

*ARBEITGEBERGEFÖRDERTE
FREIZEITANGEBOTE ALS
BETRIEBLICHES
WORK-LIFE BALANCE KONZEPT*

NEUE WEGE ZUR
FACHKRÄFTESICHERUNG IN DER
HOTELLERIE IN TIROL

TEAM:

CORNELIA BLANK, CLAUDIA STRASSBURGER, UMIT

MARTIN SCHNITZER, FELIX WACHHOLZ, MIKE PETERS, UNIVERSITÄT INNSBRUCK

INHALT

1. Executive Summary	3
2. Problemstellung und Relevanz	4
3. Zielsetzung und Forschungsfragen	5
4. Methodisches Vorgehen	6
4.1. Leitfadeninterview	7
4.2. Online-Fragebogen Experiment	9
5. Ergebnisse	11
5.1. Ergebnisse Leitfadeninterview	11
5.1.1. Berufliche Anforderungen und wahrgenommene WLB	11
5.2.1. Freizeitmöglichkeiten, Nutzung und wahrgenommene Benefits	12
5.2. Ergebnisse Online-Fragebogen Experiment	15
5.2.1. Unterschiede der Stellenanzeigenattraktivität	15
5.2.2. Unterschiede der Bewerbungswahrscheinlichkeit	15
5.2.3. Effekt der Stellenanzeigenattraktivität und Bewerbungswahrscheinlichkeit	16
6. Zusammenfassung	17
7. Handlungsempfehlungen	19
Literatur	21
Anhang	24

ABBILDUNGS- & TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1) Geschlechterverteilung und Arbeitsbereiche	9
Abbildung 2) Geschlechterverteilung und Ausbildungsrade	10
Abbildung 3) Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungswahrscheinlichkeit	16
Tabelle 1) Charakteristiken der Interviewprobanden aufgeschlüsselt	8

GENDER ERKLÄRUNG

Zur besseren Lesbarkeit werden in dieser Arbeit personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

EXECUTIVE SUMMARY

Das Ziel des vorliegenden Projektes und der damit verbundenen wissenschaftlichen Erhebungen war es herauszufinden, inwieweit arbeitgebergeförderte Freizeitangebote als Teil eines betrieblichen Work-Life Balance (WLB) Konzepts einen Beitrag zur Sicherung von Fachkräften in der Hotellerie in Tirol leisten können. Hierfür wurden sowohl persönliche Interviews mit Angestellten in der Hotellerie geführt und qualitativ ausgewertet, als auch quantitative Daten in Form von einem Fragebogen erhoben. So konnten Aussagen über die Zusammenhänge zwischen beruflichen Anforderungen, arbeitgebergeförderte Freizeitangebote und Arbeitgeberattraktivität, aber auch praktische Implikationen aus den Ergebnissen abgeleitet werden. Die Relevanz des Themas leitet sich aus der bestehenden Literatur ab, die folgende Situation zeigt:

- Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur haben unterschiedlich starken Einfluss auf verschiedene Branchen und führen zu Fachkräfte- und Ausbildungsmangel sowie verstärkte Mitarbeiterfluktuation.
- Auch die Hotellerie als einer der wichtigsten Wirtschaftszweige im Land Tirol ist von dieser Situation betroffen.
- Auf Nachhaltigkeit ausgelegte Konzepte, die darüber hinaus mitarbeiterfördernd sind, müssen in Zukunft dabei helfen, die genannten Probleme in den Griff zu bekommen.
- Der Begriff ‚Work-Life Balance‘ spielt hierbei eine in der Literatur zentrale Rolle und gilt als eine mögliche Herangehensweise, um langfristig und nachhaltig gegen diese Entwicklungen zu wirken.

Die in der Hotellerie herrschenden Probleme im Bereich der Fachkräftesicherung sind ein bekanntes Problem. Mit Hilfe von Interviews und einem Online-Fragebogen wurden die Möglichkeiten von geförderten WLB-Maßnahmen erhoben, um so Handlungsempfehlungen für die Hotellerie aussprechen zu können. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Zielgerichtete arbeitgebergeförderte Freizeitangebote, die sportliche und soziale Aktivitäten beinhalten, haben ein enormes Potential die WLB von Angestellten in der Hotellerie zu fördern.
- Monetäre Anreize haben nicht den gleichen positiven Zusammenhang zwischen den Angeboten und der Arbeitgeberattraktivität, wie arbeitgebergeförderte Maßnahmen, die auf sportliche oder soziale Aktivitäten abzielen.
- Die aktive Teilnahme und die positive Wahrnehmung der arbeitgebergeförderten Angebote sind wichtige Stellschrauben für eine gute WLB der Mitarbeiter.

PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ

Die Bevölkerungsstruktur verändert sich und das hat auch einen Einfluss auf den Arbeitsmarkt (Fuchs, 2013; Krüger, 2018). Je nach betrieblicher Größe, Branche oder der Region, in der die unternehmerischen Tätigkeiten stattfinden, spüren Unternehmen diese Auswirkungen unterschiedlich stark. Laut Immerschitt & Stumpf (2014) sind kleine und mittelständische Betriebe davon besonders betroffen und haben eher Probleme ihren Fachkräftebedarf zu decken. Wirtschaftszweige wie das Handwerk, Pflegeeinrichtungen und die Tourismusbranche klagen in diesem Zusammenhang besonders über personelle Engpässe (Treitschke, 2014). Laut der WKO (2019a) sind über 80% aller Hotelbetriebe in Österreich kleine oder mittelständische Betriebe mit unter 10 Mitarbeitern. Die Tiroler Hotellerie ist davon besonders betroffen. Die Branche hat darüber hinaus mit Arbeitsbedingungen zu kämpfen, die von Saisonalität, hoher Überstundenbelastung, niedrigen Löhnen und Gehältern, Schichtarbeit sowie unregelmäßigen Arbeitszeiten, einem hohen Kundenkontakt und der Vermischung von Privat- und Berufsleben geprägt sind. „Work-Life Konflikte“ können eine Folge dieser Bedingungen sein (Mednick & Hochschild, 2012), welche eine erhöhte Fluktuationsrate zur Folge haben können und sich somit negativ auf das Problem des Fachkräftemangels auswirken können (Karatepe & Baddar, 2006; Karatepe & Sokmen, 2006; Zhao et al., 2011). In Tirol gibt es über 4.500 Betriebe mit knapp 39.000 Beschäftigten, die in der Tourismus- und Beherbergungsbranche tätig sind (WKO, 2019b). Diese Problematik ist daher besonders für den Standort Tirol relevant, da sie einen wichtigen Wirtschaftszweig darstellt.

Im Zusammenhang mit Arbeitgeberattraktivität konnte gezeigt werden, dass sich qualifizierte Fachkräfte nicht mehr ausschließlich an Gehalt und/oder Entwicklungsperspektiven orientieren. Eine zunehmende Freizeitorientierung der Mitarbeiter konnte bereits in verschiedenen Studien beobachtet werden (Baruch, 2004; Beatty & Torbert, 2003; Snir & Harpaz, 2002). Andere Schwerpunkte, wie passende Arbeitszeiten, Familienvereinbarkeit und Sport- und Gesundheitsaspekte rücken dadurch immer mehr in den Fokus potentieller Arbeitnehmer. Es wird vom Arbeitgeber erwartet, ein Verständnis für außerberufliche Verpflichtungen und Interessen aufzubringen, was sich zusammengefasst im Begriff der „Work-Life Balance“ niederschlägt und immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Der Begriff „Work-Life Balance“ (WLB) kann als eine Ausgeglichenheit zwischen der in der Arbeit zu erbringenden Leistung und den privaten Pflichten beschrieben werden, wobei es möglichst wenig Konflikte zwischen diesen beiden Bereichen geben sollte (Clark, 2000). Es wird aber auch argumentiert, dass es nicht nur darum geht beide Bereiche auszubalancieren, sondern die in beiden Lebensbereichen auftretenden Belastungen und notwendigen Ressourcen gegeneinander aufzuwiegen (Ulich & Wiese, 2011). Das

übergeordnete Ziel ist es nicht lediglich bspw. Freizeit und Arbeitszeiten gegenüber zu stellen, sondern eine hohe Lebensqualität und Gesundheit durch eine Balance der beiden Bereiche zu erreichen.

Dass Urlaube und Freizeitmöglichkeiten als primärpräventive Gesundheitsmaßnahmen genutzt werden können, konnte bereits branchenübergreifend beobachtet werden (Kühnel & Sonnentag, 2011; Vingerhoets et al., 2002; Yoshi Iwasaki, 2000). Von Unternehmen geförderte Freizeitangebote, die auf eine Verbesserung der WLB abzielen und dem Arbeitnehmer bewusst und im Unternehmen bekannt sind, könnten somit zweierlei Funktionen erfüllen: 1) Zum einen könnten sie der hohen Fluktuation von Arbeitskräften im Tourismus entgegenwirken und 2) zum anderen könnten sie im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in der Hotellerie darstellen.

Inwieweit solche Maßnahmen einen realen Einfluss auf die Arbeitgeberwahl und die Bindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern haben, war das Ziel des hier beschriebenen Projektes. Durch Befragungen von Angestellten im Raum Tirol sollte die Wirksamkeit von WLB-Maßnahmen qualitativ und quantitativ eruiert werden. Ein übergeordnetes und langfristiges Projektziel ist es darüber hinaus, die Arbeitgeberattraktivität von Hotelbetrieben in Tirol zu erhöhen und so ihre Möglichkeiten zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften zu verbessern.

ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN

Bisherige Arbeiten im Forschungsfeld zu WLB-Maßnahmen in der Hotellerie- und Tourismusbranche sind Großteils im asiatisch-pazifischen Raum durchgeführt worden (Cheng et al., 2018; Chiang et al., 2010; Lin et al., 2013). Wie jedoch eine Untersuchung von Lucia-Casademunt et al. (2015) zeigt, spielen kulturspezifische Aspekte bei der Wahrnehmung von WLB eine große Rolle. Bestehende Erkenntnisse können daher nur bedingt auf den europäischen Raum projiziert werden. Neben der Notwendigkeit weiterer Forschung aus geographischer Sicht, spielen auch neue inhaltliche Fragestellungen eine tragende Rolle in dem vorgestellten Projekt. Es wurden bereits Arbeiten zu Zusammenhängen zwischen WLB und Generationskonflikten (King et al., 2017), genderspezifischen Untersuchungen wie z.B. Rollenkonflikten im Tourismus (Zipperle-Mirwald, 2017), oder der Entstehung von Work-Life Dysbalancen und Folgen wie z.B. Erschöpfungserscheinungen oder Burnout-Symptomen veröffentlicht (Karatepe & Baddar, 2006). Jedoch gibt es bisher wenig wissenschaftliche Arbeiten, die sich systematisch mit präventiven Aspekten von WLB-Maßnahmen in der Hotellerie auseinandergesetzt haben. Es ist also diskussionswürdig, ob und inwiefern bestimmte Maßnahmen, die den Fokus vor allem auf eine Verbesserung der WLB von Mitarbeitern

in der Hotellerie legen, einen Einfluss auf Mitarbeitergewinnung und -fluktuation haben können.

Um diese Forschungslücke zu schließen, baute das Projekt auf folgende zentrale Forschungsfragen auf:

1. Welche Rolle spielen arbeitgebergeförderte Freizeitangebote im Zusammenhang zwischen beruflichen Anforderungen und der wahrgenommenen WLB von Mitarbeitern in der Hotellerie?
2. Besteht ein direkter Zusammenhang zwischen arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten und der Arbeitgeberattraktivität?
3. Was sind Treiber und Hindernisse für die Nutzung und Akzeptanz von arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten?

METHODISCHES VORGEHEN

Das Projekt wurde von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe, bestehend aus mehreren Instituten verschiedener Fakultäten der ‚Leopold-Franzens-Universität‘ Innsbruck (LFU) und dem ‚Institut für Sport-, Alpinmedizin und Gesundheitstourismus‘ der ‚Privaten Universität für Gesundheitswissenschaften, medizinische Informatik und Technik‘ (UMIT) ausgearbeitet. Die Zusammensetzung der verschiedenen Arbeitsgruppen gewährleistete eine breite methodische, sowie fachliche Kompetenz.

Unter anderem wurde eine in Österreich und Südtirol ansässige Hotelkooperation mit insgesamt 16 Hotelbetrieben, davon 8 in Tirol, im 4 Sterne Superior und 5 Sterne Bereich, für die Umsetzung der geplanten Interviews ausgewählt. Die Betriebe sind Ganzjahresbetriebe, die auf eine langfristige Zusammenarbeit mit Mitarbeitern angewiesen sind. Sie beschäftigen aufgrund ihrer operativen Struktur proportional mehr ältere Arbeiternehmer als Saisonbetriebe. Somit sind diese Hotelbetriebe in größerem Maße auf eine langfristige und produktive Zusammenarbeit mit ihren Angestellten angewiesen und haben ein besonderes Interesse an der Gesunderhaltung der Mitarbeiter zu investieren.

Die Art der Tätigkeit war ein wichtiges Einschlusskriterium für das Interview mit den Probanden, wobei Kundenkontakt eine wichtige Bedingung zur Teilnahme war. Die Interaktion mit Gästen musste vorliegen, da Kundenkontakt sowohl psychische Auswirkungen auf die Mitarbeiter z.B. in Form von Emotionsarbeit (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017), als auch physische Konsequenzen hat.

Schließlich wurde bei der Auswahl der Teilnehmer darauf geachtet, dass eine gute Streuung in der Erfahrung, dem Alter, der Betriebszugehörigkeit und den

soziodemographischen Daten vorlag. Ziel war es ein ganzheitliches Bild des Freizeitverhaltens, der beruflichen Anforderungen und der wahrgenommen WLB von Mitarbeitern in der Hotellerie zu erfassen.

Das Projekt wurde ausschließlich aus der Perspektive der Mitarbeiter durchgeführt, sodass daraus wertvolle Informationen für die Arbeitgeber abgeleitet werden können. Es wurden zwei methodische Herangehensweisen gewählt, um einen möglichst hohen Informationsgewinn zu erzielen:

1) Methode:

Erhebung qualitativer Daten von Mitarbeitern (n = 24) mittels eines teilstrukturierten Leitfadeninterviews über Telefon

2) Methode:

Sammlung quantitativer Daten über ein Online-Fragebogen Experiment mit Hotelmitarbeitern sowie Studenten der Fachrichtung Wirtschaft und Tourismus (n = 226) im Raum Tirol

4.1. LEITFADENINTERVIEW

Für die Rekrutierung der Probanden für das halbstrukturierte Leitfadeninterview, wurde über ein Online-Portal der Hotelkooperation eine E-Mail mit Informationen zu der Studie an die Mitarbeiter verschickt. Interessierte Mitarbeiter konnten sich daraufhin melden und es wurde ein Termin für das telefonische Interview vereinbart. Insgesamt zeigten sich 50 Mitarbeiter interessiert an dem Interview teilzunehmen und nach erneutem Kontakt wurden insgesamt 24 Beschäftigte interviewt. Als Motivation für eine Teilnahme wurden den Probanden Gutscheine zugesichert. Die Interviews fanden zwischen dem 15. März und dem 15. Mai 2020 statt und dauerten zwischen 24 und 43 Minuten. Die Probanden waren zwischen 18 und 40 Jahren alt, wobei das Durchschnittsalter 29,5 Jahre betrug. Mit 79% nahmen mehr weibliche Personen teil, was die starke weibliche Präsenz in Hotellerie-Berufen widerspiegelt (Biehl & Kaske, 2006). Im Durchschnitt betrug sich ihre Arbeitserfahrung auf 12,5 Jahre in dieser Branche und sie waren durchschnittlich seit 6,3 Jahren bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber angestellt. Von den 24 Teilnehmern hatten 66% keine Kinder, 71% arbeiteten Vollzeit und ebenfalls 71% waren es gewöhnt in Nachschichten, Wochenendarbeit und/oder Wechselschichten zu arbeiten. Die Mehrheit der Teilnehmer war im Servicebereich tätig (33%), gefolgt von 21% der Teilnehmer aus dem Bereich Fitness, Wellness und Spa. Jeweils 17% der Probanden arbeiteten in der *Verwaltung* eines Hotelbetriebs oder in der *Reservierung* und *Rezeption*. Schließlich waren 8% der Teilnehmer in der *Küche* und die restlichen 4% im *Housekeeping* beschäftigt. Eine detaillierte Darstellung der Tätigkeitsbereiche ist in den Tabelle 1 zu

finden. Ein Überblick über die Geschlechterverteilung und die Arbeitsbereiche der Interviewteilnehmer in Abbildung 1.

<i>IP_k</i>	<i>Age</i>	<i>Sex</i>	<i>Job category</i>	<i>Employment</i>
IP1	34	F	Administration	part time
IP2	30	F	Fitness & Spa	full time
IP3	38	F	Service	part time
IP4	34	F	Service	part time
IP5	24	F	Administration	part time
IP6	19	F	Service	full time
IP7	23	M	Reception & Reservations	full time
IP8	27	F	Service	full time
IP9	60	M	Kitchen	full time
IP10	37	M	Kitchen	full time
IP11	28	F	Housekeeping	part time
IP12	52	M	Service	full time
IP13	23	F	Reception	full time
IP14	25	F	Administration	full time
IP15	38	F	Reception	full time
IP16	24	F	Administration & Reservations	full time
IP17	51	M	Service	full time
IP18	30	F	Fitness & Spa	full time
IP19	21	F	Service	full time
IP20	37	F	Fitness & Spa	full time
IP21	29	F	Fitness & Spa	part time
IP22	26	F	Fitness & Spa	part time
IP23	23	F	Reception	full time
IP24	22	F	Service	full time

Tabelle 1) Charakteristiken der Interviewprobanden aufgeschlüsselt.

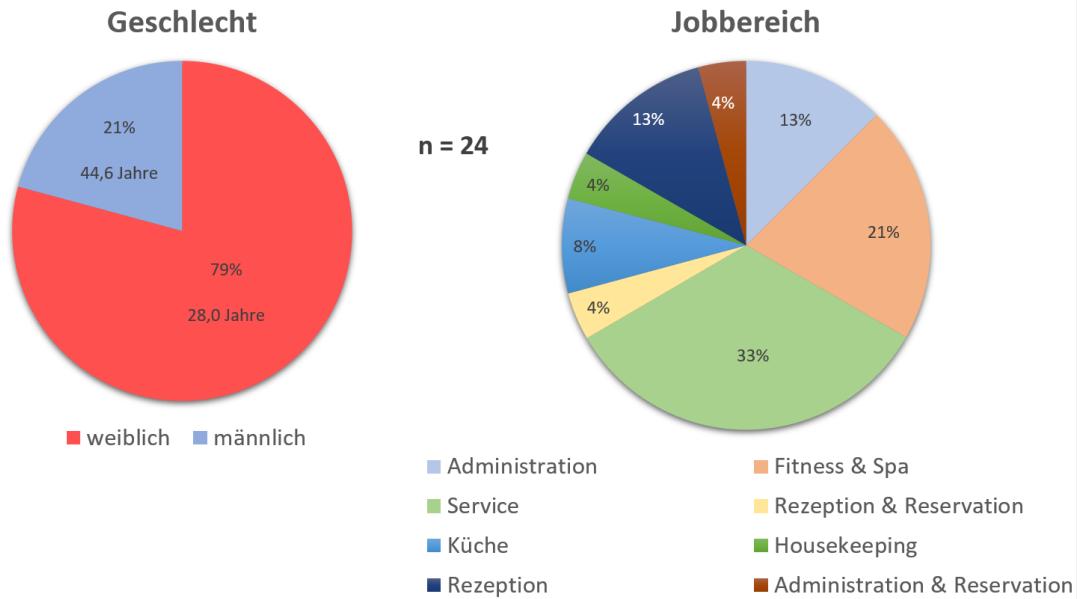


Abbildung 1) Graphische Darstellung der Geschlechterverteilung und der Arbeitsbereiche, in denen die befragten Probanden tätig sind.

Inhaltlich zielten die gestellten Fragen in den Interviews darauf ab in Erfahrung zu bringen, welche Anforderungen durch den Beruf an die Probanden gestellt werden. Zudem wurde die eigene Wahrnehmung der WLB abgefragt. Daran anknüpfend wurden betriebliche WLB-Maßnahmen abgefragt und wie die Probanden diese erfahren. Um die qualitativen Informationen in eine standardisierte Form der Auswertung zu bringen, wurde das Programm MAXQDA 2020 (VERBI Software, Version 2020, Berlin, Deutschland) verwendet. Mit Hilfe dieses Programmes wurden Aussagen codiert und so in verschiedene Kategorien für die spätere Auswertung eingeteilt.

4.2. ONLINE-FRAGEBOGEN EXPERIMENT

Um eine möglichst große und aussagekräftige Stichprobe für das Fragebogen Experiment zu generieren, wurde der Link zu dem Experiment ebenfalls über den E-Mail Verteiler der Hotel-Kette verteilt. Zudem wurde er in mehreren Gruppen ($n = 12$) der Social Media Plattform ‚Facebook‘ zusammen mit einem kurzen Beschreibungstext gepostet. Zudem wurde die Motivation zu einer Teilnahme erhöht, indem die potentiellen Probanden durch das Ausfüllen des Fragebogens einen Gutschein gewinnen konnten. Die Gruppen, in denen der Link gepostet wurde, hatten alle die Vermittlung von Jobs in der Hotellerie im Raum Tirol als Themenschwerpunkt. Zudem wurde der Link im Rahmen einer Lehrveranstaltung des Studiums Wirtschaft, Gesundheits- und Sporttourismus der Universität Innsbruck und der UMIT Tirol am Standort Landeck Studierenden verteilt.

Die Idee dahinter war, dass auch die Sichtweise zukünftiger Hotellerie-Angestellter erhoben wird, die möglicherweise Managementaufgaben übernehmen und unter Umständen für die Umsetzung von WLB-Maßnahmen verantwortlich sein werden. So sollte untersucht werden, ob sich die Ansichten in Bezug auf solche Maßnahmen zwischen Fach- und Führungskräften decken. Der Link war vom 04.08. bis 31.10.2020 online und wurde 312 Mal angeklickt, wovon 226 Datensätze verwertbar waren und für die weitere Auswertung genutzt werden konnten. Von den befragten Personen waren 61% weiblich (Durchschnittsalter 27,7 Jahre) und 39% männlich (28,6 Jahre). Insgesamt hatten 58% einen Maturaabschluss vorzuweisen, 21% haben eine Lehre erfolgreich abgeschlossen, 18% konnten einen Hochschulabschluss vorweisen und 3% einen Pflichtschulabschluss. Es gab 23% an im *Service* zu arbeiten, 22% an der *Rezeption*, 8% in der *Küche* und ebenfalls 8% in der *Verwaltung*, 4% arbeiten im Bereich *Fitness*, 3% fühlten sich der Kategorie *Weitere* zugeordnet, 2% sind im Bereich *Wellness&Spa* tätig, 2% gaben jeweils *Housekeeping* und *Technik* als Stellenbezeichnung an und 25% konnten den *Studenten* zugeordnet werden. Von den 226 Probanden konnten 128 mit Arbeitserfahrung in der Hotellerie und einer abgeschlossenen Ausbildung als Fachkräfte definiert werden.

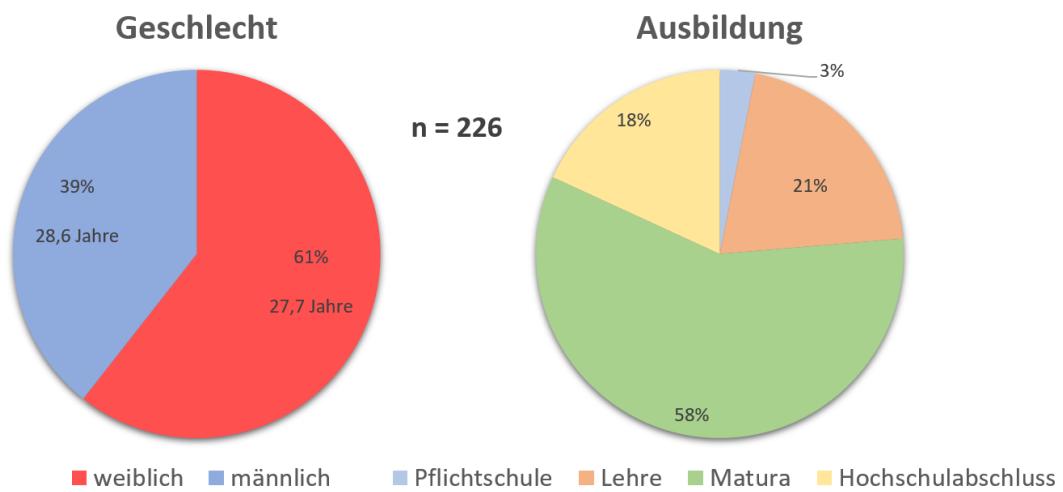


Abbildung 2) Graphische Darstellung der Geschlechterverteilung und der Ausbildungsrade der befragten Probanden.

Durch den Fragebogen wurden soziodemographische Daten wie Alter, Bildungsstand und aktuelle Beschäftigung, aber auch Erfahrung in der Hotellerie oder der Art der Beschäftigung abgefragt. Die zusammengefassten soziodemographischen Daten sind in Figur 2 ersichtlich. Der Kern des Experiments war eine fiktive Stellenanzeige, die in drei Varianten manipuliert wurde. Die Studie wurde „verblindet“ durchgeführt, sodass den Probanden randomisiert nur eine der drei Varianten gezeigt wurde. Die Varianten waren

inhaltlich und vom Layout identisch. Nur im Bereich „Wir bieten“ wurden die Inhalte manipuliert, wobei Variante A vor allem monetäre Anreize bewarb (keine arbeitgebergeförderte Freizeitangebote), Variante B arbeitgebergeförderte Mitarbeiteraktivitäten beinhaltete und Variante C den Fokus auf Freizeitangebote aus dem Bereich Sport in den Vordergrund stellte. Die drei Varianten sind im Anhang zu finden. Nachdem die Stellenanzeigen gezeigt wurden, sollten die Probanden beantworten, wie attraktiv der Arbeitgeber auf die Probanden mit dieser Stellenanzeige gewirkt hat und wie wahrscheinlich sie sich auf diese Stelle bewerben würden. Anhand der Angaben wurden weiters Unterschiede in der Attraktivität und der Bewerbungswahrscheinlichkeit zwischen den Stellenanzeigen mittels SPSS (IBM SPSS Statistics, Version 26, Inc., Chicago, IL, USA) berechnet. Da die Daten auf Basis einer Likert-Skala abgefragt wurden und als ordinalskaliert einzustufen sind, wurden paarweise Vergleiche mit einem Mann-Whitney-U Test und die Vergleiche zwischen den drei Anzeigen mittels Kruskal-Wallis Test berechnet. Weiterführende Post-Hoc Tests gaben an, wo bei signifikanten Ergebnissen die Unterschiede zu finden waren. Darüber hinaus wurden Korrelationen zwischen der Attraktivität der Stellenanzeigen und der Bewerbungswahrscheinlichkeit mittels Spearman-Tests berechnet. Das Signifikanzniveau wurde bei allen statistischen Tests auf 0,05% festgelegt.

ERGEBNISSE

5.1. ERGEBNISSE LEITFADENINTERVIEW

5.1.1. Berufliche Anforderungen und wahrgenommene WLB

Um Muster in den Antworten der Probanden ausfindig zu machen, wurden die Antworten in Bezug auf ihre beruflichen Anforderungen in fünf Hauptkategorien unterteilt: 1) Arbeitszeit, 2) Arbeitsplan, 3) körperliche Anforderungen, 4) emotionaler Stress bei der Arbeit und 5) Kundenkontaktintensität. Aus der Analyse der Interviews ging hervor, dass die meisten Probanden mittelhohe bis hohe Anforderungen (88%) erleben.

Bezüglich der wahrgenommenen WLB wurden die Antworten ebenfalls kategorisiert. Dieses Mal in die Möglichkeiten einer positiv oder einer negativ wahrgenommenen WLB. Ungefähr 66% berichteten von einer guten WLB, wohingegen die restlichen Probanden eine eher schlechte Balance zwischen Arbeit und Privatleben beschrieben.

Probanden, die der Gruppe mit einer guten WLB zugeordnet wurden, nannten als wichtigste Erholungsstrategien 1) Sport und Outdoor-Aktivitäten, 2) Zeit mit Freunden und Familie zu verbringen und 3) Abstand zum Arbeitsplatz. Probanden mit einer eher negativ wahrgenommenen WLB verfolgen hingegen andere Strategien wie alleine

Fernsehen oder mit Haustieren Zeit zu verbringen. Eine Gemeinsamkeit hier war, dass alle eine gewisse Einsamkeit zu bevorzugen schienen.

Beispiel Erholungsstrategie von Interviewpartner mit eher guter WLB	Beispiel Erholungsstrategien von Interviewpartner mit eher schlechter WLB
<p><i>„...und an diesen freien Tagen machen wir sehr viel. Freizeitechnisch immer in Bewegung. Skifahren im Winter, Wandern im Sommer, Radfahren, Schwimmen, also wirklich Sport. Und wenn ich Urlaub habe, dann reise ich. Wir erkunden mit dem Rucksack Länder auf eigene Faust, nicht pauschal.“ (IP_15: 28 – 28)</i></p>	<p><i>„Ich werde schnell müde und muss mich viel ausruhen oder hinlegen. Ich schaue dann oft Fernsehen, also z.B. eine Kochsendung oder lese ein Kochbuch. (...) Das erholt mich alles ganz gut.“ (IP_9: 22 - 22)</i></p>

Private Verpflichtungen, die die Probanden daran hindern könnten sich in ihrer Freizeit zu erholen, wurden von 25% der Befragten als Problem beschrieben. In dieser Untergruppe waren alle befragten Personen weiblich. Als hauptsächlich relevante Verpflichtungen mit negativem Einfluss auf die WLB konnten 1) die Kinderbetreuung, 2) der Haushalt und 3) private Weiterbildung identifiziert werden.

5.2.1. Nutzung und Wahrnehmung von arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten

Die Probanden wurden gebeten einen Überblick über die von ihrem Arbeitgeber angebotenen Freizeitprogramme zu geben. Da alle teilnehmenden Personen in Hotelanlagen in ländlichen Regionen angestellt waren, war das Angebot der jeweiligen Arbeitgeber recht homogen und die Nennungen ließen sich induktiv in insgesamt acht Kategorien klassifizieren: 1) freie Benützung der Hotelinfrastruktur (bspw. Fitnesscenter oder Swimming Pool), 2) freie Benützung von hoteleigenen Sportgeräten (bspw. E-Bikes oder Ski), 3) Gesundheits- und Fitnesschecks, 4) Vergünstigungen für Essen oder Services im bspw. Spa-Bereich, 5) Vergünstigte Reisen, 6) Mitarbeitersportkurse, 7) soziale Mitarbeiteraktivitäten und 8) regionale Vergünstigungen auf Sportangebote wie bspw. Saisontickets für Skipisten.

Personen mit positiver WLB gaben an mindestens zwei dieser Angebote regelmäßig zu nutzen. Teilnehmer mit einer negativen WLB gaben hingegen an, selten oder nie an solchen Angeboten teilzunehmen.

Nutzung von arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten von Interviewpartnern mit eher guter bis sehr guter WLB	Nutzung von arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten von Interviewpartnern mit eher schlechter WLB
<p>„Ich nutze alles. Wirklich komplett alles. Außer Kosmetik und Übernachtungen, aber im Bereich Sport echt alles. Und natürlich Verpflegung (lacht). Ja, ich esse gerne im Haus. Wir haben hier ein sehr gesundes Verpflegungskonzept für Mitarbeiter, das ist hier die Philosophie.“ (IP_10: 50 - 50)</p>	<p>„Das einzige was ich selten mache, ist an den freien Tagen mal den Wellnessbereich nutzen. Da nehme ich meinen Freund mit.“ (IP_13: 44 - 44)</p>
<p>„Ja, also ich nutze meistens die Gutscheine um schwimmen zu gehen. Und ich gehe gerne in unser Fitnessstudio und ab und zu gönne ich mir eine Massage.“ (IP_6: 48 - 48)</p>	<p>„Ja, wir können das Hallenbad benutzen, das mache ich als einziges von dem ganzen Angebot.“ (IP_9: 30 - 30)</p>

Die Wahrnehmung der Freizeitangebote war stark davon abhängig, in welchem Maße die Angebote mit den Interessen der Probanden im Einklang standen. Wenn die Angebote mit den Interessen übereinstimmten, nahmen die Probanden die Angebote als eine Förderung durch den Arbeitgeber wahr. Ein Großteil dieser Teilnehmer konnte durch die Angebote sogar neue Hobbies für sich entdecken. In dieser Untergruppe waren ausschließlich Personen, die eine eher gute WLB angaben. Diejenigen, die eine eher negative WLB angaben, fühlten sich durch die Angebote nicht gefördert und sie empfanden die Angebote darüber hinaus auch als nicht für sie passend.

Wahrgenommene Unterstützung durch den Arbeitgeber bei Hobbies und Interessen (Interviewpartner mit guter bis sehr guter WLB)

„Das ganze Outdoor Ding, was ich so gerne mag, wird hier im Ort super, ja wie soll ich sagen, gefördert für uns Mitarbeiter. Das ist so wie ein ganz spezieller Lebensstil, also Lifestyle könnte man sagen. Das ist klasse hier. Jeder ist auf dem Berg und draußen und das macht gute Laune. Auch bei den Gästen. Ich habe ganz früher in einem Stadthotel gearbeitet und da waren die Gäste oft sehr viel schlechter gelaunt als hier. Wenn sie vom Skifahren kommen ist meistens alles gut. Oder im Sommer von einer super Wanderung, dann sind sie nett (lacht).“ (IP_8: 58 - 58)

„Ja, natürlich unterstützt das mich sehr bei meinem Thema Sport. Ich kann mich so gut fit halten. Was ich vorhin vergessen hatte zu erwähnen sind Weiterbildungen. Bei uns kann jeder zu seinem Chef gehen und sagen, was er gerne machen würde. Da wird dann geschaut, ist das von Vorteil für den Betrieb. (...) Dann wird das vom Betrieb übernommen. Das mache ich auch, ich kann da verschiedene ernährungsspezifische Kurse besuchen.“ (IP_10: 56 - 56)

Gründe, warum arbeitgebergeförderte Angebote nicht wahrgenommen werden, konnten auf

1) fehlende Kommunikation

„Ja, also eigentlich nutze ich garnichts. Da fehlt mir die Information ein bisschen. Aber es wäre toll, wenn ich da mehr wüsste.“ (IP_3, Pos 44)

2) zu wenig Privatsphäre

„Ich finde es auch etwas komisch, in meiner Freizeit von den Gästen gesehen zu werden und sie dann wieder in der Arbeit zu sehen. Das ist eigentlich der Hauptgrund (warum ich wenig nutze).“ (IP_23, Pos 44)

3) zeitliche Kollisionen

„Die meisten Angebote sind zwischen 6 und 7 Uhr abends und das ist normalerweise wenn ich arbeite.“ (IP_15: 44 - 44)

zurückgeführt werden. Von einigen Probanden wurde der Vorgesetzte als wichtige Antriebskraft für die Teilnahme an arbeitgebergeförderten Angeboten angegeben.

„Ja, darauf wird hier im Haus geachtet. Da gibt es immer einen gesunden Mittagstisch und der Chef legt selbst großen Wert auf Sport und Gesundheit. Er ist für uns auch ein Vorbild. Hier gibt es kein Schnitzel mit Pommes als Mitarbeiteressen. Und wenn der Chef sieht, dass da jemand nicht so gesund und fit ist, versucht er ihn zu motivieren, nimmt ihm mal mit auf den Berg etc.“ (IP_7, Pos. 56)

FACTBOX

- Trotz ähnlich hohen beruflichen Belastungen aller Teilnehmer, konnten unterschiedliche Wahrnehmungen der persönlichen WLB festgestellt werden.
- Nutzung an arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten können das Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und wahrgenommener WLB positiv beeinflussen kann.
- Aber: bei hohen privaten Verpflichtungen (z.B. Kinderbetreuung, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen) zeigen arbeitgebergeförderte Freizeitprogramme keinen Zusammenhang zu WLB.
- Hauptgründe für Nichtnutzung und geringe Akzeptanz des vorhandenen Angebots waren fehlende Übereinstimmung mit privaten Interessen und Hobbies, zeitliche Schwierigkeiten, mangelnde Privatsphäre und unzureichende Kommunikation des Angebots von Seiten des Arbeitgebers.

5.2. ERGEBNISSE ONLINE-FRAGEBOGEN EXPERIMENT

5.2.1. Unterschiede Arbeitgeberattraktivität

Bei der Auswertung der Arbeitgeberattraktivität stuften die als Fachkräfte definierten Probanden die Varianten der Stellenanzeige mit arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten (Variante B und C) signifikant attraktiver ein $U = 1278,0$; $p = 0,001$; $d = 0,554$. Für die Nicht-Fachkräfte zeigte sich hier kein Unterschied $U = 921,5$; $p = 0,206$; $d = 0,231$.

Bei den Vergleichen zwischen den drei Varianten konnte ein ähnlicher Trend festgestellt werden. Für die Fachkräfte unterschieden sich die drei Stellenanzeigen signifikant $X^2 = 12,466$; $p = 0,002$; $d = 0,605$. Post-Hoc Tests konnten zeigen, dass der Unterschied auf die Anzeige mit monetären Anreizen (ohne arbeitgebergeförderte Freizeitangebote) und Mitarbeiteraktivitäten (mit arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten) zurückgeführt werden konnte ($p = 0,002$), wobei die Attraktivität der Mitarbeiteraktivitäten höher war. Bei den Personen in Ausbildung konnte kein Unterschied in der Attraktivität gezeigt werden $X^2 = 1,598$; $p = 0,450$; $d = 0,114$. Die Ergebnisse sind graphisch zusammengefasst in Figur 3 dargestellt.

5.2.2. Unterschiede der Bewerbungswahrscheinlichkeit

Ein ähnliches Bild wie bei der Arbeitgeberattraktivität war bei der Bewerbungswahrscheinlichkeit festzustellen. Die Fachkräfte hätten sich signifikant wahrscheinlicher auf die Stellenanzeigen mit arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten beworben $U = 1436,0$; $p = 0,016$; $d = 0,403$. Bei den Nicht-Fachkräften war hier wiederum kein Unterschied zu beobachten $U = 940,0$; $p = 0,281$; $d = 0,202$.

Die Bewerbungswahrscheinlichkeit zwischen den drei angezeigten Stellenausschreibungen zeigte einen ähnlichen Trend. Für die Fachkräfte unterschied sich die Bewerbungswahrscheinlichkeit auf die drei Stellenanzeigen signifikant $X^2 = 7,065$; $p = 0,029$; $d = 0,411$. Post-Hoc Tests konnten hier aufzeigen, dass der Unterschied auf die Anzeige mit monetären Anreizen (ohne arbeitgebergeförderte Freizeitangebote) und Sportangeboten (mit arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten) zurückgeführt werden konnte ($p = 0,025$), wobei die Bewerbungswahrscheinlichkeit bei angebotenen Mitarbeiteraktivitäten höher war. Bei den Personen in Ausbildung konnte hingegen auch kein Unterschied in der Bewerbungswahrscheinlichkeit gezeigt werden $X^2 = 4,532$; $p = 0,104$; $d = 0,288$. Die Ergebnisse sind graphisch zusammengefasst in Figur 3 dargestellt.

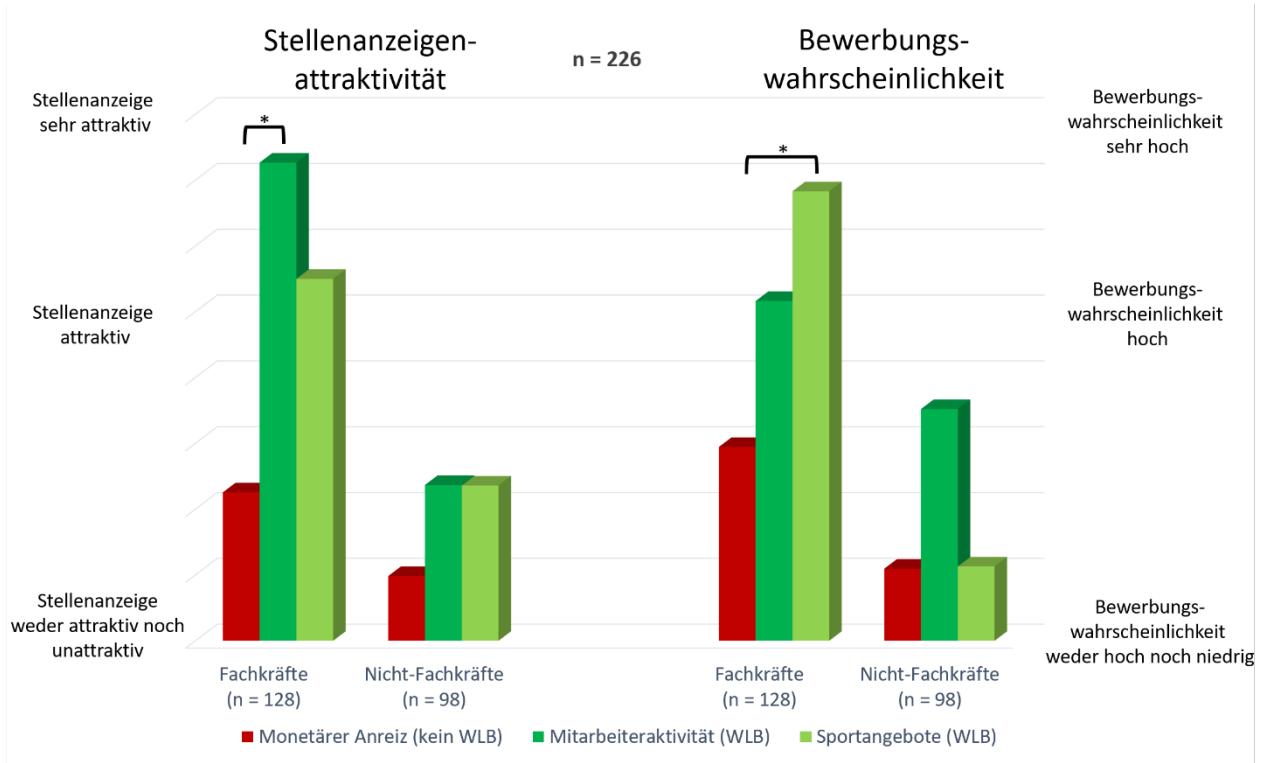


Abbildung 3) Graphische Darstellung der Stellenattraktivität aus Sicht der Fachkräfte und Nicht-Fachkräfte (links) sowie die bewertete Bewerbungswahrscheinlichkeit (rechts). Die roten Balken stellen die Bewertung der Stellenanzeige mit monetärem Anreiz (kein WLB) dar. Die dunkelgrüne die Bewertung der Ausschreibung mit offerierten Mitarbeiteraktivitäten (WLB) und die hellgrüne die Stellenanzeige mit Sportangeboten (WLB) als Anreiz. Signifikante Unterschiede in der Bewertung zwischen den Stellenausschreibungen sind mit einem Sternchen (*) versehen.

5.2.3. Effekt der Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungswahrscheinlichkeit

Die Berechnung der Korrelationen zwischen den Arbeitgeberattraktivität und der Bewerbungswahrscheinlichkeit konnten zeigen, dass auf die gesamte Stichprobe gesehen der monetäre Anreiz (kein WLB) einen signifikanten Zusammenhang aufweist $r_s = 0,674$; $p < 0,001$; $n = 79$, ebenso wie die beschriebenen Mitarbeiteraktivitäten $r_s = 0,559$; $p < 0,001$; $n = 73$ und die Sportangebote $r_s = 0,521$; $p < 0,001$; $n = 74$. Alle signifikanten Ergebnisse wiesen laut Cohen (2013) einen starken Effekt auf.

Bei reiner Betrachtung der Fachkräfte ($n = 128$) zeigte sich, dass der stärkste Zusammenhang bei den Sportangeboten $r_s = 0,676$; $p < 0,001$; $n = 41$ vorlag, gefolgt von den monetären Anreizen $r_s = 0,621$; $p < 0,001$; $n = 46$ und den Mitarbeiteraktivitäten $r_s = 0,575$; $p < 0,001$; $n = 41$.

Bei der Überprüfung der Kontrollvariable Geschlecht konnte festgestellt werden, dass weibliche Fachkräfte den stärksten Zusammenhang zwischen Attraktivität und Bewerbungswahrscheinlichkeit auf die Variante A bei dem monetären Anreiz (ohne arbeitgebergeförderte Freizeitangebote) zeigten $r_s = 0,657$; $p < 0,001$; $n = 32$, wohingegen Männer den stärksten Zusammenhang bei Variante C (mit

arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten, Bereich Sport) zeigten $r_s = 0,769$; $p < 0,001$; $n = 18$.

FACTBOX

- Fachkräfte in der Hotellerie beurteilen Arbeitgeber, die arbeitgebergeförderte Freizeitprogramme anbieten, als attraktiver im Vergleich zu Hotelbetrieben, die nur monetäre Zusatzleistungen bieten.
- Bei Stellenanzeigen, die arbeitgebergeförderte Freizeitangebote beinhalten, ist die Bewerbungsabsicht bei Fachkräften höher als bei solchen, die nur monetäre Zusatzleistungen bieten.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Untersuchung der Beziehung zwischen Anforderungen durch den Beruf und die wahrgenommene WLB durch die geführten Interviews hat mehrere praxisrelevante Erkenntnisse geliefert. Hauptfeststellungen waren, dass 1) Mitarbeiter mit homogenen beruflichen Anforderungen, wie es in der Studie aufgrund der homogenen Zielgruppe der Fall war, haben in Abhängigkeit der Nutzung von arbeitgebergeförderten Freizeitangeboten unterschiedliche Wahrnehmung ihrer WLB. Es kann daher von einem Zusammenhang zwischen arbeitgebergeförderten Freizeitaktivitäten und WLB ausgegangen werden. Allerdings 2) nur wenn die arbeitgebergeförderten Freizeitaktivitäten den Hobbies und Interessen der Mitarbeiter entsprechen, werden sie als Unterstützung von Seiten des Arbeitgebers gesehen und führen somit zu verbesserter WLB. Eine Einschränkung sind private Verpflichtungen, die den gezeigten Mechanismus zu egalisieren scheinen. Außerdem 3) konnte ein direkter Zusammenhang zwischen arbeitgebergeförderten Freizeitaktivitäten und Arbeitgeberattraktivität bei Fachkräften, jedoch nicht bei Studenten gezeigt werden.

Zusammenfassend sollten vom Arbeitgeber geförderte WLB-Maßnahmen den persönlichen Interessen und Hobbies der Angestellten entsprechen sollten. Es zeigte sich, dass auf diese Weise die Angebote positiv wahrgenommen werden und im Umkehrschluss ein vorteilhafter Effekt für das Unternehmen entsteht. Wenn angestellte Personen mit massiven zusätzlichen Belastungen im privaten Bereich zu kämpfen haben, die sie daran hindern sich in ihrer Freizeit zu erholen, ist der festzustellende Effekt von

WLB-Maßnahmen reduziert. In diesem Zusammenhang ist es folglich wichtig zu erwähnen, dass angebotene Maßnahmen dazu dienen müssen durch Arbeit induzierten Stress zu verringern. Sie scheinen jedoch keinen Einfluss auf Belastungen, die bspw. auf private Stressoren zurückzuführen sind, zu haben. Diese Erkenntnis ist besonders im Vorfeld einer geplanten Konzeption von WLB-Maßnahmen zu beachten und zu berücksichtigen.

Eine weitere Fragestellung zielte auf die die Frage ab, welche Maßnahmen am ehesten zu einem positiven Effekt für die Unternehmen in der Hotellerie führen. Vorherige Studien hatten vermutet, dass jegliche Formen von Freizeit-Aktivität, die zu einer Distanz von der Arbeit führen, zu einem Erholungseffekt bei Arbeitnehmern führt (Sonnentag, 2001). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie deuten jedoch darauf hin, dass sportliche und soziale Aktivitäten einen höheren Effekt erzielen, als weniger aktive Tätigkeiten, wie Fernsehen oder Lesen. Die Mehrheit der Probanden, die behaupteten eine gute WLB zu haben, gaben auch an sich am besten bei sportlichen oder sozialen Aktivitäten zu erholen. Diese Ergebnisse sind im Einklang mit der höheren Attraktivität der Stellenausschreibungen, die sportliche Angebote oder geförderte Mitarbeiteraktivitäten offerierten. Auch die erhöhte Bewerbungswahrscheinlichkeit auf eben diese Stellenanzeigen stützt die Ergebnisse aus den Interviews. Zudem waren diejenigen interviewten Personen, die eine eher schlechte WLB angaben auch die Personen, die eher weniger aktive Tätigkeiten als Erholungsmaßnahme bevorzugten. Das im Vergleich zu monetären Anreizen wie Jahresprämien (kein WLB) die sportlichen und sozialen Aktivitäten (WLB) eine größere Attraktivität erfuhren und diese mit einer erhöhten Bewerbungswahrscheinlichkeit einherging, stärken die Nutzung von WLB-Maßnahmen als sinnvolle Arbeitnehmerförderung ebenfalls.

Dennoch ist es wichtig als weiteres Ergebnis zu erwähnen, dass eine keine ‚one-size-fits-all‘-Lösung gibt, wenn es um positiv wahrgenommene WLB geht. Wenn möglich, sollten Hotellerie-Betriebe ihre Mitarbeiter segmentieren und Maßnahmen darauf angepasst anwenden. Denn auch wenn auf Basis der in der Studie präsentierten Interview- und Fragebogenergebnisse sportliche oder soziale Aktivitäten als gute Varianten genannt werden können, passten sie im Interview am besten auf Probanden, die kaum private Belastungen nannten. Für Personen, die privat nicht frei von belastenden Zusatzaufgaben sind, könnten andere Benefits wie flexible Arbeitsvereinbarungen oder Urlaubsfreistellungen für Familienbedürfnisse passender sein (Cain et al., 2018; Zheng et al., 2016).

Es konnte auch gezeigt werden, dass je intensiver an WLB-Maßnahmen teilgenommen wird, umso höher ist auch die wahrgenommene WLB. Um hier Ansatzpunkte zu finden, wurde in der Studie auch versucht zu klären, was Gründe für eine hohe oder geringe Teilnahme an arbeitgebergeförderten Angeboten sein können. Hauptprobleme waren

hier eine schlechte Kommunikation, aber auch zeitliche Kollisionen oder eine zu kurz kommende Privatsphäre. Positiv auf die Teilnahmebereitschaft wirkten sich auf die Arbeitnehmer passende Maßnahmen, aber auch motivierende Führungskräfte aus. Hier zeigt sich bestehende Literatur bestätigt, die Führungspersonen als Schlüsselfiguren bei der WLB von Arbeitnehmern identifiziert hat (Braun & Peus, 2018). Auch der Faktor Kommunikation und mögliche negative Effekte auf die Mitarbeiter, ist aus der Literatur bekannt und sollte von Personallern in Form einer durchgehend klaren Kommunikation berücksichtigt werden (Greguras & Diefendorff, 2010). Ebenso muss dafür Sorge getragen werden, dass angebotene Maßnahmen nicht mit Arbeits- und vor allem nicht mit Stoßzeiten kollidieren. In solchen Fällen werden die Maßnahmen nicht genutzt und es findet kein positiver Transfer auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter statt (Boon, 2006).

Durch die Tatsache, dass die im Interview befragten Hotel-Betriebe alle in ähnlich ländlichen Regionen gelegen sind, lässt sich eine weitere Schlussfolgerung ableiten. Durch diese Gegebenheit konnte eine recht homogene Art der WLB-Programme festgestellt werden. Hier lässt sich Handlungsspielraum feststellen, den Hotel-Betriebe im „war for talents“ ausschöpfen können. Gezielte und abgestimmte WLB-Maßnahmen können so neben der höheren Bewerbungswahrscheinlichkeit und dem positiven Effekt auf Mitarbeiter auch als Alleinstellungsmerkmal im Kampf gegen den Fachkräftemangel aus Sicht der Hotels argumentiert werden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Zusammengefasst können auf Basis der Ergebnisse der Studie folgende Handlungsempfehlungen für arbeitgebergeförderte WLB-Maßnahmen in der Hotellerie ausgesprochen werden:

- Sportliche und soziale Aktivitäten haben ein enormes Potential die WLB von Angestellten zu fördern und sollten daher in den Maßnahmenkatalog von Hotellerie-Betrieben aufgenommen werden.
- Wenn möglich sollten angebotene Maßnahmen zu den Hobbies und Interessen der Arbeitnehmer passen und sich idealerweise ergänzen.
- WLB-Maßnahmen sind nicht in der Lage zusätzliche, bspw. private Belastungen, zu kompensieren. Sie dienen demnach nicht als „Allheilmittel“, sollten Arbeitnehmer durch private Stressoren eine hohe Belastung erfahren.
- Monetäre Anreize haben nicht den gleichen positiven Effekt auf Stellenattraktivität und Bewerbungswahrscheinlichkeit, wie sportliche oder soziale Angebote, die vom Arbeitgeber gefördert werden. Budget, dass für solche Zwecke eingeplant wurde, könnte eine bessere Investition darstellen, wenn es für die Umsetzung von WLB-Maßnahmen genutzt wird.

- Eine höhere Teilnahme an angebotenen Maßnahmen, führt zu einer erhöhten WLB der Mitarbeiter, was wiederum einen positiven Effekt für den Arbeitgeber hat, da die Arbeitsleistung davon profitiert.

LITERATUR

Baruch, Y. (2004). Transforming careers:from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>

Beatty, J. E. & Torbert, W. R. (2003). The False Duality of Work and Leisure. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 239–252. <https://doi.org/10.1177/1056492603256340>

Biehl, K. & Kaske, R. (2006). *Verkehr und Infrastruktur: Arbeiten im Tourismus: Chance oder Falle für Frauen?* -, Biehl, Kai, Kaske, Rudi: Arbeiten im Tourismus: Chance oder Falle für Frauen?, -: Kammer für Arbeiter u. Angestellte für Wien -; Kammer für Arbeiter u. Angestellte für Wien.
https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/image/AC04974065/1/LOG_0003/

Boon, B. (2006). When leisure and work are allies: The case of skiers and tourist resort hotels. *Career Development International*, 11(7), 594–608.
<https://doi.org/10.1108/13620430610713463>

Braun, S. & Peus, C. (2018). Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875–893.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>

Cain, L., Busser, J. & Kang, H. J. (Annette). (2018). Executive chefs' calling: Effect on engagement, work-life balance and life satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2287–2307.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0105>

Cheng, T.-M., Chang, S.-Y. & Chan, Y.-Y. (2018). I know you are suffering from burnout: The moderated mediation effects of „leisure benefits“ and „leisure coping“ on the burnout model of flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 71, 119–129.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.06.003>

Chiang, F. F. T., Birtch, T. A. & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25–32.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005>

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Academic Press.

Fuchs, J. (2013). [Demography and labor shortage. Future challenges of labor market policy]. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 56(3), 399–405. <https://doi.org/10.1007/s00103-012-1616-y>

Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2010). Why Does Proactive Personality Predict Employee Life Satisfaction and Work Behaviors? A Field Investigation of the Mediating Role of the Self-Concordance Model. *Personnel Psychology*, 63(3), 539–560. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01180.x>

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

Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2014). *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01204-5>

Karatepe, O. M. & Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work–family conflict and family–work conflict. *Tourism Management*, 27(5), 1017–1028. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.10.024>

Karatepe, O. M. & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255–268. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001>

King, C., Murillo, E. & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>

Krüger, K. (2018). *Herausforderung Fachkräftemangel: Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20421-1>

Kühnel, J. & Sonnentag, S. (2011). How long do you benefit from vacation? A closer look at the fade-out of vacation effects. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 125–143. <https://doi.org/10.1002/job.699>

Lin, J.-H., Wong, J.-Y. & Ho, C. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. *Tourism Management*, 36, 178–187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.009>

Lucia-Casademunt, A. M., García-Cabrera, A. M. & Cuéllar-Molina, D. G. (2015). National culture, work-life balance and employee well-being in European tourism firms: The moderating effect of uncertainty avoidance values. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 62–69.

Mednick, M. T. & Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.

Snir, R. & Harpaz, I. (2002). Work-Leisure Relations: Leisure Orientation and the Meaning of Work. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 178–203.
<https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949968>

Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196–210.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.196>

Treitschke, V. (2014). *Deutscher Mittelstand boomt und beklagt Umsatzeinbußen durch Fachkräftemangel—ProQuest*.
<https://search.proquest.com/openview/d47b01b9d99017ffe7fed0c7d96fd3ea/1?cbl=1456351&pq-origsite=gscholar>

Ulich, E. & Wiese, B. S. (2011). *Life Domain Balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Springer DE.

Vingerhoets, A. J. J. M., Huijgevoort, M. van & Heck, G. L. van. (2002). Leisure Sickness: A Pilot Study on Its Prevalence, Phenomenology, and Background. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 71(6), 311–317. <https://doi.org/10.1159/000065992>

WKO. (2019a). *TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN ZAHLEN - Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten*.
<https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2019.pdf>

WKO. (2019b). *Zahlen, Daten, Fakten*. https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/hotellerie/Zahlen,_Daten,_Fakten.html

Yoshi Iwasaki, R. C. M. (2000). Hierarchical Dimensions of Leisure Stress Coping. *Leisure Sciences*, 22(3), 163–181. <https://doi.org/10.1080/01490409950121843>

Zhao, X., Qu, H. & Ghiselli, R. (2011). Examining the relationship of work–family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.010>

Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J. & Ee, M. S. (2016). Impact of individual coping strategies and organisational work–life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 501–526. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020447>

Zipperle-Mirwald, E. (2017). *Wie ist meine Zeit fairteilt? Entstehung des Arbeit-Familie-Konfliktes im Tiroler Gastgewerbe: eine Tagebuchstudie bei berufstätigen Müttern / eingereicht von Mag.a Eva Zipperle-Mirwald*. <http://digilib.uibk.ac.at/ulbtirolhs/2204639>

ANHANG

Stellenanzeige Variante A

Alpenresort am Berg
Straße am Berg 1
Tel.: +43 (0) 676 477 3914
Web: alpenresort-am-berg.at
E-Mail: office@alpenresort-am-berg.at



Stellenausschreibung

Das **ALPENRESORT AM BERG****** Hotel mit 72 eleganten und modernen Zimmern und Suiten in direkter Lage in Tirol ist ein **idealer Erholungsort** für Ruhesuchende, aber auch für **sportlich aktive Gäste**. Zudem ist von der Kulinarik bis zum Wellnessbereich alles auf die Wünsche unserer **internationalen BesucherInnen** ausgerichtet.

Wir suchen **kompetente und professionelle MitarbeiterInnen**, die als freundliche und zuverlässige GastgeberInnen auftreten und die **große Freude an der Arbeit mit Menschen** haben für folgende Bereiche in Vollzeit:

- Service
- Rezeption
- Spa/Wellness

Ihr Profil

- Abgeschlossene Berufsausbildung in der Hotellerie
- Gepflegtes Erscheinungsbild und ein sicheres Auftreten
- Konzentriertes und verlässliches Arbeiten
- Herzlichkeit, Spaß und Freude im Umgang mit unseren internationalen und anspruchsvollen Gästen
- Bereitschaft zu Wochenend-, Nacht- und Schichtdiensten
- Deutsch und Englisch in Wort & Schrift (weitere Sprachen sind von Vorteil)

Wir bieten

- Ganzjahressstelle
- geregelte Arbeitszeiten mit einer 5-Tagewoche
- topmoderne Zimmer und Wohnungen mit Flatscreen TV, Kochgelegenheit, Terrasse oder Balkon
- ganztägige Verpflegung auch an freien Tagen
- Jahresprämien vom Unternehmenserfolg und individuelles Bonussystem für außerordentliche Einsätze oder Ideen
- fachliche Weiterbildungsmöglichkeiten im Rahmen unserer Mitarbeiterakademie
- Förderung und Aufstiegsmöglichkeiten

Kontakt

Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen, inklusive Motivationsschreiben, schicken Sie bitte per E-Mail an office@alpenresort-am-berg.at. Wir freuen uns von Ihnen zu hören!

Stellenanzeige Variante B

Alpenresort am Berg
Straße am Berg 1
Tel.: +43 (0) 676 477 3914
Web: alpenresort-am-berg.at
E-Mail: office@alpenresort-am-berg.at



Stellenausschreibung

Das **ALPENRESORT AM BERG****** Hotel mit 72 eleganten und modernen Zimmern und Suiten in direkter Lage in Tirol ist ein **idealer Erholungsort** für Ruhesuchende, aber auch für **sportlich aktive Gäste**. Zudem ist von der Kulinarik bis zum Wellnessbereich alles auf die Wünsche unserer **internationalen Besuchernnen** ausgerichtet.

Wir suchen **kompetente und professionelle MitarbeiterInnen**, die als freundliche und zuverlässige GastgeberInnen auftreten und die **große Freude an der Arbeit mit Menschen** haben für folgende Bereiche in Vollzeit:

- Service
- Rezeption
- Spa/Wellness

Ihr Profil

- Abgeschlossene Berufsausbildung in der Hotellerie
- Gepflegtes Erscheinungsbild und ein sicheres Auftreten
- Konzentriertes und verlässliches Arbeiten
- Herzlichkeit, Spaß und Freude im Umgang mit unseren internationalen und anspruchsvollen Gästen
- Bereitschaft zu Wochenend-, Nacht- und Schichtdiensten
- Deutsch und Englisch in Wort & Schrift (weitere Sprachen sind von Vorteil)

Wir bieten

- Ganzjahresstelle
- geregelte Arbeitszeiten mit einer 5-Tagewoche
- topmoderne Zimmer und Wohnungen mit Flatscreen TV, Kochgelegenheit, Terrasse oder Balkon
- ganztägige Verpflegung auch an freien Tagen
- umfangreiches kostenloses Angebot an Mitarbeiteraktivitäten wie gemeinsame Ski- und Wandertage, Saunaabende, Sprach- und Kochkurse für das ganze Team
- jährliches großes Family&Friends-Sommerfest für alle Mitarbeiter, Angehörige und Freunde
- regelmäßige Team-Tage mit Ausflügen in der Region und Themenabende

Kontakt

Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen, inklusive Motivationsschreiben, schicken Sie bitte per E-Mail an office@alpenresort-am-berg.at. Wir freuen uns von Ihnen zu hören!

Stellenanzeige Variante C

Alpenresort am Berg
Straße am Berg 1
Tel.: +43 (0) 676 477 3914
Web: alpenresort-am-berg.at
E-Mail: office@alpenresort-am-berg.at



Stellenausschreibung

Das **ALPRENRESORT AM BERG****** Hotel mit 72 eleganten und modernen Zimmern und Suiten in direkter Lage in Tirol ist ein **idealer Erholungsort** für Ruhesuchende, aber auch für **sportlich aktive Gäste**. Zudem ist von der Kulinarik bis zum Wellnessbereich alles auf die Wünsche unserer **internationalen BesucherInnen** ausgerichtet.

Wir suchen **kompetente und professionelle MitarbeiterInnen**, die als freundliche und zuverlässige GastgeberInnen auftreten und die **große Freude an der Arbeit mit Menschen** haben für folgende Bereiche in Vollzeit:

- Service
- Rezeption
- Spa/Wellness

Ihr Profil

- Abgeschlossene Berufsausbildung in der Hotellerie
- Gepflegtes Erscheinungsbild und ein sicheres Auftreten
- Konzentriertes und verlässliches Arbeiten
- Herzlichkeit, Spaß und Freude im Umgang mit unseren internationalen und anspruchsvollen Gästen
- Bereitschaft zu Wochenend-, Nacht- und Schichtdiensten
- Deutsch und Englisch in Wort & Schrift (weitere Sprachen sind von Vorteil)

Wir bieten

- Ganzjahresstelle
- geregelte Arbeitszeiten mit einer 5-Tagewoche
- topmoderne Zimmer und Wohnungen mit Flatscreen TV, Kochgelegenheit, Terrasse oder Balkon
- ganzjährige Verpflegung auch an freien Tagen
- kostenlose Nutzung von zahlreichen Sportmöglichkeiten im Haus wie Fitnessstudio und -kurse, Teilnahme an Laufseminaren sowie Mountainbike- und Skiverleih
- zahlreiche Sportangebote in der gesamten Region wie ermäßigte Skikarte, kostenloser Eintritt in Kletterhalle, Boulderpark und Tennisplätze
- kostenloser Startplatz für jährlichen Halbmarathon und Bikemarathon in der Region

Kontakt

Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen, inklusive Motivationsschreiben, schicken Sie bitte per E-Mail an office@alpenresort-am-berg.at. Wir freuen uns von Ihnen zu hören!

KONTAKT:

Interfakultäres Forschungszentrum Tourismus & Freizeit
Sprecher: Mike Peters und Martin Schnitzer

Universität Innsbruck
Karl-Rahner-Platz 3
6020 Innsbruck
T +43 512 507 9560
www.tourismusforschung.tirol
kmu-tourismus@uibk.ac.at

IMPRESSUM:

Design & Formatvorlage: Werner Niederkircher, nuovoline.at
KMU & Tourismus / Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus
Universität Innsbruck