

**Bachelorstudiengang der FH Wien der WKW
Tourismus-Management**

Bachelorarbeit

**Die Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb des Personal-
managements am Beispiel der Wiener 4*-Hotellerie**

Verfasst von: Marlene Astrid Klaßes

Matrikelnummer: 11707082

Abschlussjahr: 2021 / 2022

Betreut von: Mag.a (FH) M.A. Claudia Szivatz-Spatt

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde.

Wien, 30. März 2022

Ort, Datum

M. Klaßes

Unterschrift Verfasser*in

Abstract

Die Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeit ist aufgrund der Aktualität des Klimawandels in den vergangenen Jahren stetig gestiegen.

Auch in Unternehmen ist das Thema *ökologische Nachhaltigkeit* nicht wegzudenken. So auch im Dienstleistungssektor *Hotellerie*, welcher insbesondere durch die Arbeitsaufgaben des Personals geprägt ist. Das Personal kann als bedeutendes Bindeglied zwischen Gast bzw. Gästin und Hotelbetrieb verstanden werden, da es für die Authentizität eines Betriebes verantwortlich ist. Hinsichtlich eines ökologisch nachhaltigen Hotels bedeutet dies, dass das Personal sowohl die umweltbewussten Werte als auch die nachhaltige Unternehmenskultur verinnerlichen sollte, um diese den Gäst*innen optimal vermitteln zu können. Das Gelingen und dementsprechend die Umsetzung dessen ist Aufgabe des Personalmanagements.

Wie die Rolle des Personalmanagements bei der Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit bei mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifizierten Hotelbetrieben zu bewerten ist, soll im Rahmen der theoretischen Aufbereitung und der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit ergründet werden. Die empirische Untersuchung ist dabei durch die qualitative Forschungsmethode geprägt, welche sieben Interviews mit jeweils einem Repräsentanten bzw. einer Repräsentantin eines Wiener 4*-Hotels beinhaltet.

Im Zuge des Theorieteils und der empirischen Forschung, werden die fünf Personalmanagementaufgaben *Personalbeschaffung*, *Personalauswahl*, *Personaleinsatz*, *Personalentwicklung* und *Personalfreisetzung* näher untersucht. Nach Auswertung und Interpretation der Ergebnisse kann festgehalten werden, dass insbesondere die Aufgabenbereiche *Personaleinsatz* und *Personalentwicklung* stark von der ökologischen Nachhaltigkeit geprägt sind. Die Personalbeschaffung, die Personalauswahl, sowie die Personalfreisetzung sind dagegen wenig bis gar nicht durch umweltbewusste Handlungen geleitet.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Gang der Argumentation	4
2 Theoretische Grundlagen der Nachhaltigkeit	5
2.1 Definition ökologische Nachhaltigkeit	5
2.2 Ökologische Nachhaltigkeit innerhalb der Hotellerie	6
2.2.1 Verzicht auf Plastik	7
2.2.2 Effiziente Energienutzung	8
2.2.3 Reduktion des Abfallaufkommens	9
2.3 Das österreichische Umweltzeichen	10
2.3.1 Merkmale und Anwendungsbereiche	10
2.3.2 Handlungsfelder im Tourismus	11
2.4 Fazit Kapitel 2	12
3 Grundlagen des Personalmanagements innerhalb der Hotellerie	13
3.1 Aufgaben des Personalmanagements	14
3.1.1 Personalbedarfsplanung	14
3.1.2 Personalbeschaffung	15
3.1.3 Personalauswahl	16
3.1.4 Personaleinsatz	17
3.1.5 Personalentwicklung	18
3.1.6 Personalfreisetzung	20
3.2 Fazit Kapitel 3	21

4 Rolle des Personalmanagements zur Umsetzung ökologisch nachhaltiger Unternehmensziele	22
5 Empirische Untersuchung	24
5.1 Forschungszugang	24
5.2 Methodik und Erhebungsinstrument	25
5.3 Sampling	26
5.4 Auswertungsverfahren	26
6 Interpretation und Auswertung der Ergebnisse	29
6.1 Person (Allgemein)	30
6.2 Allgemeines – Ökologische Nachhaltigkeit	31
6.3 Handlungsfelder der ökologischen Nachhaltigkeit	32
6.4 Personalmanagement – Personalbeschaffung	34
6.5 Personalmanagement – Personalauswahl	36
6.6 Personalmanagement – Personaleinsatz	38
6.7 Personalmanagement – Personalentwicklung	41
6.8 Personalmanagement – Personalfreisetzung	42
6.9 Personalmanagement – Zukunftsausblick	43
6.10 Sonstiges	45
7 Handlungsempfehlungen und Thesen	46
8 Zusammenfassung	49
9 Limitationen und Ausblick	50
10 Literaturverzeichnis	51
Anhang	1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.....	5
Abbildung 2: Dimensionen des Personalmanagements	13
Abbildung 3: Aufgabenfelder des Personalmanagements	14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Handlungsfelder der Personalentwicklung	19
Tabelle 2: Kategorien und Subkategorien des Erhebungsinstruments.....	29
Tabelle 3: Abgrenzung der befragten Hotelbetriebe.....	30

Abkürzungsverzeichnis

S.	Seite
ÖHV	Österreichische Hotelierversammlung
et al.	et alia
bzw.	beziehungsweise
BMNT	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus
BOKU	Universität für Bodenkultur Wien
KVI	Verein für Konsumenteninformation
Aufl.	Auflage
Hrsg.	Herausgeber
z.B.	zum Beispiel
CSR	Corporate Social Responsibility

1 Einleitung

Nachhaltigkeit - ein Begriff, der in den letzten Jahren immer präsenter wurde. Die Umsetzung nachhaltigen Handelns stellt auf nationaler und auf internationaler Ebene aus diesem Grund ein immer wichtiger werdendes Thema dar. (Was bedeutet Nachhaltigkeit, 2021)

In Bezug auf den Tourismus bedeutet Nachhaltigkeit, die minimale Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen und darüber hinaus die Vermeidung der Übernutzung erneuerbarer Ressourcen. Zudem darf sowohl das globale Ökosystem als auch die entsprechende Tourismusdestination nicht negativ beeinflusst werden. (Fischer, 2014, S. 9) Auch das Hotelpersonal spielt in Bezug auf die Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle (von Freyberg, Gruner & Hübschmann, 2015, S. 67). Die Bedeutung dessen wird im Verlauf der vorliegenden Bachelorarbeit erforscht.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Tourismus ist einer der größten und am schnellsten wachsenden Wirtschaftszweige der Welt, der viele Arbeitsplätze schafft und die wirtschaftliche Entwicklung fördert (Gopal, 2014, S. 127). Aufgrund des hohen ökonomischen Wertes und der Massenhaftigkeit dieses Wirtschaftssektors erfahren viele Tourismusdestinationen nicht nur positive, sondern auch eine Vielzahl an negativen kulturellen und ökologischen Auswirkungen (Steinecke, 2011, S. 11).

Veränderungen in Form von Abnutzung der Natur und Landschaft gehören zu den grundsätzlichen Schwierigkeiten der Tourismusedwicklung. Zu den Auslösern der ökologischen Belastung zählen einerseits der Erbau und die Nutzung touristischer Infrastruktur und Gebäuden und andererseits die Aktivitäten der Touristinnen und Touristen. (Steinecke, 2011, S. 100 + 101)

Folgen sind flächenmäßiger Verbrauch und Bodenversiegelung, in Form von Zersiedlung der Landschaft zum Zweck der Erholung und der Umwandlung von natürlichen Räumen in Freizeitgelände (Kristges, 2020, S. 59). Die Bodenversiegelung hat eine Vielzahl an negativen Auswirkungen, wie beispielsweise die Beeinträchtigung der Fruchtbarkeit des Bodens, da der Boden anhaltend von Wasser und Luft abgeschieden ist. Auch wird der natürliche Wasserhaushalt und das Klima durch eine übermäßige Bodenversiegelung nachhaltig beeinträchtigt. (Bodenversiegelung, 2020)

Weiters birgt der Hotellerie- und Gastronomiesektor eines der größten Probleme für die ökologische und sozioökonomische Nachhaltigkeit. Dieses besteht in der Verschwendung von Le-

bensmitteln. Trotzdem oder gerade deswegen bietet der genannte Sektor aber auch ein erhebliches Potenzial für die Vermeidung von Lebensmittelabfällen. (Olanrewaju & Sucheran, 2021, S. 58)

Der Tourismussektor ist selbst stark klimaabhängig und aufgrund dessen anfällig für Veränderungen (Dworak & Lotter, 2021). Die Erwartungshaltung von Finanzgebern*innen, Gäst*innen und der Öffentlichkeit gegenüber den Gastronom*innen und Hotelier*innen im verantwortungsbewussten Umgang mit Produktionsfaktoren steigt. Denn die jetzigen und zukünftigen ökologischen, ökonomischen und sozialen Gegebenheiten werden durch das Handeln der Angebots- und Nachfrageseite maßgeblich beeinflusst. (von Freyberg et al., 2015, S. 10) Solch eine Verschwendung der natürlichen Ressourcen und der negative Einfluss auf die Umwelt ist besorgniserregend und in allen Betrieben des Gastgewerbes sollten Maßnahmen ergriffen werden (Edoun, Mbohwa & Thobile, 2019, S.2779). Die Österreichische Hoteliereinigung (ÖHV) und das Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus präsentieren in ihrer Initiative *Nachhaltigkeit in der Hotellerie – Zeichen setzen* Beispiele für solch genannte umweltfreundliche Maßnahmen (Wie wichtig ist, 2019).

Um negative Auswirkungen des Tourismus zu vermeiden und die Attraktivität des Wirtschaftssektors trotz zukünftig veränderter Klimaverhältnisse beizubehalten, ist eine vorausschauende Angleichung dessen an nachhaltige Standards vonnöten (Dworak & Lotter, 2021).

Dies bedeutet, dass eine Verwirklichung der unternehmerischen Nachhaltigkeits-Strategie eines Hotelbetriebes nur in Kooperation mit dem Personal und den damit verbundenen Personalmanagement-Instrumenten umgesetzt werden kann (von Freyberg et al., 2015, S. 67). Aus Sicht des Personalmanagements ist unternehmerische Nachhaltigkeit eine Management- und Führungsphilosophie. Diese beschäftigt sich mit der Frage, wie Menschen am besten zum Erfolg ihrer Arbeit beitragen können, indem sie die negativen Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Umwelt und die sozialen Faktoren minimieren. Gleichzeitig sollen die finanziellen Komponenten in den Organisationen verbessert werden. (Kennedy & Vasantha, 2017, S. 70)

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, mittels bisher erworbener Daten, aktueller Literatur und eigenständig geführten Befragungen die Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb des Personalmanagement am Beispiel der Wiener 4*-Hotellerie näher zu beleuchten. Die für das Interview infrage kommenden Betriebe müssen darüber hinaus mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifiziert sein. 49 Wiener Beherbergungsbetriebe sind aktuell mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifiziert, wobei 28 von 4*-Hotels repräsentiert werden. Trotz der vielfältigen Beherbergungskategorien dominiert die 4*-Kategorie, aus welchem Grund die Annahme besteht, dass speziell diese Kategorie ökologisch nachhaltig handelt. Deshalb bilden diese Hotels den Forschungsgegenstand der vorliegenden Bachelorarbeit. Die geführten Interviews sollen dabei helfen, die Rolle der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb des Personalmanagements zu analysieren und zu bewerten.

Im Rahmen dieser Arbeit soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

„Welche Rolle spielt das Personalmanagement in der Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit bei mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifizierten Wiener 4-Hotelbetrieben?“*

Den thematischen Kern der vorliegenden Arbeit bildet die Analyse der Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb des Personalmanagements am Beispiel von sieben 4*-Hotelbetrieben in Wien, welche mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifiziert sind. Die österreichische Hauptstadt Wien ist hierbei der Forschungsort, welcher den Forschungskontext darstellt.

Durch die Beantwortung der zuvor genannten Forschungsfrage soll herausgearbeitet werden, welchen Stellenwert die ökologische Nachhaltigkeit innerhalb des Personalmanagements einnimmt. Im Rahmen der empirischen Untersuchung sollen mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse, der Auswertung und der Interpretation der Ergebnisse Schlüsse auf die Gesamtheit der nachhaltig handelnden 4*-Hotelbetriebe gezogen werden.

1.3 Gang der Argumentation

Dies ist eine empirische Arbeit. Die erste Hälfte dieser Arbeit ist literaturgestützt und die zweite umfasst die empirische Untersuchung, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage hinführt. Zu Beginn des Literaturteils werden die Kernkomponenten der Forschungsfrage *ökologische Nachhaltigkeit* und *Personalmanagement* getrennt voneinander näher erklärt, wobei jeweils eine Verknüpfung zur Hotellerie erfolgt. Am Schluss der theoretischen Aufbereitung wird ein Zusammenhang zwischen den genannten Kernelementen der Forschungsfrage hergestellt.

Anschließend erfolgt im Rahmen des empirischen Teils die Durchführung von sieben persönlichen Interviews. Diese werden mit Repräsentant*innen von verschiedenen ökologisch nachhaltig handelnden Wiener 4*-Hotelbetrieben geführt, folgend transkribiert und schließlich in Kapitel 6 zur Beantwortung der Forschungsfrage kategorisiert, ausgewertet und interpretiert.

Kapitel 7 beinhaltet wie zuvor erläutert diverse Handlungsempfehlungen und Thesen, das Kapitel 8 *Zusammenfassung* gibt die Hauptpunkte und wesentlichen Erkenntnisse wieder und beantwortet präzise die Forschungsfrage.

Im neunten und letzten Kapitel der Bachelorarbeit werden die Limitationen der Arbeit dargelegt und Verknüpfungen zu möglichen zukünftigen Forschungen erstellt.

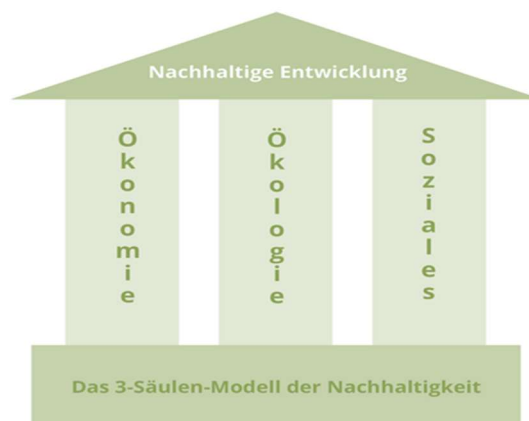
2 Theoretische Grundlagen der Nachhaltigkeit

Zu Beginn dieses zweiten Kapitels wird ein Überblick über das Thema *Nachhaltigkeit* als Ganzes gegeben. Darauf aufbauend wird in den folgenden Unterkapiteln der Stellenwert der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb der Hotellerie erklärt, wobei die ÖHV-Initiative *Zeichen setzen* und das österreichische Umweltzeichen einen zentralen Punkt darstellen.

Abbildung 1 (Stoll, n. d.) zeigt das 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, welches die Ökologie, die Ökonomie und Soziales beinhaltet. Die drei Säulen stehen gleichrangig nebeneinander und besitzen somit den gleichen Wert. In Bezug auf den Tourismus ist die Wettbewerbsfähigkeit von diesem beispielsweise nur dann gegeben, wenn unter Berücksichtigung der drei Säulen gehandelt wird. (Drei Säulen der, n. d.)

Der Fokus der vorliegenden Bachelorarbeit liegt auf der ökologischen Nachhaltigkeit.

Abbildung 1: 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit



Quelle: Stoll, n. d.

2.1 Definition ökologische Nachhaltigkeit

In den letzten Jahren ist die Interaktion mit der Umwelt ein Hauptthema in den Bereichen der Gesellschaft und Wissenschaft geworden (Gösele, Köhler, Reder & Wallacher, 2019, S. 9). Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet, dass ein System in einer bestimmten Art und Weise genutzt wird, sodass seine wesentliche Beschaffenheit anhaltend bestehen bleibt. Somit soll das Fortbestehen des genannten Systems bewahrt werden. (von Freyberg et al., 2015, S. 16) Die menschliche Überlebensfähigkeit ist ohne qualitative und stabile natürliche Gegebenheiten bzw. ökologische Systeme nicht gegeben. Das Überbeanspruchen der Naturqualität durch die

Menschheit stellt für spätere Generationen eine Gefahr dar, aus welchem Grund sich die Menschen an die natürlichen Grundlagen anpassen und diese neu gestalten müssen. (von Hauff, Schulz & Wagner, 2018, S. 22)

Von Hauff et al. (2018, S. 22) beschreiben nachstehend Verhaltensregeln zur Handlungsanpassung an die genannten ökologischen Systeme:

- Bei regenerativen Ressourcen muss die Rate der Regeneration höher als die Rate des Abbaus sein.
- Falls nicht erneuerbare Ressourcen substituiert werden können, kann dem Verbrauch dieser zugestimmt werden.
- Es muss garantiert werden, dass die Schadstoffemissionsrate nicht höher als die Aufnahmefähigkeit der Natur ist.

Um zu solch einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, wurde am 25. September 2015 die *Agenda 30* beschlossen. Diese wurde im Rahmen eines Treffens der Vereinten Nationen präsentiert, wobei 17 Entwicklungsziele festgelegt wurden. (Nachhaltige Entwicklung, n. d.) Diese Ziele sollen zu einer ökologischen, ökonomischen und sozialen Entwicklung beitragen und werden als Sustainable Development Goals (deutsche Übersetzung: Nachhaltige Entwicklungsziele), kurz SDGs bezeichnet. Sie beziehen sich auf alle Staaten, auf jede einzelne Person, auf die Wirtschaft und auf die Wissenschaft. (Agenda 30, n. d.)

Beispiele für ökologische Entwicklungsziele der Agenda 30 (Ziele der Agenda, n. d.):

- **Ziel 6:** Sauberes Wasser und Sanitärversorgung
- **Ziel 7:** Bezahlbare und saubere Energie
- **Ziel 13:** Maßnahmen zum Klimaschutz
- **Ziel 14:** Leben unter Wasser
- **Ziel 15:** Leben an Land

2.2 Ökologische Nachhaltigkeit innerhalb der Hotellerie

Eine Herausforderung, vor welcher viele Unternehmen heutzutage stehen, besteht darin, die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren und umweltfreundlicher zu werden. Diese Situation hat die Sektoren dazu veranlasst, ihre Leistungen nachhaltig zu gestalten. Grüne Innovation ist eines der Instrumente, das von Betrieben in der Tourismusbranche eingesetzt wird, um nachhaltiger zu handeln. (Elzek, Gaafar & Abdelsamie, 2021, S. 15) Nach wie vor ist die Nachhaltigkeit einer der am häufigsten diskutierten Trends in der Hotelbranche (Barber,

Kim, D.-K. & Kim, Y. H., 2019, S. 576), denn auch im Tourismus steigt die Bedeutung des Umweltschutzes, der Lebensraumerhaltung und des Klimawandels (Wie wichtig ist, 2019). 2019 gründete das Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) und die Österreichische Hotelierversammlung (ÖHV) die Initiative *Nachhaltigkeit in der Hotellerie - Zeichen setzen*. Die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der österreichischen Hotelführung ist Ziel der Initiative. Diese soll durch Verdeutlichung der steigenden Bedeutsamkeit des Umweltschutzes gegenüber Gäst*innen und durch Veranschaulichung leicht realisierbarer Maßnahmen umgesetzt werden. (Wie wichtig ist, 2019)

Wie in Kapitel 1.1 bereits erwähnt, werden folgende Themen

- Verzicht auf Plastik,
- Effiziente Energienutzung und
- Reduktion des Abfallaufkommens

im Rahmen der ÖHV-Initiative behandelt und mit passenden Möglichkeiten und Maßnahmen zur Umsetzung versehen (ÖHV-Nachhaltigkeitsinitiative, n. d.). Diese drei Themen werden in den nachfolgenden drei Unterkapiteln erklärt und mit diversen Beispielen bekräftigt.

2.2.1 Verzicht auf Plastik

Das Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie berichtet passend zum ersten Punkt *Verzicht auf Plastik* von der EU-Richtlinie *Kein Einwegplastik ab 2021*. Durch Zustimmung des EU-Ministerrats im Mai 2019 über das Verbot von Einwegkunststoffartikeln, konnte diese Richtlinie 2021 umgesetzt werden. Das Verbot umfasst Produkte, welche zum Teil oder ganz aus Kunststoff erzeugt wurden und nur einmalig genutzt werden können. Dazu zählen beispielsweise Plastikgeschirr, Wattestäbchen und Strohhalme. Diese Richtlinie stellt einen entscheidenden Schritt für die Vermeidung von Plastik und für einen nachhaltigen Wirtschaftskreislauf dar. (Kein Einwegplastik ab, n. d.) Im Zuge des eintretenden Strohalm-Verbots, beschreibt die ÖHV verschiedene Möglichkeiten das Wegwerfprodukt *Strohalm* einfach und in einer nachhaltigen Weise zu substituieren. Sie beleuchtet verschiedene Alternativen zu Kunststoffhalmen hinsichtlich ihrer Kosten und ihrer Eignung für den alltäglichen Einsatz innerhalb der Hotelbetriebe. Ein Trinkhalm aus Glas (1,56€) kostet im Vergleich zu einem Trinkhalm aus Plastik (0,015€) zwar etwa das 100-Fache, doch handelt es sich bei den erstgenannten Kosten um einmalige Anschaffungskosten, da die Glasstrohhalm

gewaschen und wiederverwendet werden können. Im Gegensatz zu diesen müssen Plastikstrohhalm bei jedem Gast gewechselt und entsorgt werden. (Diallo-Strobl, 2019)

2.2.2 Effiziente Energienutzung

Das zweitgenannte Thema der ÖHV-Initiative *Zeichen setzen*, befasst sich mit der effizienten Nutzung von Energie.

Um den Energieverbrauch künftig nachhaltig senken zu können, sollte zu Beginn ein Überblick über den eigenen Hotelenergieverbrauch erlangt werden. Mit dieser Hilfe können die größten Energieposten herausgefiltert und geeignete Maßnahmen zur Umsetzung effizienter Energie entworfen und schließlich umgesetzt werden. Hotelbetriebe können in einigen Bereichen, wie beispielsweise bei der Beleuchtung, der Kühlung oder bei der Heizung ihre Energienutzung reduzieren. (Wagenblass, 2016)

Die Autoren von Freyberg et al. (2015, S. 24-25) erläutern folgend diverse Energiesparmaßnahmen innerhalb der Hotellerie:

- Verzicht auf Informations-Fernseher an der Rezeption.
- Elektronische Trockner für die Hände gegen recyclebare Papiertücher austauschen.
- Aussparung von Minibars auf den Gästezimmern.
- Dauerbeleuchtung in den Toiletten und Fluren durch Bewegungsmelder ersetzen.
- Einsatz von energieeffizienten elektronischen Geräten, welche mit der europäischen Energieeffizienzklasse A++ oder A+++ gekennzeichnet sind.

Von Freyberg et al. (2015, S. 24-25) beschreiben außerdem Beispiele zum effizienten Heizen:

- Einbau von geeigneten Heizanlagen.
- Nutzung regenerativer Energien; zum Beispiel Energiegewinnung durch Solaranlagen und Wärme- / Kältepumpen.
- Automation des Gebäudes; beispielsweise durch Steuerung der Heizung bei geöffneten Fenstern oder durch Senkung der Heizaktivität bei nicht-belegten Zimmern.

Die Umweltförderung bietet Hotelbetrieben darüber hinaus Investitionszuschüsse für den ökologisch relevanten Anteil der jeweilig umgesetzten Investition. Diese Zuschüsse können bis zu 35% der Ausgaben für den genannten relevanten Anteil einnehmen. (Diallo-Strobl, 2019) Mithilfe der Umweltförderungen sollen nachhaltige umweltfreundliche Projekte und Ideen unterstützt werden (Umweltförderungen in Österreich, n. d.). Für nachhaltiges betriebliches Handeln sind insbesondere erneuerbare Energien notwendig. Diese werden beispielsweise für die Beleuchtung von Hotels, für den Betrieb von Hotelküchen oder für Hotelpools verwendet und können in Form von Solar-, Bio-, Wind- oder Wasserenergie zum Einsatz kommen. (Reckoska, Reckoski & Vasileska, 2008, S. 291)

2.2.3 Reduktion des Abfallaufkommens

„Im Sinne einer positiven Ökobilanz sollen kurzlebige sowie problembehaftete Produkte vermieden und noch zu verwertende bzw. zu entsorgende Abfälle reduziert, also so gering wie möglich gehalten werden“ (Biohotel mit Müllmanagement, n. d.).

Im Rahmen der ÖHV-Initiative, näher im Projekt *Abfallvermeidung in der Hotellerie*, konnten Informationen hinsichtlich der betrieblichen Abfallvermeidung festgehalten werden. Diese Erkenntnisse wurden mittels eines Interviews mit der Universität für Bodenkultur Wien (BOKU) gemeinsam mit Zero Waste Austria erzielt. Die Vertreterin der BOKU Frau Obersteiner erklärt, dass nicht nur das Hotelangebot, wie zum Beispiel das Bar- oder Restaurantangebot, großen Einfluss auf die Abfallmenge des Hotels haben, sondern auch der Gast. So genannte Amenities, wie beispielsweise verpackte Tees oder verpackter Zucker, welche vom Hotel dem Gast zu Verfügung gestellt werden, repräsentieren den größten Abfallanteil. (Wottawa, 2019) Aber auch im Lebensmittelbereich werden jährlich viele Nahrungsgüter weggeworfen (Essensverschwendung in Hotellerie, 2016). Die Reduktion der Lebensmittelverschwendung ist von entscheidender Bedeutung, da die Zahl der von Hunger betroffenen Menschen seit 2014 steigt und trotzdem täglich Tonnen von essbaren Lebensmitteln verschwendet werden. Die Entsorgung von Lebensmitteln auf Mülldeponien führt darüber hinaus zu Treibhausgasemissionen und trägt damit negativ zum Klimawandel bei. Außerdem können sich Lebensmittelverluste und -abfälle negativ auf die Ernährungssicherheit und die Lebensmittelverfügbarkeit auswirken und zudem zu einem Preisanstieg der Lebensmittel beitragen. (Stop Food Loss, n. d.) Zero Waste Austria erläutert zu diesem Thema ein Best Practice Beispiel: Um die Verschwendung von Lebensmitteln weiter einzudämmen, haben Mitarbeiter*innen des *Boutiquehotel Stadthalle* die Möglichkeit, nach den offiziellen Frühstückszeiten der Gäst*innen das übriggebliebene Essen gemeinsam zu konsumieren. Dies wirkt nicht nur dem Verlust von Esswaren entgegen, sondern fördert auch die Zufriedenheit und den zwischenmenschlichen Kontakt des Personals. (Wottawa, 2019) Auch Maßnahmen, wie der Verzicht auf Portionsverpackungen in den Gästezimmern und am Frühstücksbuffet, können dabei helfen, Abfall in einem Hotelbetrieb zu reduzieren. Die Bereitstellung von Einwegprodukten, wie zum Beispiel kleine Kosmetikprodukte, sollte außerdem eingestellt werden. Zudem sollten alle Personen im Hotel die Möglichkeit haben, angefallenen Müll nach Papier, Restmüll und Plastik zu trennen. (Biohotel mit Müllmanagement, n. d.) Deutliche Angaben zum jeweiligen Trennsystem sollten des Weiteren für jede Person ersichtlich sein

(von Freyberg et al., 2015, S. 29). In Bezug auf die zuvor erwähnte *Agenda 2030* findet *Nachhaltige/r Konsum und Produktion* als SDG 12 Anwendung im Bereich der Reduktion des Abfallaufkommens. Dieses umfasst die Abfallvermeidung, das Recycling und die richtige Entsorgung von risikobehafteten Abfällen. (SDG 12, n. d.)

2.3 Das österreichische Umweltzeichen

Die folgenden Unterkapitel sollen einen Überblick über das Gütesiegel *Österreichisches Umweltzeichen* geben und dessen Relevanz im Tourismus hervorheben.

2.3.1 Merkmale und Anwendungsbereiche

Umweltbewusstes Handeln, der ökologische Fußabdruck und überlegter nachhaltiger Konsum gewinnen in der Gesellschaft immer mehr an Bedeutung. In diesem Sinne steht das Gütezeichen *Österreichisches Umweltzeichen* für Qualität und Umwelt. (Österreichisches Umweltzeichen, 2020) Dieses unterstützt beispielsweise regionale Anbieter und Betriebe, welche einen verantwortungsbewussten Umgang mit Energie und Wasser pflegen (Erholung für Mensch, n. d.). Hohe Wiedererkennbarkeit und Glaubwürdigkeit sind Merkmale des Siegels, welches vom Bundesministerium für Klimaschutz, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie verliehen wird (Nachhaltigkeit mit gutem, n. d.).

Das Label wird innerhalb vier verschiedener Gruppen vergeben (Österreichisches Umweltzeichen, 2020):

- **Tourismus** – z.B. in der Hotellerie und Gastronomie
- **Events und Green Meetings**
- **Bildung** – z.B. in Bildungsinstitutionen
- **Produkte** – z.B. für das Büro, für den Garten oder für nachhaltige Finanzprodukte

Ein Betrieb hat das Recht, das Umweltzeichen für seine angebotenen Dienstleistungen und Produkte zu verwenden, wenn die Gebühr der Nutzung gezahlt wurde. (Was bringt das, n. d.) Ein Gutachten, erstellt von einer eigenständigen Prüfstelle, gilt als Nachweis für die Einhaltung der Normen des Umweltzeichens und muss von den Dienstleistungen, Betrieben und Produkten selbstständig eingeholt werden. Der Zeitraum, in dem die genannten Gruppen als zertifiziert gelten, beträgt vier Jahre. Sind die vier Jahre abgelaufen, muss ein neues Gutachten, angepasst an mögliche veränderte Anforderungen, erbracht werden. Kommt es zu maßgeblichen Änderungen der Dienstleistungen oder Produkte vor Vollendung der vier Jahre, muss ein neues Gut-

achten schon vor Ablauf des Zeitraums eingeholt werden. Stichproben bei Produkten und Betrieben, um die Einhaltung der Anforderungen zu garantieren, werden jährlich vom Verein für Konsumenteninformationen (KVI) durchgeführt. (Verlässlichkeit und Kontrolle, n. d.)

2.3.2 Handlungsfelder im Tourismus

Wie zuvor erwähnt, können auch touristische Unternehmen mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifiziert werden.

Die Gütesiegel-Zertifizierung erfolgt für klassische Sterne-Hotels, Catering-Betriebe oder Event- und Tagungsortlichkeiten, aber auch für Bauernhöfe, Haubenrestaurants und Campingplätze. Ausstellungshäuser und Museen können seit 2018 außerdem mit dem österreichischen Gütesiegel zertifiziert werden. Die Auszeichnung, welche durch eine Prüfung mithilfe eines umfangreichen Kriterienkatalogs zuvor bestätigt werden muss, ist grundsätzlich für jeden touristischen Betrieb möglich (Erholung für Mensch, n. d.). Bereiche der Bewertung sind beispielsweise die allgemeine Betriebsführung, die Energie, der Abfall oder die Lebensmittel. (Erholung für Mensch, n. d.) Den Gäst*innen und Konsument*innen wird auf der Gütesiegel-Website (Urlaub der Umwelt, n. d.) versichert, dass ein zertifizierter Betrieb umweltbewusst handelt und daraus resultierend zur Existenzgrundlage der Menschen beiträgt. Aktuell sind 219 umweltbewusste, nachhaltig handelnde Beherbergungsbetriebe mit dem Gütesiegel ausgezeichnet (Erholung für Mensch, n. d.). Diese werden im Rahmen des Gütesiegels auch als *Green Hotel* bezeichnet (Umweltzeichen Hotels, n. d.). Ein Beispiel für ein zertifiziertes, umweltbewusstes Hotel ist das bereits erwähnte *Boutiquehotel Stadthalle* in der österreichischen Hauptstadt Wien, welches als erstes Stadthotel mit einer Null-Energie-Bilanz gilt (Boutiquehotel Stadthalle, n. d.). Durch die 92 Quadratmeter große Photovoltaik-Anlage kann das Hotel jährlich beinahe genauso viel Strom erzeugen, wie es benötigt (9 Gründe, n. d.). Ebenfalls zertifiziert ist das Gartenhotel Magdalena in Tirol. Dieses setzt ebenso auf erneuerbare Ressourcen und auf eine Steigerung der Energieeffizienz. (FÜR IHREN, n. d.)

2.4 Fazit Kapitel 2

Der Verzicht auf Plastik, die effiziente Energienutzung und die Reduktion des Abfallaufkommens sind wichtige Schritte, die zu ökologisch nachhaltigem Handeln führen. Eine Überbeanspruchung der natürlichen Ressourcen und das unbedachte Handeln der Menschen stellt andernfalls eine Gefahr für deren Überleben dar. Die Agenda 30, beschlossen von den Vereinten Nationen und die ÖHV-Initiative *Zeichen setzen* möchten gezielt zu einer bewussten und nachhaltigen Denkweise anregen und darüber hinaus nachhaltige Maßnahmen und Handlungen umsetzen. Die ÖHV-Initiative ist speziell auf die Hotellerie ausgerichtet.

Handelt ein österreichisches Unternehmen besonders bewusst und nachhaltig, hat dieses die Möglichkeit mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifiziert zu werden. Dies ist ein anerkanntes Gütesiegel, welches potenzielle Unternehmen mithilfe eines umfangreichen Kriterienkatalogs auf ihr nachhaltiges Handeln prüft. Konsument*innen ist somit die gänzliche Sicherheit eines nachhaltigen Unternehmens gegeben.

Das Verständnis der ökologischen Nachhaltigkeit ist von großer Bedeutung, da das Thema einen zentralen Stellenwert innerhalb der empirischen Untersuchung einnimmt und somit essentiell für die Beantwortung der Forschungsfrage ist.

Welche Aufgaben das Personalmanagement beinhaltet und wie diese im Hinblick auf die Hotellerie umgesetzt werden, wird im folgenden Kapitel 3 dargelegt.

3 Grundlagen des Personalmanagements innerhalb der Hotellerie

Das Kapitel 3 führt zunächst allgemein in das Thema Personalmanagement ein. Darauf folgt eine detaillierte Erklärung der Aufgaben *Personalbedarfsplanung*, *Personalbeschaffung*, *Personalauswahl*, *Personaleinsatz*, *Personalentwicklung* und *Personalfreisetzung* mit Bezugnahme zur Hotellerie.

Der Stellenwert des Personalmanagements steigt fortlaufend in der Unternehmensführung. Dies ist nicht nur auf den allgemeinen Zustand, dass die Hotelindustrie personalintensiv ist, zurückzuführen, sondern auch auf veränderte Bedingungen der Hotelumwelt. Diese Änderungen äußern sich hinsichtlich der Nachfrage und eines verstärkten Wettbewerbs am Markt. Mitarbeiter*innen sind essentiell für den Erfolg eines Hotelbetriebes, wobei das entsprechende Engagement und die passenden Qualifikationen häufig nicht gegeben sind. (von Freyberg, Gruner & Henschel, 2018, S. 163)

Huber (2010, S. 4) veranschaulicht die drei Dimensionen *Strategisches Personalmanagement*, *Taktisches Personalmanagement* und *Operatives Personalmanagement* anhand einer Pyramide. Das strategische Personalmanagement ist Teil des Top-Managements und besitzt Führungsfunktionen auf längere Sicht (z.B. Personalpolitik, Personalmarketing, Personalcontrolling). Das Middle-Management umfasst das taktische Personalmanagement und wird mittelfristig betrachtet. Der Personaleinsatz, die Personalführung und die Personalentwicklung stellen für diesen Bereich der Pyramide Personalmanagement-Aufgaben dar. Die untere Ebene der Pyramide bildet das operative Personalmanagement und ist von kurzfristiger Perspektive. Dieses beinhaltet die drei Aufgaben Personalverwaltung, Personalentlohnung und Personalbetreuung.

Abbildung 2: Dimensionen des Personalmanagements



Quelle: Huber, 2010, S. 4

3.1 Aufgaben des Personalmanagements

Aufgabe des Personalmanagements ist es, passende Mitarbeiter*innen zu beschaffen, diese im Unternehmen optimal einzusetzen und diesen Einsatz bestmöglich zu koordinieren (Nicolai, 2017, S. 1). Nicolai (2017, S. 5) veranschaulicht die Aufgabenfelder des Personalmanagements in der nachfolgenden Abbildung. In den folgenden Unterkapiteln liegt der Fokus auf der Personalbedarfsplanung, der Personalbeschaffung, der Personalauswahl, dem Personaleinsatz, der Personalentwicklung und der Personalfreisetzung.

Abbildung 3: Aufgabenfelder des Personalmanagements



Quelle: eigene Darstellung

3.1.1 Personalbedarfsplanung

Holtbrügge (2010, S. 96) beschreibt vier Dimensionen, welche innerhalb der Personalbedarfsplanung differenziert werden können:

- **Quantitative Dimension:** Ermittlung der benötigten Personalanzahl
- **Qualitative Dimension:** Qualifikationen des benötigten Personals
- **Zeitliche Dimension:** Zeitpunkt zu welchem das Personal benötigt wird
- **Räumliche Dimension:** Ort an welchem das Personal benötigt wird

Um den Personalbedarf eines Hotels ermitteln zu können, ist es notwendig, eine Bestandsanalyse der Mitarbeiter*innen durchzuführen. Diese erfolgt im Rahmen einer Ermittlung des quantitativen und qualitativen Ist-Bestands des Hotelpersonals und der geschätzten Zugänge und Abgänge. Auf Basis der unternehmerischen Ziele des Hotelbetriebes wird anschließend der Brutto-Personalbedarf berechnet. (von Freyberg et al., 2018, S. 169)

Die Autorin Nicolai (2017, S. 56) erläutert die wichtigsten Verfahren der qualitativen Personalbedarfsplanung wie folgt:

- Untersuchung verschiedener Arbeitsstellenbeschreibungen
- Auswertung verschiedener Qualifikations- und Berufsgruppen
- Nutzung von Anforderungsprofilen

3.1.2 Personalbeschaffung

Ausgangspunkt der Personalbeschaffung ist der im Zuge des vorherigen Schrittes berechnete räumliche, zeitliche, quantitative und qualitative Personalbedarf (Holtbrügge, 2010, S. 103). Zunächst ist zu bestimmen, ob der erhobene Personalbedarf aus der internen Beschaffung, das heißt aus den eigenen betrieblichen Personalressourcen heraus, erfolgen soll. Demgegenüber steht die externe Personalbeschaffung. Hier wird potenzielles Personal außerhalb des Unternehmens, am Arbeitsmarkt angesprochen. (Mayerhofer, 2009, S. 367) Um in einem speziellen Beschaffungsfall die bestmögliche Wahl für eine der beiden Varianten treffen zu können, dienen verschiedene Faktoren zur Lenkung der Entscheidung. Faktoren wie die Analyse des externen und internen Beschaffungsmarktes, die Regelung des Beschaffungsbudgets und die Bestimmung der Bedarfsdringlichkeit vereinfachen die Wahl. Auch die Festlegung des Zeitpunktes, bis zu welchem gehandelt werden soll, der Standort der Erstellung der Leistung und das gesuchte Qualifikationsprofil spielen eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung der internen oder externen Personalbeschaffung. (Nicolai, 2017, S. 71)

Die Popularität der internen Personalbeschaffung steigt zunehmend. Dies entspringt auf der einen Seite aus dem Einfluss der Mitbestimmung der Mitarbeiter*innen und aus deren Karriere Wünschen, auf der anderen Seite ist die steigende Bedeutung der internen Personalbeschaffung auf das mangelnde Angebot an qualifizierten Personen am externen Arbeitsmarkt zurückzuführen. (Jung, 2017, S. 136) Die unternehmensinterne Beschaffung wird empfohlen, wenn es sowohl um die Sicherung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innenkenntnisse geht, als auch großes Vertrauen des künftigen Mitarbeiters bzw. der künftigen Mitarbeiterin vonnöten ist. Die Umsetzung der internen Beschaffung bietet sich darüber hinaus an, wenn andernfalls die Personalarbeitung mit einem hohen finanziellen und / oder zeitlichen Aufwand verbunden wäre. (Nicolai, 2019, S. 74) Ein Postenaufstieg eines bereits angestellten Mitarbeiters bzw. einer bereits angestellten Mitarbeiterin kann diesen oder diese ebenfalls zu einer erhöhten Arbeitsleistung animieren. Somit kann die Fluktuation in einem Hotelbetrieb möglichst klein gehalten werden. Da kleinere Hotels einen entsprechend kleineren Personalstamm besitzen, wird die interne Personalbeschaffung besonders Hotelketten empfohlen. Falls die internen Möglichkeiten eines Hotelbetriebes jedoch erschöpft sind, muss am externen Markt nach potenziellen Mitarbeiter*innen gesucht werden (von Freyberg et al., 2018, S. 178-179). Allgemein kann zudem festgehalten werden, dass das Besetzen einer freien Stelle mit bereits angestelltem Hotelpersonal neue Impulse und Ideen von außen fernhält (von Freyberg et al., 2018, S. 178).

Lindner-Lohmann, Lohmann und Schirmer (2016, S. 57-62) erläutern im Hinblick auf die externe Beschaffung von Personal vier verschiedene Herangehensweisen bzw. Möglichkeiten zur Besetzung freier Arbeitsstellen:

1. Schaltung von Stellenanzeigen
2. Akquise mithilfe von dritten Personen
3. Mitarbeiter*innenbeschaffung durch Events und Veranstaltungen
4. Personalbeschaffung via Bewerberinitiativen

Welche dieser Herangehensweisen gewählt wird, steht laut Freyberg et al. (2018, S.179) in Abhängigkeit von drei Faktoren:

- Situation am Arbeitsmarkt
- Anforderungen und Bedeutsamkeit der vakanten Stelle
- Zeit, welche für die Personalbeschaffung aufgebracht werden kann

Aufgrund der hohen Fluktuation im Beherbergungsbereich ist letztgenannter Punkt häufig problematisch für Hotelbetriebe (von Freyberg et al., 2018, S. 179).

3.1.3 Personalauswahl

Wie in Kapitel 3.1.1 erläutert, ist eine rein mengenmäßige Bestimmung des Personalbedarfs nicht ausreichend für die Planung; auch die Qualifikationen der potenziellen Mitarbeiter*innen müssen mit den Anforderungen des Unternehmens übereinstimmen. Dazu wird sowohl die Qualifikation des aktuellen Mitarbeiters bzw. der aktuellen Mitarbeiterin ermittelt als auch die Anforderungen, die allgemein an das Personal gestellt werden. (Nicolai, 2017, S. 56) Auch ist festzustellen, ob sich die Wünsche und Vorstellungen der Bewerberin bzw. des Bewerbers mit denen des Hotelbetriebes decken (von Freyberg et al., 2018, S. 179).

Innerhalb der Personalauswahl werden zu Beginn des Auswahlverfahrens die eingereichten Bewerbungsunterlagen nach formalen Gesichtspunkten überprüft. Dieser Schritt dient dazu, zu Beginn völlig unpassende Bewerber*innen auszusortieren. Je nach Position der zu vergebenen Stelle variieren die Anforderungen an die Formalien. (Nicolai, 2017, S. 118-119) Nach Einsicht und Bewertung der erhaltenen Bewerbungsunterlagen folgt das Vorstellungsgespräch, auch genannt Interview. Innerhalb der Personalauswahl ist die Durchführung eines solchen Interviews sehr populär, da es sich um ein persönliches Gespräch zwischen dem Bewerber bzw. der Bewerberin und mindestens einem Vertreter des Betriebes handelt. (Furtmüller & Zdravkovic, 2015, S. 304)

Laut der Autorin Nicolai (2017, S. 133) verfolgt ein Interview folgende Ziele:

- Den Bewerber bzw. die Bewerberin persönlich kennenlernen und in Folge einen persönlichen Eindruck erhalten.
- Die sozialen Kompetenzen des Bewerbers bzw. der Bewerberin feststellen.
- Erwartungen und Wünsche des Bewerbers bzw. der Bewerberin erfahren.

Auch das Einreichen von Arbeitszeugnissen eines potenzielles Mitarbeiters bzw. einer potenziellen Mitarbeiterin spielt eine bedeutende Rolle bei der Auswahl, da dies auf Berufserfahrung schließen lässt. Schulzeugnisse spielen bei der Personalauswahl, außer es handelt sich um Auszubildende eine geringere Rolle. Ausbildungszeugnisse sind, aufgrund noch fehlender Arbeitszeugnisse bedeutend bei Berufseinsteiger*innen. Studiengang, Schwerpunkte des Studiums und das Bachelorarbeits- bzw. Masterarbeitsthema sind bei Bewerber*innen mit Hochschulabschlüssen von Bedeutung - vor allem am Anfang der Berufstätigkeit. Abschlussnoten sind insbesondere bei Bewerbungen von Führungsnachwuchskräften wichtig. (Nicolai, 2017, S. 122-123)

3.1.4 Personaleinsatz

Aufgabe der Planung des Personaleinsatzes ist es, das beschäftigte Personal den verschiedenen betrieblichen Arbeitsstellen zuzuordnen. Um einen langfristigen, bestmöglichen Ablauf im Unternehmen sicherstellen zu können, müssen die Stellenanforderungen mit den Bedürfnissen, dem Können und dem Entwicklungspotenzial des jeweiligen Personals übereinstimmen. (Jung, 2017, S. 186) Holtbrügge (2018, S. 171-172) beschreibt in seiner 7. Auflage von *Personalmanagement* die drei Aufgaben: Zusammenstellung des Arbeitsinhalts, Gestaltung des Arbeitsplatzes und Gestaltung der Arbeitszeit des Personaleinsatzes. Das Ziel der Zusammenstellung des Arbeitsinhalts ist es, Arbeitsstellen effizient zu gestalten. Der Stellenspezialisierungsgrad kann bei zunehmender Größe des Unternehmens zudem steigen. Dies bedeutet, dass die Eingewöhnung, Einarbeitung und Übung des Personals im Zuge dessen erleichtert wird, wodurch Erfahrungs- und Lerneffekte erzielt werden. Allgemein wird durch einen hohen Spezialisierungsgrad auf eine hohe Qualität und Produktivität abgezielt. Innerhalb der Gestaltung des Arbeitsplatzes werden die Person und der Arbeitsplatz wechselseitig aneinander angeglichen. Darüber hinaus soll auch das Umfeld des Arbeitsplatzes an diesen angepasst werden. (Jung, 2017, S. 208) Im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitszeit werden all jene zeitbezogenen Ereignisse, die im Laufe eines Arbeitsverhältnisses mit einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin

auftreten können, berücksichtigt, einschließlich der im Arbeitsvertrag festgelegten Pausen. (Jung, 2017, S. 215)

Motiv und Motivation des Personals spielen außerdem eine wichtige Rolle im Personaleinsatz eines Unternehmens. Das Motiv ist von charakteristischen Handlungen und Werten bestimmt. In welchem Maß ein Motiv jedoch individuell oder universell erlernt oder angeboren ist, ist nur schwer zu beantworten. (Huber, 2010, S. 93-94) Sie entspringen sowohl aus dem Empfinden eines Mangels als auch aus dem Willen, diesen Mangel mit einem gewissen Verhalten zu beseitigen (Nicolai, 2017, S. 180). Motivation kann demgegenüber entweder von außen, durch Zwang, oder von innen, durch persönliche Beweggründe erfolgen. Zwang bewirkt bei Mitarbeiter*innen jedoch größtenteils eine abwehrende Haltung gegenüber dem Hotelbetrieb, weshalb dieser einer optimalen Arbeitsleistung entgegenwirkt. Allerdings kann sich Motivation, in Form von materiellen (z.B. Lohn) oder immateriellen Anreizen (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten), Arbeitsaufgaben, Arbeitsbedingungen oder der Möglichkeit der Mitsprache auch positiv auf das Arbeitsverhalten auswirken. Dieses Verhalten trägt zum Erreichen der unternehmerischen Hotelziele, als auch zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit bei. (von Freyberg et al., 2018, S. 189-190) Der Begriff Personaleinsatz beschreibt demnach alle Gebiete des Personalmanagements, in welchen es darum geht, das Personal optimal in den betrieblichen Ablauf einzugliedern, dessen Potenzial und Qualifikation zu bewahren, als auch zu fördern. Außerdem sollen motivationale Anreize für Mitarbeiter*innen geschaffen werden, um diese zur optimalen Ausführung der Arbeit zu motivieren und an den Betrieb zu binden. (Nicolai, 2017, S. 175)

3.1.5 Personalentwicklung

Innerhalb der Personalentwicklung werden Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifikationen angewendet (z.B. Weiterbildungen), um sowohl die präsenten als auch die künftigen Leistungen des Hotelpersonals zu steigern. Darüber hinaus umfasst die Personalentwicklung Maßnahmen, welche die Berufsentwicklung der Mitarbeiter*innen fördern soll (z.B. Förderungen). Solch genannte Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und zum Lernen, bewirken eine hohe Mitarbeiter*innenmotivation, als auch eine Bindung des Personals an den Hotelbetrieb. (Baier & Winter, 2016, S. 215)

Nicolai (2017, S. 343-344) erläutert die Personalentwicklungsinhalte wie folgt:

- Kompetenz in fachlicher Hinsicht
- Kompetenz in sozialer Hinsicht
- Methodenkompetenz
- Selbstkompetenz

Die fachliche Kompetenz bezieht sich auf das Können und Wissen des Personals, das zum Erledigen der Arbeit notwendig ist. Die Bereitschaft zur Kooperation und die Fähigkeit zur Kommunikation innerhalb einer Gruppe sind Teil der sozialen Kompetenz. Diese Kompetenz ermöglicht es den Mitarbeiter*innen sowohl, sich in einem Team zu integrieren als auch Konflikte zu erfassen und diese zu klären. Die Methodenkompetenz beschreibt die Fähigkeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, strukturiert vorzugehen, zu analysieren, Konzepte auszuarbeiten und fundierte Entscheidungen zu treffen. Das Erfassen, Bewerten und Ausbauen der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten durch „z.B. Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein“ (Nicolai, 2017, 344) beinhaltet die Selbstkompetenz.

Die Tabelle 1 von Becker (2013, S. 4) veranschaulicht eine andere Darstellung der Personalentwicklungsinhalte. Der Autor beschränkt sich auf die Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Die linke Spalte *Bildung* umschreibt die Personalentwicklung im engeren Sinn. Die Berufsausbildung, die (Fach-)Hochschulbildung, Weiterbildungen, Umschulungen und das Anlernen sind Kernelement der Bildung und somit Teil der Personalentwicklung. Die Mitarbeiter*innenauswahl und -einarbeitung, der Einsatz im Ausland, der Wechsel des Arbeitsplatzes, das strukturierte Personalgespräch, die systematische Beratung der Entwicklung, (Peer) Supervision und das Mentoring und Coaching umfasst die *Förderung*, welche die Personalentwicklung im erweiterten Sinn beschreibt. Bei der Personalentwicklung im weitesten Sinn und damit bei der *Organisationsentwicklung*, sind die Entwicklung im Team, die Arbeit in der Gruppe, die Projektarbeit, soziale und fachliche Netzwerke, Veranstaltungen, Betriebszeitungen und Newsletter von Bedeutung.

Tabelle 1: Handlungsfelder der Personalentwicklung

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung inklusive duale Hochschulausbildung • Fachhochschul- und Hochschulbildung • Berufliche und allgemeine Weiterbildung • Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräftebildung • Arbeitsplatznahe und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen • Umschulung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbündel • Auswahl und Einarbeitung • Arbeitsplatzwechsel • Auslandseinsatz • Nachfolge- und Karriereplanung • Strukturiertes Mitarbeitergespräch • Systematische Entwicklungsberatung • Peer Supervision, kollegiale Beratung • Coaching, Mentoring • Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Projektarbeit • sozio-technische Systemgestaltung • Gruppenarbeit • Change Management • Großgruppenveranstaltungen • Fachliche Netzwerke und soziale Netzwerke • Events und Kulturveranstaltungen • Betriebsfeiern, Newsletter und Betriebszeitungen
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Quelle: Becker, 2013, S. 4

Baier und Winter (2016, S. 219) legen den Fokus der Personalentwicklung in der Hotellerie auf die Durchführung von *Trainings-off-the-Job*. Folgend werden diese erläutert:

- Schulungen zu allgemeinen Standardabläufen eines Hotels (z.B. Verhalten bei einem Telefongespräch, Gastgeberverhalten, Handhabung des Kassensystems)
- Sicherheitsschulungen (z.B. Handeln bei einem Brandfall, Erste-Hilfe-Kurs)
- Fachschulungen für spezielle Personalgruppen (z.B. Produktschulungen für das Service- und Küchenpersonal, EDV-Schulungen)
- Informationsveranstaltungen über betriebliche Neuerungen (z.B. Vorstellen eines neuen Konzepts des Restaurants)
- Verhaltenstrainings für spezielle Personalgruppen (z.B. Führung der Mitarbeiter*innen, Trainieren der Abteilungsleiter*innen)

3.1.6 Personalfreisetzung

Betriebsexterne (z.B. konjunkturelle oder strukturelle) Veränderungen und / oder interne (z.B. technische oder wirtschaftliche) Veränderungen können Ursache für die Personalfreisetzung sein (Burkart, Kolb & Zundel, 2008, S. 163). Auch die Fähigkeiten und das Verhalten eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin können Auslöser der Personalfreisetzung sein (Nicolai, 2017, S. 409). Diese beinhaltet verschiedene Aspekte, wie beispielsweise die gesellschaftlichen (z.B. Armut), psychologischen (z.B. Sicherheit), arbeitsrechtlichen, personalwirtschaftlichen (z.B. Image des Arbeitgebers) und die betriebswirtschaftlichen Aspekte. Aufgrund dieser Vielschichtigkeit wird empfohlen, die Personalverantwortlichen frühzeitig zu kontaktieren. Besonders die inner- und außerbetriebliche Kommunikation über die bevorstehende Personalfreisetzung ist hierbei von Bedeutung, da sowohl die Mitarbeiter*innenmotivation als auch das Unternehmensimage großen Schaden erleiden können. (Burkart et al., 2008, S. 163)

Jung (2017, S. 324-327) erläutert einige Maßnahmen zur Durchführung der Personalfreisetzung:

- **Einstellungsbeschränkungen:** Anwendung von z.B. qualifizierten Einstellungsstopps. Dies bedeutet, dass sich die Beschränkung der Einstellungen nur auf spezielle Personalgruppen, Berufe und Teile des Betriebes bezieht.
- **Abbau von Leiharbeit:** Stammarbeitsplätze des Unternehmens werden durch diese Maßnahme gewahrt, gesamtwirtschaftlich betrachtet erhöht sich jedoch die Arbeitslosigkeit.
- **Entlassungen:** Diese Maßnahme sollte erst nach Abwägen aller anderen Maßnahmen in Betracht gezogen werden. Folgen können von menschlicher und wirtschaftlicher-sozialer Natur sein.

Auch die **Kündigung** gehört zu einer der schwerwiegendsten Maßnahmen im Bereich der Personalfreisetzung. Diese ruft bei den Betroffenen oftmals gravierende Auswirkungen wie z.B. einen sozialen Abstieg, (Langzeit-)Arbeitslosigkeit, Probleme mit der Psyche und Bedrohungen der Existenz hervor. (Nicolai, 2017, S. 417) Kündigungsgründe sind solche, welche in der Person des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin oder im Verhalten des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin liegen. Darüber hinaus kann eine Kündigung auch betriebsbedingt erfolgen. (Baier & Winter, 2016, S. 230)

Die Bestimmung passender zuvor genannter Maßnahmen steht allerdings in Abhängigkeit von arbeitsrechtlichen Schutzklauseln (z.B. dem Kündigungsschutz) (Holtbrügge, 2018, S. 165), da der Arbeitgeber einige Kündigungsverbote und -beschränkungen berücksichtigen muss. Gibt es einen Hotel-Betriebsrat, ist die Voraussetzung der Kündigungswirksamkeit, diesen zuvor anzuhören. Falls dies nicht realisiert wird, tritt die Unwirksamkeit der Kündigung ein. (Baier & Winter, 2016, S. 228)

3.2 Fazit Kapitel 3

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Wirtschaftssektor *Tourismus* und speziell in der Hotellerie und Gastronomie, das Personal ein wichtiges Bindeglied zwischen Betrieb und Gast darstellt. Um die passende Anzahl an qualifiziertem Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu beschäftigen, ist das Verständnis der Instrumente des Personalmanagements von hoher Bedeutung. Diese Kenntnis hilft nicht nur, die Mitarbeiter*innen optimal zu beschäftigen und zu leiten, sondern auch in diesem Zuge den Betrieb effizient zu führen und die Unternehmensziele zu erreichen. Ein respektvoller Umgang mit dem Personal ist darüber hinaus essentiell für die ordnungsgemäße Ausführung der Arbeit und spielt hinsichtlich der Motivation eine wichtige Rolle. Sind Mitarbeiter*innen motiviert, haben sie Freude an ihren Arbeitsaufgaben, wodurch die Arbeitsleistung steigt und die Bindung zum Hotelbetrieb gestärkt wird. Besonders in einem Dienstleistungssektor wie dem Tourismus kommt diesem Aspekt eine hohe Bedeutung zu, da sich das Verhalten der Mitarbeiter*innen stark auf die Kund*innen und Gäste auswirkt. Das theoretische Verständnis des Personalmanagements innerhalb der Hotellerie und dessen Aufgabenbereiche ist essentiell, da dieses ein wesentliches Element des Kapitels 4, der geführten Interviews und der darauffolgenden empirischen Analyse und Auswertung darstellt. Folgernd ist das Verständnis des Personalmanagements maßgeblich für die Beantwortung der aufgestellten Forschungsfrage. Im nachstehenden Kapitel wird ein Zusammenhang zwischen der ökologischen Nachhaltigkeit und dem Personalmanagement in der Hotellerie hergestellt.

4 Rolle des Personalmanagements zur Umsetzung ökologisch nachhaltiger Unternehmensziele

„Damit Nachhaltigkeit sich auch im Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter widerspiegelt, sollten Nachhaltigkeitsziele mit den Personalmanagementprozessen und -instrumenten verzahnt werden“ (von Freyberg et al., 2015, S. 67).

Dieses Zitat von den drei Autoren von Freyberg, Guner und Hübschmann beschreibt den thematischen Kern der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit treffend und verweist auf die Wichtigkeit des Zusammenspiels zwischen Nachhaltigkeit und Personalmanagement.

Das Personalmanagement überträgt die Ziele eines Unternehmens in mitarbeiter*innenorientierte Aufgaben und Strategien. Außerdem fördert es die interne Kommunikation eines Betriebes, unterstützt das Wissensmanagement und dient der Organisations- und Inhaltsentwicklung. (Kirschten, 2017, S. 18) Aus diesem Grund kommt dem Personalmanagement eine hohe Bedeutung im Hinblick auf den Ausbau einer nachhaltigen Unternehmensgestaltung und -entwicklung zu (Kirschten, 2017, S. 18), denn nachhaltige Ziele eines Betriebes können nur dann in die Tat umgesetzt werden, wenn das Personal diese auch lebt und achtet (von Freyberg et al., 2015, S. 66). Das Personal sollte jedoch zusätzlich hinsichtlich einer ökologisch nachhaltigen Einstellung motiviert werden. Dementsprechend spielen Motivationsfaktoren und Anreize in Form von Belohnungen und Schulungen eine wichtige Rolle im Personalmanagement eines Hotelbetriebes. Auch durch die Vereinbarung von Zielen und durch das persönliche Mitwirken an Zielumsetzungen kann das Hotelpersonal motiviert werden. Aufgrund anfallender Kosten und mangelnder Zeit werden Mitarbeiter*innen häufig jedoch unzureichend in eben genannte Prozesse integriert. (Freyberg et al., 2018, S. 362) Insbesondere Anweisungen betreffend des Umweltschutzes und das Kontrollieren dieser, sowie umweltschutzbezogene Schulungen für Mitarbeiter*innen werden laut den Autoren Freyberg et al. (2018, S. 362) selten durchgeführt.

Corporate Social Responsibility (CSR) spielt in diesem Zusammenhang eine immer wichtiger werdende Rolle, da der Einsatz nicht nur gesellschaftlich, sondern auch betriebswirtschaftlich betrachtet erfolgreich für ein Unternehmen sein kann (Schmidpeter, 2016, S. VII). CSR ist definiert als „die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – ist ein Konzept, das Unternehmen eine Grundlage liefert, um auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Interessensgruppen zu integrieren“ (Was ist CSR, n. d.). Fällt die Entscheidung auf die Eingliederung von CSR in die

Unternehmenskultur, muss sich diese Entscheidung in den Werten und im Leitbild eines Unternehmens zeigen. Auch sollten Sensibilisierungen und Schulungen hinsichtlich CSR für Mitarbeiter*innen erfolgen. Die Nachhaltigkeitsziele sollten außerdem eng mit den Prozessen und Instrumenten des Personalmanagements verbunden sein, sodass sich eine nachhaltige Denkweise bei den Mitarbeiter*innen festigt. Im Prozess der Personalauswahl kann ein Unternehmen beispielsweise den Fokus auf nachhaltigkeitsorientierte Fragen legen. Hierbei können Fragen hinsichtlich der persönlichen Werte des Bewerbers oder der Bewerberin Aufschluss geben. Im Anschluss kann überprüft werden, inwiefern der potenzielle Mitarbeiter oder die potenzielle Mitarbeiterin zu dem eigenen Unternehmen passt. (von Freyberg et al., 2015, S. 67-69) Im Bereich des Personaleinsatzes sollte den Mitarbeiter*innen umweltfreundliches Handeln, die soziale und fachliche Kompetenz und verschiedene Qualifikationen vermittelt werden. Außerdem können Anreize (z.B. Sanktionen) dazu beitragen, ökologisch nachhaltiges Handeln zu fördern. (Kirschten, 2017, S. 202)

Die Autoren von Freyberg et al. (2015, S. 70-71) erläutern drei Voraussetzungen für das Gelingen eines nachhaltigen Personalmanagements innerhalb der Hotellerie:

- Nachhaltiges Personalmanagement sollte in der Einstellung der Führungskräfte und Geschäftsführer*innen einen hohen Stellenwert einnehmen. Veränderungen des Personalmanagements können nicht umgesetzt werden, falls diese Personengruppen nicht aktiv an der Umsetzung beteiligt sind.
- Bedingung der fachlichen Kompetenz; im Falle von unzureichender Kompetenz wird empfohlen diese zu erwerben oder externe Hilfe anzufordern.
- Zeitliche Ressourcen und Personal. Der Betrieb benötigt Personal, welches sich systematisch um die Umsetzung des nachhaltigen Personalmanagements kümmert. Zudem sollten diese Mitarbeiter*innen im Zuge ihrer Verantwortlichkeit ausreichend Zeit aufbringen können.

5 Empirische Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird zunächst der Forschungszugang anhand passender Literatur begründet. Anschließend folgt eine theoretische Darstellung der Methodik und des in dieser Arbeit verwendeten Erhebungsinstruments. Im Zuge des Kapitels 5.3 wird das Sampling der verwendeten qualitativen Forschungsmethode definiert, worauf im nächsten Kapitel eine Erläuterung des Auswertungsverfahrens erfolgt. Auch dieses wird mit ausgewählter Literatur belegt.

Die Erläuterung der folgenden Unterkapitel ist maßgeblich für das Verständnis der empirischen Untersuchung herrschenden Vorgehensweise.

5.1 Forschungszugang

Zur näheren Untersuchung und Analyse, welche Rolle das Personalmanagement in der Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit in der Wiener 4*-Hotellerie spielt, dient der empirische Teil der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit. Hier findet die qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel Anwendung, welche durch das persönliche Interview unterstützt wird.

Der qualitative Forschungszugang gewährleistet die Konzentration auf eine eingeschränkte Anzahl an Befragten. Daraus folgt ein intensives Auseinandersetzen mit den Verhaltensmustern und der entsprechenden Denkweise bezüglich des Zusammenhangs zwischen Nachhaltigkeit und Personalmanagement.

Darüber hinaus erhöht das persönliche Interview die Ergebnisqualität der Befragungen in vielerlei Hinsicht. Scholl (2015, S. 37-38) beschreibt diese Vorteile wie folgt:

- Aufklärung und Hilfestellung durch die Interviewerin bei nicht klar oder schwer verständlichen Fragen.
- Die Interviewerin hat die Möglichkeit, nachzufragen, falls die gegebene Antwort unpassend oder nicht vollständig formuliert wurde.
- Niedrige Abbruchwahrscheinlichkeit, da die Interviewerin die befragte Person persönlich durch das Interview führt.

5.2 Methodik und Erhebungsinstrument

Im Rahmen der empirischen Untersuchung erfolgt der persönliche Kontakt zu einem Repräsentanten oder einer Repräsentantin eines nachhaltig handelnden 4*-Hotels. Insgesamt finden sieben Treffen statt. Das nachhaltige Handeln des Betriebes muss in Form einer aktuellen Zertifizierung mit dem österreichischen Umweltzeichen bestätigt sein. Ausschließlich mit dem Besitz dieser Zertifizierung können die Hotels an dem leitfadenorientierten Interview teilnehmen.

„Das persönliche Interview ist eine Befragungsform, das auf der Anwesenheit von einem (selten zwei) Interviewer(n) und einem (selten mehreren) Befragten basiert. Es wird deshalb auch als ‚face-to-face‘-Interview bezeichnet“ (Scholl, 2015, S. 29).

Die Klassenzimmer-Befragung, das Passantinneninterview und das Hausinterview stellen die drei Varianten des Interviews dar. Der Fokus der vorliegenden Bachelorarbeit liegt auf dem Hausinterview, bei welchem die Interviewerin die Befragte oder den Befragten aufsucht. Die persönliche Befragung erfolgt entweder am Arbeitsplatz oder im privaten Haushalt der befragten Person. Selbstverständlich kann auch eine andere Location als Ort der Verabredung dienen. (Scholl, 2015, S. 29)

Als Erhebungsinstrument dient der zuvor erarbeitete Fragebogen. Dieser stellt den Leitfaden des Interviews dar. Der Fragebogen darf nicht zu lang gefasst sein, da die Auswertung ansonsten mit einem zu hohen Zeitaufwand verbunden ist. (Mayer, 2008, S.44-45) Außerdem müssen bestimmte Regeln bei der Ausarbeitung des Leitfadens berücksichtigt werden. Denn, damit die Ergebnisse der Befragungen nicht willkürlich oder zufällig erfolgen, ist es notwendig, im Sinne einer strukturierten Vorgehensweise zu handeln. Hierfür ist es zudem wichtig, sich vor dem Antreten einer persönlichen Befragung mit den jeweiligen theoretischen Grundgedanken auseinander zu setzen. (Mayer, 2008. S. 5) Das Interview sollte außerdem von offenen Fragestellungen dominiert und Ja/Nein-Fragen sollten, wenn möglich, umgangen werden (Genau, 2020). Dies bietet der befragten Person einen größeren Antwortspielraum (Scholl, 2015, S.68), wodurch die Interviewerin ein breites Spektrum an Informationen erhält (Genau, 2020).

5.3 Sampling

Das Sample der wissenschaftlichen Arbeit wird durch Hotelbetriebe zusammengesetzt. Die Auswahl der Betriebe erfolgt unter folgenden drei Gesichtspunkten:

- Das Hotel muss seinen Standort in Wien haben.
- Das Hotel muss der 4*-Kategorie angehören.
- Das Hotel muss außerdem Lizenznehmer des österreichischen Umweltzeichens sein - als Beweis für nachhaltiges Handeln.

Wie in Kapitel 1.2 *Zielsetzung* bereits präzisiert, wurden die 4*-Hotelbetriebe als Sample gewählt, da diese die Liste von mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifizierten Hotels dominieren. Nachdem im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit die ökologische Nachhaltigkeit im Personalmanagement innerhalb der Hotellerie erforscht werden soll, liegt es nahe, eine Hotelkategorie zu wählen bei welcher umweltbewusstes Handeln im Vergleich zu anderen Kategorien einen höheren Stellenwert einnimmt.

Wien registrierte 2019 422 Beherbergungsbetriebe. Sowohl Jugendherbergen als auch gewerbliche und private Ferienwohnungen/-quartiere sind in dieser Zahl nicht erfasst. 165 Hotels dieser Gesamtanzahl gehören zu der 4*-Kategorie. (Anzahl der Beherbergungsbetriebe, n. d.) Das österreichische Umweltzeichen besitzt aktuell 219 Beherbergungs-Lizenznehmer*innen in Österreich. 49 davon befinden sich in der Hauptstadt Wien. 28 stellen dabei 4*-Hotelbetriebe dar. (Erholung für Mensch, n. d.)

Alle 28 Wiener 4*-Hotels, zertifiziert mit dem österreichischen Umweltzeichen werden per E-Mail kontaktiert und gefragt, ob Interesse an einem persönlichen Interview besteht. Das Schreiben beinhaltet persönliche Informationen zu der Interviewerin, eine Definition des Interviewthemas, Beweggründe für das Interview und den angestrebten Zeitraum in welchem die Befragung stattfinden soll. Insgesamt müssen sieben Zusagen eingeholt werden.

5.4 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der geführten Interviews erfolgt durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel.

Grundlage für die Auswertung sind die bereits erwähnten Expert*inneninterviews. Welche Person sich als Expert*in eignet, hängt von dem Interesse der Forschung ab. Der Expert*innenstatus ist als rational anzusehen und wird von der Person bestimmt, welche die Forschung durchführt. (Meuser & Nagel, 2005, S. 73)

Ein Experte bzw. eine Expertin

- ist entweder verantwortlich für das Kontrollieren, das Entwerfen oder das Implementieren der Lösung eines Problems oder
- verfügt über wichtige Informationen in Bezug auf relevante Entscheidungsprozesse oder Gruppen von Menschen (Meuser & Nagel, 2005, S. 73).

Das Ziel, welches mithilfe der qualitativen Interviewanalyse nach Meuser & Nagel verfolgt wird, ist, aus den verschiedenen verschriftlichen Expert*inneninterviews Zusammenhänge herzustellen und eine Repräsentativität im Wissen der befragten Personen zu erkennen (Meuser & Nagel, 2005, S. 74).

Konkret werden folgende sechs Schritte zur Auswertung der erhobenen Daten berücksichtigt:

- **Schritt 1:** Transkription
- **Schritt 2:** Paraphrase
- **Schritt 3:** Überschriften
- **Schritt 4:** Thematischer Vergleich
- **Schritt 5:** Soziologische Konzeptualisierung
- **Schritt 6:** Theoretische Generalisierung (Meuser & Nagel, 2005, S. 83-89)

Schritt 1: Transkription - Voraussetzung für die später folgende Auswertung ist das Aufnehmen der geführten Interviews mithilfe eines Tonaufnahmegeräts (Meuser & Nagel, 2005, S. 83). Der Begriff Transkription ist zurückzuführen auf das lateinische Wort *transcribere*, auf deutsch *umschreiben* oder *überschreiben* und umfasst das Verschriftlichen des Gesagten (Dittmar, 2009, S. 52). Nonverbale Komponenten, die Lage der Stimme und Pausen werden in der Interpretation nicht berücksichtigt. Die Vollständigkeit des Inhalts einer Transkription ist einerseits abhängig von dem Verlauf des Diskurs, andererseits davon, ob das Gesagte Kontextwissen oder Betriebswissen ist. Allgemein kann gesagt werden, dass das Analysieren von Betriebswissen die Transkription umfangreicher gestalten wird, als das Analysieren von Kontextwissen. (Meuser & Nagel, 2005, S. 83)

Schritt 2: Paraphrase - Um den Schritt der Paraphrase ausführen zu können, wird zunächst ein einheitliches Kodierschema auf Microsoft Excel erarbeitet. Dies ist Grundlage für eine strukturierte Vorgehensweise und für eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den transkribierten Interviews. Das Kodierschema legt, in Anlehnung an das Erhebungsinstrument verschiedene Themengebiete, Kategorien mit dazugehörigen Subkategorien fest. Diese werden im Rahmen der

Erarbeitung deduktiv erfasst. Die einzelnen Textpassagen des Transkripts werden in Reihenfolge der Kategorien vollständig in das Kodierschema übernommen. Die Paraphase gibt schließlich das wichtigste des Gesamtgesagten zusammengefasst wieder. (Meuser & Nagel, 2005, S. 83)

Schritt 3: Überschriften - In Schritt 3 werden den paraphrasierten Textstellen die vorher erarbeiteten Kategorien und dazugehörigen Subkategorien zugeordnet. Je nach Inhalt des Gesagten können den Textstellen auch mehrere Subkategorien zugeordnet werden. Dies ist abhängig von den angesprochenen Themengebieten je paraphrasierter Passage. (Meuser & Nagel, 2005, S. 85)

Schritt 4: Thematischer Vergleich – Nun wird der Inhalt der verschiedenen Interviews hinsichtlich gleicher Kategorien und Subkategorien verglichen. Textstellen von unterschiedlichen Interviews, welche dieselbe Thematik umfassen, werden einander gegenübergestellt. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden herausgearbeitet und festgehalten. (Meuser & Nagel, 2005, S. 86)

Schritt 5: Soziologische Konzeptualisierung - Im 5. Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel werden die Erkenntnisse aus Schritt 4, das bedeutet, die Erkenntnisse über Gemeinsamkeiten und Unterschiede ausformuliert und festgehalten (Meuser & Nagel, 2005, S. 88).

Schritt 6: Theoretische Generalisierung - Im letzten Schritt wird sich von den Materialien der Interviews losgelöst und Zusammenhänge zu Theorien und Typologien werden hergestellt. In Folge wird eine Interpretation aus den gewonnen Erkenntnissen in eigenen Worten verschriftlicht. (Meuser & Nagel, 2005, S. 89)

6 Interpretation und Auswertung der Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Erkenntnisse der sieben geführten Interviews mit der zuvor erarbeiteten Theorie in Beziehung gesetzt und im Sinne der Beantwortung der Forschungsfrage interpretiert. Infolgedessen werden die gewonnenen Ergebnisse dargestellt und an passenden Stellen mit Originalzitaten der Interviewpartner*innen belegt. Diese Ergebnisse werden in Reihenfolge der im Interviewleitfragen aufgestellten Kategorien und dazugehörigen Subkategorien wiedergegeben. Die Subkategorien 1.1 bis 1.3 werden tabellarisch-zusammengefasst in Kapitel 6.1 dargestellt.

Die nachstehende Tabelle 2 veranschaulicht die im Interviewleitfaden verwendeten Kategorien mit ihren jeweiligen Subkategorien.

Tabelle 2: Kategorien und Subkategorien des Erhebungsinstruments

Kategorie	Subkategorien
1 Person (Allgemein)	1.1 Hotelbetrieb
2 Allgemeines - Ökologische Nachhaltigkeit	1.2 Position
3 Handlungsfelder der ökologischen Nachhaltigkeit	1.3 Arbeitsjahre
4 Personalmanagement - Personalbeschaffung	1.4 Nachhaltigkeitsdefinition
5 Personalmanagement - Personalauswahl	2.1 Zertifizierungsanzahl
6 Personalmanagement - Personaleinsatz	2.2 Bewerbung
7 Personalmanagement - Personalentwicklung	3.1 Unternehmensbereiche
8 Personalmanagement - Personalfreisetzung	3.2 Umsetzung
9 Personalmanagement - Zukunftsausblick	4.1 Beschaffungsart
10 Sonstiges	4.2 Nachhaltigkeitsbezug
	4.3 Qualifikationsprofil
	5.1 Anforderungen
	5.2 Umweltbewusstsein
	6.1 Arbeitsinhalt
	6.2 Arbeitsplatz
	6.3 Informationsbeschilderungen
	6.4 Motivatoren
	7.1 Schulungen
	7.2 Arbeits- / Projektgruppen
	8.1 Umweltbewusstseinsmangel
	8.2 Kündigungen / Entlassungen
	9.1 Nachhaltigkeitsentwicklungen
	9.2 Jahrespläne
	10.1 Anmerkungen
	10.2 Einfluss

Quelle: eigene Darstellung

6.1 Person (Allgemein)

Nach Begrüßung und Entgegennahme der Einverständniserklärung, dass das geführte Interview für Analysezwecke per Tonaufnahme aufgenommen werden darf, wurden dem Interviewpartner bzw. der Interviewpartnerin vier kleine Einstiegsfragen gestellt.

Allgemeine Informationen

Die Hotelbetriebe, in welchen die befragten Interviewpartner*innen arbeiten, wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- 4*-Klassifikation,
- Standort Wien und
- zertifiziert mit dem österreichischen Umweltzeichen.

Insgesamt wurden Informationen von sieben verschiedenen Hotelbetrieben mithilfe der Interviews erfasst. Vier von diesen sind familiengeführte Betriebe und drei Hotels gehören zu einem Hotelkonzern, wobei zwei davon zum selben gehören. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden die Betriebe und die Namen der Interviewpartner*innen anonymisiert dargestellt, da diese Informationen unabhängig von den Ergebnissen sind.

In der folgenden Tabelle 3 werden die sieben verschiedenen Hotelbetriebe (Hotel A bis G) ihrer Unternehmensform und der jeweiligen Position und Laufbahn des Interviewpartners bzw. der Interviewpartnerin zugeordnet. Außerdem wurden die bisherigen Arbeitsjahre im Betrieb erfragt.

Tabelle 3: Abgrenzung der befragten Hotelbetriebe

Hotelbetrieb	Unternehmensform	Interviewpartner*in	Position	Arbeitsjahre
Hotel A	Hotelkonzern	IP 1	Reservation & Customer Journey Manager*in	7 Jahre
Hotel B	Familienunternehmen	IP 2	Assistent*in der Geschäftsführung	7 ½ Jahre
Hotel C	Familienunternehmen	IP 3	Human Potential Manager*in	10 Jahre
Hotel D	Hotelkonzern	IP 4	Social Media & Guest Reputation Manager*in	5 Jahre

			(auch verantwortlich für den HR- & Nachhaltigkeitsbereich)	
Hotel E	Familienunternehmen	IP 5	Geschäftsführer*in	30 Jahre
Hotel F	Familienunternehmen	IP 6	Eigentümer*in & Geschäftsführer*in	17 Jahre
Hotel G	Hotelkonzern	IP 7	Hoteldirektor*in	2 Jahre

Quelle: eigene Darstellung

Nachhaltigkeitsdefinition

Allgemein betrachtet stellt ökologisch nachhaltiges Personalmanagement unter den Interviewpartner*innen einen eher unklaren Themenbereich dar. Auf die gestellte Frage der persönlichen Definition des Themas antworteten IP 5 und IP 7 generell noch nichts davon gehört zu haben. Die Antwort von IP 1, IP 2 und IP 6 wich des weiteren stark von der eigentlichen Fragestellung ab, woraus geschlossen werden kann, dass auch diese Befragten sich in der Theorie bisher nicht mit dem Zusammenhang *ökologischer Nachhaltigkeit* und *Personalmanagement* beschäftigt haben. IP1 erklärte darüber hinaus, nichts von diesem Thema gehört zu haben, jedoch kann er bzw. sie sich etwas darunter vorstellen.

„Was ich mir drunter vorstelle ist wie ich am besten ähm Nachhaltigkeit ähm durchs Personal kommuniziere.“ (IP 1, Z. 34-35)

Nur IP 3 und IP 4 gaben eine eindeutige und passende Antwort.

6.2 Allgemeines – Ökologische Nachhaltigkeit

In dieser Kategorie soll zum einen herausgefunden werden, ob der jeweilig befragte Hotelbetrieb neben dem österreichischen Umweltzeichen mit weiteren Umweltzertifizierungen ausgezeichnet ist. Zum anderen, ob das ökologisch nachhaltige Handeln des Betriebes ein ausschlaggebender Faktor für die Bewerbung des bzw. der Befragten darstellte.

Die Kategorie *Allgemeines - Ökologische Nachhaltigkeit* beinhaltet zwei Subkategorien:

Subkategorie 1	Zertifizierungsanzahl
Subkategorie 2	Bewerbung

Zertifizierungsanzahl

Hotel C, Hotel E und Hotel G besitzen neben dem österreichischen Umweltzeichen keine weiteren Auszeichnungen mit Nachhaltigkeitsbezug. Hotel A, Hotel B und Hotel D sind darüber hinaus Träger des *EU-Ecolabels* - dies ist die am häufigsten genannte Zweit-Zertifizierung. Das *europäische Allergiker Siegel* und das *Bio Austria Garantiesiegel* werden des weiteren von Hotel F vertreten.

Bewerbung

Auf die Frage, inwiefern das umweltbewusste Handeln des Hotelbetriebes eine Rolle für die Bewerbung spielte, antworteten die Interviewpartner*innen einschlägig, dass dies keinen Einfluss auf ihre Bewerbung hatte. IP 1 und IP 3 gaben an, dass die Präsenz und Wichtigkeit des Themas zum Zeitpunkt ihrer Bewerbung noch nicht gegeben war. IP 3 und IP 6 sind Mitglieder*innen der Eigentümerfamilien, aus welchem Grund eine Bewerbung generell nicht vonnöten war. Nur IP 2 berichtete, dass ihre bzw. seine Beweggründe für die Bewerbung teilweise durch das ökologisch nachhaltige Verhalten des Betriebes geprägt waren, wobei viele weitere betriebliche Faktoren für die Bewerbung eine Rolle spielten.

6.3 Handlungsfelder der ökologischen Nachhaltigkeit

In welchen Unternehmensbereichen die befragten Umweltzeichen-Hotels ökologisch nachhaltig handeln und wie dieses Handeln jeweils erfolgt, wird in diesem Kapitel der empirischen Untersuchung wiedergegeben.

Die Kategorie *Handlungsfelder der ökologischen Nachhaltigkeit* beinhaltet zwei Subkategorien:

Subkategorie 1	Unternehmensbereiche
Subkategorie 2	Umsetzung

Unternehmensbereiche

Im Rahmen der geführten Interviews konnte rasch ein einheitliches Bild der umweltschonenden Unternehmensbereiche erfasst werden. Durch den in Kapitel 2.3.2 bereits erwähnten strengen Kriterienkatalog für die Vergabe des österreichischen Umweltzeichens, konnte bereits erahnt werden in welchen Bereichen und in welchem Maße die Hotels umweltbewusst agieren.

Die Bereiche

- Housekeeping,
- Küche und
- Rezeption

werden von der Mehrheit der befragten Personen genannt.

Umsetzung

Wie mithilfe der ÖHV-Initiative *Zeichen setzen* in Kapitel 2.2 des Theorieteils beschrieben, stellen vor allem die effiziente Energienutzung, die Plastikvermeidung und die Reduktion des Abfallaufkommens wichtige Faktoren für die Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit dar. Dies kann durch die Antworten der befragten Personen bestätigt werden.

Betrieb B arbeitet mit Wärmepumpenenergie, womit das Heizen, das Klimatisieren und die Warmwasserbeschaffung geregelt werden. Den restlichen Strom, den dieser benötigt, ist darüber hinaus Ökostrom. Auch in Betrieb E ist die effiziente Energienutzung von hoher Bedeutung. IP 5 betont die Wichtigkeit der Eindämmung der fossilen Energie, da diese eine der wenigen Energiequellen in Wien darstellt. Des weiteren wird sämtliche Energieversorgung in Hotel C durch erneuerbare Energien gewährleistet.

Auch ist die Reduktion von Plastik ein wichtiger Punkt in allen befragten Hotelbetrieben. Plastikstrohhalm werden beispielsweise in keinem der Hotelbetriebe angeboten. Auch Plastikflaschen werden überwiegend vermieden. Alternativen wie Glasstrohhalm und Glasflaschen mit einem Pfandsystem helfen dabei, dieses Material zu umgehen.

Durch das Vermeiden von Einzelverpackungen wie zum Beispiel kleine Nutella, Marmeladen oder Butter, wird versucht das Abfallaufkommen so klein wie möglich zu halten.

„[...] dass das alles nicht mehr einzeln verpackt ist, sondern wo immer möglich und hygienisch vertretbar, wird den Gästen im Stück oder im größeren Gebinde angeboten [...]“ (IP 7, Z. 53-55)

Das hohe Abfallaufkommen eines Betriebes ist jedoch in den meisten Fällen durch das Entsorgen von noch essbaren Lebensmitteln geprägt. Um diesem entgegenzuwirken, haben die Mitarbeiter*innen von allen befragten Hotelbetrieben die Möglichkeit, die nicht konsumierten Speisen und Getränke des Gästebuffets zu verzehren. Überwiegend werden diese Lebensmittel in der Personalkantine aufgedeckt und dem Personal zu Verfügung gestellt.

In Kapitel 6.6 *Personalmanagement - Personaleinsatz* wird nochmals auf die genannten Punkte eingegangen und mit zusätzlichen ökologisch nachhaltigen Handlungen komplementiert. Weiters wird ein Bezug zum Personalmanagement hergestellt und anhand der zuvor erarbeiteten Theorie diskutiert.

6.4 Personalmanagement – Personalbeschaffung

Wie im Literaturteil erläutert, lassen sich die interne und die externe Personalbeschaffung als zwei verschiedene Beschaffungsarten differenzieren. Welche dieser beiden Varianten die bevorzugte der Betriebe darstellt, ob sich ein einheitliches Bild erkennen lässt und inwiefern eine Prägung durch die ökologische Nachhaltigkeit erkennbar ist, wird in dieser Kategorie ermittelt. Außerdem wird die Bedeutung von Qualifikationsprofilen und deren Nachhaltigkeitsbezug innerhalb der Personalbeschaffung erforscht.

Die Kategorie *Personalmanagement - Personalbeschaffung* beinhaltet drei Subkategorien:

Subkategorie 1	Beschaffungsart
Subkategorie 2	Nachhaltigkeitsbezug
Subkategorie 3	Qualifikationsprofil

Beschaffungsart

Welche Beschaffungsart gewählt wird, hängt häufig von der vakanten Position ab. Die interne Personalbeschaffung wird beispielsweise hauptsächlich bei höheren Positionen gewählt, da diese gute Kenntnisse und Vertrauen verlangen. Dies kann mit der Literatur aus Kapitel 3.1.2 bestätigt werden.

„[...] immer eigentlich ist es so, wenn eine Managementposition oder eine höhere, eine höherqualifizierte Position frei geworden ist, dass wir geschaut haben, dass wir das intern besetzen können [...]“ (IP 3, Z. 160-162)

Jedoch lässt sich grundsätzlich, unabhängig von der freien Stelle erkennen, dass zuerst intern nach passendem Personal gesucht wird. Wie auch im Theorieteil mit Literatur begründet, ist die Wahl der internen Personalbeschaffung häufig auf den Arbeitskräftemangel am externen Markt zurückzuführen.

„[...] ja also wenn ähm äh Mitarbeiterauswahl im im Tourismus im Allgemeinen in der Hotellerie im speziellen äh ist immer immer herausfordernder geworden in den letzten Jahren ähm fast Jahrzehnt muss ich sagen, also wenn mir einer vor 10 Jahren gesagt hat, also das ist bei uns schwierig eine gute Rezeptionistin oder Rezeptionisten zu finden hätt ichs nicht geglaubt.“ (IP 5, Z. 78-82)

Nachhaltigkeitsbezug

Die Antwort, auf die Frage inwiefern die ökologische Nachhaltigkeit eine Rolle bei der Personalbeschaffung spielt, fiel zweigeteilt aus.

IP 1, IP 5 und IP 7 gaben die klare Antwort, dass dem Umweltbewusstsein innerhalb des Personalbeschaffungsprozess noch keine Aufmerksamkeit geschenkt wird. IP 2, IP 4 und IP 6 antworteten dagegen, die interne Personalbeschaffung hauptsächlich aus den Gründen der persönlichen Werte und dem Vertrauen zu wählen. Der Hotelbetrieb kenne seine Mitarbeiter*innen und wie diese zum Thema ökologische Nachhaltigkeit stehen. Diese Kenntnis der Werte und der persönlichen Einstellung der Mitarbeiter*innen ist insbesondere bei höheren Position von Bedeutung. IP 3 widersprach sich im Verlauf seiner bzw. ihrer Antwort. Er bzw. Sie antwortete zu Beginn, dass das Umweltbewusstsein bei der Personalbeschaffung keine Rolle spielt. Jedoch betonte er bzw. sie, dass Hotel C seinen Fokus stark auf die Werte potenzieller Mitarbeiter*innen legt und dass diese jedenfalls mit denen des Betriebes übereinstimmen sollten. Da die Unternehmenskultur dieses Betriebes stark von der ökologischen Nachhaltigkeit geprägt ist, lässt sich aus der gegebenen Antwort jedoch schließen, dass das Umweltbewusstsein sehr wohl in den Personalbeschaffungsprozess eingegliedert ist.

Auch die Literatur bestätigt, dass die interne Personalbeschaffung gewählt werden sollte, wenn großes Vertrauen vom künftigen Mitarbeiter bzw. von der künftigen Mitarbeiterin verlangt wird.

Qualifikationsprofil

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die befragten Hotelbetriebe überwiegend ein Qualifikationsprofil aufgestellt haben, dies jedoch keine Anwendung innerhalb des Einstellungsprozesses findet. Die Qualifikationen sind meist nur grob definiert, da diese allgemein eine untergeordnete Rolle spielen. Vielmehr steht die Persönlichkeit des Bewerbers bzw. der Bewerberin im Fokus der Personalbeschaffung. Das Qualifikationsprofil findet weder bei der internen noch bei der externen Personalbeschaffung Anwendung. Dementsprechend werden die interne und die externe Personalbeschaffung hinsichtlich eines Qualifikationsprofils nicht voneinander differenziert. Die Literatur in Kapitel 3.1.2 lässt Gegensätzliches verlauten. Nach dieser spielt das Qualifikationsprofil sehr wohl eine entscheidende Rolle bei der Wahl der Personalbeschaffungsvariante.

Die ökologische Nachhaltigkeit spielt demnach keine Rolle bei Qualifikationsprofilen.

6.5 Personalmanagement – Personalauswahl

In dieser Kategorie wurden die Interviewpartner*innen allgemein nach ihrem Vorgehen innerhalb der Personalauswahl und nach welchen Anforderungen potenzielle Mitarbeiter*innen ausgewählt werden befragt. Außerdem sollte mit der Frage „Welche Rolle spielt eine umweltbewusste Einstellung potenzieller Mitarbeiter*innen in der Personalauswahl?“ ein Zusammenhang zur ökologischen Nachhaltigkeit aufgebaut werden. Ziel der Kategorie ist es, den Stellenwert der ökologischen Nachhaltigkeit in diesem Stadium des Personalmanagements näher zu erforschen.

Die Kategorie *Personalmanagement - Personalauswahl* beinhaltet zwei Subkategorien:

Subkategorie 1	Anforderungen
Subkategorie 2	Umweltbewusstsein

Anforderungen

Die Anforderungen, welche an Bewerber*innen gestellt werden, hängen von der jeweils zu vergebenen Position ab. Dies betonte die Mehrheit der befragten Personen. Jedoch betonten alle Interviewpartner*innen, dass vor allem die Persönlichkeit des Bewerbers bzw. der Bewerberin zum Hotelbetrieb passen muss. Die Bewerber*innen sollen positive Menschen mit einer zum

Hotel passenden Einstellung sein. IP 1 erklärte, dass dem Vorstellungsgespräch, um die persönlichen Werte des potenziellen Personals bewerten zu können, eine hohe Bedeutung zukommt. Dies bestätigt auch die erfasste Literatur in Kapitel 3.1.3. Die restlichen Interviewpartner*innen ließen das Vorstellungsgespräch allerdings außer Acht. Auch die Qualifikation als Anforderung an eine vakante Arbeitsstelle sollte von Bedeutung sein, wie die Theorie in Kapitel 3.1.3 betont. Doch nur IP 4, IP 5, IP 6 und IP 7 sprachen neben den persönlichen Anforderungsaspekten auch den Aspekt der fachlichen Kompetenz an. Sie vermerkten, dass Berufserfahrung grundsätzlich wünschenswert, jedoch nicht zwingend notwendig ist. Abschlussnoten oder die Bedeutung eines Studiums wurden, wie jedoch in der Theorie behandelt, nicht erwähnt.

Die Gemeinsamkeit aller Hotelbetriebe ist, dass berufliche Vorerfahrungen und Qualifikationen eine untergeordnete Rolle im Bewerbungsprozess darstellen, wobei dies von der jeweils zu vergebenen Stelle abhängt. Der Fokus liegt auf der Persönlichkeit, dem Verhalten und den Werten der Bewerber*innen.

Umweltbewusstsein

Wie in Kapitel 4 beschrieben, sollten die Nachhaltigkeitsziele eines Hotelbetriebes mit den Instrumenten und Prozessen des Personalmanagements verknüpft sein, um eine umweltbewusste Denkweise bei Mitarbeiter*innen zu schaffen. Im Personalauswahlprozess sollten sich Betriebe auf umweltbezogene Fragen, mit Blick auf die persönlichen Werte der Personen konzentrieren. Fünf der sieben Befragten gaben allerdings an, dass die ökologische Nachhaltigkeit innerhalb der Personalauswahl noch keine Rolle spielt. Umweltbewusstsein ist kein Faktor, welcher zum Antritt eines Arbeitsverhältnisses vorzuweisen ist, dementsprechend ist dieser Faktor kein Auswahlkriterium.

IP 2 und IP 6 antworteten dagegen, dass Umweltbewusstsein jedenfalls ein Kriterium der Personalauswahl darstellt, denn der potenzielle Mitarbeiter bzw. die potenzielle Mitarbeiterin sollte sich mit dem ökologisch nachhaltig handelnden Betrieb identifizieren können. IP 6 von Hotel F betonte des Weiteren die Bedeutung von Langfristigkeit eines Angestelltenverhältnisses. Nur, wer mit einer gewissen Haltung dem Thema *Umweltbewusstsein* gegenübersteht, kann langfristig in diesem Betrieb angestellt sein.

6.6 Personalmanagement – Personaleinsatz

Unter der Kategorie des Personaleinsatzes wurden die Interviewpartner*innen bezüglich eines Nachhaltigkeitsbezugs bei Arbeitsaufgaben und am Arbeitsplatz befragt. Ob Informationsbeschilderungen für umweltbewusstes Handeln in den Personalräumlichkeiten vorhanden sind und inwiefern Motivatoren für genanntes Handeln eingesetzt werden, wurde außerdem erforscht.

Die Kategorie *Personalmanagement - Personaleinsatz* beinhaltet vier Subkategorien:

Subkategorie 1	Arbeitsinhalt
Subkategorie 2	Arbeitsplatz
Subkategorie 3	Informationsbeschilderungen
Subkategorie 4	Motivatoren

Arbeitsinhalt

Folgend die drei Hauptaufgabenbereiche des Hotelpersonals, welche laut allen Interviewpartner*innen in hohem Maße durch die ökologische Nachhaltigkeit geprägt sind:

- Küche und Service
- Housekeeping
- Rezeption

Laut der Literatur in Kapitel 3.1.4 ist das Ziel der Zusammenstellung der Arbeitsaufgaben, dass die Arbeitsstellen effizient gestaltet werden. In Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit bedeutet dies, dass die Arbeitsstellen und dementsprechend die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter*innen auf Umweltbewusstsein ausgerichtet sind. Dieses Phänomen bestätigen alle befragten Personen.

Folgend einige Beispiele, welche von der Mehrheit der Interviewpartner*innen in Bezug auf **ökologisch nachhaltige Arbeitsschritte in der Küche und im Service** betont wurden:

- Reduzierung der Lebensmittelverschwendung
- Regionalität der Speisen und Getränke
- Mülltrennung
- Kein Einwegplastik

„[...] es sind wirklich alle Bereiche hier bei uns in der Hotelgruppe abgedeckt. Ähm es ist zum einen in der Küche wo wir sehr auf Regionalität ähm setzen. Ähm aber auch in im Restaurant, in der Bar wo wir einfach ähm auch auf Plastik verzichten und wirklich auch nur mit Glasflaschen ähm zum Beispiel arbeiten. Es gibt auch keine Plastikstrohhalm mehr bei uns.“ (IP 4, Z. 58-62)

Auch sind sich alle befragten Personen über den Einfluss der **ökologischen Nachhaltigkeit im Bereich der Housekeeping-Aufgaben** einig:

- Prägung des Arbeitsinhalts durch abbaubare Reinigungsmittel
- Bewusster Umgang mit den abbaubaren Reinigungsmitteln
- Mülltrennung
- Effiziente Energienutzung

„Ich hab das vorher erwähnt äh Einsatz von Chemikalien oder eben Vermeidung vom Einsatz von Chemikalien. Ganz großer Bereich äh der auch in die Etage hinein fällt, ist natürlich Mülltrennung, Müllvermeidung [...]“ (IP 5, Z. 120-122)

Die Aufgaben an der **Rezeption** sind durchweg durch die Digitalisierung geprägt. Dies bedeutet, dass so weit wie möglich auf Papier und auf den verbundenen Druckvorgang verzichtet wird. Dementsprechend besteht der Zusammenhang zum Umweltbewusstsein in einem gesenktem Abfallaufkommen und in einem niedrigeren Energieverbrauch.

„[...] und so wenig drucken wie möglich äh wir sind komplett auf digital umgestiegen [...]“ (IP 1, Z. 250-251)

An dieser Stelle lässt sich ein eindeutiger Zusammenhang zur Literatur von Kapitel 2.2 herstellen, da die ÖHV-Initiative *Zeichen setzen* dieselben Möglichkeiten für umweltbewusstes Handeln in Hotelbetrieben präsentiert. Insbesondere die Themen *Verzicht auf Plastik*, *Effiziente Energienutzung* und *Reduktion des Abfallaufkommens* werden in der genannten Initiative breit diskutiert.

Arbeitsplatz

Bei den befragten Hotelbetrieben lässt sich das einheitliche Schema erkennen, dass LED-Beleuchtung am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle spielt. Auch diese Erkenntnis eröffnet aufgrund der energiesparenden Beleuchtung einen Zusammenhang zu der ÖHV-Initiative; genauer zum benannten Unterthema *Effiziente Energienutzung*. Mülltrennung am Arbeitsplatz steht außerdem im Fokus der umweltbewussten Handlungen. Weitere Gemeinsamkeiten hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz konnten jedoch nicht erfasst werden.

Informationsbeschilderungen

Informationsbeschilderungen für umweltbewusstes Handeln sind in allen sieben befragten Hotelbetrieben an den Mülleimern, im Sinne der Mülltrennung, angebracht. Dem Personal ist es somit offensichtlich, welche Art von Abfall in welchem Behältnis entsorgt werden muss. Auch die Literatur aus Kapitel 2.2.3 bestätigt, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die Möglichkeit haben sollte, Abfall mithilfe eines passenden Mülltrennungssystems zu trennen. In den Hotels A und D sind des weiteren Erinnerungsschilder, zum Licht ausschalten an den Lichtschaltern angebracht. Dies lässt jedoch nicht auf die Gesamtheit schließen, da diese Anbringung nur auf zwei von sieben Betrieben zutrifft.

Motivatoren

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass alle Hotelbetriebe versuchen, ihr Personal zu umweltbewusstem Handeln zu motivieren bzw. dass die verwendeten Motivatoren von der ökologischen Nachhaltigkeit geprägt sind. Alle Mitarbeiter*innen der sieben befragten Hotels haben die Möglichkeit, die nicht konsumierten Lebensmittel des Gästebuffets zu verzehren. Dies beinhaltet zum einen den Nachhaltigkeitsaspekt, das Abfallaufkommen niedrig zu halten und zum anderen soll mit den zu Verfügung gestellten Speisen und Getränken den Mitarbeiter*innen etwas *Gutes* getan werden. Somit werden eine effizientere Arbeitsleistung und die Bindung der Mitarbeiter*innen an den Hotelbetrieb gefördert. Betrieb C und Betrieb E übernehmen darüber hinaus die Kosten für das Wiener Linien Ticket, um das Autofahren und die entstehenden Abgase möglichst einzudämmen. Auch dieser Motivator erbringt den sich selbstverstärkenden Effekt, nicht nur Umweltbewusstsein zu schaffen, sondern auch die Arbeitsmoral und Bindung der Mitarbeiter*innen zu verbessern und dementsprechend die Hotelziele zu erreichen. Die Literatur aus Kapitel 3.1.4 belegt die Annahme der positiven Effekte mittels Motivatoren.

6.7 Personalmanagement – Personalentwicklung

Im Hinblick auf die folgende Kategorie wurden die Interviewpartner*innen nach dem Stellenwert nachhaltigkeitsbezogener Schulungen innerhalb des Hotelbetriebes befragt. Außerdem wurde erforscht, inwiefern Arbeits- oder Projektgruppen in den entsprechenden Betrieben vertreten sind.

Die Kategorie *Personalmanagement - Personalentwicklung* beinhaltet zwei Subkategorien:

Subkategorie 1	Schulungen
Subkategorie 2	Arbeits- / Projektgruppen

Schulungen

Schulungen hinsichtlich umweltbewussten Handelns spielen in allen befragten Hotelbetrieben eine wichtige Rolle. Diese sind essentiell für einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsschritte im Unternehmen. Die Aussage der Literatur aus Kapitel 4, dass umweltschutzbezogene Schulungen in Hotelbetrieben nur selten durchgeführt werden, kann demnach nicht unterstützt werden. Die Interviewauswertung und dementsprechend die Hotelpraxis erweist Gegensätzliches.

„Schulungen auf jeden Fall, also Schulungen das ist das A und O. Ähm also des ja, dass die dass das ich wüsste auch gar nicht wie man das irgendwie anders dem Personal. Ja, also das macht halt also ja.“ (IP 2, Z. 356-358)

Besonders das Housekeeping-Personal wird regelmäßig hinsichtlich der vorschriftsmäßigen Verwendung der abbaubaren Reinigungsmittel geschult.

„[...] dass man halt genau weiß welches Mittel in welcher Menge für welchen Zweck und äh in diesem Rahmen wird jeder Mitarbeiter also ganz detailliert geschult, auch aus Sicherheitsgründen. Äh viel äh oft sind ja auch ja gesundheitsschädlich, Haut reizend und da muss man schon sehr genau wissen wie man damit umgeht, ja.“ (IP 7, Z. 273-276)

Auch Schulungen zur korrekten Mülltrennung werden durchgeführt.

„Und wir haben auch bei uns im Team ähm entsprechende Abfall ähm Auftragsexperten ähm die wirklich ne Schulung absolviert haben [...]“ (IP 4, Z. 198-199)

Die Literatur aus Kapitel 3.1.5 bekräftigt die Bedeutung von Schulungen innerhalb eines Hotelbetriebes. Die fachliche Kompetenz, das bedeutet das Wissen und Können der Mitarbeiter*innen, sollte gefördert werden, um Arbeitsaufgaben korrekt lösen zu können. Sicherheits- und Fachschulungen für spezielle Personalgruppen spielen im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit in der Praxis eine wichtige Rolle.

Arbeits- / Projektgruppen

Sechs von sieben Hotelbetrieben haben eine Arbeits- oder Projektgruppe mit Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit. Im Sinne der Organisationsentwicklung wurde bereits im Theorie- teil, in Kapitel 3.1.5, auf die Bedeutung von Arbeit in Gruppen und Projektarbeiten hingewie- sen. Hotel B führt zum Beispiel eine Qualitätsmanagement-Projektgruppe, welche sich auf die Prozessoptimierung fokussiert, um bestimmte betriebliche Arbeitsschritte zu vereinfachen. Bei- spielsweise soll die Arbeitszeit am Computer optimiert und dementsprechend verkürzt werden, um Energie einzusparen. Auch Hotel E besitzt eine Projektgruppe. Diese befasst sich alle ein bis zwei Jahre mit der Rezertifizierung des österreichischen Umweltzeichens. Die Digitalisie- rung des Housekeepings stellt demgegenüber ein Hauptthema in der Projektgruppe von Hotel F dar. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Papiervermeidung und auf der vereinfachten und schnelleren Gestaltung der Arbeitsprozesse.

6.8 Personalmanagement – Personalfreisetzung

Inwiefern ein Mangel an Umweltbewusstsein eine Rolle innerhalb der Personalfreisetzung spielt, wurde in der vorliegenden Kategorie erforscht.

Die Kategorie *Personalmanagement - Personalfreisetzung* beinhaltet zwei Subkategorien:

Subkategorie 1	Umweltbewusstseinsmangel
Subkategorie 2	Kündigungen / Entlassungen

Umweltbewusstseinsmangel

Alle befragten Personen betonten, dass mangelndes Umweltbewusstsein keine Auswirkung auf die Personalfreisetzung hat. Mitarbeiter*innen werden nicht aufgrund einer unzureichenden ökologisch nachhaltigen Einstellung entlassen oder gekündigt, da ganz andere Faktoren von Relevanz sind. Im Falle grober Verstöße, hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit, wird

versucht, mit dem- oder derjenigen zu kommunizieren, um Lösungsansätze zu finden. Der Schritt der Kündigung bzw. Entlassung wird nur, falls Gespräche und Trainings nicht angesetzt haben, realisiert. IP 7 war der einzige Interviewpartner bzw. die einzige Interviewpartnerin welcher bzw. welche auf den umfangreichen Prozess und die damit verbundenen gesetzlichen Voraussetzungen einer Entlassung bzw. Kündigung verweist. Auch in Kapitel 3.1.6 der Theorie ist dies festgehalten. Kündigungen bzw. Entlassungen sind nicht ohne weiteres zulässig, da diese tief im Arbeitsrecht verankert sind. Sowohl die Theorie und als auch die Praxis bestätigen den genannten Zustand.

Kündigungen / Entlassungen

Bei *notwendigen* Kündigungen bzw. Entlassungen wird die ökologische Nachhaltigkeit außerdem außer Acht gelassen, wie sechs von sieben Interviewpartner*innen erklärten. Wie zuvor geschildert, stehen auch bei notwendigen Kündigungen bzw. Entlassungen andere Faktoren im Fokus.

6.9 Personalmanagement – Zukunftsausblick

In dieser Kategorie des Erhebungsinstrumentes wurden die Interviewteilnehmer*innen nach den betrieblichen zukünftigen Plänen gefragt. Pläne, welche das umweltbewusste Handeln im Zusammenhang mit dem Personalmanagement weiter bekräftigen sollen. Außerdem sollte mithilfe der zweiten Subkategorie analysiert werden, inwiefern Jahrespläne in Bezug auf ökologisch nachhaltige Ziele eine Rolle spielen.

Die Kategorie *Personalmanagement - Zukunftsausblick* beinhaltet zwei Subkategorien:

Subkategorie 1	Nachhaltigkeitsentwicklungen
Subkategorie 2	Jahrespläne

Nachhaltigkeitsentwicklungen

Es lässt sich erkennen, dass insbesondere die Entwicklung weiterer Motivatoren für das Personal im Fokus künftiger Betriebsentwicklungen steht. Diese sollen die Mitarbeiter*innen zu umweltbewusstem Handeln animieren, sie darüber hinaus an den Hotelbetrieb binden und zur bewussten Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben motivieren. Kapitel 3.1.4 *Personaleinsatz* bestätigt, dass Motivatoren im Zusammenhang mit dem Personal eine bedeutende Rolle spielen.

Wie in Kapitel 6.6 zuvor erläutert, erhalten die Mitarbeiter*innen in Betrieb C und Betrieb E bereits die Jahreskarte für die öffentlichen Verkehrsmittel in Wien. Auch IP 1, IP 2, IP 4 und IP 6 berichteten gleichermaßen von der Überlegung, zukünftig ihrem Personal entweder das Wiener Linien Jahresticket oder das 2021 neu eingeführte KlimaTicket zu stellen. IP 1 betonte allerdings, dass das KlimaTicket nicht zur Gänze übernommen werden könne. In Betrieb D soll künftig neben dem Ticket für die öffentlichen Verkehrsmittel auch eine Glastrinkflasche als Motivator zu umweltbewusstem Handeln dienen.

Wie in Kapitel 3.1.5 *Personalentwicklung* erwähnt und in Kapitel 6.7 anhand der Praxis bestätigt, spielen innerhalb der Organisationsentwicklung eines Betriebes Projekt- und Arbeitsgruppen eine wichtige Rolle. Nicht alle befragten Hotelbetriebe führen derzeit Projekt- oder Arbeitsgruppen mit Nachhaltigkeitsbezug.

Der Pandemie und der einhergehenden Kurzarbeit geschuldet, hatte sich im Hotel D beispielsweise die Umwelt-Arbeitsgruppe aufgelöst. Allerdings wird in diesem Betrieb künftig wieder eine Arbeitsgruppe mit Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit aufgestellt werden, sodass sich die Entwicklung des betrieblichen Umweltbewusstseins weiter fortsetzen kann.

Meetings, Informationstage, Austauschstage und Ideenwettbewerbe über das Thema ökologische Nachhaltigkeit soll es zukünftig, laut IP 3, in Betrieb C geben. Die neue Geschäftsleitung möchte herausfinden, wie die ökologische Nachhaltigkeit und das Umweltbewusstsein weiter ausgebaut werden können. Dabei sollen vor allem die Mitarbeiter*innen involviert werden.

Jahrespläne

Wie im vorherigen Absatz erläutert, soll es in den Betrieben künftig einige positive Änderungen in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit und dem Personalmanagement geben. Jedoch kann allgemein gesagt werden, dass in den befragten Unternehmen Jahrespläne bzw. Fristen für bestimmte Ziele eine untergeordnete Rolle spielen.

6.10 Sonstiges

In der letzten Kategorie des Interviews hatten die Interviewpartner*innen die Möglichkeit, weitere Gedanken zum Thema ökologische Nachhaltigkeit im Personalmanagement zu äußern. Außerdem wurden sie gefragt, wie sie den Einflussfaktor des Interviews auf ihre künftige Denkweise und auf die kommenden betrieblichen Handlungen bewerten würden.

Die Kategorie *Sonstiges* beinhaltet zwei Subkategorien:

Subkategorie 1	Anmerkungen
Subkategorie 2	Einfluss

Anmerkungen

Der Großteil der befragten Personen lehnte die Möglichkeit, weitere Gedanken über das besprochene Thema zu äußern, ab. IP 1 aus Betrieb A betonte jedoch nochmals die Wichtigkeit, den eigenen Werten treu zu bleiben, sich durchzusetzen und nachhaltige Vorstellungen zu etablieren.

Einfluss

Die Antworten auf die Frage, inwiefern das geführte Interview künftig Einfluss auf die eigene Denkweise und auf das unternehmerische Handeln haben wird, fielen durchweg positiv aus.

„Ja, Ihre Fragen waren sehr gut. Das hat mich zum Nachdenken äh gebracht. Ich hab jetzt wieder ein kompletteres Bild von ökologischer nachhaltiger Entwicklung vor Augen und es hat mir sehr geholfen ähm mich wieder ein bisschen einzuhören.“ (IP 6, Z. 291-293)

IP 1, IP 2 und IP 4 beschrieben denselben Gedanken, den Fokus der ökologischen Nachhaltigkeit schon in den frühen Phasen des Personalmanagements einführen zu wollen. Potenzielle Mitarbeiter*innen sollten sich mit der ökologischen Nachhaltigkeit und somit mit den Werten des Betriebes identifizieren können. Um dies zu gewährleisten, sollte, laut den Interviewpartner*innen das Umweltbewusstsein schon im Verlauf der Personalbeschaffung und der Personalauswahl eine bedeutende Rolle spielen.

7 Handlungsempfehlungen und Thesen

Das vorliegende Kapitel präsentiert Handlungsempfehlungen, welche Hotelbetriebe dabei unterstützen sollen, die ökologische Nachhaltigkeit weiter innerhalb des Personalmanagements zu etablieren. Der Fokus liegt auf den beiden ersten Etappen des Personalmanagements, *Personalbeschaffung* und *Personalauswahl*, da im Rahmen des Kapitels 6 *Interpretation und Auswertung der Ergebnisse* erschlossen werden konnte, dass die Rolle der ökologischen Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen Aufgaben des Personalmanagements bei diesen beiden wesentlich geringer ist.

Außerdem werden die wichtigsten Kernergebnisse der empirischen Untersuchung mithilfe von Thesen dargestellt.

Kategorie	Handlungsempfehlung 1 & 2
Personalbeschaffung	<ol style="list-style-type: none">1. Den Fokus der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb der Personalbeschaffung verstärken.2. Vakante Positionen (auch) durch Mitarbeiter*innen vom externen Arbeitsmarkt besetzen.

Die Auswertung der geführten Interviews lässt das einheitliche Bild erkennen, dass die befragten Hotelbetriebe primär die interne Personalbeschaffung bevorzugen. Dies ist jedoch überwiegend von der jeweils zu besetzenden Arbeitsstelle abhängig. Das Umweltbewusstsein und dementsprechend die bereits bekannten Werte der bisherigen Mitarbeiter*innen spielen innerhalb der Personalbeschaffung eine untergeordnete Rolle. Allerdings wird empfohlen, schon bei den ersten Prozessschritten des Personalmanagements, wie bei der Personalbeschaffung, auf die ökologische Nachhaltigkeit zu achten, da die umweltbewussten Werte des Betriebes mit denen des zukünftigen Personals harmonieren sollten. Darüber hinaus sollte neben der internen Personalbeschaffung auch die externe Personalbeschaffung Beachtung finden, da durch die Personaleinstellung vom externen Arbeitsmarkt neue Ideen und Anregungen hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit in einen Betrieb gelangen. Diese Handlungsempfehlung wird durch das Werk *Hotelmanagement* der Autoren von Freyberg et al. aus dem Jahre 2018, wie in Kapitel 3.1.2 bereits erläutert, unterstützt.

These zur Kategorie *Personalbeschaffung*:

Die externe Personalbeschaffung ermöglicht einem Hotel, durch externe bzw. neue Ideen das Umweltbewusstsein positiv weiterzuentwickeln.

Kategorie	Handlungsempfehlung 3 & 4
Personalauswahl	<p>3. Den Fokus der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb der Personalauswahl verstärken.</p> <p>4. Das Vorstellungsgespräch als Hilfsmittel zur Analyse des Umweltbewusstseins potenzieller Mitarbeiter*innen im Hotelbetrieb etablieren.</p>

Wie im vorherigen Abschnitt erläutert, sollte die Präsenz des Umweltbewusstseins bereits in den anfänglichen Schritten des Personalmanagements von Bedeutung sein. Da im Rahmen der Interviewauswertung und Interpretation erfasst werden konnte, dass gegenteiliges in der Praxis der Fall ist, gilt dies als Handlungsempfehlung an ökologisch nachhaltig handelnde Hotelbetriebe. Dementsprechend wird empfohlen, umweltbezogene Fragen innerhalb eines Vorstellungsgesprächs zu thematisieren, um das Verhalten des Bewerbers bzw. der Bewerberin bewerten zu können. Dies bedeutet, dass der Grad an Umweltbewusstsein potenzieller Mitarbeiter*innen analysiert und mit den Anforderungen des Hotelbetriebes abgeglichen werden sollte. Der Fokus innerhalb der Personalauswahl sollte allgemein auf dem Vorstellungsgespräch liegen, da mithilfe dessen das künftige Personal hinsichtlich seiner sozialen Kompetenzen, seiner Persönlichkeit, seiner Erwartungen und Wünsche bestens bewertet werden kann. Dies kann durch die Literatur *Personalmanagement* der Autorin Nicolai aus dem Jahre 2017 bekräftigt werden.

Thesen zur Kategorie *Personalauswahl*:

- Durch das Analysieren und das Bewerten des Umweltbewusstseins potenzieller Mitarbeiter*innen zu Beginn des Auswahlprozesses kann passendes Personal für einen Hotelbetrieb ausgewählt und angestellt werden.
- Das Vorstellungsgespräch dient als optimales Hilfsmittel zum Analysieren und Bewerten des Umweltbewusstseins von Bewerber*innen.

Kategorie	Handlungsempfehlung 5 & 6
Personaleinsatz	<p>5. Den Arbeitsplatz des Personals hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit gestalten.</p> <p>6. Informationsbeschilderungen an elektronischen Geräten, Klima- und Heizanlagen, Lichtschaltern und Fenstern anbringen.</p>

Im Rahmen der Interviewauswertung konnte festgehalten werden, dass innerhalb des Personaleinsatzes die Rolle der ökologischen Nachhaltigkeit überwiegend stark ausgeprägt ist. Trotzdem wird empfohlen über LED-Beleuchtung und Mülltrennung am Arbeitsplatz hinaus umweltbewusste Statements zu schaffen. Hierbei könnten nachhaltige Materialien der Büromöbel, Pflanzen für ein angenehmes Raumklima und umweltschonende Textilien einen positiven Beitrag leisten. Außerdem kann durch diese Zimmergestaltung nicht nur die ökologische Nachhaltigkeit unterstützt, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter*innen gesteigert werden. Dass sich die Arbeitsbedingungen auf die Mitarbeiter*innenmotivation auswirkt, wird durch die Literatur *Hotelmanagement* (2018) der Autoren von Freyberg et al. bestätigt. Darüber hinaus wird Hotelbetrieben nahegelegt, Beschilderungen an elektronischen Geräten, Klima- und Heizanlagen, Lichtschaltern und Fenstern zu befestigen, um das Personalverhalten im Sinne des Umweltbewusstseins zu lenken und die Rolle der ökologischen Nachhaltigkeit auch diesem Hinblick weiter zu verstärken.

Thesen zur Kategorie *Personaleinsatz*:

- Durch umweltbewusste Materialien am Arbeitsplatz wird die Mitarbeiter*innenmotivation gesteigert.
- Das ökologisch nachhaltige Verhalten eines Hotelbetriebes kann mithilfe von Informationsbeschilderungen an beispielsweise Mülltrennungssystemen und Lichtschaltern verbessert werden.

Weitere Thesen:

- Umweltbezogene Schulungen helfen, das Personal über ökologisch nachhaltige Prozesse aufzuklären.
- Umweltschonende Motivatoren unterstützen Mitarbeiter*innen hinsichtlich ökologisch nachhaltigen Handlungen.
- Projekt- bzw. Arbeitsgruppen mit inhaltlichem Nachhaltigkeitsbezug bestärken die umweltbewusste Weiterentwicklung eines Hotelbetriebes.
- Die ökologische Nachhaltigkeit spielt aufgrund des Arbeitsrechts innerhalb der Personalfreisetzung keine Rolle.

8 Zusammenfassung

Das vorliegende Kapitel dient dazu, die wichtigsten Kernerkenntnisse, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind, zusammengefasst wiederzugeben.

Welche Rolle das Personalmanagement bei der Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit bei mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifizierten Wiener 4*-Hotelbetrieben spielt, soll im Rahmen dieser Bachelorarbeit erforscht werden. Um die Forschungsfrage präzise beantworten zu können, wird die Arbeit in zwei Teile geteilt. Zu Beginn steht der Theorieteil. Dieser erläutert die wichtigsten Elemente der Forschungsfrage, wie die *ökologische Nachhaltigkeit*, das *österreichische Umweltzeichen* und das *Personalmanagement* mithilfe ausgewählter Literatur. Eine Bezugnahme zur Hotellerie erfolgt bei allen genannten Komponenten. Die theoretische Darlegung schafft eine Basis für die folgende empirische Untersuchung. In dieser werden sieben Interviews mit jeweils einem Repräsentanten bzw. einer Repräsentantin eines Wiener 4*-Hotels, zertifiziert mit dem österreichischen Umweltzeichen, geführt. Das Umweltzeichen gilt zwar als Bestätigung für nachhaltiges Handeln, jedoch soll im Rahmen der Interviewauswertung und Interpretation erforscht werden, inwiefern ökologisch nachhaltiges Handeln auch innerhalb des Personalmanagements vertreten ist. Darüber hinaus wird ein Zusammenhang zu der zuvor aufbereiteten Literatur hergestellt, um Praxis und Theorie bestmöglich vergleichen zu können.

Im Verlauf des Kapitels 6 kann durch das Analysieren und Interpretieren der durchgeführten Interviews das einheitliche Bild erkannt werden, dass die Personalbeschaffung, die Personalauswahl, sowie die Personalfreisetzung nur wenig bis gar nicht durch die ökologische Nachhaltigkeit geprägt sind. Die beiden erstgenannten Aufgaben befinden sich am Anfang, die letztgenannte Aufgabe am Ende des Personalmanagementprozesses. Im Gegensatz dazu stehen der Personaleinsatz und die Personalentwicklung, welche sich mittig innerhalb des Prozesses befinden. Diese - wie beispielsweise der Arbeitsinhalt, die Motivatoren, Schulungen und Projekt- bzw. Arbeitsgruppen - werden deutlich durch die ökologische Nachhaltigkeit beeinflusst. Die Theorie besagt demgegenüber, dass das Umweltbewusstsein jedoch bei allen vier erstgenannten Aufgaben, *Personalbeschaffung*, *Personalauswahl*, *Personaleinsatz* und *Personalentwicklung* eine Rolle spielen sollte.

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass die Rolle des Personalmanagements bei der Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit, am Anfang und am Ende weniger und mittig des Personalmanagementprozesses stärker ausgeprägt ist.

9 Limitationen und Ausblick

Als Abschluss werden die im Verlauf der Arbeit erfassten Limitationen niedergeschrieben und ein Ausblick auf zukünftige mögliche Forschungen gegeben.

Wie in Kapitel 3.1 *Aufgaben des Personalmanagements* erläutert, gibt es neben den fünf analysierten Aufgabenfeldern *Personalbeschaffung*, *Personalauswahl*, *Personaleinsatz*, *Personalentwicklung* und *Personalfreisetzung* noch die drei weiteren *Personalbedarfsplanung*, *Einführung & Einarbeitung* und *Personalbeurteilung*. Da die nähere Beleuchtung von allen acht Personalmanagementaufgaben den zeitlichen Aufwand und den formalen Rahmen einer Bachelorarbeit überschritten hätte, liegt der Fokus ausschließlich auf den fünf erstgenannten Aufgaben. Jedoch könnte die Analyse der nicht bearbeiteten Aufgabenfelder interessant für eine weitere Forschung sein - somit könnte die Forschungsfrage noch präziser beantwortet werden.

Auch wurde der Einfluss von COVID-19 auf das Personalmanagement nicht erforscht. Wie zuvor erläutert, hätte wohl auch diese Themenerweiterung den Umfang einer Bachelorarbeit überstiegen. Allerdings wäre die nähere Betrachtung der Auswirkungen der Pandemie auf das Personalmanagement und dementsprechend die Veränderungen innerhalb dessen spannend für eine erweiterte Forschung in diesem Themengebiet.

Künftig erstrebenswert könnte zudem auch die tiefere Untersuchung der folgenden These sein: *Durch umweltbewusste Materialien am Arbeitsplatz wird die Mitarbeiter*innenmotivation gesteigert.*

Um die Auswirkungen von ökologisch nachhaltigen Materialien am Arbeitsplatz auf die Mitarbeiter*innenmotivation angemessener bewerten zu können, wird als qualitative Forschungsmethode das Experiment empfohlen. Zwei Personalräume mit jeweils einem unterschiedlichem Raumkonzept, einmal mit und einmal ohne umweltbewusste Materialien dienen hierbei als Forschungsort. Ziel des Experiments ist es, zu analysieren, inwiefern sich ökologische Materialien im Vergleich zu nicht-ökologischen Materialien auf die Arbeitsmotivation des Personals auswirken.

Die Rolle des Personalmanagements bei der Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit in der Hotellerie stellt ein umfangreiches und spannendes Forschungsfeld dar. Darüber hinaus ist die Relevanz des Themas *Nachhaltigkeit* aktuell, sowie zukünftig, wie in Kapitel 1 und 2 beschrieben nicht zu unterschätzen, aus welchem Grund eine Erweiterung der Forschung für die Praxis von Bedeutung sein könnte.

10 Literaturverzeichnis

- Agenda 30. Die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.bmz.de/de/agenda-2030>
- Anzahl der Beherbergungsbetriebe, Zimmer und Gästebetten nach Größenklassen im Jahr 2019. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.wien.gv.at/statistik/wirtschaft/tabellen/beherbbetr-klassen.html>
- Baier, M. & Winter, K. (2016). Personalentwicklung: Von der Ausbildung zu lebenslangem Lernen. In K. H. Hänsler (Hrsg.), *Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (9. Aufl., S. 191-199). Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- Baier, M. & Winter, K. (2016). Arbeitsrechtliches Basiswissen. In K. H. Hänsler (Hrsg.), *Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (9. Aufl., S. 225-232). Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- Barber, N., Kim, D.-K. & Kim, Y. H. (2019). Sustainability research in the hotel industry: Past, present and future (28(5), S. 576-620). *Journal of Hospitality Marketing & Management*. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1533907>
- Becker, M. (2013). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH.
- Biohotel mit Müllmanagement: Maßnahmen zur Abfallvermeidung. (n. d.). Verfügbar unter <https://biohotels.de/naturhotel/muellmanagement-maßnahmen-zur-abfallvermeidung?map=43.42431,6.274117,58.396628,16.626739>
- Bodenversiegelung. (2020, Dezember). Verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.de/daten/flaeche-boden-land-oekosysteme/boden/bodenversiegelung#was-ist-bodenversiegelung>
- Boutiquehotel Stadthalle – Im Herzen Grün. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.hotelstadthalle.at/boutiquehotel/herzen-gruen-wien.html>
- Burkart, B., Kolb, M. & Zundel, F. (2008). Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Diallo-Strobl, B. (2019, April). Alternativen zum Plastik-Trinkhalm punkten bei Kosten, Gästen und Umwelt!. Verfügbar unter <https://www.oehv.at/themen-recht/nachhaltigkeit/plastik-vermeiden/alternativen-zum-plastik-trinkhalm-punkten-bei-kosten-gaesten-und-umwelt/>
- Diallo-Strobl, B. (2019, April). Förderung für mehr Energieeffizienz. Verfügbar unter <https://www.oehv.at/themen-recht/nachhaltigkeit/energie-sparen/foerderungen-fuer-mehr-energieeffizienz/>

- Dittmar, N. (2009). *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften & GWV Fachverlage GmbH.
- Drei Säulen der nachhaltigen Tourismusentwicklung. (n. d.). Verfügbar unter <https://info.bmlrt.gv.at/themen/tourismus/tourismuspolitische-themen/nachhaltige-entwicklung/nachhaltige-entwicklung-im-tourismus.html>
- Dworak, T. & Lotter, F. (2021, Januar). *Tourismus und Klimawandel – Übersicht über Daten, Studien und Werkzeuge*. Umweltbundesamt. Verfügbar unter https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/20210528_uba_fachbrochure_113_bf-2_final.pdf
- Edoun, E. I., Mbohwa, C. & Thobile, Y. B. (2019). The impact of waste management in the hospitality industry Johannesburg north, South Africa. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bangkok, Thailand* (S. 2778-2790). Johannesburg: Faculty of Engineering and the Built Environment Department of Quality and Operations Management. Verfügbar unter <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=727173c5-d23b-48d5-bea7-76e29caa42dd%40redis>
- Elzek, Y., Gaafar, H. & Abdelsamie, H. (2021). The impact of green innovation on sustainability performance in travel agencies and hotels: The moderating role of environmental commitment (14(2), S. 15-22). *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*. Verfügbar unter <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=76f2923a-12c8-4f6a-afdf-c27ed05aae1a%40redis>
- Erholung für Mensch und Umwelt. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.umweltzeichen.at/de/tourismus/beherbergung-und-hotellerie>
- Essensverschwendung in Hotellerie. (2016, April). Verfügbar unter <https://wien.orf.at/v2/news/stories/2768176/>
- Fischer, A. (2014). *Sustainable Tourism*. Bern: Haupt Verlag.
- FÜR IHREN WOW-MOMENT. (n. d.). Verfügbar unter https://www.umweltzeichen.at/de/tourismus/beherbergung-und-hotellerie?cert_number=885
- Furtmüller, G. & Zdravkovic, D. (2015). Personalauswahl. In G. Furtmüller, H. Kasper & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement – Führung – Organisation* (5. Aufl., S. 285-319). Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H..
- Genau, L. (2020, Juli). Ein Leitfadeninterview führen. Verfügbar unter <https://www.scribbr.de/methodik/leitfadeninterview/>
- Gösele, A., Köhler, L., Reder, M. & Wallacher, J. (2019). *Umweltethik. Eine Einführung in globaler Perspektive*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

- Gopal, S. (2014). Environmental Sustainability: The Tour Operator's Perceptions (9(1), S. 127-143). Chios: University of the Aegean. Verfügbar unter <https://doi.org/10.26215/tourismos.v9i1.392>
- Holtbrügge, D. (2010). Personalmanagement (4. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Holtbrügge, D. (2018). Personalmanagement (7. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Huber, A. (2010). Personalmanagement. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Jung, H. (2011). Personalwirtschaft (9. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Jung, H. (2017). Personalwirtschaft (10. Aufl.). München: Walter de Gruyter GmbH.
- Kein Einwegplastik ab 2021. (n. d.). Verfügbar unter https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/kunststoffe/massnahmen/einwegplastik.html
- Kennedy, H. & Vasantha L. R. (2017). The role of business sustainability in human resource management: A study on Indian manufacturing companies (11(1), S. 70-85). Bangalore: Department of Management Studies Christ University. Verfügbar unter <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7739>
- Kirschten, U. (2017). Nachhaltiges Personalmanagement. Aktuelle Konzepte, Innovationen und Unternehmensentwicklung. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Kristges, T. (2020). Tourismus in der Kritik. München: UVK Verlag.
- Linder-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2016). Personalmanagement (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Mayer, H. O. (2008). Interview und schriftliche Befragung (4. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Mayerhofer, H. (2009). Beschaffung und Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In H. Kasper & W. Mayerhofer (Hrsg.), *Personalmanagement Führung und Organisation* (4. Aufl., S. 365-403). Wien: LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H..
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews – vielfach, erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl., S. 71-93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nachhaltige Entwicklung – Agenda 2030 / SDGs. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>

- Nachhaltigkeit mit gutem Gewissen investieren. (n. d.). Verfügbar unter https://www.wien-erstaedtsche.at/lv-nachhaltigkeit?gclid=CjwKCAjwloCSBhAeEiwA3hVo_daLUPbYmpU9oQ4H5Y7_MYG9FnZ-OfbH7qPPWwODn8c3OYcwKUKjv6BoCYZIQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds
- Nicolai, C. (2017). Personalmanagement (4. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Nicolai, C. (2019). Personalmanagement (6. Aufl.). München: UVK Verlag.
- ÖHV-Nachhaltigkeitsinitiative „Zeichen setzen“. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.oehv.at/themen-recht/nachhaltigkeit/>
- Österreichisches Umweltzeichen. (2020, November). Verfügbar unter <https://www.klimaaktiv.at/haushalte/einkaufen/umweltzeichen.html>
- Olanrewaju, O.A. & Sucheran S. (2021). Food Waste Management of Restaurants in KwaZulu-Natal South Africa. In *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* Singapore (S. 58-69). Durban: Department of Industrial Engineering Durban University of Technology. Verfügbar unter <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=727173c5-d23b-48d5-bea7-76e29caa42dd%40redis>
- Reckoska, G. P., Reckoski, R. & Vasileska, A. (2008). Energy consumption in hotel industry - Case study in Ohrid (14 (2), S.291-300). Bitola: University St. Kliment Ohridski. Verfügbar unter <https://doi.org/10.20867/thm.14.2.8>
- Schmidpeter, R. (2016). Vorwort des Reihenherausgebers: Mitarbeiter als Verantwortungsträger. In T. Doyé (Hrsg.), *CSR und Human Resources Management. Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement* (S. VII-VIII). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Scholl, A. (2015). Die Befragung (3. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- SDG 12: Nachhaltige/r Konsum und Produktion. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.bmz.de/de/agenda-2030/sdg-12>
- Steinecke, A. (2011). Tourismus. Braunschweig: Bildungshaus Schulbuchverlage.
- Stoll, M. (n. d.). 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit. Verfügbar unter <https://www.michaelstoll.info/glossar-3-saeulen-modell/>
- Stop Food Loss and waste, for the people, for the planet. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.un.org/en/observances/end-food-waste-day>
- Umweltförderungen in Österreich. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.umweltfoerderung.at>
- Umweltzeichen Hotels. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.umweltzeichen-hotels.at/de/>
- Urlaub der Umwelt zu liebe. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.umweltzeichen-hotels.at/de/urlaub-der-umwelt-zu-liebe/>

- Verlässlichkeit und Kontrolle. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.umweltzeichen.at/de/für-interessierte/start/verlässlichkeit-und-kontrolle>
- Von Freyberg, B., Gruner, A. & Hübschmann, M. (2015). Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor in Hotellerie & Gastronomie. Stuttgart: Matthaes Verlag GmbH.
- Von Freyberg, B., Gruner, A. & Henschel, U.K. (2018). Hotelmanagement (5. Aufl.). Berlin / Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Von Hauff, M., Schulz, R. & Wagner, R. (2018). Deutschlands Nachhaltigkeitsstrategie. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Wagenblass, D. (2016, Juli). Energieeffizienz in der Hotellerie: So reduzieren Sie Ihren Energieverbrauch um bis zu 30%. Verfügbar unter <https://partner.mvv.de/blog/energieeffizienz-in-hotellerie-und-gastronomie-so-reduzieren-sie-ihren-energieverbrauch-um-bis-zu-30>
- Was bedeutet Nachhaltigkeit. (2021). Verfügbar unter <https://www.dgq.de/fachbeitraege/was-bedeutet-nachhaltigkeit/>
- Was bringt das Umweltzeichen den Betrieben?. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.umweltzeichen.at/de/für-interessierte/start/was-bringt-das-umweltzeichen-den-betrieben>
- Was ist CSR? Corporate Social Responsibility erklärt. (n. d.). Verfügbar unter https://www.wko.at/branchen/information consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/Was_ist_CSR_.html
- Wie wichtig ist Nachhaltigkeit für unsere Gäste?. (2019, April). Verfügbar unter <https://www.oehv.at/themen-recht/nachhaltigkeit/wie-wichtig-ist-nachhaltigkeit-fuer-unsere-gaeste/>
- Wottawa, M. (2019, April). Wie sich Abfall im Hotel vermeiden lässt. Verfügbar unter <https://www.oehv.at/themen-recht/abfall-vermeiden-im-hotel/wie-sich-abfall-im-hotel-vermeiden-laesst/>
- Ziele der Agenda 30. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/ziele-der-agenda-2030.html>
- 9 Gründe, für Ihren Urlaub im Boutiquehotel Stadthalle in Wien. (n. d.). Verfügbar unter <https://www.hotelstadthalle.at/boutiquehotel/gruende-urlaub-wien.html>

Anhang

Erhebungsinstrument: Interviewleitfaden

Datenschutz

Die interviewte Person ist einverstanden das Interview zu führen. Außerdem stimmt diese zur Aufzeichnung des Interviews und der anschließenden Analyse der erhobenen Daten zu.

Unterschrift des / der Interviewten als Bestätigung: _____

Ist die befragte Person mit der vollständigen Namensnennung in der Bachelorarbeit der Interviewerin einverstanden? _____

Ort und Datum

Unterschrift Interviewerin

Begrüßung

Hallo, erst einmal vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Mein Name ist Marlene Klaßes und ich möchte, im Rahmen meiner Bachelorarbeit mithilfe qualitativer Interviews mehr über die Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeit im Personalmanagement innerhalb der Hotellerie erfahren. Ihre Daten werden natürlich vertraulich behandelt und werden ausschließlich für die Analyse und Auswertung meiner Bachelorarbeit verwendet. Sie sind damit einverstanden, dass dieses Interview mithilfe einer Tonaufnahme aufgezeichnet wird.

Person (Allgemein)

- 1) In welchem Hotelbetrieb arbeiten Sie derzeit?
- 2) Was ist Ihre Position innerhalb dieses Betriebes?
- 3) Seit wann arbeiten Sie in diesem Hotel?
- 4) Was verstehen Sie unter dem Begriff ökologisch nachhaltiges Personalmanagement?

T1 Allgemeines – Ökologische Nachhaltigkeit

- 5) Wie viele und welche Umwelt-Auszeichnungen / -Zertifizierungen besitzt Ihr Betrieb aktuell?
- 6) Inwiefern war das ökologisch nachhaltige Handeln des Hotels, in welchem Sie jetzt arbeiten ausschlaggebender Punkt für Ihre Bewerbung?

T2 Handlungsfelder der ökologischen Nachhaltigkeit

- 7) In welchen Unternehmensbereichen versuchen Sie bereits verstärkt umweltbewusst zu handeln?
- 8) Bitte beschreiben Sie dieses Handeln. Wie versuchen Sie in den entsprechenden Bereichen ökologisch nachhaltig zu handeln?

T3 Personalmanagement – Personalbeschaffung

- 9) Wird die interne oder die externe Beschaffung von Personal bevorzugt? Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung.
- 10) Inwiefern spielt eine ökologisch nachhaltige Einstellung des Personals eine Rolle bei der internen oder externen Personalbeschaffung?
- 11) Inwiefern ist das geforderte Qualifikationsprofil geprägt von der ökologischen Nachhaltigkeit?

T4 Personalmanagement – Personalauswahl

- 12) Nach welchen Faktoren wählen Sie potenzielle Mitarbeiter*innen aus?
- 13) Welche Rolle spielt eine umweltbewusste Einstellung potenzieller Mitarbeiter*innen in der Personalauswahl?

T5 Personalmanagement – Personaleinsatz

- 14) Welche Rolle spielt die ökologische Nachhaltigkeit bei der Zusammenstellung des Arbeitsinhalts?
- 15) Welche Rolle spielt die ökologische Nachhaltigkeit bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes?
- 16) Inwiefern sind Informationen für umweltbewusstes Handeln in den Personalräumen verfügbar? (zur Erklärung: Informationen zur Mülltrennung, Informationen zur Benutzung der Heizung / der Lichtschalter etc.)
- 17) Mit welchen Motivatoren versuchen Sie Ihr Personal für nachhaltiges Handeln zu motivieren?

T6 Personalmanagement – Personalentwicklung

- 18) Inwiefern spielen Schulungen und Fortbildungen für Mitarbeiter*innen hierbei eine Rolle?
- 19) Welche Rolle spielt die ökologische Nachhaltigkeit im Bereich der Arbeits- bzw. Projektgruppen?

T7 Personalmanagement – Personalfreisetzung

- 20) Inwiefern spielt eine mangelnde ökologisch nachhaltige Einstellung von Mitarbeiter*innen eine Rolle in der Personalfreisetzung?
- 21) Wie sieht es bei notwendigen Entlassungen oder Kündigungen von Personal aus? Spielt hierbei eine ökologisch nachhaltige Einstellung eine Rolle?

T8 Personalmanagement – Zukunftsausblick

- 22) In welchen Aufgabenbereichen des Personals wird aktuell gearbeitet, sodass diese zukünftig nachhaltig vertretbarer werden und wie wird dabei vorgegangen?
- 23) Welches Level an ökologischer Nachhaltigkeit soll Ihr Hotel in den nächsten Jahren z.B. in einem, in fünf oder in zehn Jahren erreicht haben?

Sonstiges

- 24) Nun haben wir das Ende des Interviews erreicht. Liegt Ihnen noch etwas bezüglich des besprochenen Themas am Herzen?
- 25) Inwiefern hat Sie dieses Interview beeinflusst sich künftig noch intensiver mit dem Thema auseinanderzusetzen?

Verabschiedung und Bedankung

Ich bedanke mich recht herzlich für Ihre Offenheit und die bereitgestellten Informationen und Einblicke in Ihren Betrieb. Vielen Dank und einen schönen Tag noch.