

Emotionale Intelligenz als Führungselement Herausforderungen und Chancen für die Tiroler Hotellerie

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Business Administration (MBA)
an der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Patrick Josef GEISLER, MA

01465114

BetreuerIn

Mag. Herbert PELZER

Eidesstattliche Erklärung

Ich, PATRICK JOSEF GEISLER, MA,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 29.08.2020

Unterschrift

*„Ziel ist, dass wir verstehen, was es heißt und wie man es anstellt,
intelligent mit Emotionen umzugehen.“*

Daniel Goleman

DANKSAGUNG

Die vorliegende Forschungsarbeit stellt für mich einerseits das Ende meines Studiums, andererseits aber auch einen Anfang dar. Eine äußerst einschneidende Zeit in meinem Leben, mit der ich viele eindrucksvolle Erinnerungen verbinde, geht dem Ende zu. Für mich beginnt mit Fertigstellung dieser Master's Thesis ein neuer Abschnitt im Berufsleben, worauf ich mich unheimlich freue.

An dieser Stelle möchte ich mich bei jenen Menschen bedanken, die mir während des Studiums, und ganz besonders während des Verfassens dieser Arbeit, zur Seite standen.

Ein recht herzliches Dankeschön möchte ich meinem Betreuer Mag. Herbert Pelzer aussprechen. Mit nutzbringendem Feedback, tollen Ideen und viel Engagement hat mich Mag. Pelzer in dieser wichtigen Endphase unterstützt.

Ganz herzlich bedanken möchte ich mich auch bei all meinen InterviewpartnerInnen, die mir einen Einblick in ihre Arbeit und ihre damit verbundenen Überlegungen ermöglicht haben. Erst mit ihrer Unterstützung konnte ich meine Forschungsarbeit durchführen.

Abschließend gilt mein Dank meiner Familie, insbesondere meinen Eltern und Frau Mag. Christine Rangger, PhD, die mich immer wieder motiviert, aufgemuntert und unterstützt haben. Ohne deren Hilfe wäre ein erfolgreicher Abschluss meines Studiums nicht möglich gewesen.

Danke!

KURZBESCHREIBUNG

Die vorliegende Master's Thesis wird sich mit den Herausforderungen und Chancen von emotionaler Intelligenz im Führungsverhalten beschäftigen. Dabei wird der Fokus auf das Bundesland Tirol und deren Hotelbetriebe gerichtet. Als Ziel wird angestrebt, eine Handlungsempfehlung für erfolgreiches Personalmanagement im Hotelgewerbe zu erarbeiten.

Des Weiteren werde ich auf Personalauswahl, Teamentwicklung, Personalbindung sowie Herausforderungen und Grenzen eingehen. Neben der Literaturrecherche wurden Fallstudien mit SWOT-Analysen durchgeführt und eine EI-Skala erstellt und analysiert. Anhand der Recherchen und durch Mithilfe der Führungskräfte wurden folgende Forschungsfragen beantwortet:

Welche Herausforderungen und Chancen bringt emotionale Intelligenz im Führungsverhalten speziell im Hotelgewerbe mit sich?

- Wie wird emotionale Intelligenz in der Literatur definiert? Was versteht die Ressource Mensch darunter?
- Welches Modell findet sich in der Literatur als grundlegende Basis dafür?
- Welche Voraussetzungen benötigt man, um MitarbeiterInnen im Hotelgewerbe Erfolgreich zu führen?
- Welches Verständnis von emotionaler Intelligenz liegt vor?
- Wie wird emotionale Intelligenz in der Praxis organisiert?
- Welche Maßnahmen stärken das menschliche Bewusstsein bzgl. emotionaler Intelligenz?
- Welchen Nutzen kann emotionale Intelligenz nachhaltig stiften?

Die Forschungsergebnisse stützen sich einerseits auf die Aussagen der wissenschaftlichen Literatur und andererseits auf die Auswertungen der durchgeführten Fallstudien. Basierend darauf zeigten sich einige Verbesserungsansätze für die MitarbeiterInnenführung.

ABSTRACT

This Master's thesis will deal with the challenges and opportunities of emotional intelligence in leadership behaviour. The focus will be on the province of Tyrol and its hotel businesses. The goal is to develop recommendations for successful employee leadership in the Tyrolean hotel industry.

Further discussion will focus on personal selection, team development, staff retention and challenges as well as limitations. In addition to the literature research, case studies, in the context of SWOT analyses, and an EI scale were carried out, finally compared and analysed. Based on the literature and with the help of the analysed interviews, the following research questions will be answered:

What challenges and opportunities does emotional intelligence bring with it in management behaviour, especially in the hotel industry?

- How is emotional intelligence defined in literature? What does the human resource understand?
- Which model is found in literature as the fundamental basis for this?
- What are the prerequisites for successful employee management in the hotel business?
- What is the understanding of emotional intelligence?
- How is emotional intelligence organised in practice?
- Which measures strengthen the human awareness of emotional intelligence?
- What benefits can emotional intelligence provide in the long term?

On the one hand, the research results are based on the statements of the scientific literature, on the other hand, they show some approaches for improvement in the handling of employee management.

INHALTSVERZEICHNIS

Danksagung	I
Kurzbeschreibung	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Executive Summary	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	3
1.3 Methodische Vorgangsweise	5
1.4 SWOT-Analyse	6
1.5 Aufbau der Arbeit	7
2 Grundlegende Aspekte der emotionalen Intelligenz	8
2.1 Historische Entwicklung	8
2.2 Emotion	9
2.3 Intelligenz	11
2.4 Emotionale Intelligenz	12

3	Emotionale Intelligenz in der MitarbeiterInnenführung	15
3.1	Anwendungsbereiche	17
3.1.1	Personalauswahl	18
3.1.2	Teamentwicklung	20
3.2	Einfluss von Emotionen auf die Führung sowie den Erfolg	22
3.3	Führung und Motivation	23
3.4	Motivation	25
3.5	Motivationsmodelle	27
3.5.1	Intrinsische Motivation	28
3.5.2	Extrinsische Motivation	28
3.6	Herausforderungen und Grenzen	29
3.7	Zusammenfassung	30
4	Empirische Untersuchung	32
4.1	Allgemeiner Aufbau und Ziele der Untersuchung	32
4.2	Auswahl der Untersuchungsmethodik	32
4.3	Auswahl der InterviewpartnerInnen	33
4.4	SWOT-Analyse	34
4.5	Die Fallstudie	36
4.5.1	Personalauswahl	37
4.5.2	Teamentwicklung	39
4.5.3	Personalbindung	41

4.6	Herausforderungen und Grenzen	43
4.7	EI-Skala	44
4.8	Erkenntnisse aus der Fallstudie	46
4.9	Gegenüberstellung (Literatur – Fallanalyse)	47
5	Forschungsfragen	49
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen	49
5.2	Beantwortung der Hauptforschungsfrage	53
6	Handlungsempfehlungen	54
7	Conclusio und Ausblick	56
8	Lernreflexion	58
9	Literaturverzeichnis	60
10	Anhang	66
10.1	Fallstudie	66

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Quadranten emotionaler Intelligenz (vgl. Meyer, Gölzner, 2018) 15

Abbildung 2: Zusammenhang: Führung, Arbeitsklima und
Geschäftsergebnisse (vgl. Euler, Otto, Mandl, 2000) 24

Abbildung 3: Der Motivationsprozess (vgl. von der Linde, von der Heyde, 2007) 27

Abbildung 4: Erweitertes kognitives Motivationsmodell (vgl. Rheinberg, 2008) 28

Abbildung 5: SWOT-Analyse (eigene Darstellung) 33

Abbildung 6: EI-Skala (eigene Darstellung) 43

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

EI Emotionale Intelligenz

SWOT Strengths (Stärken)
 Weaknesses (Schwächen)
 Opportunities (Chancen)
 Threats (Risiken)

US United States

MIO Millionen

EXECUTIVE SUMMARY

HINTERGRUND DES TIROL-TOURISMUS

Dank seiner günstigen Lage zwischen Deutschland und Italien ist Tirol schon immer auf die Bewirtung von Reisenden eingestellt gewesen. Bereits vor hunderten Jahren gab es Gasthäuser und Herbergen entlang der wichtigen Verbindungswege ins In- sowie Ausland. Heute verbucht Tirol fast 12 Millionen Urlaubsgäste (Ankünfte) pro Jahr. Das sind mehr Nächtigungen als in Wien, Rom oder Berlin. Weiters spiegeln diese Zahlen auch die wirtschaftliche Bedeutung für das Land wider. So wird angemerkt, dass jeder dritte Euro direkt oder auch indirekt in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft verdient wird und jeder vierte Vollzeitarbeitsplatz in Tirol von der Tourismus- und Freizeitwirtschaft geschaffen wird (vgl. Tirolwerbung, 2020).

DAS HOTELGEWERBE UND SEINE AUFGABEN

Wer Tirol hört, denkt an Berge. Berge, die man Sommer wie Winter erklimmen kann, egal ob mit Wanderschuhen im Sommer oder im Winter mit Ski. Um 1860 begann die touristische Nutzung des Alpenraumes und man fing an die dazugehörige Infrastruktur zu realisieren – die im abgelaufenen Jahr 2019 für 49,6 Millionen Nächtigungen sorgten. Die höchste Auslastung in Tirol gibt es in der gehobenen Hotellerie, wodurch 2/3 aller Übernachtungen entfallen. Tirol hat aber mehr als nur Berge zu bieten. Der Tourismus und die Nächtigungen nehmen durch die Internationalisierung besonders zu, demzufolge müssen Touristiker ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz und eine ausgereifte Führungsverantwortung für Hotelgast und MitarbeiterInnen bieten. Der kreative Mix aus Jung und Alt zieht daher immer mehr jüngere Besucher nach Tirol, das sich positiv für das Hotelgewerbe auswirkt (vgl. Tirolwerbung, 2020).

MITARBEITER IN DER HOTELBRANCHE

Damit eine Entschärfung der hohen Fluktuation im Hotelgewerbe auch stattfindet, ist es wichtig, selbst als Unternehmer aktiv zu werden. Speziell Führungskräfte müssen auf

Mitarbeiter-Benefits eingehen und bewusste Entscheidungen treffen, etwa die Einführung der Fünf-Tage-Woche, oder auch ausländische Hilfskräfte über Kollektivvertrag bezahlen. Weitere wesentliche Punkte in der Mitarbeiterkultur sind das Engagement sowie die Kompetenz, die seitens des Hoteleigentümers honoriert werden müssen (vgl. Unser Tirol 24, 2020).

EMOTIONALE INTELLIGENZ IM FÜHRUNGSVERHALTEN

EI wird nach Daniel Goleman als spezifische Fähigkeit bzw. Charakteristik, die zur Erbringung einer guten Arbeitsleistung entwickelt wurde, bezeichnet. Goleman beruft sich auf verschiedene wissenschaftliche Studien, welche belegen, dass Menschen mit einer gewissen emotionalen Intelligenz geboren werden und zugleich für die Entwicklung dieser verantwortlich sind. Die Fähigkeit, sich auf andere Personen einzulassen, ohne dabei die eigenen Werte zu verlieren, wäre der Schlüsselerfolg im Hotelgewerbe, was gleichzeitig auch als emotional intelligentes Vorgehen beschrieben wird (vgl. Meyer, Gölzner, 2018).

ERKENNTNISSE UND ERGEBNISSE DER ARBEIT

Die Erkenntnisse aus den Fallstudien bzw. der Literaturrecherche decken sich leider nicht. Allerdings ist dieser Umdenkprozess „EI zu führen“ nicht einfach, da man sich als Führungsperson selbst wahrnehmen und vor allem gegenüber den MitarbeiterInnen auch abgrenzen muss. Gleichzeitig ist die Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen wichtig. Funktioniert diese, kann eine erfolgreiche Beziehung zum Angestellten aufgebaut werden.

Eine der größten Herausforderungen von emotionaler Intelligenz im Führungsverhalten ist sicherlich der Umgang mit den eigenen Emotionen. Hier spielt das Nicht-persönlich-Nehmen sowie das Aufnehmen von Emotionen anderer, Vertrauen, eine wesentliche Rolle. Führungspersonen können emotionale Intelligenz in Betrieben nur dann ausüben, wenn sie professionell geschult sind und anschließend ihr erworbenes Fachwissen weitergeben.

1. EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Tirols Tourismus boomt. Im Tourismusjahr 2018/2019 (1. November 2018 bis 31. Oktober 2019) konnte eine neue Spitzenzahl an Gästen in den heimischen Beherbergungsbetrieben verbucht werden. Mit mehr als 12,4 Millionen Ankünften und 49,6 Millionen Nächtigungen ging ein weiteres Rekordjahr in der Tourismushochburg Tirol dem Ende zu (vgl. Tirol Werbung GmbH, 2019). Das Tourismusjahr 2019/2020 entwickelte sich in der Wintersaison äußerst positiv, wodurch ein weiterer Rekord, die 50-Millionen-Nächtigungsgrenze in der Jahresbilanz der Tirol Werbung GmbH, zu erwarten war. Auf dem ersten Blick war die Lage am Tiroler Tourismusmarkt entspannt, doch Mitte März 2020 kam das abrupte Ende durch die COVID-19-Pandemie und die ganze Branche fragt sich, wie es nun weitergehen wird (vgl. Ennemoser, 2020).

Doch ein Blick hinter die Fassade der Jubelmeldungen zeigt einen Rückgang von etwa 5,1 Mio. Nächtigungen in der Wintersaison 2019 und einen weiteren Rückgang von rund 9,6 Mio. Nächtigungen für die Sommersaison 2020. In Summe kann man hier mit einem Minus von 14,7 Mio. Nächtigungen auf das gesamte Tourismusjahr 2019/2020 rechnen. Das beläuft sich auf einen Rückgang von 30% und bedeutet ein Minus von € 2,3 Milliarden für die heimische Tourismus- und Beherbergungsbranche. Da der Tourismus mit anderen Branchen in Tirol enge Verflechtungen bildet, verringert sich das Tiroler Regionaleinkommen um mehr als 4 Milliarden Euro (vgl. Ennemoser, 2020).

Die Tourismus- und Freizeitwirtschaft in Tirol ist eine der zentralen Säulen der österreichischen Wirtschaft. Mit etwa 335.000 Betten (rund jedes zweite Bett in Tirol wird der Hotellerie mit 4 bis 5 Sternen zu Buche geschrieben) und steigender Auslastung (44,4% im Winter und 34,0% im Sommer) prägt dieser Wirtschaftszweig Land und Leute. 56.000 MitarbeiterInnen beschäftigt der Tiroler Tourismus, am stärksten in den Bezirken Landeck (42%), Kitzbühel (35%) und Reutte (33%). Wird dies in einer 10-Jahres-Statistik verglichen, stieg die Zahl der Angestellten auf etwa 17.000 (+44%); somit ist der Tiroler Tourismus der stärkste Wirtschaftsmotor in ganz Österreich (vgl. Tirolwerbung, 2020).

Darüber hinaus dient der Tourismus in gewisser Weise als Botschafter, Vermittler und auch als Wertschöpfung der heimischen Kultur. Gleichzeitig trägt er zum positiven Image unseres Landes in aller Welt bei. Beispielsweise beträgt die touristische Bruttowertschöpfung Tirols rund 4,5 Mrd. Euro. Oberösterreich liegt im Vergleich bei 4,0% gefolgt von Wien bei 2,2%. Dank seiner günstigen Lage ist Deutschland mit etwa 52% der Gesamtnachtungen im Tourismusjahr 2018/2019 Spitzenreiter, gefolgt von den Niederlanden mit 10% und Österreich mit 8% (vgl. Tirol Werbung GmbH, 2019).

Warum aber reisen Menschen? Was sind die Gründe, die Menschen dazu veranlassen, für eine bestimmte Zeit ihren normalen Lebensraum zu verlassen und zu TouristInnen zu werden? Der Mensch sucht Erholung und Ruhe. Zeitgleich wird nach Abwechslung und Ausgleich gesucht, damit man neue Anregungen gewinnt und man von alltäglichen Regelungen ausbrechen kann (vgl. Kolland, 2006).

Da all diese genannten Aspekte im Tiroler Tourismus einen Stellenwert haben, ist es wichtig als Touristiker mit MitarbeiterInnen behutsam und professionell umzugehen. So war in der Wintersaison 2018/2019 der Beschäftigungshöchststand im Februar 2019 bei 50.524 Unselbständigen erreicht. Der Höchststand der ausländischen Beschäftigten wurde ebenfalls im Februar 2019 mit 30.467 Personen registriert (vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, 2019).

Mehr als 25.000 fehlende Fachkräfte bis zum Jahr 2025, die Covid-19-Pandemie, die hohe Fluktuation und der akute Fachkräftemangel stellen den Tourismus in Tirol vor gravierende Herausforderungen. Da das Image der Branche schlecht ist und die Regierung Maßnahmen bereits getroffen hat, fragen sich Hoteliers aber noch immer, welche Anreize es benötigt, qualifizierte MitarbeiterInnen langjährig für sich zu gewinnen (vgl. Unser Tirol 24, 2020).

Aus diesem Grund untersucht die vorliegende Master's Thesis die Thematik „emotionale Intelligenz“. In der Forschung ist man unterschiedlicher Ansicht darüber, ob emotionale Intelligenz als Fähigkeit oder als Eigenschaft einzuordnen ist. Andere Autoren hingegen begrüßen EI und bezeichnen Daniel Golemans Konzept teils als „pseudowissenschaftliche Errungenschaft“ (vgl. Asendorpf, 2002; Heller, 2002; Schuler, 2002; Sieben, 2003).

Goleman definiert emotionale Intelligenz als die Fähigkeit, die eigenen Gefühle sowie die Gefühle anderer zu erkennen, zu motivieren, sowie gut mit eigenen Emotionen und in Beziehungen umzugehen. Goleman prägte das Thema emotionale Intelligenz (EI) grundlegend, was dazu führte, dass dieser Begriff immer mehr bekannt wurde und als Erfolgsfaktor des Personalmanagements gesehen werden darf (vgl. Manderla, 2018).

So stellt die EI ein wichtiges Element der Selbstführung dar und spielt gleichzeitig auch eine wichtige Rolle in der heimischen Hotellerie. Zusätzlich ist sie bei der Personalauswahl und in der Führung von MitarbeiterInnen wesentlich (vgl. Behrend, 2018).

Trotz allem beziehen sich noch viele Touristiker auf die Abfrage der klassischen Hard Skills eines Bewerbers und der Fokus wird mehr auf den Lebenslauf als auf die Ressource Mensch gerichtet. Im 21. Jahrhundert wird ein gefühlvoller Umgang mit MitarbeiterInnen oftmals mit Schwäche und Nachgiebigkeit assoziiert (vgl. Behrend, 2018).

1.2 ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN

Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Master's Thesis ist es, anhand von theoretischen Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung (SWOT-Analyse, Fallstudie mit HotelbetreiberInnen) und mit einer EI-Skala die Ergebnisse zu vergleichen, zu untersuchen und zu analysieren. Weiters ist es wichtig die Thematik kritisch zu hinterfragen sowie herauszufinden, ob die emotionale Intelligenz als Führungsinstrument in der Tourismushochburg Tirol zum Einsatz kommen soll. Dabei wird das theoretische Konzept der emotionalen Intelligenz von Daniel Goleman verfolgt.

Es sollte hier noch erwähnt werden, dass es nicht Ziel dieser Arbeit ist, die dafür zusätzlich anfallenden Personalkosten zu berücksichtigen bzw. auf die Wirtschaftlichkeit der Einbeziehung von emotionaler Intelligenz Rücksicht zu nehmen.

Aus der Problemstellung in der Ausgangssituation lässt sich demnach folgende Hauptforschungsfrage ableiten:

Welche Herausforderungen und Chancen bringt emotionale Intelligenz im Führungsverhalten speziell im Hotelgewerbe mit sich?

Bezugnehmend auf die Hauptforschungsfrage, darf nachfolgend auf folgende Hypothesen eingegangen werden.

Die Grundlage der Hypothesenbildung basiert auf Literaturrecherche, die vom Autor durchgeführt wurde. Damit ein positives Ergebnis zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage erarbeitet werden kann, sind zwei Fragen ausschlaggebend:

H0: Es gibt keine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

H1: Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

Anknüpfend an die oben angeführten Hypothesen, wird das Instrument der Hypothesenbildung wie folgt segmentiert: Feingefühl, Menschenkenntnis, emotionale Selbstkontrolle und Überzeugungskraft. Daraus werden folgende Nebenhypothesen abgeleitet:

H1(a): Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz (Feingefühl) und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

H1(b): Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz (Menschenkenntnis) und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

H1(c): Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz (emotionale Selbstkontrolle) und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

H1(d): Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz (Überzeugungskraft) und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

Die theoretischen Subforschungsfragen lauten wie folgt:

- 1) *Wie wird emotionale Intelligenz in der Literatur definiert? Was versteht die Ressource Mensch darunter?*
- 2) *Welches Modell findet sich in der Literatur als grundlegende Basis dafür?*
- 3) *Welche Voraussetzungen benötigt man, um MitarbeiterInnen im Hotelgewerbe erfolgreich zu führen?*

Die empirischen Subforschungsfragen lauten wie folgt:

- 4) *Welches Verständnis von emotionaler Intelligenz liegt vor?*
- 5) *Wie wird emotionale Intelligenz in der Praxis organisiert?*
- 6) *Welche Maßnahmen stärken das menschliche Bewusstsein bzgl. emotionaler Intelligenz?*
- 7) *Welchen Nutzen kann emotionale Intelligenz nachhaltig stiften?*

Das Ergebnis bzw. die Analyse der Arbeit soll zu einer Handlungsempfehlung führen, die als Vorlage für die Tiroler Wirtschaftskammer (Abteilung Hotellerie- und Gastgewerbe) dienen soll.

1.3 METHODISCHE VORGANGSWEISE

Bei vorliegender Arbeit handelt es sich um eine Literaturliteraturarbeit, basierend auf der Sichtung und Bearbeitung von Primär- und Sekundärliteratur sowie einer empirischen Untersuchung.

Digitale und analoge Quellen wurden in einem ersten Schritt unter Bezugnahme auf die verschiedenen Unterpunkte durchsucht. Auf Basis dieser Recherche wurde eine Analyse der daraus resultierenden Problemstellungen gemäß der Forschungsfrage durchgeführt.

Als zentralen Anknüpfungspunkt wird im empirischen Teil anschließend mit einer Auswahl an Tiroler Touristiker eine Fallstudie auf Basis einer SWOT-Analyse durchgeführt, die zur gelungenen MitarbeiterInnenführung führen soll. In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse mittels einer EI-Skala gegenübergestellt. Da diese Ausführungsmethoden ein hohes Maß an Eigenreflexion benötigen, wird hier ein regelrechter Wechsel in der Tiroler Touristik erhofft.

Abschließend darf angeführt werden, dass der Forscher mit der methodischen Vorgangsweise auf einige Probleme stoßen wird, da es zu Schwierigkeiten in der Selbstwahrnehmung von Führungskräften in Bezug auf die EI kommen wird. Es wird vermutet, dass parallel zum alltäglichen Tagesgeschäft weitere Strategien zum bewussten Einsatz der emotionalen Intelligenz abgeleitet werden können.

1.4 SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse, die als Basis für die Fallstudien dient, hängt von den Argumenten der InterviewpartnerInnen ab. Ziel dieser Analyse ist es herauszufinden, in welcher Weise das Führungsverhalten in der Tiroler Hotellerie von Feingefühl, Menschenkenntnis, emotionaler Selbstkontrolle und Überzeugungskraft geprägt ist. Diese Vorgehensweise wird bevorzugt, da diese Art der Auswertung Zeit und Kosten spart.

Da die Schwäche jedoch in der Formulierung der Führungskräfte liegen wird, ist die Gefahr groß, dass die Akzeptanz der InterviewpartnerInnen negativen Einfluss auf die Ergebnisse haben wird. Hier stützt sich die Untersuchung vorwiegend auf subjektive Einschätzungen. Auf Basis der Auswertungen wird anschließend eine EI-Skala konzipiert, die die Ergebnisse der Auswertungen noch transparenter macht.

1.5 AUFBAU DER ARBEIT

In Kapitel 1 wird der Leser an das Thema herangeführt. Hier wird die Ausgangssituation, welche die Grundlage für die vorliegende Arbeit bildet, beschrieben. Zudem werden die Forschungsfragen vorgestellt und die methodische Vorgangsweise zur Beantwortung erläutert.

Kapitel 2 widmet sich einer Beschreibung der theoretischen Grundlagen. Hier liegt der Fokus auf den grundlegenden Aspekten von emotionaler Intelligenz.

Die Bereiche der MitarbeiterInnenführung sowie die Personalauswahl, Teamentwicklung und das Arbeitsklima spielen in Kapitel 3 eine wesentliche Rolle. Nachdem diese wichtigen Parameter erläutert worden sind, liegt der weitere Fokus auf Führung und Motivation. Anschließend folgt eine erste theoretische Zusammenfassung.

Mit Kapitel 4 beginnt der empirische Teil der Arbeit. Anhand der Fallstudie (SWOT-Analyse) wird die Struktur der emotionalen Intelligenz im Führungsverhalten in vier Tiroler Hotelbetrieben untersucht. Anknüpfend an die Empirie, liegt hier der Fokus auf Personalauswahl, Teamentwicklung, Personalbindung sowie Herausforderungen und Grenzen in der Tiroler Hotellerie. Nachdem diese Arbeiten durchgeführt worden sind, folgt eine EI-Skala mit den Führungskräften.

Kapitel 5 beantwortet die Forschungsfragen und nimmt Bezug auf die vorangehenden Kapitel.

Weiters folgen im Kapitel 6 eine kritische Diskussion der Ergebnisse und eine Handlungsempfehlung.

Kapitel 7 und 8 resümieren die vorliegende Arbeit, geben einen Ausblick und fassen die Lernreflexion zusammen.

2. GRUNDLEGENDE ASPEKTE DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ

2.1 HISTORISCHE ENTWICKLUNG

Bereits Anfang des 19. Jahrhunderts nahm der griechische Philosoph Platon, an, dass Lernfähigkeiten auf einer Grundlage von Emotionen basieren (vgl. Emmerling, Shanwal, Mandal, 2008).

Die Theorien in Bezug auf verschiedene Formen der Intelligenz wurden von Edward Thorndike im Jahr 1920 begründet. Sein Fokus lag auf sozialer Intelligenz (vgl. Goleman, 1995). Weiters wurde das Thema vom US-amerikanischen Psychologen David Wechsler in den vierziger Jahren aufgegriffen und neu erörtert. Sein Ansatz war, dass er den Einfluss von kognitiven Faktoren nicht mit dem Verhalten der Intelligenz in Bezug brachte (vgl. Wechsler, 1943).

Emotionale Intelligenz wurde Anfang der achtziger Jahre von dem Psychologen Howard Gardner geprägt. Mit seinem Modell der „vielfachen Intelligenz“ will er den Unterschied zwischen intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten aufzeigen. Hierbei führte er Arten der Intelligenz auf, zu denen nicht nur die verbale und logische Fähigkeit gehört, sondern auch persönliche Formen der interpersonalen und intrapersonalen Intelligenz zählen (vgl. Goleman, 1995).

Dieses Konstrukt von Gardner zeigt uns das Kennen der Eigenwelt und die soziale Geschicklichkeit. Hier wird die interpersonale Intelligenz als „die Fähigkeit, Stimmungen, Motivationen, Absichten und Wesensunterschiede bei anderen Personen zu erkennen“ definiert (vgl. Goleman, 1995).

2.2 EMOTION

Emotion wird nach einem Gefühl benannt, das eine seelische Erregung, aber auch eine Bewegung des Gemüts darstellt. Aus dem Lateinischen stammend, bedeutet Emotion „emovere“, was herausbewegen oder emporwühlen bedeutet (vgl. Duden, 2007).

Im täglichen Leben und in der gegenseitigen Interaktion gehört die Emotion als Ganzheit dazu. Wenn Personen also miteinander kommunizieren, tauschen sie nicht nur Gedanken aus, sondern auch Gefühle sowie positive und negative Stimmungen. Der US-amerikanische Psychologe und Journalist Daniel Goleman sagt, dass sich Emotionen wie Viren ausbreiten, jedoch mit unterschiedlicher Reaktion (z. B. eine unfreiwillige Reaktion kann ein spontanes Lachen sein) sowie mit einem unterschiedlich hohen Ansteckungsgrad (z. B. auslösende Kettenreaktion von Fröhlichkeit, die eine ganze Gruppe erfassen kann) (vgl. Goleman, 2005).

Spannend wird dies, wenn Personen einen Raum betreten, in welchem eine bedrückende negative Stimmung herrscht. Hier werden sie, ob sie es wollen oder nicht, von den Gefühlen und Stimmungen anderer Mitmenschen angesteckt. Wie werden aber Emotionen in der Wissenschaft definiert? Seit Jahren diskutieren Wissenschaftler über die genaue Bedeutung und Definition des Begriffs „Emotion“, ohne jedoch auf ein eindeutiges Ergebnis zu kommen (vgl. Goleman, 1995).

Der britische Forscher Charles Darwin erklärte, dass sich Emotionen nicht nur in der Mimik, sondern auch in typischen Verhaltensweisen (z. B. Freuen bei Glück, Weinen bei Trauer oder Schreien bei Wut) zeigen und bei körperlichen Veränderungen (z. B. schnellere Atmung, Herzklopfen oder Schweißausbruch) entstehen (vgl. Goleman, 1995). Hingegen wird die Definition von Emotion nach Tewes und Wildgrube als „gestalthaftes Grundphänomen menschlichen Verhaltens“ angesehen. Jedoch sind in ihrer Begriffsbestimmung Emotionen, Stimmungen und Affekte klar voneinander zu trennen. Stimmungen bezeichnen sie als „wenig intensive überandauernde Zustände“ und Emotionen werden als „umschriebene Erlebnisqualitäten, die sich aus diffusen Stimmungen herauskristallisieren können“, benannt. Affekte werden nach Tewes und Wildgrube als „emotionale Zustände großer Intensität, die kurzfristig und mit großer Heftigkeit eine Person vollständig ergreifen und beherrschen“ beschrieben (vgl. Tewes, Wildgrube, 1999).

Schulze et al. (2006) behaupten, dass die Theorie der Emotion oft in einem nicht kombinierbaren Konzept mündet. Man will hier zum Ausdruck bringen, dass keine exakte Begriffserklärung bekannt ist, sondern lediglich eine wissenschaftliche Arbeitsdefinition. So wird in den folgenden Unterpunkten vermehrt auf die Arbeitsdefinitionen eingegangen werden, aus denen eine Zusammenfassung der Begriffe abgeleitet wird (vgl. Wengel, 2020).

Basierend auf einer Großzahl von Primär- und Sekundärliteratur von über 90 Begriffsbildungen konnten beispielsweise Kleinginna und Kleinginna folgende Definition ableiten:

„Emotion ist ein komplexes Interaktionsgefüge subjektiver und objektiver Faktoren, das von neuronalen/hormonalen Systemen vermittelt wird, die:

- *affektive Erfahrungen, wie Gefühle der Erregung oder Lust/Unlust bewirken können;*
- *kognitive Prozesse, wie emotional relevante Wahrnehmungseffekte, Bewertungen, Klassifikationsprozesse, hervorrufen können;*
- *ausgedehnte physiologische Anpassungen an die erregungsauslösenden Bedingungen in Gang setzen können;*
- *zu Verhalten führen können, das expressiv, zielgerichtet und adaptiv ist“ (Kleinginna; Kleinginna, 1981)*

Götz, Frenzel, Dresel und Pekrun (2011) definieren Emotionen wie folgt: *„Die Emotion ist ein mehrdimensionales Konstrukt, die aus affektiven, physiologischen, kognitiven, expressiven und motivationalen Komponenten besteht“* (Götz, Frenzel, Dresel, Pekrun, 2011). In weiteren Forschungsbeiträgen wird die Emotion als reines Reiz-Reaktions-Muster dargestellt, das durch die Umwelt ausgelöst wird. Im Gegensatz dazu gehen Vertreter der Neurowissenschaft von neurophysiologischen Reaktionen aus, die ausschließlich im Gehirn stattfinden und nicht beeinflussbar sind (vgl. Wengel, 2020).

Damasio definiert die Emotion als komplexes, größtenteils automatisch ablaufendes, von der Evolution gestaltetes Programm für Handlungen. Gefestigt wird dieser Inhalt durch ein kognitives Programm, zu dem bestimmte Gedanken und Kognitionsformen gehören. Damit will Damasio zum Ausdruck bringen, dass die Welt voller Emotionen besteht, aber vorwiegend aus Vorgängen, die in unserem Körper ablaufen (vgl. Damasio, 2013).

Damasio spricht hier den Gesichtsausdruck, die Körperhaltung, die Veränderungen der inneren Organe und das innere Milieu an (vgl. Damasio, 2013). Abschließend bringt Goleman zum Ausdruck, dass jede starke Emotion einem Handlungsimpuls zugrunde liegt. Der Umgang mit diesen Impulsen kann als Aufgabe der emotionalen Intelligenz verstanden werden (vgl. Goleman, 1995).

2.3 INTELLIGENZ

Im Vergleich zur emotionalen Intelligenz kann der Begriff Intelligenz einfacher definiert werden. Aus dem Lateinischen stammend („intellectus“), soll Intelligenz mit Erkenntnis und Einsicht assoziiert werden. Im Allgemeinen allerdings wird Intelligenz als Klugheit, Denkfähigkeit, Weisheit und Verstand beschrieben. Intelligenz wird als Schlüsselkompetenz im beruflichen wie im privaten Alltag bezeichnet. Jedoch gibt es kein Erkennungsmerkmal, das die Intelligenz einer Person sichtbar werden lässt. William Stern beschreibt die Intelligenz als neuartige Bedingung und die Fähigkeit zur Lösung beispielloser Probleme (vgl. Stern, 1911).

In der Psychologie wird Intelligenz als Erklärung für ein nicht direkt beobachtbares Phänomen beschrieben und als kognitive Befähigung und Wissensbestand einer Person bezeichnet. Je nach theoretischer Darstellung wird zwischen der fluiden Intelligenz, welche die Fähigkeit Beziehungen zu erfassen und anzuwenden beschreibt, der kristallinen Intelligenz, welche die verbalen und sprachgebundenen Fähigkeiten benennt, oder zwischen sieben Formen der Intelligenz, wie Raumvorstellung, Sprachverständnis, Wortflüssigkeit, Rechenfertigkeit, Induktion, mechanischem Gedächtnis und Wahrnehmungsgeschwindigkeit unterschieden (vgl. Maier, 2018).

Beispielsweise gibt der französische Psychophysiologe Jean Piaget in seinem Buch „La psychologie de l'intelligence“ folgende Begriffserklärung: *„Intelligenz wird als das Organ der Anpassung des Lebewesens an die Umwelt verstanden und stellt damit einen Begriff dar, der die biologische mit der psychologisch-soziologischen und mathematisch-logischen Ebene verbindet* (Piaget, 1948).

Zusätzlich weist Piaget auch darauf hin, sich entweder mit einer „funktionalen Definition“ zufriedenzustellen und dabei ein Risiko einzugehen, oder die Vollständigkeit kognitiver Zusammensetzungen in der Definition zu betrachten, die sich auf eine „spezifische Struktur als Kriterium der Intelligenz“ fixieren lässt. Unter dieser Betrachtung geht Piaget davon aus, *„dass ein Verhalten umso intelligenter ist, je umfassender und komplexer die Bahnen zwischen dem Subjekt und den Objekten seiner Handlung sind und eine progressive Verkettung verlangt“* (vgl. Piaget, 1948).

Boring hingegen definiert Intelligenz als das, *„was die Intelligenztests messen“* (vgl. Boring, 1923). Entsprechend der unterschiedlichen theoretischen Auffassungen der Intelligenz gibt es unterschiedliche Testverfahren zur Messung dieser, die häufig bei Eignungs- oder Auswahltests, beispielsweise für einen Ausbildungsplatz oder eine neue Arbeitsstelle, eingesetzt werden. Die Ergebnisse weisen einen hohen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Ausbildungs- oder Berufserfolg aus (vgl. Maier, 2015).

2.4 EMOTIONALE INTELLIGENZ

Im Jahr 1920 legte der amerikanische Psychologe Edward Lee Thorndike den Grundstein zum Begriff der emotionalen Intelligenz. Er ließ hier die soziale Intelligenz als Fähigkeit des Verstehens und Managens von Frauen, Männern, Jungen und Mädchen sowie das kluge Handeln in Bezug auf Arbeitskräfte ineinanderfließen. Darin enthalten sind die Kernelemente, wie das Wahrnehmen, das Verstehen von Menschen sowie das Umgehen mit ihnen. Durch diese Definition haben sich Wissenschaftler vermehrt mit diesem Thema auseinandergesetzt, wobei unterschiedliche Ansätze ans Tageslicht kamen. Howard Gardner beispielsweise nennt die intrapersonelle und interpersonelle Intelligenz als zwei von acht Intelligenzarten, die sich an den Begriff emotionale Intelligenz anlehnen (vgl. Meyer, Gölzner, 2018).

Die interpersonelle Intelligenz ist die Fähigkeit, welche am besten mit Empathie gleichzusetzen ist. Hier wird auf die Gefühle, Motive und Absichten von Mitmenschen eingegangen, welche stark durch Stimmungen und Emotionen beeinflusst werden. Zeitgleich gilt die interpersonelle Intelligenz auch als Erfolgsfaktor für den Umgang mit anderen Menschen (vgl. Meyer, Gölzner, 2018).

Im Jahr 1990 bezeichnen Mayer und Salovey emotionale Intelligenz als einen Typus der sozialen Intelligenz. Sie gehen hier speziell auf die Fähigkeiten und deren Beobachtungen der eigenen Emotionen ein. Weiters nutzen sie die gewonnenen Informationen dazu, um Handlungen und Gedanken zu führen (vgl. Meyer, Salovey, 2018).

Wie bereits erwähnt machte Daniel Goleman mit seinem Buch „EQ Emotionale Intelligenz“ den Begriff „emotionale Intelligenz“ in der Öffentlichkeit noch bekannter. Goleman beschreibt, dass der berufliche Erfolg weniger auf der kognitiven als vielmehr auf der emotionalen Intelligenz basiert. Er beschreibt emotionale Intelligenz als ein Konzept (siehe Abbildung 1), das aus vier verschiedenen Teilen besteht (vgl. Meyer, Götzner, 2018).

EMOTIONEN	ICH	ANDERE
ERKENNEN	Selbst- wahrnehmung	Soziales Bewusstsein
UMGEHEN	Selbst- management	Beziehungs- management

Abbildung 1: Quadranten emotionaler Intelligenz (vgl. Meyer, Götzner, 2018)

Diese Muster setzen sich aus der Ich- und Andere-Achse sowie aus der Erkennen- und Umgehen-Achse zusammen. In diesem Konstrukt geht es darum, die eigene Selbstwahrnehmung und das Selbstmanagement zu verstehen. Weitere wichtige Punkte in dieser Konzeption sind das „Soziale Bewusstsein“ und das Beziehungsmanagement (vgl. Meyer, Götzner, 2018).

Laut Goleman befinden sich in diesen vier Quadranten emotionale Kompetenzen, die nachfolgend beschrieben werden:

Das *Selbstbewusstsein* sieht Goleman als eine realistische Einschätzung der Stärken und Schwächen für die eigene Persönlichkeit. Er will damit zum Ausdruck bringen, dass man die eigenen Motive, Gefühle, Ziele und das persönliche Bewusstsein erkennt. Primär geht es Goleman darum, wie man in bestimmten Situationen reagiert und was man benötigt, um aus Fehlern zu lernen (vgl. Stangl, 2018).

Mit der *Selbstmotivation* will Goleman auf die Leistungsbereitschaft und auf die Begeisterungsfähigkeit einer Person eingehen. Besonders in schwierigen Situationen sind diese Aspekte besonders wichtig. Nur wer sich in schwierigen Phasen selbst motivieren kann, findet immer einen Ausweg. Die Frustrationstoleranz sinkt und die Kraft zum Weitermachen wird erhöht (vgl. Stangl, 2018).

Das *Selbstmanagement* oder die *Selbststeuerung* einer Persönlichkeit ist eine Begabung, die es möglich macht, die eigenen Gefühle und damit die innere Stimmung zu beeinflussen. Die Stimmung kann hiermit gesteuert werden, ohne dass es zur Auslieferung der eigenen Gefühle kommt (vgl. Stangl, 2018).

Kontakte zu Mitmenschen zu knüpfen ist jener Aspekt, der es ermöglicht, das *Engagement in Gruppen* aufrecht zu erhalten. Dazu gehören ein grandioses Beziehungs- und Konfliktmanagement sowie die Begabung, Gruppen zu bilden und diese zu steuern (vgl. Stangl, 2018).

Empathie und Einfühlungsvermögen sind wichtige Aspekte, um sich in andere Menschen hineinzuempfinden zu können. Menschen werden hierdurch wahrgenommen und akzeptiert. Hiermit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Anderen gegenüber mit Respekt entgegenzutreten ist und dass man versuchen soll, ihr Tun und Denken zu verstehen, auch wenn es oftmals nicht gutgeheißen wird (vgl. Stangl, 2018).

Laut Goleman sind diese Fähigkeiten zu einer guten Arbeitsleistung entwickelt worden. Er beruft sich dabei auf verschiedene wissenschaftliche Studien, die die emotionale Intelligenz untersuchen. Die Fähigkeit, sich auf andere Personen einzulassen, ohne dabei die eigenen Werte und Ziele aus den Augen zu verlieren, kann als emotional intelligente Maßnahme beschrieben werden (vgl. Meyer, Götzner, 2018).

Dieses Konstrukt hat sich im Tiroler Tourismus noch nicht durchgesetzt. Andere Sparten wählen beispielsweise ihre BewerberInnen und Führungskräfte heute aufgrund von Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen (Empathie) und Selbstmanagement aus. So ist emotionale Intelligenz ein entscheidender Faktor für den beruflichen Erfolg. Zudem ermöglicht emotionale Intelligenz den Führungskräften z.B. ein besseres Arbeitsklima zu schaffen und steigert die Produktivität um bis zu 20% (vgl. Satow, 2020).

3. EMOTIONALE INTELLIGENZ IN DER MITARBEITERINNENFÜHRUNG

Menschen reagieren auf verschiedene Situationen emotional unterschiedlich. So stellt sich hier die Frage, warum manche MitarbeiterInnen auf bestimmte Situationen mit Ärger gegenüber ihrem Umfeld reagieren. Schwierig wird es dann, wenn andere KollegInnen mit Furcht und Beunruhigung ihr Empfinden äußern. Emotionale Verhaltensweisen sowie Verhaltensmuster werden überwiegend durch Neurotizismus erfasst. Diese Persönlichkeitsdimension setzt sich mit den tiefsten Persönlichkeitsstrukturen eines Menschen auseinander, darum wird dieses Thema in vorliegender Arbeit nicht näher behandelt. Die Recherche gibt jedoch Hinweise, dass EI genetische Veranlagung eine Rolle spielen lässt. Diese Intelligenz ist auch erlernbar und maximiert sich im Laufe des Lebens. Dieser Prozess lässt sich auch als Reife beschreiben. Lebenslanges Lernen ist hier der springende Faktor, um mit den eigenen Emotionen in der MitarbeiterInnenführung umgehen zu können (vgl. Goleman, 1995).

Aber hilft der verstärkte Einsatz von EI tatsächlich dem Touristiker bei der MitarbeiterInnenführung? Wie lassen sich die einzelnen Faktoren und Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz in einem Team umsetzen, damit das gesamte Team erfolgreicher und auch effizienter wird? Ab 1930 ist man vermehrt auf das Verhalten der Menschen eingegangen, ohne dabei ihre individuellen Eigenschaften betrachtet zu haben. Kurt Lewin, einer der Begründer der modernen Sozialpsychologie, beschäftigte sich bereits intensiv mit der Frage, ob eventuell das Verhalten der Führungskraft die Situation im Betrieb sich verändern lässt. Grundsätzlich kann man drei verschiedene Stile der Führung ableiten, nämlich den autoritären, den kooperativen und den Laissez-faire-Führungsstil. Der autoritäre Stil ermöglicht ein schnelles Handeln, kann jedoch für den Mitarbeiter sehr demotivierend wirken. Im Gegensatz dazu wird beim kooperativen Führungsstil ein schnelles Handeln nicht bevorzugt, dafür wird die Motivation der MitarbeiterInnen gesteigert, die voll und ganz mit einbezogen sind. Beim Laissez-faire-Stil bekommen die MitarbeiterInnen zwar sehr viel Freiraum, welcher aber schlussendlich oftmals zu Verunsicherungen führen kann (vgl. Hofert, 2015).

In den 1960er Jahren entwickelten Blake und Moulton die Einteilungen in Aufgaben- und MitarbeiterInnenorientierung und kamen zu der Erkenntnis, dass sich eine gute Führungskraft an MitarbeiterInnen und deren Aufgaben orientieren soll. Im Jahr 1970 folgte nach Hersey und Blanchert die situative Führungstheorie, die noch heute in der Forschung hervorgehoben wird. Dies soll bedeuten, dass motivierten und kompetenten MitarbeiterInnen Verantwortung übergeben werden kann, während motivierte, aber weniger kompetente MitarbeiterInnen direkte Führung benötigen. MitarbeiterInnen mit wechselnder Motivation und hohen Kompetenzen benötigen eine unterstützende Führung und MitarbeiterInnen mit wechselnder Motivation und mittleren Kompetenzen Coachings (vgl. Hofert, 2015).

Transaktionale Führung wird bis heute als Vorzeigeführungsstil gehandhabt. Dieser Führungsstil ist eine Art Belohnungssystem und geht von der transformationalen Führungsmethode von Motivierung und Kommunikation aus. Die agile Führung wurde aus der transformationalen Führung abgeleitet. Hier werden MitarbeiterInnen von den Führungskräften gecoacht, damit gute und effektive Arbeit geleistet wird. Es wird hier von einer sogenannten Entpersonalisierung gesprochen und der Führungskraft werden dadurch Aufgaben zugeschrieben. Damit soll bewirkt werden, dass keine Person aufgrund ihrer Funktion Macht ausüben kann (vgl. Hofert, 2015).

Der Exkurs in die verschiedenen Führungsstile zeigt klar und deutlich auf, dass die MitarbeiterInnenführung ein sehr komplexes Thema ist. Aufgrund neuester Erkenntnisse wurde das optimale Verhalten der Führungsebene immer wieder neu definiert. Durch die veränderten Einstellungen der Generationen sowie die gesteigerte Bedeutung von Familie und Freunden hat die damit mehr benötigte Freizeit zunehmend an Bedeutung gewonnen (vgl. Weiler, 2015).

Für die Generation Y oder auch Millennials (Personen, die in den frühen 1980er oder den späten 1990er Jahren geboren wurden) bedeutet dies, dass sie sich nicht an Unternehmen binden möchten, welche diesen Vorstellungen nicht entsprechen. Besonders Hoteliers sind hier gefordert, da die Arbeitszeiten in der Tourismusbranche nicht sehr familienfreundlich sind (z. B. Wochenenddienste, Nachtdienste) (vgl. Weiler, 2015).

Damit in der Tiroler Hotellerie aber dennoch Erfolge gefeiert werden können, benötigt es ein starkes Team sowie gemeinsame Ziele. Diese Ziele sind zu verfolgen, damit die Zufriedenheit der Führungsperson und der Angestellten gewährleistet werden kann. Untersuchungen haben bewiesen, dass ein Team bessere Entscheidungen trifft als eine einzelne Person, unabhängig davon, wie intelligent sie ist. Eine Grundvoraussetzung ist hier eine harmonische Stimmung und ein tägliches Miteinander. Funktioniert dies, kann die Bindung zur Führungsperson gestärkt werden. Kann die Führungsperson jedoch nur mit fachlicher Kompetenz punkten, fühlen sich MitarbeiterInnen oftmals missverstanden und nicht abgeholt (vgl. Goleman, 2005).

Für einen Mitarbeiter führt dies oft zu einer inneren Kündigung. Führungspersonen müssen somit auf die versteckten Potenziale von MitarbeiterInnen eingehen und nur so kann ein Karriereschub beiderseits nachhaltig generiert werden (vgl. Scheidtweiler, o.J.).

3.1 ANWENDUNGSBEREICHE

In der demokratischen Gesellschaft verliert die Hierarchie stets an Bedeutung. Die Zeit, in denen sich Gesellschaften strikt hierarchisch organisieren mussten, ist zum Glück vorbei. Im Unterschied dazu werden Organisationen wiederholt als Hierarchien organisiert. Hierarchie ist bedeutend, um Entscheidungen zu treffen, wobei jedoch die Anforderung nach mehr Menschlichkeit häufig mit der Abschaffung bzw. Reduktion formaler Hierarchie verbunden ist. Natürlich gibt es in dieser Angelegenheit auch verschiedene Aspekte, die besonders auf die Ressource Mensch Wert legen müssen. Auch gibt es bestimmte Kontexte, in denen Selbstorganisation und Entscheidungsautonomie sehr gut funktionieren. Primär geht es darum, dass man hier nicht nur formale Aspekte anspricht, sondern das Denken und Handeln weiter fokussieren muss (vgl. Hagen, 2019).

Legt man den Fokus auf hierarchische Organisationen, wird von MitarbeiterInnen erwartet, dass Gefühle nicht mit zur Arbeit gebracht werden, da dies einen beträchtlichen Schaden bei anderen MitarbeiterInnen anrichten kann. Allerdings werden in demokratisch geführten Organisationen Emotionen für in Ordnung gehalten und so wird eine besondere Qualität an Menschlichkeit geschaffen. Durch die Verwendung der emotionalen Intelligenz können Führungskräfte Änderungen in der Organisation durchführen sowie Glaubwürdigkeit und Anteilnahme im Arbeitsalltag schaffen (vgl. Cloke, Goldsmith, 2007).

So sind Führungskräfte, auch „Manager“ genannt, heute Personen, die das Gestaltungs- und Lenkungs Handeln als Aufgabe in Unternehmen übernehmen. Fachkenntnisse und Qualifikationen eines Managers werden womöglich nicht für die Bildung eines Teams reichen, nein, in der Mitarbeiterführung sind Serviceorientierung in der Dienstleistungsgesellschaft vor allem zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn ein Faktor, der an Wichtigkeit gewinnt, da die Fähigkeiten, die das Miteinander regeln, täglich wachsen. In der Touristik müssen Entscheidungen in der Personalauswahl, Teamentwicklung und Mitarbeitermotivation oftmals unter enormem saisonbedingtem Druck schnell und präzise getroffen werden. In diesen schwierigen Aufgabenstellungen entsteht oft der Eindruck, dass nicht viel Zeit bleibt, die eigene EI einzubeziehen, da emotionale Intelligenz nur einen Bruchteil der Fähigkeiten der Führungspersonen darstellt. So wird in den nächsten Unterpunkten erforscht, ob in diesen Bereichen Vorteile oder Nachteile in Bezug auf EI zu erwarten sind (vg. Jung, Bruck, Quarg, 2011).

3.1.1 PERSONALAUSSWAHL

Die Personalauswahl zählt sicherlich zu den schwierigsten Aufgaben eines Hoteliers. Auswahlentscheidungen sind bekanntlich mit vielfältigen Fehlerquellen verbunden, da der Umgang mit den eigenen Gefühlen bislang vernachlässigt worden ist. So stellt die emotionale Intelligenz ein wichtiges Element des Selbstmanagements dar und spielt eine wesentliche Rolle in der Tiroler Touristik. Zeitgleich muss EI eine einflussreiche Rolle in der Personalauswahl und Führung von MitarbeiterInnen spielen. Die Abfrage der klassischen Hard Skills, womit der Fokus mehr auf den Lebenslauf als auf die Ressource Mensch gerichtet wird, findet jedoch häufig immer noch statt (vgl. Behrend, 2018).

Dabei benötigt es einen guten Spürsinn für Emotionen bereits im Auswahlverfahren und in der Personalauswahl, um auf die emotionale Kompetenz des Bewerbers einzugehen, damit Werte, Normen und Routinen eines Unternehmens verstanden werden. Das Ziel dieses Prozesses soll für Führungskräfte im heimischen Tourismus Folgendes darstellen: *„Es müssen MitarbeiterInnen gewonnen werden, die dazu beitragen, die Emotion und Stimmung im Unternehmen zu nutzen, damit die Organisation einen nachhaltigen Nutzen generieren und erreichen kann“* (Bruch, Menges, 2008).

Das ist aber insofern schwierig, als 80 Prozent der heimischen Tourismusbetriebe an starkem Mitarbeitermangel leiden. Mehr als 50 Prozent der Tiroler Betriebe geben an, dass sie enorme Umsatzeinbußen hatten, weil die touristische Nachfrage wegen des Personalmangels zurückgegangen war. Die steigende Qualität in den 4 bis 5-Sterne-Betrieben bedeutet auch mehr Personal und diese Auswahl an Personal ist nicht einfach. Beispielsweise stieg die Zahl der Beschäftigten in den letzten zehn Jahren um 44 Prozent. Um die Personalauswahl hier effizienter zu gestalten, benötigt es Sofortmaßnahmen, wie eine Verdreifachung des Saisonkontingents, die Stärkung der überregionalen Vermittlung von Arbeitskräften, neue Systeme im Lehrstellensektor oder auch eine Vereinfachung der Rot-Weiß-Rot-Karte, damit eine Beschleunigung in der Tourismus- und Freizeitbranche stattfinden kann (vgl. APA, 2020).

Beispielsweise berichtet der deutsche Autor Kai-Thomas Krause über die US Air Force, die im Personalauswahlprozess emotionale Intelligenz einsetzt und berücksichtigt. Deshalb konnte das Unternehmen mit Hilfe von Testverfahren deutlich bessere Ergebnisse in den Bereichen der Empathie, des Selbstbewusstseins, der Fröhlichkeit und Zufriedenheit sowie im Durchsetzungsvermögen erzielen. Zugleich wurden Fehlbesetzungen in einem Ausmaß von ca. 90% reduziert. Dies könnten erste Lösungsvorschläge für die heimischen Betriebe sein (vgl. Krause, Michas, Schirmbeck, 2009). Heinz Schuler hat die emotionale Intelligenz in der Personalauswahl auch kritisch betrachtet. Über Testverfahren, die beispielsweise zur Selbsteinschätzung dienen, können keine Aussagen zu ihrer Gültigkeit getroffen werden. Die Gültigkeit kann sich auf die Tests oder auch auf die Bewerbungsunterlagen sowie die Gesprächseindrücke beziehen (vgl. Schuler, 2014).

Hingegen teilt Apeljog mit, dass Führungskräfte etliche Personalentscheidungen nach ihren Gefühlen treffen. Die oberste Priorität ist demzufolge, dass Führungskräfte ihre eigenen Gefühle erkennen und auch entsprechend kontrollieren, diese dann richtig interpretieren und über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen (vgl. Apeljog, 2010).

Schuler argumentiert in diesem Zusammenhang, dass emotionale Intelligenz keinen Gewinn für die Personalauswahl bringt. Er sieht das Konzept der EI als rückschrittlich und unnötig an. Seine Begründung dafür ist, dass die Wissenschaft das zurücknimmt, was die Theorie hergibt. Das bedeutet, dass sich die Wissenschaft die emotionale Intelligenz erschlichen hat (vgl. Schuler 2014).

3.1.2 TEAMENTWICKLUNG

Die Teamentwicklung kann als ein Prozess verstanden werden, die das „WIR-Gefühl“ in einer Gemeinschaft auslösen soll, und als eine Einheit, die auf ein Ziel hinarbeitet. Ein solches Ziel ist im heimischen Tourismus eine erfolgreiche Sommer- und Wintersaison. Weiters motivieren sich die Teammitglieder gegenseitig und arbeiten gemeinsam erfolgreicher (vgl. Blochberger, 2010).

Jedes Mitglied in einem Team übernimmt eine bestimmte Rolle und ist damit von anderen abhängig. Das verlangt gegenseitiges Vertrauen sowohl zu den Mitgliedern, also den nächststehenden KollegInnen, sowie zu den direkten Vorgesetzten. Eine beliebig zusammengesetzte Gruppe bildet nämlich noch lange kein Team. Teamentwicklung ist ein langer Prozess. Viel Zeit und Arbeit sind nötig, damit sich alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte als Teil eines Teams sehen. Jede/jeder Einzelne im Team zählt und die Schwächen eines jeden Teammitgliedes werden kompensiert und Stärken werden weiterentwickelt. Ein gemeinsam erarbeitetes Regelwerk, Verlässlichkeit und klare Kommunikation werden gefordert (vgl. Beer, Rutschke, 2011).

Untersuchungen aus den letzten 20 Jahren haben gezeigt, dass Entscheidungen von homogenen Gruppen deutlich effizienter als Entscheidungen von einzelnen MitarbeiterInnen sind. Die Grundvoraussetzung dafür ist emotionale Intelligenz, die mit den Komponenten Empathie, Motivation, soziale Fähigkeit, Selbstwahrnehmung und emotionale Selbstregulierung verfeinert werden muss. Auch soll zum Ausdruck gebracht werden, dass der Umgang in der gesamten Gruppe, aber auch in der Einzelemotion, durchgeführt werden muss, damit eine Reaktion im Team stattfinden kann (vgl. Blochberger, 2010).

Für ein erfolgreiches Team ist eine effektive und effiziente Teamentwicklung notwendig. Dafür müsste das Team die folgenden Bedingungen erfüllen:

- die Hoffnung auf alle Teammitglieder setzen,
- Identifikation mit der Gruppe und
- an das Potential der Gruppe glauben (vgl. Blochberger, 2010).

Es kommt aber auch vor, dass nicht alle Teammitglieder derselben Meinung sind und so kann es beispielsweise passieren, dass eine Person mit negativen Aussagen Unruhe in der Gruppe stiftet (vgl. Blochberger, 2010). Um diese Angelegenheit schnellstmöglich zu lösen, ist es umso wichtiger, sich die Meinungen aller „Querulanten“ anzuhören, da alle Teammitglieder erleben müssen, warum gerade diese Meinung nicht in Ordnung ist. Auf diese Weise soll aufgezeigt werden, dass man jeden Menschen in der Gruppe eine Chance geben soll, ihn respektiert und im Team auch akzeptiert. Eine Maßnahme wäre, alle Vorstellungen und Wünsche auf einem sogenannten „Storyboard-Wandplakat“ zu skizzieren, um diese schlussendlich zu berücksichtigen und Schlüsse daraus zu ziehen (vgl. Urch-Druskat, Wolff, 2001).

Um mit Gefühlen in der Gruppe richtig umzugehen, ist ausschlaggebend, dass man das Team als Ganzes sieht. Es sollte beispielsweise in einer Sitzung am frühen Nachmittag eine Person auch sagen dürfen: „Wir sehen alle ziemlich müde aus, lasst uns eine kleine Pause machen!“ Es ist also sehr wichtig, jede Stimmung in der Gruppe wahrzunehmen. Ein weiterer fundamentaler Aspekt ist, dass man möglichst viele Personen innerhalb und auch außerhalb der Gruppe um Feedback bittet, um eine Dynamik in der Gruppe zu generieren. Damit ein positives Gefühl im Team entsteht, ist es von Vorteil, wenn man Regeln aufstellt und Redewendungen entwickelt, die alle im Lauf der Zeit annehmen. Unerlässlich ist auch, dass negative Ereignisse privater Natur ein positives Gruppengefühl erzeugen. Einige Teams haben zwar ihre Emotionen und Gefühle im Griff, übersehen aber oftmals, dass sie nicht alleine in der Organisation sind. So kann es passieren, dass es zu falschen Einschätzungen der Selbstwahrnehmung im gesamten Team kommt – hauptsächlich dann, wenn man sehr aufstrebend ist (vgl. Urch-Druskat, Wolff, 2001).

Daher ist maßgebend, Außenverbindungen zu entwickeln. Dies bedeutet, dass Teammitglieder auch den Blick auf andere Gruppen richten und deren Stimmungen erkennen und verstehen. Diese neuen Erkenntnisse sollten anschließend in das Ausgangsteam integriert werden, indem KollegInnen aus anderen Teams zu Sitzungen eingeladen werden. Das Team sollte sich auch bemühen, das Unternehmen, dessen Strategien, Ziele und Erfolgsfaktoren insgesamt zu verstehen. Diese Aspekte sollten in den internen Teambesprechungen immer wieder explizit angesprochen werden. Ist das nicht der Fall, kann es zu Enttäuschungen kommen, wenn eine Lösung des Teams, von der es begeistert war, bei anderen auf Ablehnung und Kritik stößt (vgl. Urch-Druskat, Wolff, 2001).

3.2 EINFLUSS VON EMOTIONEN AUF DIE FÜHRUNG SOWIE DEN ERFOLG

„Management kommt von Menschenführung. Nicht nur im Dienstleistungsbereich sind die Menschen der entscheidende Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Zu den wichtigsten Aufgaben und Qualitäten eines Managers gehört, die Stärken – und nicht etwa die Schwächen – der MitarbeiterInnen zu entdecken, ihre Potenziale zu entwickeln und für die Arbeit fruchtbar zu machen“ (Goleman, Boyatzis, McKee, 2010).

Emotionale Hinweise sind in Teams auch für das Arbeitsklima wesentlich. In diesem Zusammenhang nimmt die Führungskraft eine entscheidende Rolle ein, weil sich MitarbeiterInnen an ihr orientieren. Solche emotionalen Hinweise von Seiten des Chefs/der Chefin können Lob, konstruktives/destruktives Feedback oder auch Ignoranz sein. Das ist eine Art Unterstützung, damit sich der Mitarbeiter wahrgenommen fühlt. Goleman beschreibt in diesem Zusammenhang die „limbische Anziehungskraft“, welche eine „*spürbare Wirkung auf das emotionale Gehirn der Menschen in seiner Umgebung*“ erzeugt (Goleman, Boyatzis, McKee, 2010).

Führungskräfte, die emotional intelligent in der Organisation auftreten, werden oft als anziehend wahrgenommen, da es Freude macht, mit ihnen zu arbeiten. Am meisten wirken Gesicht, Stimme und vor allem die Gestik der Führungspersönlichkeit. Dies wirkt sich spürbar auf das Arbeitsklima aus, da dieses 50 bis 70% vom Vorgesetzten abhängt (vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2010).

Damit ein Unternehmen erfolgreich bleibt, ist es wichtig, dass die Stimmung der Führungspersonen das Arbeitsklima positiv beeinflusst, denn es hat einen enormen Einfluss auf die Fluktuation der MitarbeiterInnen, die Arbeitsmoral, die Anzahl der Krankenstände und die Leidenschaft der Angestellten. Die Leistungsfähigkeit kann auf diese Weise um bis zu 20% gesteigert werden. Der Vorteil eines guten Arbeitsklimas zeigt sich für das Unternehmen auch in einem gesteigerten Gewinn. Damit wird der direkte Zusammenhang zwischen dem Service der Mitarbeiter, der Kundenzufriedenheit und dem verbesserten Ergebnis des Geschäfts offensichtlich (vgl. Euler, Otto, Mandl, 2000).

Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang zwischen Führungskraft, Arbeitsklima und dem Geschäftsergebnis. Anzuführen ist hier, dass die Führungskraft einen derart großen Einfluss auf das Arbeitsklima hat, dass er sich im Geschäftserfolg oder auch im Geschäftsmisserfolg widerspiegelt.

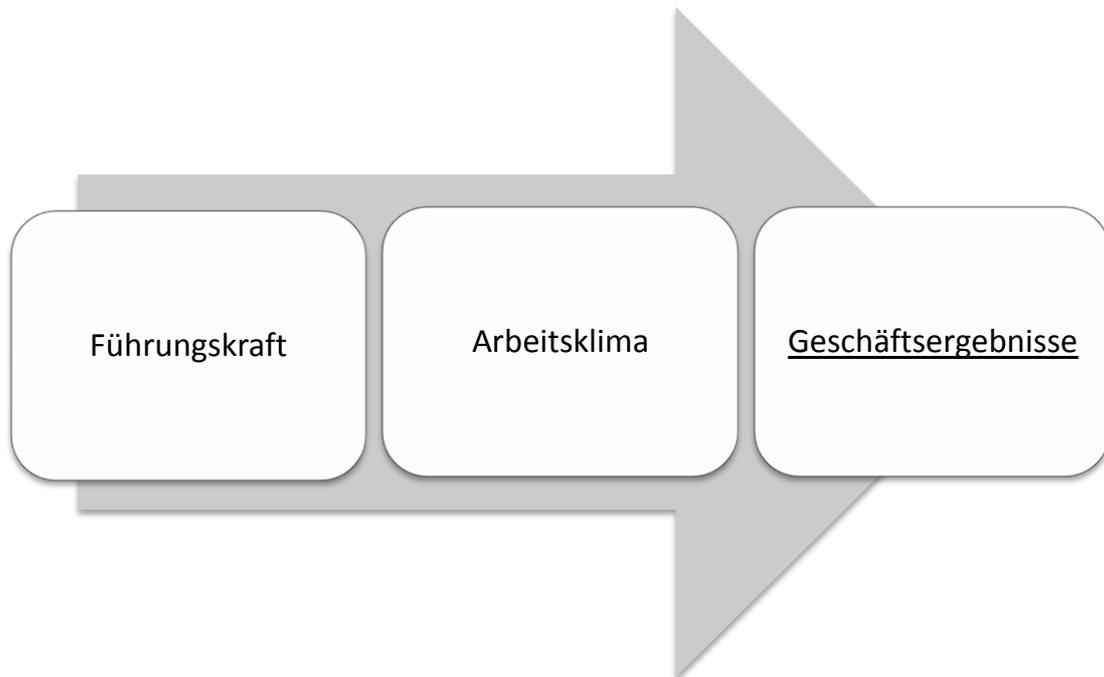


Abbildung 2: Zusammenhang Führung, Arbeitsklima und Geschäftsergebnisse (vgl. Euler, Otto, Mandl, 2000)

Da Emotionen sehr kurzlebig sind, Stimmungen aber länger anhalten können, stellen diese oft eine Art dauernde Störung dar. Emotionen sind umrissen, haben den sogenannten „Dingcharakter“ und können damit einen großen negativen Einfluss haben. Oft werden Stimmungen und Gefühle bezüglich Intensität, Objektbezogenheit und Dauer unterschieden (vgl. Euler, Otto, Mandl, 2000).

3.3 FÜHRUNG UND MOTIVATION

Führung und Motivation sind für Hoteleigentümer sehr vielseitige Themen. Leider gibt es bis dato noch immer keine einheitliche Vorgehensweise, mit der verschiedene Verhaltensmuster des jeweiligen Individuums erklärt werden können. Jedoch darf festgehalten werden, dass jeder Mensch anders motiviert ist (vgl. Comelli, von Rosenstiel, 2008).

Um Motivation und Führung in einem Hotel noch intensiver zu stärken, ist die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wichtig, um noch mehr Erfolg zu haben. Noch wichtiger ist es, dass jede Führungskraft regelmäßige Gespräche mit dem Mitarbeiter führt, um ein gewisses Vertrauen zueinander aufzubauen und um in diesen Gesprächen zu erläutern, was die Ziele des Mitarbeiters sind. Beispielsweise vereinbart der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter weitere Aufgaben, gleichzeitig kann man auf die besonderen Stärken und Schwächen eingehen. Dies kann in sogenannten Fördergesprächen stattfinden, wo über die Zukunft des Angestellten gesprochen wird. Solche Personalgespräche können durchaus die Motivation steigern. Das sogenannte „Coaching“ vermittelt dem Angestellten, dass man sich für ihn interessiert und dient als grundlegendes Werkzeug für die Führungskraft (vgl. Dysli, 2002).

Damit all diese Aspekte auch funktionieren, müssen Motivation und Führung noch aktiver gelebt werden. Ausgehend davon, dass man Menschen beobachtet und als Vorbild in einem Unternehmen wirkt, muss auch auf die MitarbeiterInnen eingegangen werden, um sie langfristig und effektiv im Unternehmen zu binden (vgl. Comelli & von Rosenstiel, 2008).

EI spielt hier eine wesentliche Rolle. Ist die positive Wirkung der Führungskraft nicht gegeben, verliert das ganze Team Vertrauen und Respekt, was dazu führt, dass das Team sich neu strukturiert und eventuell sein Interesse und auch sein Vertrauen einer anderen Person zuwendet. Damit hier das Vertrauen gegenüber dem Chef jedoch gewährleistet ist, braucht es eine feinfühligere Führungsperson, die manchmal über den Tellerrand schauen kann. Anschließend muss sie schnell agieren und so wieder Harmonie und Zusammenarbeit in das Team bringen. Der Amerikaner Perot Ross zitiert das Szenario folgendermaßen: *„Menschen können nicht gemanagt werden. Unternehmen kann man managen, Menschen muss man führen“* (Perot, 1930).

Darum ist es von Bedeutung, dass man sich auf Menschen konzentrieren muss, damit Motivation und Führung auch umgesetzt werden. Weiters muss die Motivation aber auch die Führung als absolutes Regelwerk des Vertrauens zwischen den MitarbeiterInnen und ihren Vorgesetzten gesehen werden, wodurch der Vorgesetzte die Dynamik in der Gruppe in gewisser Weise unter Kontrolle hat. Funktioniert dies, gewinnt die emotionale Intelligenz im Joballtag an enormem Wert (vgl. Perot, 1930).

3.4 MOTIVATION

Das Wort „Motivation“ ist ein weitverbreiteter Begriff und wird vom lateinischen „movere“ abgeleitet, was bewegen oder auch antreiben bedeutet (vgl. Odenbach, 1974).

In der Tiroler Tourismusbranche beispielsweise ist man sich einig, dass man immer motivierte MitarbeiterInnen haben will. Im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch sieht man motiviertes Personal als Eigenkapital, welches bestmöglich eingesetzt werden muss, damit ein nachhaltiger Nutzen für das Unternehmen entsteht. Gleichzeitig versteht man unter Motivation aber auch, das Handeln eines Vorgesetzten. Jedoch sprengt sich vom Begriff „Motivation“ differenziert und angibt, dass die Eigensteuerung, den eigenen inneren Antrieb des Individuums, beschreibt (vgl. Sprenger, 2010). Somit gilt, dass Motivation nicht nur ein ergebnisorientiertes Erlebnis, sondern eine Begriffsverallgemeinerung ist. Motivation bezeichnet man demzufolge als *„die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiven bewertenden Zielzustand. An dieser Ausrichtung sind unterschiedlichste Prozesse im Verhalten und Erleben beteiligt“* (Rheinberg, 2008).

Beispielsweise sagen Scheffer und Kuhl über die allgemeine Motivationsdefinition Folgendes: *„Motivation ist die Abweichung eines angestrebten Zustandes (Sollwertes) von einem aktuellen Zustand (Istwert). Diese Abweichung gibt dem Verhalten Energie, Richtung und Ausdauer. Damit wollen Scheffer & Kuhl sagen, dass die Ressource Mensch von sich aus selbst was durchführen möchte. Es muss also eine motivierte Person und eine motivierende Situation vorliegen. Hat eine Person Hunger, so ist sie motiviert, sich etwas zum Essen zu beschaffen. Hat ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ein hohes Qualitätsbewusstsein, so ist sie/er motiviert, gute Qualität abzuliefern“* (Scheffer, Kuhl, 2006).

Comelli und von Rosenstiel geben eine ähnliche Definition wie Scheffer und Kuhl. Sie behaupten, dass uns Motivation auf Vorwärtsbewegungen und Dynamiken hinweisen muss und dass Motivation uns zum Handeln bewegen soll. Motivation richtet sich auf Ziele hin und stärkt diese, damit man auf dem Weg bleibt und nicht von Zielen abweicht (vgl. Comelli, von Rosenstiel, 2008).

Motivation kann aber auch als Prozess angesehen werden, der damit beginnt, dass man zunächst das unbefriedigte Bedürfnis sowie das Motiv bestimmt. Wurden diese beiden Begriffe analysiert, kann man auf die Aktivierung im Prozess eingehen. Damit das Ziel der Bedürfnisbefriedigung schlussendlich erreicht wird, ist das Verhalten der Person im Prozess ausschlaggebend. Wie dieser Motivationsprozess jedoch genauer aussieht, ist in Abbildung 3 ersichtlich (vgl. von der Linde, von der Heyde, 2007).

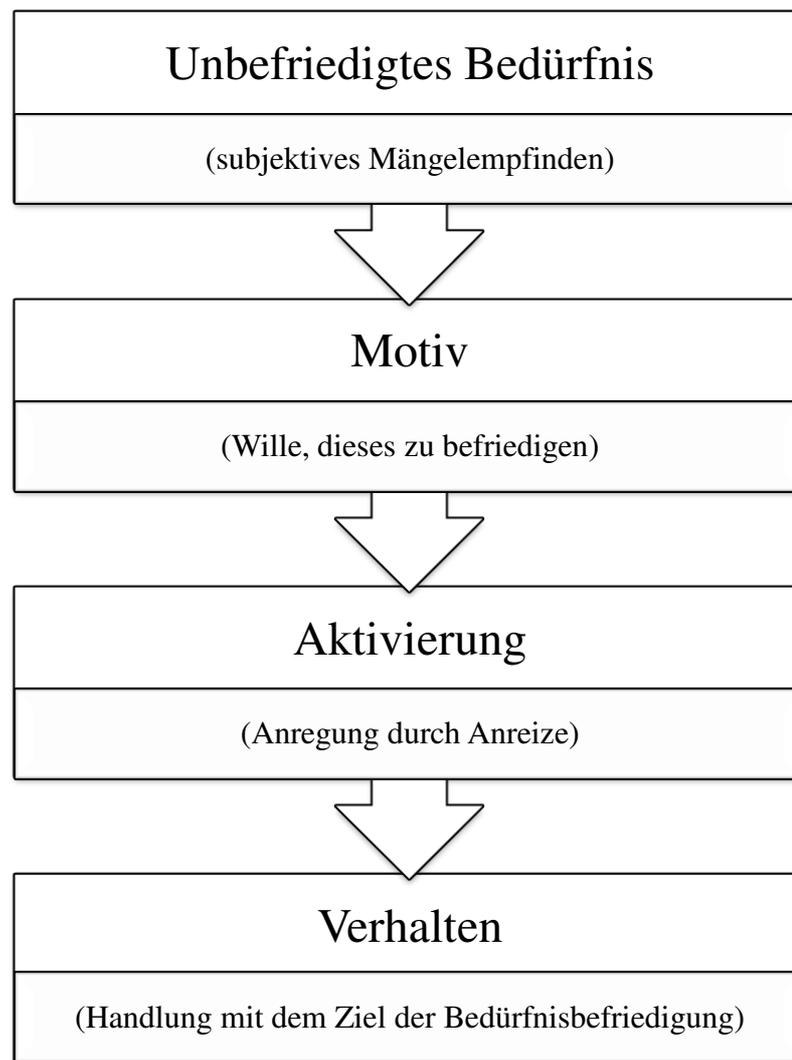


Abbildung 3: Der Motivationsprozess (vgl. von der Linde, von der Heyde, 2007)

Nach Sichtung der Primär- und Sekundärliteratur ergibt sich, dass es für den Begriff der Motivation viele Bedeutungen und Definitionen gibt. Darüber hinaus ist Motivation ein Prozess des Handelns und ist mit ständiger Bewegung verbunden.

3.5 MOTIVATIONSMODELLE

Um Modelle der Motivation anhand der Literatur in dieser Arbeit zu beleuchten, wird mit dem sogenannten „einfachen Motivationsmodell“ begonnen. Dieses Modell besagt, dass das Handeln eines Menschen immer wieder die äußere Anregung benötigt, damit man auch die äußeren Ziele erreicht. Mit den äußeren Zielen ist gemeint, dass es die Verknüpfungen von Bedürfnis, Motivation, Anreiz, Aktivierung und Verhalten benötigt, um erfolgreich zu sein. Ist das angepeilte Ziel hingegen ein inneres, wie beispielsweise anhaltende Zufriedenheit, wird auch die Motivation von innen kommen und eine nie versiegende Quelle sein (vgl. Rheinberg, 2008).

Ein weiteres Motivationsmodell ist das „Erweiterte kognitive Motivationsmodell“ nach Rheinberg (2008) (siehe dazu Abbildung 4). Mit diesem Modell will Rheinberg sagen, dass dies eine motivationale Handlungsepisode ist, in der die Stationen Situation, Handlung, (Handlungs-)Ergebnis und Folgen durchlaufen werden. Man will eine Struktur zum Vorschein bringen, die jene Erwartungen und Anreize zur professionalen Motivation darstellt. Von ihrer situationsbezogenen Bewertung und Abschätzung hängt es ab, ob sich eine Tendenz zum Handeln abzeichnet (vgl. Rheinberg, 2008).

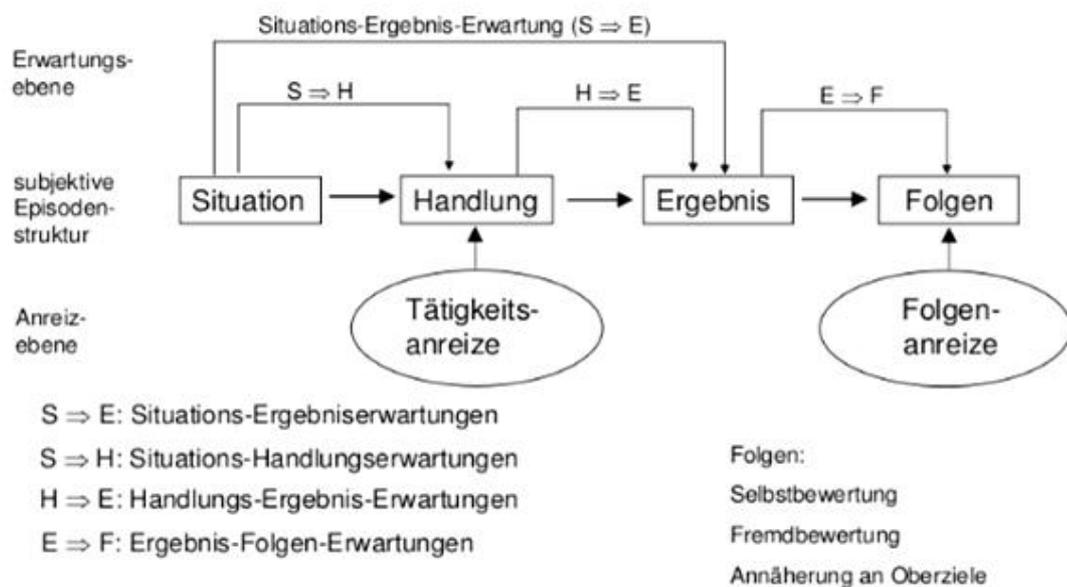


Abbildung 4: Erweitertes kognitives Motivationsmodell (vgl. Rheinberg, 2008)

Basierend auf dem Motivationsmodell von Rheinberg findet eine positive Wirkung erst dann statt, wenn das mögliche Ergebnis des Handelns von der Person als positiv eingeschätzte Folgen hat. Dabei ist es unnötig, ob die Reihenfolgen als notwendig oder nur als ungeschlossene Möglichkeiten erscheinen, die Verbindung zwischen dem Eintreten oder Nichteintreten muss einen ernsthaften Nutzen haben (vgl. Rheinberg, 2008).

3.5.1 INTRINSISCHE MOTIVATION

Mit intrinsischer Motivation will man erreichen, dass MitarbeiterInnen aus der eigenen und inneren Einstellung eine positive Haltung gegenüber dem Unternehmen aufbauen und dass jede/jeder MitarbeiterIn mit Stolz in einem gutlaufenden Unternehmen arbeitet. Frehr beispielsweise ist der Überzeugung, dass intrinsische Motivation der Schlüssel zum Erfolg ist. Gleichzeitig soll sie als wichtige Voraussetzung und als Ziel jedes Unternehmens angesehen werden. Erst die innere Motivation führt bei MitarbeiterInnen zur Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Frehr, 1993).

„Die intrinsischen Motive finden ihre Befriedigung in der Tätigkeit selbst. Je mehr einer Person eine Verrichtung Spaß macht, desto produktiver ist sie“ (Bröckermann, 2003).

Daraus folgt, dass die intrinsische Motivation mit der Einstellung der MitarbeiterInnen in einem Unternehmen zu tun hat, aber auch als Aufgabe der Chefetage gesehen wird.

3.5.2 EXTRINSISCHE MOTIVATION

Nach Goleman setzt sich extrinsische Motivation aus einer persönlichen und aus einer sozialen Hauptkompetenz des Menschen zusammen (vgl. Goleman, 1995). Die Forschung differenziert extrinsische Motivation in externe materielle (Geld, Prämien, Firmenwagen, etc.) und immaterielle (Lob, Beförderung) Werte (vgl. Holtbrügge, 2004).

Diese Art von Motivation umfasst alle Belohnungen, die ein Betrieb dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin bieten kann. „*Die extrinsischen Motive können nicht durch die Tätigkeit alleine, sondern durch deren Folgen oder Begleitumstände befriedigt werden*“ (Bröckermann, 2003). Das soll bedeuten, dass extrinsische Motivation aufgrund von Anreizen entsteht, die sehr interessant für Mitarbeiter sind (vgl. Holtbrügge, 2004).

Das Ziel der extrinsischen Motivation ist also die direkte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens. Der Erfolg der äußeren Motivation ist bei Angestellten zwar anfangs durchaus erkennbar, jedoch verlieren diese Anreize, die das Unternehmen bietet, sehr bald an Wirkung. Insbesondere finanzielle Anreize werden von den MitarbeiterInnen sehr schnell als selbstverständlich angesehen. Schwierig ist diese Art der Motivation auf alle Fälle, da diese Motivation zur Demotivation führen kann, was als sehr schwerer Führungsfehler zu werten ist (vgl. Drumm, 2005).

3.6 HERAUSFORDERUNG UND GRENZEN

In der Berufswelt ist es leider immer noch gang und gäbe, dass man MitarbeiterInnen nach ihren Stärken einsetzt. Die Stärken allein sagen aber wenig über die Motivation des jeweiligen Bewerbers aus. Soziale Schwächen, wie eine schlechte Einbindung ins Team, werden oft erst erkannt, wenn der Bewerber bereits eingestellt ist. Schwächen bzw. die Überlegung, ob sich der Mitarbeiter im Unternehmen weiterentwickeln soll, sind für Arbeitgeber keine Anreize. Oft muss der neue Mitarbeiter selbst entscheiden, wie sich sein weiterer Werdegang im Betrieb gestaltet und allzu oft steht das Erreichen der Ziele an oberster Stelle. Dabei richtet sich der Fokus nicht auf den Weg zum Erfolg, sondern rein auf das Ergebnis (vgl. Vigenschow, Schneider, Meyrose, 2009).

Ein wichtiger Aspekt ist dabei die richtige Motivation und Führung durch den Vorgesetzten, da der Verlust eines Mitarbeiters ein negatives Ansehen eines Betriebs zur Folge haben kann. Demzufolge muss viel Arbeit geleistet werden, um topmotivierte MitarbeiterInnen zu halten und auch zu fördern, anstatt immer wieder neue zu suchen. Softskills sind hier gefordert und es muss jedem Vorgesetzten gleichzeitig auch klar sein, dass Mitarbeiter auch als Menschen und nicht nur als Arbeitnehmer angesehen werden sollen (vgl. Lischka, 2012).

Schließlich kann man aber auch alles übertreiben, denn das Mitgefühl für Andere, „das Immer-gut-Meinen“, kann für eine Führungsperson zur Belastung werden (vgl. Haase, 2017). Je höher das Feingefühl eines Menschen ist, umso höher müssen auch seine Kompetenzen im Umgang mit diesen sein. Schwierig wird es erst bei negativen Emotionen der Mitmenschen, da diese nämlich enormen Stress auslösen. Deshalb bedeutet emotionale Intelligenz auch, dass negative Emotionen erkannt werden und man mit ihnen konstruktiv im Berufsalltag umgehen muss (vgl. Bechtoldt, 2017).

Wenn in einem Unternehmen die Führungsperson mit Hilfe von emotionaler Intelligenz leitet, kann es dennoch zu Situationen kommen, in denen Logik gefordert ist. Als Beispiele dienen Mobbing und unakzeptables Verhalten (vgl. Blochberger, 2010).

3.7 ZUSAMMENFASSUNG

Emotionale Intelligenz stellt sicherlich für jedes Unternehmen, speziell in der Hotellerie, eine gewisse Herausforderung dar, um nachhaltig einen Nutzen daraus ziehen zu können. Wichtig ist jedoch, dass jede Führungsperson, aber auch jede/jeder MitarbeiterIn mit dem Begriff behutsam umgeht. Es ist schwierig, mit Emotionen, aber auch mit Gefühlen im Joballtag umzugehen, da in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft oft „ruppiges“ Miteinander stattfindet. In einem Saisonbetrieb muss man in kürzester Zeit den Fokus auf seine Wirtschaftlichkeit legen, damit die möglichst langfristige Existenz des Unternehmens gewährleistet ist. Damit ein harmonisches Miteinander und eine langfristige Bindung funktionieren, muss die Führungsperson stets auf Emotionen und Gefühle des Mitarbeiters achten.

Auch wenn diese beiden Schlagwörter – emotionale Intelligenz – zwei komplett verschiedene Themenbereiche abstecken, ist es wichtig, dass die Führungsperson noch immer eine klare und wertorientierte Linie verfolgt und positiv bestimmend sowie delegierend mit der Aufgabenverteilung im Betrieb umgeht. Hier bezieht sich die emotionale Intelligenz auf Selbstbeherrschung und Selbstdisziplin.

Funktionieren diese Aspekte, dann schreibt die Tiroler Hotellerie positive Zahlen und generiert Vorteile für eine gute Mitarbeiterbindung. In diesem Umfeld können Teams motivierter im Arbeitsalltag wirken und Gefühle sowie Emotionen durchaus zulassen. Teamarbeit ist in jedem Betrieb sehr anspruchsvoll, es kann aber zu einer drastischen Minimierung der Fluktuation führen. Wird diese Art der EI positiv aufgenommen, können EigentümerInnen und MitarbeiterInnen eine besondere Bindung zueinander aufbauen.

Der Faktor Stress wiederum kann diese Bindung beeinträchtigen. Da sich MitarbeiterInnen oft zu viele Gedanken machen, kann sich das negativ auf ihre Arbeit auswirken. Gelegentlich ist das Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften von betrügerischen Absichten geprägt. Manipulieren beispielsweise Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen, kann sich das negativ auf die Emotionen und Gefühle einiger Personen im Betrieb auswirken. Auf diese Weise geht Vertrauen verloren und der Angestellte kündigt.

Mit dem Thema emotionale Intelligenz muss man demnach sehr behutsam umgehen, da die wichtigste Ressource, der Mensch, an oberster Stelle steht. Menschen müssen im Unternehmen wahrgenommen werden und man muss ständig auf sie eingehen, damit sie emotional abgeholt werden. Hier reicht emotionale Intelligenz alleine nicht aus, da sie nur einen Aspekt des Miteinanders darstellt. Neben gesellschaftlichem Wohlbefinden benötigt man Hochachtung gegenüber dem Menschen, Aufrichtigkeit, Respekt und schließlich eine ganzheitliche klare Verständigung.

4. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

4.1 ALLGEMEINER AUFBAU UND ZIEL DER UNTERSUCHUNG

Im theoretischen Teil in vorliegender Abschlussarbeit wurde bereits erwähnt, dass Menschen in einem Team miteinander konstruktiv umgehen müssen, was nicht nur die Kommunikation verbessert, sondern auch die Geschäftsziele leichter erreichen lässt. Die Anwendung der emotionalen Intelligenz führt zu Zufriedenheit im Joballtag und gleichzeitig auch zur Verbesserung der Leistung. Das Ziel dieser empirischen Untersuchung ist eine Antwort auf die Frage, ob sich EI als Schlüsselfaktor für den Erfolg im Unternehmen eignet und welche Rolle die Führungsperson in der Mannschaft und auch Vorgesetzte bei der Motivation der Angestellten spielen (vgl. Porst, 2008).

Die SWOT-Analyse dient als Basis für die Fallstudie, die untersucht und in unterschiedliche Rubriken eingeteilt wird. Der Analyse liegen weiters die Antworten von ausgewählten Führungskräften aus der Tiroler Tourismus- und Freizeitbranche zugrunde. Damit das qualitative Prinzip den Anforderungen der Fragestellungen entspricht, werden Verknüpfungen zwischen Personalauswahl, Teamentwicklung, Personalbindung und Herausforderungen und Grenzen im Hotelgewerbe abgefragt. Anschließend folgt in der Rubrik „EI-Skala“ eine Befragung zu den Führungspersonen (vgl. Porst, 2008).

4.2 AUSWAHL DER UNTERSUCHUNGSMETHODIK

Nach Ausarbeitung der Hypothesen, die der Operationalisierung der Untersuchung dienen, muss darauf aufbauend entschieden werden, wie eine Untersuchung durchgeführt werden sollte, um am effektivsten Daten zu gewinnen. Da es nicht möglich ist, alle MitarbeiterInnen für die Untersuchung zu berücksichtigen, wurde eine Fallstudie durchgeführt (vgl. Gläser, Laudel, 2009).

Durch gezielte Befragungen von Menschen kann man hier auf Probleme eingehen, die es so in der Realität etwa noch nicht gegeben hat. Für den Interviewpartner wurden die Fragen vom Autor vorbereitet. Diese Liste von Fragen wurde den Hoteleigentümern via E-Mail zugesandt. Auf diese Weise kann sich der Befragte in Ruhe seinen ausführlichen Antworten widmen. Diese werden im Anschluss mittels einer EI-Skala aufbereitet (vgl. Gläser, Laudel, 2009).

4.3 AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNERINNEN

Die E-Mails mit dem Leitfaden wurden an ausgewählte Hoteleigentümer der Tiroler Tourismus- und Freizeitbranche versendet, wobei auf eine ausgewogene Altersverteilung geachtet wurde. Alle Personen waren mit der Fallstudie einverstanden und so fanden die Gespräche via Skype in der Zeit vom 18. bis 24. März 2020 statt. Alle ExpertInnen gingen offenkundig und positiv mit der Thematik „emotionale Intelligenz im Führungsverhalten“ um. Die Dauer der Umfragen betrug zwischen 40 und 90 Minuten. Eine Anonymisierung aller HoteleigentümerInnen wurde gewünscht.

Dem Verfasser ging es bei der Auswahl der Personen vor allem darum, aktuelle und praxisnahe Erfahrungen über den Gegenstandsbereich zu gewinnen, da die emotionale Intelligenz weitestgehend erforscht ist. Die vier befragten ExpertInnen wurden so als Kristallisationspunkte praktischen Insiderwissens gesehen, weil sie einen intensiven Einblick in die Praxis der Tiroler Tourismusbranche geben können.

4.4 SWOT-ANALYSE

Damit eine SWOT-Analyse durchgeführt werden kann, muss man zahlreiche Faktoren beachten. Deshalb wird kurz die Methodik vorgestellt, die in Abbildung 5 dargestellt ist. Diese SWOT-Analyse gibt die Ergebnisse wieder, die im nächsten Schritt genauer analysiert und interpretiert werden (vgl. Bruhn, 2010).

SWOT-ANALYSE EMOTIONALE INTELLIGENZ – TIROLER HOTELLERIE	
STÄRKEN	<ul style="list-style-type: none"> - Mehr Motivation durch Führungskraft und MitarbeiterInnen - Die Steigerung der Kreativität im Unternehmen nimmt zu - Steigerung durch das emotionale Bewusstsein - Problemlösungsorientiert <ul style="list-style-type: none"> - Feedback erteilen - Reflektieren - Humor nicht verlieren - Loyalität steigt
SCHWÄCHEN	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Experimente durchführen - Kontrolliert bleiben - Kostenintensiv - Teamarbeit <ul style="list-style-type: none"> - MitarbeiterInnen raten, selbst zu sprechen - Differenzen sofort klären
CHANCEN	<ul style="list-style-type: none"> - Auf die Schwächen eingehen, um Chancen zu generieren - Teamspirit stärken - Leistungssteigerung im ganzen Unternehmen - Minimierung der Fluktuation
HERAUSFORDERUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> - Anweisungen durch Führungskraft werden nicht akzeptiert - Das Thema findet keinen positiven Nutzen - Betrug - Lebenslanges Lernen

Abbildung 5: SWOT-Analyse (eigene Darstellung)

Weshalb wird eine SWOT-Analyse in der vorliegenden Arbeit verwendet? Bruhn gibt an, dass die SWOT-Analyse ein wichtiges Analysetool für Unternehmen ist und sich damit eine IST-Situation abbilden lässt. Diese Analyse gehört zu den Instrumenten des strategischen Managements, dessen Aufgabe darin besteht, strategische Lösungen für die Erreichung der Ziele eines Unternehmens, in diesem Fall für die Hotellerie, zu erarbeiten. Das Ziel der Analyse liegt darin, Handlungsempfehlungen für Fragestellungen und zukünftige Entscheidungen eines Unternehmens zu entwickeln. Dieses Analyse-Tool kann auch als „Untersuchungsform über Stärken und Schwächen sowie über Chancen und Risiken in einem Unternehmen oder von einem Produkt“ gesehen werden (vgl. Bruhn, 2010).

Diese Form der Untersuchung wurde auch deshalb gewählt, weil sie es erlaubt, auf die Bewertung der Empathie des Hoteleigentümers einzugehen. Damit ein Gast wieder glücklich nach Hause reist, muss der Gastgeber dessen persönliches Umfeld und Motivation erkunden. Wertevorstellungen, Stimmungen und Launen, aber auch Erwartungen, die ein Gast an einen Urlaub in Tirol hat, sind dem Eigentümer nur teilweise bekannt. Im fortgeschrittenen Alter ist nämlich der transportierte Teil der Empathie nur schwer erlernbar, wenn die Voraussetzungen dafür in der Kindheit und Jugend nicht geschaffen wurden (vgl. Becker, 2020).

Jedoch gibt es auch einen weiteren Teil der Empathie, der durchaus erlernbar ist. Hier spielen Sympathie und Glück eine wesentliche Rolle. Menschen erinnern sich nämlich nur an die Dinge, die ihnen wichtig und sympathisch sind. Dieses sogenannte Vor- und Nachmachen funktioniert nur bei Kleinkindern. Der Befehl funktioniert schon lange nicht mehr, da der Empfänger heftig reagiert und kündigt (vgl. Becker, 2020).

So wie die Motivation immer versucht intrinsisch bei Menschen zu wirken, so muss das Erlernte der Empathie, das Umsetzen der Gefühle, des Gehörten, aber auch des Geschmeckten ebenfalls von innen heraus spürbar sein. Hierbei setzt sich der Erfolg aus folgenden Komponenten zusammen: Neben dem Verstehen spielt auch das Akzeptieren solcher Verhaltensweisen eine entscheidende Rolle. Der nächste Aspekt ist die sogenannte affektive Empathie. Diese will uns eine entsprechende, nachhaltige und ein immerwährendes Handeln mitteilen, das grundlegend für die Tiroler Hotellerie sein soll (vgl. Becker, 2020).

Aber wie erreicht man mit diesem Grundgerüst MitarbeiterInnen in der Hotellerie, um Lerneffekte hervorzurufen, damit die MitarbeiterInnen langfristig im Unternehmen arbeiten? Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie man Menschen eines Teams erreicht und wie Führungspersonen das Angedachte umsetzen sollen. Schließlich stellt sich die Frage, wie hoch die EI der Teammitglieder und der Führungsperson sind? Sollen Trainings im Team oder ein Einzelcoaching durchgeführt werden (vgl. Becker, 2020)?

Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen, welche nachhaltigen Wirkungen in diesem Zusammenhang erreicht werden können.

4.5 DIE FALLSTUDIE

Da sich Fallstudien in der Regel auf eine Vielzahl von Datenquellen stützen, werden mehrere Themen angesprochen (Personalauswahl, Teamentwicklung, Personalbindung sowie Herausforderungen und Grenzen). Es wurde eine Fallstudie mit vielen Facetten konstruiert, um den Befragten einen Blickwinkel zu öffnen, der mitunter neue Erkenntnisse zulässt. Ziel ist es auch, ein Umdenken im Hotelgewerbe anzustoßen (vgl. Baxter, 2008).

In der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde angekündigt, dass die Fallstudie vorher ausgearbeitet und per E-Mail versendet wurde, damit sich die InterviewpartnerInnen vorbereiten konnten. Yin und Sandberg sehen das folgendermaßen: *„Als Zielstellung steht die möglichst vollständige Erfassung und anschließende Interpretation problemrelevanter Themen, woraus sich idealerweise eine analytische Generalisierung, samt Ausweitung des Themas oder eine Ergänzung bestehender Theorien ergibt“* (Yin, 2009; Sandberg; 2012).

Es wurden Betriebe ausgewählt, die schon seit Jahren in der Tiroler Hotellerie tätig sind. Alle Unternehmen gehören der Kategorie „4 Sterne Superior“ und darüber hinaus an. Diese Kategorie wurde deshalb ausgewählt, da die Unternehmen nach außen einen grandiosen Auftritt aufs Parkett legen und dutzende Menschen in der Sommer- sowie Wintersaison zufriedenstellen. Dem Verfasser war es demnach wichtig herauszufinden, wie die interne Struktur von Führungskraft und MitarbeiterInnen in den jeweiligen Betrieben funktioniert.

Dabei wurde klar, dass die drei Leitworte Personalauswahl, Teamentwicklung, Personalbindung eine wichtige Rolle spielen und es wurden dabei auch deren Herausforderungen und Grenzen offenkundig.

Die Gespräche zwischen dem Verfasser und den Führungskräften führten zu spannenden Diskussionen, die interessante Erkenntnisse hervorbrachten. So folgte ein Resultat, das in den folgenden Abschnitten wiedergegeben wird.

4.5.1 PERSONALAUSWAHL

Das Ergebnis gibt einen Einblick in die individuelle Anwendung zum Thema Personalauswahl im Führungsalltag der Befragten. Besonderes Augenmerk wurde auf die SWOT-Analyse und die Bedeutung bzw. Anwendung der emotionalen Intelligenz in der Personalauswahl gelegt. Abgeleitet und untersucht werden Meinungen und Entwicklungen emotionaler Kompetenzen sowie Einstellungen zum Thema Personalauswahl.

Personalauswahl bedeutet für die befragten Touristiker erstrangig, dass man aus dem Angebot des Arbeitsmarktes interessierte, verfügbare Personen rekrutiert, deren Kompetenzen den jeweiligen Anforderungen entsprechen und die kreativ und loyal im Unternehmen wirken. Diese erste große *Stärke* im Personalauswahlprozess bedeutet jedoch schon per Definition, dass man vorab nur solche Profile im Unternehmen in Betracht zieht, welche zur erfolgreichen Unternehmensführung beitragen.

Die Führungsperson muss demnach von Anfang an EI und Empathie anwenden. Funktionieren diese beiden Parameter in der Kommunikation zwischen potenziellen neuen MitarbeiterInnen und der Führungskraft, kann sich dieser positive Aspekt auch auf den Geschäftserfolg auswirken. So kann eine längere Bindung zwischen Bewerber und Eigentümer aufgebaut werden.

Um die potentiellen MitarbeiterInnen zu integrieren, absolvieren sie einen Probearbeitstag. Danach erhalten sie Feedback, und ihre Tagesleistungen werden gemeinsam reflektiert.

Bestehende MitarbeiterInnen werden in diesen Prozess einbezogen, damit der Teamgeist gestärkt wird. Die Auswertungen des Personalauswahlprozesses werden mit Gruppengesprächen abgeschlossen, damit die Abteilungsleiter und die Führungsperson anschließend auf die Stärken und Schwächen der jeweiligen Person eingehen können. Mit dieser Maßnahme will man das emotionale Bewusstsein der Führungsperson erhöhen, damit sich der potenzielle Mitarbeiter als vollwertiges Mitglied des Unternehmens fühlt.

Dessen ungeachtet müssen in allen befragten Hotelbetrieben jedoch die Anforderungsprofile noch detaillierter ausgearbeitet werden, dass als klare *Schwäche* hervorgehoben wird. Klar ist aber, dass etwa das Küchenpersonal andere Hard Skills als MitarbeiterInnen im Service oder an der Theke aufweisen müssen. Somit ist es wichtig, sich auf keine „Experimente“ einzulassen, sondern kontrolliert zu bleiben und die richtigen Personen für die richtige Abteilung zu rekrutieren. Wichtig ist es auch, dass die Soft Skills aller potenziellen MitarbeiterInnen ähnlich sein sollten, damit ein angenehmes und wertschätzendes Arbeiten im Team funktioniert. So soll man allen MitarbeiterInnen raten, selbst zu sprechen und die Differenzen in Besprechungen oder Auswahlgesprächen sofort anzusprechen und zu klären. Anforderungsprofile weisen oft keinen Bezug auf emotionale Intelligenz auf.

Vielmehr achtet man auf wichtige Kriterien im Personalauswahlprozess. Alle Interviewpartner betonen, dass Ausbildungen im Gastro- und Hotelbereich sehr bedeutsam sind und fachkundige Kompetenzen für entsprechende Stellen vorhanden sein müssen, die wiederum in der Tiroler Tourismusbranche als *Chancen* angesehen werden. Fleißige und ehrgeizige Quereinsteiger und Schulabbrecher sind in dieser Branche jedoch immer willkommen.

So werden SchülerInnen in Schulen gesteckt, damit sie dem klassischen Rollenbild entgegenwirken. Matura und Studium ist laut Mama und Papa ein „muss“, obwohl sich der Mensch gerne auf andere Herausforderungen, wie beispielsweise eine Lehre spezialisieren will. Durch diesen eifrigen Ehrgeiz der Eltern werden oftmals jungen ambitionierten Menschen die Zukunft verbaut, die gleichzeitig zu einer Leistungssteigerung in der Tiroler Hotellerie führen können, da man hier auf junges und fachkräftiges Personal zurückgreifen könnte. Weiters sind Auftreten und Hard Skills für alle Befragten sehr bedeutungsvoll, weil sie sich positiv auf die Teamfähigkeit im Betrieb auswirken.

Da es in der Hotelbranche sehr schwierig sei, gutes, aber auch loyales Personal zu finden, dürfen sie nicht zu hohe Ansprüche an die Kriterien der EI stellen. Dennoch sind die befragten Betriebe bestrebt, emotionale Intelligenz im Personalauswahlprozess zu berücksichtigen, um die Fluktuation zu minimieren.

Weitere *Herausforderungen* sind beispielsweise auch die täglichen Bewerbungen. Demnach spielt die Dauer des Auswahlprozesses eine extrem wichtige Rolle. Da man in diesem Fall auf die Qualität der BewerberInnen und auf Rahmenbedingungen wie Saison, Arbeitslosigkeit im Bezirk, wirtschaftliche Lage eingehen muss, konnten alle Befragten keine Angaben über die Dauer des Auswahlprozesses mitteilen. Ist jedoch nicht genügend fachkundiges Personal für ein Unternehmen verfügbar, muss die Führungsperson schnell entscheiden und kann demnach nicht EI agieren. Würde man beispielsweise die Zeit dafür haben, EI zu handeln und gleichzeitig die Kosten ausblenden, so wurde von all InterviewpartnerInnen mitgeteilt, dass die Eignung der MitarbeiterInnen tendenziell besser wäre und man so Personal lukrieren könnte, welches längerfristig im Betrieb verbleibt.

4.5.2 TEAMENTWICKLUNG

Dieser Abschnitt nimmt Bezug auf Kapitel 3.1.2, das die verschiedenen Auslegungen des Begriffs „Teamentwicklung“ und die darunter fallenden Kompetenzen vorstellt. Wichtig dabei ist, reibungsloses Zusammenarbeiten zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen und zwischen der Aufgaben- und Sachorientierung in Balance zu halten. Um die Definition den Aussagen der Experten gegenüberzustellen, wird die Deutung des Begriffs „Teamentwicklung“ untersucht.

Alle Befragten gaben an, dass sie ein saisonal betriebenes Unternehmen führen, was es unmöglich macht, ausführliche Team- bzw. Entwicklungsprozesse zu gestalten. Allerdings führen sie regelmäßige Feedback-Gespräche, was als *Stärke* gesehen werden kann. Hier versucht die Führungskraft mit dem Abteilungsleiter aktiv auf alle MitarbeiterInnen einzugehen. Jeder Mitarbeiter soll seine Anregungen, aber auch Probleme kundtun, damit ein emotionales Bewusstsein zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter entsteht.

Damit diese Art der Gespräche auch funktioniert, muss sich der Hoteleigentümer viel Zeit nehmen und versuchen, die Gespräche zu reflektieren. Funktioniert dies, kann sich die Beziehung zwischen den betroffenen Personen verbessern, was sich wiederum positiv auf den Geschäftserfolg auswirken kann.

Die Aussagen aller Befragten zum Thema Zielforcierung in der Teamentwicklung zeigen auf, dass man immer mehr versucht, die Stärken jedes einzelnen Mitarbeiter zu verbessern, damit die Motivation auch am Ende der Saison noch aufrecht ist. Diese Forcierung zeigt sich als *Schwäche*. Jeder Mensch hat nicht nur Stärken, sondern auch Schwächen. Gerade in einer stressigen Situation ist es deshalb äußerst wichtig, dass man Probleme höflich anspricht und dem Gast gegenüber kontrolliert bleibt. Funktioniert dies nicht, könnte das negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben, weil der Gast unzufrieden ist. Es ist also wichtig, dass sich jedes Teammitglied seiner Stärken und Schwächen bewusst sein muss, so das Unisono aller Interviewpartner. Nur so kann man sich gegenseitig behilflich sein und demnach einen positiven Nutzen für das Unternehmen entwickeln und aus einer Schwäche eine Stärke machen.

Ein Interviewpartner teilt einen besonders bedenkenswerten Ansatz mit, der einem Dreipunkte-System in seinem Unternehmen folgt und folgendermaßen abläuft:

- 1- Ein Team funktioniert nur, wenn sich die persönlichen Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen verbessern und auch kontrolliert werden;
- 2- Funktioniert Punkt 1, so folgt eine Stärkung des Teamgefühls;
- 3- Verläuft Punkt 2 positiv, folgt eine Stärkung der Identifikation mit der Marke = dem Unternehmen (Hotel);

Solche Prozesse finden selten statt und man forciert auch keine Phasen bzw. Stufenmodelle der Teamentwicklung, was beispielsweise als *Chance* angesehen werden kann. Die Teamentwicklung wird auch nicht emotional intelligent forciert bzw. gelöst. Somit wurde keine Antwort mitgeteilt, ob man zukünftig produktiver in der Organisation arbeiten kann oder nicht. Mögliche Besserungen wären hier teambildende Maßnahmen, sowohl in der Arbeitszeit als „Training on the Job“ oder auch außerhalb bei diversen Veranstaltungen. Diese Maßnahmen können eine synergetische Wirkung haben und einen positiven Nutzen im Team entfalten.

Gleichzeitig kommt es aber auch häufig vor, dass nicht alle Teammitglieder derselben Meinung sind. So kann es beispielsweise passieren, dass eine Person in der Gruppe Unruhe stiftet und die Anweisungen der Führungskraft nicht akzeptiert. Um diese *Herausforderungen* schnellstmöglich zu lösen, ist es umso wichtiger, sich die Meinungen aller Teammitglieder anzuhören.

Auch wenn EI und Empathie in solch emotionalen Gesprächen oft keinen positiven Nutzen entfalten, ist es umso wichtiger, dass man Menschen aussprechen lassen soll, damit man deren Sichtweisen versteht. Daher ist es maßgebend, Verbindungen zu MitarbeiterInnen in all Abteilungen zu entwickeln. Teams sollten sich gegenseitig austauschen, um die in den Teams herrschenden Stimmungen kennen und verstehen zu lernen. Die neuen Erkenntnisse sollten ins jeweilige Team integriert werden, indem die Teams einige Personen untereinander tauschen. Das Team sollte sich auch bemühen, das Unternehmen, dessen Strategien, Ziele und Erfolgsfaktoren insgesamt zu verstehen.

4.5.3 PERSONALBINDUNG

Der wirtschaftliche Erfolg in der gehobenen Hotellerie ist in besonderem Maße von der Qualität sowie Loyalität der Mitarbeiter abhängig. Die Bindung von qualifizierten Fachkräften ist für das Unternehmen wesentlich, denn so kann sich ein Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren und einen erheblichen Vorteil schaffen. Um dieses Ziel zu erreichen, darf das Personal den Gast nicht nur als „Melkkuh“ sehen, sondern als Menschen mit Stärken und Schwächen, die akzeptiert werden müssen.

So kann dieser Wettbewerbsvorteil als *Stärke* durch ein auf die Mitarbeiter zurückzuführendes positives Unternehmensimage sein. Die Personalbindung in der Hotellerie wird aber durch mehrere negative Aspekte erschwert, was als *Schwäche* gesehen werden kann. Zu diesen Aspekten zählt die im Vergleich zu anderen Berufen hohe körperliche Belastung. Diese kommt vor allem durch die vielfältigen Aufgaben und den ständigen Druck zur Zufriedenstellung der Gäste zustande (vgl. Gardini, Brysch, 2014).

Des Weiteren werden in der Hotellerie im Vergleich zu anderen Branchen relativ niedrige Gehälter gezahlt. Ebenfalls spezifisch für die Hotellerie sind die wechselnden Arbeitszeiten. Diese können sich nach der Auslastung im Hotel richten. Ebenso sind Wochenendschichten in der Hotellerie nicht unüblich.

So gaben alle Befragten an, dass man den Fokus auf eine Integration im Team und auf die Schaffung von möglichst idealen Arbeitsverhältnissen (z. B. eine geeignete Unterkunft im Mitarbeiterhaus, 5-Tage-Woche und einen Gehalt über den KV) legen muss. Dadurch wollen alle Hotellers erreichen, dass sich der Arbeitnehmer wohlfühlt, Höchstleistungen liefert sowie aufgrund seiner Loyalität zum Unternehmen ein mehrjähriges Teammitglied wird. Eine Personalbindung im Sinn der EI findet leider in keinem der befragten Hotels statt (vgl. Gardini, Brysch, 2014).

Die Befragten gaben wiederholt an, dass die Hotellerie von einer hohen Fluktuationsrate geprägt ist. Mit mehr als 25.000 fehlenden Fachkräften bis 2025 in Tirol stellen der Fachkräftemangel, aber auch die Fluktuation eine ernste Herausforderung für den Tiroler Tourismus dar (vgl. Unser Tirol 24, 2020).

Der ständige Mitarbeiterwechsel verursacht zusätzliche Kosten für die Unternehmen. Dazu zählen auch die Abwicklungs- und Abfindungskosten nach der Kündigung. Neue Angestellte müssen geschult werden, um den fachlichen Wissensstand des Vorgängers in einer angemessenen Zeit zu erreichen. Die Einarbeitung und die Vermittlung der Unternehmensphilosophie kosten demnach viel Zeit und Geld. Gezielte, auf die jeweiligen Angestellten individuell zugeschnittene Maßnahmen der Personalförderung können dazu ein geeignetes Mittel darstellen (vgl. Gardini, Brysch, 2014).

Demnach muss der Prozess der Personalbindung bereits mit der Personalauswahl beginnen. Die gezielte Personalentwicklung kann die Mitarbeiter auf eine Weise beeinflussen, dass sie langfristig im Unternehmen verbleiben, was eine *Chance* für die Hotelbranche darstellt. So spielt die „Nachhaltigkeit“ in der Tiroler Tourismus- und Freizeitbranche eine wesentliche Rolle. Um eine nachhaltige Unternehmenskultur zu fördern und um das Personal an das Unternehmen zu binden, ist eine offene Kommunikation entscheidend. Jede/r muss zu seinen Fehlern stehen dürfen. Man muss aus Fehlern lernen dürfen, um diese nicht zu wiederholen.

Auf die Frage, wie sich das Mitspracherecht (alle Bereiche) in den befragten Hotels gestaltet, wird in zwei Unternehmen offen und in den anderen zwei Organisationen nicht offen darüber gesprochen. Führungspersonen in Betrieben ohne Mitspracherecht gaben an, dass die Entscheidung einzig und allein bei der Geschäftsführung liegt. Da alle MitarbeiterInnen dem Kunden am nächsten sind, stellen sie sich zwar einer *Herausforderung*, aber MitarbeiterInnen wissen genau, dass sie die Möglichkeit haben, sich in der Diskussion einzubringen, schlussendlich aber der Schritt zur Geschäftsführung folgen muss. Die Befragten, die das Mitspracherecht forcieren, gehen davon aus, dass es wichtig sei, die MitarbeiterInnen zu Wort kommen zu lassen und dass sie sich aktiv in das Unternehmen einbringen müssen. Das Resultat war, dass die Teamentwicklung als gut und die Motivation in den Organisationen als hoch eingeschätzt wurde, was die Fluktuation in den betroffenen Betrieben mindert.

4.6 HERAUSFORDERUNGEN UND GRENZEN

Nach der intensiven Fallstudien-Auseinandersetzung zum Thema „emotionale Intelligenz“ lässt sich resümieren, dass die Tiroler Tourismus- und Freizeitwirtschaft in naher Zukunft einer stetigen Herausforderung ausgesetzt sein wird. Wenn emotionale Intelligenz als Maßstab eines respektiven Bewertungskriteriums überhandnimmt, verschiebt sich die Balance zu Ungunsten anderer, möglicherweise zu genauso wichtigen „Hard Facts“. Um diese Balance zu wahren, ist eine stetige Überprüfung der eigenen Prozesse in Hinblick auf eine Ausgewogenheit im Unternehmen nötig.

Eine weitere Herausforderung wird auch sein, dass vermehrt Arbeitnehmer aus nicht deutschsprachigen Ländern einreisen, dass Gehaltsforderungen unrealistisch und dass Arbeitszeitwünsche nicht erfüllbar sind. Wie schon eingangs erwähnt wurde, gab es einen Höchststand von 30.467 ausländischen Beschäftigten in der Wintersaison 2019 (vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, 2019).

Wird emotionale Intelligenz so als Führungselement explizit in die einzelnen Prozesse (Personalauswahl, Teamentwicklung, Personalbindung sowie Herausforderungen und Grenzen). eingebunden, können diese natürlich allein auf Basis der Begriffsunschärfe an Komplexität gewinnen aber auch zunehmend an Effizienz verlieren.

Besonders in den letzten Jahren ist es zu einer deutlichen Herausforderung gerade in Bezug auf die junge Generation und deren Vorstellungen in der Tourismusbranche gekommen. Das Spektrum reicht von unrealistischen Arbeitszeitwünschen, welche in der Hotellerie nie möglich sind, bis hin zu ebenso unrealistischen Gehaltswünschen. Außerdem ist es schwierig, das Personal langjährig zu binden, da ein Großteil der ArbeitnehmerInnen der Meinung ist, dass sich eine Vielzahl an Arbeitsstellen im Lebenslauf positiv auf ihre Karriere auswirkt. Abschließend sind sich alle Befragten einig, dass man in der Hotelbranche die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und Grenzen durch emotional intelligente Führung nicht vermeiden, sondern bestenfalls abmildern kann.

4.7 EI-SKALA

Anknüpfend an die segmentierten Hypothesen (Feingefühl, Menschenkenntnis, emotionale Selbstkontrolle und Überzeugungskraft) wurde als Unterstützung für die Fallstudie eine EI-Skala hinzugezogen (Abbildung 6). Diese Art der Befragung wurde gewählt, da man sensibler gegenüber Aufgabenunterschieden und situationsabhängiger ist. Insofern ist diese EI-Skala geeignet, das aktuelle Führungsverhalten anhand der vier Hoteleigentümer zu erfassen.

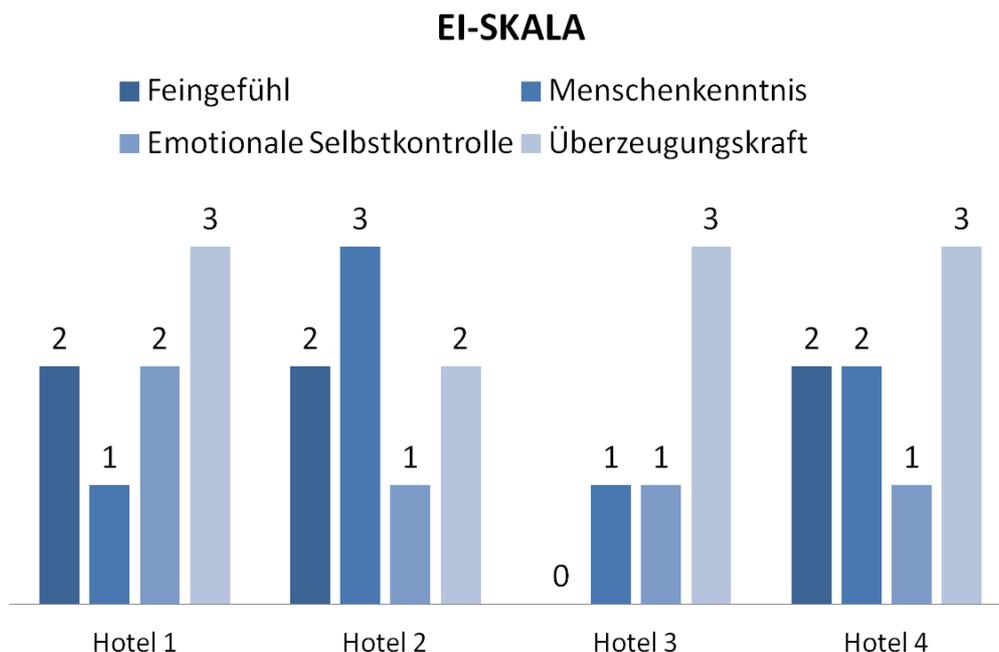


Abbildung 6: EI-SKALA - Legende: 1) Wenige Kenntnisse, 2) Gute Kenntnisse, 3) Sehr gute Kenntnisse; eigene Darstellung

Die erwähnten Faktoren wurden an den beruflichen Kontext angepasst. Damit soll die Beziehung zum Vorgesetzten erfragt werden, die am Arbeitsplatz wichtig ist. Da auf Anfrage des Verfassers alle Führungskräfte teilnahmen, wurden gleichzeitig an die Fallstudien diese Befragungen durchgeführt. Diese Skala ist sicherlich nicht repräsentativ, geben aber Aufschluss darüber, wie sich Führungskräfte selbst einschätzen.

FEINGEFÜHL:

Auffallend ist, dass eine (1) Person angibt, kein Feingefühl zu haben. Diese Person hatte allerdings eine schwere Kindheit und musste mit wenig Liebe und Zuneigung aufwachsen. Drei (3) der befragten Führungskräfte besitzen laut ihrer eigenen Einschätzung Feingefühl und können sich auch in andere Menschen, vor allem in der Personalauswahl, hineinversetzen.

MENSCHENKENNTNIS:

Von den vier (4) befragten Führungskräften fällt es zwei (2) Personen mit wenig Menschenkenntnis schwer, andere Menschen richtig einzuschätzen. Eine (1) befragte Person gibt an, sie habe gute, eine (1) weitere Person habe sehr gute Menschenkenntnis.

EMOTIONALE SELBSTKONTROLLE:

Eine (1) Führungskraft verfüge über gute emotionale Selbstkontrolle. Diese Person teilt mit, dass sie die eigenen Emotionen kontrollieren und für die eigenen Zwecke einsetzen kann. Drei (3) Führungskräfte haben jedoch eine geringe emotionale Selbstkontrolle. Gleichzeitig fällt es ihnen schwer, die eigenen Emotionen zu kontrollieren, da sie sich von den Gefühlen sehr oft hin- und hergerissen fühlen.

ÜBERZEUGUNGSKRAFT:

Drei (3) Führungskräfte weisen einen sehr hohen Wert auf. Eine (1) Führungskraft teilt mit, sie habe gute Überzeugungskraft im Unternehmen.

4.8 ERKENNTNISSE AUS DER FALLSTUDIE

Emotionale Intelligenz ist ein essentielles Fundament für das Zusammenleben und die Zusammenarbeit. Die Fallstudie hat klar aufgezeigt, dass die dargestellten Hotelbetriebe im Saisonbetrieb arbeiten und daher begrenzte Möglichkeiten haben, diverse Prozesse wie adäquate Personalauswahl, nachhaltige Teamentwicklung und eine enge Personalbindung durchzuführen. Die EI-Skala sollte die Führungskräfte veranlassen, sich auf ihr eigenes Ich einzulassen, was durchaus funktioniert hat und zu ehrlichen Antworten in der Befragung führte.

Gerade in der Personalauswahl ist es für die befragten Führungskräfte oft schwierig, tatkräftige MitarbeiterInnen zu finden. Wenn die MitarbeiterInnensuche aber erfolgreich verläuft, müssen die MitarbeiterInnen fordernd im Unternehmen eingesetzt werden. Durch gezielte Maßnahmen würden hier Vorteile entstehen und der Prozess der Personalauswahl könnte noch ruhiger abgewickelt werden. Die Erkenntnis ist aber die, dass in keinem der befragten Unternehmen detaillierte Anforderungsprofile ausgearbeitet worden sind. Darüber hinaus ist die Tiroler Hotellerie ein schnelllebiges Business. Mit 49,6 Millionen Nächtigungen verlieren auch Führungskräfte das Feingefühl für den Mitarbeiter, geschweige denn, dass sie die Möglichkeit haben, EI einzusetzen. Die Konsequenz daraus ist, dass der Bewerbungsprozess oft für die selbe Position mehrmals wiederholt werden muss und dabei viel Zeit und Geld verloren geht. Demzufolge kann keine Bindung zum potentiellen neuen Mitarbeiter aufgebaut werden. Im Personalauswahlprozess könnte man beispielsweise gezielt emotional intelligente Fragen stellen, um die Menschenkenntnis der Führungskraft im Interview zu stärken. Dann kann sich die Führungskraft sicher sein, den richtigen Kandidaten rekrutiert zu haben.

Die Erkenntnis, die zum Thema Teamentwicklung abgeleitet werden darf, ist, dass es von Vorteil wäre, neue MitarbeiterInnen nach dem Eintritt in das jeweilige Team zu integrieren sowie ein „Training on the Job“ durchzuführen. Diese Überzeugungsarbeit muss die Führungsperson selbst leisten, um einen sofortigen und positiven Bezug zum neuen Mitarbeiter aufzubauen. Das bedeutet aber auch, dass reichlich Zeit und Geld in den potenziellen neuen MitarbeiterInnen investiert werden müssen.

Die investierte Zeit, aber auch die emotionale Selbstkontrolle besonders in stressigen Perioden lohnen sich aber. Dadurch werden „Frischlinge“ besser wahrgenommen und gut in das Team integriert. Je mehr positives Feingefühl von der Führungsperson zum Mitarbeiter aufgebaut wird, umso wohler fühlt sich das neue Teammitglied im Unternehmen. Schlussendlich wirkt sich dies positiv auf das Unternehmen aus, was bedeutet, dass eine Person länger im Unternehmen arbeitet. Anzuführen ist auch, dass die internen Ziele, die ein Unternehmen forciert, auch von den Angestellten mitgestaltet werden müssen. Diese Ziele müssen mit viel Überzeugungsarbeit seitens der Führungsperson kundgetan werden, denn nur so kann eine aktive Personalbindung stattfinden.

Um abschließend auf die Herausforderungen und Grenzen einzugehen, so lässt sich ableiten, dass künftig emotionale Intelligenz ein wichtiger Baustein für die Tiroler Tourismus- und Freizeitwirtschaft sein wird. Allerdings müssen dafür klare Regeln festgelegt und eingehalten werden. Dieses klare Signal muss in die Richtung der Hoteleigentümer gehen. Funktionieren diese Regeln, steht einer attraktiven Personalauswahl, einer nachhaltigen Teamentwicklung und einer engen Personalbindung nichts mehr im Wege.

4.9 GEGENÜBERSTELLUNG (LITERATUR – FALLSTUDIE)

Die Erkenntnisse, die aus der Fallstudie gewonnen wurden, decken sich nicht mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche.

Es hat sich gezeigt, dass ein Umdenken in Bezug auf „emotionale Intelligenz“ stattfinden muss. Damit diese wertvolle Kompetenz von Seiten der Führungsperson aber auch erstrangig gelebt werden kann, ist die Führungsperson angehalten, sich intensiv mit der Materie auseinandersetzen. Nur so lässt sich ein Erfolg mit tatkräftigem Personal in der Hotellerie erzielen, da die Ressource Mensch in jedem Betrieb das wichtigste Element ist.

Funktionieren diese Parameter, dürfen sich neue MitarbeiterInnen im Betrieb wahrgenommen und verstanden fühlen. Gleichzeitig steigt die Willensbereitschaft des Angestellten und er denkt positiv über das Unternehmen.

Allerdings ist dieser Umdenkprozess wahrlich nicht einfach, da man sich als Führungsperson selbst wahrnehmen und vor allem gegenüber den MitarbeiterInnen auch abgrenzen muss. Einen weiteren wichtigen Faktor bringt auch die Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen mit sich. Hier sind die Hoteleigentümer angehalten, sich mit den Angestellten auszutauschen, damit die Emotionen der Mitarbeiter auch entdeckt werden können. Nur so lässt sich eine erfolgreiche Beziehung zum Angestellten aufbauen. Dennoch dürfen die einmal aufgestellten Regeln nicht vernachlässigt werden, um den Unternehmenserfolg nicht zu gefährden.

Damit all diese Aspekte funktionieren, benötigt es viel Zeit, starke Nerven und eine Prise Motivation, die sich anschließend auch bemerkbar macht. Als Resultat sieht man zufriedener MitarbeiterInnen, die dem Unternehmen einen nachhaltigen Nutzen bieten und demnach auch länger der Organisation erhalten bleiben.

5. FORSCHUNGSFRAGEN

5.1 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN

Die Beantwortung der Hauptforschungsfrage inklusive der Subforschungsfragen wurde bereits detailliert in den vorherigen Kapiteln erläutert. Trotzdem sollen einzelne Aufklärungen aus Gründen der besseren Verständlichkeit wiedergegeben werden.

H0: Es gibt keine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

Um diese Fragestellung ein wenig auszudehnen, wird festgehalten, dass dieses Führungsverhalten in den befragten Hotelhäusern bekannt ist, aber wenig angewendet wird. Da man von Saisonbetrieben spricht, ist die Zeit, um hier emotional intelligent agieren zu können, knapp bemessen. Emotionale Intelligenz ist aber in allen Betrieben bekannt und die Verantwortlichen versuchen, dieses wichtige Thema aufzunehmen.

H1: Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

Jede Führungsperson hat ihre eigene Einstellung in Bezug auf emotionale Intelligenz. Das optimale Verhalten der Führungsebene muss jedoch immer wieder neu definiert werden. Vor allem jüngere Führungskräfte gehen mit der Thematik „EI“ viel offener und entspannter um.

H1(a): Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz (Feingefühl) und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

Je höher das Feingefühl einer Führungskraft ist, desto höher ist auch die Kompetenz im Führungsverhalten. Die Interaktion mit den MitarbeiterInnen ist ein wichtiges Merkmal, um auf deren Bedürfnisse eingehen zu können. Schwierig wird es jedoch bei negativen Emotionen, da diese enormen Stress auslösen und gleichzeitig dem Feingefühl in der Praxis schaden können.

Aus diesem Grund darf man unter dem Begriff emotionale Intelligenz in der Hotellerie auch verstehen, dass negative Emotionen erstrangig erkannt und anschließend im Berufsalltag angesprochen bzw. angepasst werden müssen.

H1(b): Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz (Menschenkenntnis) und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

Emotionale Intelligenz im Führungsverhalten beruht auf Menschenkenntnis und Sympathie. Sie verbessert das Betriebsklima und die Motivation der MitarbeiterInnen. Da es gerade im Berufsalltag unüblich ist, seine Gefühle zu zeigen, kann eine emotional intelligente Führung die Gestik, Mimik und Haltung eines Kollegen deuten, was sich anschließend positiv im Unternehmen bemerkbar macht.

H1(c): Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz (emotionale Selbstkontrolle) und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

Zwar ist die emotionale Selbstkontrolle der emotionalen Intelligenz übergeordnet, dennoch ist sie für Führungskräfte ein wichtiges Werkzeug. Selbstkontrolle ermöglicht den Führungskräften, Emotionen zu kontrollieren, regulieren und gezielt einzusetzen. Ohne Selbstkontrolle würden sowohl der adäquate Umgang mit den eigenen Emotionen wie auch die Empathie und damit die Fähigkeit, mit anderen MitarbeiterInnen Beziehungen einzugehen und zu gestalten, erschwert.

H1(d): Es gibt eine positive Beziehung zwischen der Charakteristik der emotionalen Intelligenz (Überzeugungskraft) und dem Führungsverhalten von Führungskräften.

Damit eine positive Beziehung zwischen Führungskraft und Angestellten auch funktioniert, muss auf jede/jeden MitarbeiterIn eingegangen werden. Dabei müssen in ihm Sehnsüchte und Bedürfnisse geweckt werden, um ihn zu motivieren. Zudem spielen das fachliche Wissen bzw. die intellektuelle Fähigkeit nicht immer eine große Rolle, sondern vielmehr Fähigkeiten wie Selbstmanagement, Anpassungsfähigkeit und Empathie. Emotionale Intelligenz steht daher im Kontext der Überzeugungskraft.

1. Wie wird emotionale Intelligenz in der Literatur definiert? Was versteht die Ressource Mensch darunter?

Der Begriff emotionale Intelligenz lässt mehrere Definitionen zu. Er meint die Fähigkeit, die eigenen Gefühle sowie die Gefühle anderer zu erkennen und diese selbst zu motivieren, sowie gut mit eigenen Emotionen und Emotionen in Beziehungen umzugehen.

Das Konstrukt der EI hat sich auch außerhalb der Wirtschaft durchgesetzt. Viele Unternehmen wählen BewerberInnen und Führungskräfte mittlerweile aufgrund von Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen (Empathie) und Selbstmanagement aus. So ist EI ein entscheidender Faktor für den beruflichen und privaten Erfolg geworden.

Eine detaillierte Definition zum Thema emotionale Intelligenz findet sich im Kapitel 2.4.

2. Welches Modell findet sich in der Literatur als grundlegende Basis dafür?

Daniel Goleman hat den Begriff der „emotionalen Intelligenz“ noch bekannter gemacht. In diesem Konstrukt geht es darum, die eigene Selbstwahrnehmung und das Selbstmanagement zu verstehen. Weitere wichtige Punkte in dieser Konzeption sind das „Soziale Bewusstsein“ und das Beziehungsmanagement.

Das genaue Modell wird in Kapitel 2.4 (Quadranten emotionaler Intelligenz) nach Daniel Goleman dargestellt.

3. Welche Voraussetzungen benötigt man, um MitarbeiterInnen im Hotelgewerbe erfolgreich zu führen?

Empathie, Motivation, soziale Fähigkeit, Selbstwahrnehmung und emotionale Selbstregulierung werden benötigt, um MitarbeiterInnen in der Hotellerie erfolgreich zu führen. MitarbeiterInnen kann man einzeln und in der Gruppe motivieren.

Eine effektive und effiziente MitarbeiterInnenführung ist dann möglich, wenn man die Hoffnung auf alle Teammitglieder setzt, und an das Potential der Gruppe glaubt. Genauere Details zu diesem Themenkomplex finden sich im Kapitel 3.

4. Welches Verständnis von emotionaler Intelligenz liegt vor?

Das Verständnis von emotionaler Intelligenz wird als ein zukunftsorientiertes, rücksichtsvolles Regelwerk ausgelegt. Darüber hinaus wird in den Hotelbetrieben versucht, emotionale Intelligenz mit Verständnis und Bewusstseinsbildung zu verankern, dennoch muss die Thematik intern adaptiert und vor allem von der Führungsperson gelebt werden. Optimierungen erhofft man sich vor allem in der Personalauswahl, der Teamentwicklung und Personalbindung.

Dies wird in Kapitel 4.5 (Fallstudie) näher ausgeführt.

5. Wie wird emotionale Intelligenz in der Praxis organisiert?

Alle befragten Interviewpartner nehmen hier eine Schlüsselposition ein. Dennoch müsste man in der Tiroler Hotellerie gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, speziell für die Führungsebene, anbieten. Als Kooperationspartner würden sich verschiedene Bildungseinrichtungen in Tirol anbieten.

Weiters müssen Personalentscheidungen in der Praxis schneller und professioneller getroffen werden, um die zukünftigen MitarbeiterInnen zu unterstützen. Aufbauend auf diese Kooperation lässt sich sicherstellen, dass emotionale Intelligenz gelebt, organisiert und auch verstanden wird.

6. Welche Maßnahmen stärken das menschliche Bewusstsein bzgl. emotionaler Intelligenz?

Die Wahrnehmung des Themas fällt bei allen Befragten grundsätzlich positiv aus. Um mit dem Thema noch bewusster umgehen zu können, sollen die Führungspersonen im Betrieb versuchen, einen Empfehlungskatalog zu installieren.

Emotionale Intelligenz sollte als Professionalisierungstool in der Personalauswahl, Teamentwicklung und Personalbindung verwendet werden. Um das menschliche Bewusstsein zu stärken und daraus einen positiven Nutzen zu ziehen, forciert man die Begegnung zwischen der Führungsperson und den Angestellten, damit ein noch wirksamerer innerbetrieblicher Kontakt stattfindet.

7. Welchen Nutzen kann emotionale Intelligenz nachhaltig stiften?

Nachhaltige emotionale Intelligenz gründet sich vor allem auf das Gelingen von offener Kommunikation (zuhören, schwierige Situationen anzusprechen und versuchen unausgesprochene Themen schnellstmöglich zu klären). Zusätzlich soll man zu Fehlern stehen dürfen und aus ihnen lernen können, damit sie kein zweites Mal passieren.

Detaillierte Informationen zu dieser Fragestellung wurden im Kapitel 4 und im Unterpunkt 4.5.3 erläutert.

5.2 BEANTWORTUNG DER HAUPTFORSCHUNGSFRAGE

Welche Chancen und Herausforderungen bringt emotionale Intelligenz im Führungsverhalten im Hotelgewerbe mit sich?

Eine der größten Herausforderungen der emotionalen Intelligenz im Führungsverhalten ist der Umgang mit den eigenen Emotionen. Wichtig darüber hinaus sind das Nicht-persönlich-Nehmen, Feingefühl sowie das Aufnehmen von Emotionen anderer. Damit rücken das Vertrauen sowie die Ressource Zeit ebenfalls in den Mittelpunkt des Interesses.

Die Führungspersonen können emotionale Intelligenz in ihren Betrieben stärken, indem sie professionell geschult werden und anschließend das erworbene Wissen weitergeben. Weiters soll die Thematik der „EI“ mittels internen Fort- und Weiterbildungen gestärkt werden. Ein positiver Nutzen ist erst dann ersichtlich, wenn Führungspersonen als auch MitarbeiterInnen Zeit in diese Materie investieren sowie das erworbene Know-how an neue MitarbeiterInnen weitergeben.

6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Durch die empirische Untersuchung haben sich Chancen, aber auch Herausforderungen für Führungskräfte aufgetan, damit eine Optimierung im Personalmanagement funktionieren kann. Anhand dieser Chancen und Herausforderungen geben die nächsten Abschnitte eine Handlungsempfehlung für die Tiroler Tourismus- und Freizeitwirtschaft.

Die momentanen und zukünftigen Herausforderungen wurden bereits in der Fallstudie erörtert. Die Führungskräfte geben an, dass im Personalmanagement Handlungsbedarf besteht. Es ist wichtig, auf die Schwächen der MitarbeiterInnen einzugehen, um Chancen zu generieren. Da der Wettbewerb im Hotelgewerbe steigt und der Fachkräftemangel im heimischen Tourismus sich nach der COVID-19-Krise nicht verbessert, müssen die Betriebe ihre personelle Ausstattung quantitativ und qualitativ neu ausrichten. So muss man auch in der Teamarbeit neue Wege forcieren, um Herausforderungen entgegenzuwirken. Zudem hat sich der kulturelle und wirtschaftliche Einfluss nicht österreichischer ArbeitnehmerInnen verstärkt.

Um der Fluktuation entgegenzuwirken, müssen die Unternehmen ein neues, junges und modernes EI-Personalmanagement installieren. Das moderne EI-Personalmanagement (für das nicht nur die Führungsperson alleine zuständig ist) orientiert sich nach den Zielen des Unternehmens. Das heißt, das innerbetriebliche Personalmanagement kümmert sich vor allem um die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele, Kostenoptimierung, Gewinnmaximierung, Umsatz- und Qualitätssteigerung und dem Gewinn von Marktanteilen. Somit lassen sich sehr viele Ziele durch Produktivität am Arbeitsplatz erreichen, jedoch sei der Einsatz von eigenem Humankapital äußerst wichtig (vgl. Stock-Homburg, 2010).

Modernes EI-Personalmanagement hat zugleich auch die Aufgabe und das Ziel, zukunftsorientiert und vorausschauend zu handeln, Trends und Entwicklungen zu erkennen und daraus wichtige Herausforderungen für das Unternehmen zu definieren. Das Ziel ist, den zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf zu decken, um so eine Atmosphäre für alle MitarbeiterInnen zu schaffen, in der die Unternehmensziele erreicht werden (vgl. Gardini, Brysch, 2014).

Wichtig ist auch, dass alle positiven sowie negativen Aspekte wiederholt im Team analysiert werden, dass man Feedback gibt und gleichzeitig den Humor nicht verliert. Vor allem bei größeren Tiroler Unternehmen und Hotelketten wäre das moderne EI-Personalmanagement besonders wirkungsvoll, da so der große interne Arbeitsmarkt sinnvoll genutzt und gleichzeitig das emotionale Bewusstsein in der Führungs- und Mitarbeiterenebene gestärkt werden könnte. Zeitgleich könnte man durch die Notwendigkeit der genauen Einsatzplanung auf eine große Belegschaft zurückgreifen. Da nicht nur die Führungskraft, sondern auch die Konkurrenz bei der Personalsuche den externen und branchenspezifischen Einflüssen ausgesetzt ist, bietet das interne Personalmanagement eine Möglichkeit, sich innerhalb der Branchen positiv zu differenzieren (vgl. Neubauer, 2014).

Die Verbesserung des Unternehmensimage ist vor allem für große Hotels in Tirol wichtig. Ebenso machen Methoden, die die Personalkosten in einem Vier-Sterne-Hotel senken, einen größeren wirtschaftlichen Unterschied als bei einem kleinen Einzelhotel. Auch die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität in gehobenen Hotels mit großer Belegschaft kommt zum Tragen. Bei der Anwendung von Personal muss jedoch eine ständige Erfolgskontrolle durchgeführt werden, um den Nutzen im Vergleich zu den Kosten nicht aus den Augen zu verlieren (vgl. Neubauer, 2014).

Die gehobene Tiroler Hotellerie sollte also das moderne EI-Personalmanagement nutzen, um langfristig die Qualität ihres Dienstleistungsangebots zu sichern und sich im weitreichenden Wettbewerb zu behaupten. Der Einsatz der Instrumente des modernen Personalmanagements kann eine Möglichkeit sein, das Betriebsergebnis zu optimieren und wirtschaftlich erfolgreich auf dem Markt zu agieren. Hierzu müssen aber die Führungskräfte und MitarbeiterInnen mitwirken und alle Stärken, Schwächen, Chancen und Herausforderungen beachten.

7. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Besonders in Führungspositionen müssen „emotionale Intelligenz“ und modernes Personalmanagement (wie in der Handlungsempfehlung abgeleitet) mehr denn je gelebt werden, da in der gehobenen Hotellerie der wirtschaftliche Erfolg auch maßgeblich von der Qualität der Führungskraft und der MitarbeiterInnen abhängt. Sind jedoch Vorgesetzte unfähig, mit MitarbeiterInnen umzugehen, sinkt die Leistung aller Anwesenden im Betrieb. Die Folgen daraus sind oft Verbitterung und Motivationsverlust, Zeitverschwendung und mangelndes Engagement. Die Stärken und Schwächen eines Vorgesetzten hinsichtlich seiner emotionalen Intelligenz haben für die Organisation messbare Auswirkungen, denn sie schlagen sich in Gewinn oder Verlust nieder (vgl. Goleman, 2008).

Durch den Fachkräftemangel in der Tiroler Tourismus- und Freizeitwirtschaft, ausgelöst durch wirtschaftliche Einflüsse sowie kulturelle und soziale Veränderungen, aber auch neuen Ansprüchen an die Arbeitsstelle, werden Personalgewinnung, Teamentwicklung und Personalbindung erschwert. Weitere Herausforderungen sind die niedrigen Löhne, die hohe Belastung im Betrieb und die unregelmäßigen Arbeitszeiten, die das Gewerbe unattraktiv machen. So müsse sich die Hotellerie neu orientieren und neue Strukturen und Bereiche schaffen, die diese Herausforderungen zu bewältigen helfen. Wird dies durch die Führungsperson festgelegt, kann ein effektives EI- Personalmanagement auf diese Ziele hinarbeiten. Daher wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben, dass Intelligenz nicht direkt beobachtbar ist, sondern vielmehr die kognitive Befähigung und den Wissensstand einer Person bezeichnet. Emotionen sind daher immer vorhanden sowie erkennbar und müssen demnach in der Geschäftswelt verstanden und angewendet werden (vgl. Goleman, 2008).

Meiner Ansicht nach wäre es jedoch falsch, als Führungsperson nur auf Gefühle zu setzen. Die sachlichen Begabungen der MitarbeiterInnen dürfen dabei nicht außer Acht gelassen werden, da beide Intelligenzen, die denkende und die emotionale, zusammengehören. Herz und Verstand müssen gleichsam im Gleichgewicht sein. Um diese Ziele zu erreichen, benötigt die Führungskraft sehr viel Kraft und Durchhaltevermögen, da es oftmals schwierig ist, den Angestellten zu erreichen und seine Vision des Unternehmens zu verstehen (vgl. Goleman, Boyatzis, McKee, 2010).

Die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter muss sichergestellt sowie für die Personalentwicklung genutzt werden. Beispielsweise könnten verschiedenen Methoden, die die Führungsperson anwendet, ebenfalls zur Bindung des Personals eingesetzt werden. Fachkräfte langfristig zu binden kann das Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren und Kosten sparen. Dadurch kann die Personalbindung indirekt zu einer Optimierung des Betriebsergebnisses führen (vgl. Neubauer, 2014).

Durch die Verknüpfung von EI und Personalmanagement entstehen zwar Herausforderungen für die Führungskraft, aber auch besondere Chancen, die zu einem positiven Betriebsergebnis führen können. Die Zusammenarbeit im Team ist wesentlich, um erfolgreich im Hotelgewerbe zu sein. Darüber hinaus muss wertschätzend kommuniziert und es müssen Regeln aufgestellt werden, die vom Umgang mit Emotionen und Gefühlen beeinflusst sind. Dabei ist es wichtig, Konflikte anzusprechen und zu beseitigen. (vgl. Neubauer, 2014).

Emotionale Intelligenz und modernes Personalmanagement bei Führungskräften können nur dann im Unternehmen verankert werden, wenn sie bewusst gelebt werden. Das wurde in der Fallstudie zwar bestätigt, findet aber in der Praxis oft noch keine Anwendung. Da der Analyse aber nur wenige Hotelbetriebe zugrunde lagen, sind diese Aussagen nicht repräsentativ. Dennoch decken sich die Aussagen aus der theoretischen Diskussion mit jenen der Praxis.

8. LERNREFLEXION

Das Thema emotionale Intelligenz im Führungsverhalten wird im Hotelgewerbe noch nicht ausreichend wahrgenommen. Diese Master's Thesis zeigt aber klar, dass der Umgang mit Menschen, vor allem mit MitarbeiterInnen, eines der wichtigsten Themen im Berufsalltag ist. Führungspersonen sollten sich nicht immer auf das sogenannte „Bauchgefühl“ verlassen. Es muss also eine Professionalisierung stattfinden.

Eine weitere wichtige Erkenntnis, die als Lerneffekt abgeleitet werden kann, ist der Umgang mit den eigenen Emotionen. Dieser spielt eine zentrale Rolle im gesamten Leben, und mir ist bewusst geworden, wie Gefühle, aber auch Emotionen wahrzunehmen sind. Gerade in der Tiroler Tourismus- und Freizeitwirtschaft herrscht oft ein ruppiger Ton, der zu einem Umdenken führt und Selbstbeherrschung und Selbstreflexion in den Vordergrund treten lässt.

Damit positive Veränderungen eintreten, müssen meiner Meinung nach gezielte Förderungen durchgeführt werden. Emotionale und soziale Kompetenzen sind teils angeboren oder werden durch die Erziehung erlernt, jedoch wäre es bedeutungsvoll, Führungspersonen in diese Richtung zu schulen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass die emotionale Intelligenz seit Jahrzehnten erforscht wird.

So bin ich zunächst sehr verhalten mit dem Thema umgegangen, da es eine sehr spezielle Materie ist, vor allem in Bezug auf das Gastgewerbe. Schlussendlich aber hat mich mein Betreuer, Mag. Herbert Pelzer, auf die Idee gebracht, eine Master's Thesis über die „Tourismushochburg Tirol“ zu verfassen. Ich setzte mich somit intensiv mit dem Thema „emotionale Intelligenz im Führungsverhalten“ auseinander und fand sehr schnell Interesse daran. Es fiel mir zuerst schwer, eine Schlüsselfrage dazu zu formulieren. Das Exposé war ein erster Versuch, die Forschungsfragen und Hypothesen zu formulieren, für die ich jedoch mehrere Anläufe benötigte.

Weiters führte mich die Literaturrecherche in die Welt der Theorie der emotionalen Intelligenz, worüber ich zahlreiche Bücher und Studien fand. Zeitgleich dachte ich mir immer, dass genau dieser Blickwinkel hoffentlich auch den Hoteliers die Augen öffnen könnte, da gerade in der Saisonarbeit ein Umdenken stattfinden muss, damit ein gutes Zusammenleben zwischen Führungspersonen und Teammitgliedern gewährleistet ist.

Mein Interesse, mehr über das Thema zu erfahren, wuchs mit jeder neuen Entdeckung in der Literatur. Dabei habe ich mich nur auf einen Teil der Forschungsliteratur konzentriert, nämlich jene von Daniel Goleman. Ich bin mehr als überzeugt, dass mich das Thema auch nach der Master's Thesis beschäftigen wird und ich hoffentlich in meinem weiteren Berufsleben die Erkenntnisse aus dieser Master's Thesis anwenden kann. Da mein Betreuer und ich einem geradlinigen und systematischen Plan gefolgt sind, ist es mir in dieser intensiven Zeit leicht gefallen, die nötigen Informationen zu sammeln.

In der Interviewphase verzögerte sich die Arbeit durch die COVID-19-Krise um einige Wochen, sodass es mir nicht möglich war, die Interviews persönlich vor Ort in den Hotels durchzuführen. Dank Skype konnte ich allerdings alle geplanten Interviews ohne Probleme führen. Die Auswertungen der Daten brauchten allerdings mehr Zeit als ich eingeplant hatte, haben aber trotz aller Hürden zu einem Erfolg und zum Abschluss dieser Master's Thesis bzw. zum Abschluss des Studiums geführt.

9. LITERATURVERZEICHNIS

Amt der Tiroler Landesregierung (2019). Abgerufen am 30. 06. 2020 von Abteilung Raumordnung und Statistik: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/Tourismus/Der_Tourismus_im_Winter_18_19.pdf

APA (2020). LABg. Gerber: Das einzige Unzumutbare sind Arbeitslose in Wien, die in Tirol gebraucht werden. Abgerufen am 03. 07. 2020 von https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20200224_TPT0009/labg-gerber-das-einzige-unzumutbare-sind-arbeitslose-in-wien-die-in-tirol-gebraucht-werden

Apeljog, B.; (2010). Emotionen in der Personalauswahl. Wie der Umgang mit den eigenen Gefühlen Entscheidungen beeinflusst. München: Hampp Verlag

Asendorf, J. B.; (2002). Emotionale Intelligenz nein, emotionale Kompetenzen ja. In Zeitschrift für Personalpsychologie, 1 (S. 180-181)

Baxter, P.; Jack, S.; (2008). "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers". In The Qualitative Report, Vol. 13 No. 4 (S. 544-559)

Bechtoldt, M.; (2017). Das sind die Schattenseiten von Empathie und Mitgefühl. Abgerufen am 10. 03. 2020 von WeltN24 GmbH: <https://www.welt.de/kmpkt/article162997526/Das-sind-die-Schattenseiten-von-Empathie-und-Mitgefuehl.html>

Becker, O.; (2020). Empathietraining. Abgerufen am 07. 05. 2020 von <https://www.kohl.at/de/magazin/empathietraining/95-371430.html>

Beer, M.; Rutschke, R.; (2011). Kommunikation-Erfolgsfaktor in der Apotheke. Berlin: Springer Verlag

Behrend, S.; (2018). Emotionale Intelligenz im Pflegemanagement – Möglichkeiten und Grenzen in der Beurteilung von Pflegepersonal. München: Science Factory

Behrend, S.; (2018). Emotionale Intelligenz – Möglichkeiten und Grenzen in der Beurteilung. München: Science Factory

Blochberger, M.; (2010). Emotionale Intelligenz in der Mitarbeiterführung. Berlin: Cornelsen Verlag

Blochberger, M.; (2010). Emotionale Intelligenz in der Mitarbeiterführung. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor

Boring, E. G.; (1923). Intelligence as the test tests it. The New Republic, S.36;. Abgerufen am 23. 02. 2020 von https://www.brocku.ca/MeadProject/sup/Boring_1923.html

Boyatzis, R.; McKee, A.; (2010.: Neuroscience and Leadership: The Promise of Insights

Bröckermann, R.; (2003). Personalwirtschaft. Stuttgart: Schäffer, Pöschel Verlag

Bruch, H.; Menges, J.; (2008). Von emotionalem Kapital zu organisationaler Energie. In Erfolgsfaktor Emotionales Kapital. Menschen begeistern, Ziele erreichen (S. 148). Bern: Haupt Verlag

Bruhn, M.; (2010). Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz. Wiesbaden: Springer Verlag

Cloke, K.; Goldsmith, J.; (2007). Organisationsdemokratie und die Entwicklung von integrativer Führung, in: Harbing, Andreas, Thomas Klug und Monika Bröcker (Hrsg.) Führung neu verorten. Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert (S. 39-56). Wiesbaden: Gabler Verlag

Comelli, G.; von Rosenstiel, L.; (2008). Führung durch Motivation. München: Franz Vahlen

Damasio, A. R.; (2013). In Selbst ist der Mensch: Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins. München: Pantheon

Drumm, H.; (2005). Personalwirtschaft . Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 5. Auflage

Duden (2007). Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache. Mannheim: Lemma Emotion

Dysli, M.; (2002). Emotionale Führung. Abgerufen am 10. 03. 2020 von https://www.researchgate.net/profile/Richard_Boyatzis/publication/251107523_Emotionale_Fuehrung/links/56fd50ed08ae17c8efaa11b5.pdf

Emmerling, R. J.; Shanwal, V. K.; Mandal, M. K.; (2008). Emotional intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives. Nova Science Publishers, Introduction

Ennemoser, K.; (2020). Auswirkungen Corona-Pandemie auf den Tourismus in Tirol. Abgerufen am 30. 06. 2020 https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20200327_TPT0001/auswirkungen-corona-pandemie-auf-den-tourismus-in-tirol

Euler, H.; Otto, J.; Mandl, H.; (2000). Emotionspsychologie. Weinheim: Beltz

Franz, K.; (o.J.). Tourismus im gesellschaftlichen Wandel. sws-rundschau.at. Abgerufen am 01. 07 2020 von Forschungsnetzwerk.at: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/tourismus_SWS_2006_3_kolland.pdf

Freher, H.; (1993). Total Quality Management. München/Wien : Carl Hanser Verlag

Gardini, M.; Brysch, A.; (2014). Personalmanagement im Tourismus. Berlin : Erich Schmidt Verlag

Gläser, J.; Laudel, G.; (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Goleman, D.; (1995). Emotionale Intelligenz. München: Dt. Taschenbuch Verlag

Goleman, D.; (1995). In Emotionale Intelligenz, München: Dt. Taschenbuch Verlag

Goleman, D.; (2005). In Emotionale Führung (S. 25ff). Berlin: Ullstein

Goleman, D.; (2008). Der Erfolgsquotient (5. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A.; (2010). Emotionale Führung (6. Auflage). Berlin: Ullstein

Götz, T.; Frenzel, A.; Dresel, M.; Pekum, R.; (2011). Emotion, Motivation und selbstregulierendes Lernen. Paderborn: Ferdinand Schöningh.

Haase, J.; (2017). Das sind die Schattenseiten von Empathie und Mitgefühl. Abgerufen am 10. 03 2020 von: <https://www.welt.de/kmpkt/article162997526/Das-sind-die-Schattenseiten-von-Empathie-und-Mitgefuehl.html>

Hagen, S.; (14. 04. 2019). Gefühle und Organisation. Abgerufen am 28. 02. 2020 von <https://hagen.management/blog/gefuehle-und-organisationen/>

Heckhausen, J.; Heckhausen, H.; (2010). Motivation und Handeln (4. Aufl.). Berlin: Springer Verlag

Heller, K. A.; (2002). Intelligenz: allgemein oder domain-spezifisch? Kommentar zum Artikel "Emotionale Intelligenz – ein irreführender und unnötiger Begriff" von Heinz Schuler. Diskussionsforum . In Zeitschrift für Personalpsychologie (S. 1 (4), 179-180)

Hofert, Svenja.; (2015). Eine kurze Geschichte der Führung, ihrer Theorien – und ein Blick in die Zukunft. Abgerufen am 26. 02 2020 von <https://teamworks-gmbh.de/eine-kurze-geschichte-der-fuehrung/>

- Holtbrügge, D.; (2004). Personalmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag
- Jung, R. H.; Bruck, R.; Quarg, S.; (2011). Allgemeine Managementlehre. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 4. Auflage
- Krause, K.; Michas, T.; Schirmbeck, B.; (2009). Kopf gegen Bauch: Wo emotionale Intelligenz in Unternehmen wirkt. Norderstedt: Books on Demand
- Lischka, B.; (2012). Emotionale Intelligenz im Unternehmen. In Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand (S. 13). Stuttgart: ibidem-Verlag
- Maier, G. W.; (2015). Was ist „Intelligenz“ Abgerufen am 23. 02. 2020 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intelligenz-37696/version-148120>
- Maier, G.; (2018). Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 23. 02. 2020 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intelligenz-37696>
- Meyer, P.; Gölzner, H.; (2018). Der Begriff „Emotionale Intelligenz“ . Wiesbaden: Springer Verlag
- Moritz, N.; (2014). Abgerufen am 08. 07. 2020 von https://monami.hs-mittweida.de/frontdoor/deliver/index/docId/4269/file/Bachelorarbeit_Moritz_Neubauer_2994_2.pdf
- Odenbach, K.; (1974). Lexikon der Schulpädagogik – Begriffe von A–Z. Braunschweig: Westermann
- Perot, R.; (o.J.). VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG. Abgerufen am 10. 03 2020 von <https://www.zitate.de/autor/Perot%2C+Ross>
- Piaget, J.; (1948). Psychologie der Intelligenz. Stuttgart: Klett-Cotta
- Porst, R.; (2008). Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Rheinberg, F.; (2008). Motivation (7. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer
- Rheinberg, F.; (2008). Motivation (7. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer
- Sandberg, B.; (2012). Wissenschaftlich Arbeiten von Abbildung bis Zitat: Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion. München: Oldenbourg Verlag
- Satow, L.; (2020). Emotionale Intelligenz – Lexikon der Psychologie. Abgerufen am 25. 02. 2020 von <https://www.psychomeda.de/lexikon/emotionale-intelligenz.html>

Scheffer, D.; Kuhl, J.; (2006). Erfolgreich motivieren. Göttingen: Hogrefe

Scheidtweiler, N.; (o.J.). Erfolg in der Mitarbeiterführung: Warum emotionale Intelligenz immer wichtiger wird. Abgerufen am 26. 02. 2020 von <https://www.employer-branding-now.de/erfolg-mitarbeiterfuehrung-emotionale-intelligenz-immer-wichtiger>

Schuler, H.; (2014). Psychologische Personalauswahl, Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung. Göttingen: Hogrefe

Schuler, H.; (2002). Emotionale Intelligenz – ein irreführender und unnötiger Begriff. In Zeitschrift für Personalpsychologie, 1 (3) (S. 138-140)

Sieben, B.; (2003). Emotionale Intelligenz : Die Tücken eines Trends. In Zeitschrift für Personalpsychologie, 2 (1), 26–28 (S. 26-28)

Stangl, W.; (2018). Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Abgerufen am 25.02.2020 von <http://lexikon.stangl.eu/3239/emotionale-intelligenz/>

Stern, W.; (1911). In Intelligenzproblem und Schule (S. 105ff). Leipzig : Teubner

Stock-Homburg, R.; (2010). Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden : Springer Gabler Verlag

Tewes, U.; Wildgrube, K.; (1999). In Psychologie-Lexikon (S. 97). München: Oldenbourg

Tirol Werbung GmbH.; (2019). Der Tiroler Tourismus – Zahlen, Daten und Fakten 2019. Innsbruck

Unser Tirol 24.; (2020). Der Gast ist König, der Mitarbeiter Kaiser? Abgerufen am 29. 06 2020 von Du bist Tirol – Genossenschaft: <https://www.unsertirol24.com/2018/12/07/der-gast-ist-koenig-der-mitarbeiter-kaiser/>

Urch-Druskat, V.; Wolff, S.; (30. 03 2001). Emotionale Intelligenz im Team. b-wise GmbH. Abgerufen am 02. 03. 2020 von Business Wissen Information Service: <https://www.business-wissen.de/artikel/teamwork-emotionale-intelligenz-im-team/>

Vigenschow, U.; Schneider, B.; Meyrose, I.; (2009). Soft Skills für IT-Führungskräfte und Projektleiter, Softwareentwickler führen und coachen, Hochleistungsteams aufbauen. Heidelberg: dpunkt.verlag

von der Linde, B.; von der Heyde, A.; (2007). Psychologie für Führungskräfte (2. Aufl.). München: Rudolf Haufe Verlag

Wechsler, D.; (1943). Nonintellective factors in general intelligence, Journal of Abnormal Social Psychology, 38. In American Psychological Association (S. 100ff). Washington DC

Weiler, K.; (2015). Emotionale Intelligenz. Ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte? Abgerufen am 26. 02. 2020 von <https://www.grin.com/document/310579>

Wengel, A.; (2020). Die Bedeutung von Emotion. Abgerufen am 26. 02. 2020, Planet Wissen: https://www.planetwissen.de/gesellschaft/psychologie/emotionen_wegweiser_durchs_leben/index.html

10. ANHANG

10.1 FALLSTUDIE

FALLSTUDIE – PATRICK JOSEF GEISLER – MASTER’S THESIS

PERSONALAUSWAHL	
1.	Was bedeutet für Sie Personalauswahl?
1.1	Was bedeutet für Sie Personalauswahl in Bezug auf die emotionale Intelligenz?
2.	Wie wird ein Anforderungsprofil in Ihrem Unternehmen erstellt (Qualifikation, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Soft Skills)?
2.1	Wird ein Anforderungsprofil nach den Kriterien der emotionalen Intelligenz in Ihrem Unternehmen erstellt (Qualifikation, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Soft Skills)?
3.	Auf welche Kriterien schauen Sie besonders bei der Personalauswahl?
3.1	Schaut man auch auf emotional intelligente Kriterien – besonders in der Personalauswahl?
4.	Welche Instrumente verwenden Sie bei der Personalauswahl?
5.	Wie lange dauert ein Bewerbungsprozess?
5.1	Glauben Sie, wenn man den Bewerbungsprozess emotional intelligent führt, dass man schneller MitarbeiterInnen findet?
6.	Wie viele Bewerbungen erhalten Sie pro Tag?
TEAMENTWICKLUNG	
7.	Wie definieren Sie Teamentwicklung in Ihrem Unternehmen?
7.1	Was bedeutet für Sie Teamentwicklung in Bezug auf emotionale Intelligenz?
8.	Welche Ziele forcieren Sie in der Teamentwicklung?
8.1	Forcieren Sie eine emotional intelligente Teamentwicklung?
9.	Arbeiten Sie nach einem Phasen-/Stufenmodell in der Teamentwicklung? Wenn ja, wie?
9.1	Findet man in Ihrem Unternehmen ein emotional intelligentes Phasen-/Stufenmodell in der Teamentwicklung?
10.	Arbeiten Sie nach einem Phasen-/Stufenmodell in der Teamentwicklung? Wenn nein, warum?
10.1	Warum findet man in Ihrem Unternehmen kein emotional intelligentes Phasen-/Stufenmodell in der Teamentwicklung?
11.	Finden Sie, dass Sie im Team produktiver arbeiten = mehr Erfolg im Unternehmen?
11.1	Finden Sie, dass Sie nach den Regeln der emotionalen Intelligenz im Team produktiver sind = mehr Erfolg im Unternehmen?
12.	Wie gestalten Sie den Teamentwicklungsprozess?
12.1	Gestalten Sie emotional intelligente Teamentwicklungsprozesse?

PERSONALBINDUNG	
13.	Wie gehen Sie mit dem Thema Personalbindung um?
13.1	Wie gehen Sie mit dem Thema Personalbindung in Bezug auf emotionale Intelligenz um?
14.	Wie fördern Sie eine nachhaltige Unternehmenskultur?
14.1	Wie fördern Sie eine nachhaltige emotional intelligente Unternehmenskultur?
15.	Wie binden Sie MitarbeiterInnen?
15.1	Binden Sie MitarbeiterInnen emotional intelligent?
16.	Haben MitarbeiterInnen (alle Bereiche) in Ihrem Unternehmen ein aktives Mitspracherecht?
16.1	Findet ein emotional intelligentes Mitspracherecht in Ihrem Unternehmen statt?
17.	Wird eine attraktive Work-Life-Balance für Angestellte angeboten?
18.	Denken Sie, dass man durch eine attraktive Personalbindung Fluktuation mindert?
18.1	Denken Sie, dass man durch eine emotional intelligente Personalbindung Fluktuation mindert?
HERAUSFORDERUNGEN UND GRENZEN	
19.	Welche Faktoren spielen bei emotionaler Intelligenz zukünftig eine Rolle? (IL – Frage: 25)
20.	Welche Entwicklungen in der Personalauswahl, Teamentwicklung und Personalbindung zzgl. emotionaler Intelligenz müssen getroffen werden, um einen nachhaltigen Nutzen zu generieren?
21.	Wo sehen Sie zukünftige Herausforderungen und Grenzen in Bezug auf emotionale Intelligenz?
22..	Wo sehen Sie zukünftige Herausforderungen und Grenzen für das Personalmanagement?
22.1	Wo sehen Sie zukünftige Herausforderungen und Grenzen für das Personalmanagement, wenn man emotional intelligent führt?
23.	Wo sehen Sie zukünftige Herausforderungen und Grenzen für Sie als Akteur in Ihrem Betrieb?
23.1	Sehen Sie zukünftige Herausforderungen und Grenzen für Sie als Akteur in Ihrem Betrieb, wenn man emotional intelligent führt?