



**Hochschule
für nachhaltige Entwicklung
Eberswalde**

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

Förderung und Erhaltung der intrinsischen Arbeitsmotivation von Mitarbeiter:innen in der Hotellerie

Untersuchung der Gestaltung und Umsetzung von *Employee-Empowerment* als
Personal- und Servicestrategie anhand von Fallstudien aus der deutschen
Markenhotellerie

Vorgelegt von:

Sandra Elisabeth Draheim
Wartburgstr. 29
10825 Berlin

Matrikelnummer: 18211735
E-Mail: sandra.draheim@posteo.de

Fachbereich Nachhaltige Wirtschaft
Studiengang: Nachhaltiges Tourismusmanagement
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Erstgutachterin: Prof. Dr. Claudia C. Brözel
Zweitgutachterin: Anja Eigen M.A.

Tag der Abgabe: 07.06.2021

Zusammenfassung

Die Hotellerie als Dienstleistungsbranche hängt in hohem Maße von der Unternehmensressource „Mitarbeiter:innen“ ab. Personalmangel, Branchenflucht, eine branchenübliche hohe Fluktuation und die damit verbundenen hohen Personalkosten belasten die Branche. Die vorliegende Arbeit führt die Personalproblematik innerhalb der Hotellerie maßgeblich auf eine unzureichende Passung zwischen den Bedürfnissen und Arbeitsmotiven der (potenziellen) Mitarbeiter:innen und deren Verwirklichungsmöglichkeiten innerhalb der Arbeitsorganisation in einem Großteil der Hotelbetriebe zurück. In diesem Zusammenhang wird *Employee-Empowerment* als ganzheitliche Personal- und Servicestrategie, welche zur Erhaltung und zur Förderung der intrinsischen Arbeitsmotivation und somit zur Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen beitragen kann, vorgestellt. Als ganzheitliche Personal- und Servicestrategie bedarf *Empowerment* einer interdisziplinären Herangehensweise und wird im Rahmen der Arbeit mithilfe von Erkenntnissen und Theorien aus der Dienstleistungs- sowie der Motivations- und der Führungsforschung wie auch der Arbeits- und Organisationspsychologie betrachtet. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, die Gestaltung und Umsetzung von *Employee-Empowerment* als Personal- und Servicestrategie anhand von drei Fallstudien innerhalb der deutschen Markenhotellerie zu untersuchen und damit einen Beitrag zur Tourismus- und Arbeitsforschung zu leisten. Mittels Durchführung und qualitativer Auswertung von Experteninterviews werden konkrete Ansätze zur Gestaltung und Umsetzung von *Empowerment* sowie mögliche Herausforderungen und Lösungsansätze erhoben. Diese dienen der Ableitung allgemeiner Rahmenbedingungen für die Gestaltung und Umsetzung von *Employee-Empowerment* in Unternehmen der Markenhotellerie.

Schlagwörter: Hotelbranche, Fachkräftemangel, Generation Y, Arbeitsmotivation, Servicequalität, *Empowerment*, Unternehmensstrategie, Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung, nachhaltige Arbeit.

Abstract

The hotel sector as a part of the service industry is heavily depending on human resources. Staffing problems, skilled employees leaving the industry, high turnover rates and the related costs put a strain on the hotel industry. The present paper relates the mentioned problems to an insufficient employee-organisation fit regarding the realisation of the needs and expectations of the (potential) employees within the existing organisational structures and the work environment. Employee empowerment will be presented as a holistic human resource and service strategy that has the power to preserve and promote work motivation and thus foster employee loyalty. The paper pursues an interdisciplinary approach considering theories and findings of service, motivation and leadership research as well as organisational psychology. The aim of the paper is to explore the design and the implementation of employee empowerment in three major corporations of the hotel industry in Germany and thereby contribute to tourism and labour research. Expert interviews were conducted and qualitatively analysed. The results of the three case studies provide insights into different approaches to the design and the implementation of employee empowerment as well as possible challenges and solutions. In conclusion, common framework conditions for the design and the implementation of employee empowerment within the hotel industry will be formulated.

Keywords: hospitality industry, shortage of skilled workers, millennials, work motivation, service quality, empowerment, business strategy, employer branding, employee retention, sustainable work.