



## DECKBLATT

Name Autor/Autorin: Nina Wallner, BA

Persönliche Kontaktdaten<sup>1</sup>: wallner.n@gmx.net

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: *Zufriedenheit im Tourismus anhand der 2-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg.*

Name Betreuer/Betreuerin: Manuela Tooma, BA, MA

Name der Ausbildungseinrichtung: FH JOANNEUM, Institut für Gesundheits und Tourismusmanagement

Kontaktinformationen Institut (E-Mail-Adresse): [igm@fh-joanneum.at](mailto:igm@fh-joanneum.at)

SDG-Kategorie<sup>2</sup>:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, **Wüstenbildung bekämpfen**, **Bodendegradation beenden** und umkehren und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: 8

3-5 Keywords<sup>3</sup>: Zufriedenheit, Motivation, Tourismus, Zwei-Faktoren-Theorie

<sup>1</sup> Die Angabe dieser Information steht Ihnen frei. Sie ermöglicht dem Interessenten mit Ihnen in Kontakt zu treten.

<sup>2</sup> Welchem der 17 SDG's kann diese Arbeit zugeordnet werden? Bitte kreuzen Sie alle Ziele an, zu denen Ihre Arbeit einen wesentlichen Bezug herstellt und geben Sie darüber hinaus jenes SDG an, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

<sup>3</sup> Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

**FH JOANNEUM Gesellschaft mbH**



Zufriedenheit im Tourismus anhand der  
2-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg

**Bachelorarbeit 1**  
zur Erlangung des akademischen Grades einer  
**Bachelor of Arts in Business**

eingereicht am Fachhochschulstudiengang „Gesundheitsmanagement im  
Tourismus“

**Betreuerin: Manuela Tooma, BA, MA**  
**eingereicht von: Nina Wallner**

**Gesamtzeichenanzahl: 74.881**

*November 2021*

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit/Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und die mit ihr verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die hochgeladene Version und die allenfalls abgelieferte gedruckte Version sind identisch.

Ich erkläre zudem, dass ich die Arbeit im Sinne der Prinzipien der Richtlinie der FH JOANNEUM zur Sicherung Guter Wissenschaftlicher Praxis und zur Vermeidung von Fehlverhalten in der Wissenschaft erstellt habe.

Insbesondere erkläre ich, dass ich Inhalte, die ich aus Werken Dritter oder auch aus eigenen Werken wörtlich oder inhaltlich übernommen habe, geeignet - und den Regeln für gutes wissenschaftliches Arbeiten entsprechend - gekennzeichnet und die Informationsquellen durch detaillierte Quellenangaben deutlich ersichtlich gemacht habe.

Die vorliegende Originalarbeit ist in dieser Form zur Erreichung eines akademischen Grades noch keiner anderen Hochschule im In- oder Ausland vorgelegt worden.

Ich bin mir bewusst, dass eine unwahre eidesstattliche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

---

Datum, Unterschrift

## Zusammenfassung

**Problem:** Die Berufstätigkeit begleitet Menschen für einen langen Zeitraum im Leben. Deshalb ist es erforderlich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer Arbeit Zufriedenheit empfinden. Dennoch steigt die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, womit auch die Tourismusbranche konfrontiert ist. Speziell das Hotel- und Gastgewerbe ist eine personalintensive Dienstleistungsbranche und vom direkten Kontakt mit Kundinnen und Kunden geprägt. Dies führt zu Stress und körperlicher Überanstrengung, da oftmals bis an die Belastungsgrenze gearbeitet wird. Unregelmäßige Arbeitszeiten und Wochenendarbeit prägen das Bild einer Beschäftigung in Tourismusbetrieben ebenso. Diese Umstände lassen das Hotel- und Gastgewerbe wenig attraktiv erscheinen. Nicht zuletzt stellen sich Unzufriedenheit beim Gehalt und wenig Weiterbildungsangebot als charakteristisch dar. Diese Bedingungen können dazu führen, dass Beschäftigte sich bei der Berufsausübung unzufrieden fühlen.

**Methode:** Anhand der Zwei-Faktoren-Theorie von F. Herzberg wird in der Arbeit untersucht, wie Zufriedenheit im Tourismus wahrnehmbar ist. Der Fokus liegt dabei auf den Hygienefaktoren. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird dahingehend eine Literaturrecherche durchgeführt. Es werden Fachbücher und Fachzeitschriften des Bibliothekbestandes der FH Joanneum und dessen Online-Katalog herangezogen. Quellen aus dem Internet wie Statistik Austria, Wirtschaftskammer Österreich, Webseiten der Ministerien, Google Scholar sowie Google Books werden ebenso verwendet. Zusätzlich wird eine Literaturrecherche in Datenbanken durchgeführt, um Studien zur Anwendung der Zwei-Faktoren-Theorie zu finden.

**Ergebnisse:** Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigen, dass die Hygienefaktoren Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Tourismus haben. Sind die Faktoren positiv ausgeprägt, fühlen sie sich mit dem Arbeitsumfeld zufrieden. Dies stärkt das Wohlbefinden im Team sowie die Organisationskultur. Erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zudem Anerkennung und Wertschätzung für ihre Arbeit, zeigt sich ein verantwortungsbewusstes Handeln mit höherem Selbstbewusstsein. Werden in weiterer Folge auch persönliche Verhältnisse betrachtet, ergibt sich daraus die Möglichkeit, neben Gesundheitsrisiken auch die Work-Life-Balance zu ermitteln. Schließlich kann die Mitarbeiterzufriedenheit aussagekräftiger definiert werden.

**Conclusio:** Die Berücksichtigung der einzelnen Hygienefaktoren ist wesentlich für die Wahrnehmung von Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Tourismus. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sie motiviert an die Arbeit herantreten. Die Hygienefaktoren sind lediglich die Grundvoraussetzung dafür. Um einen ganzheitlichen Zugang für das Hotel- und Gastgewerbe unter Betrachtung der Zwei-Faktoren-Theorie zu erhalten, ist es bedeutsam, in weiterer Folge die Motivatoren zu analysieren. Durch die Kombination der Hygienefaktoren und Motivatoren kann ein umfassendes Bild über Arbeitszufriedenheit und Motivation dargestellt werden.

## Abstract

**Problem:** Work accompanies people for a long period of their lives. Therefore, it is necessary that employees are satisfied with their work. Nevertheless, job dissatisfaction is on the rise, which also affects the tourism industry. The hotel and catering industry is a personnel-intensive service industry and is characterized by face-to-face contact with customers. This leads to stress and physical overexertion, as work is often carried out to the limit. Irregular working hours and working on weekends also characterize the image of employment in tourism businesses. These circumstances make the hotel and catering industry seem unattractive. Not least, dissatisfaction with wages and few opportunities for further education are characteristic. These circumstances can lead to employees feeling dissatisfied with their jobs.

**Method:** Using F. Herzberg's two-factor theory, the paper examines how satisfaction is perceived in tourism. The focus is on the hygiene factors. For the answer of the research question a literature search is accomplished in this regard. Textbooks and journals of the library of the FH Joanneum and its online catalog are used. Sources from the Internet such as Statistik Austria, the Austrian Federal Economic Chamber, websites of ministries, Google Scholar and Google Books are also used. In addition, a literature search in databases is carried out to find studies on the application of the two-factor theory.

**Results:** The results of the research indicate that the hygiene factors have an influence on the satisfaction of employees in tourism. If the factors are positively developed, they feel satisfied with the work environment. This strengthens the well-being of the team and the organizational culture. If employees also receive recognition and appreciation for their work, they act responsibly and with greater self-confidence. If personal circumstances are also taken into consideration, it is possible to determine not only health risks but also the work-life balance. Finally, employee satisfaction can be defined more meaningfully.

**Discussion:** Consideration of the various hygiene factors is essential for the perception of satisfaction among employees in tourism. However, this does not mean that they are motivated towards their work. The hygiene factors are just the basic requirement for this. In order to obtain a holistic approach for the hotel and catering industry under consideration of the two-factor theory, it is significant to analyze the motivators in a further step. By combining the hygiene factors and motivators, a comprehensive understanding of job satisfaction and motivation can be provided.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b><i>Einleitung</i></b> .....	<b>6</b>
1.1	Problemstellung .....	7
1.2	Forschungsfragen .....	8
1.3	Forschungsziel und Nicht-Ziele.....	9
<b>2</b>	<b><i>Methodendarstellung</i></b> .....	<b>10</b>
2.1	Suchmethode.....	10
2.2	Anwendung des 2-Faktoren-Modells .....	12
<b>3</b>	<b><i>Definitionen</i></b> .....	<b>14</b>
3.1	Tourismus .....	14
3.2	Tourismusbetriebe .....	15
3.3	Arbeitsumfeld .....	16
<b>4</b>	<b><i>Ergebnisse</i></b> .....	<b>18</b>
4.1	Zwei-Faktoren-Theorie .....	18
4.2	Arbeitszufriedenheit versus Motivation .....	21
4.3	Zufriedenheit im Tourismus.....	24
<b>5</b>	<b><i>Beantwortung der Forschungsfrage</i></b> .....	<b>38</b>
<b>6</b>	<b><i>Diskussion</i></b> .....	<b>41</b>
6.1	Verknüpfung von Theorie und Praxis .....	41
6.2	Empfehlungen.....	42
<b>7</b>	<b><i>Schlusskapitel</i></b> .....	<b>44</b>
7.1	Ausblick, Limitationen und offene Forschungsfragen.....	44
7.2	Conclusio .....	45
	<b><i>Literaturverzeichnis</i></b> .....	<b>47</b>
	<b><i>Abbildungsverzeichnis</i></b> .....	<b>57</b>

# 1 Einleitung

Bad Waltersdorf, im September 2016: Auf in den ersten Arbeitstag. Ein spätsommerlicher Morgen, aber die Sonne stand hoch und ihre warmen Strahlen tanzten in meinem Gesicht. Mit leichter Nervosität, aber viel positiver Energie, betrat ich an diesem Tag das Hotel, in welchem ich in den kommenden Jahren unzählige Erfahrungen sammeln sollte. Ich trat ein, sah mich um und war überwältigt. Der Geruch von frischem Brot stieg mir in die Nase und auch das herrlich duftende Blumengesteck im Empfangsbereich ließen mich kurz innehalten. Lächelnde Mitarbeiter, von Lehrlingen bis zu Abteilungsleitern, kamen mir entgegen und schenkten mir ein kurzes, aber freundliches Hallo. Nun nahm ich auch die ersten Gäste im Hotel wahr, welche sich vom Frühstücksbuffet in ihre Zimmer begaben, oder auch direkt nach draußen an die frische Luft marschierten. Sie alle sahen glücklich und zufrieden aus. Insgeheim wünschte ich mir in diesem Moment, selbst Gast in diesem Hotel zu sein und ließ noch für kurze Zeit die Eindrücke auf mich wirken.

Am Weg zur Rezeption, anfangs noch in meinen Gedanken versunken, näherte ich mich Schritt für Schritt wieder der Realität und startete letztendlich in meinen ersten Arbeitstag. Die Wochen und Monate vergingen wie im Flug. Unzählige Informationen und Eindrücke nahm ich in dieser Zeit auf, verarbeitete sie und lernte täglich dazu. Zunehmend wurde mir bewusst, dass sich hinter den stets lächelnden Gesichtern der Mitarbeiter noch andere Facetten verbargen, welche nicht mit einer zufriedenen Arbeitshaltung gleichzusetzen waren. Ich kam zu einem Punkt, an welchem ich mir tiefgründige Gedanken über die Arbeit in der Tourismusbranche machte. Dass nicht nur der Gast König ist und Zufriedenheit erfahren sollte, sondern allen Mitarbeitern dasselbe gebührt, sah ich als Herausforderung an. Ich verspürte immer stärker den Wunsch zu handeln und etwas zu bewirken, um auch den Mitarbeitern ein angenehmes Arbeitsumfeld zu bieten.

Am Ende einer drei Jahre dauernden Beschäftigung, wieder an einem Tag im September, schrieb ich in Gedanken eine Notiz an mich selbst: Nimm die Herausforderung an! Dies war zugleich der Beginn eines neuen Lebensabschnitts als Studentin.

Als Studentin mit vielen Interessen und unter anderem den Wunsch, sich in der Tourismusbranche für Mitarbeiter einzusetzen. Und diese Gründe haben mich dazu bewegt, jenes Thema dieser Arbeit zu wählen.

## 1.1 Problemstellung

Arbeit begleitet den Menschen über einen langen Zeitraum im Leben. Aus diesem Grund ergibt sich die Notwendigkeit, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Zufriedenheit bei der täglichen, beruflichen Beschäftigung erfahren, was wiederum auch eine hohe Bedeutung für den Arbeitgeber darstellt. Sie bringen mehr Leistung und sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen (Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 238). Dennoch steigt die Unzufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Arbeitsplatz, was durch das Beratungsunternehmen Gallup bestätigt wird. Diese untersuchen im Rahmen umfangreicher Studien jährlich, wie zufrieden und motiviert Beschäftigte sind (Zeit Online, 2016). Eine Umfrage des Gallup-Instituts zeigt, dass am Beispiel Österreich lediglich jede/r Zehnte/r hohe Zufriedenheit und entsprechende Motivation bei der Arbeit empfindet. Im Vergleich dazu fühlt sich bereits jede/r Fünfte/r unzufrieden (der Standard, 2017).

Die Tourismusbranche ist mit der Thematik ebenso konfrontiert. Bei Betrachtung des Arbeitsklimaindex, welcher ein Indikator für Arbeitszufriedenheit ist (SORA Institute for Social Research and Consulting, o. J.), weist der Tourismus im Vergleich zu anderen Sektoren einen geringeren Wert auf (Michenthaler, 2021, S. 4). Berend Tusch, Vorsitzender der Dienstleistungsgewerkschaft vda, legt dar, dass diese Tatsache auf die im Tourismus vorherrschenden Rahmenbedingungen zurückzuführen ist (Gewerkschaft vda, 2018).

Speziell das Hotel- und Gastgewerbe ist vom direkten Kontakt mit Kunden und Kundinnen geprägt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stressigen Situationen ausgesetzt, weil jene direkte Beziehung unter hohem Erfolgsdruck steht (Bauer, 2020, S. 20). In weiterer Folge sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch körperlich stark gefordert. Sie arbeiten nicht selten über ihre Belastungsgrenze hinaus, was im Zuge der gesetzlich verordneten Reduzierung der Erholungsphasen eine weitere Stresssituation darstellt (Gewerkschaft vda, 2018). Unregelmäßige Arbeitszeiten und Wochenendarbeit prägen das Bild einer Beschäftigung in Tourismusbetrieben ebenso



(Bauer, 2020, S. 20). Unter diesen Bedingungen sind Beruf und Privatleben für vielerlei Menschen unvereinbar. Diese Tatsache lässt das Hotel- und Gastgewerbe eher familienfeindlich erscheinen, und die Arbeit in dieser Branche erweist sich als eine Last für Beschäftigte (Gewerkschaft vida, 2018). Nicht zuletzt stellen sich Unzufriedenheit beim Gehalt, welches im Verhältnis zu anderen Branchen tatsächlich geringer ist, und wenig Weiterbildungsangebote als charakteristisch für den Tourismus dar. Aufgrund der Arbeitsbeanspruchung fehlt in etlichen Situationen schlichtweg die Zeit um Beschäftigten - besonders den Nachwuchskräften - eine fundierte Aus- oder Weiterbildung zu gewährleisten (Gewerkschaft vida, 2016).

All diese Bedingungen können letztendlich dazu führen, dass Beschäftigte sich bei der Arbeitsausübung unzufrieden und demotiviert fühlen (Bauer, 2020, S. 20). Da die Tourismusbranche allerdings ein bedeutender und stark wachsender Bereich in der Zukunft sein wird, ergibt sich der zunehmende Bedarf an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, welche Zufriedenheit bei der Arbeit erfahren (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2018, S. 7).

## 1.2 Forschungsfragen

Aus der Problemstellung ergibt sich folgende Hauptforschungsfrage:

### **Wie wird Zufriedenheit in der Tourismusbranche bei Anwendung der 2-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg wahrgenommen?**

Daraus leiten sich folgende Unterfragen ab, um die Forschungsfrage ausreichend beantworten zu können:

- Was ist der Unterschied zwischen Zufriedenheit und Motivation?
- Was macht Zufriedenheit im Tourismus aus?

### **1.3 Forschungsziel und Nicht-Ziele**

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit liegt darin, anhand der Zwei-Faktoren-Theorie nach F. Herzberg herauszufinden, wie Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Tourismusbranche wahrgenommen und beeinflusst wird. Der Fokus liegt in der Untersuchung der einzelnen Hygienefaktoren, welche sich auf das Arbeitsumfeld beziehen. Dazu werden Theorien zur Bedeutung von Motivation und Zufriedenheit von verschiedenen Autoren erläutert, um Unterschiede in der Bedeutung aufzuzeigen.

Die Arbeit inkludiert nicht die Einbindung der Motivatoren, welche sich auf die Arbeitstätigkeit selbst beziehen. Ebenso die Frage, was unternommen werden kann, um Zufriedenheit zu erhöhen, beziehungsweise zu verbessern, wird mit der vorliegenden Arbeit nicht beantwortet. Bei der Untersuchung der Hygienefaktoren wird eine allgemeine Betrachtungsweise herangezogen. Individuelle Perspektiven zu der Thematik oder persönliche Hintergründe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind in der Arbeit daher nicht inkludiert.

## 2 Methodendarstellung

In diesem Kapitel wird die Methodik zur Literaturrecherche der Arbeit dargestellt. Diese befasst sich mit der Suchmethode sowie der Literaturerfassung. Da die Forschungsfrage durch die Anwendung der Zwei-Faktoren-Theorie von F. Herzberg beantwortet wird, ist die Vorgehensweise mit dem Modell und der Auswahlgrund dafür ebenso Teil der Methodendarstellung.

### 2.1 Suchmethode

Es werden Fachbücher und Fachzeitschriften des Bibliothekbestandes der FH JOANNEUM Bad Gleichenberg, des Online-Katalogs der FH JOANNEUM sowie des Gesamtkatalogs des österreichischen Bibliothekenverbundes herangezogen. Quellen aus dem Internet wie Statistik Austria, Wirtschaftskammer Österreich, Webseiten der verschiedenen Ministerien (wie dem Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus), Google Scholar sowie Google Books werden ebenso verwendet. Des Weiteren wird in den Datenbanken ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, E-UNWTO und Tourismus-Studien Austria nach adäquater Literatur gesucht.

Für die Literatursuche wurden dieselben Suchbegriffe sowie deren Synonyme auf Deutsch und Englisch verwendet. Die Begriffe wurden auch miteinander kombiniert und mit unterschiedlichen Operatoren (AND, OR, NOT) verknüpft, um bestimmte Suchergebnisse einzuschränken oder auszuweiten. Mit dem Begriff "AND" lassen sich Ergebnisse herausfiltern, in denen alle relevanten Begriffe vorkommen. "OR" dient als Operator für alle Suchanfragen, in denen einer oder eine Kombination der gelisteten Begriffe gefiltert werden soll, und mit "NOT" lassen sich einzelne Begriffe ausschließen (Mayer et al., 2021, S. 75-85). In Abbildung 1 sind die Suchbegriffe dargestellt.

Zusätzlich wird die Berrypicking-Methode bei der Literatursuche verwendet (Mayer et al., 2021, S. 124). Die Informationen der ersten Recherche werden damit auf weitere Bereiche erweitert, bis passende Literatur gefunden wird. Dadurch können in weiterer Folge auch neue Suchbegriffe definiert werden.

Deutsch			
Zufriedenheit	Motivation	Tourismus	2-Faktoren-Theorie
Zufriedenheit	Motivation	Tourismus	Zwei-Faktoren-Theorie
Arbeitszufriedenheit	Mitarbeitermotivation	Tourismusbetriebe	Motivator-Hygiene-Theorie
Mitarbeiterzufriedenheit		Tourismusbranche Hotel- und Gastgewerbe	Hygienefaktoren
Englisch			
Satisfaction	Motivation	Tourism	2-factor-theory
Satisfaction	Motivation	Tourism	2-factor-theory
Job satisfaction	Employee motivation	Tourism industry	Motivation-hygiene theory
Employee satisfaction		Tourism sector Hotel and catering industry	Hygiene factors

Abbildung 1 Suchbegriffe

Bevor die Literaturrecherche erfolgt werden verschiedene Ein- und Ausschlusskriterien definiert, welche als Filterung der Informationen dienen und die Literatur im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage eingrenzt. Folgende Kriterien werden für die Literatúrauswahl festgelegt:

	Inklusionskriterien	Exklusionskriterien
Setting	Tourismus: Hotel- und Gastgewerbe	Andere Branchen des Tourismus: Gesundheitsbetriebe, Reisebüros, Kino-Kultur und Vergnügungsbetriebe, Freizeit- und Sportbetriebe
Bevölkerungsgruppe	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hotel- und Gastgewerbe	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Tourismusbetriebe
Zeitraum	Ab 2004	Vor 2004
Sprache	Deutsch und Englisch	Andere Sprachen
Verfügbarkeit	Kostenlose Volltexte	Kostenpflichtige Volltexte

Abbildung 2 Inklusions- und Exklusionskriterien

Werke, welche in den Jahren vor 2004 publiziert wurden, werden bei der Suche auch miteinbezogen und bilden die Ausnahme der Literaturrecherche. Diese sind vor allem für den Methodenzugang und für Begriffsdefinitionen erforderlich, enthalten Erklärungsansätze, welche für die Arbeit relevant sind oder Anlass für weitere Recherchen

waren. Dazu zählen unter anderem *The Motivation to work* von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), *Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren* von Herzberg (1998) und *Die Tourismuslehre im Grundriss* von Kaspar (1996).

Des Weiteren erweisen sich folgende Werke für die Begriffsdefinition von Arbeitszufriedenheit als geeignet: *Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz* von Yvonne Ferreira (2020), *Job Satisfaction: Researches of 1935-1937* von Hoppock & Spiegler (1938), *Arbeitsgestaltung, Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit* von Wieland, Krajewski & Memmou (2004) sowie *Arbeits- und Organisationspsychologie* von Nerdinger, Blickle & Schaper (2014).

Für die Begriffsdefinition von Motivation werden folgende Werke verwendet: *Unternehmenstheorie und Unternehmensplanung* von Mellwig, Kuhn, Standop & Strobel (1979), *Mitarbeiter wirksam motivieren* von Becker (2019), *Motivation und Handeln* von Heckhausen & Heckhausen (2018) sowie *Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation* von Bernard (2006).

Zur Erfassung und Verwaltung der Ergebnisse der Literaturrecherche wurde das Literaturverwaltungsprogramm "Zotero" ausgewählt. In diesem Programm wird die entsprechende Literatur gespeichert und mit dem Word-Dokument verknüpft. Diese Verknüpfung in Verbindung mit der Möglichkeit der direkten Implementierung der Quellen erweist sich als besonders nützlich. Die Zitierung der Literatur erfolgt durch eine automatische Generierung des Literaturverwaltungsprogramms „Zotero“. Für die Zitation wurde der APA 6 Stil verwendet.

## **2.2 Anwendung des 2-Faktoren-Modells**

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird das Modell der Zwei-Faktoren-Theorie von F. Herzberg verwendet und im Arbeitsumfeld Tourismus angewendet, wobei der Fokus ausschließlich auf den Hygienefaktoren liegt. Bei der Auflistung der einzelnen Hygienefaktoren wird jeweils einleitend im ersten Schritt allgemeines zum Faktor erläutert und in weiterer Folge mit dem Umfeld Tourismus gegenübergestellt.

Grund für die Wahl des Zwei-Faktoren-Modells ist, dass dieses in der Praxis große Bedeutung erlangt hat (Becker, 2019, S. 57). Die Arbeiten von F. Herzberg haben

auch heute noch einen entscheidenden Einfluss auf die wissenschaftliche Forschung. Sie ist bislang eine der wichtigsten Untersuchungen und Feststellungen über den Entstehungsprozess von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit und wird in vielen Untersuchungen als Arbeitsgrundlage verwendet (Buettner, 2010, S. 4).

### 3 Definitionen

In diesem Kapitel werden die zentralen Begriffe Tourismus, Tourismusbetriebe und Arbeitsumfeld definiert. Dadurch werden deren Bedeutung im Kontext der Forschungsarbeit dargestellt. Außerdem wird auch die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Österreich erläutert.

#### 3.1 Tourismus

Der Begriff Tourismus (oder Fremdenverkehr) beschreibt den regionalen sowie den globalen Reiseverkehr. Dazu gehören der Verkehr von Personen zwischen dem Wohnsitz und dem Destinationsziel, der temporäre Aufenthalt von Ortsfremden am Reiseziel sowie die gesamte Planung und Nachbereitung der Reise am Heimatort. Fast identisch zum Begriff Tourismus werden die Begriffe Touristik, Fremdenverkehr und Reiseverkehr verwendet. Die Bedeutung des Begriffes hat sich bis heute kaum geändert (Freyer, 2015, S. 1). Im nächsten Absatz werden zwei der Definitionen dargestellt.

Kaspar definiert den Begriff Tourismus, beziehungsweise Fremdenverkehr als „Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Reise und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher noch dauernder Wohn- und Arbeitsort ist“ (1996, S. 16). In dieser Interpretation nicht angeführt ist der wirtschaftliche Faktor, welcher mit dem Reisen einhergeht. Dieser wird in der folgenden Definition von Morgenroth von 1927 ergänzt: „Fremdenverkehr im engsten Sinn ist der Verkehr von Personen, die sich vorübergehend von ihrem Dauerwohnsitz entfernen, um zur Befriedigung von Lebens- und Kulturbedürfnissen oder persönlichen Wünschen verschiedenster Art anderwärts, lediglich als Verbraucher von Wirtschafts- und Kulturgütern zu verweilen“ (Freyer, 2015, S. 2).

Die heutzutage bedeutendste Tourismusdefinition ist jene der Welttourismusorganisation von 1993, welche auf den zuvor angeführten Interpretationen basiert und zusätzlich den Zeitaspekt beinhaltet: „Tourismus umfasst die Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unter-

brechung aufhalten“ (Freyer, 2015, S. 2). Dieser Definition wird die Arbeit überwiegend gewidmet sein. Um hinzu die Bedeutung der Tourismusbranche in Österreich zu erläutern, wird dies im nächsten Absatz kurzgefasst dargestellt.

Die Bundesfachsparte Tourismus- und Freizeitwirtschaft in Österreich umfasst 90.000 gewerbeberechtigte Betriebe und spielt für die österreichische Volkswirtschaft eine zentrale Rolle (Wirtschaftskammer Österreich, 2019, S. 9). Auch im Hinblick auf die Beschäftigungssituation lässt sich die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus erkennen. Für das Jahr 2019 konnte verzeichnet werden, dass in Summe 674.500 Vollarbeitsplätze dem Tourismus zuzuschreiben sind und demnach die Tourismus- und Freizeitwirtschaft für etwa jeden sechsten Arbeitsplatz in Österreich verantwortlich ist (Wirtschaftskammer Österreich, 2019, S. 9). Reduziert man dies nun lediglich auf das Hotel- und Gastgewerbe, so beträgt die Summe aller dort beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 214.464. Das verzeichnet die höchste Anzahl der Beschäftigten in der gesamten Tourismus- und Freizeitbranche in Österreich (Wirtschaftskammer Österreich, 2019a). Die Arbeit fokussiert sich daher auch überwiegend auf den österreichischen Tourismus mit seinen Tourismusbetrieben. Jener Begriff wird im Folgenden erläutert.

### **3.2 Tourismusbetriebe**

Mit der Teilnahme am Tourismus verlässt der Tourist kurzzeitig seinen privaten Haushalt. Die Bedürfnisse nach Unterbringung und Verpflegung müssen fortan außerhalb des eigenen Haushaltes gedeckt werden. Dies erfolgt in den eigens dafür vorgesehenen Beherbergungs- und Bewirtungsbetrieben, welche zum allgemeinen Begriff Tourismusbetriebe zusammengefasst werden können. Sie erbringen, in einem größeren oder auch kleineren Ausmaß, Leistungen für Touristen (Henschel et al., 2018, S. 2).

In Österreich zählen Gastronomie, Hotellerie, Gesundheitsbetriebe, Reisebüros, Kino-, Kultur- und Vergnügungsbetriebe sowie Freizeit- und Sportbetriebe zu den Tourismusbetrieben (Wirtschaftskammer Österreich, 2019a). In der Arbeit wird der Fokus hingegen nur auf das Beherbergungs- und Gaststättengewerbe, kurzum Hotellerie und Gastronomie, gelegt.



Gaststättenbetriebe werden mit Hotelbetrieben meist in Verbindung miteinander dargestellt, dem sogenannten Hotel- und Gastgewerbe. Hotelbetriebe sind aber nahezu gänzlich tourismusbestimmt und stellen durch die Übernachtungsmöglichkeit eine klassische Tourismusedienstleistung dar. Gaststättenbetriebe bieten aber nicht ausschließlich Dienstleistungen für Touristen, sprich Ortsfremde, an. So werden zum Beispiel Restaurants oder Cafés vorwiegend von Einheimischen besucht, wobei dies von der Lage und der Touristenfrequenz abhängig ist. Restaurants am Flughafen werden beispielsweise von bis zu 100% der Touristen genutzt (Freyer, 2015, S. 166).

Das Beherbergungsgewerbe umfasst die vielfältigen Formen der Hotellerie, wobei das Hotel selbst, neben Pensionen und Gasthöfen zum Beispiel, nur eine spezifische Form des Beherbergungswesen ist. Freyer erläutert in seinem Werk, dass in abgekürzter Form und in der deutschen Sprache häufig von der Hotellerie oder der Hotelbranche gesprochen wird, obwohl das gesamte Beherbergungsgewerbe gemeint ist (2015, S. 166).

In der vorliegenden Arbeit werden nun die Begriffe Hotel- und Gastgewerbe sowie Beherbergungs- und Gaststättengewerbe als Synonyme für den Begriff Tourismusbetriebe und Tourismusbranche verwendet. Kurzgefasst kann gesagt werden, dass es sich bei allen Definitionen um jene Bereiche handelt, in welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahezu denselben Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel Schicht- und Wochenendarbeit, ausgesetzt sind.

### **3.3 Arbeitsumfeld**

Fokussiert man sich auf englischsprachige Literatur und recherchiert nach dem Begriff „work environment“, lässt sich kurzerhand folgende Definition nach Jain & Kaur ableiten: Das Arbeitsumfeld beschreibt alle Aspekte physischer und psychischer Bedingungen eines Arbeitsplatzes. Es umfasst demnach Bereiche, die auf den Organismus und auf den Geist einer/s Mitarbeiterin/s einwirken. In weiterer Folge sind es auch Grundlagen der Arbeit selbst, betriebliche Merkmale und betriebliche Hintergründe, welche das Arbeitsumfeld umfassen (2014, S. 547). Laut Jain & Kaur lässt sich das Arbeitsumfeld in drei Bereiche unterteilen: Physikalische Umgebung, mentales Umfeld und soziales Umfeld. Zur physikalischen Umgebung zählen beispielsweise Temperatur, Lärm, Infrastruktur sowie Ausstattung, und zu mentalen Umfeld

unter anderem das Empfinden nach Monotonie sowie Einstellung und Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen. Der Bereich soziales Umfeld beschreibt die Zugehörigkeit einer/s Mitarbeiterin/s zu einer bestimmten Arbeitsgruppe. Sie entwickeln untereinander ein Gefühl der Zugehörigkeit, was die Einstellung und das Verhalten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst (2014, S. 548).

Donley definiert den Begriff Arbeitsumfeld als einen geschaffenen Raum, in welchem Menschen zusammenkommen, um ihre Arbeit auszuführen und Ergebnisse zu erzielen. Sie verwendet in weiterer Folge den Begriff psychologisches Klima als Synonym für das Wort Arbeitsumfeld, da das Umfeld einen psychologischen Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Laut Donley ist es die Interaktion zwischen einer Person und dem Unternehmen, welche unter anderem die psychologischen und sozialen Dimensionen des Arbeitsumfeldes bestimmen, was wiederum das Verhalten des Einzelnen in dem Umfeld beeinflusst. Dieses durch Interaktionen geschaffene Umfeld wirkt sich auf das persönliche Wohlbefinden, als auch auf die Arbeitszufriedenheit aus. Zum Arbeitsumfeld zählen demnach psychosoziale Faktoren, die sich auf das Individuum auswirken und zur Gesundheit beitragen. Dazu gehören Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation, zwischenmenschliche Beziehungen, Gemeinschaftsgefühl, Rollenklarheit, Feedback und Unterstützung sowie die individuelle Gesundheit und persönliche Faktoren (2021, S. 2).

Durch die aufgezeigten Definitionen wird deutlich, wie umfangreich der Begriff Arbeitsumfeld mit seinen dazugehörigen Faktoren ist.

Eine einheitliche Begriffsdefinition lässt sich laut Wiskow et al. nicht finden. Die Autoren beschreiben demnach kurz zusammengefasst, dass das Arbeitsumfeld sämtliche Eigenschaften umfasst, welche das individuelle Lebensumfeld und die Arbeit beeinflussen (Wiskow et al., 2010, S. 4).

## 4 Ergebnisse

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Literaturrecherche im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage dargestellt. Beginnend mit der Zwei-Faktoren Theorie von F. Herzberg werden die Grundlagen dazu beschrieben und in weiterer Folge die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Motivation definiert sowie voneinander differenziert. Mit Fokus auf den Hygienefaktoren werden diese anschließend auf die Tourismusbranche mit seinen Eigenschaften angewendet und untersucht.

### 4.1 Zwei-Faktoren-Theorie

Im Jahr 1959 wurde durch Herzbergs Werk *The Motivation to Work* erstmals aufgezeigt, dass Zufriedenheit und Motivation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hauptsächlich von der Leistung und der Qualität der Arbeit selbst sowie des Arbeitsumfeldes abhängig sind. (Herzberg et al., 1959, S. xi) *The Motivation of Work* beruht auf einer Befragung von 200 Personen (Herzberg et al., 1959, S. 32). Alle Personen wurden gebeten, eine Zeit beziehungsweise ein Ereignis zu beschreiben, in welcher sie sich gut und in welcher sie sich schlecht gefühlt haben. Dadurch wurden positive und negative Ereignisse erhoben und in weiterer Folge kategorisiert (Herzberg et al., 1959, S. 17). Bei der Beobachtung wurde deutlich, dass es gewisse Arbeitsbedingungen gibt, welche vor allem Unzufriedenheit beeinflussen, dass es aber auch andere Faktoren in der Arbeit gibt, welche vorwiegend geeignet sind, um Zufriedenheit zu beeinflussen. Folglich stellte Herzberg fest, dass die einst einseitig gedachte Aufeinanderfolge der Arbeitszufriedenheit von „zufrieden bis unzufrieden“ nicht korrekt sei (Hintz, 2016, S. 85). Daraus resultierte, dass Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit von verschiedenen Komponenten abhängig sind und demnach zwei unterschiedliche Dimensionen darstellen: Unzufriedenheit und Nicht-Unzufriedenheit sowie Zufriedenheit und Nicht-Zufriedenheit (Herzberg, 1998, S. 96). Herzberg beschäftigt sich schließlich mit der Frage, was Motivation fördert und was sie hemmt. Diese Frage ist Gegenstand der Zwei-Faktoren-Theorie mit dem Ziel, die äußeren Einflüsse, wieso jemand im Beruf motiviert, beziehungsweise demotiviert ist, zu analysieren. Durch die weitere Auswertung der Befragungen zeichnete sich ein auffallendes Schema ab, woraufhin Herzberg die Einteilung in Hygienefaktoren und Motivatoren vornahm (Herzberg et al., 1959, S. 113). Diese werden in den beiden nächsten Abschnitten näher erläutert werden.

## **Hygienefaktoren**

Die Hygienefaktoren beziehen sich auf das Arbeitsumfeld und entscheiden auch darüber, ob Unzufriedenheit vorherrscht. Sofern diese Faktoren positiv ausgeprägt sind, besteht keine Unzufriedenheit, was aber nicht gleichzeitig bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert sind (Becker, 2019, S. 58). Nerdinger et al. führen in ihrem Werk zusätzlich den Begriff Kontextfaktoren an, welcher ebenfalls für die Bezeichnung der Hygienefaktoren verwendet wird und alle extrinsischen Aspekte - das heißt außerhalb der Arbeitstätigkeit liegend – beinhaltet (2014, S. 379). Der Grund für die Namensgebung der Hygienefaktoren basiert auf einem fundamentalen Gedanken der Zwei-Faktoren-Theorie. Betrachtet man die Bedeutung des Wortes Hygiene nämlich aus medizinischer Sicht, so versteht man darunter das Beseitigen von Gesundheitsrisiken aus unserem Lebensraum, um infolgedessen Krankheiten zu verhindern. Dem entsprechend sollen Hygienefaktoren Unzufriedenheit im Beruf verhindern und durch die Verbesserung der Faktoren jene Hindernisse beseitigen, welche die positive Einstellung zur Arbeit beeinflusst (Herzberg et al., 1959, S. 113). Motivation und Leistungssteigerung hingegen erzeugen die sogenannten Motivatoren, welche im folgenden Absatz definiert werden.

## **Motivatoren**

Die Motivatoren konzentrieren sich auf die Arbeit beziehungsweise die Tätigkeit selbst (Herzberg et al., 1959, S. xiv) und thematisieren vorwiegend die intrinsischen Aspekte, das heißt in der Arbeitstätigkeit liegende Faktoren. Aus diesem Grund werden sie auch als Kontextfaktoren bezeichnet und stehen den Kontextfaktoren gegenüber (Nerdinger et al., 2014, S. 423). Eine erfolgreiche Herausbildung der Motivatoren könne Motivation hervorrufen, allerdings nur dann, wenn die Hygienefaktoren angepasst und optimiert werden (Becker, 2019, S. 60). Um einen Überblick zu erhalten, welche Aspekte den Hygienefaktoren und welche der Motivatoren zuzuordnen sind, werden diese in Abbildung 3 dargestellt.

Hygienefaktoren	Motivatoren
Gehalt	Leistung
Statuszuweisung	Anerkennung
Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten	Persönliches Wachstum
Führung durch den Vorgesetzten	Übertragene Verantwortung
Unternehmenspolitik	Aufstiegschancen
Arbeitsbedingungen	Arbeitsinhalt
Persönliche Bedingungen	Erfolgserlebnisse
Sicherheit am Arbeitsplatz	

Abbildung 3: Hygienefaktoren und Motivatoren, Quelle: Basierend auf Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag, S. 423

Bevor im nächsten Absatz erläutert wird, wie durch beide Faktoren Zufriedenheit und Motivation entstehen kann, ist es wichtig, Herzbergs Kernaussage nochmals zu demonstrieren: Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit sind nicht das Gegenstück zueinander, sondern lassen sich als zwei getrennte und parallele Konstanten betrachten (Herzberg et al., 1959, S. 111).

### Verbindung beider Faktoren

Motivation erfahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn die Motivatoren günstig ausgeprägt sind, was in weiterer Folge zu einer Erhöhung der Leistungsbereitschaft führen kann. Um dies zu erreichen, ist die positive Äußerung der Hygienefaktoren sowie deren Optimierung eine notwendige Bedingung dafür. Sind die Hygienefaktoren nämlich unzureichend ausgeprägt, führt dies zu Unzufriedenheit. Andererseits führt eine günstige Entwicklung der Hygienefaktoren nicht zu einem überdurchschnittlichen Leistungseinsatz, sondern nur dazu, dass die Situation nicht von Unzufriedenheit geprägt ist. Folglich fühlen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immerhin zufrieden in ihrem Arbeitsumfeld, von Motivation ist aber noch nicht zu sprechen (Herzberg et al., 1959, S. 112). Hierfür ist eine optimale Ausprägung der Motivatoren notwendig, welche zu einer positiven Arbeitseinstellung führen. Sie tun dies, weil sie das Bedürfnis des Einzelnen nach Selbstverwirklichung in der Arbeit befriedigen. Die Arbeitsbedingungen, welche sich auf das Arbeitsumfeld mit den Hygienefaktoren beziehen, können dem Mensch diese grundlegende Befriedigung nicht geben. Nur durch die Erfüllung einer Aufgabe kann der Einzelne die Belohnungen erhalten, die seine Bestrebungen und Motivationen verstärken. Obwohl beide Arten der Faktoren

Bedürfnisse befriedigen, sind es in erster Linie die Motivatoren, welche eine motivierte Arbeitshaltung hervorrufen (Herzberg et al., 1959, S. 114).

Kurzum kann gesagt werden, dass Hygienefaktoren bei guter Ausprägung ein Gefühl von Zufriedenheit vermitteln. Motivation empfinden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber erst dann, wenn auch die Motivatoren günstig ausgeprägt sind (Herzberg et al., 1959, S. 115). Welche Bedeutung beide Definitionen haben und wie sie voneinander abzugrenzen sind, wird im nächsten Kapitel erläutert.

## **4.2 Arbeitszufriedenheit versus Motivation**

Zufriedenheit ist ein Empfinden und das Ergebnis eines inneren Vorgangs. Dieses Empfinden kann von außen durch Faktoren verursacht oder sogar ausgelöst werden, aber das Gefühl nach Zufriedenheit entsteht in uns selbst. Es bedeutet, im inneren Gleichgewicht zu sein und nicht mehr zu wollen als das, was man hat. (Mühlenhof, 2018, S. 10).

Die Arbeitszufriedenheit hingegen bezieht sich auf die momentane Beschäftigung bei bestimmten Unternehmensbedingungen und umschreibt die Zufriedenheit in einer Tätigkeitsform (Ferreira, 2020, S. 22). Laut Hoppocks ist Arbeitszufriedenheit allgemein betrachtet eine Kombination psychologischer, physiologischer und situativer Bedingungen, die eine Person zu der Äußerung, mit der Arbeit zufrieden zu sein, veranlasst (Hoppock & Spiegler, 1938, S. 637). Locke (1976) definiert den Begriff als Funktion des wahrgenommenen Verhältnisses zwischen dem, was man sich von seiner Arbeit wünscht, und dem, was sie einem bietet oder mit sich bringt (Wieland et al., 2004, S. 9). In weiterer Folge prägen Neuberger & Allerbeck (1978) den Begriff als kognitiv-bewertende Haltung gegenüber der Arbeitssituation. Demnach beruht die Arbeitszufriedenheit auf einer Theorie der Reize und Reaktionen. Erkenntnisse, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Arbeitsumgebung erlangen, werden erfasst und evaluiert. Diese beeinflussen anschließend das künftige Verhalten in Hinblick auf die Wahrnehmung der Arbeitsplatzsituation. Hierzu liegt das Hauptaugenmerk von beiden Autoren auf dem Charakter der Person, die ihr Arbeitsumfeld beurteilt und selektiert (Ferreira, 2020, S. 24). Six & Felfe ergänzen die Definitionen noch und beschrei-

ben Arbeitszufriedenheit als eine emotionale Reaktion gegenüber der Arbeit, die persönliche Meinung darüber sowie die Bereitwilligkeit, sich in bestimmter Art im Beruf zu verhalten (Nerdinger et al., 2014, S. 421).

In den 70er Jahren zählte Locke (1976) bereits über 3.000 Veröffentlichungen über Arbeitszufriedenheit. Eine übereinstimmende Definition liegt aufgrund der vielen Theorien, welche von verschiedenen Voraussetzungen ausgehen, daher nicht auf. Was für das Wohlbefinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung ist, steht somit im Zusammenhang mit unterschiedlichen Faktoren (Ihmels, 2014, S. 13). Auch der Begriff Motivation wird von unterschiedlichen Definitionen geprägt, welche im nächsten Absatz dargestellt werden.

Graumann (1970) definiert Motivation kurzerhand als etwas in einem Menschen und um ihn herum, das ihn dazu bringt, sich auf diese Weise zu verhalten und nicht auf eine andere. Sie kann somit als die Auswirkung mehrerer Anreize für ein bestimmtes Handeln bezeichnet werden (Mellwig et al., 1979, S. 13). Becker bezeichnet Motivation als die Ausrichtung, die Stärke und die Beständigkeit eines Verhaltens, das sich auf ein Ziel hin- oder von einem Ziel wegbewegt (Becker, 2019, S. 20). Demnach basiert Motivation auf den individuellen, noch zu verwirklichenden Zielen einer Person, welche durch persönliches Engagement und notwendigem Schaffen erreicht werden können (Einramhof-Florian & Zepke, 2017, S. 33). Heckhausen & Heckhausen ergänzen die Definition mit dem Begriff der momentanen Orientierung auf ein Ziel mit seinen umfassenden Gedanken und Gefühlen, welche die persönliche Haltung auf ein Handlungsziel ausrichten (2018, S. 2). In weiterer Folge kann das Konstrukt der Motivation als eine "Warum" Frage beschrieben werden: Aus welchem Grund wird eine Handlung vorgenommen? Diese Frage fragt zum einen nach den Gründen für das Handeln und zum anderen nach den Zielvorstellungen, auf welche das Verhalten gerichtet ist (Bernard, 2006, S. 105).

Ergänzend zur oben erwähnten Perspektive auf die Handlungssituation muss erwähnt werden, dass Personen verschiedenste Handlungsziele verfolgen und es dementsprechend viele Erscheinungsformen solcher Ziele gibt. (Schuler et al., 2004, S. 420). Schuler et al. geben an, dass Handlungsziele zu übereinstimmenden Bereichen zusammengetragen werden und mit gebräuchlichen Begriffen, wie zum Beispiel Leistung, wiedergegeben werden. Jene zusammengefassten Themen gründen die Grundlage des Handelns, welche als Motive definiert werden (2004, S. 420). Diese

sind „einzelne, isolierte Beweggründe menschlicher Verhaltensbereitschaft“, welche beispielsweise das Streben nach Wertschätzung oder Leistung beschreiben (Becker, 2019, S. 20).

Sowohl für die Forschung als auch für die Praxis ist der Begriff Motivation bedeutsam, weil dadurch Leistung und Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erklärt werden können. Hierzu wird Motivation aus zwei Perspektiven betrachtet: Einerseits mit dem direkten Fokus auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder auf die Situation, in welche/r der/die Mitarbeiter/in handelt (Schuler et al., 2004, S. 421). Letzteres wird in der vorliegenden Bachelorarbeit genauer untersucht, da es sich hierbei um die Hygienefaktoren handelt, welche das Arbeitsumfeld betreffen. Somit wird in dieser Arbeit der Begriff Motivation überwiegend eingegrenzt und als zusätzlicher Anreiz von außen bezeichnet. Es handelt sich hierbei um extrinsische Faktoren.

Extrinsische Motivation erfolgt demnach von „außen“, mit Erlebnissen, die mit dem Arbeitsumfeld verbunden sind. Dazu zählen zum Beispiel Entlohnung, kollegiales Miteinander, Mitarbeiterführung und Arbeitsbedingungen, (Nerdinger et al., 2014, S. 423). Intrinsische Motivation hingegen entsteht aus eigenem Antrieb von innen heraus und ergibt sich aus der Ausübung der jeweiligen Tätigkeit selbst. Dazu gehören unter anderem Faktoren wie die Arbeitstätigkeit an sich, die Möglichkeiten, etwas zu erreichen oder Verantwortung zu tragen, oder Anerkennung zu erlangen (Einramhof-Florian & Zepke, 2017, S. 34).

Abschließend zu diesem Kapitel ist zu erläutern, dass zwischen Motivation und Zufriedenheit ein enger Zusammenhang besteht, welcher in der Definition von Locke & Henne (1968) zum Ausdruck kommt: Das Erreichen der eigenen beruflichen Ziele in der Arbeitswelt führt zu einem angenehmen emotionalen Zustand, der als Arbeitszufriedenheit bekannt ist (Mertel, 2006, S. 9). Nichtsdestotrotz sind die Begriffe voneinander zu differenzieren.

Bei der Unterscheidung der Begriffe ist zu beachten, dass die Arbeitszufriedenheit sich darauf konzentriert, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Beruf wahrnehmen und empfinden, wohingegen die Arbeitsmotivation sich mehr auf die Verhaltensweisen in Bezug auf die Art, Intensität und Stärke des Verhaltens konzentriert. Während die Arbeitszufriedenheit eher rückblickend und gegenwärtig betrachtet wird, ist



die Arbeitsmotivation zukunftsorientiert, sprich sie hat Folgen dafür, wie engagiert jemand seine Arbeit verrichtet (Nerdinger et al., 2014, S. 186).

Im nächsten Kapitel werden nun die einzelnen Hygienefaktoren im Arbeitsumfeld Tourismus untersucht, um herauszufinden, wie ausschlaggebend diese auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind.

### **4.3 Zufriedenheit im Tourismus**

#### **Gehalt**

Eine wichtige Frage im Personalmanagement ist, wie Arbeitgeber ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren können, mehr als das geforderte Minimum zu leisten. Das Bild des Menschen in den Volkswirtschaftslehren wird immer noch von der Vorstellung bestimmt, dass alle Menschen durch Rationalität und Eigeninteresse motiviert sind. Folglich sollen Arbeitgeber ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch monetäre Leistungsanreize motivieren. Zunehmend stellen sich Ökonomen, Psychologen und Soziologen die Frage, ob Menschen mit höheren Gehältern tatsächlich engagierter in ihrer Arbeit sind (Sergievich & Solodovnikov, 2016, S. 493). Der ursprüngliche Gedanke ist, dass die Höhe des Gehalts einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Doch verschiedene Studien belegen, dass die Korrelation zwischen Gehalt und Mitarbeiterzufriedenheit eher schwach ist. Judge et al. haben ermittelt, dass die Beziehung zwischen dem Gehalt und der Zufriedenheit mit dem Gehalt, unter 5% liegt (2010, S. 160). Es lässt sich schlussfolgern, dass die Gehaltshöhe einen äußerst schwachen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Für das Management bedeutet dies daher, dass ein höheres Einkommen nicht zwangsläufig zu einer höheren Zufriedenheit beiträgt. Allerdings kann ein zu geringes Gehalt demotivieren, und infolgedessen tritt Unzufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf.

Betrachtet man nämlich die Verdienstmöglichkeiten in der Tourismusbranche, so erläutert der österreichische Rechnungshof, dass diese im Verhältnis zu anderen Wirtschaftssektoren durchaus gering sind. Der Wirtschaftszweig Tourismus hatte im Jahr 2016 mit 1.734 Euro das geringste durchschnittliche monatliche Bruttoeinkommen von allen Wirtschaftszweigen (Rechnungshof Österreich, 2020, S. 9). Thomas

Scheuchl, Human Resources Manager der Hundertwasser Therme Rogner Bad Blumau, verlautbart folgendes gegenüber dem österreichischen Wein- und Gourmetmagazin Falstaff: „Die Kollektivlöhne im österreichischen Tourismus sind etwas, das gute Leute aus unserem Land fernhält. Das kann am Ende aber nur die gesamte Branche lösen“. Ebenso betont er, dass ein höher gesetzter Kollektivlohn in Zukunft unumgänglich ist. Dass ein Umdenken diesbezüglich dringend notwendig ist, fordert auch Max Stiegl, Spitzengastronom vom Gut Purbach. Er vertritt beispielsweise die Forderung nach einem branchenweiten Mindestlohn von 1700 Euro netto (Pech, 2020).

Der Rechnungshof stellte in Bezug auf das geringe Bruttoeinkommen in weiterer Folge auch fest, dass die Touristikbranche mit seinen Arbeitsbedingungen, betreffend der geforderten zeitlichen und räumlichen Flexibilität, in Verbindung mit der geringen Entlohnung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nicht sonderlich anziehend wirkt (Rechnungshof Österreich, 2020, S. 57). Jedoch profitieren sie oftmals von anderwärtigen Vorteilen und Mehrwerten, wie zum Beispiel preiswerten Reisen in Partnerunternehmen und -hotels, anderen Incentives oder beziehen ein festes monatliches Gehalt, das durch Umsatzprovisionen noch einmal gesteigert werden kann. Dies ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft ein Anreiz und gleichzeitig auch eine Anerkennung (Tourismusmanagement.org, o. J.). Ein weiterer Vorteil ist, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusätzlich zum Gehalt Trinkgeld für ihre Leistungen bekommen. Zudem ist in zahlreichen Hotels- und Gastronomiebetrieben oftmals die Verpflegung und, vor allem bei Saisonbetrieben, auch die Logis kostenfrei. Das heißt, dafür müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kein Geld aufbringen und das Gehalt kann anderwärtig verwendet werden (Hogast, 2020).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Gehalt nicht einer der wichtigsten Zufriedenheitsfaktoren ist, im Tourismus allerdings eine größere Rolle spielt als in anderen Berufssparten, da zweifellos der Kollektivvertrag niedriger eingestuft ist. Hingegen in Kombination mit innovativen Vergütungssystemen und anderen Vorteilen, welche die Tourismusbranche bieten kann, kann der Faktor Gehalt durchaus einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen.

### **Statuszuweisung**

Recherchiert man nach dem Begriff Status, so wird dieser in der Literatur mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Vorwiegend wird Status in Zusammenhang mit den sozialen Hierarchien in einem Sozialsystem verwendet, das heißt, der Begriff beschreibt die Anerkennung, die ein Individuum in Bezug auf ein Merkmal (z. B. Eigentum, Beruf, Macht) im Vergleich zu anderen Personen in diesem Gesellschaftssystem genießt (Klimke et al., 2020, S. 748). Anderson et al. definieren in ihrem Werk den Begriff als den Respekt oder Bewunderung, die einem anderen Menschen entgegengebracht werden. In deren Forschungsarbeit wird davon ausgegangen, dass der Wunsch nach Status ein grundlegendes Motiv ist. Die Hypothese, dass das subjektive Wohlbefinden, das Selbstwertgefühl sowie die Gesundheit vom Status abhängig sind, wird von unterschiedlichen literarischen Werken ebenso unterstützt. Die Bedeutsamkeit des Statussymbols haben Anderson et al. bei verschiedenen Personen beobachtet, die sich in Bezug auf Kultur, Geschlecht, Alter und Persönlichkeit unterscheiden, was zusätzlich die Universalität des Statusmotivs bestätigt. Insgesamt deuten die Ergebnisse also darauf hin, dass der Wunsch nach Status tatsächlich grundlegend ist (Anderson et al., 2015).

Analysiert man verwandte Begriffe oder sucht nach Synonymen zum Begriff, lässt sich erkennen, dass die Bezeichnung Macht oft in Verbindung mit dem Status wiedergegeben wird. Menschen mit ausgeprägten Machtmotiven sind eher auf den Status und das Ansehen bedacht, als auf die tatsächliche Arbeitsleistung (Lippold, 2019, S. 26). Besonders in Gruppen oder in Teams hat die machtmotivierte Person die Gelegenheit, eine bedeutende Rolle in der Gruppe zu erlangen und Kontrolle über sie auszuüben. Diese Person achtet verstärkt auf soziale Hierarchien und erlebt es als erniedrigend, wenn sie ihren Standpunkt nicht behaupten kann, genießt es demgegenüber allerdings sehr, mit Respekt behandelt zu werden (Rothermund & Eder, 2011, S. 91).

Fokussiert man sich auf soziale Normen in einem Team, versteht man darunter das Verhalten, welches Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voneinander erwarten (Becker, 2019, S. 89). Zu den wichtigsten Aspekten zählen beispielsweise die Sozialisation von Verhalten oder von Einstellungen und Meinungen. Normen können alle Verhaltensweisen, die in einem Unternehmen stattfinden, sozialisieren. Sie können alles beeinflussen und regulieren, vom Erscheinungsbild, über die soziale Interaktion, bis

zur Ressourcenverteilung (Becker, 2019, S. 91-92). Vorbilder in Teams oder Unternehmen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Verhaltensnormen und das Verhalten der übrigen Mitglieder. Die Statuszuweisung der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dabei ausschlaggebend. Je mehr Status ein Teammitglied hat, desto stärker ist die Akzeptanz von Normabweichungen. Ein Beispiel dafür sind unterschiedliche Kleidungsstile, welche von Personen mit höherem Status toleriert werden, bei anderen hingegen nicht. Je mehr Status ein Teammitglied hat, desto größer ist sein Einfluss auf die Festlegung von Arbeitsnormen und Verhaltensweisen. Einzelne Teammitglieder besitzen dann, wenn auch nicht offiziell, das Prestige und die Stellung einer Führungsperson. Aus diesen Ausführungen ist unschwer zu erkennen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem hohen Ansehen wichtig für die Zufriedenheit sind. Sie beeinflussen als Leitfiguren und Vorbilder die Normen und damit das gesamte Handeln der übrigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Becker, 2019, S. 96).

Diese allgemeinen Betrachtungen auf die Statuszuweisung kann nach umfassender Recherche auf alle Berufsfelder umgelegt werden. Mit dem reinen Blickpunkt auf die Tourismusbranche gerichtet, wurde bei der Suche keine adäquate Literatur gefunden. Bezugnehmend auf die Auswirkungen auf Zufriedenheit lässt sich schließen, dass für eine kritische Bewertung durchaus mehr Aspekte in Bezug auf die Statuszuweisung aufgegriffen und untersucht werden müssen.

### **Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten**

Ein soziales Miteinander, sowie auch der Rückhalt in den kollegialen Arbeitsbeziehungen untereinander, ist auf allen Beziehungsebenen in einem Unternehmen von Bedeutung. Ungünstig geprägte Beziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinträchtigen die Qualität der betrieblichen Zusammenarbeit und Arbeitsleistung und nicht zuletzt auch die Zufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Badura et al., 2016, S. 116.). Betrachtet man die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, konnte die Great Place to Work Agentur, welche sich mit der Gestaltung einer attraktiven und mitarbeiterfreundlichen Arbeitsplatzkultur beschäftigt (Great Place to Work, o. J., S. 2), aus durchgeführten Studien feststellen, dass diese einen signifikanten Beitrag zur Zufriedenheit leistet. Ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis stärkt die Beziehung der beiden Parteien und

kann langwierige Auseinandersetzungen verhindern. Wenn zudem die Leistung geschätzt, gelobt und anerkannt wird, steigert dies das Selbstbewusstsein aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zugleich deren Zufriedenheitsempfinden (Badura et al., 2016, S. 115).

Forscht man in unterschiedlichen literarischen Werken nach der Beziehung zu Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie zu Vorgesetzten, trifft man mitunter auf den Begriff Commitment. Dieser umschreibt die subjektiv wahrgenommene Verbundenheit eines/r Arbeitnehmers/in mit seinem Arbeitgeber und damit auch mit seinem Vorgesetzten. Fokussiert man sich auf das affektive Commitment, versteht man darunter die emotionale Verbundenheit zu seinem Vorgesetzten, beziehungsweise zum Unternehmen (Bauer, 2020, S. 92). Klaißer gibt zudem in seinem Werk *Organisationales Commitment* an, dass nicht nur die Beziehung zu Vorgesetzten für den Begriff Commitment definiert wird, sondern dies das Verhältnis zum gesamten Personal miteinschließt und deren Beziehung zueinander beschreibt. (2018, S. 26). Die Interaktionen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für deren Wohlbefinden und Zufriedenheit entscheidend (Bauer, 2020, S. 98).

Eine ausgewogene Beziehung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist grundsätzlich in allen Branchen wichtig. In Dienstleistungsbetrieben, zu denen auch die Tourismusbranche zählt, hängt die Arbeitsproduktivität von der Leistungsfähigkeit, der Arbeitsbereitschaft sowie der Motivation beziehungsweise Zufriedenheit der einzelnen Personen ab. Da im Tourismus die Leistungen sowohl intangibel als auch immateriell sind und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Kernressource im Unternehmen bilden, ist in Dienstleistungsunternehmen die kommunikative Beziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zentraler Bedeutung (Kramer & Somrau, 2011, S. 295). Bei günstiger Ausprägung führt dies sogar zur Entstehung persönlichen Freundschaften. Dies bringt dem Unternehmen zusätzlich auch einen Wettbewerbsvorteil, sofern es gelingt, ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl und eine längerfristige Bindung an das Unternehmen zu erreichen (Lund-Durlacher et al., 2017, 89).

Resümierend kann dahingehend nun festgehalten werden, dass der Hygienefaktor der zwischenmenschlichen Beziehungen zur Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt. Fokussiert man sich auf die Tourismusbranche, kann die positive

Gestaltung der Beziehungen untereinander zu weiteren positiven Aspekten, wie zum Beispiel einer langfristigen Bindung ans Unternehmen oder sogar zu Freundschaften führen.

### **Führung durch den Vorgesetzten**

Betrachtet man zunächst die Bedeutung des Begriffs Führung, so beschreibt er die gezielte Beeinflussung des Erlebens und der Verhaltensweise von Individuen und Gruppen in Unternehmen (Becker, 2019, S. 77).

Da wir heutzutage in einer Zeit leben, in welcher zusätzliche Faktoren wie das Betriebsklima oder die Mitarbeiterwertschätzung immer wichtiger für die Arbeitgeberattraktivität werden, ist eine gute Mitarbeiterführung von entscheidender Relevanz und sollte heutzutage ein zentrales Thema jeder Betriebsführung sein. (Bauer, 2020, S. 102). Ausgehend von den Führungsaufgaben können diese in zwei Bereiche gegliedert werden: Motivation und Förderung bei der Erreichung von Zielen. Dabei ist es entscheidend, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den beiden Aspekten zu finden. Eine zu hohe Gewichtung der aufgabenbezogenen Aspekte beinhaltet das Risiko, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Zufriedenheit wahrnehmen, weil die zwischenmenschlichen Komponenten zu wenig Beachtung finden. Wie bereits in Kapitel 5.5 beschrieben, trägt jedoch die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten wesentlich zur Zufriedenheit bei und darf deshalb nicht außer Acht gelassen werden. Wenn allerdings zu viel Aufmerksamkeit auf die zwischenmenschlichen Beziehungen gerichtet wird, besteht die Gefahr, dass Leistung und Qualität vernachlässigt werden (Bauer, 2020, S. 105).

Dass Mitarbeiterführung somit als Instrument zur Vermeidung von Mitarbeiterunzufriedenheit eingesetzt werden kann, ist in der Tourismusbranche als Ziel zu sehen. Ist die Führungskultur so gestaltet, dass die Unternehmenswerte vermittelt und auch gelebt werden, ist ein positiver Effekt zu verzeichnen, wenn darüber hinaus der Umgang zwischen dem Unternehmen und den einzelnen Mitarbeitern wertschätzend erfolgt. Diese Wertschätzung zeigt sich folglich auch im Umgang mit dem Gast. Wird durch erfolgreiche Führung ein positives Betriebsklima geschaffen, spürt dies der Gast ebenfalls und bringt infolgedessen Wertschätzung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegen, was wiederum deren Zufriedenheit positiv beeinflusst (FH Kufstein

Tirol, 2017, S. 8). Hingegen berichtet Marco Gardini in der *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, dass zahlreiche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Führungskultur sowie -prinzipien in touristischen Unternehmen offenbar als kritisch empfinden, da sie oft als konservativ, autoritär, hierarchisch und kaum mitarbeiterorientiert empfunden werden (Gardini, 2014, S. 63). Grund dafür ist unter anderem auch, dass Führungskräfte im Beherbergungs- und Gaststättengewerbe oftmals eine unzureichende Ausbildung vorweisen. Häufig gelangt eine Führungsperson zu seiner Position, indem sie über eine branchenspezifische Ausbildung und mehrere Jahre Berufspraxis verfügt (Gruner & Hager, 2010, S. 3). Das fehlende, aber oft notwendige Wissen über Führungsverhalten wirkt sich auf das Arbeitsklima aus. Nicht selten treten in weiterer Folge gesundheitliche Probleme auf, wenn zum Beispiel ein stark autoritärer Führungsstil verfolgt wird und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich bei der Arbeit nicht hinreichend einbringen können (Tourismuspresse, 2019).

Es lässt sich schlussfolgern, dass das Führungsverhalten unter anderem von der jeweiligen Führungsperson und deren Einstellung zu bestimmten Werten abhängig ist. Fokussiert man sich auf jene Faktoren, welche heutzutage zunehmend an Bedeutung gewinnen und richtet demnach das Führungsverhalten darauf aus, lässt sich eine positive Auswirkung bei der Zufriedenheit einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter feststellen. Die Tatsache, ob eine Person die ausreichende Ausbildung hat, um in einer Führungsposition tätig zu sein, ist für das Führungsverhalten und die Mitarbeiterzufriedenheit ebenso ausschlaggebend.

### **Unternehmenspolitik**

Führungspersonen haben nicht nur die Aufgabe ein Team zu führen, sondern müssen sich, vom Zeitpunkt der Betriebsgründung abgesehen, in regelmäßigen Abständen grundlegende Gedanken über die betriebliche Orientierung machen. Was ist der Unternehmenszweck, wo liegen die Ziele und wie wird mit Interessensgruppen umgegangen. Das sind wesentliche Fragen, welche Entscheidungen von dem Unternehmen, deren Führungspersonen und zum Teil auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen. Die Summe der Entscheidungsprozesse kann als Unternehmenspolitik definiert werden, welche alle Entscheidungen umfassen, die das Verhalten des Unternehmens nach außen und nach innen langfristig bestimmen (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 18). Aus diesem Grund ist es für Führungskräfte auch von

Bedeutung, dass sie ausreichend ausgebildet sind, um sich mit dieser Thematik sachgerecht auseinandersetzen zu können.

Die Unternehmenspolitik lässt sich unter anderem dadurch charakterisieren, dass Entscheidungen langfristiger Natur sind und Unternehmen nur bedingt in der Lage sind, die Unternehmenspolitik grundlegend zu verändern. Darüber hinaus handelt es sich um ursprüngliche Entscheidungen, welche nicht von höherrangigen Entscheidungen abgewandelt werden können, da sie die Rahmenbedingungen für das gesamte Unternehmen sowie den einzelnen Abteilungen bilden (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 18). Begriffe wie Unternehmenszwecke und Unternehmensziele, Mission, Vision, Werte und Strategie werden in der Literatur häufig unter dem Begriff Unternehmenspolitik zusammengefasst. Diese werden im sogenannten Leitbild oftmals für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgehalten, welchem es zu folgen gilt (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 19).

Betrachtet man das Unternehmensleitbild in touristischen Betrieben, vermittelt dies nach außen hin ein einheitliches und übersichtliches Erscheinungsbild. Durch Informationen über das Leistungsangebot, die Arbeit, die Organisation, das Handeln, das Führungsverhalten und die Intentionen, zum Beispiel für die an einem Hotelbetrieb Interessierten, soll es ein entsprechendes Vorstellungsbild und Vertrauen in das Unternehmen vermitteln. Bei der innerbetrieblichen Betrachtung bildet das touristische Leitbild die Basis und Richtschnur für das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Können diese sich mit dem Leitbild identifizieren, werden sie in ihrer Tätigkeit angespornt und zugleich wird ein verantwortungsbewusstes Handeln gefördert (Henschel et al., 2018, S. 110).

Eine klar definierte Unternehmenspolitik erleichtert demnach die Orientierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb, was schlussfolgernd die Zufriedenheit in ihrer Tätigkeit beeinflusst. Werden zusätzlich die Unternehmenswerte von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verstanden und im Arbeitsalltag gelebt, spricht an Gäste von touristischen Unternehmungen weitervermittelt, resultiert daraus Zufriedenheit.



## **Arbeitsbedingungen**

Als Arbeitsbedingungen gelten Gegebenheiten, die im Unternehmensprozess entstehen und die Arbeitsleistung und/oder das Arbeitsergebnis beeinträchtigen (Einramhof-Florian & Zepke, 2017, S. 27). Darüber hinaus zählen dazu auch Faktoren, die auf die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einwirken (Klimke et al., 2020, S. 44). Die Arbeitsbedingungen wirken durch ihre Rahmenbedingungen und Gegebenheiten auf Beschäftigte ein, beeinflussen somit auch das objektive Arbeitsverhalten und haben, wie angeführt, Einfluss auf die zu erbringende Arbeitsleistung (Einramhof-Florian & Zepke, 2017, S. 28).

Insbesondere das Hotel- und Gastgewerbe ist mit besonderen Arbeitsbedingungen konfrontiert. Es ist eine Branche, in der Menschen arbeiten und welche vom direkten Kundenkontakt geprägt ist (Bauer, 2020, S. 19). Arbeitsplätze in dieser Branche erfordern den Kontakt mit Kunden und Kundinnen rund um die Uhr, und aus diesem Grund stellt das Hotel- und Gastgewerbe ein anspruchsvolles Arbeitsumfeld dar (Tooma, 2016, S. 8). Direkte Interaktionen, Zeitdruck, Stress, geringe Aufstiegspektiven, wenig Anerkennung und lange Arbeitszeiten sowie Wochenend- und Nachtschichten prägen das Bild einer Anstellung im Tourismus. Aufgrund dieser Bedingungen liefern sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben dem Erfolgsdruck teils hohen Belastungen aus (Bauer, 2020, S. 20). Stress wird, neben den Arbeitszeiten und dem Gästekontakt, auch durch die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb eines Betriebes verursacht. Oftmals ist die Kommunikation zu bestimmten Arbeitskolleginnen und Kollegen sowie zu Vorgesetzten unzureichend (Tooma, 2016, S. 9). Auch die Tatsache, dass bei Krankheitsfällen ein Ersatz gesucht werden muss, bewirkt ein mögliches Spannungsverhältnis untereinander, da in diesem Fall stets Unsicherheit gegenüber Dienstplänen besteht und man das Gefühl bekommt, immer auf Abruf sein zu müssen (Die Presse, 2021).

Betrachtet man den Faktor Zeit in Tourismusbetrieben, so werden abwechselnd Phasen ohne wirkliche Arbeitsleistung und Phasen mit hoher Arbeitsintensität in Belastungsspitzen auftreten, die zu hohen Belastungen beim Personal führen können. Als Beispiel dafür kann der Zeitpunkt genannt werden, an welchem Gäste eines Hotels oder eines Gastgewerbebetriebes zu ungefähr gleicher Zeit ins Restaurant kommen,

um das Abendessen zu konsumieren. Dieser Sachverhalt in Verbindung mit der Tatsache, dass in einem Dienstleistungssektor wie dem Hotel- und Gastgewerbe der "Kunde König" ist, bedeutet, dass die Bedürfnisse der Gäste vorrangig sind und zügig sowie unter zeitlichen Druck erfüllt werden müssen (Vogt, 2004, S. 18). Demgegenüber lässt sich auch feststellen, und dies ist ebenso eine Besonderheit der Arbeitsbedingung im Tourismus, dass in kaum einer anderen Branche der Gegensatz zwischen Arbeitnehmer- und Gästewelt so kontrastreich ist. Aufgrund der oft unzureichenden Arbeitsbedingungen fühlen sich die Beschäftigten gegenüber den Gästen oft zweitklassig und empfinden dies auch als Stress und Konflikt. Werden einem beispielsweise in der Luxushotellerie das schöne Ambiente mit der edlen Ausstattung und der hochwertigen Materialien sowie die Sauberkeit in den Front-Office-Bereich vor Augen geführt, so kann dies in den Back-Office-Bereiche und Personalräumen grundlegend anders aussehen (Gardini, 2014, S 62).

Um diesen Bedingungen positiv entgegenzuwirken, versuchen bereits einige Unternehmen, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein angenehmes Umfeld zu bieten. Die Heiltherme Bad Waltersdorf mit dem dazugehörigen Hotel verfolgt den Leitsatz, dass sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen, welche mit dem Unternehmen, und nicht für das Unternehmen arbeiten. Demnach haben sie das Ziel, die Wünsche im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten zu berücksichtigen und beispielsweise verschiedene Beschäftigungsvarianten, wie die Bildungskarenz, zu ermöglichen. Darüber hinaus werden Benefits angeboten, welche unter anderem eine kostenfreie Benützung der Therme, die unentgeltliche Teilnahme an Sportprogrammen oder betriebliche Gesundheitsförderung miteinschließen (Teubl-Lafer, 2021).

Geschäftsführerin Gunda Unterweger vom Hotel & Spa der Steirerhof, ebenso in Bad Waltersdorf, legt das Augenmerk auf eine wertschätzende Haltung untereinander. Für sie bedeutet dies, Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und ernst zu nehmen und sich untereinander auf Augenhöhe zu begegnen (Relax Guide, 2018, S. 16-17).

Die Bedeutsamkeit von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsumfeld wird von vielen Akteuren in der Tourismusbranche thematisiert, und das Wohl derer soll an oberster Stelle stehen. Mit einem zufriedenen Team gewinnt man auch viel

eher zufriedene Gäste, als wenn man umgekehrt, das Wohlbefinden aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinten anstellt (Gardini, 2014, S. 63). Nichtsdestotrotz muss erwähnt werden, dass die vorherrschenden Arbeitsbedingungen nicht von allen als nachteilig betrachtet werden, und oftmals die individuellen Einstellungen gegenüber einer Beschäftigung im Tourismus ausschlaggebend sind (von Au, 2018, S. 101).

### **Persönliche Bedingungen**

Bei der Ausarbeitung der Hygienefaktoren zu Beginn der Recherche konnte festgestellt werden, dass der Faktor Privatleben beziehungsweise persönliche Einflussfaktoren im Vergleich zu anderen Komponenten seltener in der Literatur angeführt werden als zum Beispiel Gehalt.

Grund dafür könnte sein, dass oft bedeutsame Treiber der Arbeitszufriedenheit völlig außer Acht gelassen werden. Dazu gehören Privatleben oder auch persönliche Eigenschaften von Menschen, wie das Schweizer Human Resource Management-Journal berichtet. Demnach hat die Zufriedenheit mit dem persönlichen Umfeld oft einen höheren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als der Arbeitgeber selbst. Menschen besitzen offenbar eine Art „Zufriedenheitskompetenz“, also eine Kompetenz zur Schaffung von Wohlbefinden, die der Mensch sowohl im persönlichen Umfeld als auch im beruflichen Alltag anwendet. Das bedeutet, dass im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit auch jene Dimensionen außerhalb der Arbeit, wie die persönlichen, privaten Bedingungen, erfasst werden sollten. Dieser gesamtheitliche Zugang schafft schließlich die Möglichkeit, neben Gesundheitsrisiken auch die Work-Life-Balance zu ermitteln, um folglich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussagekräftiger definieren zu können (Hilber, 2011).

Work-Life-Balance bezieht sich auf die Gelegenheit, Beruf, Familie und Privatleben, die Arbeitsbedingungen, die individuelle Weiterentwicklung und die Führungskultur miteinander zu vereinbaren. Diese Elemente sind besonders in der Tourismusbranche von zentraler Bedeutung, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund des direkten Kundenkontaktes häufiger Stresssituationen und anderen, tourismustypischen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind (Bauer, 2020, S. 96). Dies wurde bereits im vorangegangenen Kapitel 5.8. erläutert. Vor allem junge Leute entziehen sich die-

sen Bedingungen. Es gilt, das Zusammenwirken von Privat-, Familien- und Berufsleben zu vereinbaren. Wird dieser Ausgleich hergestellt und bleibt aufrechterhalten, ist Zufriedenheit wahrnehmbar (Nussbaum, 2016, S. 163). Treten Konflikte zwischen Beruf und Privatleben auf, werden diese als Stressfaktoren betrachtet. Forschungsergebnisse zeigen, dass eine unausgewogene Work-Life-Balance eine Reihe negativer Folgen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sich bringen und Konflikte mit Unzufriedenheit verbunden sind. Eine durchgeführte Studie von Frone et al. belegt, dass neben Unzufriedenheit auch Depressionen und schlechte körperliche Gesundheit die Folgen sind (European Agency for Safety and Health at Work, 2012, S. 3).

Neben einer ausgewogenen Work-Life-Balance zählen zusätzlich auch die individuellen Emotionen von Menschen als erwähnenswert. Diese sind oftmals im Leitbild verankert und müssen bei der beruflichen Ausübung in der Tourismusbranche erfüllt werden, da Gäste in Tourismusbetrieben Freundlichkeit erwarten. Jene emotionale Arbeit wird definiert, als die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geforderte emotionale Regulierung bei der Darstellung von organisatorisch erwünschten Emotionen gegenüber Kunden und Kundinnen und Gästen (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017, S. 47). Der Betrieb bestimmt demnach, wie die emotionale Arbeit ausgeführt werden muss und somit ist das Zeigen von Emotionen fremdbestimmt. Folglich sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert, bestimmte Emotionen, wie ständige Freundlichkeit und Fürsorglichkeit dem Gast gegenüber, auszudrücken, unabhängig vom aktuellen, eigentlichen emotionalen Zustand des/r Mitarbeiters/in. Häufig führt diese Anforderung aber zu einem Spannungsverhältnis. Diese emotionale Dissonanz wirkt sich auf die Work-Life-Balance aus, da Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterschiedliche Rollen in den beiden Bereichen des Privat- und Berufslebens einnehmen (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017, S. 48).

Demnach kann in diesem Kapitel zusammengefasst werden, dass persönliche Bedingungen mit dem Augenmerk auf die Work-Life-Balance und emotionaler Arbeit, wichtige Konstrukte für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in touristischen Betrieben bilden. Ist man sich allerdings über die Auswirkungen dieser Thematiken bewusst, können die Arbeitsbedingungen verbessert, das Mitarbeiterengagement erhöht und Zufriedenheit bei der Arbeit verzeichnet werden.

## **Sicherheit am Arbeitsplatz**

Das Sicherheitsempfinden hat einen grundlegenden Einfluss auf den Gefühlszustand und das Wohlbefinden der Menschen. Es bedeutet eine Art Schutz vor nicht vorhersehbaren Entwicklungen (Seiferlein, 2021, S. 96). Betrachtet man Konzepte wie befristete Arbeitsverträge oder Probezeiten, sind diese einerseits eine Sicherungsmaßnahme für den Arbeitgeber, andererseits häufig mit der Vorstellung verbunden, das Engagement der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit zu erhöhen. Schließlich werden Verlängerungsmöglichkeiten von Verträgen nicht selten an die Erreichung von Zielen verknüpft. Diese Erwartungshaltung kann in manchen Situationen gerechtfertigt sein, ist aber in der Regel nicht immer zutreffend (Becker, 2019, S. 72).

So haben Rothmann & Joubert in einer Studie veröffentlicht, dass bei einem befristeten Arbeitsverhältnis mit einhergehender Arbeitsplatzunsicherheit und hohen Arbeitsanforderungen der Grad an Erschöpfung erheblich ist. Dies verringert folglich das Engagement und das Zufriedenheitsempfinden gegenüber der Arbeitstätigkeit (2007, S. 58). Tatsächlich sind gesicherte Beschäftigungsverhältnisse offenbar mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbunden. Insgesamt kann die Arbeitsplatzsicherheit dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf lange Sicht denken, planen und sich im Schnitt stärker in das Unternehmen einbringen. Sie richten dadurch verstärkt ihre Energie und Ressourcen auf die beruflichen Aufgaben (Becker, 2019, S. 72), wobei Sicherheit aber häufig auch ein unterschätzter Faktor von Lebensqualität ist. Nach Maslow liegt nämlich das Bedürfnis nach Sicherheit in der Bedürfnishierarchie unmittelbar nach dem Bedürfnis zur Deckung der physiologischen Grundbedürfnisse und sogar noch vor dem Verlangen nach Anerkennung (Balz, 2014, S. 12).

Betrachtet man nun die Arbeitsplatzsicherheit in Österreich, wurde bei einer im April 2020 durchgeführten Umfrage zur Arbeitsplatzsicherheit unter Berufstätigen in Österreich festgestellt, dass insgesamt 89 Prozent der Befragten ihren Arbeitsplatz als sicher ansehen. Lediglich neun Prozent empfanden die Sicherheit am Arbeitsplatz als unsicher (Statista, 2020). Legt man ein Augenmerk auf den Arbeitsklimaindex, liegt dieser in der Tourismusbranche, verglichen mit anderen Branchen, im durchschnittlichen Bereich (Stanits, 2017). Demnach kann allgemein betrachtet ein Gefühl von Sicherheit am Arbeitsplatz verzeichnet werden.

Der Tourismus ist allerdings auch von Saisonalität geprägt und stellt eine Herausforderung für die Arbeitsplatzsicherheit dar, da es zu einer Unterbrechung der Beschäftigung im Saisonbetrieb kommt. Ob eine Wiedereinstellung in der kommenden Saison erneut vereinbart werden kann, ist von mehreren Faktoren abhängig und daher unsicher. Einerseits kann dies die Wirtschafts- oder Unternehmenssituation eines Tourismusbetriebes nicht zulassen, oder die Nachfrage seitens der Touristen ist zu gering (Leitner, 2011, S. 127).

Nichtsdestotrotz sind in der österreichischen Tourismusbranche die Anzahl und die Sicherheit der Arbeitsplätze durchaus bemerkenswert. Als personalintensive Dienstleistungsbranche ist der Tourismus auf zahlreiche Menschen angewiesen, um das Produkt erbringen zu können. Das „Produkt“ Tourismus muss demnach am Urlaubsort beziehungsweise dem Standort erbracht und konsumiert werden. Die touristischen Betriebe sind an ihren Standort gebunden und können daher nicht abwandern (Wirtz et al., 2019, S. 15). Demzufolge ist der Tourismus ein wichtiger Bestandteil für die Bereitstellung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2018, S. 8).

Aufgrund dieser Erkenntnis kann nun abgeleitet werden, dass die Arbeitsplatzsicherheit einen Einfluss auf die Zufriedenheit nimmt. Abhängig davon, ob es sich um einen Saisonbetrieb oder einen durchgehend geöffneten Betrieb handelt, kann die Zufriedenheit über die Arbeitsplatzsicherheit dementsprechend höher oder geringer sein.

## 5 Beantwortung der Forschungsfrage

In diesem Abschnitt wird die Beantwortung der Forschungsfrage anhand des vorangegangenen vierten Kapitels zusammengefasst dargestellt.

Das Zwei-Faktoren-Modell von F. Herzberg unterscheidet die Motivatoren, welche sich auf die Arbeitstätigkeit selbst beziehen (Herzberg et al., 1959, S. xiv), und die Hygienefaktoren, welche sich mit dem Arbeitsumfeld auseinandersetzen (Herzberg et al., 1959, S. xvi). Letzteres wird in der vorliegenden Arbeit genauer beleuchtet und mit dem Arbeitsumfeld Tourismus gegenübergestellt, da die Hygienefaktoren und deren positive Ausprägung die Grundvoraussetzung sind, um sich zufrieden im Arbeitsumfeld zu fühlen (Herzberg et al., 1959, S. 112). Konzentriert man sich in weiterer Folge auf die Motivatoren und deren positiven Erscheinungsform, erfahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Motivation im Beruf (Herzberg et al., 1959, S. 115).

Arbeitszufriedenheit und Motivation stehen in Relation zueinander, sind aber in deren Bedeutung trotzdem unterschiedlich. Die Arbeitszufriedenheit bezieht sich auf die derzeitige Beschäftigung unter bestimmten Unternehmensbedingungen (Ferreira, 2020, S. 22) und darauf, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Beruf wahrnehmen (Wieland et al., 2004, S. 9). Im Wesentlichen beschreibt sie eine Kombination aus psychologischen, physiologischen und situativen Bedingungen, die eine Person dazu veranlasst, ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld zum Ausdruck zu bringen (Hoppock & Spiegler, 1938, S. 637). Motivation hingegen bezeichnet die Gesamtheit der Motive und Einflüsse, die eine Entscheidung beeinflussen und eine gewisse Handlungsweise anregen (Mellwig et al., 1979, S. 13). Sie beruht auf den individuellen Zielen einer Person, die durch persönliches Engagement und Arbeitsleistung erreicht werden (Einramhof-Florian & Zepke, 2017, S. 33).

Die Arbeitszufriedenheit in der Tourismusbranche stellt eine Herausforderung dar (Bauer, 2020, S. 19). Das Hotel- und Gastgewerbe ist stark dienstleistungsorientiert, fordert demnach ständigem Kundenkontakt und neben den Arbeitsbedingungen sind es auch andere Faktoren, welche Zufriedenheit beeinflussen. Durch die Untersuchung der einzelnen Hygienefaktoren stellt sich heraus, dass alle Faktoren, in unterschiedlichem Ausmaß, Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen.

Beim Faktor Gehalt zeigt sich beispielsweise, dass dieser im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit weniger ausschlaggebend ist (Judge et al., 2010, S. 160), aber die Zufriedenheit darüber in der Tourismusbranche aufgrund der vergleichsweise niedrigen Verdienstmöglichkeit geringer ist, auch wenn es neben dem Gehalt zusätzliche Einnahmequellen, wie beispielsweise Trinkgeld, gibt (Hogast, 2020).

Die Komponente Status wird meist mit Anerkennung (Klimke et al., 2020, S. 748) oder Macht in Verbindung gebracht (Lippold, 2019, S. 26). Im Hotel- und Gastgewerbe ist der Gegensatz zwischen Arbeitnehmer- und Gästewelt oft so kontrastreich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich als zweiklassig empfinden und ihnen weniger Anerkennung gebührt (Gardini, 2014, S 62).

Betrachtet man die zwischenmenschlichen Beziehungen stellt sich heraus, dass vor allem deren Ausprägung für das Zufriedenheitsempfinden ausschlaggebend sind. Die Leistungen im Tourismus sind sowohl intangibel als auch immateriell und daher bilden die Menschen die Kernressource in einem Unternehmen (Kramer & Somrau, 2011, S. 295). Eine angemessene Beziehung zueinander ist von Bedeutung, da in weiterer Folge sogar Freundschaften entstehen (Lund-Durlacher et al., 2017, 89). Nichtsdestotrotz ist anzuführen, dass es untereinander auch zu Spannungsverhältnissen kommen kann, wenn aufgrund Krankheitsfällen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einen arbeitsfreien Tag verzichten müssen (Die Presse, 2021).

In Bezug auf Führungskräfte und Führungskultur stellt sich heraus, dass diese Faktoren in touristischen Unternehmen als kritisch und wenig mitarbeiterorientiert empfunden werden (Gardini, 2014, S. 63), zumal Führungskräfte im Hotel- und Gastgewerbe oftmals unzureichend ausgebildet sind, um eine Führungsposition inne zu halten (Gruner & Hager, 2010, S. 3). Dies ist aber auch für die innerbetriebliche Unternehmenspolitik von Bedeutung, da das touristische Leitbild als Richtschnur für das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dient und eine klar definierte Unternehmenspolitik durch die Führungsperson die Orientierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtert (Henschel et al., 2018, S. 110), woraus schlussfolgernd ein Gefühl von Zufriedenheit, auch gegenüber der Führungskraft, resultiert.

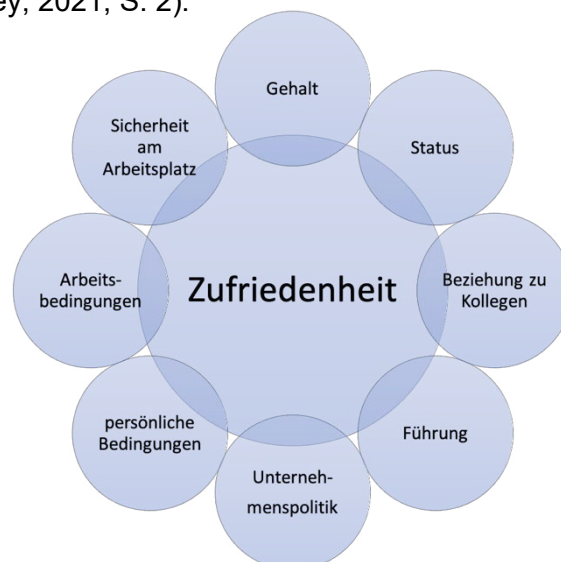
Bei der Untersuchung der persönlichen Bedingungen in Bezug auf das touristische Arbeitsumfeld zeigt sich, dass jener Faktor oftmals einen höheren Einfluss auf die



Zufriedenheit hat als zum Beispiel eine Führungskraft (Hilber, 2011). Der Grund dafür kann auf die Work-Life-Balance im Hotel- und Gastgewerbe zurückgeführt werden, da sich Beruf und Privatleben aufgrund unregelmäßiger Arbeitszeiten und Wochenendarbeit für wenige vereinbaren lassen (Gewerkschaft vida, 2018). Auch die Tatsache, dass das Zeigen von Emotionen stets fremdbestimmt und mit durchgehender Freundlichkeit verbunden ist, wirkt sich auf die Zufriedenheit aus (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017, S. 48).

Betreffend der Arbeitsplatzsicherheit im Tourismus stellt sich heraus, dass diese im Vergleich zu anderen Branchen im durchschnittlichen Bereich liegt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund dessen Zufriedenheit aufweisen (Stanits, 2017), da das Hotel- und Gastgewerbe auch zahlreiche Menschen angewiesen ist und touristische Betriebe nicht abwandern (Wirtz et al., 2019, S. 15). Allerdings gibt es zahlreiche Saisonbetriebe, bei welchen eine Sicherheit für eine Wiedereinstellung nicht immer gewährt werden kann, weil es beispielsweise eine zu geringe Nachfrage gibt (Leitner, 2011, S. 127). Nichtsdestotrotz sind in der österreichischen Tourismusbranche die Anzahl und die Sicherheit der Arbeitsplätze durchaus bemerkenswert.

Durch die aufgezeigten Faktoren kann nun die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussagekräftiger definiert werden. Bei deren positiver Ausprägung entsteht ein Gefühl von Zufriedenheit, wodurch in weiterer Folge das Potenzial der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verstärkt auf berufliche Aufgaben gerichtet werden kann, sie effizienter arbeiten und letztendlich zum Unternehmenserfolg beitragen (Mühlenhof, 2018, S. 15). Darüber hinaus ist das Zufriedenheitsempfinden im Arbeitsumfeld auch für die Gesundheit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich (Donley, 2021, S. 2).



## 6 Diskussion

In diesem Kapitel werden die durch die Literaturrecherche dargestellten Ergebnisse diskutiert und mit den Bedingungen in der Praxis reflektiert. Zudem werden Empfehlungen für die Tourismusbranche ausgesprochen, welche für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung sein können.

### 6.1 Verknüpfung von Theorie und Praxis

Die Ergebnisse der Literaturrecherche zeigen, dass jeder einzelne Faktor eine Beeinflussung auf die Arbeitszufriedenheit darstellt. Durch die Recherche kann die Autorin feststellen, dass aber oftmals Unterschiede zur Praxis und der eigenen Erfahrungen bestehen.

Beim Faktor Gehalt ist zum Beispiel zu verzeichnen, dass dieses einen eher geringeren Einfluss auf die Zufriedenheit nimmt. Der Mensch tendiert jedoch grundsätzlich dazu, mehr Gehalt zu fordern. In der Tourismusbranche ist wahrzunehmen, dass die Aussage, Gehalt und Zufriedenheit beeinflussen sich gering, nicht gänzlich zutreffend ist. Eine plausible Erklärung dafür ist, dass das Einkommen im Vergleich zu anderen Branchen wesentlich geringer ist und dies sich dahingehend auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt, was durch die Autorin bestätigt werden kann. Neben dem Gehalt sind es im Tourismus in der heutigen Zeit weitere Faktoren, welche zunehmend in den Fokus rücken und wodurch Zufriedenheit und Unzufriedenheit wahrgenommen werden kann. Dazu zählen persönliche Bedingungen wie Work-Life-Balance und auch den Wunsch nach Wertschätzung und Anerkennung. Diese Faktoren nehmen einen immer höheren Stellenwert ein. Im Zuge der Recherche ist jedoch zu erfassen, dass diese, im Vergleich zu den anderen Faktoren im Arbeitsumfeld, weniger stark gewichtet sind. Auch im Zuge der Berufserfahrung seitens der Autorin ist festzustellen, dass vor allem bei weiblichen Mitarbeiterinnen im Hotel- und Gastgewerbe vermehrt der Wunsch besteht, eine effektive Balance zwischen Arbeits- und Lebenswelt herzustellen. Die vorherrschenden Arbeitsbedingungen in der Tourismusbranche erschweren dieses Verlangen allerdings zunehmend. Betrachtet man aktuelle Ereignisse und stellt einen Vergleich zu der Zeit vor der Covid-19 Pandemie her, kann die Autorin ein erhöhtes Stressempfinden wahrnehmen.

Zurückzuführen ist dies unter anderem auf den starken Fachkräftemangel, welcher sich im Zuge der Pandemie nochmals verstärkt hat. Die Erfahrungen der Autorin zeigen zum Beispiel, dass Arbeitspositionen im Hotel zum Teil nicht mehr besetzt werden können, da es an Arbeitskräften mangelt. Die Druckbelastung der bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt enorm an. Dahingehend kann auch festgestellt werden, dass Führungskräfte an ihre Grenzen stoßen. Durch die im Zuge der Literaturrecherche herausgefundene Tatsache, dass Führungspersonen im Hotel- und Gastgewerbe größtenteils eine unzureichende Ausbildung aufweisen, lässt sich vor allem in solchen stressintensiven Phasen wahrnehmen. Den wichtigen Aufgaben einer Führungsperson wie angemessenes Kommunikationsverhalten oder Koordination der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird teils nicht lösungsorientiert nachgegangen, woraus letztendlich Unzufriedenheit resultiert.

Die Tourismusbranche ist mit besonderen Bedingungen im Arbeitsumfeld konfrontiert. Diese Tatsache bleibt bestehen und charakterisiert das Arbeitsumfeld. Dennoch ist es wünschenswert, ein Umdenken herbeizuführen, was zu den im folgenden Abschnitt vorgestellten Empfehlungen führt.

## **6.2 Empfehlungen**

Die Arbeitszeiten, vor allem die Wochenendarbeit, sind oft erwähnte Umstände, wenn es darum geht, sich für oder gegen eine Anstellung in einem Tourismusbetrieb zu entscheiden. Um diese Thematik zu verbessern ist es ratsam, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Dienstplangestaltung miteinzubeziehen beziehungsweise die Diensteinteilungen ihnen selbst zu überlassen. Es gibt Personen, welche Abenddienste und Dienste an Wochenenden bevorzugen. Folglich können anderen Personen Arbeitszeiten morgens oder tagsüber angeboten werden. Dies könne unter anderem auch die zwischenmenschlichen Beziehungen fördern, wenn durch die freie Dienstplangestaltung kein Neid gegenüber anderen besteht. Bezugnehmend auf diese ist es empfehlenswert, einen Bereich für den gezielten Austausch zu schaffen. Neben dem Mitarbeiterbistro oder -restaurant kann ein eigenes Mitarbeiterwohnzimmer geschaffen werden, in welches man sich in Pausen zurückziehen, entspannen oder mit Kolleginnen und Kollegen kommunizieren kann – auch außerhalb der Arbeitszeit.

Durch die Covid19-Pandemie hat das Homeoffice an Bedeutung gewonnen. Auch wenn das Hotel- und Gastgewerbe eine personalintensive Dienstleistungsbranche ist, kann die Möglichkeit, teilweise von zuhause zu arbeiten, angeboten werden. Zum Beispiel für Personen, welche nur im Reservierungsbereich arbeiten und kein direkter Kontakt zu Kunden und Kundinnen erforderlich ist. Beispielsweise Frauen, welche von der Karenz früher in die Arbeitswelt zurückkehren möchten, kann dies eine ansprechende Alternative bieten, wo man trotzdem nahe beim Kind sein kann. Um dies zu unterstützen, ist eine betriebliche Kinderbetreuung wünschenswert und bringt dem Unternehmen den Vorteil, dass Mitarbeiterinnen, sofern sie dies möchten, schneller in den Betrieb zurückkehren können. Ist dies beispielsweise aufgrund der Betriebsgröße nicht möglich, empfiehlt es sich, sich mit Betrieben in der Umgebung zu zusammenschließen und eine gemeinsame Lösung dafür zu erarbeiten.

Eine Einführung der vier Tage Woche wird aktuell in vielen Branchen thematisiert. Das Hotel- und Gastgewerbe kann diesen Gedanken ebenso aufgreifen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Möglichkeit bieten, wenn der Wunsch besteht. Dadurch ergibt sich ein zusätzlicher freier Tag, welcher für viele zu einer verbesserten Work-Life-Balance beitragen kann. Einen Ruhetag für Hotelbetriebe einzuführen, könne eine weitere Empfehlung darstellen. Dadurch ergibt sich ein festgelegter freier Tag, welcher die Planbarkeit für die Freizeitgestaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtert. Damit können nicht nur die Arbeitszufriedenheit erhöht, sondern auch gegen den Personalmangel etwas unternommen werden.

Erreicht man eine Umsetzung dieser Ideen, ist ein Tag der offenen Hoteltür hilfreich für jene, welche sich in Bezug auf die Berufswahl im Hotel- und Gastgewerbe unsicher sind. Dadurch kann vom Betrieb aufgezeigt werden, dass die Arbeit im Tourismus abwechslungsreich sowie individuell vereinbar ist und nicht nur von den typischen Bedingungen geprägt ist. Wünschenswert ist, dass dadurch das Image der Tourismusberufe positiv beeinflusst wird.

## 7 Schlusskapitel

Im siebten und letzten Kapitel wird eine Erweiterung der Arbeit in Ausblick gestellt und Limitationen erläutert. In diesem Zusammenhang werden darauffolgend Forschungsfragen definiert, um weiteren Forschungsbedarf offen zu legen. Abschließend werden in der Conclusio die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit dargestellt.

### 7.1 Ausblick, Limitationen und offene Forschungsfragen

Die Ausarbeitung der Hygienefaktoren zeigt auf, dass diese für die Arbeitszufriedenheit im Tourismus von Bedeutung sind. Folgender Aspekt im Hinblick auf die Forschungsfrage ist allerdings zu beachten: Empfinden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hotel- und Gastgewerbe diese Faktoren als unzureichend ausgeprägt, entsteht Unzufriedenheit. Bei deren positiven Ausprägung sind sie im Arbeitsumfeld zufrieden. Zugleich bedeutet dies aber nicht, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer motiviert an die Tätigkeit herangehen. Die Hygienefaktoren sind tatsächlich nur die Grundvoraussetzung dafür, dass in Zukunft eine motivierte Haltung mit einer Leistungssteigerung herbeigeführt werden kann. Hieraus ergibt sich eine Limitation der Arbeit, da für die Beantwortung der Forschungsfrage ausschließlich die Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie herangezogen wurden.

Um einen ganzheitlichen Zugang für die Tourismusbranche unter Betrachtung der Zwei-Faktoren-Theorie zu erhalten, ist es bedeutsam, in weiterer Folge die Motivatoren im Arbeitsumfeld Tourismus zu analysieren. Durch die Kombination der Hygienefaktoren und Motivatoren kann ein umfassendes Bild über Arbeitszufriedenheit und Motivation dargestellt werden. Auch die individuellen Einstellungen und Wahrnehmungen sind für eine Anstellung in Tourismusbetrieben ausschlaggebend. Daraus ergibt sich eine weitere Limitation, da es sich bei der vorliegenden Bachelorarbeit um eine Literaturrecherche handelt. Demnach würde eine Erweiterung der Arbeit mit einem empirischen Teil zu weiteren, bedeutsamen Ergebnissen für die Tourismusbranche führen, da vor allem dadurch die persönlichen Perspektiven evaluiert werden können. Dafür ist eine Mitarbeiterbefragung, mit Fokus auf die Arbeitszufriedenheit, empfehlenswert. Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hotel- und Gastgewerbe können ebenso durchgeführt werden, um neben dem Zufriedenheitsempfinden beispielsweise auch Verbesserungswünsche zu erörtern.

In diesem Zusammenhang können sich folgende Forschungsfragen ergeben:

- Wie wird Motivation im Tourismus bei Anwendung der 2-Faktoren-Theorie wahrgenommen?
- Welchen Einfluss hat die Mitarbeitermotivation auf die Leistungserbringung?
- Wie sieht derzeit die Mitarbeitermotivation im Hotel XY aus?
- Welche Strategie soll das Hotel ergreifen, wenn sie die Motivation erhöhen und langfristig aufrechterhalten möchten?

Durch diese Forschungsfragen kann Motivation evaluiert und Maßnahmen für deren Aufrechterhaltung dargestellt werden.

## 7.2 Conclusio

Die vorliegende Bachelorarbeit geht der Frage nach, „Wie wird Zufriedenheit in der Tourismusbranche bei Anwendung der 2-Faktoren-Theorie von F. Herzberg wahrgenommen?“ Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird eine Literaturrecherche durchgeführt.

Das Hotel- und Gastgewerbe ist eine Dienstleistungsbranche, in welcher ständiger Kontakt zu Gästen gefordert ist. Wochenendarbeit, Schichtarbeit und lange Arbeitszeiten prägen das Bild einer Anstellung in Tourismusbetrieben. Stress und körperliche Belastungen kommen hinzu. Neben den genannten Arbeitsbedingungen sind es aber weitere Faktoren im Arbeitsumfeld, welche sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt.

Die Arbeitszufriedenheit ist von hoher Relevanz, da sie die Einstellung und das persönliche Empfinden gegenüber der beruflichen Beschäftigung darstellt und ausschlaggebend dafür ist, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich im Arbeitsumfeld wohl fühlen. Diese Bedeutung thematisierte auch F. Herzberg, in dem er sich mit der Frage beschäftigt, welche Faktoren zu Zufriedenheit und welche in weitere Folge zu Motivation führen. Dadurch ergibt sich die Einteilung in Hygienefaktoren, welche für Zufriedenheit aussagekräftig sind, und in Motivatoren, welche für die Motivation bedeutsam sind. In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich die Hygienefaktoren untersucht, da diese die Grundvoraussetzung bilden, um in weitere Folge von Motivation sprechen zu können. Diese Faktoren werden daher dem Arbeitsumfeld Tourismus, speziell dem Hotel- und Gastgewerbe, gegenübergestellt.

Aus den Ergebnissen der Recherche lässt sich schließen, dass die untersuchten acht Hygienefaktoren eine Einflussnahme auf das Zufriedenheitsempfinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Tourismusbetrieben haben. Bei positiver Ausprägung der Faktoren entsteht Zufriedenheit und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich in Ihrem Umfeld wohl. Es stärkt das Arbeitsklima sowie die Unternehmenskultur. Wird zudem die Arbeitsleistung geschätzt, gelobt und anerkannt, resultiert daraus ein verantwortungsbewusstes Handeln und sie können sich mit dem Betrieb identifizieren. Werden auch jene Dimensionen außerhalb der Arbeit, wie die persönlichen, privaten Bedingungen erfasst, schafft dieser gesamtheitliche Zugang schließlich die Möglichkeit, neben Gesundheitsrisiken auch die Work-Life-Balance zu ermitteln. Folglich kann die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussagekräftiger definiert werden. Sind die Faktoren allerdings unzureichend ausgeprägt, entsteht Unzufriedenheit und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich im Arbeitsumfeld nicht wohl.

Durch diese Arbeit wird somit gezeigt, dass eine Berücksichtigung der untersuchten Hygienefaktoren wesentlich für die Wahrnehmung von Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Tourismusbranche ist. Um einen allumfassenden Blick auf die Mitarbeiterzufriedenheit durch Anwendung der Zwei-Faktoren-Theorie zu erhalten, ergibt sich die Notwendigkeit in weiterer Folge die Motivatoren im Arbeitsumfeld Tourismus zu analysieren.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, C., Hildreth, J. A., & Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. [Abstract]. *Psychological Bulletin*, 141(3), 574–601. <https://doi.org/10.1037/a0038781>
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (2016). *Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Download von <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49413-4>
- Balz, A. (2014). Optimistische Bewertung der individuellen Arbeitsmarktsituation in weiten Teilen der deutschen Arbeitnehmerschaft: Analysen zu objektiver und subjektiver Arbeitsplatzsicherheit und Wiederbeschäftigungschancen in Europa. *Informationsdienst Soziale Indikatoren*, 51, 12–16. Download von <https://doi.org/10.15464/ISI.51.2014.12-16>
- Bauer, R. (2020). *Fachkräfte finden und binden: Internes Marketing für Tourismus und andere Dienstleister*. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Bernard, U. (2006). *Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. Download von [https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=N1C9BqiMT9kC&oi=fnd&pg=PP2&ots=Dy9DJ\\_6SyT&sig=yvANSP-gWLz-s7HA65DSzhVPDmE#v=one-page&q&f=false](https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=N1C9BqiMT9kC&oi=fnd&pg=PP2&ots=Dy9DJ_6SyT&sig=yvANSP-gWLz-s7HA65DSzhVPDmE#v=one-page&q&f=false)
- Buettner, R. (2010). *Zu den Einflussfaktoren der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit: Eine empirische Studie zu Herzbergs 2-Faktoren-Theorie*. FOM Hoch-



schule München. o. Verlag. Download von [https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Buettner/publication/346097693\\_Zu\\_den\\_Einflussfaktoren\\_der\\_Arbeitsmotivation\\_und\\_-zufriedenheit\\_Eine\\_empirische\\_Studie\\_zu\\_Herzbergs\\_2-Faktoren-Theorie/links/5fc29a23458515b7978418b8/Zu-den-Einflussfaktoren-der-Arbeitsmotivation-und-zufriedenheit-Eine-empirische-Studie-zu-Herzbergs-2-Faktoren-Theorie.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Buettner/publication/346097693_Zu_den_Einflussfaktoren_der_Arbeitsmotivation_und_-zufriedenheit_Eine_empirische_Studie_zu_Herzbergs_2-Faktoren-Theorie/links/5fc29a23458515b7978418b8/Zu-den-Einflussfaktoren-der-Arbeitsmotivation-und-zufriedenheit-Eine-empirische-Studie-zu-Herzbergs-2-Faktoren-Theorie.pdf)

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2018). *Karriere im Tourismus—Sei dabei*. (6. Aufl.) Wien. o. Verlag. Download von <https://ibw.at/bibliothek/id/293/>

Donley, J. (2021). The Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *Nurse Leader*. Download von <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.08.009>

Einramhof-Florian, H., & Zepke, G. (2017). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y: Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

European Agency for Safety and Health at Work. (2012). *Family issues and work-life balance*. o. O: o. Verlag. Download von <https://osha.europa.eu/en/publications/e-fact-57-family-issues-and-work-life-balance/view>

Ferreira, Y. (2020). *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz* (1. Aufl). Stuttgart: Kohlhammer Verlag. Download von [https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=JLL1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=yvonne+ferreira+arbeitszufriedenheit+grundlagen+anwendungsfelder+relevanz&ots=xUBmMHQJEI&sig=PL-Yrb7\\_N6CYy2p319Rd7IhnA7Q#v=onepage&q=yvonne%20ferreira%20arbeitszufriedenheit%20grundlagen%20anwendungsfelder%20relevanz&f=false](https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=JLL1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=yvonne+ferreira+arbeitszufriedenheit+grundlagen+anwendungsfelder+relevanz&ots=xUBmMHQJEI&sig=PL-Yrb7_N6CYy2p319Rd7IhnA7Q#v=onepage&q=yvonne%20ferreira%20arbeitszufriedenheit%20grundlagen%20anwendungsfelder%20relevanz&f=false)

- FH Kufstein Tirol. (2017). *Grundsätze zur Strategieentwicklung zur Zukunft der Tourismusbranche (GAIT)*. o. O: o. Verlag. Download von <https://www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Archiv-Newsroom/Studienjahr-2016-17/tourismussymposium>
- Freyer, W. (2015). *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie* (11. Aufl.). Berlin: Walter De Gruyter GmbH.
- Gardini, M. A. (2014). Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme. *Zeitschrift Für Tourismuswissenschaft*, 6(1), 57–73. Download von <https://booksc.org/ireader/67222125>
- Gewerkschaft vida. (2016, 6. Oktober). *Arbeitsklimaindex Tourismus für Wien: Unzufriedene MitarbeiterInnen, kaum Perspektiven und wenig Lohn*. Download von [https://www.vida.at/cms/S03/S03\\_999\\_Suche.a/1475590488546/arbeitsklimaindex-tourismus-fuer-wien-unzufriedene-mitarbeiterinnen-kaum-perspektiven-und-wenig-lohn](https://www.vida.at/cms/S03/S03_999_Suche.a/1475590488546/arbeitsklimaindex-tourismus-fuer-wien-unzufriedene-mitarbeiterinnen-kaum-perspektiven-und-wenig-lohn)
- Gewerkschaft vida. (2018, 20. November). *Arbeitsklima Index Tourismus—Getrübte Stimmung unter Beschäftigten*. Download von [https://www.vida.at/cms/S03/S03\\_4.9.2.a/1342600062750/kollektivvertrag/tourismus/meldungen-aus-dem-fb/arbeitsklima-index-tourismus](https://www.vida.at/cms/S03/S03_4.9.2.a/1342600062750/kollektivvertrag/tourismus/meldungen-aus-dem-fb/arbeitsklima-index-tourismus)
- Great Place to Work. (o. J.). *Great Place to Work Institute Deutschland. Die Experten für Arbeitsplatzkultur*. Köln: o. Verlag. Download von [https://716492.app.netsuite.com/core/media/media.nl?id=24429&c=716492&h=3be688c02822e8b4a0b0&\\_xt=.pdf](https://716492.app.netsuite.com/core/media/media.nl?id=24429&c=716492&h=3be688c02822e8b4a0b0&_xt=.pdf)
- Gruner, A., & Hager, C. (2010). *Management-Ausbildung in der Hotellerie: Fakten und Empfehlungen für Führungskräfte von morgen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. Download von <https://books.google.at/books?id=->

GNagEk1CBUC&printsec=frontcover&dq=management-ausbildung+in+der+hotellerie&hl=de&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q=management-ausbildung%20in%20der%20hotellerie&f=false

Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). *Motivation und Handeln* (5. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.

Henschel, U. K., Gruner, A., & von Freyberg, B. (2018). *Hotelmanagement* (5. Aufl.). Berlin: Walter De Gruyter Oldenbourg

Herzberg, F. (1998). „Hygienefaktoren“ und „Motivationsfaktoren“. In C. Kennedy (Hg.), *Management Gurus* (S. 95–97). Wiesbaden: Gabler Verlag. Download von [https://rd.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-82771-5\\_16](https://rd.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-82771-5_16)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Hilber, J. (2011). Arbeitszufriedenheit hängt auch vom Privatleben ab. In *HR Today. Das Schweizer Human Resource Management-Journal*. Download von [https://www.constant-dialog.ch/re/presse/files/HRtoday\\_1111.pdf](https://www.constant-dialog.ch/re/presse/files/HRtoday_1111.pdf)

Hintz, A. J. (2016). *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, Volume 65*, 47–58. Download von <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>

hogast. (2020, 29. Juli). 4 Gründe, in der Gastro zu arbeiten. *hogastjob*. Download von <https://www.hogastjob.com/blog/2020/4-grunde-in-der-gastro-zu-arbeiten.html>

Hoppock, R., & Spiegler, S. (1938). Job Satisfaction: Researches of 1935-1937. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636–643. Download von <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x>

- Ihmels, C. (2014). *Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit und Motivation: Eine empirische Untersuchung*. Hamburg: Igel Verlag RWS. Download von <https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=Yhp9BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Der+Zusammenhang+zwischen+Arbeitszufriedenheit,+Lebenszufriedenheit+und+Motivation:+Eine+empirische+Untersuchung.&ots=UZ4CSbRFax&sig=YEG8eKep1rkmcNXoiLQm-GUO6Rhc#v=onepage&q=Der%20Zusammenhang%20zwischen%20Arbeitszufriedenheit%20Lebenszufriedenheit%20und%20Motivation%3A%20Eine%20empirische%20Untersuchung.&f=false>
- Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 547–554. Download von <http://www.ijsrp.org/research-paper-0114/ijsrp-p2599.pdf>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. Download von <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kaspar, C. (1996). *Die Tourismuslehre im Grundriss* (5. Aufl.). Bern: Haupt Verlag
- Kauffeld, S., & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 237–259). Berlin: Springer Verlag. Download von [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_9)
- Klaiber, S. (2018). *Organisationales Commitment*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klimke, D., Lautmann, R., Stäheli, U., Weischer, C., & Wienold, H. (2020). *Lexikon zur Soziologie* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Kramer, J. W., & Somrau, R. (2011). *Dienstleistungsmarketing, Kommunikationspolitik und Tourismus* (1. Aufl). Bremen: Europäischer Hochschulverlag. Download von [https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=yczTA-wAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Dienstleistungsmarketing,+Kommunikationspolitik+und+Tourismus+\(&ots=\\_Ce1O4kojy&sig=\\_MXwq0\\_4T3lhb-BKEebdbpgY1so#v=onepage&q=Dienstleistungsmarketing%2C%20Kommunikationspolitik%20und%20Tourismus%20\(&f=false](https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=yczTA-wAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Dienstleistungsmarketing,+Kommunikationspolitik+und+Tourismus+(&ots=_Ce1O4kojy&sig=_MXwq0_4T3lhb-BKEebdbpgY1so#v=onepage&q=Dienstleistungsmarketing%2C%20Kommunikationspolitik%20und%20Tourismus%20(&f=false)
- Leitner, M. (2011). *Arbeitsrecht im touristischen Saisonbetrieb*. Wien: Linde Verlag.
- Lippold, D. (2019). *Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft: Ein Überblick* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Lund-Durlacher, D., Fifka, M. S., & Reiser, D. (2017). *CSR und Tourismus: Handlungs- und branchenspezifische Felder*. Berlin: Springer Verlag.
- Mayer, H., Raphaelis, S. & Kobleder, A. (2021). *Literaturereviews für Gesundheitsberufe: Recherchieren - Bewerten - Erstellen* (1. Aufl). Wien: facultas.
- Mellwig, W., Kuhn, A., Standop, D., & Strobel, W. (1979). *Unternehmenstheorie und Unternehmensplanung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Download von [https://books.google.at/books?id=VUf-NBgAAQBAJ&pg=PA5&dq=https://doi.org/10.1007/978-3-322-83818-6&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwiF25Dbq\\_zzAh-WdRvEDHUyuCFwQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1007%2F978-3-322-83818-6&f=false](https://books.google.at/books?id=VUf-NBgAAQBAJ&pg=PA5&dq=https://doi.org/10.1007/978-3-322-83818-6&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwiF25Dbq_zzAh-WdRvEDHUyuCFwQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1007%2F978-3-322-83818-6&f=false)
- Mertel, B. (2006). *Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives* (Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg). Download von <https://d-nb.info/981263240/34>

- Michenthaler, G. (2019). *Beschäftigung im Tourismus—Ergebnisse einer Sonderauswertung der Arbeitsklima Index-Tourismus 2019 im Auftrag der AK-Wien*. Wien: IFES - Institut für empirische Sozialforschung GmbH. Download von [https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjf-pSd8rjzAhXLwosKHeHLAslQFnoE-CAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.oegb.at%2Fcontent%2Fdam%2Foegb%2Fdownloads%2FArbeitsrecht%2FBesch%25C3%25A4ftigung\\_im\\_Tourismus.pdf&usg=AOvVaw1ufpOiMDk8YEI-JmPUsi1Mf](https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjf-pSd8rjzAhXLwosKHeHLAslQFnoE-CAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.oegb.at%2Fcontent%2Fdam%2Foegb%2Fdownloads%2FArbeitsrecht%2FBesch%25C3%25A4ftigung_im_Tourismus.pdf&usg=AOvVaw1ufpOiMDk8YEI-JmPUsi1Mf)
- Mitarbeitern fehlt Lob. (2016, 16. März). *Zeit Online*. Download von [https://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-03/gallup-studie-2013?utm\\_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.at%2F](https://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-03/gallup-studie-2013?utm_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.at%2F)
- Mühlenhof, M. C. (2018). *Chefsache Intrinsische Motivation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Niederhäuser, M., & Rosenberger, N. (2017). *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation*. (2. Aufl.) Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nur jeder Zehnte fühlt sich seiner Firma verbunden. (2017, 19. Oktober). *der Standard*. Download von <https://www.derstandard.at/story/2000066310159/nur-jeder-zehnte-fuehlt-sich-seiner-firma-verbunden>
- Nussbaum, M. (2016). Eine horizontale Organisationsstruktur schafft zufriedenerere Kunden. In O. Ratajczak & A. Jockwer (Hg.), *Kundenorientierung und Kundenservice in der Touristik. Reisende an allen Touchpoints begeistern und Urlaub zum ganzheitlichen Ergebnis machen*. (S. 161–165). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Download von [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05683-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05683-4_15)

- Pech, M. (2020). Die Wende der Gastronomie während Covid. *Falstaff*. Download von <https://www.falstaff.at/nd/die-wende-der-gastronomie-waehrend-covid/>
- Rechnungshof Österreich. (2020). *Bedarf an Fachkräften im Tourismus: Bericht des Rechnungshofes*. Download von [https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home\\_1/home\\_2/Anhang\\_2\\_Bedarf\\_an\\_Fachkraefte\\_im\\_Tourismus.pdf](https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home_1/home_2/Anhang_2_Bedarf_an_Fachkraefte_im_Tourismus.pdf)
- Relax Guide. (2018). *Relax: Das Jahres-Magazin für Körper und Geist*. S. 16–17. Download von <https://www.relax-guide.com/magazin-2018>
- Rothermund, K., & Eder, A. B. (2011). *Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion*. (1. Aufl.). Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rothmann, S., & Joubert, J. H. M. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 49–61. Download von <https://doi.org/10.4102/sajbm.v38i3.588>
- Schuler, H., Birbaumer, N.-P., & Graumann, C. F. (2004). *Organisationspsychologie—Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie. Download von [https://books.google.at/books/about/Organisationspsychologie\\_Grundlagen\\_und.html?id=QWeKT9wH4b4C&redir\\_esc=y](https://books.google.at/books/about/Organisationspsychologie_Grundlagen_und.html?id=QWeKT9wH4b4C&redir_esc=y)
- Seiferlein, W. (2021). *Wohlbefindlichkeitsfaktoren für verschiedene Branchen: Werkzeuge zur Bestimmung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Sergievich, T. V., & Solodovnikov, S. (2016). Geld als Motivationsfaktor zur Arbeitsleistung. *Bericht der VII. Internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz zum 95-jährigen Jubiläum der Belarussischen Nationalen Technischen Universität*. (S. 492–494). Download von <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/26784/%20.%20492-494.pdf?sequence=1>
- SORA Institute for Social Research and Consulting. (o. J.). *Erhebungen zum Arbeitsklima*. Download von <https://www.sora.at/themen/arbeitsmarkt->

erwerbstaetigkeit/arbeitsklima.html

Stanits, M. (2017). Jobwunder Tourismus: Besseres Arbeitsklima, steigende Gehälter, viele offene Stellen und Arbeitsplatzsicherheit. *Tourismuspresse*. Download von [https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT\\_20171117\\_TPT0006/jobwunder-tourismus-besseres-arbeitsklima-steigende-gehaelter-viele-offene-stellen-und-arbeitsplatzsicherheit](https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20171117_TPT0006/jobwunder-tourismus-besseres-arbeitsklima-steigende-gehaelter-viele-offene-stellen-und-arbeitsplatzsicherheit)

Statista. (2020). *Arbeitsplatzsicherheit in Österreich 2020*. Download von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/911919/umfrage/arbeitsplatzsicherheit-in-oesterreich/>

Teubl-Lafer, V. (2021, 26. August). Heiltherme Bad Waltersdorf: Die Freude steht an erster Stelle. *Mein Bezirk*. Download von [https://www.meinbezirk.at/hartberg-fuerstenfeld/c-wirtschaft/heiltherme-bad-waltersdorf-die-freude-steht-an-erster-stelle\\_a4842526](https://www.meinbezirk.at/hartberg-fuerstenfeld/c-wirtschaft/heiltherme-bad-waltersdorf-die-freude-steht-an-erster-stelle_a4842526)

Tooma, M. (2016). Sustainable Work-Life-Balance and Well-Being for Employees within the Hospitality Industry – A Rather Romantic Wonderland? In *Atlas Tourism and Leisure Review*, 8–18. Arnhem: o. Verlag

Tourismusmanagement.org. (o. J.). *Gehalt und Verdienst für Tourismusmanager*. Download von <https://www.tourismusmanagement.org/tourismusmanager-gehalt.html>

Tourismuspresse. (2019). „Hey Chef/in, du nervst!“—Wie schlechter Führungsstil MitarbeiterInnen im Tourismus zusetzt. Download von [https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT\\_20191121\\_TPT0001/hey-chefin-du-nervst-wie-schlechter-fuehrungsstil-mitarbeiterinnen-im-tourismus-zusetzt](https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20191121_TPT0001/hey-chefin-du-nervst-wie-schlechter-fuehrungsstil-mitarbeiterinnen-im-tourismus-zusetzt)

Vogt, M. (2004). *Arbeitsbedingungen im Hotel- und Gastgewerbe: Eine Branche im Wandel?* Wien: o. Verlag. Download von [https://www.arbeiterkammer.at/in-fopool/wien/Verkehr\\_und\\_Infrastruktur\\_19.pdf](https://www.arbeiterkammer.at/in-fopool/wien/Verkehr_und_Infrastruktur_19.pdf)

von Au, C. (2018). *Anreizsysteme für Leadership-Organisationen: Employer*



*Branding und Anreizsysteme der Next Practice*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Was die Pandemie mit den Hotelbeschäftigten macht. (2021, 25. Juni). *Die Presse*.  
Download von <https://www.diepresse.com/5999186/was-die-pandemie-mit-den-hotelbeschaeftigten-macht>.

Wieland, R., Krajewski, J., & Memmou, M. (2004). Arbeitsgestaltung, Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hg.), *Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe Verlag. Download von [https://www.econbiz.de/archiv1/2008/52664\\_arbeitsgestaltung\\_persoenlichkeit\\_arbeitszufriedenheit.pdf](https://www.econbiz.de/archiv1/2008/52664_arbeitsgestaltung_persoenlichkeit_arbeitszufriedenheit.pdf).

Wirtschaftskammer Österreich. (2019a). *Tourismus und Freizeitwirtschaft im Überblick*. Download von <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-ueberblick-2019.pdf>

Wirtschaftskammer Österreich. (2019). *Tourismus und Freizeitwirtschaft in Zahlen: Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten*. (55. Aufl.). Download von <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2019.pdf>

Wirtz, V., Schabbing, B., & Crusius, B. (2019). *Karriere im Tourismus und in der Eventwirtschaft: Wege zum Traumberuf*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wiskow, C., Albrecht, T., & de Pietro, C. (2010). Wie lässt sich ein attraktives und unterstützendes Arbeitsumfeld für Fachkräfte des Gesundheitswesens schaffen? *Iris. Institutional Repository for Information Sharing*. Download von <https://apps.who.int/iris/handle/10665/332036>

## **Abbildungsverzeichnis**

<i>Abbildung 1: Suchbegriffe.....</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 2: Inklusions- und Exklusionskriterien.....</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 3: Hygienefaktoren und Motivatoren.....</i>	<i>20</i>