



Bayerisches Zentrum für Tourismus

ERGEBNISSE

Forschungsprojekt:

**New Work als Stellschraube für die Fachkräftesicherung im Tourismus
in Bayern – Analyse der Ist-Situation, Ableitung von Potenzialen und
Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs**

Forschungssäule:

**„Touristischer Arbeitsmarkt, Fachkräftesicherung und Branchenimage im
bayerischen Tourismus“**

Projektleiter:

Prof. Dr. Simon Werther

Fakultät für Tourismus, Hochschule München

Schachenmeierstr. 35

80636 München

Management-Summary

Das Ziel des Forschungsprojekts besteht darin, den Zusammenhang zwischen New Work-Maßnahmen, psychologischem Empowerment und den potenziellen Auswirkungen auf die Employee Experience in der bayerischen Tourismuswirtschaft zu untersuchen. Dies soll sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse generieren als auch einen direkten Praxistransfer ermöglichen, um die langfristige Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden in einer von Fachkräftemangel geprägten Branche zu verbessern.

Insgesamt verfolgt das Forschungsprojekt einen Multi-Method-Ansatz mit der Durchführung von drei sich ergänzenden empirischen Erhebungen: qualitative Interviews anhand eines Leitfadens und zwei quantitative Online-Befragungen. Die Ergebnisse der quantitativen Vorstudie wurden zur Entwicklung eines angepassten Fragebogens für eine größere Stichprobe im Rahmen der quantitativen Hauptstudie genutzt. Alle drei Studien wurden zunächst unabhängig analysiert und abschließend zusammenfassend betrachtet, um Handlungsempfehlungen und Limitationen abzuleiten.

Die Ergebnisse aller Erhebungen weisen positive und signifikante Zusammenhänge zwischen der Implementierung verschiedener New Work-Maßnahmen, psychologischem Empowerment und der Employee Experience im Tourismussektor auf. Zusätzlich wurden, insbesondere in der Hotellerie und Gastronomie, Barrieren und Hindernisse in der Arbeitsgestaltung und bei der Umsetzung von New Work-Maßnahmen identifiziert. Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse wurden Maßnahmen wie z.B. Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit zur Bewältigung des Fachkräftemangels im bayerischen Tourismus herausgearbeitet.

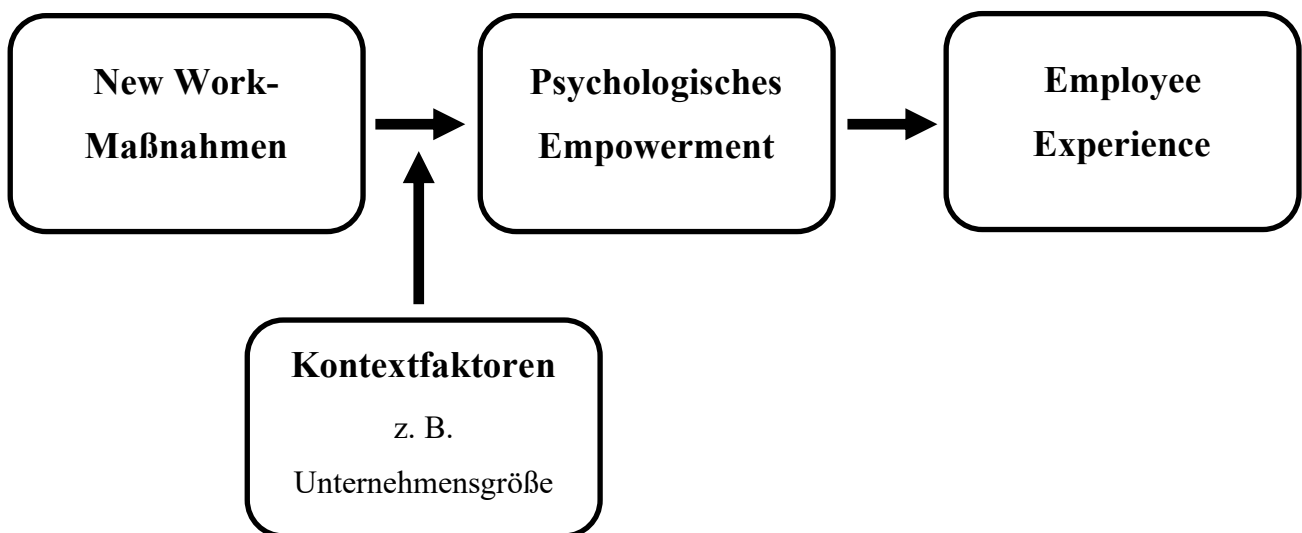
In der Diskussion wird aufgezeigt, dass die Varianz in Bezug auf die berufliche Position (Führungskräfte und Mitarbeitende) innerhalb der durchgeführten Studien, die tendenziell eher jüngere Altersstruktur innerhalb der Stichproben sowie das Design im Rahmen von Querschnitterhebungen das Ableiten von kausalen Schlussfolgerungen einschränken. Diese Aspekte sind folglich bei der Interpretation der Ergebnisse und bei der Übertragung auf die Tourismusbranche im Allgemeinen zu beachten.

In den Handlungsempfehlungen wird deutlich, dass angesichts des Fachkräftemangels im Tourismus die Investition in die Befähigung, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter eine zentrale Stellschraube darstellt - dies kann durch die Implementierung ausgewählter New-Work Maßnahmen erreicht werden. Eine individuelle Anpassung der Maßnahmen an die Organisationsstruktur, Unternehmens-/Führungskultur sowie die Merkmale der Mitarbeitenden und Führungskräfte kann beispielsweise durch formative als auch summative Evaluationen, in Form von Mitarbeiterbefragungen, stattfinden. Mitarbeiterführung auf Augenhöhe, ein wertschätzender Umgang miteinander und die aktive Mitwirkung bei der Entwicklung neuer Themen können zentrale New Work-Maßnahmen sein, während die alleinige Einführung der 4-Tage-Woche nicht erfolgsversprechend ist.

1. Psychologisches Empowerment und Employee Experience als Ziele von New Work

New Work-Maßnahmen verstehen wir als konkrete Stellschrauben, um New Work in Unternehmen praktisch umzusetzen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit lässt sich beispielsweise in konkrete Maßnahmen wie eine 4-Tage-Woche oder selbstorganisierte Schichtwahl übersetzen. Diese und weitere New Work-Maßnahmen haben somit positive Effekte auf das Erleben von psychologischem Empowerment und auf Facetten der Employee Experience wie Arbeitszufriedenheit und Commitment. New Work-Maßnahmen, die z. B. den Mitarbeitenden mehr Mitbestimmung über ihre Arbeitsaufgaben geben, steigern das Erleben von psychologischem Empowerment. Das Gefühl des Empowerments kann dann wiederum positive Wirkungen, z. B. eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, ein ausgeprägteres Arbeitsengagement und ein höheres organisationales Commitment der Mitarbeitenden erzeugen (zusammengefasst unter „Employee Experience“).

Abbildung 1



Zusammenhang zwischen New Work-Maßnahmen, psychologischem Empowerment, Employee Experience und Kontextfaktoren (Eigene Abbildung in Anlehnung an Schermuly (2019))

Der Zusammenhang zwischen New Work-Maßnahmen und psychologischem Empowerment wird durch verschiedene Kontextfaktoren beeinflusst, z. B. durch Personen- und Organisationsfaktoren (Schermuly, 2019). In der Tourismuswirtschaft spielt z. B. die Unternehmensgröße eine zentrale Rolle, da ein Großteil der im Tourismus beschäftigten Personen in KMU tätig sind (Statista, 2019). Anforderungen an die Beschäftigten wie Präsenz- und Schichtarbeit wirken ebenso darauf ein wie eine im übergreifenden Branchenvergleich geringe Entlohnung.

2. Forschungsstand

Die bisherige Forschung über die Beziehung zwischen New Work-Initiativen und psychologischem Empowerment ist begrenzt, befasst sich aber meist mit verschiedenen Aspekten von New Work, wie

z.B. bestimmten Führungstypen in Verbindung mit flachen Hierarchien, und deren Einfluss auf psychologisches Empowerment. Dabei fördert ein Führungsstil, der die Mitarbeitenden ermutigt und unterstützt („empowering leadership“), das selbstverwaltete Arbeiten und ein Gefühl der Sinnhaftigkeit (Fong & Snape, 2015). Das Gefühl der Befähigung kann dann wiederum positive Konsequenzen haben. Studien haben vorteilhafte Auswirkungen von psychologischem Empowerment festgestellt, da sich sowohl die Leistung der Mitarbeitenden als auch der Organisation verbessert, wenn die Mitarbeitenden das Gefühl von psychologischem Empowerment empfinden (Maynard et al., 2012). In ihrer Meta-Analyse beschreiben Seibert et al. (2011) einen positiven Einfluss von psychologischem Empowerment auf Ergebnisse wie Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment sowie Leistung, und einen negativen Einfluss auf Belastung der Mitarbeitenden und Fluktuationsabsichten. Speziell im Kontext des Tourismus zeigen Kong et al. (2016) in einer Studie in chinesischen Vier- und Fünf-Sterne-Hotels mit Mitarbeitenden der Generation Y, dass das Erleben von psychologischem Empowerment positiv mit Karrierekompetenzen und Karrierezufriedenheit von Generation Y-Mitarbeitenden zusammenhängt. Psychologisches Empowerment kann darüber hinaus auch positive Auswirkungen auf die Dienstleistungsqualität haben (Lin et al., 2017).

3. Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

3.1 Untersuchungsdesign

Für die qualitative Untersuchung im Rahmen von teilstrukturierten (Experten-) Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften aus dem Tourismussektor wurde ein Leitfaden mit drei Hauptthemenfeldern sowie wichtigen Diskussionspunkten entwickelt (siehe Anhang). Dabei standen die Begriffsdefinition von New Work sowie bisher umgesetzte New Work-Maßnahmen, mit deren Impact und Barrieren innerhalb des bayerischen Tourismus im Vordergrund. Die Online-Einzelinterviews wurden von einem Mitarbeitenden des Marktforschungsunternehmens Ipsos über Microsoft Teams durchgeführt und haben jeweils circa 45 Minuten in Anspruch genommen. Neben der explorativen Suche nach Meinungen und bisherigen Erfahrungen zum Thema New Work wurden den Befragten eine Arbeitsdefinition der Hochschule München von New Work sowie eine Tabelle mit beispielhaften New Work-Maßnahmen (analog zur quantitativen Untersuchung) gezeigt und eine Einschätzung abgefragt.

Die Auswertung im Rahmen der Interview Transkripte erfolgte pseudonymisiert, so dass weder der vollständige Name des Befragten noch des Unternehmens erkennbar waren. Die Analyse der Inhalte bestand aus einer induktiven sowie zusammenfassenden Herangehensweise. Zu Beginn wurden mehrere Interview Transkripte exemplarisch nach wiederkehrenden Themen sowie Antwortmuster untersucht, anhand derer ein Schema für die weitere Analyse herausgearbeitet wurde. Dabei haben wir für die zusammenfassende Analyse vorerst drei Themenbereiche herausgearbeitet: 1. New Work-Maßnahmen, 2. Fachkräftemangel, 3. Barrieren und Hindernisse im Tourismus. Im zweiten Schritt wurden die

jeweiligen Passagen identifiziert und inklusive Interview ID und Seitenabschnitt in einer Excel Tabelle zusammengefasst, so dass erste Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden konnten. In den hier dargestellten Ergebnissen werden die IDs in Klammern nach den jeweiligen genannten Aussagen genannt, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu erzeugen.

3.2 Deskriptive Ergebnisse

Die Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften in der bayerischen Hotellerie und Gastronomie wurden im letzten Quartal 2023 durchgeführt. Insgesamt hat das Marktforschungsunternehmen 23 Teilnehmende aus der Hotellerie (n = 12), Gastronomie (n = 6) sowie beides in Kombination (n = 5) befragt. Die Interviewpartner wurden von uns rekrutiert, um eine aussagekräftige regionale

Tabelle 1

Übersicht Merkmale der Befragten (n = 23)

Merkmals	Charakteristik
Alter	33,8 (SD ± 8,0)
Geschlecht (weiblich, männlich, divers)	W: 14 (60,9%) M: 9 (39,1%) D: -
Position im Unternehmen (Mitarbeitende, Führungskräfte)	MA: 7 (30,4%) FK: 16 (69,6%)

Verteilung zu erhalten. Darüber hinaus wurde auf eine hohe Expertise der Befragten geachtet, so dass sich die Mehrheit in Führungspositionen befand. Eine Übersicht zu weiteren Charakteristiken der Interviewpartner ist Tabelle 1 zu entnehmen. Dabei handelte es sich um verschiedene Berufspositionen innerhalb der Branchen wie beispielsweise Geschäftsführende, Servicemitarbeitende, Küchenpersonal, Personalverantwortliche sowie Auszubildende, welche in unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen z.B. Voll-/ Teilzeit, Werkstudenten oder als Saisonkräfte beschäftigt waren.

3.3 Welche New Work-Maßnahmen werden im bayerischen Tourismus bereits erfolgreich umgesetzt und empfohlen?

Voraussetzungen für New Work

Zu Beginn möchten wir auf die Themen Digitalisierung und Automatisierung eingehen, welche für einige Interviewpartner eine zentrale Rolle für New Work und die Umsetzung verschiedener Maßnahmen bedeuten, wie eine Führungskraft erklärt: „Ich sehe eher, dass Digitalisierung die Voraussetzung für New Work ist, weil ohne Digitalisierung wäre sowohl die zeitliche als auch die örtliche Flexibilität ja keinesfalls möglich.“ (11, S.6). Hierbei wurden beispielsweise cloudbasierte Reservierungssysteme (5, 6), ausschließlich digitale Lohnabrechnungen/ Dienstpläne/ Urlaubsanträge und Zeiterfassung (7, 11) sowie die interne Kommunikation über das Intranet/ eine Business Intelligence Plattform oder App genannt (6, 7, 21). Der Einsatz von künstlicher Intelligenz ist in diesem Zusammenhang bisher lediglich in Bezug auf die Überarbeitung der Homepage genannt worden (7), kann aber perspektivisch eine weitere Stellschraube für New Work anhand der Förderung der Flexibilität und Effizienz durch eine Automatisierung von Routinetätigkeiten darstellen.

Zusammenfassung und kategorische Einordnung von New Work-Maßnahmen

Die New Work-Maßnahmen in Tabelle 2 wurden den Interviewpartnern im zweiten Schritt, nach der ungestützten Exploration, gezeigt. Insgesamt kann man erkennen, dass viele New Work-Maßnahmen innerhalb der befragten Unternehmen im Bereich Gastronomie und Hotellerie bereits auf unterschiedliche Art und Weise umgesetzt werden, auch wenn einige Interviewte sich nicht darüber bewusst waren, dass vieles bereits zu New Work zählt. Die drei am häufigsten genannten Maßnahmen in der durchgeführten Befragung sind durch Klammern z.B. (1) hervorgehoben und werden im Folgenden mit Beispielen näher spezifiziert.

Tabelle 2

Übersicht beispielhafter New-Work Maßnahmen

Kategorie	New Work-Maßnahmen	Interview ID
Mitbestimmung, Wertschätzung & Beteiligung von Mitarbeitenden	Führung auf Augenhöhe / Dienende Führung (1)	1-6,9,13,16,18,19,21,23
	Mitarbeitende können mitbestimmen (2)	1-3,5-10,13,14,19-23
	Wertschätzender Umgang miteinander	1,6,10,14, 23
	Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung	1,7,9,12
	Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg über Bonusmodelle	21,22
Zeitliche Flexibilität der Arbeitsgestaltung	Selbständige Einteilung der Arbeits- oder Schichtzeit	1,5,11
	Arbeits- oder Schichtzeiten eigenständig mit Kollegen planen	5,11,22
	Vertrauensarbeitszeit	6
	Gleitzeit	2,6,9,11,22,23
	Arbeitszeitreduktion bei gleicher Bezahlung (z. B. 4-Tage-Woche)	1,2,7,9,10,12,20
Eigenständige Entscheidung, wann ein Tag frei genommen werden kann	3,10,11,14-16,23	
Inhaltliche Flexibilität der Arbeitsgestaltung	Lern- und Leistungsziele selbst festlegen (3)	1,7,9,13,16,17,19,20
	Lern- und Leistungsziele gemeinsam im Team festlegen	-
	Bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen im Team mitwirken	6,14,17,18,20
	Teil der Arbeitszeit für kreative/eigene Projekte nutzen	20
	Andere Bereiche und Aufgaben im Betrieb kennenlernen	1,5, 8,9,16,21-23

Top 3 erfolgreich umgesetzte New Work-Maßnahmen im Tourismus

Am häufigsten wurden zwei New Work-Maßnahmen aus der Kategorie „Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung“ genannt. Einerseits die **„Führung auf Augenhöhe“** mit konkreten Beispielen wie der „Du-Ansprache“ (1, 2, 3, 6, 13, 20, 23) und einem offenen, transparenten, ehrlichen sowie gemeinschaftlichen Führungsstil (16). Andererseits die Aussage **„Mitarbeitende können mitbestimmen“** beispielsweise durch flache Hierarchien (1, 3, 6, 8, 9, 10, 13, 20), kurze Dienstwege (2) oder regelmäßige Mitarbeiterbefragungen (7, 13, 22) sowie der Möglichkeit, (anonym) Ideen oder Beschwerden einzureichen (8, 20). In diesem Zusammenhang wurde folgende Aussage getätigt: „New Work ist [...] auch New Leadership. Also [...] Führung, mehr Wertschätzung, mehr Kommunikation, regelmäßige Feedbackgespräche [...], dass man einfach das Gefühl hat, man wird als Mitarbeiter in dem

Unternehmen [...] wertgeschätzt [und] kann wirklich einen Beitrag leisten.” (19, S.3). In der Praxis kann Mitbestimmung die Wahl der Arbeitskleidung (1, 14, 23), mehr Verantwortung und Entscheidungsspielraum (8, 12, 14, 23) oder das Zulassen und Lernen aus Fehlern bedeuten (5, 7).

In Bezug auf die inhaltliche Flexibilität der Arbeitsgestaltung wurde insbesondere „**Lern- und Leistungsziele selbst festlegen**“ genannt z.B. im Gespräch mit Führungskräften oder Abteilungsleitern und häufig in Verbindung mit der Vereinbarung von Leistungszielen (1, 7, 9, 13, 16, 17, 19, 20).

Das aktuell in den Medien intensiv adressierte Thema 4-Tage-Woche wurden ebenfalls häufig diskutiert, sowohl in Bezug auf eine reduzierter Stundenanzahl bei gleichem Gehalt (1, 2, 7, 12) als auch ähnliche oder gleiche Stundenanzahl und dadurch längere Arbeitstage (11, 13, 16).

Weitere New Work-Maßnahmen

Zuletzt möchten wir einen weiteren Bereich hervorheben, welcher in der Tabelle zu den New Work-Maßnahmen nicht direkt abgefragt, aber trotzdem häufig genannt wurde. Dabei handelt es sich übergeordnet um Bonusleistungen - jedoch unabhängig vom Unternehmenserfolg - mit dem Ziel, die Zufriedenheit und Arbeitskultur zu verbessern und Gesundheit zu fördern (2, 3, 6, 7, 8, 10, 13, 16, 21, 23). Beispiele sind vergünstigte Hotelübernachtungen (8, 16, 23), Fitnessstudio Mitgliedschaften (2, 23), Teilnahme an Workshops oder Zugang zu Plattformen über (mentalen) Gesundheitsthemen (10, 13), Zuschläge für Vorsorgeuntersuchungen (7) und (Willkommens-) Geschenke u.a. in Form von Gutscheinen (8, 16). Zusätzlich genannt wurde die örtlich flexible Erledigung von Aufgaben aus dem Home Office, jedoch vorrangig bei administrativen Tätigkeiten wie HR, Marketing, Buchhaltung und Reservierungs-/ Buchungsverwaltung (1, 9, 12, 23).

3.4 Welche Barrieren und Hindernisse stehen der Umsetzung von New Work-Maßnahmen im Tourismus gegenüber?

Im Rahmen der Interviews wurden zudem branchenbezogene Barrieren für Tourismusunternehmen hinsichtlich der Implementierung von New Work-Maßnahmen abgefragt. Die in Abbildung 2 dargestellten Punkte sollten lediglich als Beispiele betrachtet werden und repräsentieren subjektive Einschätzungen. Einige dieser Punkte können auch als Chancen und Ansatzpunkte für eine Optimierung betrachtet werden. Das negative Branchenimage über die letzten Jahrzehnte sowie das mangelnde Engagement, dies zu ändern, wurde häufig thematisiert. Hierbei wurden niedrige Löhne, ungünstige Arbeitszeiten und begrenzte Möglichkeiten zur Mitgestaltung als Beispiele angeführt (1, 2, 8, 13, 15, 23).

Die Vielfalt in Bezug auf Unternehmensstrukturen, Organisationsgrößen sowie Standortwahl kann ebenfalls Herausforderungen für eine flächendeckende Einführung von New Work-Maßnahmen

darstellen und erfordert individuelle Konzepte. Zudem verdeutlicht ein Teilnehmender aus dem Hotelgewerbe die individuelle Situation in Bezug auf Diversität im Personal: „Wir sind hier 17 Nationen [bei 45 Mitarbeitenden] und wirklich teilweise nur mit Verständigung auf Englisch“ (6, S.13). Selbstverständlich stellen Sprachbarrieren eine Herausforderung dar, allerdings kann die Vielfalt an Herkunftsländern sowie die Berufsvorgänge von Quereinsteigern auch genutzt werden, um neue Inspirationen zu erlangen. Eine weitere Herausforderung für die Implementierung von New Work im Tourismus liegt in der begrenzten Flexibilität auf zeitlicher, inhaltlicher und örtlicher Ebene. Trotz eines gewissen Spielraums für bestimmte Tätigkeiten handelt es sich dennoch um eine Dienstleistungsbranche mit klaren Erwartungen und festgelegten Output-Vorgaben (2, 5, 6, 7, 8, 18). Abschließend spielen gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen natürlich auch in der Tourismusbranche eine Rolle und können die Einführung von New Work-Maßnahmen sowohl begünstigen als auch erschweren (3, 5, 10, 20, 22).

Abbildung 2



Barrieren und Hindernisse für die Implementierung von New Work-Maßnahmen im Tourismus

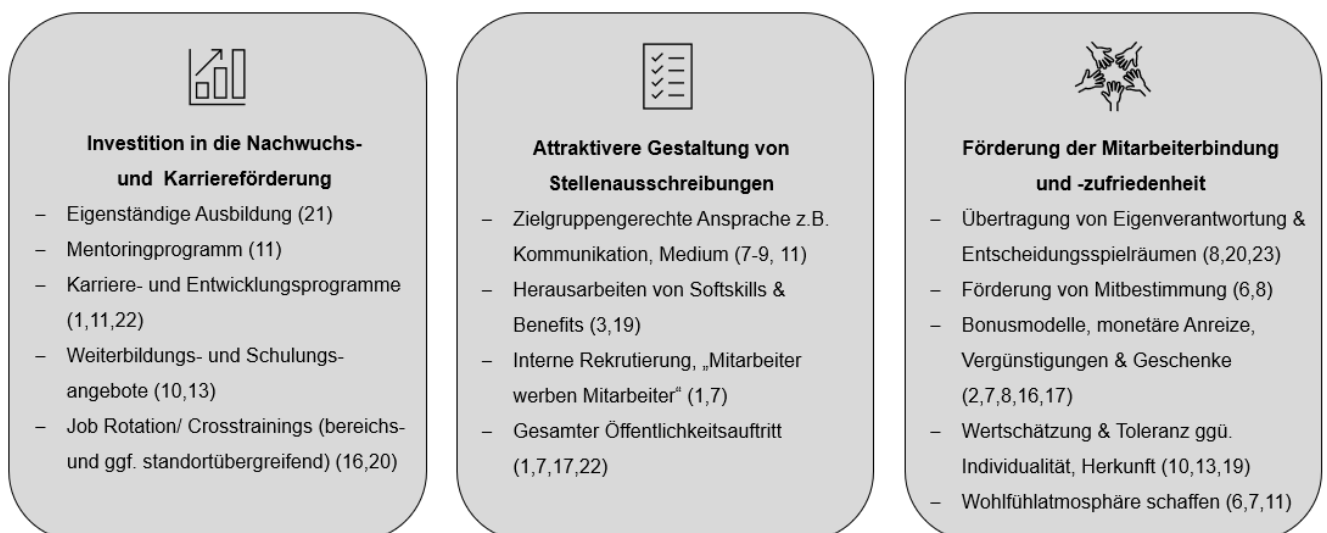
3.5 Welche Maßnahmen können dem Fachkräftemangel entgegenwirken?

Anhand der Zusammenfassung und Gliederung der Aussagen in Bezug auf den Fach- und Arbeitskräftemangel im Tourismus konnten drei übergeordnete Bereiche identifiziert werden. Für eine bessere Übersicht sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen haben wir die erwähnten Überkategorien und beispielhafte New Work-Maßnahmen grafisch in Abbildung 3 dargestellt. Einen zentralen Stellenwert hat hierbei die **Investition in die Nachwuchsförderung** beispielsweise durch die

Einführung bzw. Verbesserung von Ausbildungs- oder Karriereprogrammen sowie Weiterbildungs- und Schulungsangeboten (1, 10, 11, 13, 16, 20, 21, 22). Sowohl die inhaltliche und optische **attraktive Gestaltung von Stellenausschreibungen** sowie die Wahl des Kommunikationsmediums als auch der allgemeine Auftritt des Unternehmens in der Öffentlichkeit (z.B. Employer Branding, Storytelling) stellen ebenfalls wichtige Maßnahmen dar (1, 7, 17, 22). Der Fokus auf eine bestimmte Zielgruppe kann den Erfolg der Stellenausschreibung ebenfalls beeinflussen z.B. Nutzung sozialer Medien für Generation Z oder Kampagne für Karriere Ü50 (7). Des Weiteren haben insbesondere die befragten Führungskräfte bereits umgesetzte Maßnahmen genannt, welche sich positiv auf die **Mitarbeiterzufriedenheit** ausgewirkt haben. Dadurch gelingt es, die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig kann dieses Image dabei helfen, neue Teammitglieder anzuwerben (7, 10). Einen zentralen Bestandteil hat hierbei die Verschiebung des Fokus vom Gast oder Kunden auf das Wohl des Mitarbeitenden (1, 6-8), wie ein Interviewpartner exemplarisch zusammengefasst hat: „Das bedeutet in einer ganz banalen Gleichung, glückliche Mitarbeiter führ[en] zu glücklichen Gästen.“ (7, S.2). Der Punkt zu den Bonusmodellen, monetären Anreizen und Geschenken bezieht sich z.B. auf zusätzliche Urlaubstage bei einer längeren Unternehmenszugehörigkeit (2, 16), übertarifliche Bezahlung (7) oder E-Scooter und Laptop als Willkommensgeschenk für Azubis (8). Während sich Wertschätzung und Toleranz beispielsweise auf individuelles Aussehen wie gefärbte Haare oder Tattoos (9, 13), das Einbeziehen anderer Muttersprachen für Gesundheitsangebote (10) oder die Möglichkeit persönliche Leidenschaften in das Unternehmen zu integrieren, beziehen (19).

Abbildung 3

Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im Tourismus



Kategorien und beispielhafte New Work-Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im Tourismus

4. Ergebnisse der quantitativen Untersuchungen

4.1 Quantitative Vorstudie

4.1.1 Untersuchungsdesign

Im Rahmen unserer quantitativen Vorstudie haben wir den Einfluss von New Work-Maßnahmen auf das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden sowie auf die Employee Experience untersucht.

Es wurde ein Online-Fragebogen (siehe Anhang) speziell für den Einsatz im bayerischen Tourismus entwickelt, um den aktuellen Stand von New Work im bayerischen Tourismus analysieren zu können. Der Fragebogen enthielt Fragen und mehrstufige Skalen zu den Merkmalen der Befragten, New Work und psychologischem Empowerment sowie Employee Experience. Es handelte sich um offene sowie geschlossene Antwortmöglichkeiten beispielsweise anhand von 3- oder 7-stufigen Likert-Skalen. Des Weiteren wurde eine Filterfunktion hinterlegt, so dass die Teilnehmenden einige Fragen nur in Abhängigkeit von der vorherigen Antwort angezeigt bekommen haben.

Psychologisches Empowerment wird durch Spreitzers Konzept des psychologischen Empowerments (Spreitzer, 1995) operationalisiert, das von Schermuly (2019) ins Deutsche übersetzt wurde. Es wurden 12 Items verwendet, um die vier Dimensionen des psychologischen Empowerments - Bedeutsamkeit Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss- zu messen. Die Employee Experience wurde anhand von den drei Dimensionen Arbeitszufriedenheit (5 Items), Commitment (4 Items) und Engagement (6 Items) basierend auf dem von Fischer et al. (2021a) erstellten deutschsprachigen Fragebogen (EXQ) abgefragt. Um Aspekte von New Work zu untersuchen, beantworteten die Befragten Fragen zu verschiedenen Dimensionen von New Work und bereits etablierten New Work-Maßnahmen durch den jeweiligen Arbeitgeber. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde für die weitere Analyse und Interpretation der Zusammenhänge von unterschiedlichen New Work-Maßnahmen mit Employee Experience und psychologischem Empowerment die 16 abgefragten Einzelmaßnahmen zu einem New Work-Score aggregiert. Hierfür wurden der 3-stufigen Likert-Skala je nach Rangreihenfolge (0, 3 oder 6 Punkte) zugeordnet, so dass ein Gesamtwertebereich von maximal 96 Punkten gebildet wurde. Dieser Wertebereich wurde wiederum in Quartile unterteilt, um die erreichten Punkte innerhalb des New Work-Scores in „low“, „medium“, „high“ und „very high“ zu gruppieren.

4.1.2 Deskriptive Ergebnisse

Der Online-Fragebogen wurde durch ein Marktforschungsinstitut mit Hilfe von E-Mail-Kampagnen gezielt an die bayerischen Tourismusmitarbeitenden, welche in der Vergangenheit aktiv für das Panel rekrutiert wurden, verteilt. Zwischen Ende Januar und Anfang Februar 2023 beantworteten 372 Befragte unseren Online-Fragebogen. Für die statistischen Analysen wurde der Datensatz um vier Teilnehmende aufgrund von auffällig konsistentem Antwortverhalten bereinigt, da ≥ 26 von 27 aufeinanderfolgenden Antwortmöglichkeiten (Fragen Nummer 12 bis 15) mit „4 = neutral“ beantwortet wurden. Tabelle 3 zeigt die Merkmale der 368 Befragten und Tabelle 4 die Branchenzugehörigkeit innerhalb des

Tourismussektors. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 28,8 Jahren (SD \pm 13,0), wobei die meisten Befragten zwischen 30 und 39 Jahren (26,4 %) alt waren. 55,7 % der Befragten gaben an, männlich zu sein, 43,8 % waren weiblich und 0,5 % der Befragten war nicht-binär. Die unter den Studienteilnehmern am stärksten vertretenen Tourismusbranchen waren die Gastronomie (31,0 %) und Hotellerie (20,7 %). In etwa die Hälfte der Befragten (53,5%) gab an 21 bis 40 Stunden pro Woche sowie ein Viertel der Befragten (24,7%) mehr als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten. Die Teilnehmenden können zudem anhand von ihrer Position im Unternehmen der Gruppe „Mitarbeitende“ (65,8%) oder „Führungskraft“ (34,2%) zugeordnet werden.

Insgesamt bewerteten Mitarbeitende des bayerischen Tourismus positive Aussagen zu ihrer Arbeitstätigkeit mit „zustimmend“. Differenziert nach den Konstrukten Employee Experience und psychologisches Empowerment ergeben sich Mittelwerte von 5,2 (SD \pm 1,2) / 5,5 (SD \pm 1,1) auf einer 7-stufigen Likert-Skala. Die Ergebnisse der bisherigen Umsetzung der New Work-Maßnahmen im bayerischen Tourismus zeigen, dass bereits durchschnittlich 73,6 % der Befragten zumindest teilweise die abgefragten New Work-Maßnahmen an ihrem Arbeitsplatz vorfinden.

Tabelle 3

Übersicht Merkmale der Befragten (n = 368)

Merkmals	Charakteristik
Alter	28,8 (SD \pm 13,0)
Geschlecht (weiblich, männlich, divers)	W: 161 (43,8%) M: 205 (55,7%) D: 2 (0,5%)
Position im Unternehmen (Mitarbeitende, Führungskräfte)	MA: 242 (65,8%) FK: 126 (34,2%)

Tabelle 4

Branchenzugehörigkeit der Stichprobe

Merkmals	Stichprobenanteil
Hotellerie	20,7%
Gastronomie	31,0%
Destinationsmanagement	9,0%
Kulturanbieter	7,9%
Mobilität- u. Verkehrsträger	14,4%
Reiseveranstalter/-vermittler	11,4%
Sonstige Beherbergungsbetriebe	5,2%
Anderes	0,5%

4.1.3 Zusammenhang zwischen New Work-Maßnahmen und psychologischem Empowerment sowie Employee Experience von Mitarbeitenden?

Folgende generischen Hypothesen wurden vor der Durchführung von Spearman Korrelationsanalysen aufgestellt und individuell für jede der 16 abgefragten New Work-Maßnahmen evaluiert ($p < 0,01$). Aufgrund der zuvor durchgeführten Codierung wurden die Vorzeichen der Korrelationskoeffizienten weggelassen. Für die Evaluation der beiden Hypothesen wurden signifikante Korrelationskoeffizienten mit $r \geq 0,27$ nachfolgend im Text hervorgehoben. Weitere Details stehen in Tabelle A1 (siehe Anhang).

H1: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen New Work-Maßnahmen und dem psychologischen Empowerment der Mitarbeitenden im bayerischen Tourismus.

➔ Die New Work-Maßnahmen „wertschätzender Umgang miteinander“ ($r = 0,30$), „Arbeits- oder Schichtzeiten eigenständig mit Kollegen planen“ ($r = 0,28$), „Lern- und Leistungsziele selbst festlegen/ im Team festlegen“ ($r = 0,30 / 0,28$) und „bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen im Team mitwirken“ ($r = 0,29$) haben je nach Rundung einen moderat signifikanten Zusammenhang mit dem psychologischen Empowerment gezeigt.

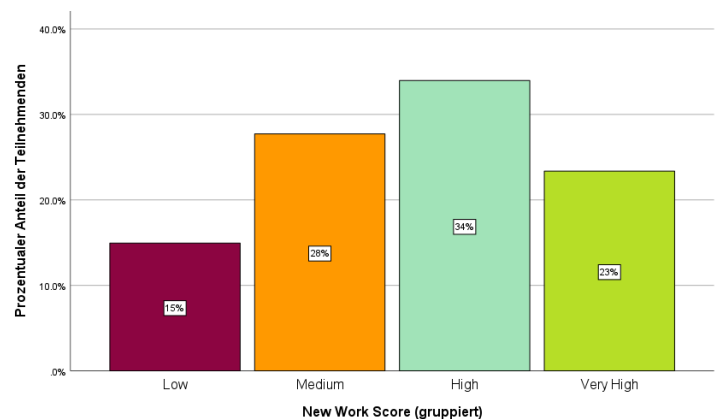
H2: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen New Work-Maßnahmen und der Employee Experience.

➔ Die New Work-Maßnahmen „wertschätzender Umgang miteinander“ ($r = 0,43$), „Führung auf Augenhöhe“ ($r = 0,39$) sowie „Lern- und Leistungsziele im Team festlegen“ ($r = 0,37$) (gerundet jeweils $r = 0,4$) haben einen moderat signifikanten Zusammenhang mit der Employee Experience gezeigt.

4.1.4 Welchen Einfluss hat ein aggregierter New Work-Score auf die Ergebnisse?

Damit ein Gesamtbild abgeleitet und allgemeingültige Analysen durchgeführt werden können, bei denen nicht die Ausprägung einzelner New Work-Maßnahmen im Vordergrund steht, eignet sich die Verwendung des aggregierten New Work-Scores. Auch für zukünftige Handlungsempfehlungen kann neben Ratschlägen zu konkreten Maßnahmen eine übergeordnete Dimension von Vorteil sein. Abbildung 4 zeigt die glockenförmige Verteilung des New-Work Scores innerhalb der hier untersuchten Stichprobe mit Angestellten verschiedener touristischer Teilbranchen. Dabei repräsentiert der prozentual größte Anteil der Teilnehmenden die Auffassung, dass viele der abgefragten New-Work Maßnahmen im eigenen Unternehmen bereits teilweise oder gänzlich umgesetzt werden.

Abbildung 4



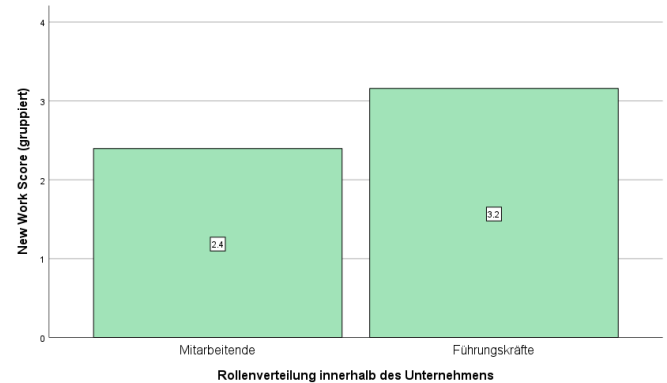
Verteilung des New Work-Scores sowie Zuteilung in Gruppen innerhalb der untersuchten Stichprobe

Einfluss von Alter, Geschlecht und beruflicher Position auf den New Work-Score

Für die Analyse des Zusammenhangs zwischen den kategorialen Variablen Alter, Geschlecht und berufliche Position (Mitarbeitende vs. Führungskraft) mit dem gruppierten New Work-Score wurden Chi-Quadrat-Tests für nicht-parametrische Daten verwendet. Die Unterteilung nach Führungskräften und Mitarbeitenden zeigt einen signifikanten Zusammenhang ($p < 0,01$). Abbildung 5 zeigt die

durchschnittlich positivere Bewertung zur bereits erfolgten Implementierung von New Work-Maßnahmen aus der Führungsperspektive im Vergleich zu den Angestellten. Die Analysen bezüglich Alter und Geschlecht haben keine signifikanten Ergebnisse gefunden. Allerdings zeigt die graphische Betrachtung der Mittelwerte des New Work-Scores nach Altersgruppen eine leicht abnehmende Tendenz ab > 50 Jahren und gleichzeitig den höchsten Mittelwert innerhalb der jüngsten Altersgruppe (16 bis 29 Jahre), welche folglich die momentane Umsetzung einzelner New Work-Maßnahmen in ihrem Betrieb am höchsten bewerten.

Abbildung 5



Einschätzung des New Work-Scores nach beruflicher Position

Einfluss des New Work-Scores auf psychologisches Empowerment und Employee Experience

Für die Analyse des Zusammenhangs mit dem psychologischen Empowerment und der Employee Experience wurden Regressionsanalysen mit dem gruppierten New Work-Score durchgeführt. Hierfür wurden Dummy-Variablen erstellt und die Gruppe „Low New Work Score“ wurde als Referenzkategorie verwendet, weshalb diese nicht in Tabelle A2 (siehe Anhang) zu finden ist. Es zeigt sich ein moderat signifikanter Zusammenhang zwischen New Work-Maßnahmen und den abhängigen Variablen Employee Experience und psychologisches Empowerment. Insbesondere Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie Selbstbestimmung und Einfluss eignen sich für die Erklärung der Varianz innerhalb des New Work-Scores und weisen signifikante Zusammenhänge auf. Multikollinearität liegt nicht vor, da der VIF aller Variablen 10.0 nicht übersteigt (alle < 2,5).

4.2 Quantitative Hauptstudie

4.2.1 Untersuchungsdesign

Der Aufbau des Online-Fragebogens (siehe Anhang) beruht auf dem der quantitativen Vorstudie mit verschiedenen Ergänzungen und Umformulierungen sowie konkreteren Beispielen. Ebenfalls eingebracht wurden Anregungen, Kritikpunkte sowie Verbesserungsvorschläge der Teilnehmenden, welche zum Abschluss der Vorstudie abgefragt wurden. Deshalb wird im Folgenden nur auf die Neuerungen eingegangen, eine ausführliche Beschreibung ist in 4.1.1 zu finden. Insgesamt wurden 18 New Work-Maßnahmen auf einer 5-stufigen Likert-Skala abgefragt. Es wurden z.B. das örtlich flexible Arbeiten (Workation) und andere Formen der Arbeitszeitreduktion (neben der 4-Tage-Woche) ergänzt. Die Antworten auf der 5-stufigen Likert-Skala wurden dann für einen gesamten New Work-Score summiert. Daraus wurde ein Gesamtwertebereich von maximal 90 Punkten gebildet, welcher ebenso wie

in der Vorstudie in Quartile unterteilt wurde. Dabei wurden folgende Kategorien innerhalb des New Work-Scores gebildet: „low“ (0-23), „medium“ (24-47), „high“ (48-71) und „very high“ (72-90). Zusätzlich wurde eine Skala mit drei Items zur Erfassung individueller Kompetenzerwartungen und zum Umgang mit alltäglichen Schwierigkeiten ergänzt, welche gemeinsam die Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskala (ASKU) darstellen (Beierlein et al, 2014). Eine weitere Ergänzung von sechs Fragen mit integrierter Filterfunktion beschäftigte sich mit Automatisierungsprozessen sowie dem Einsatz von künstlicher Intelligenz und Robotik im Tourismuswesen größtenteils auf Basis von offenen Fragen. Als letzte Skala wurden vier Verhaltensweisen der direkten Führungskraft auf einer 7-stufigen Likert-Skala abgefragt, welche auf der Dimension der Beziehungsorientierung im German Managerial Practice Survey (GMPS) beruhen (Fischer, 2021b).

4.2.2 Deskriptive Ergebnisse

Insgesamt haben 869 Teilnehmende aus Bayern, die in der Tourismusbranche arbeiten, den Online-Fragebogen im Dezember 2023 beantwortet und wurden in die statistischen Analysen einbezogen. Zuvor wurde der Datensatz aufgrund von ungültigen Freitextantworten oder unpassenden Branchen-zuordnungen um 52 Teilnehmende bereinigt. Die Merkmale sowie Branchenzugehörigkeit der untersuchten Stichprobe sind Tabelle 5 und Tabelle 6 zu entnehmen. Der Altersdurchschnitt der Teilnehmenden lag bei 35,8 Jahre alt (SD ± 12,9), wobei die meisten Befragten zwischen 16 und 29 Jahren (38,6%) sowie 30 und 39 Jahren (26,7%) waren. Die Geschlechterverteilung innerhalb der Studienpopulation war ausgeglichen, wobei etwa Dreiviertel der Teilnehmenden (74,9%) Mitarbeitende waren. Zusätzlich gaben knapp die Hälfte der Befragten (48,7%) an, 31 bis 40 Stunden pro Woche zu arbeiten. Die Mehrheit der Teilnehmenden stammte zudem aus der Gastronomie (27,7%), gefolgt von Gastronomie (27,7%) und Kultur- und Freizeitanbietern (18,1%), wie in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 5

Übersicht Merkmale der Befragten (n = 869)

Merkmals	Charakteristik
Alter	35,8 (SD ±12,9)
Geschlecht (weiblich, männlich, divers)	W: 434 (49,9%) M: 432 (49,7%) D: 3 (0,3%)
Position im Unternehmen (Mitarbeitende, Führungskräfte, Sonstiges)	MA: 651 (74,9%) FK: 210 (24,2%) Sons.: 1 (0,9%)

Tabelle 6

Branchenzugehörigkeit der Stichprobe

Merkmals	Stichprobenanteil
Hotellerie / sonstige Beherbergung	15,8%
Gastronomie	27,7%
Destinationsmanagement	11,7%
Kultur- /Freizeitanbieter	18,1%
Mobilität- u. Verkehrsträger	16,7%
Reiseveranstalter/-vermittler	9,4%
Anderes	0,6%

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass durchschnittlich 72,4% der Befragten den gegenwärtigen Zustand der abgefragten New Work-Maßnahmen in ihren Unternehmen als teilweise bis vollständig vorhanden bewerten [Mittelwert 3,1 (SD ± 0,8)]. Dabei bewerten die Teilnehmenden positive Aussagen zu ihrer Arbeitstätigkeit im Durchschnitt mit „stimme eher zu“. Auf einer 7-stufigen Likert-Skala

ergeben sich daher Mittelwerte von 5,1 (SD \pm 1,1) und 5,2 (SD \pm 1,1) für Employee Experience und psychologisches Empowerment.

4.2.3 Welchen Einfluss haben einzelne New Work-Maßnahmen auf das psychologische Empowerment von Mitarbeitenden?

Einfluss von New Work-Maßnahmen auf psychologisches Empowerment auf aggregierter Konstruktebene

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen zeigen signifikante Zusammenhänge ($p < 0.05$) zwischen 11 der 18 abgefragten New Work-Maßnahmen und dem psychologischen Empowerment als Konstrukt (Anhang, Tabelle A3). Ein positiver Koeffizient deutet darauf hin, dass höhere Werte und somit die umfassendere Umsetzung der jeweiligen New Work-Maßnahmen mit höheren Werten des psychologischen Empowerments einhergehen. Umgekehrt beschreibt ein negativer Koeffizient das Gegenteil. Die hier gefundenen positiven Zusammenhänge beinhalten die Maßnahmen „partizipative Mitarbeiterführung auf Augenhöhe“, „wertschätzender Umgang miteinander“, „aktive Mitwirkung bei Entwicklung neuer Themen“, „selbstorganisierte Einteilung der Arbeitszeiten“, „Vertrauensarbeits-/ Gleitzeit“, „eigenständige Urlaubsplanung“, „Nutzung der Arbeitszeit für Weiterentwicklung/ eigene Projekte“, „selbstständige Festlegung von Entwicklungs-/ Leistungszielen“ und „regelmäßig andere Bereiche/ Aufgaben kennenlernen“. Im Gegensatz dazu werden die Einführung einer „4-Tage-Woche bei anteilig geringerer Bezahlung“ sowie „andere Formen der Arbeitszeitreduktion“ negativ mit dem psychologischen Empowerment assoziiert.

Einfluss von New Work-Maßnahmen auf die verschiedenen Dimensionen des psychologischen Empowerments

Bei der individuellen Analyse der Dimensionen „Bedeutsamkeit“, „Kompetenz“, „Selbstbestimmung“ und „Einfluss“ fanden sich nur bei drei New Work-Maßnahmen signifikante Ergebnisse in allen vier Dimensionen sowie im aggregierten Konstrukt psychologischen Empowerment. Diese Maßnahmen sind „partizipative Mitarbeiterführung auf Augenhöhe“ und „wertschätzender Umgang miteinander“ als positive Assoziationen, sowie die „4-Tage-Woche bei anteilig geringerer Bezahlung“ als negative Assoziation. Die Häufigkeit der signifikanten Assoziationen im Zusammenhang mit der Implementierung einzelner New Work-Maßnahmen zeigt, dass „Selbstbestimmung“ und „Einfluss“ jeweils mit neun Maßnahmen und „Bedeutsamkeit“ sowie „Kompetenz“ jeweils mit sechs Maßnahmen in Verbindung stehen. Dies lässt darauf schließen, dass bei der Implementierung von New Work in der Hälfte der untersuchten Maßnahmen eine Erhöhung der Wahrnehmung von „Selbstbestimmung“ und „Einfluss“ bei den Mitarbeitenden festzustellen ist. Im Gegensatz dazu ist nur ein Drittel dieser Maßnahmen mit der Wahrnehmung von „Bedeutsamkeit“ und „Kompetenz“ verbunden.

4.2.4 Welchen Einfluss haben New Work-Maßnahmen auf die Employee Experience von Mitarbeitenden?

Einfluss von New Work-Maßnahmen auf das Konstrukt der Employee Experience

Die Employee Experience als Konstrukt zeigt in den Ergebnissen der Regressionsanalysen signifikante Assoziationen ($p < 0.05$) mit 5 der 18 abgefragten New Work-Maßnahmen (Anhang, Tabelle A4). Die Interpretation der Koeffizienten und ihrer Vorzeichen erfolgt analog zum vorherigen Abschnitt. Positive Assoziationen sind bei den Maßnahmen „partizipative Mitarbeiterführung auf Augenhöhe“, „wertschätzender Umgang miteinander“, „aktive Mitwirkung bei Entwicklung neuer Themen“, sowie „regelmäßig andere Bereiche/ Aufgaben kennenlernen“ zu verzeichnen. Im Gegensatz dazu steht die Einführung einer „4-Tage-Woche bei anteilig geringerer Bezahlung“ in negativer Verbindung mit der Employee Experience.

Einfluss von New Work-Maßnahmen auf Dimensionen der Employee Experience

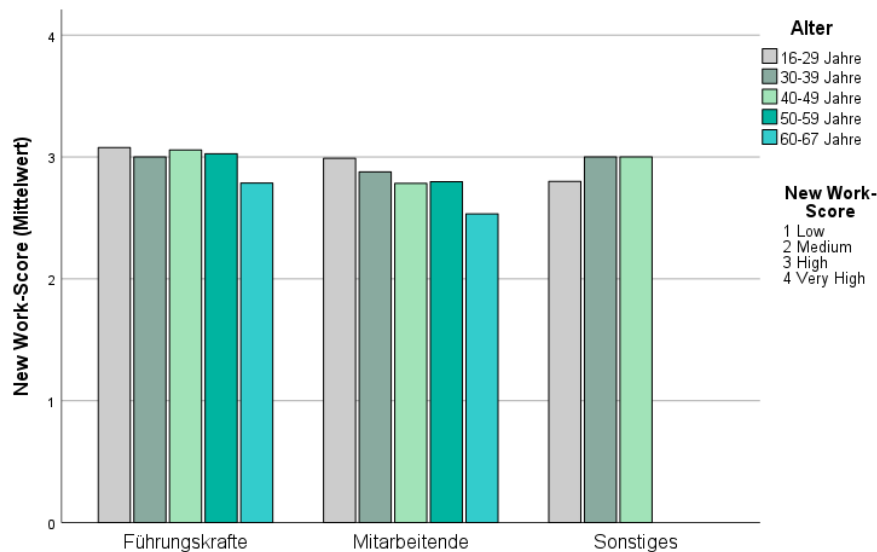
Bei der Einzelanalyse der Dimensionen „Arbeitszufriedenheit“, „Commitment“, „Engagement“ und „Selbstwirksamkeit“ wurden nur bei vier New Work-Maßnahmen signifikante Ergebnisse in allen Dimensionen sowie der aggregierten Employee Experience gefunden (Anhang, Tabelle A4). Dabei sind „partizipative Mitarbeiterführung auf Augenhöhe“, „wertschätzender Umgang miteinander“ und „Möglichkeit des regelmäßigen Kennenlernens anderer Bereiche und Aufgaben im Unternehmen“ positiv assoziiert, während die „4-Tage-Woche bei anteilig geringerer Bezahlung“ eine negative Assoziation aufweist. Die Analyse der Häufigkeit von signifikanten Assoziationen im Zusammenhang mit der Implementierung einzelner New Work-Maßnahmen verdeutlicht, dass alle genannten Dimensionen mit jeweils sechs (teilweise verschiedenen) Maßnahmen in Verbindung stehen. Weitere Details sind in Tabelle A4 im Anhang zu finden. Die Tatsache, dass verschiedene Dimensionen mit den New Work-Maßnahmen in dieser Stichprobe zu gleichen Anteilen in Verbindung stehen, kann darauf hindeuten, dass die Implementierung von New Work-Maßnahmen sowohl Wahrnehmung, Einstellung als auch Verhaltensweisen von Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen beeinflussen kann.

4.2.5 Welchen Einfluss hat ein aggregierter New Work-Score auf die Ergebnisse?

Einfluss von Alter, Geschlecht und beruflicher Position auf den New Work-Score

Die Ergebnisse der Chi-Quadrat-Tests für kategoriale Variablen haben keine statistisch signifikanten Assoziationen ($p > 0.05$) zwischen Alter, Geschlecht, Arbeitsstunden pro Woche sowie beruflicher Position (Mitarbeitende vs. Führungskraft) und dem gruppierten New Work-Score gezeigt. Obwohl die deskriptive Betrachtung der Mittelwerte des New Work-Scores nach Altersgruppen eine sinkende Tendenz der Auffassung bzw. Umsetzung von New Work-Maßnahmen bei Führungskräften und Mitarbeitenden erkennen lässt (Abbildung 6). Die steigende Tendenz in der Betrachtung der Balken durch Sonstige kann an der geringen Anzahl der Werte ($n = 5$) liegen und vernachlässigt werden.

Abbildung 6



Einschätzung des New Work-Scores nach Alter und beruflicher Position

Einfluss des New Work-Scores auf psychologisches Empowerment und auf die Employee Experience

Die Berechnung zu einem aggregierten New Work-Score erfolgte analog zu der quantitativen Vorstudie. In dieser Stichprobe konnte ebenfalls ein moderat signifikanter Zusammenhang ($p < 0.001$) zwischen dem New Work-Score (absolute Werte) und den abhängigen Variablen Employee Experience ($r = 0,5$) und psychologisches Empowerment ($r = 0,4$), mit ca. 0.1 erhöhten Werten im Vergleich zur Vorstudie, festgestellt werden. Regressionsanalysen zeigen signifikante Assoziationen ($p < 0,01$) zwischen der Employee Experience und dem psychologischen Empowerment mit New Work. Die Ergebnisse der Effektstärken deuten darauf hin, dass die Employee Experience (Beta = 0,5) eine stärkere Assoziation mit Werten des New Work-Score aufweist im Vergleich zum psychologischen Empowerment (Beta = 0,1).

5. Diskussion

Im folgenden Abschnitt wird auf Limitationen bei der Interpretation der Ergebnisse der drei zuvor genannten empirischen Studien gesamthaft eingegangen. Zunächst könnte die Varianz in Bezug auf die beruflichen Positionen und Altersgruppen innerhalb der Stichproben einen Einfluss auf die Ergebnisse haben, dementsprechend muss die Verallgemeinerbarkeit über die Stichproben hinaus mit einer gewissen Vorsicht betrachtet werden.

Während bei den Interviews überwiegend Führungskräfte als Interviewpartner konsultiert wurden, kann deren subjektive Sichtweise (Führungsperspektive) die Ableitungen verzerren. Ein Beispiel hierfür ist die häufige Hervorhebung von Zusatzleistungen wie Hotelübernachtungen oder Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Obwohl diese Initiativen sinnvoll sind, tragen sie nur eingeschränkt zur Steigerung der Branchenattraktivität bei, da sie nur äußerst begrenzt die unterdurchschnittlichen Löhne im Tourismus im Vergleich zu anderen Branchen ausgleichen. Im Gegensatz zu dem hohen Anteil an

Führungskräften bei der qualitativen Interviewstudie bestand der Großteil der Befragten in den beiden quantitativen Analysen zu 65% bzw. 75% aus Mitarbeitenden, was sicherlich auch auf die Stichprobenziehung durch Marktforschungsinstitute und die freiwillige anonyme Teilnahme zurückzuführen ist. Trotz dieser Diskrepanz bezüglich der beruflichen Position in der qualitativen und quantitativen Analyse stimmen die in den Interviews am häufigsten genannten Aussagen mit den signifikanten Zusammenhängen innerhalb der abgefragten New Work-Maßnahmen in den Fragebögen größtenteils überein.

Darüber hinaus war der Anteil der jüngsten Alterskategorie (16 bis 29 Jahre) in der quantitativen Hauptstudie mit knapp 40% der Teilnehmenden am größten, während in der Vorstudie der Anteil der 30- bis 39-Jährigen überwog, jedoch die Gesamtverteilung deutlich ausgeglichener war. Dies erschwert ebenfalls die Verallgemeinerung für den realen Arbeitsmarkt. Zukünftige Studien sollten daher darauf achten, auch ältere Generationen einzubeziehen, um die Implementierung von New Work im bayerischen Tourismus über alle Alterskohorten hinweg zu fördern. Die ausschließliche Online-Ziehung der beiden quantitativen Stichproben ist ein möglicher Erklärungsansatz für diese Aspekte.

Eine mögliche Erklärung für die nur geringe bis mittlere Stärke der Zusammenhänge in der quantitativen Vorstudie könnte die geringe Stichprobengröße mit einer rechtsschiefen und somit überwiegend positiven Verteilung der Aussagen zur Arbeitstätigkeit sein. Um die Aussagekraft und Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, wurde der Online-Fragebogen in einer adaptierten Version im Rahmen einer quantitativen Hauptstudie an einer mehr als doppelt so großen Stichprobe evaluiert. Die erlangten Erkenntnisse, dass New Work-Maßnahmen positiv mit wünschenswerten Arbeitseinstellungen korrelieren, darf allerdings nicht als kausale Aussagen interpretiert werden, da diese Schlussfolgerungen aufgrund des Querschnittsdesigns nicht gezogen werden können. Die rechtsschiefe Verteilung kann mit Selbstselektionseffekten der Teilnehmenden erklärt werden, da besonders unzufriedene Mitarbeitende im Tourismus möglicherweise weniger Interesse an einer Teilnahme an der Branchenbefragung in ihrer Freizeit haben.

Eine weitere Limitation stellt die im Rahmen der quantitativen Analysen erstmals durchgeführte Bildung eines New Work-Scores dar, um die einzelnen abgefragten New Work-Maßnahmen zu gruppieren und dadurch erste Ableitungen zu ermöglichen. Obwohl der New Work-Score in den beiden Studien nach dem gleichen Prinzip berechnet wurde, gibt es Unterschiede in der Wertung von Antworten und der Gesamtpunktzahl. Dies resultiert aus der Verwendung einer 3-Punkt-Likert-Skala in der Vorstudie und einer 5-Punkt-Likert-Skala in der Hauptstudie, wodurch differenziertere Antwortoptionen in der zweiten Studie ermöglicht wurden. In Bezug auf die Interpretation sollte dies jedoch keine bedeutende Auswirkung haben, da sich der Fokus der Hauptstudie ohnehin auf die individuellen Maßnahmen richtete und die Bildung des gruppierten New Work Scores nicht zwingend erforderlich war.

Abschließend ist zu beachten, dass es sowohl bei den qualitativen Interviews als auch bei den quantitativen Studien einen Selektionsbias geben kann, wie bereits erwähnt wurde. Denn oft haben die rekrutierten Teilnehmenden für wissenschaftliche Forschungsprojekte bereits eine gewisse Affinität zum Thema, in diesem Fall New Work, und stehen diesem interessiert und positiv gegenüber. Dies unterstützen die Ergebnisse des Ist-Zustands in Bezug auf bereits vorhandene New Work-Maßnahmen innerhalb der quantitativen Analysen, da hier eine Tendenz zu teilweise bis vollständig vorhanden besteht. Gleichzeitig handelt es sich hier um einen positiven Indikator dafür, dass die bayerische Tourismusbranche keineswegs nur unzufriedene Mitarbeitende aufweist, was in manchen medialen Darstellungen der letzten Monate und Jahre indirekt vermittelt wird.

6. Handlungsempfehlungen für den bayerischen Tourismus

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an touristische Unternehmen in Bayern, die konkrete New Work-Maßnahmen einführen oder evaluieren wollen. Dabei werden die Ergebnisse aller drei Studien dieses Forschungsprojekts zusammenfassend berücksichtigt. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Einführung unterschiedlicher New Work-Maßnahmen nachweislich mit positiven Effekten bei Mitarbeitenden einhergeht. Die Investition in die Befähigung, Motivation und Zufriedenheit der eigenen Mitarbeitenden ist also eine zentrale Stellschraube in Zeiten des Fachkräftemangels. Die Handlungsempfehlungen sollten jedoch individuell angepasst werden, da die vielfältigen Organisationsstrukturen innerhalb der Tourismusbranche z.B. Familienbetrieb vs. internationale Kette als auch Standortbedingungen z.B. Großstadt vs. ländliche Region, unterschiedliche Maßnahmen erfordern.

Bei der Evaluation von New Work-Maßnahmen bieten sich aufbauend auf den Ergebnissen der quantitativen Vor- und Hauptstudie quantitative Mitarbeiterbefragungen an. Dabei können bereits eingeführte Maßnahmen konkret in Bezug auf deren Relevanz für die Mitarbeitenden und den Zusammenhang mit der Employee Experience (d.h. Arbeitszufriedenheit, Commitment und Engagement) sowie dem psychologischen Empowerment (d.h. Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung, Einfluss) evaluiert werden.

Wenn neue New Work-Maßnahmen eingeführt oder bereits eingeführte Maßnahmen überarbeitet werden sollen, dann sollte ein besonderer Schwerpunkt auf **Mitarbeiterführung auf Augenhöhe** und einem wertschätzenden Umgang miteinander sowie der aktiven Mitwirkung bei der Entwicklung neuer Themen liegen. Dabei ist mit dem wertschätzenden Umgang miteinander und der aktiven Mitwirkung bei der Entwicklung neuer Themen abgeleitet aus den Interviews vor allem eine **partizipative wertschätzende Unternehmenskultur** gemeint. Die Führungs- und Unternehmenskultur sowie die darauf aufbauende Maßnahmen wie Führungskräfteentwicklung und Kulturentwicklung sind also

sowohl für die Employee Experience als auch für das psychologische Empowerment bedeutsam. Darüber hinaus spielen das **regelmäßige Kennenlernen anderer Bereiche und Aufgaben** und somit übergeordnet die **inhaltliche Flexibilisierung und Erweiterung der eigenen Arbeitstätigkeit** eine große Rolle.

Bei einer besonderen Betonung der Befähigung der eigenen Mitarbeitenden im Sinne des psychologischen Empowerments können auch die folgenden Maßnahmen helfen:

- **Arbeitszeitflexibilisierung:** selbstorganisierte Einteilung der Arbeitszeiten, Vertrauensarbeits-/ Gleitzeit, eigenständige Urlaubsplanung
- **Inhaltliche Flexibilisierung:** Nutzung der Arbeitszeit für Weiterentwicklung/eigene Projekte, selbstständige Festlegung von Entwicklungs-/ Leistungszielen, regelmäßig andere Bereiche/ Aufgaben kennenlernen

Eine gewisse Vorsicht ist bei der aktuell medial intensiv diskutierten Maßnahme der 4-Tage-Woche geboten. Diese sticht bei den Maßnahmen keineswegs besonders heraus, was dafür spricht, dass es um das Zusammenspiel verschiedener New Work-Maßnahmen und nicht die eine besondere Maßnahme geht. So lassen die Ergebnisse dieser empirischen Studien vermuten, dass die Einführung einer 4-Tage-Woche nicht automatisch einen positiven Unterschied für Mitarbeitende bedeutet, wenn nicht auch andere zentrale Stellschrauben wie eine mitarbeiterorientierte Führungskultur und eine wertschätzende und partizipative Unternehmenskultur berücksichtigt werden. Zusätzlich spielen bei der Betrachtung der Arbeitszeitflexibilisierung auch die verschiedenen Varianten der 4-Tage-Woche eine wichtige Rolle, d.h. die Unterscheidung zwischen gleicher Bezahlung oder anteilig geringerer Bezahlung.

Darüber hinaus finden sich in Abbildung 3 relevante Ansatzpunkte für die Bekämpfung des Fachkräftemangels im Tourismus. Die Förderung der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sowie die Investition in die Nachwuchs- und Karriereförderung steht bei vielen der bereits erwähnten New Work-Maßnahmen im Mittelpunkt. Weiter sind auf operativer Ebene natürlich auch attraktivere und zeitgemäße Stellenausschreibungen wichtig, um über die Bindung bestehender Mitarbeitenden hinaus neue Mitarbeitende zu gewinnen.

7. Übersicht aus dem Forschungsprojekt hervorgegangener Inhalte

Tabelle 7

Übersicht aus dem Forschungsprojekt hervorgegangener Inhalte

Institution/ Herausgeber / Veranstalter	Art des Inhalts/ Materials (Vortrag, Poster, Publikation)	Titel	Datum, ggf. Ort
Bayerisches Zentrum für Tourismus e.V.	Poster zur Vorstellung des Forschungsprojekts	New Work als Stellschraube für die Fachkräftesicherung im Tourismus in Bayern – Analyse der Ist-Situation, Ableitung von Potenzialen und Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs	9.-10.5.2023, Augsburg
Deutsche Gesellschaft für Tourismus e.V.	Wissenschaftliches Poster (2. Platz Posterwettbewerb)	Der Einfluss von New Work-Maßnahmen auf die Employee Experience und das psychologische Empowerment von Mitarbeitenden im Tourismus	23.-25. 11.2023, Innsbruck
Bayerisches Zentrum für Tourismus e.V.	Poster zur Vorstellung der Ergebnisse des Forschungsprojekts	New Work als Stellschraube für die Fachkräftesicherung im Tourismus in Bayern – Analyse der Ist-Situation, Ableitung von Potenzialen und Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs	16.-17.4.2024, Nürnberg
Call for Papers/Call for Chapters in deutschsprachigen und internationalen Journals und Herausgeberbänden	mehrere Publikationen aktuell in Planung	Inhaltliche Schwerpunkte analog zu den empirischen Erhebungen des Forschungsprojekts, teilweise mit Fokus auf der qualitativen Interviewstudie und der quantitativen Hauptstudie	offen

Literaturverzeichnis

- Beierlein, C., Kovaleva, A., Kemper, C. J. & Rammstedt, B. (2014). Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzsкала (ASKU). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis35>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Fischer, J. A., Hüttermann, H., & Werther, S. (2021a). Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis304>
- Fischer, J.A. (2021b). German Managerial Practice Survey (GMPS). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis296>
- Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). New generation, psychological empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2553–2569.
- Lin, M., Wu, X. & Qian, L. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411–425. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.001>
- Maynard, M., Gilson, L. L. & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal Of Management*, 38(4), 1231–1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Schermuly, C. (2019). New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26, 173-192.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Statista (2019): Anteil der Beschäftigten in KMU an allen Beschäftigten in Deutschland nach Wirtschaftszweigen im Jahr 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/731946/umfrage/anteil-der-beschaeftigten-in-kmu-an-allen-beschaeftigten-in-deutschland-nach-wirtschaftszweigen/>.

Anhang

Tabelle A1

Quantitative Vorstudie: Übersicht Korrelationsanalysen einzelner New Work-Maßnahmen mit psychologischem Empowerment (gruppiert) und Employee Experience (gruppiert)

New Work-Maßnahmen	Psychologisches Empowerment	Employee Experience
	r	r
Führung auf Augenhöhe	0,26**	0,39**
Mitarbeitende können mitbestimmen	0,21**	0,31**
Wertschätzender Umgang miteinander	0,30**	0,43**
Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung	0,26**	0,33**
Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg über Bonusmodelle	0,13*	0,28**
Selbständige Einteilung der Arbeits- oder Schichtzeit	0,21**	0,17**
Arbeits- oder Schichtzeiten eigenständig mit Kollegen planen	0,28**	0,24**
Vertrauensarbeitszeit	0,25**	0,28**
Gleitzeit	0,20**	0,23**
Arbeitszeitreduktion bei gleicher Bezahlung (z. B. 4-Tage-Woche)	0,02	0,14**
Eigenständige Entscheidung, wann ein Tag frei genommen werden kann	0,26**	0,23**
Lern- und Leistungsziele selbst festlegen	0,30**	0,31**
Lern- und Leistungsziele im Team festlegen	0,28**	0,37**
Bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen im Team mitwirken	0,29**	0,33**
Teil der Arbeitszeit für kreative/eigene Projekte nutzen	0,17**	0,26**
Andere Bereiche und Aufgaben im Betrieb kennenlernen	0,22**	0,31**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tabelle A2

Quantitative Vorstudie: Übersicht Regressionsanalysen New Work-Score (gruppiert & absolute Punktzahl) mit psychologischem Empowerment und Employee Experience

	New Work Score (gruppiert)			New Work Score (absolute Werte)
	Medium	High	Very high	
	Beta ^a	Beta ^a	Beta ^a	Beta ^a
Psychologisches Empowerment	0,201**	0,289**	0,355**	0,276**
Bedeutsamkeit	0,184**	0,217**	0,269**	0,195**
Kompetenz	0,048	0,017	0,045	0,025
Selbstbestimmung	0,219**	0,344**	0,400**	0,321**
Einfluss	0,207**	0,357**	0,438**	0,353**
Employee Experience	0,348**	0,452**	0,539**	0,376**
Arbeitszufriedenheit	0,330**	0,436**	0,524**	0,386**
Commitment	0,356**	0,504**	0,587**	0,411**
Engagement	0,253**	0,272**	0,336**	0,411**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

^a bezieht sich auf standardisierte Beta Koeffizienten

Tabelle A3

Quantitative Hauptstudie: Übersicht Regressionsanalysen einzelner New Work-Maßnahmen mit psychologischem Empowerment und dessen Dimensionen

	Psychologisches Empowerment (Dimensionen)				Psych. Empowerment (Mittelwert)
	Bedeut- samkeit	Kompetenz	Selbstbe- stimmung	Einfluss	
	Beta ^a	Beta ^a	Beta ^a	Beta ^a	Beta ^a
Partizipative Mitarbeiterführung auf Augenhöhe	0,142**	0,114**	0,124**	0,109**	0,145**
Umfassende Mitbestimmung durch Mitarbeitende	-0,016	0,016	0,027	-0,014	0,004
Wertschätzender Umgang miteinander	0,205**	0,225**	0,082**	0,089**	0,177**
Aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie	0,060	-0,037	0,016	0,068	0,033
Aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen und Projekte im Team	0,099**	0,082	0,082*	0,146**	0,121**
Bonusmodelle zur Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg	0,006	-0,055	-0,022	-0,045	-0,034
Selbstorganisierte Einteilung der Arbeits- oder Schichtzeiten	0,025	0,064	0,190**	0,150**	0,128**
Gemeinsame Einteilung der Arbeits- und Schichtzeiten im Team	0,028	0,037	0,050	0,056	0,051
Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit	0,035	0,010	0,140**	0,068	0,076*
4-Tage-Woche bei gleicher Bezahlung	-0,007	-0,158**	-0,041	0,058	-0,041
4-Tage-Woche bei anteilig geringerer Bezahlung	-0,117**	-0,132**	-0,106**	-0,124**	-0,142**
Andere Formen der Arbeitszeitreduktion	-0,050	-0,074	-0,072*	-0,082*	-0,082*
Eigenständige Urlaubs- und Abwesenheitsplanung (sofern betrieblich möglich)	0,065	0,132**	0,036	0,023	0,075*
Möglichkeit der Nutzung von Teilen der eigenen Arbeitszeit für die eigene Weiterentwicklung oder für eigene Projekte	0,105**	0,026	0,051	0,121**	0,091*
Selbstständige Festlegung von Entwicklungs- und Leistungszielen	0,038	0,083*	0,122**	0,084**	0,097*
Gemeinsame Festlegung von Entwicklungs- und Leistungszielen im Team	0,031	-0,005	0,046	0,056	0,039
Möglichkeit des regelmäßigen Kennenlernens anderer Bereiche und Aufgaben im Unternehmen	0,106**	0,068	0,084**	0,082**	0,101**
Workation oder andere Möglichkeiten für örtlich flexibles Arbeiten (sofern betrieblich möglich)	-0,052	-0,037	-0,052	-0,044	-0,055

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

^a bezieht sich auf standardisierte Beta Koeffizienten

Tabelle A4

Quantitative Hauptstudie: Übersicht Regressionsanalysen einzelner New Work-Maßnahmen mit Employee Experience und deren Dimensionen

	Employee Experience (Dimensionen)				Employee Experience (Mittelwert)
	Arbeitszufriedenheit	Commitment	Engagement	Selbstwirksamkeit	
	Beta ^a	Beta ^a	Beta ^a	Beta ^a	
Partizipative Mitarbeiterführung auf Augenhöhe	0,116**	0,157**	0,165**	0,173**	0,174**
Umfassende Mitbestimmung durch Mitarbeitende	0,060	-0,001	-0,016	-0,033	0,006
Wertschätzender Umgang miteinander	0,299**	0,253**	0,214**	0,247**	0,290**
Aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie	0,075*	0,078	0,057	-0,068	0,054
Aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen und Projekte im Team	0,030	0,093**	0,101*	0,041	0,080*
Bonusmodelle zur Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg	0,034	0,064	0,026	0,008	0,040
Selbstorganisierte Einteilung der Arbeits- oder Schichtzeiten	0,015	0,022	0,035	0,056	0,034
Gemeinsame Einteilung der Arbeits- und Schichtzeiten im Team	0,017	-0,014	0,016	0,055	0,017
Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit	0,051	0,061	0,046	0,056	0,061
4-Tage-Woche bei gleicher Bezahlung	0,066	0,099**	0,015	-0,044	0,047
4-Tage-Woche bei anteilig geringerer Bezahlung	-0,086*	-0,102**	-0,135**	-0,091*	-0,122**
Andere Formen der Arbeitszeitreduktion	-0,011	0,010	-0,060	-0,093*	-0,039
Eigenständige Urlaubs- und Abwesenheitsplanung (sofern betrieblich möglich)	0,017	-0,007	0,011	0,050	0,017
Möglichkeit der Nutzung von Teilen der eigenen Arbeitszeit für die eigene Weiterentwicklung oder für eigene Projekte	0,074*	0,035	0,027	0,032	0,049
Selbstständige Festlegung von Entwicklungs- und Leistungszielen	0,038	0,013	0,080*	0,064	0,056
Gemeinsame Festlegung von Entwicklungs- und Leistungszielen im Team	0,031	0,017	0,011	0,001	0,019
Möglichkeit des regelmäßigen Kennenlernens anderer Bereiche und Aufgaben im Unternehmen	0,081*	0,122**	0,144**	0,093*	0,130**
Workation oder andere Möglichkeiten für örtlich flexibles Arbeiten (sofern betrieblich möglich)	-0,008	0,055	-0,035	-0,082*	-0,015

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

^a bezieht sich auf standardisierte Beta Koeffizienten

Abbildung A1

Hochschule München
University of Applied Sciences

Fakultät für Tourismus

DGT-Tagung Innsbruck
23.-25. November 2023

Prof. Dr. Simon Werther,
Michaela Christoph,
Estelle Bruckner,
Stefanie Brenning

Der Einfluss von New Work-Maßnahmen auf die Employee Experience und das psychologische Empowerment von Mitarbeitenden im Tourismus

Einführung und theoretische Fundierung

Die Tourismusbranche und ihre Arbeitsformen stehen in den letzten Jahren aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung, des Fach- und Arbeitskräftemangels sowie des Wertewandels vor tiefgreifenden Veränderungen (Baum, 2015; Liu-Lastres et al., 2023). Neue Formen der Arbeit, die oft unter dem Konzept „New Work“ zusammengefasst werden, finden daher Einzug in den Tourismus (Werther & Brenning, in Druck). New Work-Maßnahmen stellen einen Hebel für die praktische Umsetzung in Unternehmen dar. Diese beziehen sich beispielsweise auf die inhaltliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeitstätigkeiten und positive Führung, aber auch auf zentrale Werte wie Mitbestimmung und Wertschätzung. Psychologisches Empowerment (Spreitzer, 1995) und Employee Experience (Fischer et al., 2021) können dabei zur Erklärung der Wirkung von New Work betrachtet werden.

Methodik

Stichprobe

Im Februar 2023 haben 368 Teilnehmende (161 weiblich, 205 männlich, 2 divers) aus verschiedenen touristischen Teilbranchen (z.B. 31% Gastronomie, 21% Hotellerie) an der Online Befragung teilgenommen. Das durchschnittliche Alter betrug 28,8 Jahre (SD ±13,0).

Studiendesign

Bei der quantitativen Studie handelte es sich um insgesamt 48 Fragen mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten (z.B. 7-stufige Likert-Skala).

Statistische Analyse

Die statistischen Analysen wurden mit SPSS Version 29 durchgeführt.

Ergebnisse

Insgesamt bewerten Mitarbeitende des bayerischen Tourismus positive Aussagen zu ihrer Arbeitstätigkeit mit „zustimmend“. Differenziert nach den Konstrukten Employee Experience und Psychologisches Empowerment ergeben sich Mittelwerte von 5,2 (SD ±1,2) / 5,5 (SD ±1,1) auf einer 7-stufigen Likert-Skala.

Zusammenhänge einzelner New Work-Maßnahmen

Die Analyse der New Work-Maßnahmen mit Employee Experience und Psychologischem Empowerment anhand von Spearman-Korrelationen zeigt folgende signifikante Zusammenhänge ($p < 0,01$). Insbesondere der „wertschätzende Umgang miteinander“, „Führung auf Augenhöhe“ sowie „Lern- und Leistungsziele im Team festlegen“ (jeweils $r = 0,4$) hängen moderat signifikant mit Employee Experience zusammen.

Während das Psychologische Empowerment vor allem mit Maßnahmen wie „Arbeits- oder Schichtzeiten eigenständig mit Kollegen planen“, „Lern- und Leistungsziele selbst festlegen“ und „bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen im Team mitwirken“ (jeweils $r = 0,3$) moderat signifikant zusammenhängt.

New Work-Score

Für die weitere Analyse und Interpretation der Zusammenhänge von unterschiedlichen New Work-Maßnahmen mit Employee Experience und Psychologischem Empowerment werden die 16 Einzelmaßnahmen zu einem New Work-Score aggregiert.



Einfluss der beruflichen Position

Die Unterteilung nach Führungskräften (34%) und Mitarbeitenden (66%) zeigt auf Basis des Chi-Quadrat Tests einen signifikanten Zusammenhang ($p < 0,01$) mit dem New Work-Score.




Alter und Geschlecht zeigen keine signifikanten Zusammenhänge mit dem New Work-Score.

Übergeordnete Regressionsanalysen

Es zeigt sich ein moderat signifikanter Zusammenhang zwischen New Work-Maßnahmen und den abhängigen Variablen Employee Experience und Psychologisches Empowerment. Insbesondere Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie Selbstbestimmung und Einfluss weisen signifikante Zusammenhänge auf. Multikollinearität liegt nicht vor, da der VIF aller Variablen 10,0 nicht übersteigt (alle $< 2,5$).

Diskussion und Implikationen

Die Ergebnisse zeigen, dass New Work-Maßnahmen positiv mit wünschenswerten Arbeitseinstellungen zusammenhängen, auch wenn keine kausalen Aussagen möglich sind. Mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten, ein wertschätzender Umgang und positive Führung stellen somit auch im Tourismus zentrale Stellschrauben dar. Eine Erklärung für die nur geringe bis mittlere Stärke der Zusammenhänge ist die Stichprobe mit einer rechtsschiefen und somit überwiegend positiven Verteilung der Aussagen zur Arbeitstätigkeit. Zusätzlich müssten Aussagen zur Bezahlung und zu anderen relevanten Aspekten einbezogen werden.



Literaturverzeichnis

Baum, T. (2015). Human resources in tourism: HRM setting for change? *ADT15 special: Tourism Management*, 30, 204-212.

Reuber, J. A., Höglmair, H., & Werther, S. (2021). Employee Experience Questionnaire (EEQ): Psychogenetische Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. *Zusammenfassung wissenschaftlicher Berichte* (S. 20).

Lin, L., Wang, B., Wang, H., & Huang, W.-J. (2022). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 208-242.


Spreitzer, S. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Werther, S. & Brenning, S. (in Druck). New Work – ein konzeptioneller Überblick. In: C. Chang, M. Gerlach & S. Werther (Hrsg.), *New Work, Leadership und Human Resource Management im Tourismus*. Springer-Verlag.



Abbildung A2

**Förderprojekte des
Bayerischen Zentrums für Tourismus
Förderung 2022/2023**



**Bayerisches
Zentrum für
Tourismus**


New Work als Stellschraube für die Fachkräftesicherung im Tourismus in Bayern – Analyse der Ist-Situation, Ableitung von Potenzialen und Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs

<p>Forschungsziel: Identifikation von Potenzialen und Entwicklung von Maßnahmen zu New Work für Tourismusunternehmen in Bayern</p> <p>Forschungsfragen: (1) Wie sieht der Ist-Zustand von New Work im bayerischen Tourismus gegenwärtig aus? (2) Inwieweit beeinflussen bereits vorhandene New Work-Maßnahmen das psychologische Empowerment von Mitarbeitenden positiv? (3) Inwieweit beeinflusst psychologisches Empowerment die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden?</p>	<p>Untersuchungsgebiet: New Work und damit zusammenhängende psychologische Erklärungsansätze wie Empowerment im bayerischen Tourismus</p> <p>Methoden:</p> <ul style="list-style-type: none">- Quantitative Online-Befragung von Arbeitnehmern (Datenerhebung abgeschlossen, in Auswertung)- Qualitative Interviews mit Arbeitnehmern und Führungskräften (in Vorbereitung)- Quantitative Befragung von Arbeitgebern (Sommer/Herbst)- Durchführung von qualitativen Fokusgruppen zur Validierung der vorliegenden Ergebnisse (Herbst)
---	--

Ausgewählte vorläufige Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung von Arbeitnehmern:

- (1) Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung stellen häufigste Form von New Work-Maßnahmen in bayerischen Tourismusunternehmen und -organisationen dar.
- (2) Mitbestimmung, selbstorganisierte Planung der Arbeits- oder Schichtzeiten sowie Vertrauensarbeitszeit haben positiven (aber statistisch nicht signifikanten) Einfluss auf das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden in bayerischen Tourismusunternehmen und -organisationen.
- (3) Psychologisches Empowerment hat einen positiven (statistisch signifikanten) Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden in bayerischen Tourismusunternehmen und -organisationen.

Projektleitung: Prof. Dr. Simon Werther: simon.werther@hm.edu, +49 89 1265-2113
Projektmitarbeit: Stefanie Brenning: stefanie.brenning@hm.edu, +49 89 1265-2163
Hochschule München, Fakultät für Tourismus, Schachenmeierstraße 35, 80636 München

Gefördert durch  Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

Poster zur Vorstellung des Forschungsprojektes im Rahmen der BZT Jahrestagung in Augsburg (Mai 2023)

Qualitative Studie: Leitfaden für Online-Einzelinterviews

Thema: New Work im Bayerischen Tourismus (mit Fokus auf das Gastronomie- und Hotelgewerbe):
 Abgleich der Definition von New Work, Identifikation relevanter Maßnahmen, Treiber und
 Barrieren, Impact von New Work Maßnahmen

Zielgruppe: Mitarbeitende und Führungskräften in der bayerischen Hotellerie und Gastronomie

Zur Handhabung des Diskussionsleitfadens:

Qualitative Einzelinterviews sind als ein offenes Explorationsverfahren nicht vollständig standardisiert. Die Auflistung relevanter Fragenkomplexe des Leitfadens umschreibt die relevanten Themenkomplexe und lässt im Sinne der offenen Herangehensweise Raum für Diskussionen.

Die nachfolgend aufgeführten Themen sind **nicht als wörtliche Vorgaben** gedacht. Ebenso ist die Reihenfolge nicht immer zwingend als notwendige Vorgabe gedacht. In diesem Sinne beschreiben die formulierten Fragen die Themenkomplexe und haben die Funktion, den Gesprächsprozess zu steuern.

Grundsätzlich gilt, dass **jeder Themenkomplex** zunächst **offen** exploriert wird. Darauf folgt dann das konkrete Nachfragen des Moderators auf Auffälligkeiten bei den Antworten des Teilnehmers bzw. hinsichtlich der Themen, die von dem Teilnehmer nicht spontan geäußert wurden, aber relevant sind.

Struktur und wichtigste Diskussionspunkte

Ablauf	45 min
1. Vorstellung / Warm-Up	2-3
2. Definition New Work und Bayerischer Tourismus	5
3. New Work Maßnahmen	25
4. Impact der Maßnahmen	10
5. Wrap Up	1-2

Forschungsziele:

- Welche New Work Maßnahmen werden in Unternehmen des Bayerischen Tourismus (Hotel- und Gastronomiebetriebe) angewandt und worin liegt der wahrgenommene Mehrwert dieser Maßnahmen? Wie wurden diese eingeführt und welche Barrieren gab es?
- Welchen Impact liefern die verwendeten Maßnahmen? Inwiefern haben Sie z.B. Einfluss auf Autonomie und Empowerment bzw. Mitarbeiterbindung und Arbeitsengagement sowie Arbeitsproduktivität/Servicequalität? Welchen Einfluss haben die implementierten New Work Maßnahmen auf die Eindämmung des Fachkräftemangels in der Branche?

1. Intro / Warm-up (ca. 2-3 Min.)

Ziel: Herstellung einer produktiven Gesprächsatmosphäre, Kennenlernen der Testpersonen, Einführung in das Thema.

- *Mod.: Begrüßung, Vorstellung von Ipsos, Moderator*
- *Mod.: Thema bzw. Kontext der Studie kurz vorstellen: Verständnis dafür bekommen was New Work bedeutet und wie es in Ihrem Unternehmen angewandt bzw. gelebt wird.*
- *Mod.: Rückversicherung hinsichtlich Anonymität und Datenschutz, Rückbezug zur Person ausgeschlossen, Video-Aufnahme, keine richtigen und falschen Antworten, keine Verkaufsveranstaltung, Info über Zuschauer*
- **Vorstellung des/der Teilnehmer/in**
 - **Allgemein:** Vorname, Alter,

- **Beruflich:** aktuelle berufliche Position bzw. Rolle? (z.B. Fachkraft mit abgeschlossener Berufsausbildung oder abgeschlossenem Hochschulstudium, Führungskraft, Geschäftsführer/Inhaber), Unternehmenszugehörigkeit und Aufgaben in dieser Position
- **Informationen zum Unternehmen**
 - **Beschreibung Betrieb/Organisation:** Branche/ Geschäftsfeld, Leistungen. Welche Art von Unternehmen ist das (z.B. familiengeführt, Hotelkette), Beschreibung Unternehmenskultur

2. Definition von New Work und Bayerischer Tourismus (ca. 10 Min.)

Ziel: Verstehen inwieweit sich die Definition von New Work der Hochschule München mit dem Verständnis der Teilnehmer:innen deckt.

- **Verständnis New Work:** Bitte Beschreiben Sie mir Ihr Verständnis von New Work. Was verstehen Sie darunter, was beinhaltet das, welche Teilbereiche subsumieren Sie darin?
 - Welche New Work Ansätze oder konkreten Maßnahmen haben Sie für sich/ Ihr Unternehmen als relevant identifiziert? Welchen Mehrwert bringt New Work (hier) mit sich?

Mod.: Teilt Bildschirm mit Definition von New Work auf Powerpoint Chart.

- **Arbeitsdefinition Hochschule München:** In diesem Interview und dem übergeordneten Forschungsprojekt konzentrieren wir uns auf diese Arbeitsdefinition zu New Work:

„New Work ist sowohl Arbeitsform als auch Arbeitskultur. Sie ist geprägt durch eine wachsende zeitliche, örtliche und inhaltliche Flexibilität der Arbeitstätigkeit und der Organisation der Arbeit. Dabei bilden Mitbestimmung, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie Autonomie die Grundlagen der Arbeitsform und -kultur.“

- **Abgleich der Definitionen:**
 - Wie verstehen Sie diese Definition, ggf. in Abgrenzung zu Ihrer eingegangenen Schilderung?
 - Dann lassen Sie uns an unserer heutigen Definition festhalten und von dort aus New Work betrachten – teilen Sie gerne mit mir, wenn Sie davon abweichend sprechen.

3. New Work Maßnahmen (ca. 25 Min.)

Ziel: Verstehen, welche New Work Maßnahmen bereits in Unternehmen des Bayerischen Tourismus (Hotellerie und Gastronomie) angewandt werden und wie relevant diese sind. Beleuchten des Implementationsprozesses sowie ausschlaggebender Treiber und Barrieren.

Mod.: Teilt weiterhin die New Work Definition der Hochschule München

- **New Work Maßnahmen ungestützt:** An welche konkreten New Work-Maßnahmen denken Sie da? Welche haben Sie selbst angewendet?
 - **Zielsetzung:** Bei den Maßnahmen, die Sie bereits in Ihrem Unternehmen anwenden - Was war die Intention, weswegen haben Sie beschlossen diese zu implementieren? Welchen Mehrwert haben Sie sich davon erhofft?
 - **Einführung & Umsetzung:** Wie kam es zur Einführung dieser Maßnahme? Wie sind Sie vorgegangen bei der Umsetzung? Was gelang gut, wo gab es Schwierigkeiten? Was wäre nützlich gewesen bei der Umsetzung?
 - **Resultat:** Welches Resultat/ welchen Effekt hatte die die New Work Maßnahmen in Ihrem Unternehmen? Welche Erfolge konnten Sie beobachten? Welche Misserfolge gab es – gibt es für Sie ein Resümee daraus?

Mod.: Ungestützte Identifikation von relevanten Maßnahmen. Falls nicht aus Antwort hervorgeht, nachfragen welche bereits in eigenem Unternehmen angewendet werden.

- **New Work Maßnahmen gestützt:** Es gibt ja eine Vielzahl von New Work Maßnahmen. Lassen Sie uns mal gemeinsam raufschauen (Tabelle zeigen):

Mod.: Tabelle durchgehen; sammeln, ob Eingangs alle relevanten benannt wurden. Ggf. abgrenzen, warum manche der Maßnahmen nicht relevant waren. Ggf. an 2-3 Maßnahmen relevantesten/ umgesetzten Maßnahmen festhalten und nochmals ausführlicher Inhalt & Umsetzungsstrategie explorieren.

Führung auf Augenhöhe / Dienende Führung
Mitarbeitende können mitbestimmen
Wertschätzender Umgang miteinander
Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung
Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg über Bonusmodelle

Selbständige Einteilung der Arbeits- oder Schichtzeit
Arbeits- oder Schichtzeiten eigenständig mit Kollegen planen
Vertrauensarbeitszeit
Gleitzeit
Arbeitszeitreduktion bei gleicher Bezahlung (z. B. 4-Tage-Woche)
Eigenständige Entscheidung, wann ein Tag frei genommen werden kann

Lern- und Leistungsziele selbst festlegen
Lern- und Leistungsziele gemeinsam im Team festlegen
Bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen im Team mitwirken
Teil der Arbeitszeit für kreative/eigene Projekte nutzen
Andere Bereiche und Aufgaben im Betrieb kennenlernen

Mod.: Bei (neuer) Auswahl aus der Tabelle nochmals Verständnis vertiefen, dann die Maßnahme wie im ungestützten Teil explorieren.

- **Genau Definition:** Wie kann ich mir die Durchführung der Maßnahme x in Ihrem Unternehmen vorstellen? Wie und von wem wird sie angewandt?
- **Bedauerlicher Ausschluss:** Gab es Maßnahmen, die sie gern umgesetzt hätten, aber nicht möglich wurden? Was waren die Gründe, dass Sie diese nicht angegangen sind?

Barrieren Branche: Was denken Sie, mit welchen welchen branchenbezogenen Barrieren werden Sie als Unternehmen der Tourismusbranche bzw. der Hotellerie/Gastronomie in Bayern bei der Implementierung von New Work Maßnahmen konfrontiert?

4. Impact der Maßnahmen (ca. 10 Min.)

Ziel: Identifikation der Maßnahmen mit dem größten Einfluss auf Autonomie und Empowerment der Mitarbeiter:innen, die Erhöhung der Mitarbeiterbindung und des Arbeitsengagements sowie der Mitarbeiterzufriedenheit.

Nun konnte ich schon einen besseren Eindruck davon erlangen, seit wann Ihr Unternehmen die einzelnen Maßnahmen nutzt und wie bzw. warum diese eingeführt wurden. Um einen besseren Überblick zu erlangen habe ich hier noch einmal alle Maßnahmen auf einem Chart aufgelistet.

Mod.: Teilt Chart mit Maßnahmen aus allen drei Kategorien und markiert vom TN angewandte Maßnahmen

- **Wertschätzung:** Wenn Sie alle diese Maßnahmen einmal betrachten... Welche Maßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen ein, um Ihren Mitarbeitenden Mitbestimmung, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit bei der Arbeit zu bieten?
- **Autonomie und Empowerment:** Welche Maßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen ein, um Ihren Mitarbeitenden Autonomie und Empowerment bei der Arbeit zu ermöglichen? Inwieweit hat dies bislang funktioniert/Früchte getragen?
- **Mitarbeiterbindung:** Bei welchen der Maßnahmen haben Sie das Gefühl, dass sie in Ihrem Unternehmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung beigetragen haben? Woran machen Sie das fest?
- **Arbeitsengagement:** Welche der bereits erwähnten bei Ihnen eingeführten Maßnahmen haben zu einem höheren Arbeitsengagement geführt? Wie macht sich dies in Ihrem Unternehmen bemerkbar?

- **Mitarbeiterzufriedenheit:** Welche der bereits erwähnten bei Ihnen eingeführten Maßnahmen haben die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht? Woran erkennen Sie dies?
- **Falls Zeit:** Analog in Bezug auf Produktivität/Servicequalität abfragen
- **Deep Dive Arbeitskräftemangel:**
 - Hat sich der Fach- und Arbeitskräftemangel bei Ihnen im Unternehmen nach Einführung der erwähnten New Work Maßnahmen kurz- bis mittelfristig verändert?
 - Mit welcher Veränderung rechnen Sie langfristig durch die Implementation von New Work Maßnahmen?
 - Welche Maßnahmen planen sie in der Zukunft, um dem Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen weiter entgegenzuwirken?
- **Top Three:** Wenn Sie an New Work in der Tourismusbranche denken: Welche drei konkreten Maßnahmen würden Sie Kolleginnen und Kollegen empfehlen, damit Sie den Fach- und Arbeitskräftemangel im Unternehmen bestmöglich lösen?

5. **Wrap Up (ca. 1-2 Min.)**

<p>Ziel: Zusammenfassung, Erkenntnisse sowie Empfehlungen an Unternehmen der Hotel- und Tourismusbranche in Bayern. Beenden des Gesprächs.</p>

- **Ergänzungen und Ratschlag:** Gibt es noch etwas, das Sie unbedingt zu den besprochenen Themen ergänzen möchten oder anderen Unternehmen Ihrer Branche in Bayern als Ratschlag hinsichtlich New Work mitgeben würden?
- **Hinweis:** Für Fragen und Anregungen steht Ihnen Prof. Simon Werther der Hochschule München zur Verfügung. Gleichzeitig wollen wir Sie noch auf das Netzwerktreffen New Work im 2. Quartal 2024 in Nürnberg hinweisen.

DANKE UND BEENDEN

Quantitative Vorstudie: Online-Fragebogen

Im Rahmen eines Forschungsprojekts des Bayerischen Zentrums für Tourismus e.V. (BZT) zu New Work im bayerischen Tourismus möchten wir Sie mit dem vorliegenden Fragebogen um Ihre Ansichten und Einstellungen zu New Work im Tourismus bitten. Das Forschungsprojekt wird von den Wissenschaftlern Prof. Dr. Simon Werther und Stefanie Brenning der Hochschule München durchgeführt.

Ihr Feedback ist uns wichtig, um einen wissenschaftlich fundierten Stand von New Work im bayerischen Tourismus zu erfassen. Die Befragung dauert höchstens 10 Minuten. Ihre Antworten bleiben anonym. Die Ergebnisse der Befragungen werden nur in aggregierter Form veröffentlicht, das heißt, es werden keine Rückschlüsse auf eine einzelne Person möglich sein.

1. Zu welcher Kategorie gehört Ihr Betrieb überwiegend?

- Hotellerie
- Gastronomie
- Destinationsmanagementorganisation (städtisch, regional etc.)
- Kulturanbieter (Museum, Theater, etc.)
- Mobilitätsträger
- Reiseveranstalter/Reisevermittler
- Campingplätze, Ferienwohnungen, Jugendherbergen
- Andere, und zwar _____
- Arbeitgeber nicht Teil der Tourismuswirtschaft

2. Welche Rolle haben Sie aktuell?

- Fachkraft (d.h. abgeschlossene Berufsausbildung oder abgeschlossenes Hochschulstudium)
- Angelernte Arbeitskraft (ohne abgeschlossene Berufsausbildung)
- Führungskraft (z. B. Teamleiter, Bereichsleiter)
- Geschäftsführer/Inhaber
- Auszubildender
- Praktikant/Werkstudent
- Trainee/Volontär
- Geringfügig Beschäftigter (Aushilfe)
- Sonstiges, und zwar _____

3. Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche in Ihrer hauptberuflichen Tätigkeit laut Arbeitsvertrag?

- 0 bis 20
- 21 bis 40
- Mehr als 40 Stunden
- Keine feste Arbeitsstundenzahl

4. Wie alt sind Sie?

(Befragte können ihr Alter aus einer Drop-Down-Liste mit Alter von 16 bis 67 Jahren auswählen)

5. Welches Geschlecht haben Sie?

- Männlich
- Weiblich
- Divers

Mit den folgenden Fragen wollen wir mehr zu Ihren Ansichten zu New Work erfahren. Bitte beziehen Sie diese Fragen auf Ihre hauptberufliche Tätigkeit.

In dieser Umfrage arbeiten wir mit folgender Arbeitsdefinition von New Work: „New Work ist sowohl Arbeitsform als auch Arbeitskultur. Sie ist geprägt durch eine wachsende zeitliche, örtliche und inhaltliche Flexibilität der Arbeitstätigkeit und der

Organisation der Arbeit. Dabei bilden Mitbestimmung, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie Autonomie die Grundlagen der Arbeitsform und -kultur.“

6. Welche konkreten New Work-Maßnahmen erleben Sie aufbauend auf dieser Arbeitsdefinition bereits in Ihrer aktuellen Stelle (z. B. Homeoffice, mobile Arbeit, 4-Tage-Woche, agiles Arbeiten)?

(Offene Frage)

7. Ermöglicht Ihnen Ihr Arbeitgeber auf Ihrer aktuellen Stelle die folgenden Aspekte von Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung?

	Ja, vollständig	Ja, teilweise	Nein
Führung auf Augenhöhe			
Mitarbeitende können mitbestimmen			
Wertschätzender Umgang miteinander			
Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung			
Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg über Bonusmodelle			

8. Ermöglicht Ihnen Ihr Arbeitgeber auf Ihrer aktuellen Stelle die folgenden Aspekte zeitlich flexibler Arbeit?

	Ja, vollständig	Ja, teilweise	Nein
Selbständige Einteilung der Arbeits- oder Schichtzeit			
Arbeits- oder Schichtzeiten eigenständig mit Kollegen planen			
Vertrauensarbeitszeit			
Gleitzeit			
Arbeitszeitreduktion bei gleicher Bezahlung (z. B. 4-Tage-Woche)			
Eigenständige Entscheidung, wann ein Tag frei genommen werden kann			

9. Ermöglicht Ihnen Ihr Arbeitgeber auf Ihrer aktuellen Stelle die folgenden Aspekte inhaltlich flexibler Arbeit?

	Ja, vollständig	Ja, teilweise	Nein
Lern- und Leistungsziele selbst festlegen			
Lern- und Leistungsziele im Team festlegen			
Bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen im Team mitwirken			
Teil der Arbeitszeit für kreative/eigene Projekte nutzen			
Andere Bereiche und Aufgaben im Betrieb kennenlernen			

10. Gibt es New Work-Maßnahmen, die in Ihrem Unternehmen angewendet werden, die noch nicht genannt wurden?

(Offene Frage)

- Option „Nein“ anzukreuzen

Neue Technologien wie Roboter spielen im Kontext von New Work eine große Rolle. Mit den nächsten Fragen möchten wir mehr zum Einsatz von Service-Robotern erfahren.

Als Service-Roboter betrachten wir einen weitestgehend autonomen Roboter, der sich bewegen und verschiedene Aufgaben und Leistungen verrichten kann. Im Tourismus lassen sich Service-Roboter z. B. zur Reinigung, zur Vorbereitung von Speisen und Getränken und zur Bedienung oder Information von Gästen einsetzen, d. h. beispielsweise als Rezeptionist, Concierge, als Lieferroboter oder als Informationspunkt.

11. Wird in Ihrem Unternehmen bereits ein Service-Roboter eingesetzt?

Ja

Nein

- Filter JA: Welche Aktivitäten erledigt der Service-Roboter?
(Offene Frage)
- Filter JA: Wie wirkt sich der Einsatz des Service-Roboters auf Ihre Aufgabenbereiche aus?
(Offene Frage)
- Filter JA: Wie verändern sich die Anforderungen an Ihre Kompetenzen durch den Einsatz des Service-Roboters?
(Offene Frage)

- Filter NEIN: Warum wurde (noch) kein Service-Roboter in Ihrem Unternehmen eingesetzt?
(Offene Frage)
- Filter NEIN: Ist die Einführung eines Service-Roboters in Ihrem Unternehmen geplant?
(Offene Frage)

12. Wir möchten nun mehr über Ihre Wahrnehmung Ihrer hauptberuflichen Tätigkeit erfahren. Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitge- hend zu	stimme voll und ganz zu
Die Arbeit, der ich nachgehe, bedeutet mir etwas.							
Meine Arbeit ist mir sehr wichtig.							
Meine beruflichen Aktivitäten sind für mich von persönlicher Bedeutung.							
Ich bin davon überzeugt, dass ich in der Lage bin, die Anforderungen meiner Arbeit zu erfüllen.							
Ich vertraue auf meine Fähigkeit, meine Arbeit bewältigen zu können.							
Ich beherrsche die Fertigkeiten, die für meinen Beruf notwendig sind.							
Meistens kann ich selbstständig bestimmen, wie ich arbeite.							
Ich kann selbst entscheiden, wie ich bei meiner Arbeit vorgehe.							
Ich habe beachtliche Möglichkeiten, meine Arbeit frei und unabhängig auszuführen.							
Ich nehme erheblichen Einfluss auf die Vorgänge in meinem Arbeitsbereich.							
Ich habe weitgehende Kontrolle darüber, was in meinem Arbeitsfeld passiert.							

Ich habe großen Einfluss darauf, was in meinem Arbeitsbereich geschieht.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

13. Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit den folgenden Merkmalen Ihrer Arbeit sind:

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitgehend zu	stimme voll und ganz zu
Ich bin mit meinen Teamkollegen zufrieden.							
Ich bin mit meiner Führungskraft zufrieden.							
Ich bin mit meiner Arbeitstätigkeit zufrieden.							
Ich bin mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden.							
Ich bin mit meiner Vergütung zufrieden.							

14. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre persönliche Einstellung gegenüber Ihrem Arbeitgeber. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie zustimmen.

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitgehend zu	stimme voll und ganz zu
Ich halte diese Organisation für den besten Arbeitgeber, der für mich in Frage kommt.							
Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen.							
Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders guten Arbeitgeber.							
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.							

15. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie persönlich bei der Arbeit zutreffen?

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitgehend zu	stimme voll und ganz zu
Ich investiere sehr viel Kraft in meine Arbeit.							
Ich gebe mein Bestes, um gute Leistungen zu erbringen.							

Ich arbeite mit voller Begeisterung.							
Ich erledige meine Arbeit mit großer Freude.							
Ich konzentriere mich sehr auf meine Arbeit.							
Ich bin von meiner Arbeit gefesselt.							

Haben Sie Anregungen, Kritikpunkte oder Verbesserungsvorschläge zu diesem Fragebogen?

(Offene Frage)

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Quantitative Hauptstudie: Online-Fragebogen

Im Rahmen eines Forschungsprojekts des Bayerischen Zentrums für Tourismus e.V. (BZT) zu New Work im bayerischen Tourismus möchten wir Sie mit dem vorliegenden Fragebogen um Ihre Ansichten und Einstellungen zu New Work im Tourismus bitten. Das Forschungsprojekt wird von dem Wissenschaftler Prof. Dr. Simon Werther der Fakultät für Tourismus der Hochschule München durchgeführt.

Ihr Feedback ist uns wichtig, um einen wissenschaftlich fundierten Stand von New Work im bayerischen Tourismus zu erfassen. Die Befragung dauert circa 10 Minuten. Ihre Antworten bleiben anonym. Die Ergebnisse der Befragungen werden nur in aggregierter Form veröffentlicht, das heißt, es werden keine Rückschlüsse auf eine einzelne Person möglich sein.

S1. Zu welcher Kategorie gehört Ihr Betrieb überwiegend?

- Hotellerie und sonstige Beherbergung
- Gastronomie
- Destinationsmanagement (z.B. städtisch, regional)
- Kultur- und Freizeitanbieter (Museum, Theater, Freizeitpark, Zoo, etc.)
- Verkehrs- und Mobilitätsträger
- Reiseveranstalter/Reisevermittler
- Andere, und zwar _____

S2. Welche berufliche Rolle haben Sie aktuell?

- Fachkraft mit abgeschlossener Berufsausbildung
- Fachkraft mit abgeschlossenem Hochschulstudium
- Angelernte Arbeitskraft (ohne abgeschlossene Berufsausbildung)
- Führungskraft (z. B. Team-, Abteilungs-, Bereichsleiter)
- Geschäftsführer/Vorstand/Inhaber
- Auszubildende
- Praktikant/Werkstudent
- Geringfügig Beschäftigte (Aushilfe)
- Sonstiges, und zwar _____

S3. Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche in Ihrer hauptberuflichen Tätigkeit laut Arbeitsvertrag?

- 0 bis 20
- 21 bis 30
- 31 bis 40
- Mehr als 40 Stunden
- Keine feste Arbeitsstundenzahl

S4. Wie alt sind Sie?

(Befragte können ihr Alter aus einer Drop-Down-Liste mit Alter von 16 bis 67 Jahren auswählen)

S5. Welches Geschlecht haben Sie?

- Weiblich
- Männlich
- Divers

Mit den folgenden Fragen wollen wir mehr zu Ihren Ansichten zu New Work erfahren. Bitte beziehen Sie diese Fragen auf Ihre hauptberufliche Tätigkeit.

In unserem Forschungsprojekt arbeiten wir mit folgender Arbeitsdefinition von New Work: „New Work ist sowohl eine Form des individuellen Arbeitens als auch eine Organisationskultur, welche durch zeitliche, örtliche und inhaltliche Flexibilität in der Arbeitstätigkeit und der Arbeitsorganisation gekennzeichnet ist sowie durch die Werte Autonomie, Mitbestimmung, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit der Arbeit geprägt werden.“

Q1. Welche konkreten New Work-Maßnahmen erleben Sie aufbauend auf dieser Arbeitsdefinition bereits in Ihrem aktuellen Arbeitsumfeld (z. B. Homeoffice, mobile Arbeit, 4-Tage-Woche, agiles Arbeiten, partizipative Mitarbeiterführung)?

(Offene Frage)

Q2. Bitte beantworten Sie inwieweit die folgenden Aspekte in Ihrem aktuellen Arbeitsumfeld von Seiten Ihres Arbeitgebers vorhanden sind und aktiv gelebt werden.

	gar nicht vorhanden	eher nicht vorhanden	teils/teils	eher vorhanden	voll und ganz vorhanden
Partizipative Mitarbeiterführung auf Augenhöhe					
Umfassende Mitbestimmung durch Mitarbeitende					
Wertschätzender Umgang miteinander					
Aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie					
Aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden bei der Ausarbeitung und Entwicklung neuer Themen und Projekte im Team					
Bonusmodelle zur Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg					
Selbstorganisierte Einteilung der Arbeits- oder Schichtzeiten					
Gemeinsame Einteilung der Arbeits- und Schichtzeiten im Team					
Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit					
4-Tage-Woche bei gleicher Bezahlung					
4-Tage-Woche bei anteilig geringerer Bezahlung					
Andere Formen der Arbeitszeitreduktion					
Eigenständige Urlaubs- und Abwesenheitsplanung (sofern betrieblich möglich)					
Möglichkeit der Nutzung von Teilen der eigenen Arbeitszeit für die eigene Weiterentwicklung oder für eigene Projekte					
Selbstständige Festlegung von Entwicklungs- und Leistungszielen					
Gemeinsame Festlegung von Entwicklungs- und Leistungszielen im Team					
Möglichkeit des regelmäßigen Kennenlernens anderer Bereiche und Aufgaben im Unternehmen					
Workation oder andere Möglichkeiten für örtlich flexibles Arbeiten (sofern betrieblich möglich)					

Q3. Gibt es New Work-Maßnahmen, die in Ihrem Unternehmen angewendet werden, die noch nicht genannt wurden?

(Offene Frage)

➤ Option „Nein“ anzukreuzen

Q4. Wir möchten nun mehr über Ihre Wahrnehmung Ihrer hauptberuflichen Tätigkeit erfahren. Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitge- hend zu	stimme voll und ganz zu
Die Arbeit, der ich nachgehe, bedeutet mir etwas.							
Meine Arbeit ist mir sehr wichtig.							
Meine beruflichen Aktivitäten sind für mich von persönlicher Bedeutung.							
Ich bin davon überzeugt, dass ich in der Lage bin, die Anforderungen meiner Arbeit zu erfüllen.							
Ich vertraue auf meine Fähigkeit, meine Arbeit bewältigen zu können.							
Ich beherrsche die Fertigkeiten, die für meinen Beruf notwendig sind.							
Meistens kann ich selbstständig bestimmen, wie ich arbeite.							
Ich kann selbst entscheiden, wie ich bei meiner Arbeit vorgehe.							
Ich habe beachtliche Möglichkeiten, meine Arbeit frei und unabhängig auszuführen.							
Ich nehme erheblichen Einfluss auf die Vorgänge in meinem Arbeitsbereich.							
Ich habe weitgehende Kontrolle darüber, was in meinem Arbeitsfeld passiert.							
Ich habe großen Einfluss darauf, was in meinem Arbeitsbereich geschieht.							

Q5. Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit den folgenden Merkmalen Ihrer Arbeit sind:

Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitge- hend zu	stimme voll und ganz zu
Ich bin mit meinen Teamkollegen zufrieden.							
Ich bin mit meiner Führungskraft zufrieden.							
Ich bin mit meiner Arbeitstätigkeit zufrieden.							
Ich bin mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden.							
Ich bin mit meiner Vergütung zufrieden.							

Q6. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre persönliche Einstellung gegenüber Ihrem Arbeitgeber. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie zustimmen.

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitgehend zu	stimme voll und ganz zu
Ich halte diese Organisation für den besten Arbeitgeber, der für mich in Frage kommt.							
Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen.							
Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders guten Arbeitgeber.							
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.							

Q7. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie persönlich bei der Arbeit zutreffen?

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitgehend zu	stimme voll und ganz zu
Ich investiere sehr viel Kraft in meine Arbeit.							
Ich gebe mein Bestes, um gute Leistungen zu erbringen.							
Ich arbeite mit voller Begeisterung.							
Ich erledige meine Arbeit mit großer Freude.							
Ich konzentriere mich sehr auf meine Arbeit.							
Ich bin von meiner Arbeit gefesselt.							
In schwierigen Situationen kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen.							
Die meisten Probleme kann ich aus eigener Kraft gut meistern.							
Auch anstrengende und komplizierte Aufgaben kann ich in der Regel gut lösen.							

Q8. Bitte geben Sie an, in welchem Umfang Ihre direkte Führungskraft die folgenden Verhaltensweisen zeigt:

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	bin neutral	stimme eher zu	stimme weitgehend zu	stimme voll und ganz zu
Stärkung der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung im Team.							
Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Teammitglieder.							
Ehrliche Wertschätzung, wenn schwierige Aufgaben gemeistert wurden.							

Zielgerichtete Entwicklung der Teammitglieder (z. B. Kompetenzen, Karriere).							
--	--	--	--	--	--	--	--

Automatisierung spielt im Tourismus als Lösungsansatz für den Fach- und Arbeitskräftemangel eine große Rolle. Mit den nächsten Fragen möchten wir mehr zu Ihren Perspektiven und Erfahrungen zu Automatisierung im Tourismus erfahren. Darunter verstehen wir sowohl digitale Softwareprozesse wie beispielsweise Schichtplanung mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz, automatisierte individualisierte Marketingkampagnen und auch Robotik als Kombination aus Soft- und Hardware, beispielsweise Service-Roboter oder Food-Roboter.

Q9. Werden in Ihrem Arbeitsumfeld bereits Prozesse und Tätigkeiten mit Hilfe von Software oder weiterführender Technologie wie Robotern automatisiert?

- Ja
- Nein
- Keine Antwort möglich

➤ Filter JA:

Q9s1. In welchen Unternehmensbereichen werden Prozesse und Tätigkeiten in Ihrem Arbeitsumfeld mit Hilfe von Software oder weiterführender Technologie wie Robotern automatisiert?

- Marketing/Vertrieb/CRM
- HR/Personal
- Finanzen/Controlling
- IT/EDV
- HR/Personal
- Service/F&B
- Front Office/Rezeption

Q9s2. Welche konkreten Prozesse und Tätigkeiten werden in Ihrem Arbeitsumfeld mit Hilfe von Software oder weiterführender Technologie wie Robotern automatisiert?

(Offene Frage)

Q9s3. Wie verändern sich die Anforderungen an Ihre eigenen Kompetenzen durch den Einsatz von Automatisierung in Ihrem Arbeitsumfeld?

(Offene Frage)

➤ Filter NEIN:

Q9s4. Welche Bedenken und Ängste haben Sie gegenüber dem Einsatz von Software oder weiterführender Technologie wie Robotern zur Automatisierung?

(Offene Frage)

Q9s5. Welche Unterstützung wäre für Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen notwendig, damit Sie sich mit der Automatisierung von Prozessen und Tätigkeiten auseinandersetzen würden?

(Offene Frage)

Q10. Haben Sie Anregungen, Kritikpunkte oder Verbesserungsvorschläge zu diesem Fragebogen?

(Offene Frage)

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Bei Fragen können Sie sich gerne auch direkt bei Prof. Dr. Simon Werther unter simon.werther@hm.edu melden.