

**Herausforderungen für  
„Sandwichführungskräfte“ in der klein- und  
mittelständischen Ferienhotellerie in Österreich**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Markus Adrigan

1610683001

Begutachter/in: Mag.<sup>a</sup> Nina Miklavc

Söll, Mai 2018

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

31. Mai 2018

Unterschrift

## **Zusammenfassung**

Die Hotellerie ist aufgrund komplexer Dienstleistungen durch spezifische Besonderheiten gekennzeichnet. Erkenntnisse aus der Betriebswirtschafts- & Managementlehre lassen sich nicht so einfach implementieren und die Wissenschaft behandelt die Hotellerie stiefkindlich. Dem Faktor Mensch kommt eine entsprechend große Bedeutung zu, weshalb Führungskräfte vor etlichen Herausforderungen stehen. Ziel ist es, die Hotellerie und das Thema Führung zu verbinden und dabei auf MitarbeiterInnen in der Schlüsselposition des mittleren Managements zu achten. Wie erleben diese MitarbeiterInnen Führen und Geführt werden und welche Einflussfaktoren und Umstände treten auf. Mithilfe eines Leitfaden-Interviews wurden 10 MitarbeiterInnen mit Personalverantwortung im mittleren Management in der Branche befragt. Die präsentierten Ergebnisse beschreiben das Erleben und die Herausforderungen in einer sehr breiten und offenen Weise. Führung kann als Ergebnis und Outcome von vielen Faktoren bezeichnet werden, die an auftretende Situationen angepasst werden muss. Sie ist komplex und in ihrer Individualität zu berücksichtigen. „Learning by doing“ sowie ständiges Reflektieren sind notwendig.

Schlüsselbegriffe: Hotellerie, Sandwichführungskräfte, MitarbeiterInnen im mittleren Management, Führung, Führen und Geführt werden, Herausforderungen

## **Abstract**

The hotel industry is characterized by specific features due to its complex services. Insights from business administration and management theory are not so easy to implement and science pays little attention to the hospitality industry. The human factor is correspondingly important, which is why executives are facing many challenges. The aim is to connect the hotel industry and the topic of leadership, paying attention to employees in the key position of middle management. How do these employees experience leadership and guidance, and what factors and circumstances occur? 10 employees with staff responsibility at the sector were interviewed. The presented results describe the experience and the challenges in a very broad and open way. Leadership can be described as the result and outcome of many factors that must be adapted to the situations that occur. It is complex and needs to be considered in its individuality. Learning by doing and constant reflection are necessary.

Keywords: hotel industry, leadership, middle management, experience of leadership

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>2</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>6</b>
2.1	Klein- und Mittelbetriebe.....	6
2.1.1	Abgrenzung und Definition .....	6
2.1.2	Unternehmenskultur.....	7
2.2	Hotellerie .....	8
2.2.1	Spezifika der Hotellerie .....	9
2.2.2	Organisationstheorie.....	12
2.2.3	Die Organisationsstruktur in der Hotellerie .....	13
2.2.4	Die Organisationsstruktur in der Küche.....	15
2.2.5	Die Organisationsstruktur im Wandel .....	16
2.2.6	Die Betriebsführung und die Eigentumsverhältnisse .....	17
2.2.7	Die Situation der ArbeitnehmerInnen in der Hotellerie.....	19
2.3	Führung.....	23
2.3.1	Personalmanagement.....	23
2.3.2	Abgrenzung und Definition des Begriffs Führung .....	27
2.3.3	Klassische Führungsansätze .....	27
2.3.4	Neue Führungstheorien und -konzepte .....	33
2.3.5	Führung und Motivation .....	34
2.3.6	Führung in der Hotellerie.....	38
2.3.7	Führung von unten.....	39
2.3.8	Die „Sandwichposition“ und die „Sandwichführungskraft“ .....	40
2.3.9	Herausforderungen für Führungskräfte aus der Literatur.....	44
<b>3</b>	<b>Empirie</b> .....	<b>46</b>
3.1	Erhebungsmethode .....	46

3.2	Dokumentation und Begründung des Samples.....	47
3.3	Durchführung der Erhebung .....	49
3.4	Transkription und Auswertungsverfahren .....	50
3.4.1	Transkription .....	50
3.4.2	Auswertungsverfahren .....	51
3.4.3	Qualitätssicherung und Gütekriterien .....	53
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>54</b>
4.1	Organisation und Spezifika.....	55
4.2	Teamspirit .....	58
4.3	Freude und Spaß an der Arbeit und im Umgang mit Menschen .....	60
4.4	Bindung zum Unternehmen.....	62
4.5	Verhältnis und Umgang miteinander.....	64
4.6	Als MitarbeiterIn erlebte Führung .....	69
4.7	Rolle und Stellenwert der Mitarbeiterinnen im Unternehmen .....	74
4.8	Verständnis von Führung .....	75
4.9	Erfahrungen aus der Vergangenheit.....	79
4.10	Ökonomische Aspekte.....	80
4.11	Herausforderungen .....	82
4.12	Gegenüberstellung der Blickwinkel aus den Ergebnissen.....	88
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>93</b>
5.1	Resümee, Reflexion und Interpretation der dargestellten Ergebnisse.....	93
5.1.1	Führen und Geführt werden .....	95
5.2	Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage	97
5.3	Limitationen der Studie und Würdigung der Stärken.....	105
5.4	Implikationen für die Praxis und Empfehlungen zur weiteren Forschung ...	106
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>108</b>
	<b>Onlinequellenverzeichnis .....</b>	<b>114</b>

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>115</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>116</b>
<b>Anhang</b>	

„Selig, wer sich vor seinen Untergebenen so respektvoll benimmt,  
wie wenn er vor seinem Vorgesetzten stünde.“

(Franz von Assisi in Frey & Schmalzried, 2013, VII )

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Die Tourismus- und Freizeitwirtschaft und dessen touristische Betriebe stellen in den meisten Aspekten wie zum Beispiel Organisation, Personalmanagement und Finanzierung spezifische Besonderheiten dar. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die wenigsten Betriebe klassische Produkte erzeugen, sondern sehr komplexe Dienstleistungen anbieten (Schumacher & Wiesinger, 2014, S. 43). Die schwierige Marktsituation in der Hotellerie wird immer mehr in den Fokus von WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen gestellt, obwohl im Vergleich zu anderen Branchen noch immer großer Nachholbedarf in der wissenschaftlichen Erarbeitung der Hotellerie liegt. Offensichtlich lassen sich allgemeine Erkenntnisse aus der Betriebswirtschafts- & Managementlehre nicht so einfach auf die teilweise vorhandene Komplexität der Hotellerie übertragen (Henschel, Gruner & Freyberg, 2013, V). Ein Großteil der empirischen Literatur deutet auf ein mangelndes Interesse an Human Resource Management (HRM) in der Branche der Hotellerie und eine stärkere Betonung der Kostenkontrolle hin (Hoque, 1999, S. 145).

Führungskräfte in der österreichischen Hotellerie stehen vor etlichen Herausforderungen. Die Abhängigkeit vom Gast, hohe Wettbewerbsintensität, Preisdumping, permanente Leistungsbereitschaft, starke Auslastungsschwankungen, Personalintensität, hohe Personalkosten und vieles mehr (Freyberg & Zeugfang, 2014, S. 24; Burgsteiner, o.J., S. 5). Hinzu kommt die Optimierung der Gewinne und somit auch die Optimierung der Rendite des eingesetzten Kapitals (<http://blog.oehrt.at/2015/10/19/>, Abruf am 24.02.2016). Zusätzlich leidet die Branche unter steigenden operativen Kosten, egal ob Wareneinsätze, MitarbeiterInnenkosten, generelle Betriebsausgaben oder dem immer höher werden Vertriebskosten bzw. -provisionen ([www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Investition-Finanzierung](http://www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Investition-Finanzierung), Abruf am 22.11.2017). Im Zeitraum von vier Jahren wurden die Einnahmen um 6 % gesteigert, während zur gleichen Zeit der Verbraucherpreisindex um 10 % und der Energiepreisindex sogar um 13 % zugenommen haben. Das operative Ergebnis ist daher relativ zu den Einnahmen weiter zurückgegangen und aktuell erwirtschaftet ein/e UnternehmerIn, in Euro, genauso viel wie vor vier Jahren. Über Rationalisierungen ist es gelungen, den operativen Aufwand etwa für Personal nur um 8% steigen zu lassen (<http://blog.oehrt.at/2015/09/21/>, Abruf am 24.02.2016). Auch Kösters (2014, S. 178) spricht davon, den Personaleinsatz unter Berücksichtigung der Gästeerwartungen, der Positionierung und der Wirtschaftlichkeit zu optimieren.

In der Hotellerie spielen im Dienstleistungsprozess speziell immaterielle Faktoren eine entsprechend große Rolle. Vor allem die MitarbeiterInnen haben einen großen Einfluss auf die Qualität der Dienstleistungen, weshalb dem Faktor Mensch eine entsprechend große Bedeutung zukommt (Freyberg & Zeugfang, 2014, S.25f.). Eine Analyse von 52 Publikationen (Marais, Plessis & Saayman, 2017, S.6) im Themenfeld der Erfolgsfaktoren im Tourismus zeigt erneut, welchen Stellenwert das Personalwesen einnimmt. Marais et al. (2017, S.6) nennen noch vor Finanzen und KundInnen das Personalwesen als wichtigsten Erfolgsfaktor.

Eine Schlüsselposition nehmen die MitarbeiterInnen im mittleren Management ein, die AbteilungsleiterInnen in dieser Branche, jene die sich umgangssprachlich in der „Sandwichposition“ befinden. „Sandwichführungskräfte“ müssen Anweisungen höherer Führungsstufen umsetzen gleichzeitig selber Führen und MitarbeiterInnen Anweisungen geben. Synonym für den „Sandwich“-Begriff werden auch die Definitionen „Zwischenführungskräfte“ und „Managementsandwich“ verwendet. (Hettl, 2008, S.43ff.)

Da neben Hettl (2008) auch Weigang & Wöhrle (2015) „mittleres Management“ für die Begrifflichkeit der „Sandwichposition“ definieren, wird für die vorliegende Arbeit ebenso der Begriff des mittleren Managements synonym für die „Sandwichposition“ bzw. die Führungskraft im mittleren Management für die „Sandwichführungskraft“ verwendet.

Die Deloitte Studie Human Capital Trends (2015) ist der Auffassung, dass sich das Kräfteverhältnis in der Beziehung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen verschoben hat. ArbeitnehmerInnen werden nicht mehr als „Untergebene“ gesehen, sondern vielmehr als Partner oder Kunden (Harris, Small & Wilson, 2017, S.123). Die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen in dieser Branche, seien es niedrige Löhne, hohe Personalfuktuation, ungewöhnliche Arbeitszeiten und nicht gewerkschaftlich organisierte Arbeitsplätze, können alle durch die Anwendung historischer, kritischer Beschäftigungsverhältnisse beleuchtet werden. Die Anwendung des historisch, kritischen Ansatzes erlaubt es, ein komplexeres Verständnis der radikalen Veränderung zu entwickeln und die Machtverhältnisse zwischen den Gewerkschaften beziehungsweise Angestellten und den EigentümerInnen beziehungsweise ManagerInnen von Hospitality-Organisationen im Laufe der Zeit offenzulegen (Williamson, Rasmussen & Ravenswood, 2017, S. 139).

In der Tourismus- und Freizeitwirtschaft wurde bislang die betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung vernachlässigt und oftmals wurden Fragen – insbesondere im KMU Bereich (kleine und mittlere Unternehmen) – eher intuitiv gelöst (Schumacher & Wiesinger, 2014, S. 5). Die Herausforderung liegt darin, mithilfe eines möglichst offenen

Forschungszugangs, eine tiefere und zugleich breitere Sicht auf die Dinge zu bekommen. Der nicht nur in den Medien allgegenwärtige Fachkräftemangel, der oftmals schlechte Ruf der Branche in Kombination mit einer scheinbar schlechten Bezahlung und unattraktiven Arbeitszeiten sowie die generelle Herausforderung Menschen zu führen, können soweit als Überschriften verstanden werden, geben aber weder tieferen Einblick noch ermöglichen sie eine empirische Untersuchung.

Daraus ergibt sich der Bedarf, mithilfe von leitfadengestützten Interviews folgender Forschungsfrage nachzugehen: „Wie erleben „Sandwichführungskräfte“ in der klein- & mittelständischen Ferienhotellerie in Österreich Führen und Geführt werden?“

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Die Herausforderungen dieser Branche sowie die schwierige Marktsituation wird immer mehr in den Fokus von WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen gestellt, trotzdem herrscht im Vergleich zu anderen Branchen noch immer großer Nachholbedarf in der wissenschaftlichen Erarbeitung der Hotellerie. Marais, et al. (2017, S. 3) publizierten in ihrer Metaanalyse der Erfolgsfaktoren im Tourismus eine Übersicht über die Verfügbarkeit von relevanten Artikeln im Themenfeld. Im Zeitraum von 1985 bis 2002 wurden keine oder nur sehr geringe Anzahlen von Publikationen zu relevanten Themen veröffentlicht. Erst mit dem Jahr 2002 und dann dem Jahr 2010 wurde eine nennenswerte Steigerung der Artikel vernommen. AkademikerInnen gerieten immer mehr unter Druck, entsprechendes Augenmerk ihrer Forschung in diese Branche zu legen und die Nachfrage nach empirischen Erkenntnissen wurde immer größer. Regelmäßig werden Studien der Arbeiterkammer (AK) in Form des Arbeitsklimaindexes oder vereinzelt Studien, die sich mit den ArbeitnehmerInnen und nicht mit der Führungskraft beschäftigen, veröffentlicht. Das Thema „Führung“ bzw. „Führen“ im Allgemeinen ist in der Literatur schier grenzenlos. Folgender, mithilfe von Google Scholar erstellter Vergleich, hält natürlich keiner empirischen Diskussion stand, zeigt aber, wie wertvoll ein vertiefender Blick sein kann. Der Begriff „Führung“ verweist auf 1.100.000 Treffer – der Suchbegriff Personalmanagement & Hotel lediglich 4.450 Ergebnisse [Abruf: 10.11.2017]. Einen zu erforschenden Bereich in der Hotellerie und der MitarbeiterInnenführung stellt eine Kombination aus diesen Bereichen dar und hier im Besonderen MitarbeiterInnen im mittleren Management. Und da das Personalwesen in der Hotellerie als der wichtigste Faktor genannt wurde (Marais et al., 2017, S.6), ist es naheliegend, den Fokus auf diese Bereiche zu legen.

Führung bzw. Führungstheorien können trotz einer breiten wissenschaftlichen Aufmerksamkeit offenbar keine „Musterlösungen“ für Führungssituationen anbieten, weshalb es notwendig erscheint, einen Rahmen zu definieren. Ziel ist es, die Branche der Ferienhotellerie mit dem Thema der Führung zu verbinden und dabei besonders auf MitarbeiterInnen im mittleren Management zu achten. Wie erleben diese MitarbeiterInnen Führen und Geführt werden und welche Einflussfaktoren und Umstände treten auf.

Die Situation der ArbeitnehmerInnen in der Hotellerie ist aufgrund diverser Studien bekannt, daher ist es unabdingbar, auch Untersuchungen über die angesprochenen Führungskräfte und deren Herausforderungen durchzuführen. Mithilfe eines möglichst offenen Forschungszugangs ist es Ziel, eine tiefe und zugleich breite Sicht auf die Dinge zu bekommen. Der nicht nur in den Medien allgegenwärtige Fachkräftemangel, der häufig schlechte Ruf der Hotellerie in Kombination mit einer gewissermaßen schlechten Bezahlung und unattraktiven Arbeitszeiten zeichnen ein Bild in der Öffentlichkeit. Hinzu kommt die generelle Herausforderung, Menschen zu führen und eventuell auch selbst geführt zu werden. Den Raum, den Führungskräfte im mittleren Management ausfüllen bzw. beherrschen müssen, scheint undefinierbar und nicht einsehbar. Doch nicht nur die Führung – unabhängig ob von „oben“ oder nach „unten“ – ist interessant, sondern auch die Person die sich im mittleren Management befindet, was diese Person dabei denkt, fühlt und wahrnimmt. Diese Thematik wird speziell für die Hotellerie in der Literatur kaum behandelt.

Zu Beginn dieser Arbeit wird auf den theoretischen Hintergrund eingegangen. Hierbei wird zuerst die Hotellerie mit ihren Charakteristika und ihren Organisationsstrukturen betrachtet, bevor im zweiten Teil das Thema Führung in den Fokus gestellt wird. Der globale Begriff der Führung wird jedoch aufgrund seiner Dimension nur unter Berücksichtigung der für diese Arbeit relevanten Aspekte näher betrachtet. Als Teil dieses Kapitels wird unter anderem auf den Aspekt der Motivation eingegangen, sowie auf die für diese Arbeit relevanten MitarbeiterInnen im mittleren Management, bevor über bereits publizierte Herausforderungen für Führungskräfte gesprochen wird. Als drittes Kapitel beschreibt die Empirie das Vorverständnis, die Forschungsfrage sowie die Erhebungsmethode. Das Sampling und die Erhebungen sind ebenso Bestandteil der Empirie wie das ausführlichere Kapitel zur Transkription und zum Auswertungsverfahren. Hier werden bereits erste Ergebnisse dargestellt werden. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews anhand einer getätigten Themenanalyse dargestellt. Im fünften Kapitel wird Resümee gezogen bzw. Interpretationen der Ergebnisse präsentiert. Ebenso wird ein Ausblick sowie Implikationen für die Praxis gegeben.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Klein- und Mittelbetriebe

#### 2.1.1 Abgrenzung und Definition

Wie der Fragestellung bereits zu entnehmen ist, bezieht sich die vorliegende Arbeit auf die klein- und mittelständische Hotellerie. Laut der Österreichischen Wirtschaftskammer bzw. der KMU-Definition der Europäischen Kommission kann die Größe als Anhaltspunkt für eine Einteilung bzw. zur Zuordnung der Unternehmen herangezogen werden (Tabelle 1). Tabelle 2 zeigt Betriebsgrößen, die sich anhand der vorhandenen Hotelbetten definieren lassen und somit auch einen direkten Branchenbezug aufweisen.

	MitarbeiterInnen	Umsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmer	Bis 9	< 2 Mio EUR	< 2 Mio EUR
Kleinunternehmer	bis 49	< 10 Mio EUR	< 10 Mio EUR
Mittlere Unternehmen	bis 249	< 50 Mio EUR	< 43 Mio EUR

Tabelle 1 Eigene Darstellung der Betriebsgrößen (www.wko.at, 10.11.2017)

Betriebsgröße	Individualhotellerie
Kleinbetrieb	<30, <45, <70 Betten
Mittelbetriebe	< 100, < 150 Betten
Großbetrieb	Ab 100, > 150 Betten

Tabelle 2 Eigene Darstellung der Betriebsgrößen in der Hotellerie (Henschel et al., 2013, S. 9)

Obwohl sich die internationale Hotellerie bzw. die Literatur zur internationalen Hotellerie an der Kettenhotellerie und somit an anderen Größenordnungen orientiert, ist ein Vergleich zulässig. Mannan (2008, S. 238) gibt folgende Orientierung gemessen an der Anzahl an Zimmern vor.

Betriebsgröße	Zimmer
Kleinbetrieb	<25 Zimmer
Durchschnittlicher Betrieb	26 – 99 Zimmer
Betrieb über den Durchschnitt	100 – 299 Zimmer
Großbetrieb	300 Zimmer

Tabelle 3 Eigene Darstellung der Betriebsgrößen nach Zimmeranzahl (Mannan, 2008, S. 238)

Die Branchenanalyse „Österreichische Hotellerie“ von Westreicher Consulting nennt für das Jahr 2015 folgende durchschnittliche Betriebsgrößen gemessen an Betten. Zu erwähnen ist, dass Wien mit 149 einen absoluten Ausreißer darstellt, da die Anzahl der restlichen 9 Bundesländer zwischen 38 und 52 variiert (Westreicher, 2016, S.27).

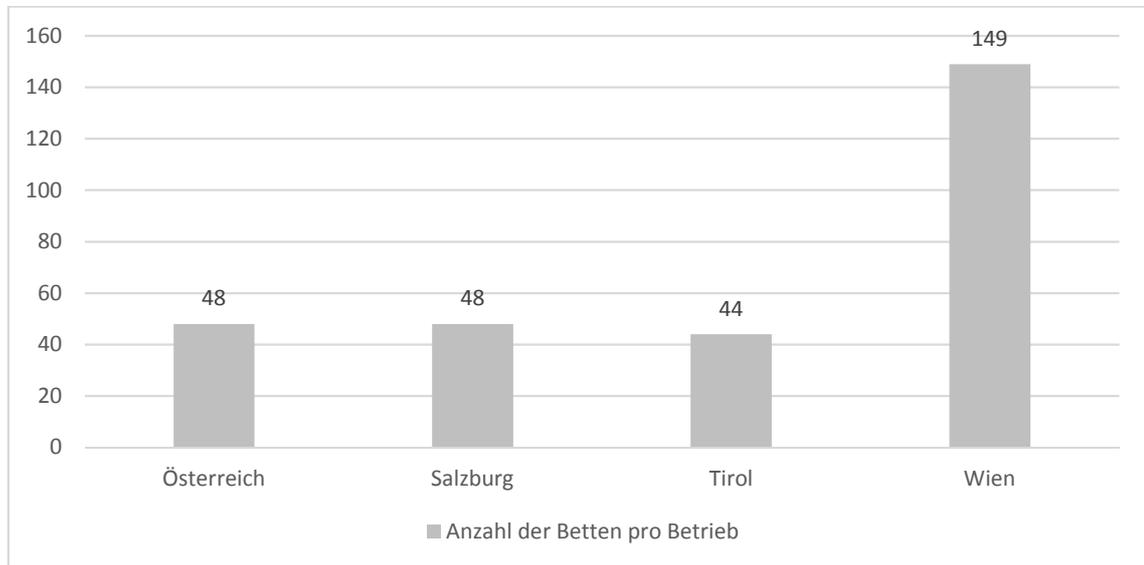


Abbildung 1 Durchschnittliche Betriebsgrößen gemessen an der Anzahl an Betten

### 2.1.2 Unternehmenskultur

Berthel & Becker (2013, S. 712) schreiben, dass Anfang der 80er Jahre erkannt wurde, dass in einem Unternehmen neben „harten Fakten“ wie die angebotenen Produkte und organisatorische Unternehmensstrukturen zunehmend „weiche Faktoren“ eine Rolle spielen. Diese Faktoren prägen die Identität eines Unternehmens und leiten MitarbeiterInnen, so dass diese erfolgsbeeinflussend wirken. Unternehmenskultur kann auf diesem Wege als von den MitarbeiterInnen gemeinsam getragene Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensmuster verstanden werden. Schein (1994, nach Berthel & Becker, 2013, S. 713) beschreibt diese Unternehmenskultur anhand von drei Ebenen: (1) Grundlegende Annahmen wie selbstverständliche Anschauungen, Gedanken und Gefühle (2) Werte und Normen: Konstrukte, die nicht offensichtlich sind, aber erschlossen werden können (3) Artefakte bzw. sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen.

Die Unternehmenskultur ist ein Geflecht aus Beziehungen und meist Wechselbeziehungen zu den Bereichen der Unternehmenspolitik mit ihren Zielen und Strategien, der Unternehmensumwelt mit den Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und dem Unternehmensimage gegenüber der Öffentlichkeit, Marktpartnern und MitarbeiterInnen

(Berthel & Becker, 2013, S. 714). Trotz eventueller Wechselbeziehungen konnte die erschienene Studie „Corporate Culture an Performance“ (Kotter & Heskett, 1992) zeigen, dass Firmen mit einer starken Kultur (ein bestimmter und von allen ManagerInnen geteilter Glaubensansatz) wesentlich bessere Ergebnisse aufweisen, als Unternehmen mit einer schwachen Kultur.

Berger (2018, S. 213ff.) schreibt, *„In den letzten Jahren hat „Führen mit Werten“ Hochkonjunktur. Angesichts von wachsender Gewalt auf den Straßen, Terrorismusgefahr und Skandalen in den Zentren von Industrie- und Dienstleistungsmetropolen wird ein Werteverlust in der Gesellschaft beklagt“*. Passend zur Unternehmenskultur nennt Berger CSR und einen gelebten Wertewandel sowie einen hohen Stellenwert dieser Werte. Werte die eine Unternehmenskultur prägen können Ehrlichkeit, Treue, Loyalität, Spaß, Vertrauen und zum Beispiel Sympathie sein.

## **2.2 Hotellerie**

Die Hotellerie gilt als Kernstück des Beherbergungsgewerbes, sie macht in Verbindung mit der Gastronomie das Gastgewerbe aus. Davon ausgehend ist die Hotellerie als für diese Arbeit relevanter Bereich näher zu betrachten. Die Hotellerie bezeichnet die Gesamtheit der Betriebe, die den Bedarf nach Beherbergungs-, Bewirtungs- und Komplementärleistungen von Reisenden decken bzw. die diesen Bedarf mit entsprechenden Angeboten stillen (Henschel et al., 2013, S. 3ff.). Weniger als Definition und mehr zur Einordnung der Hotellerie schreibt Hänssler (2016a, S. 50), dass er die Betriebsarten der Hotels, Gasthöfe, Pensionen und Hotel Garni zur Hotellerie zählt. Im Gegensatz dazu – jedoch nicht Untersuchungsgegenstand – nennt Hänssler (2016a, S. 50) die Parahotellerie mit Ferienzentren, Ferienwohnungen, Hütten und Privatzimmer.

Eine weitere Einordnung sieht vor, auch die Hotellerie so wie die Gastronomie zur Dienstleistungsbranche zu zählen, weshalb es auch hier wichtig ist, den Dienstleistungscharakter dieser Branche zu kennen. Eine Besonderheit der Hotellerie nimmt bereits der Produktionsfaktor, zum Beispiel ein Hotelzimmer, ein. Die Überlassung dieses Hotelzimmers ist bereits die Leistung, eine Dienstleistung. Die Trennung zwischen Produktion und Produkt ist somit nur in manchen Bereichen – wie zum Beispiel in der Küche – möglich. Die Leistungsbereiche von Hotelbetrieben spiegeln sich in der Beherbergungsleistung, der gastronomischen Leistung sowie sonstigen Leistungen wieder. (Hänssler, 2016b, S.104ff.)

Zusammenfassend lässt sich die Hotellerie dadurch definieren, dass sie den Bedarf nach Beherbergungs-, Bewirtungs- und Komplementärleistungen von Reisenden deckt und in Summe der Dienstleistungsbranche zuzuordnen ist (Henschel et al., 2013, S. 3ff.; Hänssler, 2016b, S.104ff.). Einzelne Betriebsarten lassen sich nach weiteren Charakteristika gliedern und je nach Aufenthaltszweck oder weiteren Kriterien beispielsweise als Urlaubs-/Ferien-, Kur-/Spa-, Geschäftsreise-, Luxus- Design- oder auch Low-Budget-Hotel zusammenfassen (Hänssler, 2016a, S. 49; S. 53). Die Ferienhotellerie repräsentiert in Salzburg und Tirol 92,6% und 89,6% der betrieblichen Ausrichtung, wobei 95,1% bzw. 92,2% als familiengeführte Betriebe betrachtet werden (Doods GmbH, 2017, S.8). Die wirtschaftliche bzw. ökonomische Relevanz des Tourismus und der Hotellerie lässt sich dadurch aufzeigen, dass in den Jahren von 2008 bis 2016 eine positive Entwicklung bei den Übernachtungen von 10% stattgefunden hat – sie sind von 126,7 Millionen Nächtigungen auf 140,9 Millionen Nächtigungen gestiegen (Reisenzahn, 2017, S. 3).

### **2.2.1 Spezifika der Hotellerie**

Bevor auf die Charakteristika der Hotellerie näher eingegangen wird, gilt es, komplexe Zusammenhänge, welche die Tourismusindustrie begleiten und fordern, zu nennen. Schertler (2012, S. 541f.) spricht in diesem Zusammenhang von Globalisierung, demografischen Wandel, dem Zugang zu Informationen, der Erlebniswirtschaft, Anpassungen an die Kundenwünsche, Nachhaltigkeit, Gesundheit und Wellness und kostengünstige Geschäftsmodelle.

Die Hotellerie kennzeichnet sich durch folgende Merkmale aber auch Probleme (Freyberg & Zeugfang, 2014, S. 24), welche einen Einblick in die Komplexität dieser Branche ermöglichen.

- Abhängigkeit vom Gast / Kunden
- Standortgebundenheit
- Komplementarität zu dem Angebot anderer Leistungsträger
- Substituierbarkeit & hohe Wettbewerbsintensität
- Permanente Leistungsbereitschaft
- Nicht-Lagerfähigkeit und Nicht-Transportierfähigkeit
- Hoher Anteil an Anlagevermögen
- Hoher Fixkostenanteil
- Gewinnstabilität & Nachfrageschwankungen
- Personalintensität und hohe Personalkosten

Darüber hinaus sind noch die großen Herausforderungen für die Hotelbetriebe – vor allem im Alpenraum – zu nennen (Burgsteiner, o.J., S. 5).

- Authentizität vs. Internationalisierung
- Bauliche Ästhetik vs. Wirtschaftlichkeit
- In der Regel gewachsene Strukturen & familiengeführte Betriebe
- Starke Auslastungsschwankungen im Jahres- bzw. Wochenverlauf
- Vermehrtes Preisdumping in der Hotellerie
- Trennung Eigentümerschaft & Betriebsführung
- Trends zu größeren Ferienhotels mit zunehmend mehr als 80 Zimmer
- Höhere Angebotsdichte und Wettbewerbsdruck (steigende Vertriebskosten)
- Schere zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben
- Innovations- und Investitionsdruck
- Spezialisierung und Profilierung

Zusätzlich zu diesen Charakteristika weist Kösters (2014, S. 175) auf den steigenden Wettbewerbsdruck durch die aggressiven Expansionspläne der Hotelketten hin und er verweist darauf, dass das derzeit herrschende schnelllebige Zeitalter eine stetige Auseinandersetzung mit dem wachsenden Wandel der Gästeanforderungen erfordert, womit hohe Investitionen bei steigendem Kapitalbedarf verbunden sind. Auch Fuchs (2016, S. 148) erkennt die Merkmale und Herausforderungen und ergänzt, dass speziell Hotelrestaurants und Küchen häufig ein betriebswirtschaftliches Problemfeld darstellen. Zu den bereits genannten hohen Personalkosten können hier auch hohe Kosten für Wareneinsätze, lange Öffnungszeiten, keine Ruhetage und Bereitschaft zur Dienstleistung auch bei auslastungsschwachen Tagen gezählt werden.

Die vorweg genannten Herausforderungen und Charakteristika der Hotellerie wären noch durch die politischen Rahmenbedingungen erweiter- und diskutierbar. Aktuell diskutierte Themen sind die nach der Umsatzsteuererhöhung 2015/16 erhöhten Mehrwertsteuersätze für Logisleistungen (Fachbegriff für die Übernachtung) von 10% auf 13%. Hier steht mit Herbst 2018 wieder eine Senkung auf 10% bevor. Zusätzlich sind Themen wie die Abschreibung der Hotelimmobilien, die Registrierkassenpflicht, die Allergenverordnung, die Arbeitszeitflexibilisierung und auch die in den Medien wieder neu aufgeflamnte Nichtraucher-Debatte anzuführen. (Reisenzahn, 2017, S. 14ff.)

Neben der angesprochenen Literatur sind aktuelle Eindrücke aus der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV) und der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) notwendig, um einen aktuellen Blick in die Betriebe werfen zu können. Auch die ÖVH

schreibt, dass die Branche unter steigenden operativen Kosten leidet, egal ob Wareneinsätze, Kosten für MitarbeiterInnen, generelle Betriebsausgaben oder dem immer höher werden Vertriebskosten bzw. -provisionen ([www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Investition-Finanzierung](http://www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Investition-Finanzierung), 22.11.2017). Auch der Preisdruck, Veränderungen im Buchungsverhalten der Gäste, eine kürzere Aufenthaltsdauer und anstehende Investitionen sind einige der aktuellen Probleme der Hoteliers ([www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Budgetierung-Controlling](http://www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Budgetierung-Controlling), 22.11.2017). Die ÖHT gab bekannt, dass in den letzten Jahren die Umsatz- als auch Kapitalrentabilität deutlich gesunken sind und das eingesetzte Kapital somit eine immer schlechtere Verzinsung erreicht bzw. mehr Kapital benötigt wird, um Zuwächse im wirtschaftlichen Ergebnis zu erzielen. Immer höhere Qualitätsansprüche der Gäste und mangelnde Durchsetzbarkeit der für diese Investitionen erforderlichen Preise sind unter anderem Ursachen für diese Entwicklung (<http://blog.oehrt.at/2015/10/19/>, Abruf am 24.02.2016). Im Zeitraum von vier Jahren wurden die Einnahmen um 6 % gesteigert, während zur gleichen Zeit der Verbraucherpreisindex um 10 % und der Energiepreisindex sogar um 13 % zugenommen haben. Nur über Rationalisierungen ist es gelungen, den operativen Aufwand etwa für Wareneinsatz, Personal, etc. um nur 8 % steigen zu lassen. Das operative Ergebnis (GOP) ist daher relativ zu den Einnahmen weiter zurückgegangen und aktuell erwirtschaften die UnternehmerInnen, in Euro, genauso viel wie vor vier Jahren (<http://blog.oehrt.at/2015/09/21/>, Abruf am 24.02.2016).

Die Studie „Tourismusbarometer 2017“ von Deloitte Tirol und der ÖHV gibt aktuellste Einblicke. Kapferer & Breyner (2017, S. 17) betonen, *„Wie bereits im Vorjahr ist auch heuer die Mitarbeiterverfügbarkeit eine große Herausforderung für Österreichs Touristiker. Zusätzlich erschwerend wirkten sich 2017 die späten Osterferien aus. Mitarbeiter müssen länger beschäftigt werden, und das bei tendenziell niedrigerer Auslastung.“* Lediglich 3,8% der befragten Unternehmer fanden leicht MitarbeiterInnen, 44,3% gaben an, dass sich die Situation nicht verändert hat und 51,9% nannten, dass es schwieriger geworden ist, MitarbeiterInnen zu finden. 69% der Unternehmer sind auf MitarbeiterInnensuche, im Bundesland Salzburg sogar 90%. 89% der Betriebe suchten nach Fachpersonal, 49% nach Lehrlinge, die am stärksten betroffenen Abteilungen sind mit 66,4% bzw. 70,5% die Küche und der Service (Kapferer & Breyner, 2017, S. 17).

Zusätzlich charakterisiert die Hotellerie ein schlechter Ruf als ArbeitgeberIn. Brien, Thomas & Brown (2017, S. 235ff.) haben untersucht, ob das interne und externe Image der Hotellerie die Schwierigkeiten, neue und qualifizierte MitarbeiterInnen anzuwerben und zu halten beeinflusst. Hotelangestellte gaben an, dass ein Hotel kein schlechter, aber auch kein guter Ort zum Arbeiten ist. Kommen jedoch externe Einflüsse und

Vergleiche mit anderen Branchen ins Spiel, lassen Faktoren wie die Entlohnung, Karriereöglichkeiten und Arbeitsstunden ein negatives Branchenbild entstehen.

### **2.2.2 Organisationstheorie**

Die Betrachtung der Organisation ist im vorliegenden Kontext daher relevant, da überindividuelle Ordnung es Menschen ermöglicht, für übergeordnete Ziele von Organisationen Leistungen zu erbringen und somit sind Organisationen und Ordnung einer der Gründe, weshalb es Personal gibt (Oechsler, 2011, S. 1).

Eine Organisation wird nach Rosenstiel (2007 zitiert in Myers, 2008, S. 916) als ein gegenüber ihrer Umwelt offenes System, das zeitlich überdauern existiert, spezifische Ziele verfolgt, sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt und eine bestimmte Struktur aufweist, beschrieben. Diese Struktur ist meist durch Arbeitsteilung und einer Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet.

Eine Organisation kann nach Johnson, Scholes & Whittington (2011, S. 537ff.) und Myers (2008, S. 917f.) verschiedene Strukturen annehmen und entsprechend dem Einlinien- oder Mehrliniensystem strukturiert sein und hierarchisch oder teamgebunden aufgebaut sein.

- Die funktionale Struktur  
Sie gliedert die formale Aufbaustruktur einer Organisation nach Verrichtungen wie Produktion, Finanzen, Marketing, Personal, etc. und die Verantwortlichkeiten werden gemäß diesen Primäraktivitäten zugeteilt. Diese Form der Struktur finden man meist in kleineren Firmen oder Organisationen.
- Multidivisionale Struktur  
Diese Struktur besteht aus einzelnen Divisionen, die nach Produkten, Kundengruppen oder Regionen gegliedert sind. Jede Division verfügt über eigene funktionale Abteilungen.
- Matrixstruktur  
Die Matrixstruktur kombiniert unterschiedliche Gliederungsformen, wie zum Beispiel Produktabteilungen und geografische Abteilungen oder funktionale und divisionale Strukturen.
- Projektbasierte Struktur  
Diese Form wird temporär zur Bearbeitung eines Themas gebildet und löst sich danach wieder auf.

Organisationen bestehen unter anderem auch aus Individuen und Gruppen wie wir weiter oben feststellen konnten. In Bezug auf Führung ist diese durch eine Beziehung charakterisiert, die sich immer zumindest durch eine zweite Person ausdrückt. Es wird auch im Sinne einer Organisation immer eine Führungskraft sowie eine zweite Person in Form der/s Geführten geben und zusätzlich eventuell weitere KollegInnen. Das Verhältnis zwischen Führungskraft und geführter Person kann in Form eines Einliniensystems als hierarchische gesehen werden, oder aber die Führungskraft befindet sich in Form eines Mehrliniensystems in der Rolle eines Gruppenmitglieds. Eine ganzheitliche Perspektive sieht die Führungskraft einem Kollektiv übergeordnet oder als in diesem Kollektiv integriert. (Neuberger, 2002, S. 35)

### **2.2.3 Die Organisationsstruktur in der Hotellerie**

Die hierarchische Ordnung der einzelnen Einheiten bzw. Abteilungen der Hotellerie gibt je nach Betriebstyp die Aufbauorganisation wieder. Die Art und Weise der Organisationsform hängt von der Beziehung der einzelnen Einheiten untereinander ab. Auch in der Hotellerie gibt es die klassischen Formen der funktionalen Organisation mit der Spezialisierung nach Verrichtungen, der divisionalen Organisation mit der Spezialisierung nach Objekten (Produkte/Kunden) oder die Matrix-Organisation mit der Spezialisierung nach Verrichtung und Objekten. Jedoch spielen nicht nur die einzelnen Abteilungen eine große Rolle, sondern auch die Kommunikationslinien. Klare Hierarchien und ein reibungsloser Informationsfluss sind unabdingbar, um den Wünschen und Anliegen der KonsumentInnen gerecht zu werden. Die Praxis zeigt, dass der Informationstransfer von der Reservierung des Gastes bis in das hoteleigene Restaurant durchaus 4-5 Personen umfassen kann. Doch auch das Umfeld in der Hotellerie ändert sich, aufgrund dessen sich auch die Organisation leicht ändert und es nicht verwundert, dass mittlerweile immer öfter matrixähnliche Formen vorzufinden sind. Die Teilung der operativen (Küche, Service, Empfang) von den administrativen (Direktion, Verwaltung, Marketing, Sales) Abteilungen bewährt sich auch in dieser Branche. Die Faktoren der Betriebsgröße, des Leistungsspektrums, des Qualitätsstandards, des technologischen Standards und der strategischen Überlegungen spielen hier eine wesentliche Rolle. (Winter, 2016, S.93ff.)

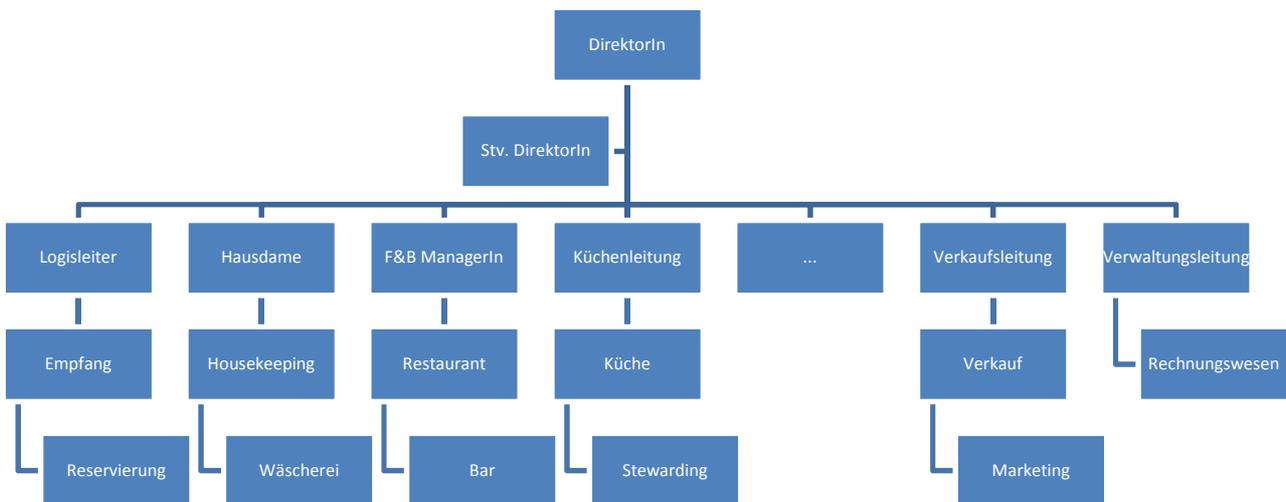


Abbildung 2 Eigene Darstellung nach Winter (2016, S. 94)

Die in Abbildung 1 dargestellte Organisationsform beinhaltet 6 AbteilungsleiterInnen mit ein bis zwei unterstellten Abteilungen und jeweils selbstständigen AbteilungsleiterInnen. Somit sind hier bis zu 17 Führungskräfte angegeben. Weitere mögliche Departments bzw. AbteilungsleiterInnen wären die Spaleitung, die leitende Haustechnik oder eine eigene Personalleitung. Doch die Hierarchie hört nicht bei den Departments auf. Wird das Restaurant näher betrachtet, ist auch hier eine spezielle Hierarchie im Einliniensystem vorzufinden. Folgende Abbildung steht repräsentativ für viele weitere größere Abteilungen eines Hotelbetriebs. (Winter, 2016, S.95; Siegel, Lenger, Stickler & Gutmayer, 2006, S.52)

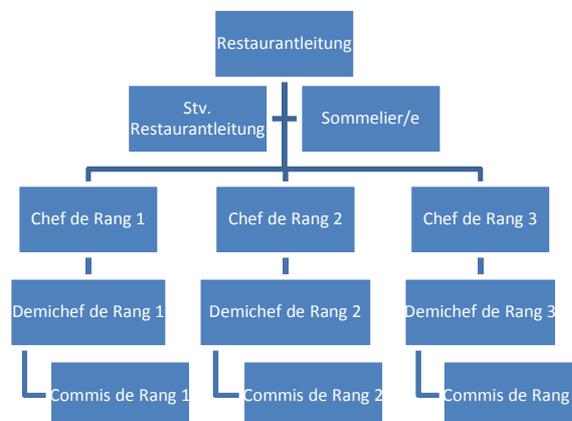


Abbildung 3 Eigene Darstellung nach Siegel, et al. (2006, S.95ff.): Französisches Serviersystem

Die Literaturrecherche in der englischsprachigen und internationalen Literatur zeigt auch in der Organisationsstruktur ein ähnliches Bild (Mannan, 2008, S.184ff.). Aufgrund der Fragestellung bzw. des Fokus der vorliegenden Arbeit auf Hotelbetriebe in Österreich, erscheint die Relevanz dieser Literatur aufgrund der Anlehnung und Orientierung an internationalen Standard und Hotelketten wenig relevant.

#### **2.2.4 Die Organisationsstruktur in der Küche**

Die folgenden Erläuterungen orientieren sich wie auch die vorweg beschriebenen Organisationsmodelle an einer idealtypischen Struktur. Eine konkrete Anpassung an die jeweiligen Umstände wird immer notwendig sein, auch wenn ein Grundgerüst stets zu erkennen ist (Fuchs, 2016, S. 163).

Auch das Resort der Küche ist aufgrund seiner Komplexität und der Anforderungen traditionell dem Einliniensystem zuzuordnen und ähnlich jenem des französischen Serviersystems aus Abbildung 2. Anstelle der Chef de Rangs treten hier die Chef de Parties als Leiter einer eigenständigen Abteilung auf. Diese Abteilungen unterscheiden sich in den Aufgaben der Zubereitung – so kann der Chef de Partie in der Funktion als Chef Entremetier (Beilagenplatz) oder auch Chef Rotisseur (Bratenplatz) auftreten. Je nach Größe und Angebot des Unternehmens variiert die Organisationsform der Abteilung in der Anzahl an MitarbeiterInnen und entsprechender Posten. Üblich sind zum Beispiel der Gardemanger als Koch der kalten Küche, der Saucier als Saucen- und Pfannkoch sowie der Pâtissier als Meister der Süßspeisen und Backwaren. (Mitsche, Reisinger, Kranzl, Fischer & Buchinger, 2007, S.11ff.; Fuchs, 2016, S. 164)

Speziell um den Bereich des Services aber noch viel mehr die Küche verstehen zu können, ist folgendes Zitat hilfreich, „*Interessant ist, dass Küche und Service weltweit immer noch von der französischen Sprache geprägt sind. Selbst in US-amerikanischen Hotelkonzernen halten sich in den Bereichen französische Fachbegriffe.*“ (Fuchs, 2016, S. 164). Fuchs führt das auf die historische und zentrale Rolle von Frankreich in der Entwicklung der Esskultur zurück. Diese großen Teams werden heute noch „Brigaden“ genannt und unterliegen einer hohen Arbeitsteilung, sind tief gegliedert und lassen sich aufgrund dieser hierarchischen Strukturen – historisch gesehen – dem militärischen Bereich zuordnen.

## 2.2.5 Die Organisationsstruktur im Wandel

Notwendige Reorganisationen können branchenunabhängig unterschiedliche Gründe haben. Änderung der Marktverhältnisse oder Marktziele, wie zum Beispiel wachsende oder stagnierende Märkte oder zunehmender Konkurrenzdruck können als Anlass zu Reorganisation gesehen werden. Veränderungen der Unternehmensgrößen, die Einführung technischer Neuerungen und die Änderung des Betriebszwecks bzw. Strategieänderungen werden ebenso angegeben wie personelle Veränderungen auf allen Ebenen. Eine schwierige Geschäftslage, zum Beispiel als Folge von Umsatzrückgängen oder die Überlastung der Geschäftsleitung sind weitere Gründe. Eine grundlegende Änderung der Aufbauorganisation, einzelne Mängel in der Aufbauorganisation oder die Verbesserung der Ablauforganisation sind ebenso Anlässe zum Organisationswandel. (Weuster, 2010, S. 12f.)

Auch in der Hotellerie verändert sich die Organisationsstruktur. Die Gründe dieser Veränderungen liegen im Druck, MitarbeiterInnen einzusparen um Kosten zu senken aber auch um Synergien besser nutzen zu können und Hierarchieebenen abzubauen (siehe Abbildung 1 und Abbildung 2 in Kombination mit bis zu 8 Hierarchieebenen). Ein prozessorientiertes Denken und ein größerer Verantwortungs- & Aufgabenbereich sind die Folge. Ein wesentlicher Faktor ist die Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung an die jeweiligen Abteilungen im Sinne von Führung, Budgetierung und Organisation. (Winter, 2016, S.96ff.)

Schaetzing (2006, S.217) unterstellt der/m LeiterIn des Beherbergungsbereichs (vgl. mit Rooms Division ManagerIn) die/den EmpfangschefIn sowie die Hausdame mit den jeweiligen Abteilungen, um die ineinander verflochtenen Abteilungen effizienter führen zu können und um vorhandene Synergien besser nutzbar machen zu können. Hänssler und Rettl (2016, S. 136) ergänzen, dass viele Tätigkeiten der Empfangsabteilung – vergleichbar mit anderen Abteilungen – auch von der Größe des Unternehmens abhängen. Während in kleineren Betrieben viele Aufgaben von einem/r EmpfangsmitarbeiterIn erledigt werden, gibt es in größeren Betrieben weitere Untergliederungen in Reservierung, Empfang, Concierge und Portiersloge, Guest Relations und zum Beispiel der Night Audit (Hänssler und Rettl, 2016, S. 136).

Fuchs (2016, S. 164; S. 168) greift den bereits mehrfach angesprochene Kostendruck auf und zeigt am Beispiel der Küche, wie sich die Organisationsstruktur verändert. Posten wie der Hors d'oeuvre (Vorspeisenkoch/-köchin), Potager (Suppenkoch/-köchin) oder der Boucher (KüchenfleischerIn) werden aufgrund von Zusammenlegungen von

Posten, durch Outsourcing oder durch Zukauf von Convenience-Produkten wegrationalisiert.

Die folgende Darstellung zeigt die Komplexität sowie die Individualität einer möglichen Organisationsform. Diese ist wie eingangs erwähnt, von vielen betrieblichen Faktoren abhängig und hat in diesem Fall keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

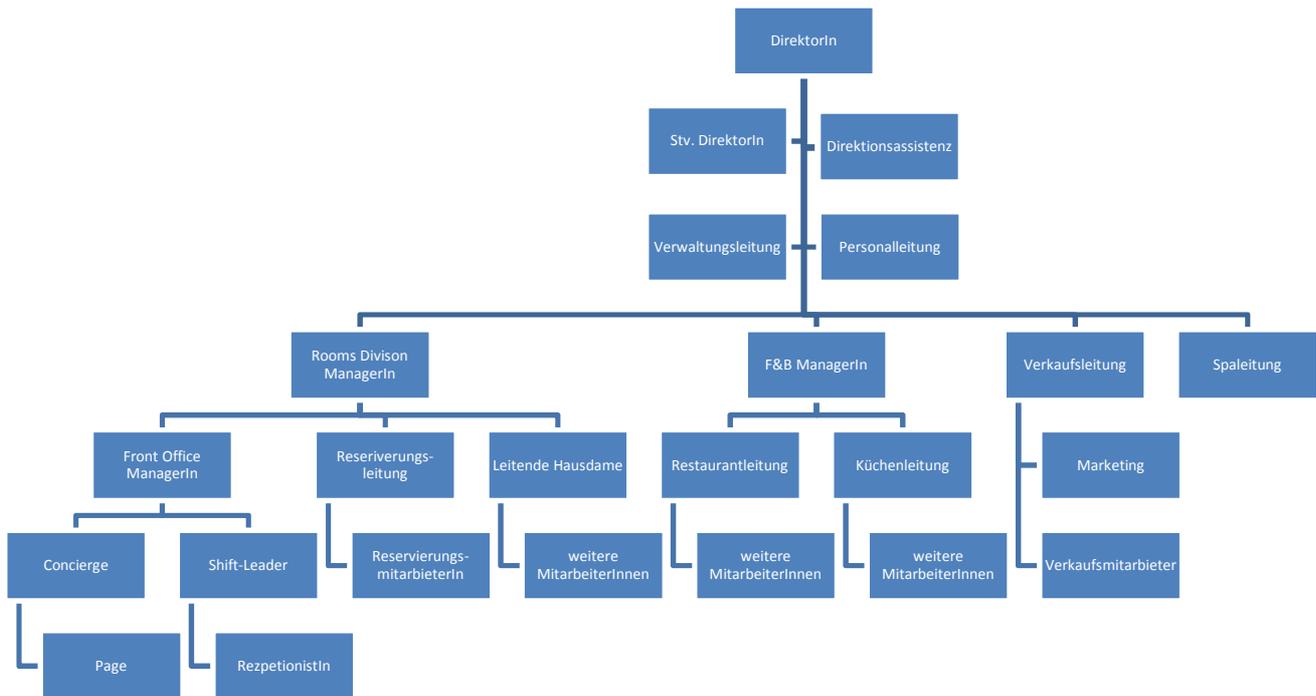


Abbildung 4 Eigene Darstellung einer Matrixorganisation in Anlehnung an Winter (2016, S.98)

Obwohl vielerorts Strukturen und Hierarchien flacher werden, zwischen Führungskräften im mittleren Management und ihren MitarbeiterInnen bzw. ihren Vorgesetzten besteht weiterhin eine hierarchische Beziehung. Daran ändert auch ein kooperativer Führungsstil nichts, denn das hervorstechende Merkmal der Hierarchie ist die Entscheidungskompetenz und damit einhergehend auf die Verantwortung für die getätigten Entscheidungen (Weigang & Wöhrle, 2015, S.12).

## 2.2.6 Die Betriebsführung und die Eigentumsverhältnisse

Jaeschke und Fuchs (2016, S. 75) schreiben, dass ein immer härter werdender Konkurrenzkampf aufgrund der Expansion internationaler und nationaler Hotelgesellschaften entstanden ist. Somit gilt es zu überlegen, ob eine Kooperation oder eine Zusammenarbeit mit einem Konzern Sinn macht, um das Hotel konkurrenzfähig führen und

weiterführen zu können. Nachfolgende Inhalte beziehen sich auf Themen, die relevant für diese Arbeit sind. So wird zum Beispiel nicht auf die international übliche Vorgehensweise der funktionalen Entkoppelung – Bau und Finanzierung der Immobilie sowie Betreiben eines Hotelbetriebes –eingegangen.

Auch in der Hotellerie gibt es unterschiedlichste Eigentums- bzw. Rechtsverhältnisse, wobei folgende als relevant zu erwähnen sind (Henschel et al., 2013, S. 9; Jaeschke und Fuchs, 2016, S. 77):

- Eigentümerbetrieb: Die/der EigentümerIn ist InhaberIn und für die Führung des Betriebes verantwortlich. Erfolgt die Führung durch eine Eigentümerfamilie, ist von einem Familienbetrieb die Rede. Hierbei handelt es sich um die „klassische“ Betreiberform.
- Pachtbetrieb: Die/der EigentümerIn ist VerpächterIn, die/der InhaberIn hingegen PächterIn und für die Betriebsführung verantwortlich.
- Managementverhältnisse: Ein/e InvestorIn/EigentümerIn stellt die Hotelimmobilie einer Hotelgesellschaft zur Verfügung. Die Hotelgesellschaft verfügt über das entsprechende Branchen-Know-How und wird mit der Führung des Hotelbetriebs beauftragt.

Die Eigentümer- und Betreiberfunktion sind in touristischen KMU-Betrieben traditionell sehr stark miteinander verbunden und stehen fast schon konträr zu internationalen Hotelketten (Schumacher & Wiesinger, 2014, S. 265).

#### 2.2.6.1 Familienunternehmen

„Die Tourismusbranche wird von Familienunternehmen dominiert [...]“ (www.fafga.at, 01.04.2018), da der Anteil der Familienunternehmen an der österreichischen Hotellerie bei ca. 70% liegt. Haushofer (2013, S. 4ff.) beschreibt Familienunternehmen mit dem vorherrschenden Kredo, Stabilität vor Weiterentwicklung. Die Übergabe an die nächste Generation ist einer der Hauptgründe für einen längerfristigen Planungshorizont und eine nachhaltige Unternehmensstrategie, die nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtet ist – nicht-finanzielle Geschäftsziele werden wichtiger als finanzielle eingestuft. Familienunternehmen charakterisieren sich durch die Eigentumsstruktur sowie die Unternehmensorganisation. Aufgrund der beiden sich überlagernden Bereiche von

Familie und Unternehmen stellen sie einen Typ von Unternehmen dar, der mit komplexen Herausforderungen konfrontiert ist.

Posch & Speckbacher (2012, S. 7f.) schreiben, dass es keine einheitliche Definition von Familienunternehmen gibt, aber dass es wesentliche Charakteristika von Familienunternehmen gibt. Es gibt die Rolle einer (Gründer-) Familie, die Entscheidungen hinsichtlich Unternehmensvision und -ziele trifft sowie in der Führung und Steuerung des Unternehmens tätig ist. Die Kriterien für die konkrete Identifikation und Abgrenzung von Familienunternehmen sind, dass das Unternehmen überwiegend in Familienbesitz ist und das dominanter Einfluss von Familienmitgliedern in der Geschäftsführung vorliegt.

Ein Modell eines Firmenunternehmens (Simon, 1999 in Loebbert, 2001, S. 85f.) charakterisiert Familienunternehmen durch eine einzigartige Durchdringung und Überschneidung von zwei unterschiedlichen Sozial-, Kultur- und Regelsystemen. Folgende Tabelle unterscheidet Familienbetriebe und klassische Unternehmen.

	Familie	Unternehmen
Wertprinzipien	Solidarität	Ökonomie
Entscheidungsprinzipien	Emotional	Rational
Orientierung	Innen	Aussen
Risikoeinstellung	Risikoavers	Risikofreudig
Mitgliedschaftsregel	Zugehörigkeit	Leistung

Tabelle 4 Eigene Darstellung: Unterscheidung Familienbetriebe und klassische Unternehmen

### 2.2.7 Die Situation der ArbeitnehmerInnen in der Hotellerie

Neben den bereits betrachteten Teilaspekten, Charakteristika und Herausforderungen der Hotellerie ist die Situation der Beschäftigten in der Branche näher zu beleuchten. Ergebnisse einer Arbeitsklimaindex-Befragung innerhalb der Branche im Bundesland Salzburg zeigen, dass der dortige Arbeitsklimaindex 99 Indexpunkte aufweist. Dieser Wert liegt deutlich unter dem Indexwert von 114 der allgemeinen Salzburger ArbeitnehmerInnen. Hauptverantwortlich für diese niedrigen Indexwerte sind die körperliche Belastung, die fehlenden Möglichkeiten der Zeiteinteilung und die fehlenden Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten vor allem in der Abteilung des Housekeepings. (Grössenberger, 2011, S. 14ff.)

Die Wochenarbeitszeit im Tourismus wird durchschnittlich in der Vollzeit mit 44 Stunden angegeben. Tatsächlich arbeiten Vollzeitbeschäftigte allerdings um durchschnittlich

sieben Stunden mehr pro Woche, daher kommen sie auf ein wöchentliches Stundenausmaß von 51 Wochenstunden. Ein Vergleich mit den durchschnittlichen Vollzeitbeschäftigten in Salzburg zeigt, dass diese auf ein wöchentliches Stundenausmaß von 43 Stunden kommen. Nicht nur die Wochenarbeitszeit im Tourismus ist nennenswert, sondern auch das Ergebnis, dass insgesamt 61% der Tourismusbeschäftigten in Salzburg (Voll- und Teilzeit) mehr arbeiten als sie vertraglich vereinbart hatten. Der Großteil dieser Überstunden wird durch Zeitausgleich abgegolten, gefolgt von einer Überstundenpauschale und einer zusätzlichen Ausbezahlung. 77% der Befragten arbeiten häufig an Wochenenden und weitere 14% gelegentlich am Wochenende. 53% der Beschäftigten im Tourismus arbeiten nach fixen Arbeitszeiten mit gleichbleibendem Arbeitsbeginn und -ende. 51% der Beschäftigten arbeiten nach unregelmäßigen Arbeitszeiten und 22% auf Abruf. (Grössenberger, 2011, S. 28ff.) Eine weitere Studie der Arbeiterkammer, bezogen auf Österreich und einem Zeitraum von 2007-2011, zeigt ein leicht differenziertes Bild. Die Überstunden wurden in dieser Studie mit durchschnittlich 3 Wochenstunden genannt und liegen damit unter dem Wert aus dem Bundesland Salzburg aus dem Jahr 2011 (Biehl & Kaske, 2011, S. 99).

Das durchschnittliche monatliche Vollzeit-Nettoeinkommen (inkl. Überstundenpauschale) liegt bei € 1.329,- damit liegt das Einkommensniveau trotz inkludierter Überstundenpauschale um durchschnittlich € 300,- unter dem der Salzburger ArbeitnehmerInnen (Grössenberger, 2011, S.34). Der Österreich-Vergleich für den Zeitraum 2007-2011 zeigt erneut ein abweichendes Bild. Das persönliche Netto-Einkommen wird hier mit € 1.110,- angegeben (Biehl & Kaske, 2011, S. 111).

Die Belastung am Arbeitsplatz wird am stärksten durch Zeitdruck gefolgt von seelisch belastender/aufreibender Arbeit und unregelmäßigen Arbeitszeiten angegeben. Als Spiegelbild dieser Ergebnisse wünschen sich 38% der Befragten eine Verbesserung Ihrer Einkommenssituation und 25% familienfreundlichere Arbeitszeiten (Grössenberger, 2011, S. 41ff.). Auch hier bestätigt die österreichweite Studie von Biehl & Kaske (2011, S. 107) die Belastung in den Bereichen psychischer Stress bzw. Zeitstress, psychische Belastung und Innovationsstress.

Die Doods GmbH befasst sich mit ihrer Studie, „Studie 2017 – Das Ende der Branchenflucht im Tourismus“ mit Glück und Zufriedenheit von Beschäftigten im österreichischen Tourismus. Die Studie im Erhebungszeitraum über 2 Monate und als Online-Erhebung durchgeführt, schlussendlich wurden 1.258 verwertbare Datensätze erhoben. Folgende Ergebnisse lassen sich präsentieren (Doods GmbH, 2017, S.15ff):

- Wird der Faktor „Glück“ betrachtet, so liegt der Mittelwert bei den MitarbeiterInnen bei 6,3 Punkte (Anm. zur Studie: 0 gar nicht – 10 sehr glücklich). UnternehmerInnen erzielten eine Gesamtwertung von 7,4 Punkten. Den Hoteliers liegt das Glück ihrer MitarbeiterInnen sehr am Herzen (8,8 Punkte), jedoch kommt diese Wertschätzung nicht bei den MitarbeiterInnen an (5,6 Punkte). Obwohl nur eine geringe Abweichung aufscheint, sind Menschen in Hotelgruppen (7,6 Punkte) marginal glücklicher als in familiengeführten Betrieben (7,3 Punkte). Auf die Frage, ob MitarbeiterInnen mit Freude bei der Arbeit sind, ergeben 7,5 Punkte bei den Unternehmen und 6,2 Punkte bei den MitarbeiterInnen das Bild, dass Unternehmen die Freude Ihrer MitarbeiterInnen höher einschätzen als sie ist.
- Ebenso nennenswert ist das Thema „Werte“. Werte bieten Halt und Orientierung und sind das Herz des Unternehmens. 67,2% der TeilnehmerInnen gaben an, dass sie sich mit dem Thema beschäftigen, jedoch wird auch dieser Faktor von Unternehmen um fast 10 Punkte höher eingeschätzt als von MitarbeiterInnen. 67,6% der UnternehmerInnen gaben an, dass sie ihre Unternehmensziele kommunizieren, bei 63,3% der MitarbeiterInnen kommen diese auch an.
- Der Faktor „Nähe“, als Rädchen im System oder Teil einer großen Familie definiert, zeigt, dass sich UnternehmerInnen ihren MitarbeiterInnen in Bezug auf Vertrauen, Verantwortung und Anteilnahme deutlich näher fühlen als umgekehrt. UnternehmerInnen kennen die persönlichen Lebensumstände ihrer MitarbeiterInnen (7,9 Punkte), diese Respektieren ihre Vorgesetzten sogar mehr, als diese selber merken (9,4 Punkte zu 8,0 Punkte).
- Die „Zufriedenheit“ der MitarbeiterInnen ist in den Bundesländern Kärnten, Salzburg und Tirol leicht niedriger als in den restlichen Bundesländern. Ob der Beruf – unabhängig der aktuellen Situation – mit Freude ausgeübt wird, wurde von UnternehmerInnen mit 7,2 Punkten angegeben und von MitarbeiterInnen mit 9,1 Punkten. Die Studie zeigt auch einen Zusammenhang zwischen Feedbackkultur und Glück auf.

#### 2.2.7.1 Gesundheit und Stress

Zimbardo (1995, S. 567) schreibt, dass sich Gesundheit auf den allgemeinen Zustand von Leib und Seele, also auf die volle Funktionsfähigkeit aller Teile des Körpers bezieht. Der Zustand des Körpers hängt in wichtiger Hinsicht mit dem Zustand der Seele zusammen – Anfälligkeit und Widerstandsfähigkeit gegenüber Krankheiten werden psychisch beeinflusst.

Stress wird als Muster spezifischer und unspezifischer Reaktionen eines Organismus auf Reizereignisse, die sein Gleichgewicht stören und seine Fähigkeit zur Bewältigung strapazieren oder überschreiten, beschrieben. Diese Reizereignisse werden Stressoren bezeichnet. Die Stressreaktion ist zusammengesetzt aus einer vielfältigen Kombination von Reaktionen auf unterschiedlichen Ebenen, einschließlich physiologischer, verhaltensbezogener, emotionaler und kognitiver Veränderungen. Der Effekt von Stressoren hängt von Moderatorvariablen ab, die in Form der kognitiven Bewertung prüfen, ob der Stressor eine Bedrohung oder Herausforderung ist oder ob genügend Ressourcen zur Bewältigung von Stress zur Verfügung stehen. Ein stressreiches Ereignis kann abhängig der Bewertung – ob Bedrohung oder Herausforderung – eine entsprechende Reaktion aufweisen. Als Reaktion auf die Bedrohung ist man ggf. gestresst oder abgelenkt, als Reaktion auf eine Herausforderung erregt oder konzentriert. (Zimbardo, 1995, S. 575f. und Myers, 2008, S. 692ff.)

Gündel, Glaser & Angerer (2014, S. 87f.) schreiben, dass erlebter Zeit- und Leistungsdruck ganz oben auf der Rangliste möglicher Stressfaktoren in der Arbeit steht (Anm. Studie wurde in Deutschland durchgeführt). Die stärksten Stressfaktoren stellen Multitasking, Termin- und Leistungsdruck und Arbeitsunterbrechungen dar. Diese Belastungen zeigen deutliche Zusammenhänge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie körperliche und emotionale Erschöpfung oder psychosomatische Beschwerden. Ein optimales, mittleres Stresslevel ist optimal, um Aufgaben mit kognitiver Leistung bestmöglich zu lösen (Yerkes-Dodson-Gesetz). Stress kann also bis zu einem bestimmten Punkt eine Aktivierung und Leistungssteigerung bewirken. Die Leistung fällt jedoch ab, wenn Aufgabenmengen überzogen werden, Leistungsanforderungen zu hoch sind oder zu wenig Zeit vorhanden ist. (Gündel et al., 2014, S. 91)

*„Eine gelungene Balance von Arbeit und Leben fördert das Wohlbefinden und beugt damit möglichem Stress vor. Ein Ungleichgewicht beeinträchtigt die Lebensqualität und kann überdies auch die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit senken“* (Myers, 2008, S. 903). Diese von Myers zitierten Zeilen beschreiben die Work-Life-Balance. Jedoch verweist Myers auch auf eine Studie von Greenhaus, Collins & Shaw (2003), die aufzeigt, dass die positive Wirkung einer Balance zwischen Arbeit und Familie nicht bestätigt werden konnte, jedoch wurde die negative Wirkung eines Ungleichgewichts zugunsten der Arbeit belegt.

## 2.3 Führung

Neuberger (2002, S. 2) beginnt seinen umfangreichen Klassiker „Führen und führen lassen“ mit dem Satz, „*Führung ist ein umstrittenes Thema, [...]*“ und schreibt weiter, „*Dass es mehr Bücher als Wissen über Führung gäbe, [...]*“. Die vorliegende Arbeit soll sich Neuberger anschließen und nicht nach der richtigen, exakten oder allgemein gültigen Führungsdefinition suchen, sondern durch Analyse der Inhalte und des Gebrauchs gängiger Führungsdefinitionen eine pragmatische und praxisnahe Orientierung geben.

### 2.3.1 Personalmanagement

Bevor der Begriff „Führung“ näher betrachtet oder zum Inhalt folgender Kapitel gemacht wird, betrachten wir hier vorher das Personalmanagement. Berthel & Becker (2013, S. 10) schreiben, dass Personalmanagement Einfluss auf die betrieblichen Strategien, die Gestaltung der Organisationsstrukturen, die Bestimmung von personeller Verantwortung, Firmenwagen und sogar auf die Wahl eines neuen Standortes nehmen kann. Neben institutionellen Fragen steht besonders die Verantwortung zur Personalführung im Fokus. Management wird hier als Führungstätigkeit verstanden und von Wild (1974, S. 156, zitiert in Berthel & Becker, 2013, S. 14) in Form einer Matrix beschrieben. Der Autor nennt drei Betrachtungsebenen (System-, Prozess-, und Güterebene) und zwei Aspekte (materieller und personeller Aspekt). Führung findet hier sich an den Schnittpunkten personeller Aspekte mit der System- und Prozessebene wieder.

Das Personalwesen an sich darf jedoch nicht als Human Resource Management-Ansatz verstanden werden. Diese oftmals als Synonym verwendeten Begriffe haben eine klare Trennung, welche sich in der strategischen Bedeutung der Humanressource in modernen personalwirtschaftlichen Ansätzen zeigt und von seinem Anspruch her weit über die herkömmliche Konzeption der Personalfunktion hinausgeht. Die Unterschiede zwischen betrieblichem Personalwesen und Human Ressource Management (HRM) werden in der folgenden Tabelle aufgezeigt. (Oechsler, 2011, S. 21ff.)

	Betriebliches Personalwesen	HRM
Unternehmenspolitische Einordnung	Nachgelagerte betriebliche Funktion	Integrierte Bestandteile der Unternehmensstrategie
Aktivitätenhorizont	kurzfristig – reaktiv	langfristig - proaktiv
Kontrolle	Fremdkontrolle	Selbstkontrolle

Erfolgskriterien	Konformität, Kostenreduzierung	Selbstverpflichtung, Intensivierung der Arbeit
Grundhaltung	verwaltend	unternehmerisch

Tabelle 5 Eigene Darstellung der Unterschiede zwischen betrieblichen Personalwesen und HRM nach Oechsler (2011, S. 22)

Wie spannend aber auch uneinig und offen sich dieser Themenbereich präsentiert, ist in Berthel & Becker (2013, S. 21) zu lesen. Im Gegensatz und mit Vermerk auf Oechsler (2011, S. 21ff.) differenzieren Berthel & Becker nicht zwischen den beiden Begriffen und sprechen von Personal-Management als HRM und umgekehrt.

### 2.3.1.1 Interessensgruppen des Personalmanagements

Welche Interessensgruppen haben direkt oder indirekt Einfluss auf die Führung? Ansprüche an die Ausgestaltung des Personalmanagements werden von verschiedenen inner- wie außerbetrieblichen Stakeholder gestellt. Berthel & Becker (2013, S. 6) nennen folgende Gruppen und Interessen.

Gruppen:	Interessen:
MitarbeiterInnen	Entgelt, soziale Sicherheit, soziale Kontakte, Aufstiegsmöglichkeiten, gute Arbeitsbedingungen
Führungskräfte	Entgelt, Sozialprestige, Machtposition, Aufstiegsmöglichkeiten
Bestimmte Gruppen von MitarbeiterInnen	Durchsetzung von Gruppenzielen zum Beispiel in Hinblick auf die Stellung im Betrieb
EigentümerInnen	Rentabilität, Vermögenssicherung & -zuwachs, Einfluss auf die Unternehmensführung
FremdkapitalgeberInnen	Hohe Zinserträge, Kapitalsicherung
KundInnen	Qualität zu günstigen Preisen, gesicherte Warenversorgung, gute Beratung & Service
Kommunen	Abgaben, Steuern, Bereitstellung von Arbeitsplätzen
Staat	Abgaben, Steuern, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften
Gewerkschaften	Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen und der Tarifverträge
ArbeitgeberInnenverbände	Berücksichtigung der Verbandsinteressen

Tabelle 6 Eigene Darstellung der Interessensgruppen des Personalmanagements nach Berthel & Becker (2013, S. 6)

Kosel (2012, S. 22) stellt in der Betrachtung der Erwartungen der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen die gegenseitigen Erwartungen der Sozialpartner gegenüber.

Die gegenseitigen Erwartungen der Sozialpartner	
Was erwartet das Unternehmen von deren MitarbeiterInnen?	Was erwarten die MitarbeiterInnen von ihrem Unternehmen?
Engagement, Einsatzbereitschaft	Gute, pünktliche Bezahlung
Produktivität	Leistungsgerechte Bezahlung
Gute Qualität	Angenehme Arbeitszeiten
Zeitliche Flexibilität	Interessante Tätigkeiten
Vielseitige Einsetzbarkeit	Anerkennung, Wertschätzung
Loyalität	Selbstbestimmung
Lern- und Veränderungsbereitschaft	Gutes Betriebsklima
Kritikfähigkeit	Perspektiven
Identifikation mit dem Unternehmen	Möglichkeit zur Weiterentwicklung
Ideen und Verbesserungsvorschläge	Selbstverwirklichung
Kostenbewusstsein	Mitsprache und Verantwortung
Unternehmerisches Denken und Handeln	
Einen positiven Beitrag zum Betriebsklima	

Tabelle 7 Eigene Darstellung der gegenseitigen Erwartungen der Sozialpartner nach Kosel (2012, S. 22)

### 2.3.1.2 Zum Personalmanagement in der Hotellerie

Das internationale Personalmanagement in der Hotelbranche stellt die Wissenschaft vor ein Problem. Bei der Betrachtung der Dienstleistung stellt sich die Frage, was Dienstleistung exakt ist. Diese Heterogenität macht es kompliziert, Generalisierungen für die Hotelbranchen zu definieren und Abgrenzungen, zum Beispiel zur Finanzbranche, zu finden. Als Beispiel werden die Saisonalität und die flexiblen Arbeitszeiten in der Hotellerie, sowie die im Vergleich fixen und stabilen Arbeitszeiten am Bankschalter genannt. Es gibt einen bemerkenswerten Mangel an Informationen zu HRM Problemen in der Hotelbranche, obwohl speziell in dieser Branche immer davon zu hören ist, *„people are our most important resource“* (Hoque, 1999, S.4). Die Relevanz von „mainstream“ HRM-Theorien in der Hotellerie „besorgt“ die Wissenschaftler der Branche. Hoque (1999, S.5) charakterisiert die Hotellerie als *„different“*, *„being characterised by ad hoc management“* und *„high, possibly unavoidable labour turnover“*. Eine Ansicht, die häufig bei HotelmanagerInnen zum Ausdruck kommt, besteht darin, dass diese grundlegenden

organisatorischen Unterschiede, die in anderen Branchen entwickelten allgemeinen Managementprinzipien unbrauchbar machen. Auch das Argument, dass die Branche irgendwie "anders" ist, wird häufig verwendet, um zu erklären, warum Hotelmanagement - Forschung tendenziell in branchenspezifische Zeitschriften gelenkt und vom Mainstream ausgeschlossen wird. (Hoque, 1999, S. 3ff.)

Welche Faktoren haben überhaupt Einfluss auf die Personalmanagementaufgaben in der Hotellerie? Und ließe sich daraus auch ableiten warum für die klein- und mittelständische Ferienhotellerie unter Umständen andere Gesetze und Regeln gelten? Hoque (1999, S. 26ff.) nennt die Produktmärkte und Wettbewerbsstrategien, den Preiswettbewerb, unterschiedliche Qualitätsansprüche, die unterschiedlichen Herangehensweisen an die Strategie des Hotelmanagement, die Art und den Einfluss der Personalabteilungen, die variable Art der Nachfrage, den Widerstand der Belegschaft zum Wandel, die Größe der Hotels, die Fluktuation und Instabilität der Arbeitskräfte, das Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte, die Gewerkschaften und die Eigentümerverhältnisse als Faktoren.

Baum (2015, S. 210) überprüfte im Jahr 2007 die Personalprobleme im internationalen Tourismus. Das Ergebnis war eher pessimistisch und düster. Die Untersuchung zwischenzeitlicher Entwicklungen weist auf Fortschritte hin, wenn sich auch zeigt, dass die Veränderungen bestenfalls langsam waren und in vielen Ländern und Organisationen viele Bereiche, wie zum Beispiel die Arbeitsbedingungen, die Vergütung, der Status der Arbeit, das Diversity Management, etc. ins Stocken geraten sind.

Das Personalmanagement in der Hotellerie umfasst die Gesamtheit der mitarbeiterInnenbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben. MitarbeiterInnen einzustellen, zu führen und wieder freizusetzen ist jedoch nicht mehr genug. Auch hier haben sich in den letzten Jahren die Anforderungen geändert. Auch für die Hotellerie gelten technologische und ökonomische Entwicklungen wie die Digitalisierung (Verweis auf das Online-Buchungsverhalten) und die Globalisierung von Unternehmen sowie die zunehmende Komplexität und die Veränderungsgeschwindigkeit. Aber auch soziale Trends wie die Individualisierung, der Wunsch nach Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Lebensbereichen und der Suche nach dem sinnerfüllten Arbeiten spielen eine entsprechende Rolle. Aktuell wie nie ist der Mangel an qualifizierten Fachkräften, der Wandel hin zu flexibleren Beschäftigungsformen, das Ziel einer höheren Produktivität und effizienteren Prozessen. Die MitarbeiterInnen sind die wichtigste Ressource eines jeden Hotels, und diese gut ausgebildet und motiviert zu finden und zu halten ist deutlich schwieriger geworden. (Baier & Winter, 2016b, S. 178)

Die Messung der emotionalen Zufriedenheit der MitarbeiterInnen hat laut Baier & Winter (2016a, S. 211f.) noch nicht den Stellenwert wie die Messung der Gästezufriedenheit, hat aber in den letzten Jahren deutlich an Gewichtung gewonnen. Traditionelle Kennzahlen wie Fehlzeiten haben natürlich ihre Daseinsberechtigung, ermöglichen jedoch keinen tieferen Einblick in die Hintergründe. Als Beispiel kann die branchenunabhängige Gallup Q12® Befragung (vgl. Baier & Winter, 2016a) genannt werden, welche sich mit dem emotionalen Grad der Bindung zwischen ArbeitnehmerInnen und Unternehmen beschäftigt. Die Erkenntnis, dass emotional gebundene MitarbeiterInnen eine stärkere Bindung an das Unternehmen haben, seltener fehlen, produktiver arbeiten und somit in vielerlei Hinsicht resistenter sind, ist schlussendlich auch für den Gast ein Mehrwert und mit der verbesserten Gästebeziehung steigt auch der betriebswirtschaftliche Erfolg – somit steigt auch der Wert der MitarbeiterInnen für das Unternehmen (Baier & Winter, 2016a, S. 211f.). Auch hierdurch ist die enorme Bedeutung der MitarbeiterInnen in der Branche und für die Branche ersichtlich.

### **2.3.2 Abgrenzung und Definition des Begriffs Führung**

Aufgrund der Vielzahl an Definitionen, Begriffen und der Fülle an Literatur ist eine Abgrenzung und Definition des Begriffs Führung für diese Arbeit notwendig. Steyrer (2015, S. 19) definiert Führung wie folgt: *„Unter Führung wird im Allgemeinen ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine führende Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen. [...] Führung ist ein Prozess der Beeinflussung anderer, um Verständnis und Akzeptanz dahingehend zu erzeugen, was und wie es getan werden muss, sowie ein Prozess, der individuelle und kollektive Anstrengungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele erleichtert“*. Führungskonzepte gehen daher davon aus, dass es immer Führende und Geführte gibt, die in einer Unter- bzw. Überordnung zueinanderstehen. Blessin & Wick (2017, S. 49) bezeichnen Führen als multifaktorielles Geschehen, dass neben Führende und Geführte noch die Faktoren Aufgaben, Organisation und Umwelt nennt.

### **2.3.3 Klassische Führungsansätze**

Theoretische Ansätze zur Behandlung von Problemen zu Personal und Arbeit unterliegen einem ständigen Wachstum, die jedoch zu keinem einheitlichen Bild führen, deshalb eignet sich je nach Fragestellung eine unterschiedliche Theorierichtung (Oechsler, 2011,

S. 8). Gündel et al. (2014, S. 50) schreiben dazu, dass sich die heutige Führungsforschung dahingehend einig ist, dass Führung an die jeweilige Situation angepasst werden muss.

Die klassischen Führungsansätze orientieren sich an der Eigenschafts- oder der Verhaltenstheorie und unterscheiden hierbei noch zwischen universellen und situativen Theorien. Die Eigenschaftstheorien gehen von stabilen Persönlichkeitsmustern der Führungskräfte aus, welche den Führungserfolg beeinflussen. Es kann sich die Frage gestellt werden, „Wie müssen Führungskräfte sein?“. Der Verhaltensansatz hingegen stellt die Frage, „Was müssen Führungskräfte tun?“ bzw. welche Konsequenzen durch die Verhaltensweisen eintreten. Universelle Theorien sind situationsunabhängig und gehen von einem besten Weg aus, wohingegen die situative Führungstheorie davon ausgeht, dass der Führungserfolg von der jeweiligen Situation und des Führungsverhaltens des Führenden abhängig ist. (Steyrer, 2015, S. 30f.; Berger, 2018, S. 30; Stock-Homburg, 2013, S. 457f.; Blessin & Wick, 2017, S. 49ff.)

Die Entwicklung der Führung ist ebenso umfangreich, wie das Thema selber. Eine grobe Orientierung beginnt in der Zeit der Jäger und Sammler, geht über die Agrargesellschaften und der Entwicklung der Erwerbsarbeit über die Industrielle Arbeitsteilung über den Taylorismus und die Geburtsstunde des Managements bis in die Gegenwart (Berger, 2018 S. 3ff.).

Ein Überblick über die wichtigsten Ansätze und deren Autoren gibt Steyrer (2015, S.33ff.; Berger, 2018; Stock-Homburg, 2013; Blessin & Wick, 2017).

Universelle Eigenschaftstheorie	
Great Man Theory (Carlyle, 1907, S.18)	Es gibt geborene Führungspersönlichkeiten, die in allen Situationen erfolgreich führen. Großartige Führungspersönlichkeiten haben großartige Führungsfähigkeiten.
Big-Five-Modell (Goldberg, 1990)	Anhand von 5 Eigenschaftsfaktoren kann zwischen verschiedenen Persönlichkeitstypen unterschieden werden: emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

<p>Intelligenz &amp; Führung (Judgde/Colbert/Ilies, 2004 zitiert in Steyrer, 2015, S. 38)</p>	<p>Die Persönlichkeit scheint eine höhere Relevanz für Führungserfolg zu haben, als der Einfluss der Intelligenz des Führenden auf die Führung.</p>
---	---

<p>Universelle Verhaltenstheorien</p>
---------------------------------------

<p>Die Iowa-Studien (Lewin, Lippitt/White, 1939)</p>	<p>Die Forschung effektives von ineffektiven Führungsverhalten zu unterscheiden formulierte die Führungsstile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Demokratisch:</i> Aufgaben und Ziele werden gemeinsam diskutiert, Mitentscheidung wird ermöglicht, Führungsentscheidung wird begründet und offengelegt.</li> <li>– <i>Autorität:</i> Führungskräfte handelt im Alleingang, Verteilung der Aufgaben nach eigenen Vorstellungen, keine Offenlegung der Entscheidungskriterien</li> <li>– <i>Laissez-faire:</i> Führungskräfte geben komplette Freiheit, vermeiden Beurteilungen und geben keine Vorschläge ab</li> </ul> <p>Sowohl demokratisches als auch aufgabenorientierte Führung beeinflussen Produktivität, Zufriedenheit und Gruppenkohäsion tendenziell positiv.</p>
--	--

<p>Die Ohio-State-Studien bzw. Zwei-Faktoren-Führungstheorie (Fleishmann, 1972)</p>	<p>Ziel dieser Studie war es, unabhängiges Führungsverhalten zu identifizieren. Der Großteil der von den MitarbeiternInnen beschriebenen Führungsverhaltensweisen ließ auf zwei unabhängige Faktoren rückschließen:</p>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aufgabenorientierung</i> Aufgaben werden von der Führungskraft definiert und strukturiert um angestrebte Ziele zu erreichen.</li> <li>- <i>Mitarbeiterorientierung</i> Die Führungskraft achtet auf das Wohlergehen ihrer MitarbeiterInnen. Beziehungen, Vertrauen, Offenheit, Sensibilität, etc. spielen eine wichtige Rolle.</li> </ul>
<p>Transaktionale und transformale Führung (Bass, 1985; Bass 1998)</p>	<p>Transaktionale Führung liegt vor, wenn eine Person in Kontakt zu einer anderen Person tritt, um einen Austausch im ökonomischen, politischen oder psychologischen Sinne zu erhalten – Belohnung für Leistungserbringung.</p> <p>Transformale Führung verpflichtet eine oder mehrere Personen derart, dass Führende und Geführte sich gegenseitig zu höheren Ebenen der Motivation und Moralität heben – jenseits von Belohnung und Bestrafung.</p> <p>Es liegen 7 Führungsdimensionen vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 Faktoren der transformationalen Führung: Charisma, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung, individuelle Wertschätzung</li> <li>- 2 Faktoren der transaktionalen Führung: bedingte Verstärkung, Management by Exception</li> <li>- Und der siebte und letzte Faktor steht für Nicht-Führung bzw. Laissez-faire-Führung</li> </ul>

Situative Verhaltenstheorien
------------------------------

<p>Situative Reifegrad-Theorie (Hersey &amp; Blanchard, 1977)</p>	<p>Hier wird als Situationsvariable der Reifegrad bzw. das Entwicklungsniveau der MitarbeiterInnen berücksichtigt (zusätzlich zur bekannten Aufgabe- und</p>
---	--

	<p>MitarbeiterInnenorientierung). Entsprechend des evaluierten Reifegrads unterscheidet die Theorie vier Führungsstile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Telling: diktieren, leiten, lenken,</li> <li>– Selling: argumentieren, erklären, klarstellen</li> <li>– Participating: ermutigen, zusammenarbeiten, anvertrauen</li> <li>– Delegating: delegieren, beobachten, bevollmächtigen</li> </ul>
<p>Weg-Ziel-Theorie der Führung (Vroom, 1964; House, 1996)</p>	<p>Hier werden Schlüsselemente der Führungsverhaltensansätze mit der Erwartungs-Valenz-Theorie der Motivation verbunden. Die Grundaussage der Erwartungs-Valenz-Theorie besagt, dass MitarbeiterInnen ihr Verhalten danach ausrichten, a) mit welcher subjektiven Wahrscheinlichkeit sie ein bestimmtes Ziel erreichen können und b) welchen Wert sie diesem Ziel beimessen. Diese Theorie nennt dann vier Führungsstile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterstützende Führung</li> <li>– Direktive Führung</li> <li>– Partizipative Führung</li> <li>– Leistungsorientierte Führung</li> </ul>
<p>Die Leader-Member-Exchange-Theorie (Graen/Uhl-Bien, 1995)</p>	<p>Führungsgeschehen wird als Interaktions- und Austauschprozess gesehen, es gibt keinen stabilen Durchschnitts-Führungsstil. Führungskräfte und MitarbeiterInnen bauen eine individuelle Beziehung zueinander auf und je nach Beziehung kann man sich somit in der „in-Group“ (wechselseitiges Vertrauen, häufige Interaktion, etc.) oder in der „out-group“ (kaum gemeinsame Zeit, wenig soziale Wertschätzung) befinden.</p>

Situative Eigenschaftstheorien

Es wird angenommen, dass weder die Person noch das Führungsverhalten veränderbar sind. Die Frage lautet, welche Situation passt zu welcher individuellen Führung? Unterschieden wird zwischen beziehungsmotivierter Führung und aufgabenmotivierter Führung (Fiedler, Chemers & Mahar, 1979, S.17 zitiert in Steyrer, 2015, S.63).

Die Fülle an unterschiedlichen Führungsmodellen lassen sich grafisch in Form eines Sechs-Stufen-Modells erfassen. Es handelt sich um ein aufeinander aufbauendes Kontinuum, und beginnt deshalb im Bereich der autoritären Führung, bevor es in der kompletten Selbstorganisation die sechste Stufe erreicht. Somit zeigt die folgende Abbildung, wie sich Führung von verschiedenen Blickwinkeln aus aufeinander aufbaut und entwickeln kann (Hofert, 2016, S. 56f.).

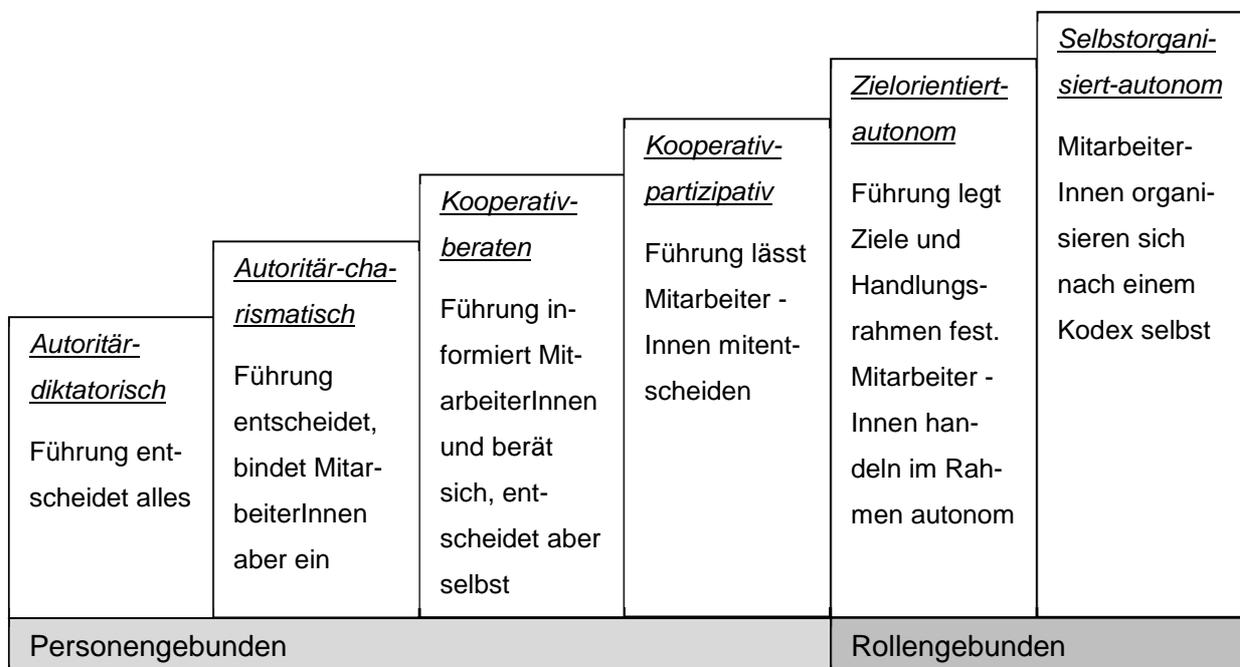


Abbildung 5: Eigene Darstellung des Stufenmodells der Führung nach Hofert (2016, S. 56f.)

### 2.3.4 Neue Führungstheorien und -konzepte

Dem Versuch geschuldet, einen groben Rahmen der Führung für diese Arbeit zu finden, würde auch notwendig sein, neben klassischen auch neue Führungstheorien und -konzepte aufzuzeigen. Diese neuen Ansätze ermöglichen eine breitere Perspektive auf Führung, indem sie den Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, die Bedeutung der MitarbeiterInnen oder den organisatorischen Kontext stärken in den Blick nehmen (Lang & Rybnikova, 2014, S. 20). Der Vergleich klassischer und neuer Führungstheorien kann auszugsweise nach Lang & Rybnikova (2014, S. 24) wie folgt aussehen.

- Einflussausübung: Einseitig – Wechselseitig
- Führungshandeln: Führungsstil – Strategie/Taktik
- Rationalitätstyp: Fakten/Wirkung – Subjektive Bedeutung/Tiefenstruktur
- Paradigmen: Naturwissenschaftlich-positivistisch –  
Sozial-konstruktivistisch, strukturalistisch
- Führungsansätze: Eigenschafts-/Verhaltensansatz –  
symbolische Führung/Mikropolitik

Alznauer (2013) beschäftigt sich in seinem Buch, Natürlich führen – Der evolutionäre Quellcode der Führung, mit der Fülle an wenig gesichertem Wissen innerhalb des Führungsbegriffs und dem wie der Titel bereits andeuten lässt, evolutionären Ansatz der Führung. Alznauer (2013, S. 6) schreibt hier: *„Haben seither die Beiträge zum Thema Führung an Klarheit und Wesentlichkeit gewonnen? Sind in den letzten Jahren Managementdiagnostik, Führungskräfteentwicklung und Managerausbildung thematisch treffsicherer geworden? Wird das Anwendungswissen in Bezug auf die Führungsaufgabe von irgendeiner (Berufs-) Gruppe systematisch erprobt, reflektiert, vertieft und wirksamer gemacht? Dafür scheint es kaum Anzeichen zu geben.“* Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass selbiger Autor (2013, S. 249) von zwei Schlüsselaufgaben in der Führung spricht.

- Es werden Erfolgsmodelle benötigt, die deutlicher auf ein gelungenes, gemeinsames Leben ausgerichtet sind
- Es muss wirksamer, das heißt natürlicher geführt werden

Anknüpfend passt der aktuelle Paradigmenwechsel unserer Welt, Zeichen eines neuen Weltbildes, eines neuen Verständnisses von Menschen und deren Leben sowie ein vorliegendes Maß an Komplexität, welche den aktuellen Wandel prägen. Als Teil dieses

neuen Paradigmas – und Führung ist auch immer ein Produkt des jeweiligen Paradigmas – kann Positive Leadership verstanden werden. Führung wird im Rahmen von Organisationen gesehen, diese wiederum sind in die Gesellschaft eingebettet, also sind diese drei Begriffe immer miteinander verbunden. Der Paradigmenwechsel in der Führung kann also nur in Zusammenhang mit der Entwicklung von Organisationen und der Gesellschaft betrachtet werden. (Seliger, 2014, S. 4ff.)

Seliger (2014, S.55ff.) nennt als Aufgaben von Führung, sich selbst führen, Menschen führen und die eigene Organisation führen. Drei Säulen tragen diese Führung:

- **Prozessen:** Führung ist ein kontinuierlicher Prozess aus Informationen generieren, Informationen Interpretieren und Intervenieren
- **Professionalität:** Hier dient die Theorie als Fundament, eine Rollenklarheit gibt Orientierung und schlussendlich werden Führungsinstrumente benötigt.
- **Prinzipien:** Sinn, Zuversicht und Einfluss bestimmen das Führungsverhalten und die Führungskultur der Organisation.

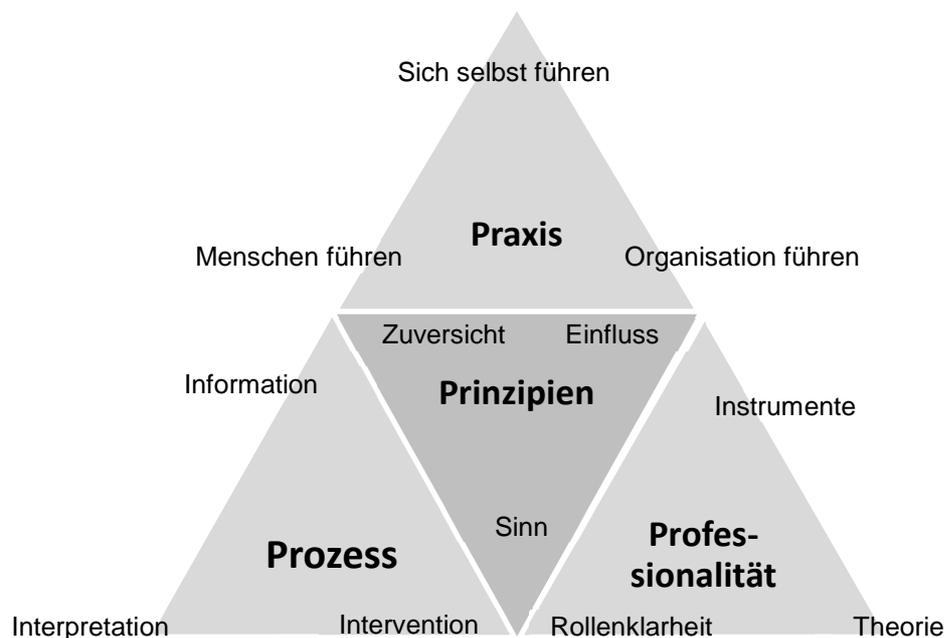


Abbildung 6 Das Modell von Leadership nach Seliger (2014, S. 81)

### 2.3.5 Führung und Motivation

„Motivation bezieht sich generell auf das Ingangsetzen, Steuerun und Aufrechterhalten von körperlichen und psychischen Aktivitäten“ (Zimbardo, 1995, S. 407). Zimbardo schreibt weiter, dass durch Motivation erklärt werden kann, was menschliches Handeln

und Verhalten in Gang setzt, aufrechterhält und weshalb es eine Präferenz für bestimmte Aktivitäten und eine eindrucksvolle Persistenz von Anstrengung zur Zielerreichung gibt. Betrachtet man Kapitel 2.2.7 und Zimbardos Definition, stellt sich die Frage, weshalb arbeiten manche mehr als sie eigentlich müssten? Gündel et al. (2014, S. 6f.) beantworten diese Frage mit folgenden Aspekten. Zum einen, weil uns unsere Aufgaben intrinsisch motivieren und weil Formen der Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme, Gewissenhaftigkeit, bürgerliche Tugenden und Unkompliziertheit über alles hinaus geht, was vertraglich gefordert wird. Und dann nennen die Autoren noch das Organizational Commitment, die Bindung an das Unternehmen. Hier wird unterschieden zwischen aktivem Commitment (man arbeitet, weil man es möchte), fortsetzungsbezogenem Commitment (eine Kosten-Nutzen-Abwägung, mit dem Resultat, dass es keine bessere Alternative gibt und man somit „muss“) und normativem Commitment (der Glaube und die innere Verpflichtung, den Betrieb treu bleiben zu bleiben).

Gündel et al. liefern eine Antwort auf die Fragen, weshalb manche mehr arbeiten als sie müssten, aber die Autoren betrachten nur diesen Ausschnitt und ermöglichen kein tieferes Verständnis der Motivation. Berger (2018, S. 18f.) verweist deshalb auf die 1930er Jahre, den Taylor-Ansatz sowie das Bürokratiemodell und dessen Verständnis vom mechanischen Menschenbild und der Annahme, ArbeiterInnen seien nur durch Anreize zu Tagesleistungen zu bewegen. Psychologen und Arbeitswissenschaftler wie Abraham Maslow und Frederick Herzberg erkannten zu dieser Zeit den Menschen als Gruppenwesen und Bedürfnisträger und dienen mit Ihren Ansätzen bis heute in der Führungsforschung.

#### 2.3.5.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow

Die Maslow'sche Bedürfnispyramide stellt eine systematische Kategorisierung von Motiven dar. Motive wiederum sind die Grundlage von Motivation und werden durch Anreize aktiviert bzw. führen zu Handlungen, die Bedürfnisbefriedigung anstreben. Die Verwendung des Begriffs Pyramide dient zur Veranschaulichung dieses Modells: (1) Als Fundament der Hierarchie dienen physische Bedürfnisse wie Luft, Nahrung und Kleidung; (2) Sicherheitsbedürfnisse wie Schutz vor Gefahr und Schutz des Erreichten; (3) Soziale Bedürfnisse stellen Liebe, Akzeptanz und soziale Kontakte dar; (4) Wertschätzung wie Respekt der Mitmenschen, Status und Prestige; (5) Selbstverwirklichung, hier stellt Selbstachtung den Schlüssel der Spitze dar. Der Vollständigkeit halber gilt es zu erwähnen, dass erst die Bedürfnisse der untersten Ebene befriedigt werden müssen, bevor weitere Bedürfnisse gedeckt werden können. (Berger, 2018, S. 91ff.)

#### 2.3.5.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Herzberg unterscheidet zwischen Faktoren die Zufriedenheit und Unzufriedenheit auslösen. Bestimmte Faktoren führen häufiger zur Zufriedenheit als zur Unzufriedenheit, wie Firmenpolitik und Verwaltung, Kompetenz der Vorgesetzten, persönliche Beziehung zu Vorgesetzten, Arbeitsbedingungen, Einkommen, Beziehung zu KollegInnen, persönliches Leben, Status und Sicherheit. Das Modell unterscheidet zwischen zwei Faktoren: (1) Motivatoren: Sie stellen die Bedürfnisbefriedigung in Aussicht und motivieren zu einem bestimmten Verhalten. Fehlt zum Beispiel Anerkennung im Berufsleben, löst das eine Nicht-Zufriedenheit aus, wird Anerkennung ausgesprochen, liegt Zufriedenheit vor. (2) Hygienefaktoren: Sie schaffen keine Zufriedenheit wenn sie erfüllt sind, wie zum Beispiel Entlohnung, lösen aber eine Unzufriedenheit aus, wenn sie nicht erfüllt sind. Hygienefaktoren werden nach kurzer Zeit als selbstverständlich betrachtet, wenn sie befriedigt sind. (Berger, 2018, S. 101ff.)

#### 2.3.5.3 Das Leistungsmotiv nach Murray

Myers (2008, S. 888) beschreibt in der Arbeits- und Organisationspsychologie auch noch das Leistungsmotiv. Es wird zwischen zwei Motivtendenzen unterschieden: (1) Hoffnung auf Erfolg; (2) Furcht vor Misserfolg. Zentrale Aussage dieser Theorie ist, dass Personen, deren Motiv der Erfolgssuche stärker ist, als das der Misserfolgsvermeidung, in höherem Maße durch Aufgaben mittleren Schwierigkeitsgrades motiviert werden können.

#### 2.3.5.4 Führung und Wertschätzung

Wie wir bereits gesehen haben, ist Wertschätzung in der vierten von fünf Stufen in Maslows Bedürfnispyramide verankert. Berger (2018, S. 97) schreibt, dass Menschen im Laufe der Weiterentwicklung nicht mehr nur mit der Eingebundenheit in einer Gemeinschaft zufrieden sind. Das Bedürfnis nach Wertschätzung zielt auf Anerkennung und Status ab. Wenn Menschen Wertschätzung erfahren, entsteht eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit (Doetsch, 2014, S. 31). Doetsch schreibt weiter, dass eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen nur dann möglich ist, wenn man sich selber schätzt und Autonomie anerkennt. Wertschätzung kann sich durch Interesse am anderen, offene und vertrauensvolle Kommunikation auf Augenhöhe oder faire Behandlung von anderen ausdrücken. Dass Wertschätzung auch für Führungskräfte einen hohen Stellenwert einnimmt, zeigt auch, dass der Wertbegriff „Respekt“ Rang 4 einer Führungskräftebefragung (Anm. Deutsche Studie; Hattendorf, Egorov, Peus &

Verdorfer, 2016). Respekt wird von den Autoren mit gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung der Persönlichkeit und Achtung von Verhaltensweisen und Leistungen beschrieben.

„Besser als gar nichts!“ und „So etwas muss man heute haben“, sind oft die Reaktionen und Ansichten, wenn man von einem Wertekodex spricht oder liest. So werden Werte existenzielle Grundlage für Unternehmen, ihre MitarbeiterInnen und ihr Management – sie sind unverzichtbar. Wer von anderen Wertschätzung erwartet, sollte diese auch zu geben bereit sein, deshalb müssen sich Unternehmen und ihre Führungskräfte an ihren Werten messen lassen. (Lippe, 2015, S. 35ff.)

#### 2.3.5.5 Sinn, Spaß und Leistung

Zellmann (2010, S. 238ff.) schreibt, *„der Ruf nach kürzerer Arbeitszeit ist immer weniger laut vernehmbar. Die Arbeitsfreude hat sich mittlerweile zum wichtigsten Motivationsfaktor entwickelt“*. Daraus ergeben sich neue Rahmenbedingungen für ArbeitgeberInnen wie MitarbeiterInnen, denn die tatsächlichen Interessen wie Abwechslung und Herausforderungen fungieren als Motivatoren, Arbeit soll aber trotzdem Spaß machen und Sinn stiften. Arbeit muss sich neben der Familie und dem Freundeskreis mit weiteren Interessen vereinbaren lassen, ansonsten sinkt die Arbeitsmotivation des Individuums. Der Autor postuliert – vor allem für höher qualifizierte Arbeitskräfte fünf Hauptmerkmale in folgender Reihenfolge: Spaß, Sinn, Geld, Status und Zeit. In Bezug auf diese Hauptmerkmale formuliert Zellmann (2010, S. 244) neue Werte: (1) Spaß in der Arbeit fördert die Motivation (2) Sinn der Arbeit fördert die Identifikation (3) Geld für die Arbeit fördert den Fleiß (4) Status der Arbeit fördert das Erfolgserlebnis (5) Zeitsouveränität und -flexibilität fördern die Zufriedenheit.

Die meisten Menschen wollen sich mit den Werten ihres Unternehmens identifizieren, um Sinn in ihrer Arbeit zu finden (Berger, 2018, S. 2015). Gerade deshalb kann Sinnfrage aber auch Unternehmen und Organisationen beschäftigen und im Zuge der Corporate Social Responsibility (CSR) gestellt werden. CSR wird in der Öffentlichkeit oftmals kritisch betrachtet bzw. wird es als Ablenkungsmanöver der Unternehmen bezeichnet. Wer als Unternehmer Engagement und Leistung erwartet, muss jedenfalls den Sinn des Tätigseins in den Vordergrund stellen. Wird Sinn in der Arbeit gesehen, wird man auch Freude an ihr haben und mehr Gewinn durch mehr Sinn erzielen. (Zellmann, 2010, S.247)

### 2.3.6 Führung in der Hotellerie

Auch für die Hotellerie stellt sich die Frage nach der Art und Weise wie MitarbeiterInnen geführt und in nächster Instanz motiviert werden bzw. wie sich die Beziehung zwischen Führungskräfte und MitarbeiterInnen gestaltet. In Anlehnung an die Ohio-State-Studien bzw. Fleishmann (1972) besteht laut Henschel et al. (2013, S. 168) das Führungsproblem darin, beide Aspekte dieser Studie – nämlich den Grad an MitarbeiterInnen- & Aufgabenorientierung – zu integrieren. Henschel et al. (2013, S. 168) schreiben: „Auch in der Hotellerie ergibt sich das Problem, einerseits den Wirkungszusammenhang von Leistung und Zufriedenheit herzustellen und andererseits den MitarbeiterInnen nicht nur als Produktionsfaktor, sondern als Persönlichkeit mit eigenen Zielen, Motiven und Erwartungen zu sehen.“ Aufbauend auf der Zwei-Faktorentheorie nennt Henschel et al. (2013, S.168) den verhaltenstheoretischen Ansatz des „Managerial Grid-Modell“ von Blake und Mouton aus den 1960er Jahren. Die Autoren postulierten eine gleichermaßen hohe Ausprägung an MitarbeiterInnen- und Aufgabenorientierung als ideal. MitarbeiterInnen in der Führungsrolle haben als Absicht die Umsetzung der Ziele einerseits und die Berücksichtigung der Wünsche der MitarbeiterInnen andererseits. Folgende Abbildung beinhaltet die Aufgabenorientierung auf der x-Achse sowie die MitarbeiterInnenorientierung auf der y-Achse. Schlussfolgernd ist der 9.9 Stil „Team-Management“ mit hohem Interesse an MitarbeiterInnen aber auch hohem Interesse an der Aufgabe als erstrebenswerter Führungsstil anzuwenden.

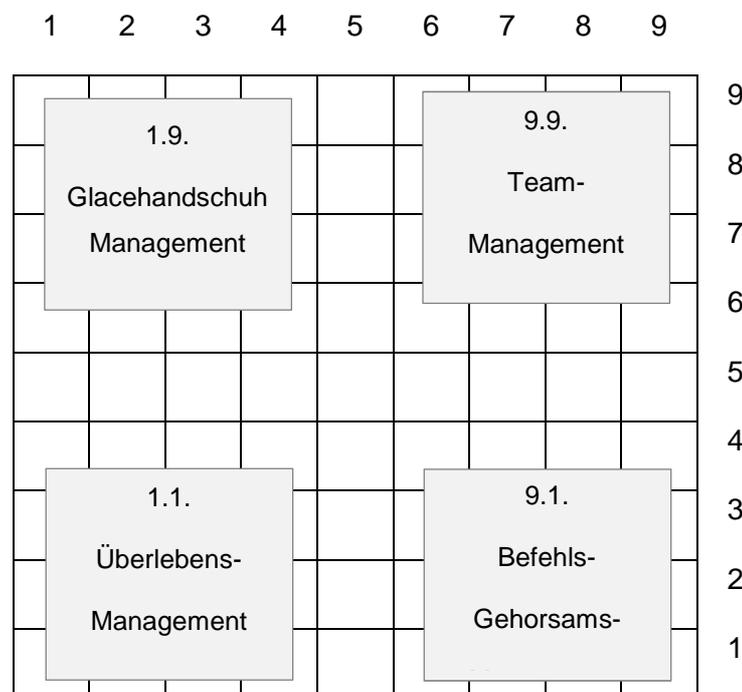


Abbildung 7 Eigene Darstellung des "Managerial Grid" Modell nach Henschel et al. (2013, S.168)

Der Vollständigkeit geschuldet erklärt Henschel et al. (2013, S. 169) das Glacehandschuh Management als Führungsstil mit Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen sowie Schaffung eines freundlichen Arbeitsklimas mit moderatem Arbeitstempo. Eine angenehme zwischenmenschliche Beziehung zu den MitarbeiterInnen wird angestrebt, eine klare Vorstellung von den erwarteten Leistungen fehlt jedoch. Das Überlebensmanagement definiert sich durch befriedigende Arbeitsleistungen und desinteressierte MitarbeiterInnen mit geringster Anstrengung. Der Vorgesetzte ist nicht zwingend an den Unternehmenszielen, sondern an der Einhaltung der Vorschriften interessiert. Speziell in Hinblick auf Führungskräfte im mittleren Management ist anzumerken, dass dieser wenig Interesse an seinen MitarbeiterInnen zeigt und lediglich als Bote von Anweisungen von oben nach unten fungiert. Das Befehls-Gehorsams-Management beschreibt eine hohe Arbeitsleistung bei Arbeitsbedingungen, die den Einfluss persönlicher Bedürfnisse der MitarbeiterInnen auf ein Minimum beschränkt. Hohe Einsatzfreude, volle Verantwortung und der Fokus auf die Ziele des Hotels zeichnen sich hier ab.

Blessin & Wick (2017, S. 114) ergänzen diese 4 Schlüsselführungsstile und nennen noch den Führungsstil des „Organisations-Management“ mit den Koordinaten 5.5. Durch das Gleichgewicht zwischen der Notwendigkeit, die Arbeit zu tun und der Aufrechterhaltung einer zufriedenstellenden Betriebsmoral wird eine angemessene Leistung ermöglicht.

Die kurz angeschnittene Werterhaltung in Familienunternehmen spielt allgemein eine wichtige Rolle in der Führung in Familienunternehmen, denn sie beeinflusst neben der Unternehmens- auch die Mitarbeiterführung. Als die wichtigsten Aspekte in der Führung werden Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Gradlinigkeit, Handschlagqualität und Fleiß angegeben. Die Werterhaltung der Familienunternehmen steht auch im Zusammenhang mit dem Führungsstil. Bei 56 % der Familienunternehmen wird der direkt-kooperative Führungsstil gelebt, was bedeutet, dass die Entscheidungsmacht in erster Linie beim Unternehmer selbst liegt, dieser aber seine Mitarbeiter regelmäßig ins bei Entscheidungen miteinbezieht. (Haushofer, 2013, S. 13)

### **2.3.7 Führung von unten**

Grundsätzlich ist das Führungsverständnis dadurch charakterisiert, dass Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen beeinflussen bzw. führen. Jedoch beeinflussen MitarbeiterInnen auch ihre Vorgesetzten in zwei Formen: Einfluss und Führung von unten. Einfluss liegt vor, wenn als Ziel die Durchsetzung persönlicher Ziele genannt wird. Wenn MitarbeiterInnen ihre/n Vorgesetzte/n dahingehen bringen wollen, die Ziele der Organisation besser zu erreichen, wird von Führung von unten gesprochen. Diese Einflusstaktiken

können sachliche Überzeugung, sich beraten lassen, inspirierende Vorschläge, Koalitionen, Einschmeicheleien, übergeordnete Instanzen einschalten, Druck ausüben, Blockieren, Legitimieren und viele mehr darstellen. Somit zeigt sich, dass Führung kein einseitiger Prozess ist und die Tendenz in die Zukunft zeigt, dass dieser Einfluss vermutlich noch stärker werden wird. (Nerdinger, 2014, S. 93f.)

### 2.3.8 Die „Sandwichposition“ und die „Sandwichführungskraft“

Führung bedeutet in erster Linie Menschenführung. Dabei gilt es die beiden potenziell konkurrierenden Größen der Unternehmens- und MitarbeiterInnenziele in Einklang zu bringen (Pinnow, 2012, S.111). Lippe (2015, S. 369) beginnt wie folgt: Menschen fangen selten in einer Führungsposition an, sondern sie erarbeiten sich eine oder mehrere Führungspositionen bis zu einer bestimmten Hierarchieebene. Das bedeutet, die Führungskraft erlebt Führung durch Vorgesetzte bereits als MitarbeiterIn und im späteren Verlauf der Karriereebenen, wenn selbst Führungsverantwortung vorliegt, durch höhere Vorgesetzte. So gesehen befindet man sich in diversen Hierarchieebenen aufgrund der Rolle zugleich zu führen und geführt zu werden in einer Position als „Mitte vom Sandwich“. Bevor näher auf die Person im mittleren Management eingegangen wird, gilt es an dieser Stelle die Visualisierung der Strukturkerne von Führungstheorien nach Neuberger (2002, S. 51) darzustellen, da die Führungskraft hier als Fokalsperson – sie steht im Brennpunkt der Erwartungen verschiedener Rollensender – dargestellt wird.

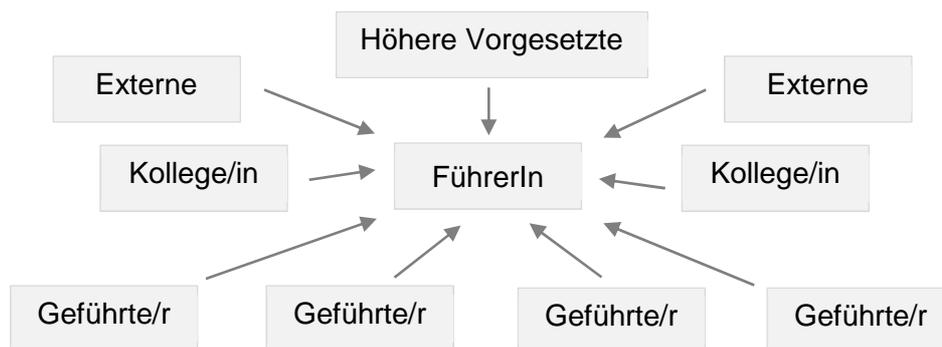


Abbildung 8 Visualisierung des rollentheoretischen Ansatzes (Neuberger, 2002, S: 51)

Homma & Bauschke (2015, S. 39) schreiben, dass die Hauptlast von Entscheidungen des Top Managements die mittleren Führungskräfte tragen müssen. Es werden ambitionierte und detaillierte Vorgaben gemacht, während sie von ihren MitarbeiterInnen mit Bedenken, Sorgen und Ängsten konfrontiert werden. Neuberger (2002, S. 313) nennt in diesem Zusammenhang drei Positionen: Vorsetzende, Vorgesetzte und Unterstellte. Die

Rolle der Vorgesetzten charakterisiert sich dadurch, dass sie nicht frei sind, ihre Position so auszufüllen, wie sie möchten. Sie haben den Erwartungen beider Seiten gerecht zu werden, wodurch sich die Sicht auf die Gesamtsituation ändert: Die Führungspersonen sind in dieser Betrachtung nicht mehr nur souveräne/r AkteurIn und in ihren Handlungen nur durch ihre Fähigkeiten, Motive und Ziele vertreten. Es herrscht der Gegensatz des/der rationalen, selbstbestimmten und nutzenorientierten EntscheiderIn in Form des homo oeconomicus und der fremdbestimmten, konformen und unselbstständigen Marionette des homo sociologicus.

Die Führungskraft befindet sich durch Ihre „Sandwich-Position“ im mittleren Management und in der Organisation eines Hotelbetriebes meist in der Rolle der AbteilungsleiterInnen. Speziell aus den Positionen des mittleren Managements heraus ergeben sich Zwangslagen in der Führung. Nicht nur die beiden genannten Größen konkurrieren, sondern auch die Führungskraft selber befindet sich in einer Situation, die viel Finger-spitzengefühl verlangt. Es geht auch um eine für sich als Führungskraft akzeptable Marschrichtung bezüglich der eigenen Ziele und Werte. (Radtke, 2015, S. 39)

Grundlegend geht es um die Schwierigkeit, MitarbeiterInnen effektiv zu führen und zu motivieren und gleichzeitig im Austausch mit der übergeordneten Führungsebene zu stehen. Einerseits wird sich vor seine MitarbeiterInnen gestellt und sie werden vertreten, aber genauso muss eine Beziehung zum Vorgesetzten aufgebaut werden – loyal und verteidigend, so wie es von seinen eigenen MitarbeiterInnen auch erwartet wird. Aufgrund des gemeinsamen Ziels eines Unternehmens, ist es besonders wichtig, dass alle Führungsebenen die gleiche Sprache sprechen. Egal ob Top-, Middle- oder Non-Management, jede Ebene hat spezielle Funktionen und entsprechend Fähigkeiten. (Hettl, 2008, S. 43f.)

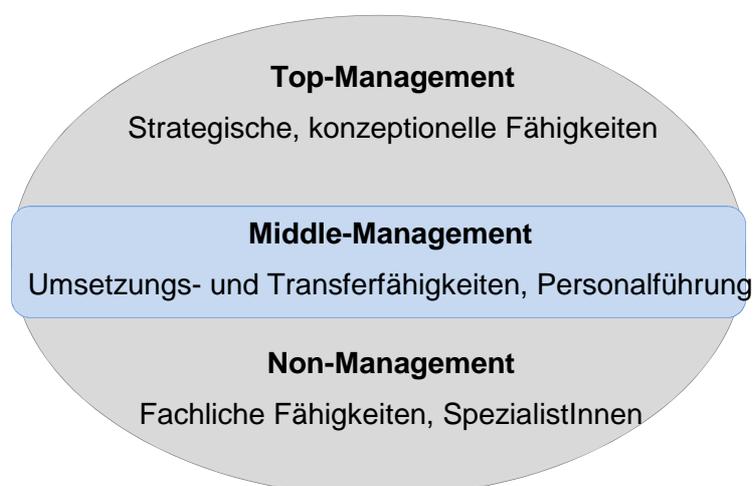


Abbildung 9 Eigene Darstellung: Managementsandwich in Anlehnung an Hettl (2008, S. 44)

Wie Abbildung 6 darstellt, haben Führungskräfte „über“ sich und „unter“ sich Menschen, als Führungskräfte, als untergeordnete Führungskräfte, als MitarbeiterInnen. Hinzu können noch KollegInnen auf selber hierarchischer Ebene kommen (Weigang & Wöhrle, 2015, S.6). Diese Situation prägt die Führungsarbeit und sorgt für ein zu bewältigendes Spannungsverhältnis (Lippe, 2015, S. 11; Weigang & Wöhrle, 2015, S.6f.). Lippe (2015, S. 374) schreibt weiter, dass die Führungsarbeit darin besteht, Führung zu gestalten – jedoch erlebt die Führungskraft diese gleichzeitig durch die nächsten Vorgesetzten. Somit ist die Führungskraft darauf angewiesen, dass sie entsprechend ihrer Fähigkeiten und Potenziale eingeschätzt und eingesetzt wird. Als Teil einer Organisation der Unternehmensführung ist sie verantwortlich für die Erreichung der Unternehmensziele mit den vorhandenen Mitteln. An dieser Stelle ist es notwendig, die erhaltenen Informationen und Aufträge an die eigenen MitarbeiterInnen zu delegieren bzw. weiterzugeben – auch wenn man nicht mit allem einverstanden ist. Lippe (2015, S. 374) stellt die Frage, ob es nicht auch Aufgabe sei, sein Wissen, seine Fähigkeiten und seine Meinung mit einzubringen? Wo ist hier die Grenze zu ziehen? Weigang & Wöhrle (2015, S.8f.) formulieren eine recht simple Antwort, in dem sie der Führungskraft im mittleren Management das Ergreifen der Initiative nahelegen. *„Er muss führen – sich selbst, seine Mitarbeiter und, soweit ihm das möglich ist, auch seinen Vorgesetzten“* (Weigang & Wöhrle, 2015, S.8). Die Rede ist von den Gestaltungskompetenzen, vom Entscheiden und vom Kommunizieren, vom sich Durchsetzen, vom Verantwortung übernehmen und vom Kompromisse eingehen. Dahinter stecken natürlich Risiken und Chancen:

Chancen	Risiken
– Spielräume definieren, erweitern, ausnutzen	– Ziele, Aufgaben und Arbeitsweise werden fremdbestimmt durch den Vorgesetzten
– Die eigene Arbeitsweise finden	– Autoritätsprobleme mit den MitarbeiterInnen
– Aufgaben selbstverantwortlich wahrnehmen	– Überforderung durch die Belastungen und Anforderungen von oben und unten
– MitarbeiterInnen Ziele setzen und MitarbeiterInnen weiterentwickeln	– Verstrickung im Kompetenzgeflecht zwischen anderen Abteilungen und Projekten
– Aufgaben delegieren	– Erfolge gehen auf das Konto des Vorgesetzten, Misserfolge auf das des „SandwichmanagerIn“

Tabelle 8 Eigene Darstellung von Chancen und Risiken nach Weigang & Wöhrle (2015, S.9)

Führungskräfte in der Position im mittleren Management haben in der Regel den Auftrag in Ihrem Verantwortungsbereich mit ihren MitarbeiterInnen die Unternehmensziele zu erreichen. Es geht nicht um die MitarbeiterInnen auf der einen und dem Unternehmen auf der anderen Seite, sondern darum, dass Führungskräfte hauptsächlich dafür verantwortlich sind, die Unternehmensinteressen zu vertreten. Es gilt, die Unternehmens- bzw. Abteilungsziele des Verantwortungsbereiches mit seinem Team zu erreichen. Das beinhaltet natürlich einen entsprechenden Umgang mit seinen MitarbeiterInnen, Akzeptanz, Engagement und die Identifikation mit ihnen. Trotz dieser Nähe ist man primär den Auftraggebern – nämlich den Unternehmen – verpflichtet. (Kosel, 2012, S. 21)

Yukl (2013, S. 219 zitiert in Lang & Rybnikova, 2014, S. 200ff.) hat die proaktiven Einflusstaktiken von Führungskräften und MitarbeiterInnen in einer Tabelle zusammengefasst und neben den unterschiedlichen Wirkungen vor allem die zusätzlichen Effekte der Kombination von Taktiken betont. Auch wenn es sich hierbei um einen Beitrag im Themengebiet des mikropolitischen Führungsansatzes handelt, sind die Ergebnisse speziell aufgrund der Variablen der Einsatzrichtung der Taktik für die vorliegende Arbeit von Interesse.

Einflusstaktik	Einsatzrichtung der Taktik	Ablauffolge	Einzel oder Kombination verwendet	Allgemeine Wirksamkeit
Rationales Überzeugen	Weit in alle Richtungen	Mehr für anfängliche Anfragen	Häufig auf beide Arten	Hoch
Beratung	Mehr nach unten und seitlich als nach oben	Kein Unterschied	Meistens in Verbindung mit anderen Taktiken	Hoch
Zusammenarbeit	Mehr nach unten und seitlich als nach oben	Nicht untersucht	Meistens in Verbindung mit anderen Taktiken	Hoch
Vorteile erklären	Mehr nach unten als seitlich als nach oben	Nicht untersucht	Meistens in Verbindung mit anderen Taktiken	mäßig
Druck	Mehr nach unten als seitlich als nach oben	Meist für verspätetes follow-up	Gleich oft auf beide Arten	schwach

Tabelle 9 Auszug aus der Wirkung von proaktiven Einflussfaktoren (Yukl, 2013, S. 201 zitiert in Lang & Rybnikova, 2014, S. 201)

Es konnte bereits festgestellt werden, dass die Hotellerie steigende Personalkosten, den Druck zur Rationalisierung und viele weitere Herausforderungen zu bekämpfen hat (Freyberg & Zeugfang, 2014, S. 24; <http://blog.oeht.at/2015/09/21/>, Abruf am 24.02.2016). Die MitarbeiterInnen unterstehen als Produktionsfaktor der Wirtschaftlichkeit und sind somit „Mittel zum Zweck“. Die Rede ist von der ökonomischen Nutzung des

Personals im wirtschaftlichen Interesse des Betriebs. Diese Ansicht schafft jedoch auch Diskussionsbasis und öffnet den Blickwinkel auf die Situation der UnternehmerInnen, die manchmal in der Zwangslage sind, etwas zu rechtfertigen, was man als Mensch eigentlich nicht gutheißen kann (Wächter, 1981, S.463 zitiert in Berthel & Becker, 2013, S. 799f.). Unternehmensethisches und menschliches Denken und Handeln stehen oft in einem unlösbaren Widerspruch. In der Diskussion wird vielfach die Ansicht vertreten, dass Personalmanagement nicht nur ökonomisch effizient, sondern auch sozial effizient auszugestalten sei (Berthel & Becker, 2013, S. 799f.). In diesem Sinne bleibt zu erwähnen, dass Berthel & Becker zumindest inhaltlich das Problem der Führungskraft im mittleren Management auch bei den Unternehmern sehen, wenn sie davon reden: „[...] öffnet den Blickwinkel auf die Situation der UnternehmerInnen, die manchmal in der Zwangslage sind [...]“.

Befindet sich eine Führungskraft in einem „Dilemma“, muss eine Entscheidung zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen getroffen werden. Somit fordert die innere Zwiespältigkeit des Führens Kompromisse zwischen Alternativen, die jeweils unverzichtbar sind. Rollendilemmata der Führung können – um nur wenige Beispiele zu nennen – Gleichbehandlung aller & Eingehen auf den Einzelfall, Distanz & Nähe, Fremdbestimmung & Selbstbestimmung, Gesamtverantwortung & Einzelverantwortung, Konkurrenz & Kooperation, Belohnungsorientierung & Wertorientierung und viele mehr sein. Diese Pole stellen keine Endpunkte dar, sondern sind vergleichbar mit der MitarbeiterInnen- und Leistungs-Orientierung als Dimensionspaar. Als Ursachen für diese Dilemmata können auszugsweise die Dominanz des Wirtschaftlichkeitsprinzips, die Kapitalrentabilität als oberster Bewertungsmaßstab oder auch die Arbeitsteilung oder die Standardisierung genannt werden. (Neuberger, 2002, S. 337ff.; Blessin & Wick, 2017, S. 462ff.)

### **2.3.9 Herausforderungen für Führungskräfte aus der Literatur**

Herausforderungen im gesellschaftlichen Umfeld stellen Führungskräfte genauso vor Aufgaben, wie jene aus dem Unternehmen heraus. Oechsler (2011, S. 91ff) nennt hier überblicksartig die politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Einflüsse, die auszugsweise in den folgenden Absätzen zu finden sind.

Alznauer (2013, S. 70) schreibt, dass Führung nicht einfach an konkreten Verhaltensweisen oder Eigenschaften festgemacht werden kann, jedoch bestimmten Regeln und Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Das Problem der Führung besteht weder aus der verwirrenden Vielfalt ihrer Aufgaben noch aus der Rollenunklarheit der beteiligten Personen.

Ebenso scheint es überzogen, Sorge haben zu können, als Führungskraft zwischen den widersprüchlichen Erwartungen der MitarbeiterInnen zerrissen werden zu können. Alznauer (2013, S. 73) nennt 7 Herausforderungen bzw. Kernaufgaben die eine erfolgreiche Führungskraft zu bewältigen hat:

1. Persönlichen Anspruch erheben und die Legitimation erhalten
2. Wissen, wie man den gemeinsamen Erfolg herstellen kann
3. Die Grundlage für ein abgestimmtes Handeln schaffen
4. Für die Verwirklichung des Erfolgsmodells sorgen
5. Das Team wettkampffähig machen und halten
6. Den Lebensraum der Gemeinschaft sicherer machen
7. Zu einer glücklichen Zukunft beitragen

Ist von Herausforderungen für Führungskräfte und von den Herausforderungen der Führung die Rede, darf der fundamentale Wandel der Arbeits- und Führungskultur aufgrund der aktuellen Digitalisierungswelle nicht vergessen werden. Der Fortschritt der künstlichen Intelligenz in Kombination mit der Entwicklung von Computer- und Telekommunikationstechniken kann hier lediglich aufgeworfen werden. Gravierende Veränderungen in allen Lebensbereichen werden wohl auch die Arbeitswelt ergreifen. (Berger, 2018, S. 60; Renninger, 2016, S.73ff.)

Daneben gibt es eine Fülle an weiteren Herausforderungen, die Anlass für Veränderungen darstellen. Klaus & Schneider (2016, S. 7ff.) nennen ergänzend die soziodemografischen Veränderungen (Anm.: i.d.S. für Deutschland), den gesellschaftlichen Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?, die bereits angesprochene Digitalisierung, den wirtschaftlichen Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt, die neue Unabhängigkeit und die neuen Unübersichtlichkeit im Arbeitsrecht sowie die Unternehmensethik und Personalarbeit.

Die Notwendigkeit einer fundierten empirischen Betrachtung der Führung ist unumstritten. Doch ist diese Tiefe an Empirie auch als Herausforderung, nicht nur für die vorliegende Arbeit, sondern auch für die Führungskraft selber zu sehen. Doetsch (2014, S. 31) schreibt, dass Führungsseminare sensibilisieren können, diese aber nur quasi „offline“ graue Theorie vermitteln. Führung im Alltag ist kein Theoriebuch, deshalb ist „Learning by doing“ und ständiges Reflektieren notwendig. Sollten als Führungskraft unerwünschte Ergebnisse erzielt werden, gilt es das Verhalten zu überprüfen und in neuen Situationen zu adaptieren. Neuberger (2002, S. 320) spricht von der Person im Zentrum von Rollenerwartungen. Alleine die Ansprüche dieser Erwartungen stellen eine

entsprechende Herausforderung dar. Innerorganisatorische Rollenerwartungen können durch die KollegInnen, die Vorgesetzten, die Unterstellten, den nebenhierarchischen Betriebsrat und Organisationen wie Stäbe, Gremien, Ausschüsse, etc. auftreten. Die Außerorganisatorischen betreffen gesellschaftliche Normen, Werte und Gesetze, Arbeitskontakte mit externen Stellen, Familien und die Freizeit.

### **3 Empirie**

Während das vorangegangene Kapitel einen groben Überblick über die zugrundeliegende Theorie gibt, beschäftigt sich dieser Teil mit der durchgeführten empirischen Untersuchung. Es wird die qualitative Forschungsmethode herangezogen um die tatsächlichen Umstände aufzuklären, mögliche Hypothesen für spätere quantitative Arbeiten zu generieren und Motive, Einstellungen und Verhalten von InterviewpartnerInnen entdecken und eventuell erklären zu können (vgl. Bortz & Döring, 2006, S.308ff.). In der qualitativen Forschung wird davon ausgegangen, dass komplexe Phänomene erst verstanden und ausgeleuchtet werden müssen. Es wird versucht, eine lokal gültige Theorie, die keinen universellen Geltungsanspruch, aber praktische Erkenntnisse für diesen spezifischen Kontext hat, zu entwickeln. Das typische „in die Tiefe gehen“, soll bei der Beantwortung der Problemstellung behilflich sein (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2008, S.20ff.). Froschauer & Lueger (2003, S. 16) beschreiben das geplante Vorgehen, indem sie schreiben, dass die Frage, was die befragten Personen für relevant erachten, wie sie ihre Welt beobachten und was ihre Lebenswelt charakterisiert, im Zentrum des qualitativen Interviews steht.

#### **3.1 Erhebungsmethode**

Mithilfe eines leitfadengestützten Interviews ist es möglich, die Themenblöcke und Fragestellungen für das Interview festzulegen und zu verdichten aber genügend Freiraum für Offenheit und im Gespräch entstehende Themen und Aspekte zu lassen. Beim Interviewleitfaden handelt es sich aufgrund der eingeforderten Offenheit der InterviewpartnerInnen, aber auch aufgrund der vorgegebenen Rahmenbedingungen um einen teilstrukturierten Leitfaden bzw. um ein halbstrukturiertes Interview (Bortz & Döring, 2006, S. 314f.). Das teilstrukturierte Interview eignet sich laut Bortz & Döring (2006, S.381) für die Auseinandersetzung mit einem wenig erforschten Thema, wobei die Fragen nach der Bedeutung der Aspekte, Facetten und Komponenten genau durch diese Erhebungsmethode und der Möglichkeit der offenen Fragestellung gegeben sind. Entscheidend ist,

das zu erfahren, was für die InterviewpartnerInnen wichtig bzw. relevant ist. Die Befragten müssen auf Grundlage einer Frage selber eine eigene Struktur entwickeln können, um die Offenheit einräumen zu können (Froschauer & Lueger, 2003, S. 15).

Vor dem ersten Interview wurde am 17.11.2017 ein Testinterview durchgeführt. Nach diesem Testinterview sowie nach Beginn der Durchführung der ersten Interviews wurde keine Adaptierung bzw. Anpassung des Leitfadens vorgenommen. Jedoch schärfte dieses Testinterview meine Wahrnehmung für das Verständnis bestimmter Fragen für die InterviewpartnerInnen. Konkret handelte es sich um Fragen die soziale Beziehungen und Zwangslagen beinhalteten.

Obwohl die Interviews anfänglich in zwei Themenblöcke geteilt wurden – die IP in der Rolle des/der MitarbeiterIn und die IP in der Rolle der Führungskraft – sind bereits in diesem Vorfeld einzelne Aussagen und Hinweise getätigt worden, welche auf den expliziten Zusammenhang zwischen Führung und Geführt werden verweisen. Es ist der angestrebten Qualität geschuldet, dass diesen Momenten Freiraum gelassen, jedoch wieder der Anschluss zum roten Faden gefunden wird.

### **3.2 Dokumentation und Begründung des Samples**

Bei einem Vergleich mit Kornmeier (2007, S. 159ff.) erfolgte die Wahl der relevanten InterviewpartnerInnen auf Basis einer nicht-zufallsgesteuerten Teilerhebung mit einer bewussten Auswahl sowie der komplexen Form der Stichprobenziehung durch eine hierarchisch strukturierte Grundgesamtheit.

InterviewpartnerInnen sind 10 MitarbeiterInnen mit Personalverantwortung im mittleren bis oberen Management in der österreichischen Ferienhotellerie. Der Grundlage dieser Arbeit geschuldet, handelt es sich um MitarbeiterInnen in einer „Sandwichposition“, somit konzentriert sich die Auswahl auf MitarbeiterInnen, die führen, aber auch geführt werden. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen und somit auch Betriebe bzw. ArbeitgeberInnen war ein Ziel, komplette Neutralität zu erreichen. Damit wurde versucht zu umgehen, dass es Bekanntschaften zu KollegInnen und Betrieben gibt, um entsprechende Vorurteile, Hintergrundwissen und Effekte sozialer Erwünschtheit zu umgehen.

Das ursprüngliche Sampling erfolgte von Oktober bis Dezember. Drei Interviews wurden mit Begründung des Personalmangels in der Branche kurzfristig abgesagt, weshalb das Sampling bis Jänner fortgesetzt wurde. Tatsächlich erwies es sich in der Umsetzung schwierig, geeignete InterviewpartnerInnen vor und während der Hauptsaison zu finden, weshalb schlussendlich 5 InterviewpartnerInnen durch Bekanntschaften bzw. durch Hilfe

von KollegInnen gefunden wurden. Schlussendlich wurde das letzte geplante Interview Anfang März aus privaten Gründen vom Interviewpartner bzw. von der Interviewpartnerin abgesagt. Das neue Sampling sowie die Durchführung wurden Ende März beendet.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die InterviewpartnerInnen (folgend kurz IP) und deren Abteilung sowie Position im Unternehmen. Als Quelle dienten ausschließlich die geführten Interviews.

IP	Namenskürzel	Abteilung	Position	Alter	Anzahl MitarbeiterInnen (Betrieb)	Anzahl MitarbeiterInnen (Abteilung)	Betriebsgröße Zimmer / Betten	Familienbetrieb	Eigentümergeführt	Interviewdauer (Min.)
IP 1	SD	Direktion	Stv. Direktor	31	25	-	201 Z.			72:41
IP 2	NI	Küche	Küchenchef	22	25-30	7	150 B.	X	X	51:04
IP 3	JH	Küche	Sous Chef	27	-	7	140 B.	X	X	51:56
IP 4	GF	Küche	Küchenchef	34	35	10	250 B.			52:07
IP 5	VE	Front Office	Front Office Managerin	26	55-60	-	49 Z.	X	X	50:42
IP 6	LS	Service	Restaurantleiter	27	70-80	9	200 B.	X	X	56:34
IP 7	RK	Küche	Küchenchef	42	13-16	4-5	75 B.	X	X	52:59
IP 8	FR	Events	Veranstaltungsleiterin	33	210-240	3	141 Z.	X	(X)	49:20
IP 9	ST	Front Office	Front Office Manager	24	230-250	20	400 B.	X	(X)	50:47
IP 10	MF	Haus-technik	Technischer Leiter	51	90-110	2	168 Z.			50:29

Tabelle 10 Eigene Darstellung: Übersicht InterviewpartnerInnen und Betriebsdaten

Fünf IP sind im Laufe der Betriebszugehörigkeit in die aktuelle Führungsrolle gewachsen und haben eine Betriebszugehörigkeit von bis zu 21 Jahren, wobei der Großteil der IP ein junges Alter aufweisen und erst ein paar Jahre Betriebszugehörigkeit haben. In der Vorbereitung zu den Interviews, bzw. während der Interviews wurden der Tätigkeitsbereich der IP erhoben. Neben der Entlastung des direkten Vorgesetzten (betrifft IP 1 + IP 3) sind administrative Aufgaben und Tätigkeiten im Personalmanagement zu nennen. Die Aufgaben der in der Küche tätigen IP sind nahezu deckungsgleich und betreffen den

Einkauf, die Zufriedenheit der Gäste, die Hygiene, die Menüplanung und die generelle Verantwortung für das Geschehen in der Abteilung. Die beiden IP aus dem Bereich Front Office unterscheiden sich – der Betriebsgröße und der Organisationsstruktur geschuldet – in ihren Aufgabenbereich. IP 5 ist zusätzlich zu den Aufgaben Check In / Check Out, Rechnungskontrolle, Gästebetreuung, Beschwerdemanagement, Dienstplan- / Urlaubsplanung und Tagesabschlüssen noch mit Themen der Reservierung vertraut. Diese sind Betreuung der Onlineportale, Homepage, Yield Management und Festlegung von Buchungsrestriktionen. IP 7 übernimmt noch die Abstimmung mit dem Hausmeister. IP 10 definiert sein Aufgabenfeld mit einem breiten Aufgabengebiet, da es sämtliche technischen Einrichtungen im Haus betrifft, die Außenanlagen und alle anfallenden Reparaturen. Da in einigen Fällen mit externen Firmen und Wartungsverträgen gearbeitet wird, liegt hier ein Fokus auf den organisatorischen Fähigkeiten. IP 8 hat in ihrer Funktion als Veranstaltungsleitung ein sehr breites Spektrum vom Hochzeitstag mit 2 Personen bis hin zu Veranstaltungen mit 2.500 Gästen.

Da in dieser Arbeit kein Anspruch auf Repräsentativität gegeben sein kann und möglich ist, gilt es darauf hinzuweisen, dass sich das Sampling nur auf die Bundesländer Tirol und Salzburg reduziert. Trotzdem repräsentieren diese Bundesländer die österreichische Ferienhotellerie gemessen an den Gesamtnächtigungen Österreichs. Der Abstand des Bundeslandes mit den meisten Nächtigungen (Tirol) ist beträchtlich zu den Rängen zwei und drei (Salzburg und Kärnten) und trotzdem bleibt nur ein Marktanteil von unter 10% für die restlichen 6 Bundesländer übrig (Seitlinger, 2011, S. 25f.).

### **3.3 Durchführung der Erhebung**

Wie Bortz & Döring (2006, S.311) bereits formulierten, ist die Hauptaufgabe des Interviewers die Überwachung und Steuerung des Gesprächsablaufs. Gleichzeitig wurde ebenso darauf geachtet, einen jeweils geeigneten Rahmen für die Interviews zu finden. Das bedeutet, es wurde versucht, bewusst auf die Arbeitsplätze der jeweiligen InterviewpartnerInnen als Interviewort zu verzichten, um erstens eine räumliche Distanz zu schaffen und somit auch Distanz zum Thema und zweitens ein ungestörtes Umfeld zu erzeugen. In zwei Fällen war diese räumliche Abgrenzung nicht möglich. In einem dieser beiden Fälle fand das Interview in einer Hotelküche statt, in der der direkte Vorgesetzte auch manchmal eintrat, aber nicht direkt störte.

Ebenso wurde mit der Audioaufzeichnung der Gespräche auch erst dann begonnen, wenn es wirklich um relevante Inhalte ging. Vorabinformationen wurden in den meisten Fällen bereits telefonisch oder per E-Mail ausgetauscht. Trotz vorab genau

kommunizierter Inhalte und Abstimmungen zwischen dem Interviewer und den InterviewpartnerInnen, gab es vereinzelt die Situation von wortkargen Situationen und Gesprächen. Speziell in diesen Situationen galt es besonders darauf zu achten, keine Suggestivfragen zu stellen, sondern dem Prinzip der Offenheit weiterhin gerecht zu werden. Grundsätzlich war der Großteil der InterviewpartnerInnen jedoch sehr aufgeschlossen und wortgewandt.

Obwohl ein großes Augenmerk auf das Sampling gelegt wurde, ließ es sich nicht in allen Interviewsituationen vermeiden, dass die InterviewpartnerInnen und die entsprechenden ArbeitgeberInnen komplett neutral bzw. unbekannt für den Interviewer waren. Auch in diesen Situationen brauchte es besondere Achtsamkeit seitens des Interviewers im Umgang mit eventuell bekanntem Hintergrundwissen oder direkter Bekanntschaft von in Interviews genannter Personen oder Orte.

Ebenso erwähnenswert ist das Gespräch mit IP 8. Trotz genauer Informationen im Vorhinein des Interviews stellte sich heraus, dass diese Führungsperson in einem Team als solche tätig ist, sie ihre Rolle jedoch nicht so interpretiert. Die zur Abteilung gehörenden MitarbeiterInnen werden nicht direkt vom IP 8 geführt, obwohl es das Organisationsorganigramm so vorsieht. Zusätzlich zu diesem Punkt ist zu erwähnen, dass auch die Konstellation der Führungskraft nicht eindeutig beantwortet werden konnte.

## **3.4 Transkription und Auswertungsverfahren**

### **3.4.1 Transkription**

Die Grundhaltung der Transkription bzw. die Richtlinien für die Gesprächstranskription nach Froschauer & Lueger (2003, S. 223f.) sieht vor, dass die Transkription möglichst exakt unter Beibehaltung des Dialekts ohne Annäherung an die Schriftsprache erfolgt. Jedoch wird auch darauf hingewiesen, dass die Anforderungen für die Themenanalyse geringer sind. Daraus resultierend orientieren sich die vorliegenden Transkripte an Dressing & Pehl ([www.audiotranskription.de/](http://www.audiotranskription.de/), 20.01.2018) auszugsweise wie folgt.

- Es wird wörtlich transkribiert (nicht lautsprachlich oder zusammenfassend). Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt, der Dialekt wird beibehalten, wenn es dem Inhalt der Aussage geschuldet ist.
- Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“

- Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise: „Er hatte noch so’n Buch genannt“ wird zu „Er hatte noch so ein Buch genannt“
- Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet
- Pausen oder offene Sätze werden durch drei Auslassungspunkte (...) gekennzeichnet
- Verständnissignale wie „mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc. werden nicht transkribiert, außer: Eine Antwort besteht NUR aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung.
- Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. (Es wurden in unregelmäßigen Abständen Zeitmarken gesetzt, um Passagen schneller finden zu können)
- Nonverbale Äußerungen des IP und des Interviewers, die eine Aussage unterstützen oder verdeutlichen (zum Beispiel lachen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
- Die interviewende Person wird mit MA abgekürzt, die interviewte Person mit einem jeweiligen Kürzel.

Zur Unterstützung des Transkriptionsvorganges wird die Software Express Scribe von NCH Software verwendet. Als Herausforderung und Schwierigkeit können verschiedene Dialekte der IP genannt werden. Speziell 3 IP mit Südtiroler- und Tiroler-Oberland-Dialekt sind an dieser Stelle zu erwähnen.

### **3.4.2 Auswertungsverfahren**

Froschauer & Lueger (2003, S. 21ff.) definieren im Verlauf qualitativer Studien einige Entscheidungen, die in den verschiedenen Forschungsphasen anfallen. Zu Beginn steht die Planungsphase, gefolgt von der Orientierungs- & zyklischen Hauptforschungsphase und endend mit der Ergebnisdarstellung. Die zyklische Hauptforschungsphase (Froschauer & Lueger, 2003, S. 28) treibt die inhaltliche und methodische Entwicklung des Forschungsprozesses voran. Diese Phase gibt die zentralen Elemente interpretativer Sozialforschung und methodologischen Basisüberlegungen wieder.

- Das Ineinandergreifen von Erhebung und Interpretation
- Die permanente Reflexion des Forschungsstandes auf inhaltlicher und methodischer Ebene

- Die Abgrenzung von Lehrbuchmethoden zugunsten einer flexiblen und variablen Gestaltung der Erhebungs- und Interpretationsverfahren
- Die permanente sorgfältige Überprüfung und Modifikation der vorläufigen Ergebnisse
- Die laufende Erstellung von vorläufigen Teilanalyse

Im Rahmen von Gesprächen bzw. Einzelinterviews werden mit externen InterviewpartnerInnen deren spezifische Sicht auf die Thematik und der Inhalt ihrer Expertise erkundet. Leitfadengespräche und reduzierende Interpretationsverfahren wie die Themenanalyse stellen eine passende Wahl für die vorliegende Arbeit dar, da nicht der Hintergrund der Aussage, sondern deren Inhalt den Forschungsfokus bildet (Froschauer & Lueger, 2003, S. 91). Laut Froschauer & Lueger (2003, S. 111) sind die Vorzüge der Themenanalyse die thematische Zusammenfassung von Gesprächen und die Möglichkeit, systematisch größere Textmengen zu bearbeiten. Darüber hinaus finden sie Anwendung in folgenden Bereichen.

- Analyse des Hintergrundes eines sozialen Systems
- Analyse der Spezifika einer Themendarstellung und des Zusammenhanges verschiedener Themen
- Vorselektion des Materials für Feinstruktur- oder Systemanalysen

Ziel der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2003) ist es vorrangig, einen Überblick über Themen zu verschaffen, diese in ihren wichtigsten Aussagen zusammenzufassen und den Kontext ihres Auftretens zu erforschen. Durch diese Analyseform ist es möglich, Meinungen und Einstellungen von Personen oder Gruppen zu bestimmten Themen differenziert herauszuarbeiten. Zur Textanalyse wird die Software MAXQDA verwendet. Die Themenanalyse stellt die zwei Strategien des Textreduktionsverfahrens und des Codierverfahrens zur Verfügung. (Froschauer & Lueger, 2003, 158ff.). Für die vorliegende Arbeit wurde ausschließlich das Textreduktionsverfahren verwendet.

Beim Textreduktionsverfahren werden Texte primär zusammengefasst und benannt bzw. „codiert“, damit ein Überblick über die Vielzahl an Themen und deren Zusammenhang ersichtlich wird. Die charakteristischen Elemente der Themendarstellung sollten herausgearbeitet werden, um die Unterschiede in der Darstellung eines Themas sichtbar zu machen. Die Textreduktion beinhaltet fünf Komponenten, die es zu berücksichtigen gilt (Froschauer & Lueger, 2003, 159ff.).

- Identifizierung eines Themas und Suche nach weiteren Textstellen, die zu diesem Thema gehören.
- Die wichtigsten Charakteristika eines Themas werden herausgearbeitet und es wird untersucht, in welchen Zusammenhängen ein Thema von welchen IP mit welchen Facetten vorkommt.
- Die Analyse der Themenabfolge ist aufgrund des halbstrukturierten Interviews nicht nötig, da durch diese Form lediglich die Gesprächsstrategie der ForscherInnen aufgezeigt würde. Auf besondere Abweichungen gilt es jedoch zu achten.
- Die Komparative Analyse deckt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Themen innerhalb oder zwischen den Gesprächen auf.
- Der letzte Schritt stellt das Zusammenspiel der Themen und deren Merkmale in einen Gesamtzusammenhang. Die unterschiedlichen Auffassungen eines Themas sollten erhalten bleiben und mit Versuchen von möglichen Erklärungen ergänzt werden.

### **3.4.3 Qualitätssicherung und Gütekriterien**

Bortz & Döring (2006, S. 326f.) nennen auch für qualitative Forschung die Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität und der Validität – jedoch sind sie in modifizierter Form zu verwenden. Unter Objektivität wird verstanden, dass zum Beispiel unterschiedliche ForscherInnen zu vergleichbaren Resultaten kommen können, wobei hier ein genau definiertes methodisches Vorgehen dokumentiert sein muss. Die Reliabilität ist auch strittig zu betrachten, jedoch gilt es festzuhalten, dass auch qualitative Forschung „zuverlässig“ sein muss, auch wenn die Methoden der Zuverlässigkeitsprüfung nicht für die qualitative Forschung geeignet sind. Als relevantestes Kriterium kann die Validität genannt werden. Folgende Fragen gilt es zu stellen.

- Sind Interviewäußerungen authentisch und ehrlich, oder hat die Befragungsperson ihre Äußerungen verändert und verfälscht bzw. war der Interviewer nicht in der Lage, relevante Äußerungen zu erarbeiten?
- Bilden Beobachtungsprotokolle das Geschehen valide ab, oder sind sie durch Voreingenommenheit und Unaufmerksamkeiten des Protokollanten verzerrt und verfälscht?
- Sind indirekte Verhaltens- oder Erlebensindikatoren in Form von Dokumenten und Spuren tatsächlich indikativ für die angezielten psychologischen Konstrukte?

Froschauer & Lueger (2003, S. 166) sehen die genannten Gütekriterien kritischer und schreiben, dass sich qualitative Studien aus methodologischen und forschungstechnischen Gründen nicht mit quantitativ orientierten Gütekriterien bewerten lassen. Validität ist aufgrund der Emergenz der Forschung nicht definierbar, Reliabilität ist irrelevant, weil Hermeneutik nichts misst und Objektivität ist ein unangemessener Anspruch, weil interpretative Sozialforschung weder einen Anspruch auf die wirkliche Verfasstheit von Forschungsobjekten noch auf Situationsindependenzen erhebt. Jedoch nennen Froschauer & Lueger (2003, S. 166ff.) etliche Punkte der Qualitätssicherung. Die praktische Aufbereitung des Textmaterials bedarf der systematischen Strukturierung des Interpretationsmaterials. Nicht alle Schlüsselkompetenzen der Qualitätssicherung (zum Beispiel die Auslegung im Team methodologischer Ebene) konnten berücksichtigt werden, jedoch gilt es folgende Kompetenzen auf nachfolgenden Ebenen zu nennen.

- Methodologische und verfahrenstechnische Ebene (Froschauer & Lueger, 2003, S. 167)
  - ✓ Dekonstruktion und Systematisierung des Zweifels
  - ✓ Extensive und sequentielle Sinnauslegung
  - ✓ Berücksichtigung von Belanglosigkeiten und Anomalien
  - ✓ Trennung der Generierung von Handlungs- und Analysewissen
- Ebene des Forschungsprozesses (Froschauer & Lueger, 2003, S. 168)
  - ✓ Zyklische Organisation des Forschungsprozesses
  - ✓ Reflexionsphasen
  - ✓ Systematisch prüfende Intervention
  - ✓ Systematische Variation von Erhebungssituationen und Perspektiven
- Ebene des Wissenschaftssystems (Froschauer & Lueger, 2003, S. 169)
  - ✓ Argumentation der Relevanz der Studie für die Wissenschaft
  - ✓ Angaben zur Forschungsstrategie
  - ✓ Exemplarische Darstellung sensibler Forschungselemente

## 4 Ergebnisse

Die präsentierten Ergebnisse orientieren sich an den Themen- & Subkategorien des gewählten Auswertungsverfahrens der Themenanalyse. Die Anzahl an verschiedenen oder gleichen Aussagen werden in zusammengefasster Form wiedergegeben und durch wörtliche Zitate umrahmt.

Etliche Hauptkategorien, beinhalten Themen aus zweierlei Blickwinkel:

- jene aus der Sicht der/des IP in der Rolle der/des MitarbeiterIn
- jene aus der Sicht der/des IP in der Führungsposition

Ein Vergleich dieser Blickwinkel erfolgt in Kapitel 5, Diskussion und Ausblick.

## 4.1 Organisation und Spezifika

Im ersten Themenblock werden Aussagen und Ergebnisse zur grundlegenden Organisation und eventuellen Spezifika der Organisationsstruktur der jeweiligen Unternehmen und Betriebe präsentiert. Nachfolgende Subthemen geben eine Orientierung. In Anlehnung an Tabelle 9, Übersicht InterviewpartnerInnen und Betriebsdaten wurden von fünf IP DirektorInnen als direkte Vorgesetzte genannt.

### Strukturen & Abläufe

Grundsätzlich decken sich die Organisationsstrukturen wie im Theorieteil in der Literatur beschrieben mit jenen aus den Betrieben. Die IP aus dem Restaurant oder den weiteren Abteilungen nannten nur minimale Abweichungen zur Theorie. Diese Ergebnisse beziehen sich auf Organisationsstrukturen in den Abteilungen sowie aber auch im Betriebsorganigramm. Die Subkategorie der Küche betrachtet diese Struktur gesondert. Zwei IP weisen darauf hin, dass ihre Vorgesetzten Wert auf die Einhaltung bzw. den Aufbau von Strukturen im Unternehmen legen. Ein weiterer IP nannte, dass Hierarchien im Unternehmen sehr wichtig sind.

*„[...] es sollte schon so sein, dass jeder seinen Aufgabenbereich hat, [...]“ (IP 3, Z 40)*

*„Jeder muss alles machen.“ (IP 7, Z 132)*

Als Besonderheit gilt auch der Umstand eines Betriebes, der das Housekeeping auslagert und bewusst Outsourcing in diesem Bereich vornimmt. IP 10 wies auch auf Outsourcing in seiner Abteilung hin, da externer Firmen notwendig sind, um entsprechendes Know-How einzubringen. Ebenso konnte IP 10 zum Zeitpunkt des Interviews darauf hinweisen, dass seine Abteilung eine weitere Fachkraft erhält und diese Aufstockung auf 3 Mitarbeiter eine große Entlastung darstellen wird.

IP 9 wies darauf hin, dass eine Nachtschicht an der Rezeption durchaus als Besonderheit gewertet werden darf, da alle KollegInnen diesen Dienst übernehmen müssen und kein/e eigens dafür vorgesehene/r KollegIn eingestellt ist. Ebenso sah selber IP seine Abteilung aufgrund der Funktion einer zentralen Sammelstelle für alle Informationen als die wichtigste Abteilung im Haus.

### **Komplexität in der Organisation**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP 8 stellt die Gesamtsituation in der Organisation bzw. die praktische Organisationsstruktur als eine Herausforderung dar. Die IP ist als Veranstaltungsleiterin mit ihrer Abteilung gemäß dem Firmenorganigramm dem Verkaufsteam bzw. der Verkaufsleiterin unterstellt. Diese gliedert sich der Direktorin unter, welche neben der Eigentümerfamilie zu einem „operativen Zirkel“ (IP 8, Z 18) gehört. Als Vorgesetzte bzw. übergeordnete Führungskraft wird jedoch die Direktorin bezeichnet, wohlwissend, dass diese Konstellation größtenteils für die problematische Situation mitverantwortlich ist. Vieles wird auf die Kombination von Familienbetrieb und Veranstaltungsabteilung zurückgeführt, da beide Argumente spezielle Faktoren vorweisen. Keine Abteilung ist derart im Haus vernetzt, wie die Veranstaltungsabteilung, und keine Abteilung entscheidet in Ihrer Verkaufsfunktion in diesem Ausmaß über andere Abteilungen wie diese. Die IP berichtet davon, dass man sich mit vielen unterschiedlichen Aufgaben, Interessen und Abteilungen konfrontiert sieht, die alle gebündelt werden müssen. Und mangels Zeit für die Abstimmung und mangels gegenseitigem Verständnis wird man ein wenig als „Buhmann“ (IP 8) gesehen.

*„Unser Job ist zu verkaufen,  
wir sind nicht für die Ausführung zuständig.“ (IP 8, Z 247-248)*

IP 10 verwies auf die hohe Anzahl an verschiedenen Abteilungen im Haus und die daraus entstehende Komplexität im täglichen Miteinander. Es wurde darauf hingewiesen, dass andere Abteilungen bzw. AbteilungsleiterInnen über die Arbeit bzw. Leistung Dritter urteilen bzw. sich in organisatorische Abläufe anderer Abteilungen einmischen.

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

IP 10 wies darauf hin, dass die Führung in dieser Organisationsstruktur oftmals schwierig ist, da die Organisation bislang nur aus 2 Personen bestand und dieses Team 7 Tage die Woche und 14 Stunden pro Tag abdecken muss. Daher sieht man sich selten und oftmals fungiert man als „*Einzelkämpfer*“ (IP 10, Z 55).

Zwei IP verwiesen direkt darauf, dass keine Komplexität in der Organisation erwünscht ist und eine Beeinflussung durch Dritte in Form von anderen Abteilungen oder AbteilungsleiterInnen nicht gewünscht ist.

### **Die Rolle der Eigentümerfamilie in der Organisation**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Vier IP nannten ein Familienmitglied als direkten Vorgesetzten in der Organisationsstruktur. IP 6 berichtete, dass der Sohn der Chefin eine noch undefinierte Rolle in der Organisationsstruktur spielt, obwohl ihm eine konkrete Aufgabe zugewiesen ist.

### **Der Arbeitsplatz Küche**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Speziell die Struktur der Küche wurde von zwei IP abweichend der Theorie genannt. Diese Abweichung ist teils auf die Größe des Teams sowohl aber auch auf die Führungskraft zurückzuführen. IP 7 (Z 132) erwähnte bereits, „*Jeder muss alles machen.*“, weshalb es auch keine direkt zugewiesenen Tätigkeitsbereiche und Hierarchien gibt. IP 4 ist in seiner Funktion als Küchenchef für zwei Küchen zuständig, im Zuge des Interviews wurde jedoch nur eine Küche betrachtet.

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Obwohl viele Führungskräfte die MitarbeiterInnen auf einem Level bzw. gleichwertig sehen, weist IP 3 (Z 303-305) darauf hin, „*dass jeder seinen Job leisten muss und dass es nun mal höher- und nicht höhergestellte gibt.*“

## 4.2 Teamspirit

Dieser Themenblock beschäftigt sich mit den Themeninhalten des Teamspirits. Eine kurze Zusammenfassung lässt sich anhand der Subthemen wiedergeben. Teamspirit kann in diesem Zusammenhang mit den Worten Wertschätzung, Zusammenarbeit, Zusammenhalt und Atmosphäre beschrieben werden.

### **Wertschätzung**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Wertschätzung ist auch für einzelne IP in der Rolle der/s MitarbeiterIn wichtig. Es geht nicht nur um eventuell erhaltene Wertschätzung eines Vorgesetzten, sondern es geht auch um die Wertschätzung im Team bzw. unter KollegInnen untereinander.

*„Also die Mitarbeiter schätzen sich gegenseitig,  
das ist das Schöne für mich“. (IP 1, Z 154-155)*

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

IP 2 berichtet, dass es existenziell für ihn in der Führungsrolle ist, dass sich die MitarbeiterInnen gegenseitig schätzen.

### **Zusammenarbeit**

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Für einige Führungskräfte spielt die Zusammenarbeit und die gelebte Zusammenarbeit eine große Rolle. Diese Zusammenarbeit zeigt sich auch in der Unterstützung des eigenen Teams.

*„Ich putze auch mit jedem den Boden und schäle Zwiebel“ (IP 2, Z 312)*

Selbiger IP (2, Z 287) erzählte, dass „*ich doch dann lieber am Herd bei den Kollegen bin*“ und somit versucht wird, weniger Zeit im Büro zu verbringen. IP 8 sieht sich nicht in der Rolle der Führungsperson, sondern sieht vielmehr die Abteilung als Team an sich, denn nur so können sie die Herausforderungen schaffen.

## **Zusammenhalt**

### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Von Zusammenhalt muss nicht zwingend positiv berichtet werden. IP 1 erzählte, dass weder er, noch weitere KollegInnen ihren Vorgesetzten mögen. Das ist darauf zurückzuführen, dass das Team nicht als Einheit gesehen wird und kein Zusammenhalt vorherrscht. In diesem Zusammenhang wurde von IP 1 (Z 154) der Wunsch geäußert, der Vorgesetzte solle viel mehr versuchen, „*wirklich ein Team zu generieren*“.

Zusammenhalt, ein normaler Umgang sowie ein explizites „*Miteinander*“ (IP 1, 2, 5) sind grundsätzliche Aussagen der IP. Den Arbeitsplatz als Familienbetrieb zu nennen und auf die Stärke des Teams hinzuweisen, ist 3 IP besonders wichtig gewesen. Diese IP nannten auch die gegenseitige Hilfe, den Zusammenhalt und den Teamgeist als besonders nennenswert.

### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Die IP in der Rolle der Führungsperson stehen immer zu und hinter ihrem Team und stehen immer für Fragen zur Verfügung. Oftmals ist diese Interpretation des Zusammenhaltes auch vom direkten Vorgesetzten vorgelebt. Teambuilding und Zusammenhalt sind für viele IP einer der wichtigsten Aspekte und Aufgaben in ihrer täglichen Tätigkeit als Führungskraft. IP 8 erzählte, dass die Abteilung als Team wahrgenommen werden soll und nicht als Gruppierung vieler Einzelcharaktere.

*„Also ich glaube, es ist nicht mehr so wichtig ein guter Koch zu sein.  
Du musst ein besserer Teambildner sein.“ (IP 4, Z 382-383)*

## **Atmosphäre**

### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP 7 berichtete von einem außerordentlichen Teamgeist, der auch bei größtem Arbeitsanfall in außerordentlichen Situationen eine „*wahnsinnige Atmosphäre*“ im Team aufrecht erhält.

*„Wir haben auch, wenn es zwei Stunden länger geht, wenn es in die Nacht hinein geht,  
wenn wir 17 Stunden in der Küche stehen - wir sind 21 Stunden in der Küche*

*gestanden, drei Tage hintereinander und da ist immer eine Atmosphäre, eine wahnsinnige Atmosphäre, auch wenn, in ganz extremen Stresssituationen“. (IP 7, Z 99-102)*

Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Der jüngste IP nannte in seiner Rolle als Küchenchef die von ihm gewünschte Atmosphäre bzw. ein gegenseitiges Verständnis füreinander wie folgt:

*„[...] schauen, dass die Mitarbeiter sich untereinander verstehen, das finde ich wichtig. Finde ich am wichtigsten.“ (IP 2, Z 12-13)*

### **4.3 Freude und Spaß an der Arbeit und im Umgang mit Menschen**

Speziell in diesem Kapitel bzw. in diesem Themenbereich finden sich viele Erzählungen und Zitate, die die Berufe in der Branche der Hotellerie dem Branchenfremden näherbringen. Sei es die Einstellung zum Beruf, die Freude an der Arbeit mit Menschen oder einfach nur die Leidenschaft, die in die Arbeit gesteckt wird.

#### **Einstellung zum Beruf**

Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP 7 verwies auf die grundsätzliche Einstellung zum Beruf, welche bereits im Vorfeld viele Herausforderungen und Zwangslagen, die die Branche mit sich bringen, ausräumen kann. Als Beispiel wurde die Familie Zuhause genannt, die zum Beispiel beim Geburtstag der gemeinsamen Tochter einige Stunden ohne Vater auskommen muss.

Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Ebenso ist es notwendig, dass MitarbeiterInnen Potenzial und eine gewisse „Grundfreude“ (IP 1, Z 247) mitbringen müssen, da man diese offenbar nicht erlernen kann. Die Einstellung zum Beruf und zum Unternehmen muss zum Beispiel auch von der Familie getragen werden, denn davon leben viele Familien in manchen Tourismusregionen.

## **Mit Menschen Arbeiten**

### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP 7 erzählte aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters sehr emotional von seinen direkten Vorgesetzten und dessen grundsätzlicher Einstellung zum Beruf und zur Selbstständigkeit in der Hotellerie.

*„Absolut sein Leben, sein Blut, sein, er ist so aufgewachsen, er kennt nichts anderes. Und das ist, in ihm steckt einfach das drinnen, [...], er braucht einen Menschen um sich. Er braucht keine Maschinen um sich herum, der braucht Leute zum Reden, zum Quatschen, zum Feiern, zum Lachen, zum Weinen für alles eigentlich, nicht.“*  
(IP 7, Z 306-310)

### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Einige IP berichteten davon, dass es eine große Freude ist, mit Menschen – egal ob mit Gästen oder mit Mitarbeitern – zu Arbeiten und in Kontakt mit ihnen zu stehen. Es wurde darauf hingewiesen, dass das auch der Grund ist, weshalb man Dienstleister ist.

*„Und es gibt nichts Schöneres, als wie mit Menschen zu arbeiten, die eine Freude haben.“* (IP 7, Z 480-481)

## **Spaß und Leidenschaft**

### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP in der Rolle der/s MitarbeiterIn sehen bei ihren Vorgesetzten viel Leidenschaft, wie zum Beispiel auch hier IP 7 erneut berichtete.

*„[...] dass das einfach nur sein Job ist auf der Welt und er gibt alles für das alles.“* (IP 7, Z 273-274)

Jedoch haben Spaß und Leidenschaft nicht nur in der beobachtenden Rolle eine Bedeutung, sondern diese Aspekte spielen auch für viele IP im eigenem Interesse eine Rolle.

Der Spaß und die Leidenschaft sind für manche IP auch der Grund, weshalb man sich trotz der Charakteristik der Branche weiterhin in dieser befindet.

*„Ja, ich mache es gerne. Ich mach meinen Job gerne, sonst würde man es nicht aushalten.“ (IP 8, Z 218)*

Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Spaß bei der Arbeit sowie eine gute Stimmung sind Aspekte, die vielen IP bewusst und wichtig sind und weshalb diese auch als erfolgreich in der Führung definiert werden.

*„Weil ich es gern tue. Und weil ich es wirklich meine... Weil es mir wirklich Spaß macht und weil es wirklich mein Beruf ist und dann gibt man auch wirklich gerne etwas weiter.“ (IP 5, Z 425)*

*„[...] , auch wenn in ganz extremen Stresssituationen, es kommt der Spaß nie zu kurz.“ (IP 7, Z 102-103)*

#### **4.4 Bindung zum Unternehmen**

Die Bindung der IP zum Unternehmen drückt sich wieder in vielerlei Hinsicht aus. Die Subthemen reichen von der Treue und der Identifikation mit dem Unternehmen bis hin zu persönlichen Erlebnissen, die die IP im Unternehmen wachsen ließen.

##### **Im Unternehmen gewachsen**

Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP 7 wies darauf hin, dass er bereits als kleines Kind an den Wochenenden bei seinem zukünftigen Arbeitgeber zu Besuch war um regelmäßig Pommes für die Familie zu holen. Er nannte es immer schon als Wunsch, irgendwann in diesem Betrieb zu kochen

*„Aber das war eigentlich mein Traum. Und ich bin heute, ich bereue keine Sekunde, nicht, dass ich den Job eigentlich übernommen habe.“ (IP 7, Z 352-353)*

### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Viele InterviewpartnerInnen die sich in die Rolle der Führungsposition befinden, nannten, dass sie in den Betrieb hineingewachsen sind oder sogar für den Betrieb ausgebildet wurden.

*„Und bin dann schon ausgebildet worden und natürlich für dieses Hotel.“  
(IP 5, Z 514-515)*

*„Habe jetzt eine sehr lange Entwicklungsphase mitgemacht. Aber durch das,  
ich eine wunderschöne Lehrzeit gehabt habe, [...]“ (IP 7, Z 490-491)*

Im Unternehmen gewachsen zu sein, ist für IP neben der Bindung zum Unternehmen und dem damit verbundenen Dank für die erhaltene Chance ab einem bestimmten Zeitpunkt jedoch auch eine neue Situation. Für zwei IP wäre nun ein Betriebswechsel notwendig, da keine weitere Entwicklung in Form von Beförderungen oder Karrierechancen gegeben ist.

*„Ich glaube, dass ich in dieser Hinsicht zurzeit sehr schwer am Kämpfen bin.  
Ich arbeite sehr gerne hier, aber wohin geht es noch? Es ist ein Familienbetrieb...“  
(IP 8, Z 490-491)*

### **Treue zum Arbeitgeber**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Für einige IP spielt die Treue zum Unternehmen eine große Rolle. In deren Rolle als MitarbeiterIn wird davon berichtet, dass die EigentümerInnen oder GeschäftsführerInnen diese treue fordern aber auch wertschätzen und belohnen.

*„Also wenn du dem Betrieb treu bleibst und du dabei bist,  
kannst du eigentlich alles von ihr haben.“ (IP 6, Z 200-201)*

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Führungskräfte erkennen, und mit den genannten Aussagen darf darauf verwiesen werden, dass es auch den IP in ihrer Rolle als Führungskraft darum geht, dass die MitarbeiterInnen dem Unternehmen treu bleiben, loyal gegenüberstehen und wohl gesinnt sind.

#### **Identifikation mit dem Unternehmen**

##### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Einige IP wiesen darauf hin, dass sie sich stark mit dem Betrieb identifizieren und eine sehr intensive Bindung zum Arbeitgeber aufgebaut haben. Sie fühlen sich oftmals als Teil von dem Ganzen – als Teil vom Betrieb.

IP in der Rolle der/des MitarbeiterIn schätzen bestimmte Besonderheiten der Betriebe, die teils auch selber eingebracht werden dürfen und mit denen man sich selber sehr stark identifiziert. IP 7 wies auf eine eigene Weinglas-Kultur in Kooperation mit dem Hersteller Riedel Glas hin und einem gelebten Gastköchekonzept, was bedeutet, dass prämierte Starköche aus anderen Unternehmen einen Tag als Gastkoch auftreten. IP 3 konnte sein Hobby, die Fisch-Selcherei im Unternehmen einbringen.

IP 7 verdankt seinem Arbeitgeber seine Ehefrau. Als im Restaurant Not am Mann war, servierte er als Koch ein Dessert seiner zukünftigen Frau. Dieser Umstand erzeugte eine wirklich besondere Bindung zum Unternehmen, die nicht nur IP 7 sondern auch dessen Ehefrau spürt.

##### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Ein IP in seiner Rolle als Führungskraft (IP 1) erkennt den Wert der Unternehmensziele, weist aber auch darauf hin, dass die MitarbeiterInnen am Erfolg eine gewisse Wertschätzung erfahren müssen, damit sich diese noch mehr mit dem Betrieb identifizieren.

## **4.5 Verhältnis und Umgang miteinander**

Die soziale Beziehung, welche von den IP beschrieben wurde, offenbart grundsätzlich zwei Lager, ohne vorweg auf Details einzugehen. Wie komplex und individuell sich dieser Themenblock verhält, zeigt IP 7, der auf die Frage, ob seinem Chef oftmals eine härtere Hand im Umgang mit MitarbeiterInnen fehle, wie folgt antwortete:

*„Eigentlich wieder nicht. Ich habe mir das selber oft auch gedacht.  
Aber ich finde, dann wieder eine härtere Hand für das haben, dann hast du ganz ein  
anderes Betriebsklima wieder, dann verändert sich alles, [...]“ (IP 7, Z 317-319)*

Die Subkategorien dieses Kapitels sind die Nähe sowie die Distanz zu verschiedenen Charakteren (welche KollegInnen gleichauf wie Vorgesetzte sein können), Spannungen im Umgang miteinander und die Rolle des Familienbetriebes.

### **Nähe zu den verschiedenen Charakteren**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Fünf IP erzählen von einem sehr guten bis neutralen und wertschätzenden Verhältnis zum Vorgesetzten, obwohl sie diese auch nicht als Freund bezeichnen würden, wo Platz für Privates vorliegt. Eine Ausnahme wurde hier jedoch von IP 6 genannt, nämlich dann, wenn ein privates Anliegen mit dem Beruf in Verbindung zu bringen ist.

*„Ja, weil er einfach ein gutes Herz hat, ein viel zu gutes Herz hat.“ (IP 7, Z 314)*

IP 5 ist neben ihrer Hauptfunktion im Betrieb auch als persönliche Sekretärin der Vorgesetzten tätig und spricht hierbei im gegenseitigen Verhältnis großes Vertrauen aus.

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Einige Führungskräfte erzählten, dass ihnen die MitarbeiterInnen sehr am Herzen liegen und dass sehr darauf geachtet wird, wie miteinander umgegangen wird. Kollegialität, Offenheit sowie ein freundschaftlicher und sozialer Umgang stellen die wichtigsten Eckpunkte dar. Für manche IP ist das Team und das Verhältnis untereinander einer der wichtigsten Faktoren, weshalb in bestimmten Situationen, zum Beispiel wenn ein/e KollegIn ein Team verlässt – sehr emotionale Momente entstehen.

*„Als sie dann gegangen ist, die hat drei Tage Zuhause nur geweint.  
Wir haben da so ein Verhältnis gehabt, das war irrsinnig.“ (IP 7, Z 370-371)*

Drei IP führten die gute Stimmung und beziehungsweise das positive Verhältnis untereinander unter anderem darauf zurück, dass am Abend nach der Arbeit zusammen Zeit verbracht wird und zum Beispiel ein Bier oder ein Glas Wein getrunken wird. IP 6 wies darauf hin, dass die Beziehung beziehungsweise das Verhältnis zu weiteren KollegInnen, auch aus anderen Abteilungen, die Gesamtsituation im Betrieb verbessert.

*„Es gibt da den einen oder anderen, mit dem man einfach gute Gespräche führen kann, das hat aber meistens nicht immer unbedingt arbeitstechnisch zu tun, sondern weil wir uns auch gut verstehen, auch wenn er viel viel jünger ist wie ich.“*

*(IP 10, Z 196-198)*

### **Distanz zu den verschiedenen Charakteren**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Obwohl die soziale Beziehung als weitgehend positiv beschrieben wird, verweisen einige IP mit deren Aussagen auch auf Gegenteiliges bzw. auf Spannungen oder eine bestimmte Grunddistanz. Diese ist meist dann erreicht, wenn es zu privat wird. Generell wird der Betrieb von einigen IP nicht als Platz zur Suche von Freunden bezeichnet.

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Ein Teil der IP beschrieb das Verhältnis untereinander als sehr kollegial, offen, freundschaftlich und sozial. Jedoch wird als größter Unterschied die private Nähe angegeben, die nicht von allen Charakteren zugelassen wird. Im Gegensatz zum anderen Teil der IP liegt keine klare Trennung zwischen Beruflichen und Privaten vor. Bis zu einem gewissen Grad kann es je nach individueller Betrachtung eine arbeitstechnische Freundschaft sein.

*„Wenn ich ihn kenne, heißt das nicht, dass er mich auch kennen muss.“*

*(IP 10, Z 489-490)*

IP 10 spricht in seiner Rolle als Führungskraft davon, dass ein/e MitarbeiterIn seiner Abteilung dieses Verhältnis noch enger gestalten würde, würde das zugelassen werden. Unter anderem gilt Selbstschutz als Grund dafür, diese Nähe nicht zuzulassen.

Auf eine soziale Basis und Loyalität wird ab einer bestimmten Nähe Wert gelegt. Daher nannten einige IP mit größerer Nähe zu ihren MitarbeiterInnen auch den Umstand als entsprechend wichtig, dass die MitarbeiterInnen zwischen Privatem und Arbeit unterscheiden können und mit entsprechenden Situationen und Entscheidungen umgehen können und dann die angesprochen Distanz einhalten können. Diese Sichtweise ist auch der Grund, weshalb manche IP diese Linie der Trennung etwas früher ziehen.

### **Spannungen im Umgang miteinander**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Zwei IP würden bzw. suchen bei wichtigen privaten Anliegen den Kontakt zur/zum Vorgesetzten und versuchen bei Meinungsverschiedenheiten sofort eine Klärung herbeizuführen. Ein prägendes Erlebnis von IP 2 war, dass er durch den persönlichen Einsatz seiner Vorgesetzten von einer Kündigung in der Lehrzeit abgebracht wurde.

Die soziale Beziehung zwischen IP 4 und seiner Vorgesetzten leidet darunter, dass der IP erst herausfinden muss, ob die Vorgesetzte einen guten oder einen schlechten Tag erwischt hat. Ebenso berichtet dieser IP davon, die Launen dieser Vorgesetzten müssten besser in den Griff zu bekommen sein, unabhängig der geschäftlichen Entwicklung.

IP 3 (Z 136) wies darauf hin, dass „Aussetzer“ und ein harter Umgang auch speziell gegenüber noch unerfahrenen Lehrlingen zu vermeiden wäre. Ebenso wurde noch einmal darauf hingewiesen, dass ein Küchenchef mit Gegenständen wirft.

Schlussendlich wurde berichtet, dass die Beziehung zur/zum Vorgesetzten auch von Zeit abhängt, ob Hochsaison ist oder Stress vorliegt oder ob die Nerven blank liegen.

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

IP 4 wies darauf hin, dass er als Führungskraft auch „darüber sprechen“ (Z 339) müsse, wenn Spannungen zwischen ihm und seiner Vorgesetzten auftreten, da man diese Situationen nicht als Belastung sehen darf und man nichts in sich „hineinfressen“ darf (Z 340).

IP 10 berichtet davon, dass Dritte (KollegInnen aus anderen Abteilungen) die Arbeit und MitarbeiterInnen dieser Abteilung zu Unrecht beurteilen und auch falsch beurteilen und das dann als „Frechheit“ (Z 441) empfunden wird. Nur durch den Einsatz und den richtigen Umgang durch IP 10 lässt sich vermeiden, dass diese Situation keine größeren Spannungen oder Konflikte entstehen lässt.

## **Die Rolle des Familienbetriebes**

### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Wie dem Sampling zu entnehmen ist, sind 7 IP in einem Familienbetrieb tätig. Die Rolle der Familie könnte unterschiedlicher nicht sein, da diese nicht für jeden IP als Führungsperson oder Vorgesetzten fungiert. In drei Fällen hält sich diese weitestgehend zurück und hat entsprechend wenig Einfluss auf die Betrachtung der IP in diesem Themenfeld.

IP 7 wird von den Gästen manchmal als Bruder des Vorgesetzten und somit als Teil der Familie gesehen. Grundsätzlich spielen in diesem Betrieb, ebenso wie in anderen Betrieben die Themen Familien und Gefühl bzw. Emotionalität eine große Rolle.

*„Bei uns ist sehr oft auch Emotion mit im Spiel, das ist ein bisschen das Erfolgsgeheimnis vom Hotel. Bei uns wird – alles auf den Familienbetrieb zurückzuführen – alles mit sehr viel Emotion behandelt, das macht das Zwischenmenschliche manchmal etwas schwierig.“ (IP 8, Z 137-139)*

IP 6 nannte einen aufkommenden „*Generationenkonflikt*“ (Z 161), da der Sohn der Vorgesetzten eine immer größer werdende Rolle zu spielen scheint. Selbiger IP wies auch darauf hin, dass das bereits mit dem „Senior“ der Fall gewesen ist. Trotzdem steht die Vorgesetzte jederzeit Ihren MitarbeiterInnen zur Seite und legt sehr viel Wert auf deren Wohlbefinden.

*„Sie hat wirklich ein Herz wie ein Bergwerk.“ (IP 6, Z 198-199)*

Weitere Situationen beziehen sich auf verbesserungswürdiges Feingefühl (oft wird der direkte Weg gewählt) im Umgang mit MitarbeiterInnen. Jedoch wird angegeben, dass dieser direkte Weg oft unumgänglich und wichtig ist.

### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Zwei IP nannten aus der Perspektive einer Führungskraft den Umstand des klassischen Familienbetriebes als Einflussfaktor für die generelle soziale Beziehung im Unternehmen. IP nannten den Familienbetrieb wiederum als Basis für erweiterten Zusammenhalt und für ein stärkeres Verhältnis untereinander. IP 6 berichtet davon, dass seine

Vorgesetzte unter Berücksichtigung aller ökonomischen Aspekte eine hohe Meinung von ihren MitarbeiterInnen hat.

*„Umsatz ist schon wichtig, aber ich glaube, dass die Chefin, auch wenn sie es nie direkt sagen würde, sie ist sehr Mitarbeiter bezogen. Sie hat langjährige Mitarbeiter und für sie gibt es nichts Schlimmeres, als wenn ein Mitarbeiter geht.“ (IP 6, Z 539-541)*

## **4.6 Als MitarbeiterIn erlebte Führung**

Die Führung der jeweiligen Vorgesetzten wird nicht durch eine bewusst gelebte Unternehmensphilosophie geprägt. Die Führung ist geprägt durch viele Faktoren und meist individuell zu betrachten. Grundsätzlich handelt es sich bei der Frage, wie man Führung von seinen Vorgesetzten erlebt, um eine für viele schwer zu beantwortende Frage, die viel Zeit und Reflektion in Anspruch nimmt. Es sollte so sein, dass man als MitarbeiterIn geführt wird (IP 4), in den meisten Fällen wurde das von den IP auch so erlebt.

Die starke Bindung einiger IP zum Arbeitgeber (i.d.S. zum Haus) und der Umstand, dass manche Betriebe familiengeführt sind, erschweren den Blick auf diesen Punkt und stellen ebenso positive wie negative Betrachtungsweisen dar.

### **Positive Aspekte der erlebten Führung**

IP kommen aus diversen Gründen sehr gut mit ihren Vorgesetzten zurecht. Ein gemeinsamer Werdegang, neue Aufgaben, selbstständiges Arbeiten, Wertschätzung, Vertrauen und erhaltene Rückmeldung sind Aspekte, die IP in ihrer Rolle als MitarbeiterInnen nennen.

Ein IP nannte – ebenso wie andere – es als glückliche Situation, jemanden hinter sich zu wissen (IP 9). Würde dieser Rückhalt nicht vorhanden sein, wäre der nächste Schritt in die eigene Selbstständigkeit (IP 7) und somit wäre eine Vereinbarung zwischen Arbeit und Familie nicht mehr gegeben.

IP 3 wies auf die notwendige Strenge und Autorität seines Vorgesetzten in seiner Tätigkeit als Küchenchef hin. Ebenso wurde von IP 7 erwähnt, dass er die erlebte Führung als visionäre Führung beschreiben würde. Dieses laissez faire und sehr freundschaftliche Verhalten resultiert in einer sehr eigenständigen und positiven Philosophie, ist jedoch auch nur in diesem Betrieb mit dem aktuellen Team umsetzbar.

## **Kennzeichen guter Führung**

Führungskräfte geben Vertrauen und Freiheiten, finden Lösungen und fördern Selbstständigkeit, stehen zur Seite und schätzen Loyalität und Betriebszugehörigkeit. Einzelnennungen beziehen sich auf die gute Kommunikation, die Fairness, das ausgesprochene Lob und auch eine distanzierte und sachliche Führung.

*„Meine Vorgesetzte steht auch mal hinter dem Geschirrspüler  
und wäscht Geschirr ab [...]“ (IP 2, Z 323)*

Zwei IP ließen erkennen, dass ihre Vorgesetzten viel verlangen aber je nach Situation und Anforderung reagieren und auf das Wohl der/des MitarbeitersIn Rücksicht nehmen. Als Kritikpunkt kann angeführt werden, dass sich diese Rücksicht nur bei „wichtigen“ MitarbeiterInnen erkennen lässt.

IP 4 verdeutlicht, wie wichtig der Faktor eines ordentlichen Verhaltens in der Führung gesehen wird.

*„Ja du musst, wenn du ein Mensch bist, ein Mensch bleiben!  
Und menschlich umgehen mit deinen Führungspositionen. Das sind ja... Ohne die, bist  
du nichts und das muss dir immer auch irgendwo bewusst sein!“ (IP 4, Z 325-327)*

Viele IP nannten eine dem Betrieb geschuldete Härte, aber im Führungsverhalten eine große Nähe zum Menschen. Teambuilding wird als immer wiederkehrende Aufgabe verstanden, die auch abseits der Arbeit verfolgt wird.

## **Motivatoren**

Mehrfachnennungen im Zusammenhang mit Motivation gab es bei den Themen Ehrlichkeit, direktes und offenes Feedback sowie ein auf Fehler hinweisen, viele Freiheiten, Rückhalt bzw. hinter dem MitarbeiterInnen stehen, Gerechtigkeit, gegenseitiger Respekt, individuelles Eingehen auf Wünsche (zum Beispiel hinsichtlich spezieller Freiwünsche), Vertrauen und Offenheit, ein gutes Miteinander im Team sowie Fördern und Fordern der MitarbeiterInnen. Diese Aspekte wirken allesamt positiv auf die Motivation der Mitarbeiterinnen.

Jedoch verwies IP 1 darauf, dass die Motivation durch den Vorgesetzten gebrochen wird, da es nicht wirklich etwas gibt, dass der Vorgesetzte gut macht. Wenn ein Lob ausgesprochen wird, ist es offenbar hoch einzustufen. Selbiger IP bezeichnete seinen Vorgesetzten als böartigen und narzisstischen Menschen. Es handelt sich um eine Führungskraft, die in Anweisungen „eine Schärfe und Unzufriedenheit“ (IP 1, Z 68) transportiert, dass die Motivation vieler Mitarbeiter niedrig und als missmutig beschrieben wird. Die Führung wird als unfair bezeichnet und es wird mit zweierlei Maß gemessen, wie man an Gehaltsstrukturen und Wochenenddiensten feststellen kann.

Grundsätzlich verstehen sich viele IP mit ihren Vorgesetzten sehr gut und schätzen ein offenes und ehrliches Verhältnis zueinander. Wertschätzung, Vertrauen und ein menschliches Verhältnis werden als motivierend angeführt.

### **Wertschätzung**

Wertschätzung wurde bereits mehrfach in mehreren Kontexten erwähnt, weshalb ein explizites Subthema noch einmal einen tieferen Einblick geben kann. IP 1 erwähnte bereits, dass Betriebe ihre MitarbeiterInnen wertschätzen sollen und müssen. Erlebte und erfahrene Wertschätzung werden positiv aufgefasst und sind in vielerlei Hinsicht wichtig für die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter aber auch für Teams und einen ordentlichen Umgang miteinander.

Wenn Wertschätzung nicht ausgesprochen oder vermittelt wird wie es sollte, zum Beispiel nur an wirklichen ausnahmetagen wie Weihnachten und Silvester, dann ergreifen IP selber die Initiative.

*„Du musst dich irgendwie selber wertschätzen lernen.“ (IP 4, Z 184)*

Zwei IP nannten fehlende Wertschätzung, die sich durch eine gewisse Unberechenbarkeit der Launen, eine „giftige“ Art (IP 4, Z 142) und unterschiedlichen Entscheidungen (IP 6) ausdrückt. Eine Führungsperson kümmert sich um Angelegenheiten, die in den Augen des IP keine Relevanz haben bzw. in den Aufgabenbereich des IP fallen, was wiederum als fehlende Wertschätzung interpretiert wird.

*„[...] dass es nicht so wertgeschätzt worden ist, wie es sein sollte.“  
(IP 4, Z 181-182)*

IP 10 würde sich wünschen, öfters ein positives bzw. wertschätzendes Feedback zu erhalten. Dem IP ist bewusst, dass Wertschätzung vorliegt, jedoch werden kaum „Signale“ in diese Richtung gesendet und es wird nach dem Motto, „No news are good news“ (Z 205) geführt, welches der Vorgesetzte offen ausspricht.

### **Entscheidungen der/des Vorgesetzten**

*„Ja die Entscheidungen sind wie sie sind.*

*Man muss damit umgehen und ich kann diese auch relativ gut aufnehmen,  
manchmal braucht man vielleicht ein bisschen länger,  
bis man damit zurechtkommt [...]“ (IP 5, Z 234-235)*

Vier IP geben an, dass man mit den Vorgesetzten über alles Sprechen kann und Entscheidungen auch einer Diskussion standhalten. Zwei IP nannten Entscheidungen meist schon zu 95% als getroffen, wiesen jedoch darauf hin, dass diese immer sehr gut überdacht sind und dass Feedback und Bedenken immer eingebracht werden können. Eine weitere Aussage (IP 5) zeigte, dass die Führungsperson weiß, dass die MitarbeiterInnen mit der Entscheidung umgehen müssen und hinter dieser stehen müssen und daher eine produktive Diskussion erwünscht ist. IP 4 wies darauf hin, dass er über Entscheidungen mit einem Kollegen sprechen muss, damit er diese Dinge nicht mit nach Hause nimmt und dass er diese auch seinen Kollegen erklärt, damit die Dinge nachvollziehbar bleiben.

*„Und da gibt es für mich auch nicht viel zu zweifeln oder zu widersprechen,  
weil es mir auch in diesem Fall nicht zusteht.“ (IP 5, Z 238-239)*

IP 6 ergreift oft Eigeninitiative, wenn Entscheidungen der Vorgesetzten als kontraproduktiv eingestuft werden. Da es bisher keine Konsequenzen gab, wird dieses Verhalten weiterhin bewusst betrieben. Eine weitere Situation beschreibt IP 8, die Entscheidungen hinnimmt, hinterfragt, nicht immer nachvollziehen kann, mangels Zeit keine Diskussion stattfindet lässt und im Grundsätzlichen auf die letztendliche Verantwortung des Vorgesetzten verweist.

*„Ich werde dann sicher nicht ihre Kompetenz in Frage stellen“ (IP 8, Z 101-102)*

## **Problemfelder**

Führungskräfte leben etwas vor (i.d.S. Einsatz für das Unternehmen) und verlangen daher entsprechenden Einsatz zurück, unterstützen in bestimmten Situationen zu wenig und sehen die ökonomischen Aspekte oftmals im Vordergrund. Fairness und Korrektheit können Mangel sein und die persönliche Stimmung ist vom ökonomischen Aspekt bzw. der ökonomischen Situation abhängig.

*„In der Branche ist es schon üblich, man hört es auch öfter,  
dass Küchenchefs natürlich auch aufgrund des Drucks den sie haben,  
schnell auf 180 sind.“ (IP 3, Z 158-159)*

In der Führungssituation aus dem Zitat von IP 3 (Z 94) spielt Jähzorn und eine „ruppige“ Art eine Rolle, obwohl es zugleich einen „lieben“ Umgang miteinander gibt.

*„Manchmal fängt er mit Sachen schmeißen an“ (IP 3, Z 84)*

Auffällig ist die Situation von IP 1, der seinen Vorgesetzten als böartigen und narzisstischen Menschen beschreibt, der in jeder Aussage eine Schärfe transportiert und durch Unzufriedenheit geprägt zu sein scheint. Dieses Verhalten wird vom IP darauf zurückgeführt, dass man sich selber besser darstellen möchte und seine Position festigen möchte, ohne dass an der Fassade gekratzt wird. IP 10 betitelt seinen Vorgesetzten als impulsiven Charakter der in manchen Situationen zum Beispiel zu wenig Geduld hat.

Als grundsätzlich problematisch werden von einigen IP willkürliche Verhaltensmuster und schwierig einzuschätzende Personen bzw. Führungskräfte bezeichnet. IP 1 verwies darauf, dass er sich aufgrund der fehlenden Kompetenzen seiner Führungskraft nicht wirklich führen lässt.

*„Du musst ein bisschen was anderes mitbringen, oder mich anders in dein Boot holen,  
damit ich mich von dir führen lasse erstmal.“ (IP 1, Z 124-125)*

## 4.7 Rolle und Stellenwert der Mitarbeiterinnen im Unternehmen

Die IP sehen sich in Bezug auf Ihre Rolle als MitarbeiterIn und Ihre Rolle als Führungskraft in differenzierten Bildern. Als Subthemen können hier die Ökonomie als Basis des Erfolgs und Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg genannt werden.

### Die Ökonomie als Basis des Erfolgs

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

IP erzählten vom Bewusstsein, dass ohne Gäste und Umsatz keine MitarbeiterInnen bezahlt und eingestellt werden können. Zum Wohle des Unternehmens sollten sich MitarbeiterInnen anpassen – IP 4 nennt es auch als seine Aufgabe, diesen Umstand richtig zu vermitteln und zu vermeiden, dass kein falscher Eindruck entsteht.

Nichtsdestotrotz sind auch etliche Aussagen vorzuweisen, die die Unternehmensziele vor die MitarbeiterInnen stellen oder eine Beantwortung offen lassen, da man diesen Vergleich nicht vornehmen möchte. Einige IP wiesen darauf hin, dass wenn die Zahlen stimmen, man über viele andere Dinge hinwegsehen würde.

*„Bei all dem kapitalistischen Denken, das vorherrscht bei vielen Betrieben, wird ein bisschen das Mitarbeiter Thema unter den Teppich gekehrt und alles selbstverständlich erachtet. Das tut mir weh muss ich sagen.“ (IP 1, Z 503-505)*

### MitarbeiterInnen als Schlüssel zum Erfolg

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Eine Aussage einer IP aus dem Blickwinkel einer Mitarbeiterin, welche ein wenig den Ruf der Branche widerspiegelt, bezieht sich auf die Besonderheit eines transparenten Zeitausgleiches für geleistete Überstunden.

*„Nein, es ist alles mit Zeitausgleich abgegolten. Es ist wirklich für die Gastronomie und Hotellerie sehr sehr vorbildlich muss man wirklich sagen.“ (IP 5, Z 484-485)*

IP 4 wies auch hier noch einmal darauf hin, dass neben mangelnder Wertschätzung auch die Rolle des Mitarbeiters als zweifelhaft gesehen werden kann.

*„Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin wird als Mensch nicht gesehen.“*

*(IP 4, Z 164-166)*

Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

*„Ich glaube, die Mitarbeiter sind das wichtigste in einem Hotel.“ (IP 6, Z 319-320)*

Der Stellenwert der MitarbeiterInnen in einem Unternehmen ist durch den Großteil der IP und deren Aussagen zu belegen. Die Betriebe hängen von den MitarbeiterInnen ab und die IP erzählen auch, dass man die vorgegebenen Ziele nur gemeinsam mit dem MitarbeiterInnen im Team schafft und diese der Schlüssel zum Erfolg sind. IP 5 wies darauf hin, dass das aber ein langer Weg sei und eine Bindung zum Haus aufgebaut werden muss.

*„Du bist auf sie angewiesen, du bist nur so gut, wie deine Leute sind.“ (IP 4, Z 508)*

## **4.8 Verständnis von Führung**

Auch die Führung der Führungsperson ist geprägt durch viele Faktoren und ist in den meisten Fällen auch individuell zu betrachten.

*„Führen müssen tue ich nicht, ich darf.“ (RK 7)*

### **Kennzeichen guter Führung**

Die Führung einiger IP wird durch Respekt und Unterstützung geprägt, einige IP nannten es als besonders wichtig, dass die MitarbeiterInnen für ihre Arbeit gewürdigt werden. Fachliches Know How und eine Kommunikation auf Augenhöhe gelten als Grundlage von Respekt.

*„Wenn man Menschen mit Respekt behandelt,  
dann bekommt man auch Respekt zurück.“ (IP 1, Z 339-340)*

Zusammenarbeit sowie Zusammenhalt, Verantwortung übertragen und Spaß an der Arbeit sowie eine freundschaftliche Basis sind ebenso Aspekte der Führung wie sich Führungsstile und Erfahrung von anderen abzuschauen bzw. anzueignen. Die soziale Kompetenz wird fast als einziges Instrument bezeichnet, das man als Führungskraft haben kann. Es wird als sehr wichtig bezeichnet, dass man seine Leute kennt und dass man sich in sie hinein fühlen kann. Einige IP erwähnen in diesem Zusammenhang, dass sie in ihrem Führungsverhalten und ihrem Handeln individuelle Rücksicht auf die Wünsche und das Verhalten der MitarbeiterInnen nehmen.

*„Ich versuche mir immer ein Bild von dem Gegenüber zu machen und auch hinter die Fassade zu gucken, wenn es die Möglichkeit gibt.“ (IP 10, Z 377-379)*

*„Du musst fast ein wenig psychologisches Wissen mitbringen, wie du mit Leuten umgehst.“ (IP 4, Z 400-401)*

Ein Großteil der IP verweist jedoch darauf, dass gemeinsame Gespräch in vielen Situationen die bessere Lösung sind als alternative Ansätze. Die Aufgabenverteilung und Absprache zwischen den KollegInnen gilt ebenso als nennenswerter Aspekt.

*„Anstelle jemanden anzuschreien, das ist komplett falsch.“ (IP 2, Z 346)*

*„Ja, wobei ich immer sage, dass es nicht meine Mitarbeiter sind, sondern wir sind drei Kollegen, wir drei haben alle die gleichen Aufgaben.“  
(IP 8, Z 169-169)*

Für IP 1 bedeutet Führung auch über seine Grenzen hinausgehen und manchmal weniger zu denken, sondern „einfach mal machen“ (Z 387), was als „befreiende Geschichte“ (Z 388) wahrgenommen wird. IP 1 wies in diesem Zusammenhang darauf hin, dass man einen Menschen schnell in seinem „Boot“ (Z 341) hat und diesen auch zum „Mitrudern“ (Z 342) bewegen kann, wenn man sich „genauso tief bückt“ (Z 340) wie auch die MitarbeiterInnen. Ebenso erzählt IP 1, dass er sich selber Fehler eingestehen kann und Verbesserungsvorschläge von MitarbeiterInnen annehmen kann.

IP 6 erwähnte die Fähigkeit, sich seine MitarbeiterInnen formen zu können und eine weitere Aussage bzw. Verständnis von Führung bestand daraus, dass erhaltener Druck nicht an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden darf (IP 4).

*„Du musst auf jeden guten Mitarbeiter viel mehr schauen.“ (IP 4, Z 372)*

Viele dieser Attribute sind in einem familiären Betriebsklima und einer kleineren Betriebsgröße zu finden – IP 7 wies demonstrativ darauf hin, dass diese Umstände in größeren Küchen anders zu bewerten sind.

### **Der soziale Aspekt**

Das Subthema des sozialen Aspektes isoliert zu betrachten, würde bedeuten, dass weitere Subthemen komplett ohne diese Aspekte auskommen würden. Wie bei den Kennzeichen guter Führung bereits ersichtlich war, ist das nicht möglich. Jedoch ist auf weitere Aussagen und Inhalte der IP zu verweisen.

Oft wird das Verhalten der IP als laissez faire, locker oder sehr sozial beschrieben, was in einigen Fällen darauf zurückzuführen ist, dass IP Wert darauf legen, dass MitarbeiterInnen gefördert werden, dass Möglichkeiten geschaffen werden, dass sich MitarbeiterInnen frei bewegen können und dass MitarbeiterInnen die Chance geben wird, sich selber zu entwickeln. Neben diesen Aspekten zielen viele IP darauf ab, durch dieses Verhalten die MitarbeiterInnen länger für das Unternehmen zu halten und so den Problemen am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken.

*„[...] du musst dir den [Anm. Mitarbeiter] auch halten und stiefmütterlich behandeln.“ (IP 4, Z 545)*

Zugleich musste IP 6 fast schon gegensätzlich lernen, „abzugeben“ und dem Team zu vertrauen. Daraus resultierte dann auch viel Lob und Wertschätzung der Gäste über das Team. IP 4 und IP 10 wiesen darauf hin, dass sie ihre MitarbeiterInnen sehr gut kennen und das viele Vorteile bringt.

IP 8 (interpretiert ihre Rolle als Führungskraft indem sie die Aufgaben lieber selber macht, bevor sie jemanden „herumschupsen“ (Z194) muss. Jedoch gilt es festzuhalten, dass dieser IP ihr Verhalten und die Konsequenzen dessen bewusst sind.

*„Ich würde ihnen nie vorschreiben, was sie zu tun haben,  
denn ich möchte eine Kollegin sein. Ich möchte nicht jemand sein,  
der andere herumschupst- so bin ich nicht.“ (IP 8, Z 171-172)*

IP 10 vergleicht die Führung seines Teams mit seinen vergangenen Erfahrungen als Fußballtrainer im deutschen Profifußball, da er dort gelernt hat, dass der Mensch und eben der soziale Aspekt der Schlüssel zum Erfolg ist. IP 1 gibt an, dass es ihm sehr wichtig ist immer als „Zuhörer und Möglichmacher“ (Z 307) bzw. Helfer gesehen zu werden, da seinem Vorgesetzten alle sozialen Kompetenzen fehlen. IP 7 berichtet, dass er in seiner kleinen Abteilung sehr auf den Menschen eingehen kann und daher arbeitet er viel in die Richtung Vertrauen und Verlässlichkeit.

### **Motivatoren und Wertschätzung**

Fairness und Wertschätzung zu zeigen, liegt einigen IP besonders am Herzen. Einige IP verwiesen auf das Fördern vom Teamgeist, das Motivieren, das situative Leistungen von Mitarbeitern steigern und das MitarbeiterInnen über die Grenzen hinaus zu bringen (IP 1). Die Motivationsgründe variieren von Belohnungen über Wertschätzung bis hin zu Teambildung oder Freundschaft.

IP 1 erzählte, dass er eine bessere Struktur im operativen Geschäft aufbauen müsse, da dadurch manche MitarbeiterInnen eventuell länger motivierbar wären.

### **Problemfelder**

Eine Kernaussage, die viele IP nannten, ist fehlende Konsequenz. Dieser Hinweis kam unter anderem vom jüngsten IP des Samplings (IP 2). Einen IP ist es bewusst, dass seine MitarbeiterInnen seine Launen erkennen und ihn daher in bestimmten Situationen meiden. Eine weitere Aussage weist darauf hin, dass sich ein IP zu viel in das Tagesgeschäft einmischt und zu wenig im Hintergrund bewegt. Eine IP erkannte, dass sie ihren KollegInnen öfters notwendige Informationen und Hintergrundwissen mitteilen müsse. Andernfalls sind dadurch Spekulationen oder falsche Urteile gebildet worden.

Führung in einem kleinen Betrieb bzw. einem kleinen Team ist der Aussage eines IP nach zufolge nicht unbedingt einfacher, da durch die geringe Größe „jeder jeden noch besser kennt“ (IP 7, Z 713-714) und dass auch nicht immer nur positiv sein muss.

IP 5 verwies darauf, dass besonders Acht darauf gegeben wird, dass nicht zu viele Stunden gearbeitet werden. Dieses Bewusstsein schafft jedoch dahingehend Probleme, dass die daraus entstehenden Lücken im Dienstplan durch andere KollegInnen gedeckt werden müssen oder vom IP selber. Von einer weiteren eigenen Belastung als Folge der eigenen Führung berichten zwei IP, die ihren MitarbeiterInnen jederzeit – also auch außerhalb der Dienstzeiten – telefonisch zur Verfügung stehen. Dadurch ist ein als notwendig bezeichnetes Abschalten, nur schwer möglich.

## 4.9 Erfahrungen aus der Vergangenheit

Dieser Punkt findet sich grundsätzlich in vielen Themen wieder, nichtsdestotrotz lassen sich drei Subthemen, nämlich positive Erfahrungen, negative Erfahrungen und Erfahrungen aus anderen Branchen, darstellen.

### Positive Erfahrungen

Grundsätzlich sind die Erfahrungen aus der Vergangenheit zu einem großen Teil mit positiven Erinnerungen und Erfahrungen verbunden. Diese Zeit beeinflusste und unterstützte die Entwicklung, man konnte viel lernen, weshalb sehr viel Dank zu entnehmen ist.

*„Mein erster Küchenchef, wenn ich dort am Abend das Waschbecken nicht ganz sauber gemacht habe hat er mich noch einmal aus dem Zimmer geholt und mich das Waschbecken sauber machen lassen. So etwas finde ich sogar wirklich gut, das passiert jetzt zweimal und dann nie wieder im Leben.“ (IP 2, Z 572-575)*

Die gesammelten Erfahrungen im Laufe der Jahre wurden von den IP als Hauptargument dafür gewertet, dass Führung gut gelingt. Die meisten Führungspersonen lernte in der Vergangenheit die Rolle zwischen Führen und Geführt werden selber kennen und können daher in vielen Situationen Verständnis für beide Rollen zeigen. IP 1 wies zum Beispiel auf seine Lehrzeit hin und private Eskapaden und auch darauf, dass die damalige Vorgesetzte auf die sozialen Kompetenzen des IP baute. Diese gegebene Chance wurde von IP 1 genutzt, weshalb er sein heutiges Führungsverhalten selber als eher sozial einschätzt.

Dennoch sehen einige IP auch die Notwendigkeit einer harten aber gerechten Führung. Bestimmte Erfahrungen müssen offenbar gemacht werden, wie das Zitat von IP 2 auch bestätigt.

*„Ich glaube nur durch harte Schule lernt man auch richtig fürs Leben.“ (IP 3, Z 167-168)*

### **Negative Erfahrungen**

IP 1 erzählte auch, dass – aufgrund von vielen verschiedenen Führungskräften in wenig Jahren – nie wieder eine stabile Führungslinie vorlag und man daher viel „*learning by doing*“ (Z 60) ausgesetzt war.

*„Man hat von den meisten ein bisschen was herausgepicht wo man sagt, dass passt zu einem selber um sich selber treu zu bleiben irgendwo.“ (IP 1, Z 50-52)*

Zwei IP wiesen darauf hin, dass die Erfahrungen aus der Vergangenheit – eine Lehre wurde bei einem patriarchischen Küchenchef gemacht – besonderen Einfluss in Form von „*ganz im Gegenteil*“ (IP 4, Z 359) definiert wurden. Die eher negativen Erfahrungen dienen als Motivation, nun anders zu wirken bzw. zu führen.

### **Erfahrungen aus anderen Branchen**

IP 10 erzählte von seiner Tätigkeit als Trainer im deutschen Profifußball. Diese Erfahrung wird damit beschrieben, „*dass man wahnsinnig für Leben lernt*“ (Z 331) und dass man im Teamsport lernt Menschen kennenzulernen und Menschen zu führen und man lernt, ein Gespür für Menschen zu entwickeln. Die Gefühle zwischen großen Siegen und großen Niederlagen, der Gesamtaufwand der betrieben wird, die Probleme mit Familien und der Umgang mit Stress und Druck sind alles Faktoren, die der Branche der Hotellerie in manchen Fällen durchaus eine Nähe offenbaren.

## **4.10 Ökonomische Aspekte**

Die Themen der ökonomischen Aspekte beziehen sich nur auf den Betrieb und lassen makroökonomische Aspekte außen vor. Diese werden dann im Themenfeld der Herausforderungen näher beschrieben.

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Bei vielen IP, die aus dem Blickwinkel der/des MitarbeiterIn berichten, ist ein Bewusstsein des kaufmännischen Aspektes vorhanden.

*„Es geht um die Gäste, die Gäste bringen das Geld ins Haus!“ (IP 4, Z 265-266)*

Die finanzielle Lage wird von IP 4 als wichtig beschrieben, jedoch entstehen aufgrund diverser Mängel oder aufgrund eines grundlegenden Bedarfs an Material ein Qualitätsverlust beim Gast. Ebenso befindet sich dieser IP in einer Zwangslage, da er den kaufmännischen Druck – in diesem Fall die Wareneinsätze für Zutaten – nicht eins-zu-eins an seine MitarbeiterInnen weitergeben kann und möchte.

IP 5 wies darauf hin, dass Zwangslagen im ökonomischen Sinn durch den Gast entstehen können, wenn Flexibilität und Dienstleistung in einem Maß gefordert wird, dass nur durch Überstunden oder übermäßigen Einsatz eingebracht werden kann.

IP 1 sah die Entscheidungen des Vorgesetzten als deutlich kritisch an, da die unternehmerische Tätigkeit als Geld optimierend und einer ganz *„böartigen Geschichte auf dem Rücken der Gäste“* (Z 241) beschrieben wird.

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

In vielen Fällen ist ein grundlegendes Verständnis der IP für die ökonomische Situation gegeben. IP 4 wies darauf hin, dass auf Zahlen geachtet wird und die Kosten niedrig gehalten werden müssen.

Der Erfolg eines Unternehmens beruht in einigen Fällen auf dem hohen Wert der langjährigen MitarbeiterInnen, dieser wird in einigen Fällen jedoch durch den immer mehr aufkommenden Faktor der zu hohen Personalkosten beschädigt.

IP 1 berichtet auch aus seiner Rolle als Führungskraft heraus davon, dass auf dem Rücken der Gäste gespart wird, indem auf gewisse Standards verzichtet wird. Es muss auf den Rücken der Gäste mehr Umsatz generiert werden.

## 4.11 Herausforderungen

Im Zuge der Interviews wurden etliche Herausforderungen genannt, die als solche ein Thema darstellen und für schwierige Situationen stehen, Chancen aufzeigen, Risiken offenbaren und auch noch einmal die Charakteristika der Branche untermauern. Viele Aussagen und Inhalte spiegeln auch bereits genannte Aspekte wieder. Als Subkategorien lassen sich die Organisation, Belastungen, die Führung, ökonomische Herausforderungen, die Situation am Arbeitsmarkt und branchenbezogenen Herausforderungen darstellen.

### Organisation

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP 8 wies darauf hin, dass sie in ihrer Situation öfters „*schwammiges Feedback*“ erhalte und dass damit zu tun hat, dass sie zwei oder mehr Vorgesetzte hat. Daraus resultiert auch die Wahrnehmung einer „*Gratwanderung*“ (Z160-161) und einer sehr emotionsbelasteten Situation. Die IP wies selber darauf hin, dass sie je nach Situation entscheiden muss, welche Vorgesetzte sie aufsuchen muss. Generell wird diese Situation als zu wenig sachlich beschrieben sowie als „bremsend“ für Motivation und Innovation.

Vereinzelte Aussagen beinhalteten, dass sich die Vorgesetzten aufgrund der Vielzahl an Aufgaben oft nicht zu 100% auf eine Aufgabe oder relevante Themen konzentrieren können.

IP 3 beschreibt die Küche als streng hierarchische Abteilung mit patriarchischen Strukturen. Speziell für junge und neue Mitarbeiter stellt sich dieses Umfeld als gewöhnungsbedürftig dar und mündet schlussendlich auch in der Herausforderung, mit diesem Führungsstil umgehen zu können.

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

IP 4 erwähnte, dass er als Abteilungsleiter und Führungskraft für die Ziele und für die Weiterentwicklung der Qualität in der Abteilung verantwortlich ist. Aktuell sieht der IP seine Rolle „*aber vielmehr in Erfüllung der Mitarbeiterpflege*“ (Z 538), was unangefochten als seine Aufgabe gesehen wird – jedoch wird Unterstützung der Gesamtorganisation in Form einer Personalabteilung vermisst.

Eine notwendige strukturierte Arbeitsweise wurde von IP 1 als Herausforderung genannt.

## **Belastungen**

### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Etliche Aussagen in diversen Kontexten betreffen den erlebten Stress, Zeitmangel und diverse Belastungen. Ebenso ist auf eine Überarbeitung hinzuweisen oder auf Aussagen, dass man sich kurz vor dem Burn Out befinde. Diese Aussagen beziehen sich teilweise auf die/den IP oder aber auch auf deren Vorgesetzte. IP 4 sieht bei seiner Vorgesetzten diverse Aspekte einer zu hohen Belastung. Schlechter Schlaf oder eine nicht erfreulich E-Mail sowie der eins-zu-eins weitergegeben Druck an die MitarbeiterInnen sind neben dem ökonomische Druck die Hauptaspekte einer zu hohen Belastung.

Familiäre Probleme aufgrund der Arbeit bzw. der Arbeitsumstände betreffen keine/n IP direkt, jedoch wurde davon berichtet, dass die Vereinbarung von Beruf und Familie für KollegInnen oder Vorgesetzte als Herausforderung wahrgenommen wurde.

Die Typizität, in dieser Dienstleistungsbranche „*immer gut gelaunt zu sein*“ (IP 6, Z 442) wird von einigen IP als belastend wahrgenommen. IP 1 bezeichnet die Entfernung bzw. Distanz zwischen Heimat und Arbeitsplatz als belastend, wenn junge Lehrling mit 16 Jahren zum Beispiel 9 Stunden von Zuhause entfernt ist.

Der Verantwortungsbereich von IP 10 beinhaltet auch viele Sicherheits- und Brandschutztechnischen Fragen – diese Bereiche gelten allgemein als sensibel und stellen für den IP aufgrund dieser Sensibilität und der damit einhergehenden Verantwortung vor Herausforderungen. Als Beispiel einer belastenden Situation wurde angegeben, dass Fluchtwege immer frei sein müssen und dies aber aufgrund von Rücksichtslosigkeit selten der Fall ist.

### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Manche IP nennen aufgrund der Arbeitsbelastung (Stress, Druck, etc.) eine eigene Unzufriedenheit mit sich selber und geben an, keine Möglichkeit zu finden, die eine positiven Bewältigung dieser Situationen ermöglichen würden. Schlechte Nerven, mangelnde Power sowie der Wunsch nach „*Ruhe*“ (IP 6, Z 451) sind Folgen dieser Belastungen, wobei laut IP Zeitmangel, Stress und Druck die Aspekte mit der höchsten Relevanz darstellen. Aufgrund des meist sehr hohen Einsatzes der IP konnte festgestellt werden, dass IP immer wieder an ihre gesundheitlichen Grenzen gehen.

Hier ist auch zu erwähnen, dass sich einige IP, aufgrund ihrer Bereitschaft für KollegInnen da zu sein, mit weiteren Belastungen auseinandersetzen müssen. Die Probleme der KollegInnen werden somit auch noch zum Ballast. IP 1 bezeichnete diese

persönliche Nähe und die Probleme als „*zusätzlichen Ballast*“ (Z 358), der auch die eigene Arbeitsleistung belastet bzw. beeinflusst. Diese IP wiesen darauf hin, dass man seine Familien nicht mit diesen Dingen (ständige Erreichbarkeit IP 6) belasten möchte um man daher Freunde oder Arbeitskollegen aufsucht. Jedoch wird auch darauf verwiesen, dass eine arbeitstechnische Freundschaft nur dann funktionieren kann, wenn klar ist, wer letztendlich die „*Entscheidungsgewalt*“ (IP 1, Z 449) im Arbeitsalltag hat.

Als belastend wird von drei IP erwähnt, dass die Vorgesetzten (allesamt Familienbetriebe) 7 Tage die Woche im Betrieb anwesend sind und diesen Einsatz unter Umständen auch von ihren MitarbeiterInnen verlangen.

*„Ich bin nicht der Chef. Ich bin angestellt um das zu formulieren. Ich bin immer für den Betrieb da, auch wenn ich frei habe bin ich erreichbar.“ (IP 6, Z 346-347)*

Ebenso wurde vom jüngsten IP (IP 1) darauf hingewiesen, dass er seine Rolle als sehr junger Küchenchef anfangs als äußerst merkwürdig und belastend empfunden hat, da es eine Zeit dauerte, bis er sich an die Verantwortung gewöhnt hatte. IP 10 hingegen befindet sich in einer belastenden Zwangslage, da er einen Mitarbeiter im Team hat, dessen Arbeitsleistung & -qualität kritisierbar ist. Der IP schützt diesen Mitarbeiter jedoch mangels Alternativen für diese Position.

## **Führung**

### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP die aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn berichten, erzählen von Führungskräften, die neben der ständig abzuliefernden Leistung oftmals zu viel von den IP fordern und diesem „*Druck*“ (IP 6, Z 333) gilt es standzuhalten oder aber eine Lösung zu suchen.

Mangelndes Feingefühl in der Führung, Betriebsblindheit und eine zu große Freizügigkeit wurden ebenso als Herausforderung in der Führung von IP definiert. IP 7 charakterisiert seinen Vorgesetzten einfach als „*zu gut*“ (Z 313) und wies auf sein gutes Herz hin. Diese Eigenschaften stellen den Vorgesetztem oftmals vor Herausforderungen.

*„Aber ich finde, dann wieder eine härtere Hand für das haben,  
dann hast du ganz ein anderes Betriebsklima wieder,  
dann verändert sich alles, [...]“ (IP 7, Z 317-319)*

Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Als Hauptaussage und Herausforderung kann identifiziert werden, dass man zu weich bzw. zu wohlwollend gegenüber den MitarbeiterInnen ist, man nicht sauer sein kann, man zu nahe in eine „Freundschaftszone“ (IP 3, Z 315) kommt oder dass man die Nötige „Führungshärte“ (IP 4, 5, 6) und Strenge zeigt. Eine zu harte Führung ist jedoch laut IP 4 nicht mehr zeitgemäß und wird auch von MitarbeiterInnen nicht mehr akzeptiert.

*„Ich behalt halt manchmal für mich was ich mir denke über meine Mitarbeiter und spreche es nicht aus was ich manchmal vielleicht schon sollte.“ (IP 2, Z 532-533)*

Als Herausforderung wird angegeben, das Team zusammenhalten, „Also ich glaube, es ist nicht mehr so wichtig ein guter Koch zu sein. Du musst ein besserer Teambildner sein“ (IP 4, Z 382-383) und dass man als Führungsperson „ein bisschen ein psychologisches Wissen mitbringen“ (Z 401) muss um zu wissen, wie man mit Menschen umgeht. Streit unter KollegInnen wird immer wieder als Herausforderung genannt, die es dem Wohle des gesamten Teams geschuldet zu schlichten gilt.

Eine Herausforderung wurde im Stress und in beruflichen Situationen gefunden. Unter Druck wird „auch mal kurz ein rauher Ton gesprochen“ (IP 3, Z 333) oder unterstützt seine MitarbeiterInnen nicht in der Form, in der man es in einer ruhigen Sekunde tun würde. IP 4 wies darauf hin, dass man das persönliche Befinden wie zum Beispiel Launen nicht an seine MitarbeiterInnen weitergeben darf und unbedingt menschlich mit seinen KollegInnen umgehen sollte.

Es wird als Herausforderung bezeichnet zu lernen, dass man „nicht bei jedem gleich beliebt sein kann“ (IP 1, Z 484). Ebenso muss sich als Führungskraft mit vielen Dingen und Situationen arrangieren, auch wenn das die direkten Vorgesetzten nicht immer sehen.

*„Ja die Balance zu finden, ja ich glaube das gesamte Thema, worum es hier nun geht. Einfach dazwischen zu stehen, die Wünsche von oben und die Wünsche...“ (IP 5, Z 372-373)*

Eine weitere Herausforderung, die in mehreren Interviews deutlich werden, ist Führung von älteren KollegInnen, wenn man mit der Rolle der Führungsperson in sehr jungen Jahren konfrontiert wird. Ebenso konnten IP darauf hinweisen, dass es eine schwierige Situation darstellt, wenn man von der Kollegin bzw. vom Kollegen zum/zur Vorgesetzten wird. Eine Einzelaussage wies darauf hin, dass es „*das Schlimmste*“ für einen IP ist, jemanden entlassen zu müssen (IP 1, Z 439).

### **Ökonomische Herausforderung**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

IP 1 berichtet, dass der Gast als Melkkuh gesehen wird und Umsatz die einzige Maxime ist. Diese Situation stellt für den IP dahingehend eine Herausforderung dar, dass er dem Gast gegenüber eine ganz andere Wertschätzung hat.

*„Das ist für mich nun auch schwierig hier ein Mittelding zu finden.“ (IP 1, Z 241-242)*

Die Erhöhung der Kollektivlöhne wird seitens IP 6 genannt, um die Branche zu attraktiveren (hier gilt jedoch darauf hinzuweisen, dass die Branche seitens der Politik eine Senkung der Lohnnebenkosten fordert, um diese Erhöhungen finanzieren zu können). IP 7 versuchte jedoch auch, Herausforderungen durch entsprechende Planung und Reaktionen zu vermeiden. Im konkreten Fall wurde das abrupte Ende der Saison und somit anstehende Entlassungen angesprochen.

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Zwei InterviewpartnerInnen nannten Gehälter, Dienstzeiten, Personalunterkünfte und die Bereitschaft der Unternehmer an diesen Faktoren etwas zu verbessern als absoluten Problempunkt, wenn man sich um das Wohl und die Wünsche der MitarbeiterInnen kümmern möchte. Kostenbewusstsein, Optimierungen im operativen Bereich und Profitdenken ist nicht nur ein Faktor hinsichtlich der MitarbeiterInnenzufriedenheit, sondern kann zum Beispiel auch die Gästezufriedenheit beeinflussen, wenn kein Geld für Suppentassen ausgegeben werden darf (IP 4).

IP 3 wies auf die Zwangslage hin, dass der Betrieb gemessen an den Betten immer größer wird, aber keine zusätzlichen MitarbeiterInnen eingestellt werden, die das

aktuelle Niveau halten könnten. Als Herausforderung wird angegeben, die Qualität zu halten, obwohl am Personal gespart wird.

### **Situation am Personalmarkt**

#### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Die Rolle der MitarbeiterInnen und der MitarbeiterInnenmangel bzw. die Herausforderungen im Personalmanagement wurden von allen IP erkannt und genannt. Wenn Positionen im Unternehmen nicht besetzt werden können, müssen diese Lücken von MitarbeiterInnen zusätzlich gefüllt werden. Aufgrund des Mangels an qualitativen Arbeitskräften gelangen viele junge Fachkräfte in eine Führungsposition; mangels Erfahrung entstehen daraus diverse schwierige Situationen (IP 7).

#### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Eine Kernaussage betrifft die Situation am Arbeitsmarkt. Durch den MitarbeiterInnenmangel bzw. dem Überangebot an attraktiven Arbeitgebern haben viele IP Angst, dass ihre MitarbeiterInnen den Arbeitgeber wechseln, wenn sie zu streng oder zu hart in ihrer Führung agieren und deshalb muss man sich mit vielen Dingen arrangieren.

*„Mittlerweile kann man wirklich schon Angst sagen,  
durch die ganzen Schwierigkeiten die wir haben mit Mitarbeiter.  
Einfach der Mangel oft an Fachkräften. Ja die Angst, einfach,  
dass sie vielleicht dann weggehen würden oder ja...“ (IP 5, Z 400-402)*

IP 6 erzählte, dass die angestrebte Verbesserung des Umsatzes „*eindeutig*“ von der Qualität der MitarbeiterInnen abhängt, welche in vielen Situationen aufgrund der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt nicht gegeben ist. IP 2 berichtet, dass aufgrund der oftmals mangelnden Ausbildung und somit Qualität der MitarbeiterInnen viel Zeit in die MitarbeiterInnen investiert werden muss, da man „*viel zeigen muss*“ (Z 436) und diese Zeit dann bei den eigenen Aufgaben fehlt.

Grundsätzlich wird die allgemeine Personallage als Herausforderung genannt. Es ist schwierig Personal zu finden und auch zu halten. Der Mangel an ausgebildeten Fachkräften sowie die hohe Fluktuation in den Betrieben sind genannte Inhalte.

## **Branchenbezogene Herausforderungen**

### Aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn:

Eine Herausforderung aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn sind umfangreiche Arbeitstage; wenn Arbeitstage mit 12 – 16 oder sogar 21 Stunden beschrieben werden und dass unter Umständen 2 – 3 Tage am Stück.

*„Und wir sind so viele Stunden am Tag zusammen, was wir eigentlich fast mit der Familie daheim gar nicht zusammenbringen.“ (IP 7, Z 716-717)*

### Aus dem Blickwinkel einer Führungsposition:

Die Saisonalität der Branche lässt die Angestelltenzahl in den Abteilungen stark variieren und Teams werden zerrissen bzw. IP müssen sich von MitarbeiterInnen trennen. Darüber hinaus sehen einige IP die branchentypischen Dienstzeiten und die investitionsintensiven Personalunterkünfte als Herausforderung, da diese wiederum die Personalsuche erschweren und Fluktuation erhöhen.

*„Ja, es ist meine Abteilung, aber weil einfach die Voraussetzungen nicht gegeben sind, also teilweise sind's halt die Dienstzeiten, also es sind viele Stunden, die gearbeitet werden, nie am Wochenende frei, Urlaub kann nicht allen gegeben werden, die Unterkünfte, die Verpflegung, eigentlich alles ein bisschen.“ (IP 9, Z 482-385)*

## **4.12 Gegenüberstellung der Blickwinkel aus den Ergebnissen**

### **Organisation und Spezifika**

Die erste Gegenüberstellung betrifft das Subthema Komplexität in der Organisation. IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn betrachten sich als Bestandteil der Organisation und berichten davon, sich somit auch direkt mit dieser Komplexität auseinander setzen zu müssen. Der Blickwinkel der Führungsposition betrachtet die Komplexität in der Organisation als Aufgabe, mit der es sich in der Rolle der Führungsposition auseinanderzusetzen gilt.

Der Arbeitsplatz Küche lässt bei einer Gegenüberstellung aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn und einer Führungsposition keine Unterschiede erkennen.

## **Teamspirit**

Das Subthema Wertschätzung ist für IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn ein personenbezogener Aspekt. Wertschätzung ist für einzelne IP wichtig, aber auch die gegenseitige Wertschätzung im Team wird genannt. Auch für den IP in der Rolle einer Führungsposition ist gegenseitige Wertschätzung im Team wichtig.

Die Gegenüberstellung des Subthemas Zusammenhalt spiegelt beide Rollen wieder. Der IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn betrachtet sich als Kollege bzw. Kollegin und somit als Bestandteil des Teams, weshalb der Zusammenhalt als persönlich wichtig angesehen wird. Aus dem Blickwinkel einer Führungskraft wird Teambuilding und Zusammenhalt als Aufgabe der Führung verstanden, auch wenn sie die Führungskraft als solche aktiv einbringt.

Die Atmosphäre als Subthema wird vom IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn als Zustand während der Arbeit wahrgenommen. Hingegen sieht der IP aus dem Blickwinkel einer Führungsposition es als Aufgabe, eine Atmosphäre zu schaffen, in dem sich das Team wohl fühlt.

## **Freude und Spaß an der Arbeit und im Umgang mit Menschen**

Eine Gegenüberstellung der Einstellung zum Beruf zeigt, dass IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn eine intrinsische Betrachtung auf diesen Aspekt haben. Führungspositionen sprechen über die Einstellung zum Beruf ihrer MitarbeiterInnen und setzen diese weitestgehend voraus.

Ein IP aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn beschreibt das Subthema, mit Menschen arbeiten, indem dieser Aspekt auf seine Führungskraft gelegt wird. Während IP aus dem Blickwinkel einer Führungsposition einen breiten Blick auf KollegInnen, Vorgesetzte und sich selber haben.

Das Subthema Spaß und Leidenschaft ist für IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn einer der intrinsischen Motivatoren. Jedoch wird auch der Spaß und die Leidenschaft bei ihren Vorgesetzten gesehen. IP in der Rolle einer Führungskraft sehen Spaß und Leidenschaft als Bestandteil erfolgreicher Führung. IP erkennen, dass Spaß und Leidenschaft für sie selber wichtig ist, aber auch für andere.

## **Bindung zum Unternehmen**

Das Subthema, im Unternehmen gewachsen zu sein, ist für einen IP aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn eine Kindheitserinnerung. IP in einer Führungsposition betrachten dieses Thema als eine Ausbildung seitens des Unternehmens, aber in Verbindung mit Verantwortung oder aber auch als Sackgasse der Karriere.

Treue zum Arbeitgeber ist für IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn ein wichtiger Aspekt, da diese Treue vom Vorgesetzten geschätzt und belohnt wird. IP berichte aus dem Blickwinkel einer Führungsposition davon, dass Treue der MitarbeiterInnen ein angestrebtes Ziel ist.

Eine Gegenüberstellung des Subthemas Identifikation mit dem Unternehmen zeigt, dass sich IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn mit dem Betrieb identifizieren und sich als Teil dessen fühlen. Ein IP berichtet aus dem Blickwinkel einer Führungsposition davon, dass Unternehmen ihre MitarbeiterInnen quasi am Erfolg teilhaben lassen müssen, damit diese sich noch mehr mit dem Unternehmen identifizieren.

## **Verhältnis und Umgang miteinander**

Die Nähe zu den verschiedenen Charakteren lässt sich wie folgt gegenüberstellen: IP aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn beschreiben das Verhältnis zu Vorgesetzten, welches als grundsätzlich positiv beschrieben wird, wobei nicht jedes Verhältnis auch gleichzeitig freundschaftlich sein muss. Die Gegenüberstellung zeigt, dass MitarbeiterInnen einigen Führungskräften am Herzen liegen und das auf den gemeinsamen Umgang geachtet wird. Kollegialität und ein ordentlicher Umgang miteinander werden angestrebt. Einige Führungskräfte verbringen auch außerhalb der Arbeit Zeit mit Ihren MitarbeiterInnen. Ein IP in der Rolle der Führungsposition erwähnte auch Mitarbeiter aus anderen Abteilungen.

Die Distanz zu den verschiedenen Charakteren wird von IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn darin beschrieben, dass es zu Spannungen kommen kann oder dass eine gewisse Grenze in Richtung privater Dinge überschritten wird. Die Gegenüberstellung zeigt, dass auch IP aus dem Blickwinkel einer Führungskraft davon berichten, dass eine zu große private Nähe nicht zugelassen wird. Ein IP berichtet jedoch davon, dass er seine MitarbeiterInnen gut kennt, dass das aber nicht gleich bedeuten muss, dass der Mitarbeiter ihn gut kennt. Zusätzlich verweisen Führungskräfte darauf, dass eine bestimmte Nähe zu ihren MitarbeiterInnen auch voraussetzt, dass damit umgegangen werden kann.

Von beiden Blickwinkeln wurde auch von Spannungen im Unternehmen berichtet. IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn beschreiben in diesem Subthema, dass Spannungen von ihren Vorgesetzten ausgehen können, dass Vorgesetzte aber auch Anlaufpunkt sein können, wenn es zu Spannungen kommt. Aus dem Blickwinkel der Führungspositionen haben Spannungen nicht mit ihren MitarbeiterInnen zu tun, sondern mit den eigenen direkten Vorgesetzten oder mit MitarbeiterInnen aus anderen Abteilungen.

Die Rolle des Familienbetriebes als Subthema spielt für die IP aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn eine direkte Rolle. Die meisten IP berichten davon, dass die Familie oder der Familienbetrieb direkten Einfluss ausübt. IP in der Rolle einer Führungskraft beurteilen die Rolle des Familienbetriebes mit größerer Distanz. Sie fungieren mehr als Beobachter der Rolle des Familienbetriebes und verspüren weniger Einfluss dieser.

### **Rolle und Stellenwert der MitarbeiterInnen im Unternehmen**

Ein weiteres Subthema welches eine Gegenüberstellung ermöglicht, bezieht sich auf die MitarbeiterInnen als Schlüssel zum Erfolg. Eine IP in der Rolle einer Mitarbeiterin sieht den hohen Stellenwert durch die Möglichkeit eines Zeitausgleiches bestätigt, wo hingegen ein weitere IP erzählt, dass die Rolle der MitarbeiterInnen aufgrund mangelnder Wertschätzung als zweifelhaft angesehen wird. IP aus dem Blickwinkel einer Führungskraft erkennen den hohen Stellenwert der MitarbeiterInnen und schätzen auch deren Rollen entsprechend ein.

### **Ökonomische Aspekte**

Die Gegenüberstellung der ökonomischen Aspekte zeigt, dass IP aus dem Blickwinkel einer/s MitarbeiterIn die Notwendigkeit einer betriebswirtschaftlichen Führung erkennen, aber auch erkennen, wenn nicht nachvollziehbar gespart werden muss oder der Kostendruck erhöht wird. Auch Führungskräfte haben ein Bewusstsein für ökonomische Aspekte, jedoch haben diese auch ein Bewusstsein für deren MitarbeiterInnen.

### **Herausforderungen**

Das Subthema der Organisation beinhaltet laut IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn unklare Organisationsstrukturen und Aufgabenverteilungen sowie hierarchische und patriarchische Aspekte in der Organisation einer Küche. Die Gegenüberstellung zeigt, dass eine Führungsposition die Gesamtorganisation bzw. das Fehlen einer

unterstützenden Abteilung nennt und eine weitere Führungsposition unstrukturiertes Arbeiten angibt.

Belastungen werden von IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn in den Aspekten Stress, Zeitmangel, Druck, Verantwortung, Überlastung, eigener Gemütszustand und körperliche Befinden bei sich selber, aber auch bei Vorgesetzten gesehen. Ebenso wurden diverse Anzeichen einer Belastung der Vorgesetzten genannt. Als Belastung wurde auch die Entfernung von Zuhause – speziell in jungen Jahren – genannt. Die Gegenüberstellung zeigt bei IP aus dem Blickwinkel einer Führungsposition nahezu die selben Aspekte. Ein IP nannte den Wunsch nach Ruhe aufgrund der Belastung, weitere Aussagen beziehen sich auf die Belastung, sich mit den Problemen anderer zu beschäftigen. Eine hohe Erwartungshaltung bzw. geforderter Einsatz für das Unternehmen seitens der direkten Vorgesetzten wurde ebenso genannt.

Führung als Subthema von Herausforderungen wird von IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn dadurch beschrieben, dass oftmals zu viel von Führungskräften verlangt wird. Ebenso wurde mangelndes Feingefühl, Betriebsblindheit bzw. zu große Freizügigkeit genannt. Die Gegenüberstellung zeigt, dass Führungskräfte als Haupt-Herausforderung mangelnde Führungshärte und Strenge bzw. ein zu sozialer Umgang mit MitarbeiterInnen nennen. Teambuilding und der korrekte Umgang mit seinen MitarbeiterInnen wird ebenso genannt, wie die Einsicht, dass man als Führungskraft nicht bei allen MitarbeiterInnen gleich beliebt sein kann. Ebenso ist Mitarbeiterführung von älteren KollegInnen eine Herausforderung, wenn noch wenig Führungserfahrung vorherrscht.

Die ökonomischen Herausforderungen aus dem Blickwinkel der MitarbeiterInnen beziehen sich auf die ständige Maximierung des Umsatzes und zu niedrige Kollektivlöhne der Branche. Führungspositionen sehen die Herausforderungen auch bei Gehältern, jedoch auch bei Dienstzeiten, Personalunterkünften, Kostenbewusstsein und Optimierungen im operativen Bereich.

Die Situation am Arbeitsmarkt wird dann als Herausforderung für MitarbeiterInnen genannt, wenn durch Personalmangel das eigene Arbeitspensum erhöht wird. Ebenso wurde der Mangel an qualitativen Arbeitskräften genannt. Die Gegenüberstellung zeigt, dass dieses Subthema eine noch höhere Relevanz für Führungskräfte aufweist. Der MitarbeiterInnenmangel und auch die Qualität der MitarbeiterInnen wird auch hier genannt. Zusätzlich wurde noch die erhöhte MitarbeiterInnenfluktuation und -akquise genannt. Jedoch resultiert aus diesen Aspekten eine gewisse Angst, die Führungskräfte aufgrund dieser Umstände verspüren.

MitarbeiterInnen bezeichnen die Arbeitszeiten bzw. den Umgang der Arbeitszeiten als branchenbezogene Herausforderung. Führungspositionen sehen in diesem Subthema neben den Arbeitszeiten noch die Saisonalität der Branche und investitionsintensiven baulichen Maßnahmen, die unter anderem Einfluss auf die MitarbeiterInnensituation nimmt.

## **5 Diskussion und Ausblick**

### **5.1 Resümee, Reflexion und Interpretation der dargestellten Ergebnisse**

Grundsätzlich lässt sich erkennen, dass mit der Größe des Hauses, dem Angebot und der Breite der Aufgaben auch eine entsprechende Breite in der Organisation zu erkennen ist. Wo kleine Unternehmen zum Beispiel die Rezeption und Reservierung sowie weitere kleine Aufgaben bündeln, liegen in größeren Unternehmen jeweils eigene Abteilungen vor. Die Aufgaben der IP sind durchaus unterschiedlich, eine Gemeinsamkeit findet sich jedoch bei allen in ihrer Funktion als AbteilungsleiterIn bzw. StellvertreterIn, ihrer Verantwortung gegenüber ihrer Abteilung und ihren MitarbeiterInnen. Erkennbar bzw. interpretierbar ist grundsätzlich der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße, Führungsstil und Organisationsstruktur – auch wenn sich keine allgemein gültige Aussage definieren lässt.

Die Organisationsstrukturen in den Betrieben decken sich grundsätzlich mit der Literatur aus dem Kapitel 2.2.3 Die Organisationsstruktur in der Hotellerie, Kapitel 2.2.4 Die Organisationsstruktur in der Küche und Kapitel 2.2.5 Die Organisationsstruktur im Wandel, wobei besonders auf Winter (2016, S. 94; S. 98) zu verweisen ist. Weigang & Wöhrle (2015, S.12) schreiben, dass Strukturen und Hierarchien flacher werden, dass zwischen Führungskräften im mittleren Management und ihren MitarbeiterInnen bzw. ihren Vorgesetzten aber weiterhin eine hierarchische Beziehung besteht und dass daran auch ein kooperativer Führungsstil nichts ändert.

Ebenso konnten die von Berger (2018, S. 213ff.) beschriebenen Werte der Ehrlichkeit, Treue, Loyalität und Spaß in den Ergebnissen gefunden werden. Die Erkenntnis, dass emotional gebundene MitarbeiterInnen eine stärkere Bindung an das Unternehmen haben und dadurch auch der betriebswirtschaftliche Erfolg steigt (Baier & Winter, 2016a, S. 211f.), kann ebenso in den Ergebnissen interpretiert werden. Auch Haushofer (2013, S. 13) kann in den Ergebnissen wiedergefunden werden, denn die Werterhaltung in

Familienunternehmen spielt eine wichtige Rolle, sie beeinflusst neben der Unternehmens- auch die Mitarbeiterführung. Als die wichtigsten Aspekte in der Führung werden Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Gradlinigkeit, Handschlagqualität und Fleiß angegeben.

Alznauer (2013, S. 249) spricht von zwei Schlüsselaufgaben in der Führung, die ebenso in den Ergebnissen interpretierbar vorliegen. Es kann bestätigt werden, dass Erfolgsmodelle benötigt werden, die deutlicher auf ein gelungenes, gemeinsames Leben ausgerichtet sind und es muss wirksamer, das heißt natürlicher geführt werden.

Wie ist es nun möglich, die Führung der Vorgesetzten ein wenig zu kategorisieren? Es scheint unmöglich und folgt auch der Ansicht von Neuberger (2002, S.2), „Führung ist ein umstrittenes Thema“. Obwohl ein IP seinen eigenen Führungsstil als Laissez-Fair bezeichnet, wird es nicht als Inhalt dieser Arbeit verstanden, in allen Gesprächen einen Führungsstil zu finden, der den wichtigsten Ansätzen nach Steyrer (2015, S. 33ff.) zuordenbar wäre. Es wäre möglich, die IP nach dem Big-Five-Modell (Goldberg, 1990) einzuordnen, jedoch würden sich im gleichen Moment auch die Ohio-State-Studien bzw. die Zwei-Faktoren-Führungstheorie (Fleishmann, 1972) anbieten, da in jeder Führung unumstritten eine Aufgaben- sowie eine MitarbeiterInnenorientierung zu finden ist – auch wenn sie noch so gering sein mag.

Trotzdem können zum Beispiel etliche Aussagen im Bereich der universellen Eigenschaftstheorien gesehen und interpretiert werden. Viele Vorgesetzte wurden zum Beispiel als nett, offen und locker beschrieben. Ein Interpretations- und Zuordnungsversuch der universellen Eigenschaftstheorie kann folgendes Zitat darstellen, *„Also ich glaube, es ist nicht mehr so wichtig ein guter Koch zu sein. Du musst ein besserer Teambildner sein“ (IP 4, Z 382-383)*. Die universelle Verhaltenstheorie kann durch folgendes Zitat interpretiert werden, *„Wenn man Menschen mit Respekt behandelt, dann bekommt man auch Respekt zurück“ (IP 1, Z 339-340)*. Fachliches Know How und Kommunikation auf Augenhöhe können ebenso der universellen Verhaltenstheorie zugeschrieben werden. Eine Interpretation der situativen Eigenschaftstheorie zeigt, dass Vorgesetzten viel verlangen aber je nach Situation und Anforderung auf das Wohl der/des MitarbeiterIn Rücksicht nehmen – *„Danke, dass du da bist, gut gemacht“ (IP 1)*. Bei den situativen Verhaltenstheorien lässt sich eine dem Betrieb geschuldete Führungshärte der IP, mit einer große Nähe am Menschen interpretieren. IP 6 (Z 394) sagte: *„Dann werde ich mal lauter oder ich nehme mir den Kollegen auf die Seite [...]“*.

### 5.1.1 Führen und Geführt werden

Neben den in Kapitel 4 dargestellten Themen und Subthemen gibt es auch Textstellen, die konkret auf Führen und Geführt werden hinweisen, jedoch eine zusätzlichen Interpretation benötigen um die Komplexität dieser beiden Dimensionen zu erfassen.

*„Ja die Balance zu finden, ja ich glaube das gesamte Thema,  
worum es hier nun geht. Einfach dazwischen zu stehen,  
die Wünsche von oben und die Wünsche...“ (IP 5, Z 372-373)*

Grundlegend lässt sich beobachten, dass in den meisten Fällen Führen und Geführt werden einer grundsätzlichen Korrelation unterliegt. Jeder IP konnte direkten Einfluss benennen, auch wenn diese teils unterschiedlich ausfallen.

IP 1 erkennt Parallelen zwischen dem aktuellem „überarbeitet sein“ (Z 86) seines Vorgesetzten und den daraus resultierenden Verhalten und seiner eigenen Vergangenheit. Dadurch wird Verständnis für die aktuelle Lage gezeigt, jedoch auch das Bewusstsein gestärkt, diese Situation in der eigenen Führung nicht entstehen zu lassen. Aufgrund der erlebten Führung, die von IP 7 durchaus selber gelebt bzw. weitergelebt wird, wird erkannt, dass man auch gewisse Fehler nicht machen darf oder bestimmte Grenzen nicht überschreiten sollte. In diesem konkreten Fall lässt der Vorgesetzte oftmals zu viele Dinge durchgehen, wobei die Führungsperson erkennt, diesen Fehler in der eigenen Führung nicht zu begehen. Eine Vorgesetzte ist gefühlte 24 Stunden und 7 Tage die Woche im Betrieb und fordert das auch von ihren Führungskräften. Anfangs wurde das auch von IP 6 eingehalten, im Laufe der Zeit jedoch revidiert bzw. angepasst. Die vorgelebte Führung wird so weitergegeben wie sie erlebt wird, jedoch sind einige IP gefordert, „die Balance zu finden“ und „zu entschärfen“.

*„Ja, das ist auch das Wichtigste, dass sich der Kreis schließt,  
dass man nicht nur, dass man eigentlich beide Wünsche...  
Die Wünsche der Mitarbeiter und die Forderung der Führungsposition,  
dass man das gut vereint.“ (IP 5, Z 551-553)*

Mehrere IP nannten das erlebte Verhalten bzw. die Führung ihres Vorgesetzten als positive Beeinflussung für die eigene Führung. Daher gab ein Großteil der IP an, dass Führung vorgelebt wird und man daher auch selber entsprechend führt. Als Beispiel kann

herangezogen werden, dass viele Vorgesetzte in diversen Situationen (zum Beispiel bei Beschwerden) hinter ihren Führungskräften stehen und dieser Rückhalt wird von den IP an die MitarbeiterInnen weitergegeben. In einigen Betrieben konnte beobachtet werden, dass es sich hierbei um eine Firmenphilosophie handelt, in der man „aus einer Linie entspringt“ oder „für diesen Betrieb ausgebildet wurde“.

*„Abschließend ist mir jetzt auch im Gespräch mehr und mehr klar geworden, dass ich eben schon wirklich - wie ich geführt werde, das gebe ich auch weiter. Das muss man ganz klar sagen.“ (IP 5, Z 531-532)*

#### *5.1.1.1 Unterschiede zwischen der Führung der/des Vorgesetzten und der eigenen Führung*

Für dieses Kapitel können konkrete Antworten der IP wiedergegeben werden, jedoch unterliegen einige Ergebnisse auch dem Interpretationsprozess.

*„Also ich glaube, würde ich meine Leute so führen, wie meine Direktorin mit mir umgeht, dann hätte ich innerhalb kürzester Zeit meine Brigade nicht mehr die ich jetzt habe.“ (IP 4, Z 558-559)*

Einige IP weisen darauf hin, dass sie der Meinung sind, dass mittlerweile keine großen Unterschiede mehr vorliegen. Trotzdem gibt es diverse Einzelsituationen, die es zu beleuchten gilt. Der Verantwortungsbereich der Vorgesetzten ist ein anderer und meist ein umfangreicherer. IP 2 bezieht sich darauf, dass die Vorgesetzte strenger ist und dass der eigenen Führung situationsbedingt nicht schaden würde. IP 3 wies darauf hin, dass er sich noch im Griff hat, „wo der Löffel schon lange geflogen ist“ (Z 348) und die Aussetzer des Vorgesetzten spürbar sind. Dank und Wertschätzung werden von allen IP an ihre MitarbeiterInnen weitergegeben, die es von ihren eigenen Vorgesetzten nicht erfahren.

### 5.1.1.2 Einfluss der Rolle als MitarbeiterIn auf die Rolle als Führungskraft

Das erlebte als MitarbeiterIn wird in den von den IP genannten Situationen in die eigene Führung mitaufgenommen und auch teils als beeinflussend beschrieben. Etliche Zitate der IP belegen diesen Aspekt.

*„Ja schon, vielleicht die Wünsche, die ich gehabt habe oder habe, die oft schwierig sind, Jahresplanung oder Urlaubsplanung als Beispiel, versuche ich dann schon, dass meine Mitarbeiter das zum Beispiel dann besser planen können.“ (IP 5, Z 540-542)*

Ein IP verweist darauf, dass er mit seinen MitarbeiterInnen nicht „so umgehen kann“, wie seine Vorgesetzte es mit ihm tut. Würde das geschehen, hätte der IP nach eigenen Aussagen kein Team mehr. IP respektieren als MitarbeiterInnen ihre Vorgesetzten, wenn diese Fördern und sich in bestimmten Situation „auf dieselbe Stufe“ stellen.

*„Dann halte auch ich immer den Kopf hin und die Chefin würde es genauso machen, wenn jetzt irgendetwas ist.“ (IP 6, Z 579-580)*

*Und ich gebe sicher nicht den von oben gemachten Druck an meine Mitarbeiter weiter, das tue ich nicht. (IP 4, Z 481-482)*

## 5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Wie erleben „Sandwichführungskräfte“ in der klein- & mittelständischen Ferienhotellerie in Österreich Führen und Geführt werden? Die Ergebnisse lassen sich anhand der genannten Themen der IP darstellen und zusammenfassen.

Die Organisationen in der IP Führen und Geführt werden, werden durch vorhandene Strukturen und Abläufe beeinflusst. Zum Beispiel in Form von festen zugewiesenen Aufgabenbereichen, festgelegten Hierarchien oder organisationsbedingten Strukturen wie das von 2 IP genannte Outsourcing. Eine gewisse Komplexität in der Organisation liegt vor, wenn diverse Abteilungen gemeinsam ein Ziel verfolgen und keine klaren Hierarchien oder Organisationsstrukturen vorliegen. Ebenso kommt der Rolle der Eigentümerfamilie in Organisationen eine Bedeutung zu. Vier Familienmitglieder wurden als

direkte Vorgesetzte von IP genannt, sieben Unternehmen wurden als Familienunternehmen bezeichnet. Der Arbeitsplatz Küche unterliegt einer konkreten Anpassung an die jeweiligen Umstände (Fuchs, 2016, S. 163), das typische Grundgerüst ist jedoch stets zu erkennen, auch wenn aufgrund der unterschiedlichen Größen Unterschiede zu erkennen sind.

Teamspirit stellt mit den Subthemen Wertschätzung, Zusammenarbeit, Zusammenhalt und Atmosphäre das zweite Thema dar. Diesen Aspekten wird von den IP – unabhängig des Blickwinkels, ob MitarbeiterIn oder Führungskraft – eine große Bedeutung zugeschrieben. Teamgeist und Zusammenhalt wurden von 3 IP speziell für Familienbetriebe genannt.

*„Also ich glaube, es ist nicht mehr so wichtig ein guter Koch zu sein.  
Du musst ein besserer Teambildner sein.“ (IP 4, Z 382-383)*

Die Freude und der Spaß an der Arbeit und im Umgang mit Menschen beinhaltet als Thema die Aspekte Einstellung zum Beruf, Mit Menschen Arbeiten und Spaß und Leidenschaft. Die Einstellung zum Beruf hilft MitarbeiterInnen, mit Herausforderungen und Umständen umzugehen, gleichzeitig wird diese von Führungskräften eingefordert. Mit Menschen arbeiten zu können ist für einige IP (Rollenunabhängig) eine große Freude und einer der Gründe, weshalb sie Dienstleiter geworden sind. Spaß und Leidenschaft motivieren IP in der Rolle als MitarbeiterIn, sind auch bei direkten Vorgesetzten beobachtbar und werden als Führungskraft in der Führung bewusst eingesetzt und gefördert. Ebenso sind Spaß und Leidenschaft Gründe, weshalb man weiterhin in dieser Branche tätig ist. Somit kann auch Zellmann (2010, S. 238ff.) bestätigt werden, der schreibt, dass sich die Arbeitsfreude mittlerweile zum wichtigsten Motivationsfaktor entwickelt hat.

*„Ja, ich mache es gerne. Ich mach meinen Job gerne,  
sonst würde man es nicht aushalten.“ (IP 8, Z 218)*

Betrachtet man die Forschungsfrage, spielt für die IP auch die Bindung zum Unternehmen eine Rolle. IP sind im Unternehmen gewachsen und auch für eine Führungsposition ausgebildet worden. Obwohl dadurch Bindung entsteht und Dank verspürt wird, stellt diese Situation für zwei IP eine begrenzte Karrierechance dar. IP in der Rolle einer/s

MitarbeiterIn verspüren eine Treue zum Unternehmen und sehen auch die dafür entgegengebrachte Wertschätzung. Führungspersonen geben an, diese Treue forcieren zu wollen und schätzen Treue und Loyalität der MitarbeiterInnen. Als Teil vom Betrieb bezeichnen sich einige IP und nennen die Identifikation mit dem Betrieb als weiteren Aspekt. Für IP 7 ist es eine Aufgabe in der Führung, diese Identifikation zu fördern.

Als weiteres Thema wurde das Verhältnis im Umgang miteinander genannt. Das Subthema der Nähe zu den verschiedenen Charakteren beschreibt ein grundsätzlich sehr gutes und wertschätzendes Verhältnis untereinander. MitarbeiterInnen bezeichnen ihre Vorgesetzten weniger als Freunde und vermeiden zu viele private Inhalte. MitarbeiterInnen liegen ihren Vorgesetzten jedoch sehr am Herzen, weshalb auf Kollegialität, Offenheit und einen sozialen und freundschaftlichen Umgang geachtet wird. Mit Verweis auf die Deloitte Studie Human Capital Trends (2015), kann nahezu bestätigt werden, dass sich das Kräfteverhältnis in der Beziehung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen verschoben hat. Sie werden nicht mehr als „Untergebene“ gesehen, sondern vielmehr als Partner oder Kunden (Harris, et al., 2017, S.123). Für viele IP entstehen enge und emotionale Beziehungen, die als einer der wichtigsten Faktoren beschrieben werden. Doch wurde von den IP auch von einer Distanz zu den verschiedenen Charakteren berichtet. Einige IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn verweisen auf eine bestimmte Grunddistanz, die den privaten Bereich schützt. IP 3 wies darauf hin, dass der Arbeitsplatz auch nicht der richtige Ort dafür sei, Freunde zu finden. Führungspositionen achten in bestimmten Situationen auch auf Distanz, um die Privatsphäre zu schützen. IP 10 verweist aus diesem Blickwinkel auf eine arbeitstechnische Freundschaft, die jedoch aufgrund der Führungstätigkeit einseitig ist.

*„Wenn ich ihn kenne, heißt das nicht, dass er mich auch kennen muss.“*

*(IP 10, Z 489-490)*

Ein weiteres Subthema betrifft Spannungen im Umgang miteinander. Zwei MitarbeiterInnen suchen bei Spannungen sofort das Gespräch, weitere Aspekte beziehen sich auf die Launen und Stimmungen der Vorgesetzten, die Spannungen erzeugen. Über Spannungen muss IP 4 in seiner Rolle Führungsposition mit KollegInnen sprechen, da man nichts in sich *„hineinfressen (Z 340)“* darf. Die Rolle des Familienbetriebes gestaltet sich unterschiedlich, da zum Beispiel Familienmitglieder nicht immer als Vorgesetzte fungieren. In einem Fall wird IP 7 als Bruder des Vorgesetzten gesehen, in einem anderen Fall weist IP 6 auf einen aufkommenden Generationenkonflikt hin.

Familienmitglieder legen großen Wert auf ihre MitarbeiterInnen und stehen ihnen jederzeit zur Seite – trotzdem nenne IP auch verbesserungswürdigen Umgang miteinander.

Das Thema, Als Mitarbeiter erlebte Führung kennzeichnet sich durch die Subthemen positive Aspekte der erlebten Führung, Kennzeichen guter Führung, Motivatoren, Wertschätzung, Entscheidungen des/der Vorgesetzten und Problemfelder. Ein gemeinsamer Werdegang, neue Aufgaben, selbstständiges Arbeiten, Wertschätzung, Vertrauen und erhalten Rückmeldung gelten als Aspekte positiver Führung. Kennzeichen guter Führung sind eine dem Betrieb geschuldete Härte, aber eine große Nähe zum Menschen sowie die Fähigkeiten, Lösungen finden zu können, Loyalität und Rückhalt. Als Motivatoren wurden Ehrlichkeit, direktes und offenes Feedback, Vertrauen, Freiheiten, Gerechtigkeit, Respekt und Rückhalt genannt. Kosels (2012, S. 22) gegenseitige Erwartungen der Sozialpartner bzw. die Erwartungen der Unternehmer und der MitarbeiterInnen finden sich in diesen Ergebnissen wieder.

*„Meine Vorgesetzte steht auch mal hinter dem Geschirrspüler und wäscht Geschirr ab [...]“ (IP 2, Z 323)*

Wertschätzung ist Themenübergreifend, und wird für alle Rollen und Blickwinkel als wichtig angegeben. Ebenso wurde von mangelnder Wertschätzung berichtet. Entscheidungen des Vorgesetzten halten meist einer Diskussion stand, unabhängig davon, ob die Entscheidung bereits getroffen wurde oder revidierbar ist. Das Subthema der Problemfelder betrifft in einigen Fällen zu hoher Erwartungen an den Einsatz der MitarbeiterInnen und den hohen Stellenwert ökonomischer Aspekte. Ebenso wurde auf mangelnde Fairness und Korrektheit hingewiesen. Impulsivität und Unberechenbarkeit der Vorgesetzten ist ebenso ein Aspekt wie fehlende Führungskompetenz.

Ein nächstes Thema ist die Rolle und der Stellenwert der MitarbeiterInnen im Unternehmen zu betrachten. Die Ökonomie als Basis des Erfolgs als Subthema wird von IP in der Rolle der Führungsperson wahrgenommen und grundsätzlich auch an MitarbeiterInnen weitergegeben. Nichtsdestotrotz wurden einzelne Aussagen getätigt, die darauf hinweisen, dass Unternehmensziele vor MitarbeiterInnen stehen. Egal ob IP in der Rolle einer/s MitarbeiterIn oder aus dem Blickwinkel einer Führungsposition, Mitarbeiter werden als Schlüssel zum Erfolg gesehen. Auch Marais et al. (2017, S. 6) und Freyberg & Zeugfang (2014, S.25f.) wiesen dem Faktor Mensch und dem Personalwesen eine entsprechend große Bedeutung zu. Lediglich IP 4 wies auf eine zweifelhafte Rolle hin, da der Mitarbeiter als Mensch nicht gesehen wird.

Das Verständnis von Führung gilt als nächstes Thema und beinhaltet die Subthemen Kennzeichen guter Führung, der soziale Aspekt, Motivatoren und Wertschätzung sowie Problemfelder. Respekt, Unterstützung und entsprechende Würdigung der MitarbeiterInnen gelten als Kennzeichen guter Führung. Zusammenhalt, Zusammenarbeit und Spaß sind weitere Aspekte, sowie die soziale Kompetenz und das Interesse an seinen MitarbeiterInnen. Gemeinsame Gespräche als Basis für Probleme bzw. als Lösungsansatz werden hier genauso genannt wie eine klare Aufgabenverteilung. Der soziale Aspekt beinhaltet die Aussagen einiger IP, dass sie oft als zu laissez faire, locker oder zu sozial agieren. Dieses Verhalten beruht auf den für IP bekannten Gründen. IP 8 möchte ihre MitarbeiterInnen nicht „herumschupsen“ (Z 194), weshalb viele Aufgaben persönlich erledigt werden. Die Motivatoren und die Wertschätzung in Form von Fairness, Fördern vom Teamgeist, Belohnungen und Freundschaft sind weitere Aspekte dieses Themas. Somit kann auch Doetsch (2014, S. 31) bestätigt werden: Wenn Menschen Wertschätzung erfahren, entsteht eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Ein Subthema beschreibt Problemfelder, wie zum Beispiel fehlende Konsequenz, launenhaftes Verhalten oder ständige Erreichbarkeit für die MitarbeiterInnen. Hier genannte Aspekte beziehen sich größtenteils auf Einzelaussagen.

Erfahrungen aus der Vergangenheit beinhaltet die Subthemen positive Erfahrungen, negative Erfahrungen und Erfahrungen aus anderen Branchen. Positive Erfahrungen beeinflussten und unterstützen die Entwicklung und trugen dazu bei, dass Führung gut gelingt. Dennoch wird auch die harte aber gerechte Führung als notwendig erachtet.

*„Ich glaube nur durch harte Schule lernt man auch richtig fürs Leben.“ (IP 3, Z 167-168)*

Als negativ wurde von IP 1 ständiger Führungswechsel bezeichnet. Jedoch hatten auch negative Erfahrungen Einfluss auf die Entwicklung, da diese als Motivation nun anders zu führen, gesehen wird. IP 10 wies auf seine Erfahrungen als Trainer im deutschen Profifußball hin. Erkenntnisse aus diesem branchenfremden Bereich lassen sich auch jetzt noch einbringen.

Ökonomische Aspekte stellen das nächste Thema dar. Mitarbeiter und Führungspersonen ist die Notwendigkeit des kaufmännischen Aspektes bekannt, jedoch verweisen sie auch auf Probleme und Herausforderungen, die damit einhergehen. Sei es aus Kosten der Mitarbeiter oder aber auf Kosten oder sogar aufgrund von Gästen. Langjährige Mitarbeiter werden hier als Erfolgsfaktor gesehen, aber auch als Belastung in Form der Personalkosten.

Das letzte Thema befasst sich mit Herausforderungen und genauer mit den Subthemen Organisation, Belastungen, Führung, ökonomische Herausforderungen, Situation am Arbeitsmarkt und branchenbezogene Herausforderungen. Aufgrund der Fülle an Einzelaussagen, werden hier nur Mehrfachnennungen gelistet. Es gilt vor allem auf die Belastungen in Form von Stress, Druck, Zeitmangel und Überarbeitung hinzuweisen – womit auch auf Gündel et al. (2014, S. 87f.) verwiesen werden kann. Zusätzlich belasten sich Führungskräfte durch die Probleme ihrer MitarbeiterInnen und durch die hohe Erwartungshaltung hinsichtlich des erwarteten Einsatzes für das Unternehmen. In der Führung berichten MitarbeiterInnen von den Herausforderungen, dass oftmals zu viel von den IP verlangt wird und dass es oftmals an Feingefühl in der Führung fehle. Führungspersonen sehen eine Herausforderung in der eigenen Führungshärte. Man befinde sich zu oft in einer „Freundschaftszone“ (IP 3, Z 315). Darüber hinaus gilt es, das Team zusammen zu halten und seine MitarbeiterInnen gut zu kennen. Herausforderungen in ökonomischen Aspekten beziehen sich auf Gehälter, Dienstzeiten und Personalunterkünften sowie auf einem strengen Kostenbewusstsein sowie einer Ergebnisoptimierung. Die Situation am Arbeitsmarkt sehen IP in der Rolle der/des MitarbeiterIn ebenso kritisch wie IP aus dem Blickwinkel der Führungskraft. Der Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen und die damit einhergehenden Folgen beeinträchtigen Führungspositionen und belasten MitarbeiterInnen. Umfangreiche Arbeitstage werden als typische Herausforderung der Branche bezeichnet, ebenso wie die Saisonalität und die damit einhergehenden Herausforderungen für die Betriebsführung. Somit können die Aspekte von Williamson et al. (2017, S. 139) ebenso bestätigt werden, wie ausgewählte Probleme von Freyberg & Zeugfang (2014, S. 24) oder einige Herausforderungen nach Burgsteiner (o.J., S. 5). Ebenso bestätigen eine Ergebnisse Grössenberger (2011, S. 14ff.; 28ff.) und die Ergebnisse dieser Studie.

Laut Henschel et al. (2013, S. 168) besteht das Führungsproblem darin, die Aspekte des Grades an MitarbeiterInnen- & Aufgabenorientierung zu integrieren. Henschel et al. kann somit absolut zugestimmt werden: *„Auch in der Hotellerie ergibt sich das Problem, einerseits den Wirkungszusammenhang von Leistung und Zufriedenheit herzustellen und andererseits den MitarbeiterInnen nicht nur als Produktionsfaktor, sondern als Persönlichkeit mit eigenen Zielen, Motiven und Erwartungen zu sehen“*. Das „Managerial Grid-Modell“ von Blake und Mouton wird von Lippe (2015, S. 520ff.) geändert, indem es weniger direkt um eine gleichermaßen hohe Ausprägung an MitarbeiterInnen- und Aufgabenorientierung geht, sondern mehr darum, dass sich eine Führungskraft entweder für den Erfolg eines Unternehmens oder für eine mitarbeiterInnenorientierte Führung entscheiden müsse. Die Chance ist jedoch, beides zu tun und miteinander in Einklang

zu bringen. Die Herausforderung ist, die Unternehmens- und die MitarbeiterInneninteressen so zu berücksichtigen, dass beide davon profitieren können. Es handelt sich hierbei laut Lippe weniger um eine Theorie, sondern mehr um erfolgreiche Praxis in vielen Unternehmen.

Der Titel dieser Arbeit, „Herausforderungen für „Sandwichführungskräfte“ in der klein- und mittelständischen Ferienhotellerie in Österreich“ beschreibt die vorliegende Arbeit in fast allen Facetten. Die präsentierten Inhalte beschreiben die Herausforderungen und das Erleben in einer sehr breiten und offenen Art und Weise. Betrachtet man die Fragestellung, „Wie erleben „Sandwichführungskräfte“ in der klein- & mittelständischen Ferienhotellerie in Österreich Führen und Geführt werden?“, dann kann diese Fragestellung nur durch ein ebenso breites und offenes Feld beschrieben werden. Abbildung 7 stellt den Versuch dar, die präsentierten Ergebnisse grafisch darzustellen und auf einen Blick darzulegen. Führung ist komplex und jede Führungssituation beinhaltet Individualität, die es zu berücksichtigen gilt. Neuberger (2002, S. 2) beginnt seinen umfangreichen Klassiker „Führen und führen lassen“ mit dem Satz, *„Führung ist ein umstrittenes Thema, [...]“*. Ich würde in diesem Zusammenhang Führung bzw. das Erleben von Führung nicht als umstritten bezeichnen, sondern lediglich als Ergebnis und Outcome von vielen Faktoren. Somit kann Oechsler (2011, S. 8) zugestimmt werden, wenn er schreibt, dass sich je nach Fragestellung eine unterschiedliche Theorierichtung in Bezug auf Führung eignet. Ebenso kann Gündel et al. (2014, S. 50) zugestimmt werden, dass sich die heutige Führungsforschung dahingehend einig ist, dass Führung an die jeweilige Situation angepasst werden muss. Auch Doetsch (2014, S.31) kann zugestimmt werden, dass Führung im Alltag kein Theoriebuch zugrunde liegt, weshalb „Learning by doing“ und ständiges Reflektieren notwendig ist. Sollte man als Führungskraft unerwünschte Ergebnisse erzielen, gilt es das Verhalten zu überprüfen und in neuen Situationen zu adaptieren.

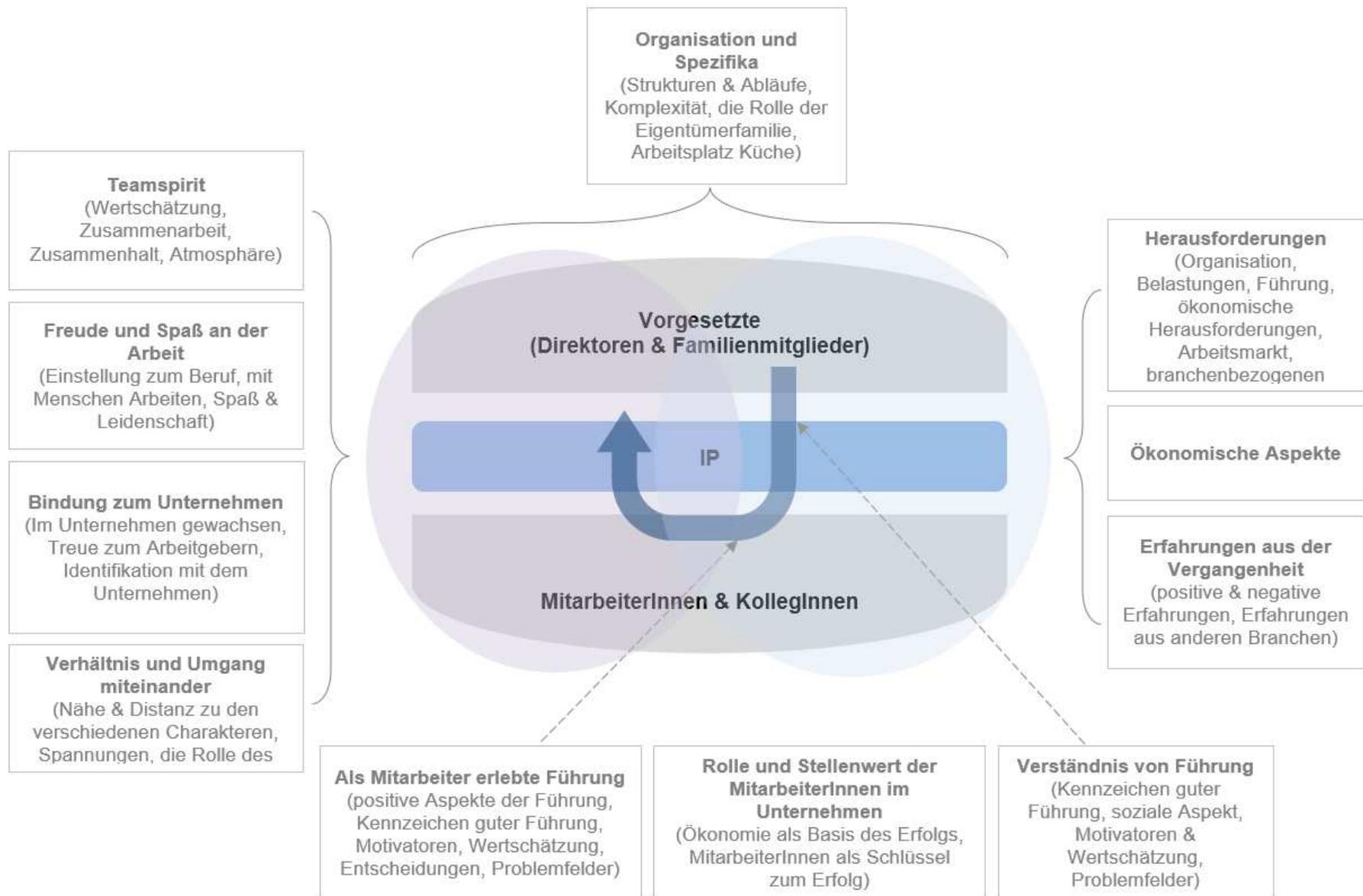


Abbildung 10 Eigene Darstellung Führen und geführt werden

### 5.3 Limitationen der Studie und Würdigung der Stärken

„Wie erleben „Sandwichführungskräfte“ in der klein- & mittelständischen Ferienhotellerie in Österreich Führen und Geführt werden?“ Folgt man einer ständigen Reflexion, so sollte die Fragestellung mit den vorliegenden Ergebnissen ein wenig anders formuliert werden. Neben dem „Erleben“ ist auch viel von Herausforderungen – die im Arbeitstitel genannt werden – zu lesen. Neben dem „Wie erleben...“ müsste Platz für ein „Weshalb erleben...“ sein.

Betrachtet man das Sampling genauer, wird trotz der geringen Anzahl von 10 Interviews ein breites Spektrum an unterschiedlichen Faktoren berücksichtigt. Neben familien- und eigentümergeführten Betrieben finden sich auch Direktoren geführter Hotels wieder. Die Anzahl der MitarbeiterInnen pro Abteilung reicht von 3 bis 20 und die Anzahl der MitarbeiterInnen im Betrieb variiert zwischen 25 und 250. Die Zuordnung der Betriebe bzw. die Kategorisierung einer Größe, lässt sich aufgrund mangelnder Informationen über den Umsatz nicht definieren, jedoch liegen ausreichend Information vor, um diese Zuordnung nach Betten oder Zimmern machen zu können. Im Kapitel 2.1 Hotellerie & Klein- und Mittelbetriebe wurden Definitionen zu dieser Kategorisierung zitiert. Wie sich nach der vorliegenden Analyse nun erkennen lässt, befinden sich die Betriebe dieser Arbeit gemessen am „vermuteten“ Umsatz im Bereich der Kleinunternehmer. Gemessen an den Betten und Betrieben sprechen wir nicht nur über Mittelbetriebe oder durchschnittliche Betriebe, sondern auch über Großbetriebe und Betriebe über dem Durchschnitt. Dieser Umstand ist dem für die vorliegende Arbeit relativ kleinem Sampling geschuldet, wie aber auch der Situation, dass die für diese Arbeit vorweg angenommenen Organisationsstrukturen nur in größeren Betrieben vorzufinden sind.

Die Arbeit spricht von Menschen in der „Sandwich-Position“, wir sprechen von Führen und Geführt werden. Die Literatur zum Thema Führung nennt viele Kapitel „Führen und bzw. oder Geführt werden“, jedoch spielt in den wenigsten Fällen die Person in der besagten „Sandwichposition“ eine Rolle. Wenn, dann wird je nur der Geführte oder diejenige die führt, betrachtet. Ebenso galt es in den Interviewsituationen sowie in der späteren Interpretationsphase zwischen Führen und Geführt werden in der aktuellen Situation oder in vergangenen Situationen zu unterscheiden.

Hoque (1999, S. 145) schreibt, dass ein Großteil der empirischen Literatur auf ein mangelndes Interesse an HRM in der Branche der Hotellerie hindeutet. Marais, et al. (2017, S. 3) publizierten eine Übersicht über die Verfügbarkeit von relevanten Artikeln im vorliegenden Themenfeld. Im Zeitraum von 1985 bis 2002 wurden keine oder nur sehr geringe Anzahlen von Publikationen über Erfolgsfaktoren in der Hotellerie veröffentlicht.

Erst mit dem Jahr 2002 und dann dem Jahr 2010 wurde eine nennenswerte Steigerung der Artikel vernommen. Daher wurde für die vorliegende Arbeit neben der Notwendigkeit von österreichischen Daten oftmals auf die ÖHV oder der Tourismusbranche nahestehende Consultants zurückgegriffen wurde. Diese Daten sowie diese Literatur sind als aktuell und verlässlich anzusehen, die wissenschaftliche Qualität ist jedoch zu hinterfragen. Speziell für Daten der Doods GmbH sind Sampling und Repräsentativität nicht eindeutig. Ebenso kann eine gewisse Homogenität bei der deutschsprachigen Fachliteratur im Themenfeld der Hotellerie gesehen werden, da durchaus einiges von Karl Heinz Hänssler, wenn auch nur als Herausgeber, vorzufinden ist. Im Gegenzug ist auf die Aktualität der Literatur im Bereich der Führung, teils namhafter Autoren und oftmals mehrfacher Neuauflagen zu verweisen.

Grundsätzlich behandelt diese Arbeit einen grauen Fleck in der MitarbeiterInnenführung der Hotellerie. Wie in Kapitel 2.2.7 ersichtlich, beschäftigt sich speziell die AK mit der Situation der ArbeitnehmerInnen. Obwohl Studien wie jene der AK Salzburg ein klares Bild zeichnen, haben sich diese Ergebnisse nicht immer bestätigt. Es ist anzunehmen, dass keiner der IP ohne Überstunden tätig ist. Nun kann angenommen werden, dass IP dieses Thema nicht angesprochen haben, weil sie es als „normal“ ansehen oder davon ausgegangen sind, dass dieser Umstand bekannt ist.

## **5.4 Implikationen für die Praxis und Empfehlungen zur weiteren Forschung**

*„Wenn ich ihn kenne, heißt das nicht, dass er mich auch kennen muss.“ (IP 10, Z 489-490) Aussagen bzw. Zitate wie diese, öffnen die Türe für neue Themengebiete, die detaillierter behandelt werden könnten und somit noch tiefere Einblicke geben würden. Viele Aussagen sollten einen Anstoß zur intensiven Auseinandersetzung mit Führung geben und zur Selbstreflexion anregen. „Ja sich selber auch dahingehend wieder mal selber zu analysieren, was macht man eigentlich gut, was macht man nicht so gut“ (IP 1, Z 655-657).*

IP 4 (Z 466-468) nennt einen konkreten Lösungsweg bzw. zeigt auf, wie sich erfolgreiche Führung präsentiert: *„Es kann nicht sein, dass der Küchenchef mit den Messern oder mit Kochlöffel herum schmeißt oder dir einen Schuh nachwirft wie es bei uns war. Das ist einfach nicht zeitgemäß. Ich löse das meistens anders“.*

Baum (2015, S. 210) überprüfte im Jahr 2007 die Personalprobleme im internationalen Tourismus und zeichnete ein eher pessimistisches Bild. Die Untersuchung

zwischenzeitlicher Entwicklungen zeigte Fortschritte, wenn sich auch zeigte, dass die Veränderungen bestenfalls langsam waren. Diesem Bild kann somit weitestgehend zugestimmt werden. Die aktuelle Situation kann als Grund und Treibstoff für weitere Entwicklungen gesehen werden, welche die Betriebe und MitarbeiterInnen im mittleren Management offenbar vorantreiben wollen. Betrachtet man diese und weitere Herausforderungen, liegt die Vermutung nahe, dass sich nur ein dunkles Bild dieser Branche zeichnen lässt. Jedoch ist der Ernsthaftigkeit vieler emotionaler Aussagen zu entnehmen, dass einige wenige – dafür aber umso mehr positive – Argumente für diese Branche sprechen. Es ist unter anderem Aufgabe der Führungspersonen, diese Argumente zu finden und mit Stolz und Selbstvertrauen die Branche und die schönen Seiten zu verteidigen.

Platz für neue Themenfelder und Fragen gibt es offenbar zur Genüge. Wie gehen jüngere Führungskräfte damit um, wenn sie ältere KollegInnen führen müssen oder nun ehemalige KollegInnen führen müssen? Die ökonomischen Aspekte und das Thema Führung sind wie nun berichtet nicht trennbar und verlangen nach weiterer Forschung. Wie lässt sich unter Berücksichtigung ökonomischer Aspekte verantwortungsvoll führen? Die Studie „Verantwortungsvoll führen“ zeigte, dass im Jahr 2012 93 Prozent der befragten Manager manchmal gegen ihre Überzeugungen handeln müssen (o.V., 2012, S. 103). Die Ergebnisse haben gezeigt, dass sich viele Führungskräfte im mittleren Management stark mit ihren ArbeitgeberInnen identifizieren und dass viel Leidenschaft und manchmal auf Herzblut in der Branche steckt. Welche Ergebnisse würde diese Studie in der Hotellerie erzielen?

## Literaturverzeichnis

- Alznauer, Michael (2013). Natürlich führen. Der evolutionäre Quellcode der Führung (2. Auflage). Wiesbaden: Springer
- Baier, Martina/Winter, Kay (2016a). Personalbetreuung und -bindung: Motivierende Gestaltung des Arbeitsumfeldes. In Karl Heinz Hänsler (Hrsg.). Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen (9. Auflage). (S. 201-213). Oldenbourg: De Gruyter
- Baier, Martina/Winter, Kay (2016b). Die Bedeutung des Personalmanagements für den unternehmerischen Erfolg. In Karl Heinz Hänsler (Hrsg.). Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen (9. Auflage). (S. 178-179). Oldenbourg: De Gruyter
- Baum, Tom (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, S.204-212.
- Berger, Peter (2018). Praxiswissen Führung. Grundlagen – Reflexion – Haltung. Berlin: Springer Gabler
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013). Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (10. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Biehl, Kai/Kaske, Rudolf (Hrsg.). Tourismus in Österreich 2011 mit einer Sonderauswertung des Österreichischen Arbeitsklimaindex. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien
- Blessin, Bernd/Wick, Alexander (2017). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (8. Auflage). München: UVK/Lucius
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Auflage). Heidelberg: Springer
- Brien, Anthony/Thomas, Nicholas J./Brown, Eric A. (2017). How hotel employee job-identity impacts the hotel industry: The uncomfortable truth. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, S. 235-243)
- Burgsteiner, Markus (o.J.). Benchmarking in der Ferienhotellerie. Richtwerte – Aussagekraft – Interpretation. Vortrag beim ÖHV-profit.day, Lech am Arlberg, 01.07.2015
- Doetsch, Peter (2014). Mitarbeiterführung: Fair + Erfolgreich. Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere. Wiesbaden: Springer

- Doods GmbH (2017). Studie 2017. Das Ende der Branchenflucht im Tourismus.
- Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2008). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (6. Auflage) (S.13-29). Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag
- Frey, Dieter/Schmalzried, Lisa (2013). Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin: Springer Verlag
- Freyberg, Burkhard von /Zeugfang, Sabrina. (2014). Strategisches Hotelmanagement. Oldenbourg: De Gruyter
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: facultas
- Fuchs, Wolfgang (2016). Der Gastronomiebereich. In Karl Heinz Hänssler (Hrsg.). Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen (9. Auflage). (S. 147-174). Oldenbourg: De Gruyter
- Greenhaus, Jeffrey/Collins, Karen/Shaw, Jason (2003). The relation between work-family balance and quality of life. Journal of Vocational Behavior, Volume 63 (Issue 3), S. 510-531
- Größenberger, Ines (2011). Alles für den Gast? Probleme von Beschäftigten im Tourismus im Bundesland Salzburg. Ergebnisse einer Arbeitsklimaindex-Befragung. AK Salzburg & Gewerkschaft VIDA
- Gündel, Harald/Glaser, Jürgen/Angerer, Peter (2014). Arbeiten und gesund bleiben. K.O. durch den Job oder fit im Beruf. Berlin: Springer Verlag
- Hänssler, Karl Heinz (2016a). Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes. In Karl Heinz Hänssler (Hrsg.). Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen (9. Auflage). (S. 49-73). Oldenbourg: De Gruyter
- Hänssler, Karl Heinz (2016b). Die gastgewerbliche Leistung als Dienstleistung. In Karl Heinz Hänssler (Hrsg.). Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen (9. Auflage). (S. 104-117). Oldenbourg: De Gruyter
- Hänssler, Karl Heinz/Rettl Walter (2016). Der Beherbergungsbereich. In Karl Heinz Hänssler (Hrsg.). Management in der Hotellerie und Gastronomie.

- Betriebswirtschaftliche Grundlagen (9. Auflage). (S. 120-145). Oldenbourg: De Gruyter
- Harris, Candice/Small, Jennie/Wilson, Erica (2017). Editorial introduction: A critical lens on hospitality and tourism work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 123-125.
- Hattendorf, K., Egorov, M., Peus, C., & Verdorfer, P. (2016). Führungskräftebefragung 2016. Wertekommission der TUM School of Management der Technischen Universität München. München.
- Haushofer, Christoph (2013). Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie der WKO. Wien: Eigenvervielfältigung
- Henschel, Karla/Gruner, Axel/Freyberg, Burkhard von (2013). *Hotelmanagement* (4. Auflage). München: Oldenbourg Verlag
- Hettl, Matthias K. (2008). Richtig führen ist einfach. Der Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung. Göttingen: Business Village
- Hofert, Svenja (2016). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Homma, Norbert/Bauschke, Rafael (2015). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- Hoque, Kim (2002). *Human Ressource Management in the Hotel Industry. Strategy, innovation and performance*. London: Routledge
- Jaeschke, Arndt Moritz/Fuchs, Wolfgang (2016). Zusammenarbeit in der Hotellerie – Funktionelle Entkopplung, Betreiberform und Kooperation. In Karl Heinz Hänsler (Hrsg.). *Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (9. Auflage). (S. 75-91). Oldenbourg: De Gruyter
- Johnson, Gerry/Kevan, Scholes/Richard, Whittington/Richard (2011). *Strategisches Management Eine Einführung, Analyse, Entscheidung und Umsetzung*. 9. Aktualisierte Auflage. München. Pearson Studium
- Kapferer, Andreas/Breyner, Birgit/Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfungs GmbH (Hrsg.) (2017) *Tourismusbarometer 2017. Eine Studie von Deloitte Tirol und ÖHV*.

- Klaus, Hans/Schneider, Hans J. (Hrsg.) (2016). Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel (12. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- Kornmeier, Martin (2007). Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Heidelberg: Physica-Verlag
- Kosel, Marijan (2012). Aktiv und konsequent führen. Gute Mitarbeiter sind kein Zufall. Wiesbaden: Springer Gabler
- Kösters, Thomas (2014). Controlling bei den Geissel Privathotels. In Burkhard von Freyberg (Hrsg.). Hospitality Controlling. Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie (2. Auflage) (S.171-184). Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. New York: The Free Press.
- Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma (2014). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler
- Lippe, Gerhard (2015). Führung als Herausforderung. Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler
- Loebbert, Michael (2001). Schatten in Organisationen und ihre Integration. Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)., Volume 32 (Issue 1), S. 83-93
- Mannan, B.A. (2008). Encyclopedia of Hospitality Management: Volume 1-6. Mumbai : Himalaya Books
- Marais, Milandrie/Plessis, Engelina/Saayman, Melville (2017) A review on critical success factoris in tourism. Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 1-12.
- Mitsche, Eduard/Reisinger, Johann/Kranzl, Dieter/Fischer, Peter/Buchinger, Manfred (2007). Küche. Management & Organisation. Linz: Trauner Verlag
- Myers, David G. (Hrsg.). (2008). Psychologie. 2 erweiterte und aktualisierte Auflage. USA. Springer Medizin Verlag.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014). Führung von Mitarbeiter. In Friedemann W. Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper. Arbeits- und Organisationspsychologie (S.83-102). Berlin: Springer Verlag

- Neuberger, Oswald (2002). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (6. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius
- o.V. (2012). Manger-Umfrage: Moral ist oft unwichtig. fvw, Nr. 22, S. 103.
- Oechsler, Walter A. (2011). Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung (9. Auflage). München: Oldenbourg Verlag
- Pinnow, Daniel F. (2012). Führen. Worauf es wirklich ankommt (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- Posch, Arthur/Speckbacher, Gerhard (2012). Führung in Familienunternehmen: Besonderheiten der Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82 (Issue 3), S. 5-23
- Radtke, Burkhard (2015). Führend führen. 9 Prinzipien für exzellentes Leadership. Freiburg: Haufe Verlag
- Reisenzahn, Thomas/ Prodinge Steuerberatung und Tourismusberatung (Hrsg.). (2017) Die Beutelschneiderei gehört abgeschafft! Ideenpapier für die Hotellerie.
- Renninger, Wolfgang (2016). Digitalisierung als Kernbereich des technischen Wandels. In Klaus Hans /Hans J. Schneider (Hrsg.). Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel (12. Auflage) (S. 73- 86). Wiesbaden: Springer Gabler
- Rosenstiel, Lutz von. (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Schaetzing, Edgar (2006). Management in Hotellerie und Gastronomie (7. Auflage). Frankfurt: Deutscher Fachverlag
- Schein, Edgar (1994). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag
- Schertler, Walter (2012). „Leidenschaften“ und „Communities“ – neue Marktstrategien für die österreichische Hotellerie. In Alois Pircher/Richard Hammer/Sabine Urnik (Hrsg.). Handbuch Tourismus und Gastronomie (S. 539-591). Wien: Linde Verlag
- Schumacher, Martin/Wiesinger, Manuela (2014). Finanzmanagement im Tourismus. Grundlagen und Praxis der Tourismusfinanzierung (2. Auflage). Wien: Linde Verlag

- Seitlinger, Karl (2011). Die Gästebuhler. Wie Tourismusorganisationen ticken. Wien: T.A.I. Fachzeitungsverlag
- Siegel, Lenger, Stickler, Gutmayer (2006). Service. Die Grundlagen (6. Auflage). Linz: Trauner Verlag
- Simon, F.B. (1999). Familien, Unternehmen und Familienunternehmen – einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4/1999, S. 16-23
- Steyrer, Johannes (2015). Theorie der Führung. In Wolfgang Mayrhofer/Gerhard Furtmüller/Helmut Kapser (Hrsg.). Personalmanagement – Führung – Organisation (5. Auflage) (S.19-64). Wien: Linde Verlag
- Stock-Homburg, Ruth (2013). Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- Wächter, Hartmut (1981) Das Personalwesen: Herausbildung einer Disziplin. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 33
- Weigang, Silke/Wöhrle, Joachim (2015). Führen in der Sandwichposition. Erfolg im mittleren Management. Freiburg: Haufe
- Weuster, Arnulf (2010). Unternehmensorganisation. Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen (4. Auflage). München. Rainer Hampp Verlag
- Westreicher, Clemens (2016). Österreichische Hotellerie. Eine Branchenanalyse in Schaubildern unter besonderer Berücksichtigung der Finanzlage. Grundlagen zu Händen der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV).
- Wild, Jürgen (1974). Grundlagen der Unternehmensplanung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Williamson, David/Rasmussen, Erling/Ravenswood, Katherine (2017). Power in the darkness: Taking a historical and critical employment relations approach in hospitality. Journal of Hospitality and Tourism Management, 33, 134-141.
- Winter, Kay (2016). Die Aufbauorganisation von Hotelbetrieben. In Karl Heinz Hänsler (Hrsg.). Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen (9. Auflage). (S. 93-99). Oldenbourg: De Gruyter
- Yukl, Gary (2013). Leadership in Organizations (Vol. 8). Upper Saddle River, NY: Pearson

Zellmann, Peter (2010). Die Zukunft der Arbeit. Viele werden etwas anderes tun.  
Wien: Molden

Zimbardo, Philip G./Hoppe-Graff, Siegfried (Hrsg.). (1995). Psychologie.  
6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

## Onlinequellenverzeichnis

[https://www.audiotranskription.de/audiotranskription/upload/Vereinfachte  
Transkription30-09-11.pdf](https://www.audiotranskription.de/audiotranskription/upload/Vereinfachte%20Transkription30-09-11.pdf) [Abruf: 20.01.2018]

<http://blog.oeht.at/2015/10/19/nicht-nur-zahlenspiele/> [Abruf am 24.02.2016]

<http://blog.oeht.at/2015/09/21/einnahmen-inflation-gop/> [Abruf am 24.02.2016]

[http://www.fafga.at/de/pressemitteilungen/articles/id-010917-mci-initiative-unterstuetzt-  
familienbetriebe.html](http://www.fafga.at/de/pressemitteilungen/articles/id-010917-mci-initiative-unterstuetzt-familienbetriebe.html) [Abruf: 01.04.2018]

[http://www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Investition-Finanzierung/Hohere-Hotel-  
Mathematik.aspx](http://www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Investition-Finanzierung/Hohere-Hotel-Mathematik.aspx) [Abruf: 22.11.2017]

[http://www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Budgetierung-Controlling/Budgets-im-  
Hotel-Der-Blick-in-die-Glaskugel,-oder.aspx](http://www.oehv.at/Information-Recht/Wissen/Budgetierung-Controlling/Budgets-im-Hotel-Der-Blick-in-die-Glaskugel,-oder.aspx) [Abruf: 22.11.2017]

<http://oesterreich.orf.at/stories/2908142/> [Abruf: 20.04.2018]

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>  
[Abruf: 10.11.2017]

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Eigene Darstellung der Betriebsgrößen (www.wko.at, 10.11.2017).....	6
Tabelle 2 Eigene Darstellung der Betriebsgrößen in der Hotellerie (Henschel et al., 2013, S. 9) .....	6
Tabelle 3 Eigene Darstellung der Betriebsgrößen nach Zimmeranzahl (Mannan, 2008, S. 238) .....	6
Tabelle 4 Eigene Darstellung: Unterscheidung Familienbetriebe und klassische Unternehmen .....	19
Tabelle 5 Eigene Darstellung der Unterschiede zwischen betrieblichen Personalwesen und HRM nach Oechsler (2011, S. 22).....	24
Tabelle 6 Eigene Darstellung der Interessensgruppen des Personalmanagements nach Berthel & Becker (2013, S. 6).....	24
Tabelle 7 Eigene Darstellung der gegenseitigen Erwartungen der Sozialpartner nach Kosel (2012, S. 22).....	25
Tabelle 8 Eigene Darstellung von Chancen und Risiken nach Weigang & Wöhrle (2015, S.9) .....	42
Tabelle 9 Auszug aus der Wirkung von proaktiven Einflussfaktoren (Yukl, 2013, S. 201 zitiert in Lang & Rybnikova, 2014, S. 201).....	43
Tabelle 10 Eigene Darstellung: Übersicht InterviewpartnerInnen und Betriebsdaten ...	48

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Durchschnittliche Betriebsgrößen gemessen an der Anzahl an Betten .....	7
Abbildung 2 Eigene Darstellung nach Winter (2016, S. 94) .....	14
Abbildung 3 Eigene Darstellung nach Siegel, et al. (2006, S.95ff.): Französisches Serviersystem .....	14
Abbildung 4 Eigene Darstellung einer Matrixorganisation in Anlehnung an Winter (2016, S.98) .....	17
Abbildung 5: Eigene Darstellung des Stufenmodells der Führung nach Hofert (2016, S. 56f.).....	32
Abbildung 6 Das Modell von Leadership nach Seliger (2014, S. 81) .....	34
Abbildung 7 Eigene Darstellung des "Managerial Grid" Modell nach Henschel et al. (2013, S.168) .....	38
Abbildung 8 Visualisierung des rollentheoretischen Ansatzes (Neuberger, 2002, S: 51) .....	40
Abbildung 9 Eigene Darstellung: Managementsandwich in Anlehnung an Hettl (2008, S. 44).....	41
Abbildung 10 Eigene Darstellung Führen und geführt werden.....	104

# Anhang

## Erhebungsinstrument – Fragebogen

<b>WIE ERLEBEN „SANDWICHFÜHRUNGSKRÄFTE“ IN DER KLEIN- &amp; MITTELSTÄNDISCHEN FERIEHOTELLERIE IN ÖSTERREICH FÜHREN UND GEFÜHRT WERDEN?</b>		
Frage	Information	Nachfrage
Fixe Frage	Was steckt hinter der Frage?	Was kann ich zusätzlich noch herausfinden? Wonach kann ich noch fragen?
<b>Begrüßung</b>		
– Zielsetzung des Projekts erklären		
<b>Einstieg, Rahmenbedingungen &amp; Arbeitsplatz</b>		
– In welcher genauen Position arbeiten Sie derzeit im Unternehmen? Welche Funktion hat diese?	– Abteilung, Anzahl an MitarbeiterInnen, Organisationsform, Eigenheiten bzw. Besonderheiten	– Haben wir noch etwas vergessen? – Möchten Sie noch etwas Relevantes ergänzen?
– Welche Größe hat Ihr Unternehmen?	– Umsatz, Betten, MitarbeiterInnen	

## Hauptteil 1 – IP in der Rolle / aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters

- Wie erleben Sie Führung von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten?
- Was gelingt Ihrer/Ihrem Vorgesetzten gut und was ist verbesserungswürdig und weshalb?
- Wie beschreiben Sie die soziale Beziehung zwischen Ihnen und Ihrer/Ihrem Vorgesetzten?
- Wie gehen Sie mit den Entscheidungen Ihrer/Ihres Vorgesetzten um?

- Es geht darum, wie erlebt und spürt der IP die Führung bzw. das geführt werden aus Sicht des Mitarbeiters.

- Wie ergeht es Ihnen mit dem Geführt werden?
- Weshalb gelingt es ihr/ihm gut bzw. weniger gut?
- Gibt es noch weitere Führungskräfte die Einflüsse auf diese Beziehung und Ihre Aufgaben nehmen?
- Gibt es für Sie Zwangslagen hinsichtlich Entscheidungen Ihrer/Ihres Vorgesetzten und wie gehen Sie damit um?

## Hauptteil 2 – IP in der Rolle / aus dem Blickwinkel der Führungskraft

- Erzählen Sie mir von sich als Führungskraft?
- Was gelingt Ihnen als Führungskraft gut bzw. weniger gut und warum?
- Wie beschreiben Sie die soziale Beziehung zwischen Ihnen und Ihren MitarbeiterInnen?
- Wie sehen die den Zusammenhang zwischen Ihren MitarbeiterInnen und den Unternehmenszielen?
- Was sagen Sie grundsätzlich über die Art und Weise wie Sie geführt werden und wie Sie führen? Welche Unterschiede lassen sich erkennen?

- Reflektion des IP an sich selbst als Führungskraft unter Berücksichtigung der eigenen Erfahrung als Mitarbeiter.
- Im Gegensatz zum Hauptteil 1 ist der IP in der Rolle der Führungskraft.

- Wie ergeht es Ihnen mit dem Führen?
- Reflektieren Sie bitte diese Punkte – weshalb gelangen sie bzw. gelangen sie nicht.
- Gibt es noch weitere Personen (evtl. aus anderen Abteilungen), die diese Beziehung beeinflussen?
- Gibt es Zwangslagen zwischen diesen Dimensionen und wie gehen Sie damit um?
- Wenn Sie Ihre Rolle als MitarbeiterIn reflektieren, hat diese Einfluss auf Ihre eigene Führung?

## Abschluss

- Haben wir noch etwas vergessen?
- Möchten Sie noch etwas zu einem Thema erzählen?

- Was wurde vergessen, worauf konnte nicht eingegangen werden?

## Aufrechterhaltungsfragen

- *Können Sie diesbezüglich Beispiele nennen?*
- *Weshalb ist das so?*

- Gibt es sonst noch etwas?
- Können Sie das genauer beschreiben?
- Was meinen Sie damit konkret?
- Wie ging's dann weiter?
- Fällt Ihnen sonst noch was ein?