nicht nur für Gäste, sondern auch für Belegschaft erarbeiten.

Zentrale Anlaufstelle

Die Einrichtung einer externen Anlaufstelle für psychische Gesundheit würde einen Zugang zu langfristiger Unterstützung für die Clubs ermöglichen und zugleich interne Hierarchien entlasten. Die Trägerschaft könnte durch eine unabhängige, in der Clubkultur etablierte Organisation oder eine Kooperationsstruktur erfolgen.

Institutioneller Support

Institutionelle Unterstützung durch öffentliche Stellen, Fachverbände oder Krankenkassen ist wesentlich für den Transfer der pilotierten Maßnahmen. Diese kann in Form von Fördermitteln, Beratungsangeboten oder strategischen Partnerschaften erfolgen und dazu beitragen, die Clubs langfristig als stabile Arbeitsorte zu sichern.

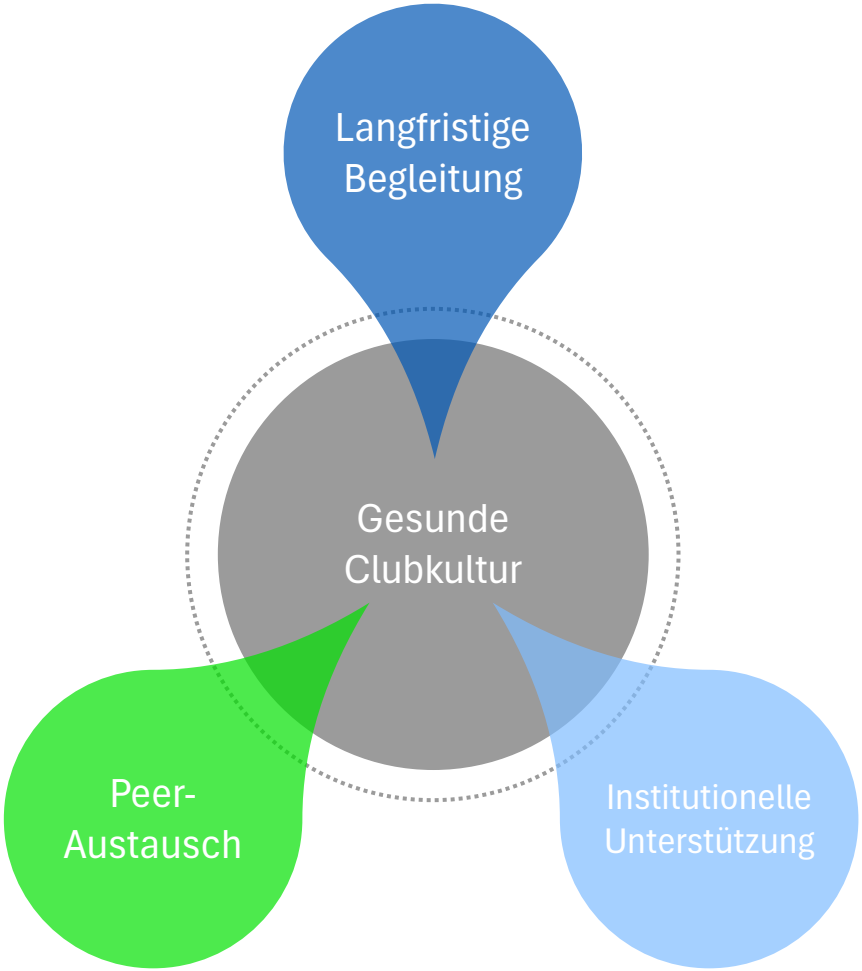
Vernetzung

Fachliche Kooperationen mit externen Anbietenden erweitern, die verschiedene Themen der psychischen Gesundheit bearbeiten, wie etwa Diskriminierung, Substanzgebrauch, sexuelle Bildung usw., um interne Kompetenz aufzubauen. Peer-Austausch unter den Clubs stärken, um Good-Practice schneller für andere verfügbar zu machen.

TAKEAWAY

Damit die angestoßenen Entwicklungen ihre Wirksamkeit weiter entfalten, braucht es tragfähige Strukturen. Institutionell gesicherte Ressourcen, strategische Partnerschaften und langfristige Unterstützungsangebote können zu einer gesunden Clubkultur entscheidend beitragen.

Während die Projektmaßnahmen insgesamt auf große Akzeptanz stoßen und zahlreiche organisationale Veränderungen in Gang setzen, zeigen die Daten Bedarf an weiterführenden Unterstützungsmaßnahmen für die Clubs. Hierzu könnten weitere Partnerorganisationen identifiziert und in den Prozess einbezogen, und/oder geeignete Peer-to-Peer-Angebote initiiert werden. Im Sinne der Nachhaltigkeit sollen Ressourcen für die Gesundheitsförderung und Prävention in der Nachtökonomie langfristig gesichert werden, weil der Unterstützungsbedarf der Clubmitarbeitenden deutlich über punktuelle Projekt- oder Clubmaßnahmen hinausgeht. Hier gilt es langfristige Lösungen dazu zu erarbeiten, wie diese Kosten langfristig institutionell mitgetragen werden können.



LITERATUR

[1] Vereinte Nationen (2022, June 17). WHO verzeichnet starke Zunahme psychischer Erkrankungen durch Corona. Vereinte Nationen - Regionales Informationszentrum Für Westeuropa. https://unric.org/de/who17062022/ [letzter Zugriff: 13.04.2025]

[2] Vgl. Schermuly, C. (2016): New Work - gute Arbeit gestalten: psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.

[3] Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., Baumann, D. (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Verlag, Wiesbaden.

[4] Ferdinand, N., Prem, R. (2020): Der Beitrag von Normen zur Resilienz von Unternehmen in Krisensituationen. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

[5] Heller, J. (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Springer Verlag, Wiesbaden.

[6] Clubcommission (2024): Eine “Nighttime Strategy” für Berlin mit zehn Zielen und 30 Handlungsempfehlungen. Pressemitteilung vom 7. Juni 2024. Abrufbar unter https://www.clubcommission.de/wp-content/uploads/sites/2/2024/06/PM-Berliner-Nighttime-Strategy-.pdf [letzter Zugriff: 13.04.2025]

[7] ISO (2017): ISO 22316:2017. Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes. https://www.iso.org/standard/50053.html [letzter Zugriff: 13.04.2025]

[8] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (n.d.). Tätigkeiten im digitalen Wandel - Arbeit mit Menschen besser verstehen. https://www.baua.de/DE/Forschung/Schwerpunkt-Digitale-Arbeit/Taetigkeiten-im-digitalen-Wandel/Personenbezogene-Taetigkeiten/Erweitertes-MTO-Konzept [letzter Zugriff: 13.04.2025]

IMPRESSUM

Univation – Institut für Evaluation
Dr. Beywl & Associates GmbH
Hohenstaufenring 63
50674 Köln

https://univation.org/
+ 49 221 421 8071
info@univation.org

Univation @ LinkedIn

Information zu den Inhalten/Ergebnissen:

Elitsa Uzunova

Unser Eval-Wiki erklärt Ihnen die Fachbegriffe der Evaluation: https://www.eval-wiki.org/

Unser Programmbaum hilft dabei, Konzepte von Programmen und Projekten zu strukturieren und erleichtert die Evaluation. Wir erklären ihn in einem Film auf unserer Homepage: https://univation.org/programmbaum

About the author:

Dr. Elitsa Uzunova ist Diplom-Psychologin und promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin mit langjähriger Erfahrung in der Evaluation von Programmen in den Themenfeldern Bildung, Arbeitsmarkt, und Gesundheitsförderung, häufig mit Schwerpunkt Digitalisierung. Seit 2008 verantwortet sie bei Univation - Institut für Evaluation GmbH komplexe Evaluations-vorhaben mit einem besonderen Fokus auf partizipative Verfahren und digitale Transformationsprozesse. Neben ihrer Projektarbeit ist sie in der Lehre und Weiterbildung aktiv, zeitweise im Bereich Marktforschung und Digital Marketing sowie im Bereich Evaluation. Ihre Publikationen und Vorträge beschäftigen sich unter anderem mit der nutzendenzentrierten Digitalisierung von Präventionsangeboten, Schnittstellen von Evaluation und Digitalisierung sowie Möglichkeiten der Visualisierung von Evaluationsergebnissen.