

Bachelorarbeit

Möglichkeiten und Grenzen emotionaler Intelligenz als Führungsgröße – Eine kritische Untersuchung vor dem Hintergrund zunehmender Fluktuation in der mittelständischen Hotellerie

Name des Verfassers: Lena Wittmann
Matrikel-Nr.: 102334

Studienort: Nürnberg
Studiengang: Betriebswirtschaftslehre
Fachrichtung: Hotel- und Tourismusmanagement
Fachsemester: 6
E-Mail-Adresse: lena.wittmann@stud.internationale-ba.com

Betreuender Dozent (iba): Prof. Dr. Florian Wochnik

Name des Praxisbetriebes: Hotel Hölltaler Hof
Betreuer im Praxisbetrieb: Michael Vierling

Tag der Abgabe: 27.07.2020

Anzahl der Wörter: 11414

Abstract

Diese Arbeit untersucht die Forschungsfrage, ob die emotionale Intelligenz von Führungskräften die Bindung von Mitarbeitern beeinflusst. Das Ziel ist dabei, neue Erkenntnisse im Kampf gegen die Fluktuation in der mittelständischen Hotellerie zu gewinnen. Hierfür wurde in drei verschiedenen Hotels sowie in einer übergreifenden Stichprobe die emotionale Intelligenz der Führungskräfte und die Unternehmensverbundenheit des Personals gemessen und verglichen. Für die Erhebung der Daten wurde eine Online-Umfrage durchgeführt, zusammengestellt aus dem „Organizational Commitment Questionnaire“ von Maier und Woschée und dem „Emotionalen Intelligenz Inventar 4“ von Satow. Die Ergebnisse zeigen, dass analoge Ausprägungen der emotionalen Intelligenz und der Verbundenheit der Mitarbeiter vorliegen. Aus dem Vergleich der drei Hotels geht hervor, dass ein Zusammenhang zwischen der emotionalen Intelligenz der Führungskräfte und der Mitarbeiterbindung besteht. Die Ergebnisse indizieren, dass durch den Einbezug von EI in die Personalführung dazu beigetragen werden kann, die Fluktuation in der mittelständischen Hotellerie zu verringern.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Fragestellung und Zielsetzung	2
1.2 Vorgehen und Forschungsansatz	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Die Bedeutung des Produktionsfaktors Personal in der Hotellerie	5
3 Fluktuation in der Hotelbranche	6
3.1 Definition und Arten der Fluktuation	6
3.2 Ursachen der Fluktuation	8
4 Personalführung	9
4.1 Führungstheorien	9
4.1.1 Transaktionale und transformationale Führung	10
4.1.2 Emotionale Führung	11
4.2 Führung im Wandel – neue Anforderungen an Führungskräfte	12
4.3 Führungsproblematik in der mittelständischen Hotellerie	14
5 Führung als Instrument der Mitarbeiterbindung	15
5.1 Grundlagen zur Mitarbeiterbindung	15
5.2 Der Einfluss der Führung auf das Commitment des Personals	16
6 Emotionale Intelligenz	18
6.1 Definition und Forschungshistorie	18
6.2 Verschiedene Modelle und Arten der Messung	20
6.3 Lernbarkeit	23
6.4 Kritik am Ansatz der emotionalen Intelligenz	23
7 Emotionale Intelligenz in Bezug auf Führungskräfte	25
7.1 Die Bedeutung von Emotionen im Führungsprozess	25
7.2 Forschungsstand zum Einfluss von EI auf den Führungserfolg	27
8 Forschungsstand zum Einfluss emotional intelligenter Führung auf die Personalbindung	29
9 Empirische Forschung: EI als Instrument zur Fluktuationsvermeidung in der mittelständischen Hotellerie	30
9.1 Methodenwahl	31
9.2 Fragebogenkonstruktion	32
9.2.1 Fragebogen zur EI der Führungskräfte	32
9.2.2 Fragebogen zur Verbundenheit der Mitarbeiter	33

9.3 Auswahl der Stichprobe.....	34
9.4 Datenauswertung und Analyse.....	35
9.5 Diskussion	42
10 Kritische Würdigung.....	46
11 Ausblick und zukünftige Forschung	48
12 Fazit	49
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	50
Anhang	56
Eidesstattliche Erklärung	
Erklärung des betrieblichen Betreuers	

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Schnittmenge der drei zu untersuchenden Forschungsfelder.....	2
Abb. 2: Die häufigsten Gründe für das Bleiben und Wechseln von Arbeitnehmern im Jahr 2017.....	8
Abb. 3: Modell der emotionalen Intelligenz nach Daniel Goleman	19
Abb. 4: Öffentliche Umfrage: Gegenüberstellung der Ausprägungen der EI-Skalen und des Organisational Commitments.....	37
Abb. 5: Öffentliche Umfrage: Darstellung der durchschnittlichen Skalenausprägungen in Stanine-Normwerten.....	38
Abb. 6: Hotel 1: Gegenüberstellung der Ausprägungen der EI-Skalen und des Organisational Commitments.....	38
Abb. 7: Hotel 1: Darstellung der durchschnittlichen Skalenausprägungen in Stanine-Normwerten.....	39
Abb. 8: Hotel 2: Gegenüberstellung der Ausprägungen der EI-Skalen und des Organisational Commitments.....	40
Abb. 9: Hotel 2: Darstellung der durchschnittlichen Skalenausprägungen in Stanine-Normwerten.....	41
Abb. 10: Hotel 3: Gegenüberstellung der Ausprägungen der EI-Skalen und des Organisational Commitments.....	41
Abb. 11: Hotel 3: Darstellung der durchschnittlichen Skalenausprägungen in Stanine-Normwerten.....	42
Tab. 1: Gegenüberstellung von Modellen der emotionalen Intelligenz.....	21
Tab. 2: Stichprobenumfang	35
Tab. 3: Bedeutung der Stanine-Normwerte	36

Abkürzungsverzeichnis

BDA	Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände
ECI	Emotional Competence Inventory
EI	Emotionale Intelligenz
EI4	Emotional Intelligence Inventar
Em	Einfühlungsvermögen
eS	Emotionale Selbstkontrolle
HR	Human Resources
IQ	Intelligenz Quotient
Leader-EI	Emotionale Intelligenz der Führungskraft
Mk	Menschenkenntnis
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
OC	Organizational Commitment
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
TEIQue	Trait Emotional Intelligence Questionnaire
Ue	Überzeugungskraft

1 Einleitung

Das in Zukunft bedeutendste Thema des Personalmanagements ist die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern. Wie das Ergebnis des HR-Reports¹ 2019 zeigt, liegt die Mitarbeiterbindung mit 43 % erneut an der Spitze der wichtigsten HR-Handlungsfelder.² Besonders für das Gastgewerbe bedeutet die hohe Fluktuationsrate von 68,9 %³ nicht nur Engpässe in der Arbeitsorganisation, sondern auch Kosten. Dass die Hotellerie von der Herausforderung der Personalbindung intensiv betroffen ist, erkannte Reto Wittwer⁴ bereits im Jahre 2012: „In Zukunft werden Hotels nicht mangels Gästen schließen, sondern mangels Mitarbeitern.“⁵

Obwohl das Problemfeld der Mitarbeiterbindung in der Hotelbranche ein bereits langjährig existierendes und bekanntes Phänomen darstellt, beschränken sich die bisherigen Lösungsansätze meist auf klassische Bindungsprogramme und Anreizsysteme. Entscheidend ist jedoch die Frage, ob es für das Binden von Mitarbeitern neue Ansätze gibt, die bisher nicht in Erwägung gezogen wurden. Die Personalführung ist ausschlaggebend für die Verbundenheit der Mitarbeiter. Das Führungsverhalten als Bindungsinstrument ist daher ein verbreiteter Forschungsgegenstand. Ein vergleichsweise neuer Ansatz in der Führungsforschung ist das Konstrukt der emotionalen Intelligenz (EI).

„If your emotional abilities aren't in hand, if you don't have self-awareness, if you are not able to manage your distressing emotions, if you can't have empathy and have effective relationships, then no matter how smart you are, you are not going to get very far.“⁶ - Daniel Goleman

Der Psychologe und Journalist Daniel Goleman setzte die emotionale Intelligenz erstmals in einen direkten Zusammenhang mit Führungserfolg. Entscheidend sind dabei, neben der Fachkompetenz und dem Intellekt, besonders die Fähigkeiten der Wahrnehmung und Regulierung von Emotionen. Für die Hotelbranche, welche verstärkt Herausforderungen im HR-Management zu meistern hat, stellt der Ansatz der emotionalen Führung ein bislang kaum berücksichtigtes Potenzial dar.

¹ Der HR-Report basiert auf einer Onlinebefragung von 868 Mitarbeitern.

² Vgl. Eilers et al., 2019, S. 28.

³ Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2018, S. 140.

⁴ Ehemaliger CEO der Hotellkette Kempinski Hotels/Resorts.

⁵ Wittwer, zitiert nach Von Bonin, 2013, S. 12.

⁶ Goleman, zitiert nach Treher, Piltz & Jacobs, 2011, S. 283.

1.1 Fragestellung und Zielsetzung

Drei aktuelle Beobachtungsfelder bilden das Fundament für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit: (1) Die Mitarbeiterbindung gewinnt in der Branche der mittelständischen Hotellerie, vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und Wertewandels, zunehmend an Bedeutung. (2) Die Personalführung erlebt einen Wandel von einer reinen Sachorientierung zu einem stärkeren Mitarbeiterfokus. Zwischenmenschliche Kompetenzen werden daher wichtiger für eine erfolgreiche Führung. (3) Diese Kompetenzen werden von dem Konstrukt der emotionalen Intelligenz umfasst, welches Emotionen und rationales Denken vereint. Die in Abb. 1 dargestellten Forschungsfelder werden in ihrer gegenseitigen Beeinflussung genauer beleuchtet und analysiert. Aus der Schnittmenge ergibt sich die Forschungslücke, die durch die Untersuchung folgender Hypothese geschlossen werden soll:

Ein hoher Grad der emotionalen Intelligenz von Führungskräften hat einen positiven Einfluss auf die Verbundenheit der Mitarbeiter in der mittelständischen Hotellerie.

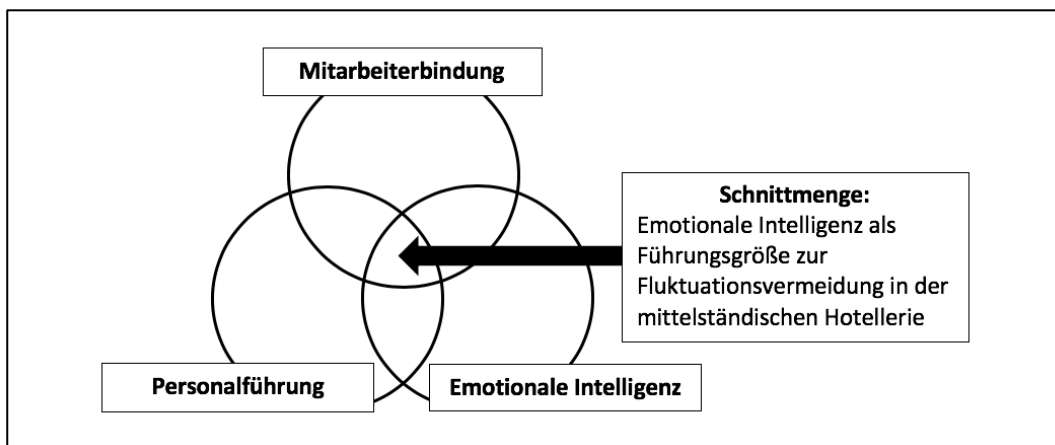


Abb. 1: Schnittmenge der drei zu untersuchenden Forschungsfelder (eigene Darstellung).

Das Ziel der Untersuchung ist es, herauszuarbeiten, inwiefern emotionale Intelligenz in der Führung als Erfolgsfaktor der Mitarbeiterbindung wirken kann. Hierfür wird in einer quantitativen Fragebogenstudie die EI von Führungskräften und die Mitarbeiterbindung gemessen und verglichen. Das Ziel ist die Sensibilisierung der Hotelbranche für das Thema der emotionalen Intelligenz als Führungsinstrument. So können neue Ansätze, Überlegungen und Handlungsempfehlungen bezüglich der Mitarbeiterbindung formuliert werden. Der Mehrwert der Aufarbeitung dieses Forschungsfeldes entsteht für die Wissenschaft und die Hotelbranche durch neue Erkenntnisse von Einflussfaktoren auf die Personalführung und -bindung.

1.2 Vorgehen und Forschungsansatz

Die Basis der vorliegenden Arbeit bildet die theoretische Betrachtung der Personalführung, Mitarbeiterbindung und emotionalen Intelligenz sowie des Zusammenhangs der drei Forschungsfelder. Diese erfolgt unter dem Einbezug von ausgewählter Fachliteratur, empirischen Studien, Metaanalysen und Artikeln aus Fachzeitschriften. Ausgehend von den Informationen aus der Literatur und Forschung wird anschließend eine quantitative Befragung durchgeführt, um die Erkenntnisse aus der Theorie zu unterstützen.

Als Forschungsmethode dient die Durchführung und Analyse einer Online-Umfrage, welche aus zwei unterschiedlichen Fragebögen besteht. Der erste Fragebogen misst die emotionale Intelligenz von Führungskräften. Hierfür wird der Emotional Intelligence Inventar (EI4) von Satow herangezogen. Der zweite Fragebogen enthält den Organisational Commitment Questionnaire (OCQ) von Maier und Woschée, der die Bindung von Mitarbeitern ermittelt. Beide Varianten basieren auf der Selbsteinschätzung der Teilnehmer. Das quantitativ konzipierte Forschungsdesign ermöglicht es, eine umfangreiche Datenfülle zu erfassen und einen Zusammenhang von EI und Mitarbeiterbindung in mehreren Hotels zu analysieren. Anschließend werden die Ergebnisse mit Methoden der deskriptiven Statistik dargestellt und der Zusammenhang zwischen Leader-EI und der Mitarbeiterbindung qualitativ interpretiert.

Anzumerken ist, dass die vorliegende Bachelorarbeit im Zeitraum der Corona-Pandemie im Jahr 2020 verfasst wurde. Aus diesem Grund kam es insbesondere bei der empirischen Untersuchung zu Einschränkungen. Die Hotelbranche stand zu dieser Zeit vor existenziellen Herausforderungen. Hotelmitarbeiter und Führungskräfte waren einer erhöhten psychischen Belastung ausgesetzt. Bei der Interpretation der Ergebnisse dieser Arbeit können diese veränderten Bedingungen für bestimmte Beobachtungsbereiche oder -zwecke eine Rolle spielen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Themenhinführung folgt im zweiten und dritten Kapitel die theoretische Bearbeitung relevanter Hintergrundthemen wie die Bedeutung des Personals und die Fluktuation in der Hotelbranche. Dabei werden die Hintergründe abgebildet, weshalb die Mitarbeiterbindung in der Hotellerie ein wichtiges Handlungsfeld darstellt. Kapitel vier behandelt das Forschungsfeld der Personalführung. Diese wird zunächst in den Hotel-Kontext gestellt. Neben Führungstheorien wird auch der Wandel der Führungsumwelt und die steigende Bedeutung von Emotionen im Führungskontext abgebildet. Der Zusammenhang zwischen Personalführung und Mitarbeiterbindung wird in Kapitel fünf untersucht. Das sechste Kapitel ist dem Thema der emotionalen Intelligenz gewidmet und umfasst Definitionen, Modellbeschreibungen, die Frage nach der Lernbarkeit sowie eine kritische Betrachtung des Themenkomplexes. In Kapitel sieben wird ein Zusammenhang zwischen der emotionalen Intelligenz und einem erfolgreichen Führungsprozess hergestellt. Anschließend wird in Kapitel acht der Forschungsstand zum Einfluss emotional intelligenter Führung auf die Personalbindung betrachtet. Kapitel neun umfasst die Methode und Auswertung der empirischen Forschung mit anschließender Diskussion der Ergebnisse. Nach der kritischen Würdigung der Arbeit in Kapitel zehn erfolgt ein Blick in die relevanten Zukunftsthemen der behandelten Forschungsfelder. Den Abschluss bildet ein zusammenfassendes Fazit in Kapitel zwölf.

2 Die Bedeutung des Produktionsfaktors Personal in der Hotellerie

Der Produktionsfaktor Personal hat im Gastgewerbe, im Vergleich zu anderen Branchen, einen besonderen Stellenwert. Die Möglichkeiten des Einsatzes von maschineller Arbeit als Rationalisierungsmaßnahme sind in der Hotellerie gering. Grund dafür sind die spezifischen Eigenschaften der Hotelleistung. Dazu gehören die Immaterialität und die Nicht-Lagerfähigkeit. Eine Hotelleistung wird in Echtzeit produziert und fordert demnach eine ständige Interaktion mit dem Gast, welcher als externer Faktor miteinbezogen wird.⁷ Die innere Haltung der Mitarbeiter und deren Motivation spiegeln sich im Verhalten und der Arbeitsleistung wider. Diese Faktoren wirken auf den Gast und beeinflussen dessen Wahrnehmung der Servicequalität.⁸ Die Interaktion und Kommunikation zwischen Gast und Hotelpersonal hat daher eine Auswirkung auf die Gesamtleistung, die Qualität und das Image eines Hotels.

Die Aufwendungen für das Personal betragen, je nach Betriebsart, bis zu 45 % des Betriebsumsatzes und sind somit die größte Aufwandsposition im Hotel.⁹ Zudem erhöhen die stetig steigenden Personalkosten den Kostendruck. Dieser Kostenfaktor und die Bedeutung von Personal als Teil der Hotelleistung sind Gründe, warum vor allem in der Hotelbranche ein Führungskonzept mit dem Ziel der Mitarbeiterbindung entscheidend für den Unternehmenserfolg ist.

⁷ Vgl. Henschel, Gruner & Von Freyberg, 2018, S. 167.

⁸ Vgl. Burke, 2018, S. 4f.

⁹ Vgl. Henschel, Gruner & Von Freyberg, S. 167.

3 Fluktuation in der Hotelbranche

Dass die Hotelbranche ein hohes Maß an personeller Fluktuation vorzuweisen hat, ist kein unbekanntes Phänomen. Die Fluktuationsrate¹⁰ im Gastgewerbe von 68,9 % erscheint im Vergleich zu anderen Bereichen wie dem Gesundheitswesen (Fluktuationsrate: 23 %) oder der öffentlichen Verwaltung (Fluktuationsrate: 13,4 %) verhältnismäßig hoch.¹¹ Jedoch sind bei der Beurteilung dieser Werte die Charakteristika von Berufen im Tourismussektor zu berücksichtigen. Das Sammeln von Berufserfahrung in verschiedenen Betrieben und Ländern sowie eine hohe Dynamik sind in der Hotelbranche üblich. Daher begrüßen einige Hoteliers ein angemessenes Maß an personellem Wechsel. Dieser begünstigt die Agilität und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens und unterstützt eine innovative und zeitgemäße Unternehmenspolitik.¹² Trotz der Fluktuationskosten und Produktivitätsverluste gilt es daher nicht, die Fluktuation auf einen Null-Wert zu senken. Vielmehr soll es Ziel der Personalpolitik sein, die richtigen Mitarbeiter zu binden.¹³ In diesem Kapitel werden die Definition, die Arten und die Ursachen von Fluktuation erläutert.

3.1 Definition und Arten der Fluktuation

In der Betriebswirtschaft versteht man unter Fluktuation den Abgang von Arbeitskräften durch eine vom Arbeitnehmer initiierte Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Zur Berechnung der Fluktuationsrate gibt es verschiedene Ansätze.¹⁴ Folgendes Beispiel der Berechnung basiert auf der BDA-Formel¹⁵:

Fluktuationsrate = (Anzahl der Personalabgänge innerhalb einer Periode / Anzahl der Beschäftigten während dieser Periode) * 100

Häufig wird die Fluktuationsrate zur Analyse des Zufriedenheitsniveaus des Personals herangezogen. Dieser Vergleich ist jedoch nur bedingt geeignet. Unzufriedene Mitarbeiter bleiben nicht selten auf Grund fehlender Alternativen oder anderen Umständen wie der Wohnsituation im Betrieb. Umgekehrt können auch

¹⁰ Werte aus dem Jahr 2017.

¹¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2018, S. 140.

¹² Vgl. Bachmann & Seebach, 2013, S. 439.

¹³ Vgl. Wickel-Kirsch, 2013, S. 82.

¹⁴ Vgl. Bartscher & Nissen, 2018.

¹⁵ Berechnungsempfehlung der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände.

zufriedene Arbeitnehmer aus verschiedenen Gründen eine Wechselbereitschaft entwickeln.¹⁶

Es wird zwischen der natürlichen, der unternehmensinternen und der unternehmensfremden Fluktuation unterschieden. Die natürliche Fluktuation tritt auf, wenn ein Mitarbeiter in den Ruhestand eintritt oder verstirbt. Diese Art des Personalabgangs ist vom Unternehmen nicht beeinflussbar. Stellenwechsel innerhalb eines Unternehmens werden als unternehmensinterne Fluktuation bezeichnet. Bei einem unternehmensfremden Personalabgang initiiert der Arbeitnehmer eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor dem Hintergrund, den Arbeitgeber zu wechseln.¹⁷ Diese Art wird auch als Mitarbeiterfluktuation bezeichnet und steht im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung, welche Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist.

¹⁶ Vgl. Pepels, 2013, S. 129.

¹⁷ Vgl. Reiß, 2014.

3.2 Ursachen der Fluktuation

Die Gründe für einen Arbeitgeberwechsel sind vielseitig. Einige kann das Unternehmen auf direktem oder indirektem Wege beeinflussen. Jedoch können Fluktuationsursachen auch außerhalb des betrieblichen Einflusses liegen. Zu diesen gehören bspw. branchenspezifische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren.¹⁸ Die Problemstellung vorliegender Arbeit bezieht sich auf die Bekämpfung der Ursachen, die durch das Verhalten der Führungskräfte beeinflusst werden können.

Eine Umfrage von PRIOAS aus dem Jahr 2017 (vgl. Abb. 2) hat ergeben, dass der häufigste Grund für einen Arbeitgeberwechsel die Unternehmenskultur (36 %) ist, gefolgt von den Verdienstmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen (31 %).¹⁹ Werden die Ergebnisse im Hinblick auf die Personalführung betrachtet, fällt auf, dass die Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft für 18 % der Befragten ein Grund für einen Wechsel ist. Für 23 % der Befragten ist dieser Faktor ein Grund, im Unternehmen zu bleiben. Die Führungskraft hat daher sowohl einen Einfluss auf die Wechselbereitschaft und deren Vermeidung als auch auf die Mitarbeiterbindung und deren Stärkung. Das Problem der Fluktuation kann durch eine erfolgreiche Führung von beiden Seiten behandelt werden.

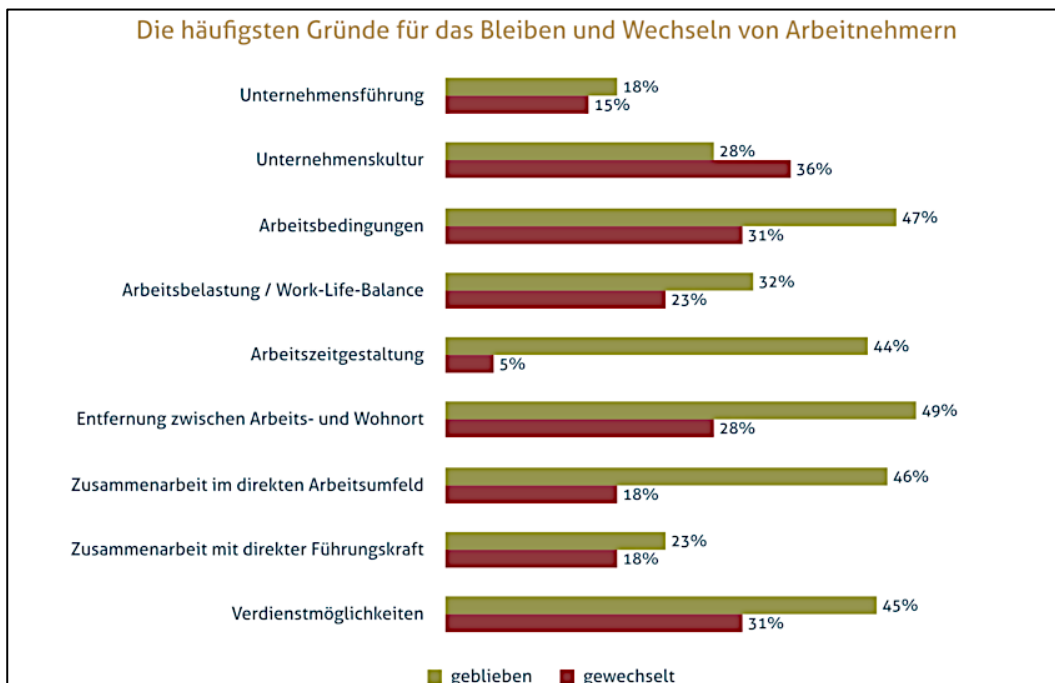


Abb. 2: Die häufigsten Gründe für das Bleiben und Wechseln von Arbeitnehmern im Jahr 2017 (Gehring & Bruder, 2017).

¹⁸ Vgl. Bartscher & Nissen, 2018.

¹⁹ Vgl. Gehring & Bruder, 2017.

4 Personalführung

Der Begriff der Führung findet sich in der Literatur unter zahlreichen Definitionen wieder. Um diese Vielfalt einzugrenzen, wird der Führungsbegriff im jeweiligen Kontext betrachtet. In der vorliegenden Arbeit geht es explizit um die Führung von Mitarbeitern durch Führungskräfte in einem Unternehmen. Personale Führung kann als die auf den Unternehmenserfolg abzielende, soziale Einflussnahme auf den Mitarbeiter definiert werden.²⁰ Eine weitere Definition, die im vorliegenden Kontext Anwendung findet, lautet: „Führen heißt (...), eine Umwelt zu gestalten, der Menschen gerne angehören wollen und in der sie gerne arbeiten – nicht nur arbeiten, sondern auch gerne leben.“²¹ Während sich die Betriebswirtschaftslehre vor allem mit der Zielerreichung beschäftigt, untersuchen andere Disziplinen wie beispielsweise die Psychologie, durch welche Verhaltensweisen Mitarbeiter beeinflusst werden.²² Dieses Kapitel beschreibt eine Auswahl an Theorien der Führungsforschung. Zudem wird die Führung vor dem Hinblick der sich veränderten Umwelt und im Hotel-Kontext betrachtet.

4.1 Führungstheorien

Führungskräfte sollen durch Einflussnahme auf ihre Mitarbeiter sicherstellen, dass deren Leistung zum Erreichen der Unternehmensziele führt. Führungserfolg zeichnet sich folglich durch die Leistung der Mitarbeiter ab. Neben den Unternehmenszielen soll Führung auch Humanziele verfolgen, was die Mitarbeiterzufriedenheit zu einem weiteren Kriterium für den Führungserfolg macht.²³ Im Laufe der Führungsforschung haben sich verschiedene Theorien etabliert. Diese zielen darauf ab, den Führungserfolg zu erklären.²⁴ Die traditionellen Führungstheorien, die aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hervorgehen, beschäftigen sich vor allem mit den Eigenschaften und Verhaltensweisen des Vorgesetzten als Hauptfaktor des Führungserfolgs. Man unterscheidet zwischen drei Ansätzen: Die Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationstheorie der Führung.²⁵

²⁰ Vgl. Von Rosenstiel & Comelli, 2003, S 75ff.

²¹ Pinnow, 2012, S. 56.

²² Vgl. Von Rosenstiel & Comelli, 2003, S. 77.

²³ Vgl. Nerdinger, 2014, S. 84.

²⁴ Vgl. Franken, 2019, S. 312.

²⁵ Vgl. ebd., S. 312ff.

Mit dem Wandel der Arbeitswelt haben sich auch die Anforderungen an Führungskräfte und die Führungsmethoden geändert. Zu den modernen Führungstheorien, die zum Großteil in den 1990er Jahren entstanden sind, gehören die transaktionale und transformationale Führung sowie die emotionale Führung.²⁶ Im Gegensatz zu den traditionellen Führungsansätzen basieren diese Konzepte auf einem komplexen, ganzheitlichen Menschenbild. Nicht nur die menschliche Rationalität, sondern auch Emotionen und Unterbewusstsein spielen eine Rolle. Gleichzeitig erweitern diese Führungskonzepte die Anforderungen an die Führungskräfte. Diese müssen verschiedene Mitarbeiterpersönlichkeiten und Führungssituationen wahrnehmen und mit dem angemessenen Führungsstil reagieren.²⁷

4.1.1 Transaktionale und transformationale Führung

Transaktionale Führung ist durch das Austauschprinzip von Geld und Leistung gekennzeichnet. Ergebnisse werden entsprechend durch Zahlungen belohnt. Dieses Konzept geht von einem rationalen Mitarbeiter aus, der aus rein finanziellen Anreizen zur Leistung motiviert ist. Transaktionale Führung hat sich in der psychologischen Forschung und Unternehmenspraxis als überholt erwiesen, weshalb der Ansatz der transformationalen Führung an Aufmerksamkeit gewinnt. Statt äußere Anreize sorgt vor allem das innere Commitment des Mitarbeiters dafür, sich für die Unternehmensziele einzusetzen. Ziel ist dabei die Transformation eines Mitarbeiters zu einem innerlich überzeugten Anhänger der Unternehmenskultur. Transformationale Führungskräfte können ihr Personal für ihre Ziele und Vision begeistern. Häufig wird der Begriff der charismatischen Führungspersönlichkeit mit diesem Führungsansatz in Verbindung gebracht.²⁸ Der Begriff Charisma wird in der eigenschaftstheoretischen Forschung häufig als wesentliches Merkmal der erfolgreichen Führungskraft genannt. „Charisma ist eine außergewöhnliche Ausstrahlung einer Persönlichkeit, der außergewöhnliche oder sogar übernatürliche Fähigkeiten zugeschrieben werden, sodass sie als Führer anerkannt wird.“²⁹ Charismatische Führungspersönlichkeiten werden als Vorbilder angenommen. Dies führt bei anderen Menschen dazu, dass sie die Person bewundern, idealisieren und nachahmen wollen und ihr deshalb folgen.³⁰

²⁶ Vgl. Franken, 2019, S. 319.

²⁷ Vgl. ebd., S. 325f.

²⁸ Vgl. Becker, 2015, S. 38ff.

²⁹ Franken, 2019, S. 313.

³⁰ Vgl. Nerdinger, 2014, S. 86.

4.1.2 Emotionale Führung

Das Konzept der emotionalen Führung bedeutet die Führung mit emotionaler Intelligenz und geht auf Goleman, Boyatzis und Mckee zurück. Die Autoren sehen die grundlegende Führungsaufgabe darin, positive Gefühle zu wecken, die das Beste im Mitarbeiter hervorbringen. Dieser Prozess ist das Erzeugen von Resonanz.³¹ Resonante Führung wirkt positiv auf die Emotionen innerhalb der Belegschaft und ist das Bindemittel, das Loyalität zu einem Unternehmen bewirkt.³² Damit wird bereits eine Verbindung zwischen emotional intelligenter Führung und Mitarbeiterbindung hergestellt. Der Forschungsstand zu dieser These wird in Kapitel acht näher behandelt. Der Kern der emotionalen Führung besteht darin, Menschen zu inspirieren, in ihnen Begeisterung und Leidenschaft zu wecken und deren Motivation und Engagement zu steigern.³³ Ähnlich dem situativen Führungsansatz postuliert Goleman, dass eine emotional intelligente Führungskraft situationsabhängig nach verschiedenen Führungsstilen handelt.³⁴ Der Ansatz der emotionalen Führung spricht den Emotionen jedoch keine alleinstehende Bedeutung zu. Die Verbindung von Intellekt und Emotionen ist aus biologischer Sicht die Bedingung für resonante Führung.³⁵

³¹ Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, S. 9.

³² Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2006, S. 222.

³³ Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, S. 10.

³⁴ Vgl. ebd., S. 79.

³⁵ Vgl. ebd., S. 50.

4.2 Führung im Wandel – neue Anforderungen an Führungskräfte

Die Bedeutung einzelner Aspekte der Führung verändert sich zusammen mit der real existierenden Umwelt. Der ständige Wandel beeinflusst daher auch das Anforderungsprofil von Führungskräften. Neben fundierten Fachkenntnissen und Fähigkeiten des Personal- und Kommunikationsmanagements werden auch eine hohe Selbstmanagementkompetenz und emotionale Intelligenz vorausgesetzt. Hinzu kommen ein gesteigerter Erfolgs- und Zeitdruck.³⁶

Die Arbeitswelt ist zahlreichen Veränderungen unterworfen, deren Auswirkungen bereits spürbar sind und deren Entwicklungen fortsetzend erwartet werden. Technologischer Fortschritt, schnellere Produktentwicklung und neue Kommunikationssysteme stellen Führungskräfte vor die Herausforderung, kooperierende Arbeitsgruppen aus motiviertem und qualifiziertem Personal zu bilden und diese mit Innovationsfreude zu leiten. Eigenschaften wie Innovation, Kreativität und Mut zur Alternative werden auch durch die zunehmende Konkurrenz- und Kundenorientierung gefordert.³⁷

Einen einschneidenden Veränderungsprozess stellt die Globalisierung und die damit zunehmende internationale Vernetzung dar. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht ein Unternehmen international erfahrene Manager. Von diesen werden nicht nur Sprachkenntnisse und Mobilitätsbereitschaft, sondern vor allem Offenheit gegenüber fremden Kulturen, Denkmustern und Verhaltensweisen verlangt. Die Herausforderung besteht darin, Arbeitsweisen und -einstellungen sowie die Werthaltungen aller Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten zu vereinen.³⁸ Daher gehört auch das Diversity-Management zum neuen Anforderungsprofil der Führungskräfte.

Der demographische Wandel hat einen enormen Einfluss auf gesellschaftliche Veränderungen. Die Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Erwerbstätigen nimmt stetig ab. Das resultiert nicht nur in einem Mangel an Fachkräften. Das Ergebnis sind außerdem konkurrierende Wertorientierungen innerhalb der Bevölkerung. So müssen Unternehmen sowohl Arbeitnehmer im hohen Erwerbsalter als

³⁶ Vgl. Regnet, 2014, S. 29f.

³⁷ Vgl. ebd., S. 32.

³⁸ Vgl. ebd., S. 34.

auch Nachwuchskräfte durch das Ansprechen teils völlig divergenter Wertvorstellungen an sich binden. Die Generationen Y und Z verfügen über ein anderes Verständnis von Sinnhaftigkeit der Arbeit, wobei die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Work-Life-Balance wird zu einer Priorität. Außerdem fordern junge Arbeitnehmer mehr Partizipation und Flexibilität und äußern dies auch mit einem für viele Führungskräfte bislang nicht gewohnten Selbstbewusstsein.³⁹

Aus den genannten Veränderungen ergibt sich ein neues Anforderungsprofil für die Führungskräfte der Zukunft. Die veralteten Muster einer autoritären und gewinnorientierten Führung können mit den neuen Entwicklungen nicht Schritt halten. Die Elemente einer modernen Führungskultur sind offene, flexible und vernetzte Strukturen, Vertrauen in die Mitarbeiter und Eigenverantwortung des Personals. Laut dem HR-Report 2014/2015 von Hays sehen 81 % der befragten Entscheider in Deutschland die sozialen Kompetenzen von Führungskräften als wichtigstes Handlungsfeld der Personal- und Unternehmensführung. Grund dafür sind die Entwicklungen in Richtung Individualisierung, Diversität der Mitarbeiter und Alterung der Erwerbsbevölkerung. Aus Mitarbeitersicht wird die Bedeutung von sozialen Führungskompetenzen bestätigt. 71 % der befragten Mitarbeiter erwarten vor allem eine Feedbackkultur und 69 % wünschen sich mehr Motivation durch die Vorgesetzten.⁴⁰ Der HR-Report von 2019 zeigt auf, dass sich die Geschäftsführung sowie die Führungskräfte in Fachabteilungen vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen vor allem in der Rolle als Coaches sehen. Auch 47 % der befragten Mitarbeiter betonen die Rolle der Führungskraft als Coach.⁴¹

Blickt man zusammenfassend auf die neuen Anforderungen an Führungskräfte, fällt auf, dass der Mitarbeiter als Mensch in den Fokus der Personalführung rückt. Die zwischenmenschlichen Führungsaspekte wie Kommunikation, Motivationsbereitschaft und andere soziale und emotionale Kompetenzen gewinnen an Bedeutung.⁴² Der Forschungsansatz der emotionalen Intelligenz in der Personalführung setzt sich mit der Entwicklung und Bedeutung dieser Kompetenzen auseinander.

³⁹ Vgl. Regnet, 2014, S. 36.

⁴⁰ Vgl. Eilers et al., 2014, S. 10f.

⁴¹ Vgl. Eilers et al., 2019, S. 21.

⁴² Vgl. Urban, 2008, S. 106.

4.3 Führungsproblematik in der mittelständischen Hotellerie

Die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter werden durch zahlreiche Faktoren beeinflusst, die von materieller oder immaterieller Natur sein können. Im Vergleich zur Kettenhotellerie haben mittelständische Hotels weniger Möglichkeiten, materielle Anreize zu schaffen und die Personalentwicklung zu fördern. Zudem sind schlechte Arbeitsbedingungen, geringe Aufstiegschancen und unflexible Arbeitszeitmodelle ein branchenweites Problem.⁴³ Der Gedanke einer Wertschöpfungskultur wird in der Praxis kaum mit der Hotelbranche in Verbindung gebracht. Der Gast ist König. Das Personal kommt bei dieser Devise oft zu kurz. Diese Problemfelder zeichnen sich sowohl in einer hohen Fluktuationsrate als auch durch die hohen Abbruchquoten der Auszubildenden ab. Der Beruf Restaurantfachkraft war 2016 mit 50,6 % der Ausbildungsberufe mit der zweithöchsten Vertragslösungsquote. Die Lösungsquote der Ausbildung zur Hotelfachkraft betrug 40,8 %.⁴⁴

Die mittelständische Hotellerie hat im Vergleich zur Markenhhotellerie oder anderen Branchen viele Hürden zu überwinden, um zufriedenheitsfördernde Faktoren zu bieten. Um so wichtiger ist es für die Betriebe, eine erfolgreiche Personalführung als Alleinstellungsmerkmal zu bilden. Kleine Belegschaften und kurze Kommunikationswege begünstigen das Potenzial individueller Führung als Bindungsinstrument. In der Praxis wird dieses Potenzial jedoch selten genutzt. In vielen Betrieben wird an veralteten Führungsstilen und Denkmustern festgehalten. Der autoritäre Führungsstil galt in der Entwicklung des Gastgewerbes in Form von klaren Hierarchien und einem rauen Umgangston als branchentypisch. Bis heute lässt sich der autoritäre Stil vor allem in der Individualhotellerie beobachten.⁴⁵ Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung durch geeignetes Führungsverhalten ist es für die mittelständische Hotellerie unabdingbar, sich von veralteten Konzepten loszulösen, neue Führungsansätze zu erproben und ausreichend Zeit in die Personalführung zu investieren.

⁴³ Vgl. Henschel, Gruner & Von Freyberg, 2018, S. 167f.

⁴⁴ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2018, S. 84.

⁴⁵ Vgl. Henschel, Gruner & Von Freyberg, 2018, S. 196.

5 Führung als Instrument der Mitarbeiterbindung

Oftmals wird der Grad der Personalbindung als ein Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber umschrieben. Aus diesem Gefühl entwickeln sich sowohl Treue als auch der Wunsch, in diesem Betrieb zu bleiben. Drei psychologische Phänomene bilden den Grundstock für eine hohe Bindung: Die Arbeitszufriedenheit, der Grad der sozialen Identifikation mit dem Unternehmen und der beruflichen Rolle sowie das Commitment.⁴⁶ Das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten ist eine ausschlaggebende Maßnahme zur Steigerung der Personalbindung.⁴⁷ Im folgenden Abschnitt wird zunächst der Commitment-Ansatz von Meyer und Allen zur Erklärung der Entstehung von Mitarbeiterbindung erläutert. Im Anschluss wird die Bedeutung der Führung und Führungsstile für die Bindung von Personal veranschaulicht.

5.1 Grundlagen zur Mitarbeiterbindung

71 % der deutschen Berufstätigen weisen eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen auf. Dagegen fühlen sich lediglich 15 % an ihren Arbeitgeber gebunden. 14 % der Arbeitnehmer besitzen gar keine emotionale Bindung zum Unternehmen. Diese Zahlen gehen aus dem „Gallup Engagement Index 2018“ hervor, für den das forschungsorientierte Beratungsunternehmen „Gallup Deutschland“ 1000 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahren befragte.⁴⁸

Neben dem Grad der emotionalen Verbundenheit an den Arbeitgeber untersucht die Gallup Studie auch den Zusammenhang dieser Bindung mit der Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen. Diese Wechselbereitschaft spiegelt sich in der Fluktuationsrate wider. Laut der Untersuchung resultiert eine mangelnde emotionale Bindung zum Arbeitgeber in einer innerlichen Kündigung. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass 95 % der stark gebundenen Mitarbeiter nicht planen, in einem Jahr ihr Unternehmen zu verlassen. Gleiches trifft nur auf 55 % der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung zu.⁴⁹ Der Zusammenhang zwischen einer hohen emotionalen Bindung und einer niedrigen Wechselbereitschaft der Mitarbeiter wird durch diese Untersuchung deutlich.

⁴⁶ Vgl. Kanning, 2017, S. 192.

⁴⁷ Vgl. ebd., S. 229.

⁴⁸ Vgl. Nink, 2018, S. 7.

⁴⁹ Vgl. Wolter, 2018.

Zur Analyse der Faktoren, die auf die Personalbindung einwirken, gibt es zahlreiche Ansätze und Erklärungsversuche. Meyer und Allen definieren die subjektiv empfundene Art der Verbundenheit als Commitment, wobei zwischen affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment differenziert wird.⁵⁰ Letzteres beschreibt die Bindung auf der Basis von subjektiv empfundener moralischer Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitgeber. Das Fundament für normatives Commitment bilden gesellschaftliche Normen oder freiwillige Vertragsregelungen wie Kündigungsfristen. Die finanziellen Aufwendungen durch einen Arbeitgeberwechsel sowie der Mangel an Alternativen am Arbeitsmarkt bilden das kalkulatorische Commitment. Dabei hat der Arbeitnehmer das Gefühl, dass eine Kündigung aufgrund der Kosten/Nutzen Relation für ihn nachteilig wäre.⁵¹ Affektives Commitment resultiert aus der Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis. Diese kann durch positive Erfahrungen, erfüllte Erwartungen und der Identifikation mit dem Unternehmen entstehen. Diese Art von Commitment bringt den Mitarbeiter dazu, von sich aus im Betrieb bleiben zu wollen und ist daher der wichtigste Einfluss auf die Bindung.⁵²

5.2 Der Einfluss der Führung auf das Commitment des Personals

Die Qualität der Personalführung hat sich, neben anderen Faktoren, als notwendige Bedingung für Commitment, und damit für die Mitarbeiterbindung, herausgestellt. Die Forschung hat gezeigt, dass das Führungsverhalten einen massiven und kontinuierlichen Einfluss auf die Arbeitnehmerzufriedenheit hat. Zufriedenheit am Arbeitsplatz kann insbesondere durch transformationale Führung erreicht werden.⁵³ Bereits 1990 stellten Mathieu und Zajac in einer Metaanalyse Zusammenhänge zwischen partizipativer Führung und Commitment fest. Auch die Kommunikation der Führungskraft hat den Ergebnissen zufolge einen hohen Einfluss auf die Verbundenheit zum Unternehmen.⁵⁴

Betrachtet man die Wirkung unterschiedlicher Führungsstile auf die Mitarbeiterbindung, so ergeben zahlreiche Studien, dass besonders die transformationale Führung das Commitment stärkt. Die aktuelle Studie von Kienbaum und Stepstone

⁵⁰ Vgl. Schirmer, 2013, S. 34.

⁵¹ Vgl. Allen, 2016, S. 32.

⁵² Vgl. Schirmer, 2013, S. 34.

⁵³ Vgl. Givens, 2008, S.16.

⁵⁴ Vgl. Mathieu & Zajac, 1990, S. 180.

hat ergeben, dass transformationale Führung das organisationale Commitment stark positiv beeinflusst. Noch stärker begünstigt dieser Führungsstil jedoch das affektive Commitment, welches die Identifikation mit der Organisation auf emotionaler, gefühlsmäßiger Ebene beschreibt. Organisationales Commitment bedeutet die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten und Normen der Organisation, die Einsatzbereitschaft und das Gefühl der Verbundenheit für die Organisation.⁵⁵

Avolio et al. äußern, dass transformationale Führer ihren Schwerpunkt auf die Bedeutung der Aufgaben legen, mit denen sich die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit beschäftigen. Sie demonstrieren ihr Vertrauen in die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Dies kann in einem höheren Grad an Identifikation und Commitment gegenüber dem Unternehmen resultieren.⁵⁶ Eine Metaanalyse von Meyer et al. zeigt einen positiven Wirkungsgrad von transformationaler Führung auf das affektive Commitment. Je mehr Unterstützung der Mitarbeiter durch seine Organisation wahrnimmt, desto höher ist seine emotionale Verbundenheit. Es ist daher Aufgabe der Führungskraft, ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen.⁵⁷

Zahlreiche Forschungsergebnisse zeigen den Einfluss der Führung auf das Commitment von Mitarbeitern. Die weiterführende Frage, die im Verlauf dieser Arbeit von Relevanz sein wird, richtet sich nach der Rolle der emotionalen Intelligenz in Bezug auf die Führung.

⁵⁵ Vgl. Diestel et al., 2018, S. 16f.

⁵⁶ Vgl. Avolio et al., 2004, S. 963.

⁵⁷ Vgl. Meyer et al., 2002, S. 38.

6 Emotionale Intelligenz

Unter emotionaler Intelligenz wird die Fähigkeit verstanden, eigene und fremde Emotionen sowie menschliche Beziehungen richtig einschätzen und entsprechend handeln zu können.⁵⁸ Der Begriff blickt auf eine Historie von verschiedenen Forschern zurück, die unterschiedliche Ansätze und Modelle der EI konzipierten. In der aktuellen Forschung werden drei Modelle unterschieden: Emotionale Intelligenz als erlernbare Fähigkeit (Ability EI), emotionale Intelligenz als Persönlichkeitseigenschaft (Trait EI) und emotionale Intelligenz als Mischung von Fähigkeiten und Eigenschaften (Mixed EI).⁵⁹ In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Modelle, Messmöglichkeiten sowie die Kritik am Ansatz der emotionalen Intelligenz erläutert.

6.1 Definition und Forschungshistorie

Die Wissenschaftler Salovey und Mayer gelten als Begründer der emotionalen Intelligenz und erklären diese erstmalig als die menschliche Fähigkeit, die eigenen und fremde Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen und mit ihnen umgehen zu können. Sie definieren emotionale Intelligenz als „the ability to perceive and express emotion, assimilate emotion in thought, understand and reason with emotion, and regulate emotion in the self and others.“⁶⁰ Es erfolgte eine Einteilung des emotionalen Intelligenzbegriffs in die intra- und interpersonelle Intelligenz. Aus der intrapersonellen Sichtweise ist eine emotional intelligente Person zur Wahrnehmung, Akzeptanz und Kontrolle der eigenen Emotionen fähig. Die interpersonelle Perspektive beschreibt die Wahrnehmung der Gefühle anderer und der richtige Umgang mit den Emotionen des Gegenübers.⁶¹

Eine breitere Aufmerksamkeit bekam das EI-Konzept durch den Journalisten Daniel Goleman, der 1995 das Buch „Emotionale Intelligenz“⁶² veröffentlichte. Sein Werk sorgte nicht nur für mediale Schlagzeilen. Es folgten zahlreiche Veröffentlichungen, die Golemans Ansatz aufgreifen und erweitern sowie die Entwicklung

⁵⁸ Vgl. Mayer, Salovey & Caruso, 2000, S. 396.

⁵⁹ Vgl. Urban, F., 2008, S. 227ff.

⁶⁰ Mayer, Salovey & Caruso, 2000, S. 396.

⁶¹ Vgl. Tiebel, 2019, S. 377.

⁶² Vgl. Goleman, 2008.

von EI-Trainingsprogrammen.⁶³ Goleman definiert EI als die Fähigkeit „(...), sich selbst zu motivieren und auch bei Enttäuschungen weiterzumachen; Impulse zu unterdrücken und Gratifikationen hinauszuschieben; die eigenen Stimmungen zu regulieren und zu verhindern, daß Trübsal einem die Denkfähigkeit raubt; sich in andere hineinzusetzen und zu hoffen.“⁶⁴ In diesem Zusammenhang beschreibt der Autor 19 emotionale Kompetenzen in vier Domänen: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement. Die Kompetenzen bilden die Säulen der EI und werden in persönliche und soziale Kompetenzen untergliedert (vgl. Abb. 3).⁶⁵

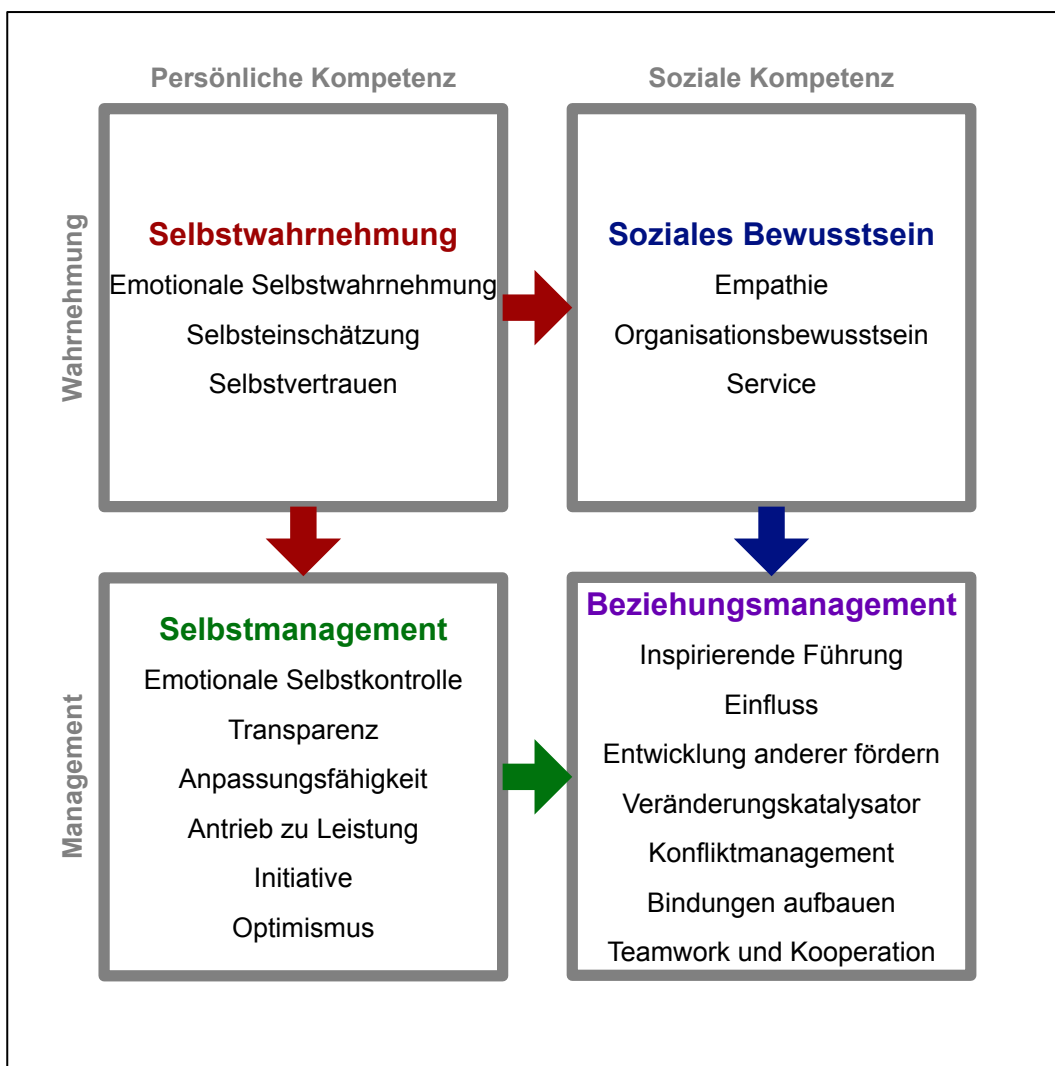


Abb. 3: Modell der emotionalen Intelligenz nach Daniel Goleman (Eigene Darstellung in Anlehnung an Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, S. 61).

⁶³ Vgl. Rivers, et al., 2020, S. 709.

⁶⁴ Goleman, 2018, S. 54.

⁶⁵ Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, S. 59ff.

Goleman setzt die emotionale Intelligenz erstmalig in einen direkten Zusammenhang mit der Führung. Selbstwahrnehmung bedeutet, die eigenen Gefühle, Motive, Stärken und Schwächen zu kennen und zu verstehen. Diese Kompetenzen bilden die Basis im Umgang mit den eigenen und fremden Emotionen.⁶⁶ Gefühle müssen zunächst erkannt werden, bevor sie kontrolliert werden können. Selbstmanagement heißt, negativen Emotionen optimistisch zu begegnen, sich selbst zu motivieren und Gefühle authentisch und offen zu zeigen.⁶⁷ Unter soziales Bewusstsein fasst Goleman die Fähigkeit, Entscheidungsnetzwerke und Regeln in einer Organisation erfassen zu können. Empathie sowie das Erkennen und Erfüllen der Bedürfnisse von Mitmenschen gehören ebenfalls zu den sozialen Kompetenzen. Im Führungs-Kontext bedeutet Beziehungsmanagement mit einer überzeugenden Vision zu lenken, die Fähigkeiten anderer zu verbessern, Veränderungen zu initiieren, Konflikte zu lösen und ein stabiles Netzwerk von Beziehungen aufzubauen.⁶⁸

6.2 Verschiedene Modelle und Arten der Messung

Seit der Einführung des breit gefächerten und kaum greifbaren EI-Begriffs wurde versucht, die verschiedenen Ansätze innerhalb des EI-Konstrukts zu kategorisieren. Ausgehend von der Entwicklung des Ability-Modells durch Mayer und Salovey erfolgte eine Unterteilung in weitere EI-Modelle.⁶⁹ Grundsätzlich unterscheiden sich drei Modellformen: Die Ability-Modelle sind rein leistungsorientiert und besagen, dass EI auf mentalen Fähigkeiten aufbaut, die erlernbar sind. Wird EI als ein Konstrukt betrachtet, welches ausschließlich auf Persönlichkeitsmerkmalen beruht, spricht man vom Trait-Modell.⁷⁰ Mixed-Modelle hingegen verbinden den Fähigkeits- und den Eigenschaftsansatz und beziehen neben Fähigkeiten auch Aspekte der Persönlichkeit und typisches, persönlichkeitsabbildendes Verhalten mit ein.⁷¹

Tab. 1 zeigt eine vergleichende Übersicht von EI-Modellen und den zugehörigen Messmethoden. Die Modellunterscheidung ist bei der Messung von EI bedeutsam. Mixed und Trait-Modelle nutzen Selbsteinschätzungstests, während Ability-Modelle auf leistungsbezogenen Messvariablen basieren.

⁶⁶ Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, S. 61f.

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 69ff.

⁶⁸ Vgl. ebd., S. 61f.

⁶⁹ Vgl. Urban, 2008, S. 227.

⁷⁰ Vgl. Petrides, Furnham & Mavroveli, 2007, S. 151.

⁷¹ Vgl. Urban, 2008, S. 227.

	<i>Ability-Modell</i>	<i>Trait-Modell</i>	<i>Mixed-Modell</i>
<i>Autoren</i>	Mayer und Salovey	Furnham und Petrides	Goleman
<i>Konzeption</i>	EI als eine Reihe aus zusammenhängenden Fähigkeiten zum Umgang mit Emotionen	EI als eine Reihe von Persönlichkeitseigenschaften	EI als eine Reihe von Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften
<i>Aspekte</i>	Vier-Zweige-Modell: Emotionswahrnehmung Emotionsnutzung Emotionsverständnis Emotionsregulation	Auswahl an Facetten: Anpassungsfähigkeit Durchsetzungsvermögen Ausdruck von Emotionen Emotionsmanagement Emotionswahrnehmung Emotionsregulation Selbstmotivation Selbstbewusstsein Empathie Optimismus etc.	Vier Dimensionen: Selbstwahrnehmung Selbstmanagement Soziales Bewusstsein Beziehungsmanagement
<i>Messmethode</i>	Fähigkeitsbasierte Tests zur Messung der Maximal-Performance	Selbsteinschätzung von EI-Kompetenzen mit Ausprägungsskalen.	Selbsteinschätzungstest
<i>Messinstrument</i>	MSCEIT	TEIQue	ECI

Tab. 1: Gegenüberstellung von Modellen der emotionalen Intelligenz (eigene Darstellung in Anlehnung an Rivers, et al., 2020, S. 710 ff.; Petrides, Furnham & Mavroveli, 2007, S. 155.; Goleman, Boyatzus & Mckee, 2007, S. 60 f.).

Die Vertreter des Fähigkeitsmodells sehen die EI als eine reine Ausprägung mentaler Fähigkeiten und legen daher den Fokus auf die maximale Leistung. Aus diesem Grund erfolgt die Messung der Ability-EI mittels Leistungstest, bei denen es richtige und falsche Antworten gibt.⁷² Der Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) stellt die Operationalisierung des Fähigkeitsmodells dar, welches 1997 von Mayer und Salovey vorgestellt wurde. Die EI beruht in diesem Ability-Ansatz auf der Zusammenwirkung von vier verschiedenen Fähigkeiten, welche die Grundlagen des „Vier-Facetten-Modells“ darstellen. Diese Facetten bilden die Emotionswahrnehmung, die Emotionsnutzung, das Emotionswissen und die

⁷² Vgl. Petrides, Furnham & Mavroveli, 2007, S. 151.

Emotionsregulation ab.⁷³ Der MSCEIT besteht aus 141 Items, die auf acht Subtests aufgeteilt sind.⁷⁴ Die Entwickler sehen den Test als die exakteste EI-Messmethode. Sie argumentieren, dass jegliche Art der Intelligenz eine Fähigkeit ist und keine Veranlagung oder Neigung und daher leistungsbezogen gemessen werden soll. Um den Grad der EI zu bewerten, werden die Teilnehmer nicht um ihre Selbsteinschätzung gebeten. Es werden Aufgaben gestellt, um ihre Fähigkeiten zu demonstrieren.⁷⁵ Der MSCEIT lehnt sich dabei an der Methode zur Messung des IQ an. Kritiker betonen die Grenzen dieser Messweise: Die Operationalisierung der Ability-EI ist problematisch, da die Subjektivität emotionalen Erlebens nicht mit einem maximaleistungsbasierten Test vereinbart werden kann.⁷⁶

Trait- und Mixed-Modelle sehen die Determinanten der EI in Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen, weshalb zur Messung Selbsteinschätzungs-Fragebögen verwendet werden. Zur Messung von Petrides und Furnhams Modell der Trait-EI haben die Autoren den Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) entwickelt. Für die Gültigkeit ihres Tests argumentieren Pedrides und Furnham, dass jedes neue Modell zur Differenzierung von Individuen so konzipiert werden sollte, dass es mit existierenden Modellen der Differentialpsychologie vereinbar ist. Die Autoren sehen die Auffassung von EI als Persönlichkeitseigenschaft als diejenige, die am besten die Voraussetzung der Vereinbarkeit erfüllt.⁷⁷ Auch der Test von Satow (EI4), der für den empirischen Teil dieser Arbeit verwendet wurde, gehört zum Trait-Ansatz und misst die EI der Teilnehmer durch Selbsteinschätzung (vgl. Kap. 9.2.1).

In der Literatur herrscht überwiegend Einigkeit darüber, dass gleichzeitig mehrere EI-Modelle existieren können. Studien belegen jedoch, dass sehr niedrige, oft nicht erwähnenswerte Korrelationen zwischen dem Maß von Trait-EI und Ability-EI herrschen und eine klare Differenzierung der Modelle und den zugehörigen Messmethoden getroffen werden muss.⁷⁸

⁷³ Vgl. Rivers, et al., 2020, S. 710.

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 711.

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 715.

⁷⁶ Vgl. Petrides, Furnham & Mavroveli, 2007, S. 151.

⁷⁷ Vgl. ebd., S. 153.

⁷⁸ Vgl. ebd., S. 151f.

6.3 Lernbarkeit

Die mögliche Lernbarkeit emotionaler Intelligenz ist ein Diskussionsgegenstand in der Forschung. Aus neurologischer Sicht bedingt EI einen effektiven Austausch zwischen den rationalen und den emotionalen Gehirnregionen. Bei jeder neu erlernten Fähigkeit werden neue Verbindungen im Gehirn gebildet, um die Geschwindigkeit der Prozesse zu erhöhen. Diese Anpassungsfähigkeit des Gehirns wird als Plastizität bezeichnet. Werden mehr entsprechende Verbindungen ausgebaut, kann die emotionale Intelligenz gesteigert werden. Die Kommunikationswege zwischen den emotionalen und den rationalen Teilen des Gehirns können vom Menschen durch gezieltes Training ausgebaut und emotional intelligente Strategien zur Gewohnheit werden.⁷⁹

Goleman geht davon aus, dass EI und die darunter gefassten Kompetenzen erlernbar sind. Genetische Voraussetzungen spielen jedoch eine Rolle. Der EI-Lernprozess ist mühsam und mit viel Übung, Engagement und Eigenmotivation verbunden.⁸⁰ Beim Erlernen emotionaler Kompetenzen ist das limbische System involviert, welches langsamer lernt als das kognitive Gehirn. EI erlernen heißt, Gewohnheiten zu verändern, was Geduld und Selbstdisziplin voraussetzt.⁸¹

6.4 Kritik am Ansatz der emotionalen Intelligenz

Das EI-Konstrukt wird von Wissenschaftlern und Praktikern aus unterschiedlichen Forschungs- und Anwendungsfeldern diskutiert und kritisiert. Gegenstand der Kritik ist insbesondere die Fragestellung, inwieweit EI eine Eigenschaft oder Fähigkeit ist. Auch Fragen der Konzeptualisierung, Messung, Erlernbarkeit und Validität der emotionalen Intelligenz sind bis heute Bestandteil wissenschaftlicher Diskussionen.⁸²

So bezweifelt Conte die Eigenständigkeit des Konstrukts. Er wirft dem EI-Konzept vor, lediglich bereits etablierte Modelle neu zu bewerten, wie beispielsweise das Big Five Personality-Modell.⁸³ Nach Schuler handelt es sich beim EI-Konstrukt lediglich um ein ungültiges Konzept, bei dem alte Erkenntnisse in widersprüchlicher

⁷⁹ Vgl. Everett, 2016.

⁸⁰ Vgl. Goleman, 2004, S. 86f.

⁸¹ Vgl. Goleman, 2000, S. 89.

⁸² Vgl. Zehetner, 2019, S. 49.

⁸³ Vgl. Conte, 2005, S. 437.

Weise zu einem scheinbar neuen Ansatz zusammengefügt werden. Er bezeichnet das Verbinden der Emotionen mit Intelligenz als Missbrauch des Intelligenzbegriffs.⁸⁴ Die Bezeichnung von EI als neue Intelligenzform stößt auch bei anderen Autoren auf Kritik.⁸⁵

Kritiker halten die Erkenntnisse der EI-Forschung für trivial und wissenschaftlich nicht ausreichend fundiert. Dies kann auf Golemans anfänglich sehr populärwissenschaftliche Thesen und empirisch nicht verifizierte Behauptungen zurückgeführt werden. Auch wenn Golemans erste Veröffentlichungen kaum wissenschaftlich basierte Aussagen enthielten, wurden seine Thesen als plausibel aufgefasst und lösten Inspiration für zahlreiche wissenschaftliche Studien im Bereich der EI aus, die seine anfänglichen Vermutungen bestätigen.⁸⁶

Fasst man die Kritik⁸⁷ am Konzept der emotionalen Intelligenz verschiedener Autoren zusammen, bleiben folgende Punkte zu klären: Das Konzept der Emotionalen Intelligenz ist noch nicht eindeutig abgrenzbar und spezifizierbar. Auch die Modellformulierung und die Gestaltung von Messmethoden gehen in verschiedene Ansätze auseinander. Um die Validität und Reliabilität der Erhebungsmethoden zu prüfen, muss zunächst die Frage einheitlich beantwortet werden, ob Emotionale Intelligenz eine Persönlichkeitseigenschaft (trait) oder eine Fähigkeit (ability) ist.⁸⁸

⁸⁴ Vgl. Schuler, 2002, S. 139.

⁸⁵ Vgl. Urban, 2008, S. 240.

⁸⁶ Vgl. Neubauer & Freudenthaler, S. 32.

⁸⁷ Weitere kritische Auseinandersetzungen, die aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit nicht näher dargestellt werden, finden sich u. a. bei Daus & Ashkanasy, 2003; Matthews, Roberts & Zeidner, 2004; Mayer, Salovey & Caruso, 2004.

⁸⁸ Vgl. Urban, 2008, S. 248.

7 Emotionale Intelligenz in Bezug auf Führungskräfte

Emotionen bilden seit den Anfängen der menschlichen Evolution die Basis für individuelles Handeln und die Motivation. In unterschiedlichen wissenschaftlichen Bereichen stellt das Emotionsphänomen daher eine wichtige Untersuchungsvariable dar. Die Führungsforschung jedoch, gerade in der deutschsprachigen Literatur, orientierte sich lange an technokratischen und quantifizierbaren Themen und unternahm wenige Bemühungen, emotionales Erleben als Erklärungsvariable zu integrieren.⁸⁹ „Viel zu lange haben Manager Emotionen bei der Arbeit als ‚Lärm‘ betrachtet, der die rationalen Abläufe von Organisationen beeinträchtigt.“⁹⁰ Seit einiger Zeit aber zeigt sich eine Reorientierung der Führungsforschung.⁹¹ Dieses Kapitel veranschaulicht die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

7.1 Die Bedeutung von Emotionen im Führungsprozess

Seit Jahren diskutieren Philosophen, Psychologen und Hirnforscher, wie die genaue Bedeutung des Begriffs „Emotion“ beschrieben und definiert werden kann. Eine mögliche Definition von Hamm lautet: „Emotionen sind Reaktionsmuster auf auslösende Ereignisse, welche den Organismus darauf vorbereiten, möglichst effektiv in einem bestimmten Kontext zu handeln.“⁹² Sowohl körperliche Reaktionen als auch Gefühlszustände und kognitive Prozesse werden durch Emotionen ausgelöst. Somit werden das menschliche Verhalten und Handeln beeinflusst. Dieser Prozess spielt sich meist unbewusst ab.⁹³

Bei einem kurzen Einblick in die physiologischen Grundlagen der Wirkung von Emotionen auf unser Gehirn sprechen Wissenschaftler von der offenen Schleife des limbischen Systems. Dieser Teil unseres Gehirns ist zuständig für Emotionen und ist für das Lernen und das Gedächtnis ausschlaggebend.⁹⁴ Als offene Schleife wird ein System bezeichnet, dessen Stabilität von der Verbindung mit anderen Menschen abhängt. Stimmungen und Gefühle können sich zwischen Menschen

⁸⁹ Vgl. Urban, 2008, S. IX.

⁹⁰ Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, S. 12.

⁹¹ Vgl. Urban, 2008, S. IX.

⁹² Hamm, 2012, S. 628.

⁹³ Vgl. Maier et al., 2018.

⁹⁴ Vgl. Fokus Online, 2017.

übertragen: Lachen ist bekanntlich ansteckend. Folglich können andere Menschen aufgrund der offenen Schleife in unserem Gehirn unsere Physiologie und damit unsere Emotionen verändern.⁹⁵

Vor diesem Hintergrund spielen Emotionen eine entscheidende Rolle im Führungsprozess. Emotionen bilden die Motivations- und Handlungsgrundlage für Individuen und beeinflussen das menschliche Verhalten. Dabei können sie Verhaltensparameter wie die Problemlösefähigkeit, Leistungsfähigkeit und Kreativität auch limitieren. Am Arbeitsplatz beeinflussen die soziale Interaktion und die Arbeitsplatzumgebung die Arbeitszufriedenheit, Unternehmensverbundenheit und Gruppenkohäsion. Das Emotionsmanagement in Form von Wahrnehmung, Regulation und Steuerung ist somit eine wichtige Führungsvariable.⁹⁶ Die Forschung zeigt, dass der emotionale Ausdruck der Führungskraft eine größere Einwirkung auf die Mitarbeiter hat, als der Inhalt der übermittelten Botschaft.⁹⁷ Am Arbeitsplatz hat die Führungskraft enormen Einfluss auf das limbische System der Mitarbeiter. Beispielsweise spricht in einem Meeting für gewöhnlich der Vorgesetzte am häufigsten und die Gruppe orientiert sich an seinen Ansichten. Nicht zwangsläufig ist der offizielle Leiter auch der emotionale Anführer, den Goleman auch als „emotionalen Magneten“ bezeichnet. Typisch für einen emotionalen Anführer ist seine starke Wirkung auf das limbische System anderer, indem er vor allem positive Emotionen, wie Begeisterung, überträgt.⁹⁸ Die Übertragung von Emotionen durch die Führungskraft kann außerdem eine Wirkung auf die Arbeitsergebnisse haben. Überträgt ein Vorgesetzter beispielsweise das Gefühl leichter Besorgnis, kann dies den Mitarbeitern vermitteln, dass ein Projekt oder eine Aufgabe mehr Aufmerksamkeit und Energie fordert.⁹⁹

Goleman spricht der emotionalen Intelligenz jedoch keineswegs eine universelle Bedeutung zu. Gute Führung ist nur durch die Verbindung von Intellekt und Emotionen möglich.¹⁰⁰ Die neuronale Basis von emotional intelligenter Führung sind die Schaltungen im Gehirn, die Fühlen und Denken verknüpfen.

⁹⁵ Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2006, S. 220.

⁹⁶ Vgl. Urban, 2008, S. 10.

⁹⁷ Vgl. Newcombe & Ashkanasy, 2002, S. 14.

⁹⁸ Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2006, S. 221.

⁹⁹ Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, S. 30f.

¹⁰⁰ Goleman, Boyatzis & Mckee, 2006, S. 222.

7.2 Forschungsstand zum Einfluss von EI auf den Führungserfolg

„Die Fähigkeit, die eigenen Stimmungen und die Stimmungen anderer zu regulieren, zählt möglicherweise zu den Merkmalen, die gute Manager zu herausragenden Führungspersönlichkeiten machen“.¹⁰¹

Goleman, Boyatzis und Mckee sind der Ansicht, dass die emotionale Dimension von Führung darüber entscheidet, ob alle anderen Handlungen der Führungskraft so zielführend sind, wie sie sein könnten.¹⁰² Ob Führungskräfte eine Strategie entwickeln, Feedback geben oder neue Unternehmensziele aufstellen, ihr Erfolg hängt bei dem was sie tun davon ab, wie sie es tun.¹⁰³ Über einen längeren Zeitraum untersuchten die drei Wissenschaftler Daten von fast 500 Kompetenzmodellen globaler Unternehmen. Ziel der Studie war es, die Fähigkeiten zu identifizieren, die in den betrachteten Unternehmen zu einer herausstechenden Performance führten. Hierfür wurden drei Gruppen von Fähigkeiten gebildet: Technische Fähigkeiten, kognitive Fähigkeiten und emotionale Kompetenzen. Für die Identifikation der Kompetenzen, die herausragende Führungskräfte von anderen unterscheiden, wurden verschiedene Methoden angewendet. Das Ergebnis zeigt, dass die EI-Fähigkeiten gegenüber den technischen und kognitiven Fähigkeiten mit aufsteigendem Rang der Führungskraft an Bedeutung gewinnen. Der Unterschied zwischen High-Performance Managern und durchschnittlichen Führungskräften ist zu 85 % auf EI-Fähigkeiten zurückzuführen. Ein hoher IQ ist eine Voraussetzung, um eine hochrangige Position zu erhalten, weshalb sich Spitzenmanager in dieser Hinsicht kaum unterscheiden. Die Unterschiede in der emotionalen Intelligenz fallen daher bei der Differenzierung von guten und herausragenden Managern höher ins Gewicht.¹⁰⁴

Zahlreiche Studien der letzten Jahre belegen die Wirkung von EI auf die Führungs-Performance. Ein Beispiel sind die Untersuchungen von Bar-On. Diese haben ergeben, dass erfolgreiche Führung zu ca. 67 % auf EI basiert.¹⁰⁵ Bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen EI und konkreten Führungsstilen lassen

¹⁰¹ Caruso & Salovey, 2007, S. 85.

¹⁰² Vgl. Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, S. 9.

¹⁰³ Vgl. ebd., S. 19.

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 312.

¹⁰⁵ Vgl. Bar-On, 2006, S. 16.

mehrere Forschungsergebnisse darauf schließen, dass vor allem der transformationale Führungsstil mit einem höheren Level an EI in Verbindung gebracht werden kann.¹⁰⁶

Obwohl der bisherige Forschungsstand Indizien aufweist, dass die emotionale Intelligenz einer Führungskraft deren Führungsstil, das Führungsverhalten und den Führungserfolg beeinflusst, stößt man in der Literatur auf kontroverse Ansichten. Studien, die keinen Zusammenhang zwischen EI und Führung feststellen konnten, geben Anlass zur Diskussion. Antonakis kritisiert, dass Forscher bisher entweder die falschen Messgrößen oder Methoden verwendeten oder EI keine Rolle für die Personalführung spielt.¹⁰⁷ Die Führungsforschung ist im Feld der EI noch nicht eindeutig genug, um die leichte Angreifbarkeit von Ergebnissen und Behauptungen zu verhindern.

¹⁰⁶ Vgl. Downey, Papageorgiou & Stough, 2006; Potter et al., 2018.

¹⁰⁷ Vgl. Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009, S. 248.

8 Forschungsstand zum Einfluss emotional intelligenter Führung auf die Personalbindung

Der Zusammenhang zwischen der emotionalen Intelligenz von Führungskräften und dem Commitment ihrer Mitarbeiter ist ein relativ neuer Untersuchungsgegenstand im Bereich der EI-Forschung. Diese Thematik wird in Bezug auf verschiedene Länder und Branchen vermehrt aufgegriffen. Besonders in den letzten Jahren stieg die Anzahl der veröffentlichten Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen der EI der Führungskraft und der Verbundenheit der Mitarbeiter bestätigen. Um einen Einblick in den Forschungsstand zu ermöglichen, wird in diesem Kapitel eine Auswahl an Untersuchungsergebnissen abgebildet.

Eine Studie aus dem Jahr 2016 hat bei der Untersuchung von IT-Unternehmen und Betrieben der verarbeitenden Industrie in Indien ergeben, dass die EI der direkten Führungskraft das affektive Commitment des Mitarbeiters positiv beeinflusst. Hierfür wurden rund 50 Paare aus je einem Mitarbeiter und dem direkten Vorgesetzten gebildet und beide Parteien befragt.¹⁰⁸ Eine Metaanalyse von Miao, Humphrey und Qian konnte einen Zusammenhang zwischen emotional intelligenter Führung und der Arbeitnehmer-Zufriedenheit feststellen.¹⁰⁹ Die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz wirkt sich wiederum auf das affektive Commitment aus, welches die Mitarbeiterbindung fördert. Eine amerikanische Studie aus dem Jahr 2018 untersuchte die Forschungsfrage, ob die EI des Vorgesetzten die Wechselbereitschaft von Mitarbeitern im Gesundheitssektor beeinflusst. Die Ergebnisse zeigen, dass ein hoher EQ der Führungskraft einen negativen Effekt auf die Wechselbereitschaft des Personals hat.¹¹⁰

Die Hotel- und Tourismusbranche wurde in derartigen Untersuchungen bislang nur in einem sehr geringen Ausmaß beleuchtet. Die empirische Forschung in dieser Arbeit trägt zu den ersten Bemühungen bei, diese Forschungslücke zu schließen.

¹⁰⁸ Vgl. Bhalerao & Kumar, 2016. S. 45ff.

¹⁰⁹ Vgl. Miao, Humphrey & Qian, 2016, S. 25.

¹¹⁰ Vgl. Dalavai, 2018, S. 14f.

9 Empirische Forschung: EI als Instrument zur Fluktuationsvermeidung in der mittelständischen Hotellerie

Die vorangegangene, theoretische Betrachtung der Zusammenhänge zwischen emotionaler Intelligenz, Personalführung und Mitarbeiterbindung hat ergeben, dass das Commitment der Mitarbeiter durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten positiv beeinflusst wird (vgl. Kap. 5.2). Zudem sagen zahlreiche Forschungsergebnisse aus, dass die emotionale Intelligenz der Führungskraft auf den Führungserfolg wirkt (vgl. Kap. 7.3). Diese Erkenntnisse geben Grund zu der Hypothese, dass eine emotional intelligente Führung die Mitarbeiterbindung positiv beeinflusst. Mehrere Studien in unterschiedlichen Bereichen und Branchen haben diese Auffassung bereits bestätigt. (vgl. Kap. 8). Im Folgenden wird durch eine quantitative Fragebogen-Studie untersucht, ob ein hoher Grad der emotionalen Intelligenz von Führungskräften einen positiven Einfluss auf die Verbundenheit der Mitarbeiter in der mittelständischen Hotellerie hat.

Diese Branche wurde gewählt, da vor allem das mittelständische Hotelgewerbe in Deutschland mit einer hohen Fluktuationsrate zu kämpfen hat und vom Fachkräftemangel stark betroffen ist. Daher ist es gerade für die Hotellerie essentiell, neue Ansätze in der Personalführung zu erkennen und zu nutzen. Die Unterstützung durch den Vorgesetzten gewinnt mit dem Anstieg des emotionalen Anspruchs der Tätigkeit an Bedeutung.¹¹¹ Die emotionale Herausforderung der Arbeit im Gastgewerbe besteht durch einen hohen Zeit- und Leistungsdruck sowie den stetigen Kontakt zu Gästen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Erwartungshaltungen und Ansprüchen.

Dieses Kapitel beinhaltet alle Aspekte der empirischen Forschung. Dazu gehört die Wahl der Methodik und Stichprobe, das Forschungsdesign, die Auswertung und Analyse der Daten sowie die abschließende Diskussion der Ergebnisse.

¹¹¹ Goleman, Boyatzis & Mckee, 2006, S. 221.

9.1 Methodenwahl

Für die Beantwortung der Forschungsfrage war es nötig, Informationen zu erheben, die das persönliche Empfinden der Befragten involvieren. Da sich derartige Daten nicht durch Beobachtung oder Recherche feststellen lassen, wurde die Erhebungsmethode der schriftlichen Befragung in Form einer Online-Umfrage gewählt. Die Vorteile dieser Methode liegen insbesondere in der hohen Ökonomie und Objektivität sowie der höheren Teilnahmebereitschaft aufgrund der Flexibilität, Freiwilligkeit und Anonymität. Nachteile ergeben sich durch die fehlende Kontrolle von Mehrfachteilnahmen, dem hohen Aufwand der Auswertung sowie die Gefahr von Verzerrungseffekten und einer eingeschränkten Repräsentativität.¹¹²

Die quantitative, empirische Forschung prüft Theorien bzw. Hypothesen. Ihr Anspruch ist es, allgemeingültige Aussagen über das behandelte Forschungsfeld zu treffen.¹¹³ Diese Methode entspricht der Eignung für die vorliegende Untersuchung. Mit einer möglichst hohen Stichprobe soll der Effekt von Leader-EI auf die Mitarbeiterbindung in der mittelständischen Hotellerie geprüft werden.

Bei der Wahl der Fragen wurde auf bereits wissenschaftlich fundierte Konstruktionen zurückgegriffen, welche in folgenden Kapiteln beschrieben werden. Diese erfüllen bereits die Gütekriterien für Messinstrumente: Objektivität, Reliabilität und Validität.¹¹⁴ Bei eigens entwickelten Fragebögen sind diese Merkmale nicht immer gegeben und müssen zunächst geprüft werden.

¹¹² Vgl. Raithel, 2008, S. 67.

¹¹³ Vgl. Perkhofer et al., 2016, S. 138.

¹¹⁴ Vgl. ebd., S. 138.

9.2 Fragebogenkonstruktion

Die Online-Umfrage besteht aus zwei unterschiedlichen Fragebögen: Ein Bogen ist an Führungskräfte in der Hotellerie gerichtet und soll durch einen Selbsteinschätzungstest deren emotionale Intelligenz ermitteln. Der zweite Fragenkomplex gilt Hotelmitarbeitern ohne Führungsposition und soll deren Verbundenheit zum Unternehmen und deren Zufriedenheit mit der Führungskraft feststellen. Eine ausführliche Darstellung der Umfrage befindet sich im Anhang 1. Um den Verteilungsaufwand zu minimieren, wurde zu Beginn eine Filterfrage gesetzt, bei der jeder Teilnehmer auswählte, ob er eine Führungsposition mit Personalverantwortung besetzt.¹¹⁵ Anschließend wurde der Teilnehmer auf den entsprechenden Fragenkomplex geleitet. Bei der Konzeption und Formulierung der Umfrage stand die Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Fragen im Vordergrund. Die genaue Beschaffenheit der Fragebögen wird in folgenden Kapiteln erläutert.

9.2.1 Fragebogen zur EI der Führungskräfte

Zur Messung der Emotionalen Intelligenz von Führungskräften wurde der Fragebogen von L. Satow „Emotional Intelligence Inventar (EI4)“ verwendet.¹¹⁶ Der EI4 erfasst vier Bereiche der Emotionalen Intelligenz: Einfühlungsvermögen (Empathie), Menschenkenntnis, emotionale Selbstkontrolle und Überzeugungskraft. Diese vier Kompetenzen werden über jeweils sieben Selbstbeschreibungssitems quantifiziert. Für jedes der insgesamt 28 Items wird eine vierstufige Antwortskala eingesetzt.¹¹⁷ Die Reliabilität der Skalen bewegt sich zwischen Alpha = .70 bis .84. Die Validität wurde mittels Parallelanalyse und Faktorenanalyse ebenfalls bestätigt.¹¹⁸

Im Zuge der Auswertung werden für jede Antwort Punkte von 1 bis 4 ermittelt. Bei drei negativ gepolten Items wird der Schlüssel umgedreht. Jedes Item ist immer genau einer Skala zugeordnet, z. B. der Skala „Einfühlungsvermögen“. Alle Punkte werden pro Skala aufsummiert, um die Rohwerte zu erhalten.¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Anhang 1, S. 54.

¹¹⁶ Vgl. Satow, 2012a, S. 9ff.

¹¹⁷ Vgl. Anhang 1, S. 55f.

¹¹⁸ Vgl. Satow, 2012a, S. 8ff.

¹¹⁹ Vgl. Satow, 2012b, S. 7.

9.2.2 Fragebogen zur Verbundenheit der Mitarbeiter

Um den Grad der Mitarbeiterbindung zu ermitteln, wurde der Fragebogen für Hotelmitarbeiter ohne Führungsverantwortung nach dem Inhalt der deutschen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Maier und Woschée konzipiert. Der OCQ erfasst die affektive Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen. Der Test stützt sich auf die Konzeptualisierung der organisationalen Bindung, die auf eine affektive Dimension beruht, also die emotionale Verbundenheit. Die Reliabilität des OCG beträgt $\text{Alpha} = .85$ bis $.90$.¹²⁰ Aufgrund der Eindimensionalität der Test-Items kann für den OCQ ein gemittelter Antwortsummenwert berechnet werden.¹²¹ Dafür müssen die sechs negativ gepolten Items rekodiert werden.

Für die Beantwortung der insgesamt 23 Items wird eine fünfstufige Skala eingesetzt.¹²² Der ursprüngliche Fragebogen umfasst 15 Items, die für die vorliegende Forschung um acht weitere Items ergänzt wurden.¹²³ Diese sollen die Zufriedenheit der Hotelmitarbeiter mit dem direkten Vorgesetzten erfassen. Diese Erweiterung wurde aus mehreren Gründen vorgenommen: Das Ziel der Forschung ist die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterbindung und der EI der Führungskräfte. Dabei steht EI als Führungsinstrument im Fokus. Durch die Zusatzfragen soll ein Überblick entstehen, ob eine Verbundenheit zur Organisation auch mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft einhergeht. Nur in diesen Fällen kann der Grad der Leader-EI mit dem Grad des OC in einen direkten Zusammenhang gesetzt werden. Daher wurden alle Fragebögen aussortiert, bei denen der Grad der Zufriedenheit mit der Organisation stark von der Zufriedenheit mit der Führungskraft abweicht. Die acht Zusatzfragen fließen nicht in die statistische Auswertung mit ein, sondern dienen lediglich der Vorauswahl der zu analysierenden Daten. Dabei war das Ziel, die Validität der Ergebnisse zu verbessern.

¹²⁰ Vgl. Maier & Woschée, 2014, S. 1.

¹²¹ Vgl. ebd., S. 3.

¹²² Vgl. Anhang 1, S. 57.

¹²³ Vgl. Anhang 1, S. 58.

9.3 Auswahl der Stichprobe

Bei webbasierten Umfragen gibt es die Möglichkeit, sich durch eine aktive oder passive Auswahl einer Zufallsstichprobe anzunähern. Bei einer aktiven Auswahl bestimmt der Forschende selbst, welche Personen angesprochen und um eine Teilnahme an der Online-Befragung gebeten werden. Dies kann beispielsweise durch eine direkte Anfrage per Email erfolgen. Bei einer passiven Auswahl hingegen wird lediglich ein Einladungstext mit dem Link zur Umfrage auf Internetplattformen veröffentlicht. Die passive Auswahl ist weniger zeitintensiv und einfacher umzusetzen, kann aber durch die Selbstselektion der Teilnehmenden eine Verzerrung der Stichprobe zur Folge haben.¹²⁴

Für die vorliegende Forschung wurde eine Mischung aus aktiver und passiver Auswahl angewendet. Es wurden 33 verschiedene Links per Email an je 33 Hotels in Deutschland verschickt. Deren Größenordnung lag ca. zwischen 20 und 75 Mitarbeitern. Diese Hotels wurden zum Teil aufgrund von bereits vorhandenen Ansprechpartnern gewählt, um die Rücklaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen. Jede Email wurde personalisiert verfasst und direkt an die Hotelleitung verschickt. Diese wurde gebeten, den Link an alle Mitarbeiter des Hotels weiterzuleiten. Das Anschreiben liegt im Anhang 2 bei. Durch diese gezielte Verteilung konnte eine möglichst genaue Zuordnung von der Mitarbeiterbindung und der EI der Führungskräfte in einem Hotel gewährleistet werden.

Zusätzlich wurde ein separater Link zur Umfrage auf verschiedenen Online Plattformen wie beispielsweise Facebook zugänglich gemacht. Da nur die Teilnahme von Beschäftigten in der Hotellerie erwünscht war, wurde der Link gezielt in Facebook-Gruppen veröffentlicht, die einen Bezug zum Gastgewerbe haben. Zudem erfolgte eine Verteilung des Links an alle Studierenden der Fachrichtung Hotel- und Tourismusmanagement an der internationalen Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe. Da der passiv verteilte Link an alle deutschen Hotelmitarbeiter gerichtet war, konnte keine direkte Zuordnung von Mitarbeitern und Führungskräften gebildet werden. Die Ergebnisse aus diesem Umfrage-Link untersuchen repräsentativ den allgemeinen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterbindung und der Leader-EI in der mittelständischen Hotellerie. Die Umfrage-Ergebnisse aus der aktiven Verteilung hingegen betrachten den zu untersuchenden Zusammenhang beispielhaft anhand von konkreten Hotels.

¹²⁴ Vgl. ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V., 2001, S. 2.

Für die Datenerhebung war der Zeitraum vom 30. April bis 30. Mai 2020 vorgesehen. Da Ende Mai 2020 noch zu wenig Daten vorhanden waren, wurde die Erhebungsdauer bis zum 20. 06. 2020 verlängert.

9.4 Datenauswertung und Analyse

Insgesamt wurde der Link zur öffentlich verteilten Umfrage 122 Mal geöffnet. 92 Personen haben den Fragebogen vollständig beantwortet. Damit liegt die Abbruchquote bei 24,6 %. Die Teilnahmequote aus der passiven Verteilung kann nicht bestimmt werden, da die genaue Anzahl der erreichten Personen über soziale Medien unbekannt ist. Aus der aktiven Verteilung haben insgesamt 16 von 33 angeschriebenen Hotels reagiert, jedoch haben nur drei Betriebe genug Daten für eine Auswertung bereitgestellt. Die Abbruchquote aus der aktiven Verteilung liegt bei 0 %. Jeder Teilnehmer aus den kontaktierten Hotels hat den Fragebogen vollständig beantwortet.

Die Fragebögen wurden nach Kriterien der Vollständigkeit und Verwertbarkeit aussortiert. Die gesamte Zahl und Aufschlüsselung der verwendbaren Daten sind in Tab. 2 dargestellt.

	Anzahl Führungskräfte	Anzahl Mitarbeiter	Anzahl Teilnehmer
Hotel 1	8	6	14
Hotel 2	8	15	23
Hotel 3	7	8	15
Öffentlicher Link	52	36	88

Tab. 2: Stichprobenumfang (eigene Darstellung).

Für die Interpretation der Daten werden Normtabellen herangezogen. Sowohl für den EI4 als auch den OCQ stellen die jeweiligen Autoren die Ergebnisse ihrer Stichprobe in Stanine-Normwerten (1 bis 9) dar. Die Normtabelle zur Interpretation der Ausprägung der EI kann dem Testmanual des EI4 entnommen werden.¹²⁵ Die Normtabelle zur Interpretation der Ausprägung des OC findet sich ebenfalls im

¹²⁵ Vgl. Satow, 2012b, S. 11, Tabelle 6.

entsprechenden Testmanual.¹²⁶ Diese ermöglichen eine standardisierte und genormte Bewertung von Merkmalen.¹²⁷ Die Werte aus der Umfrage werden anhand der Normtabellen in Normwerte umgewandelt. Durch deren Interpretation können Aussagen über die Ausprägung der EI und des OC getätigt werden. Tab. 3 zeigt die Bedeutung der Stanine-Normwerte.

Stanine-Normwerte	Bedeutung	Häufigkeit
1	Äußerst niedrige Ausprägung	4 %
2	Sehr niedrige Ausprägung	7 %
3	Niedrige Ausprägung	12 %
4	Unterer Durchschnitt	17 %
5	Durchschnittliche Ausprägung	20 %
6	Oberer Durchschnitt	17 %
7	Starke Ausprägung	12 %
8	Sehr starke Ausprägung	7 %
9	Äußerst starke Ausprägung	4 %

Tab. 3: Bedeutung der Stanine-Normwerte (eigene Darstellung in Anlehnung an Satow, 2012b, S. 8.).

Für die Interpretation der Ergebnisse werden die vier Skalen der emotionalen Intelligenz differenziert dargestellt: Einfühlungsvermögen (Em), Menschenkenntnis (MK), emotionale Selbstkontrolle (eS) und Überzeugungskraft (Ue). Diese Differenzierung wird vorgenommen, da das Testmanual keine Normtabellen für die Gesamtpunktzahl der EI bereitstellt. Auf Basis der Ergebnissummen aus dem Fragebogen werden Normwerte abgelesen und anschließend, gemäß Tab. 3, interpretiert. Die Normwerte 1-3 zeigen eine unterdurchschnittliche, die Werte 4-6 eine durchschnittliche und die Werte 7-9 eine überdurchschnittliche Ausprägung an.

¹²⁶ Vgl. Maier & Woschée, 2014, S. 7.

¹²⁷ Vgl. Satow, 2012b, S. 8.

Abb. 4 zeigt die Gegenüberstellung der Testergebnisse des EI4 und des OCQ aus der öffentlichen Umfrage.

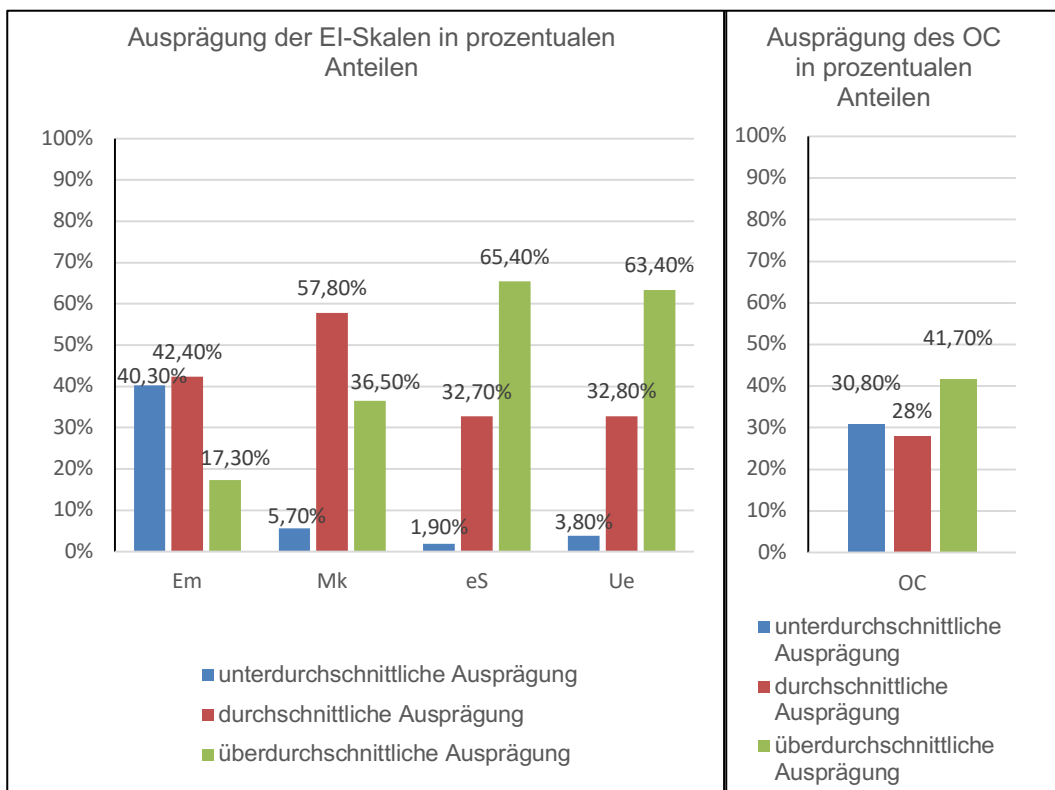


Abb. 4: Öffentliche Umfrage: Gegenüberstellung der Ausprägungen der EI-Skalen und des Organisational Commitments (eigene Darstellung auf Basis der Werte aus Anhang 3, S. 60f, Tab. 1 & 2).

Auffallend ist, dass die Ausprägungen der Skalen sehr unterschiedlich ausfallen. Während nur 17,3 % der Befragten über ein überdurchschnittliches Einfühlungsvermögen verfügen, haben jeweils über 60 % eine überdurchschnittliche emotionale Selbstkontrolle und Überzeugungskraft. Die Menschenkenntnis ist bei den meisten Probanden (57,8 %) durchschnittlich ausgeprägt. Die Unternehmensverbundenheit ist bei 41,7 % der befragten Mitarbeiter überdurchschnittlich. 30,8 % weisen eine unterdurchschnittliche Bindung auf. Drei der EI-Skalen (eS, Mk und Ue) sind bei den meisten Führungskräften mindestens durchschnittlich ausgeprägt. Lediglich das Einfühlungsvermögen ist bei einem vergleichsweise hohen Anteil (40,3 %) der Probanden unterdurchschnittlich. Um neben den einzelnen Skalen auch die gesamte EI in die Ergebnisanalyse einzubinden, wurde der Durchschnitt der Stanine-Normwerte der vier Einzelskalen berechnet und mit dem durchschnittlichen Normwert der OCQ-Ergebnisse verglichen (vgl. Abb. 5).

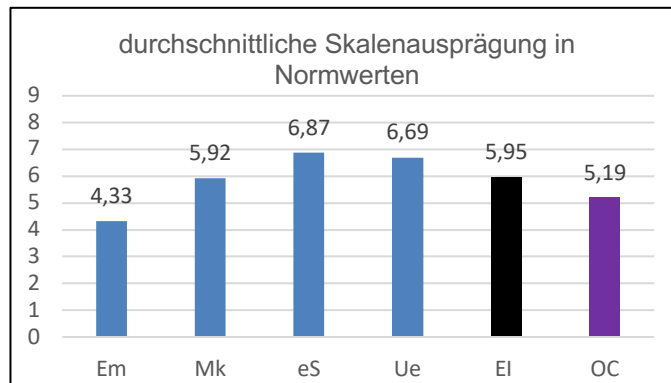


Abb. 5: Öffentliche Umfrage: Darstellung der durchschnittlichen Skalenausprägungen in Stanine-Normwerten (eigene Darstellung auf Basis der Werte aus Anhang 3, S. 60f, Tab. 1 & 2).

Die Skalen eS und Ue sind gerundet dem Stanin 7 zuzuordnen, was für eine starke Ausprägung steht (vgl. Tab. 3). Dies bestätigt die vorangegangene Interpretation der Abb. 4. Die durchschnittliche emotionale Intelligenz der befragten Führungskräfte ist dem Stanin 6 zuzuordnen, was einer Ausprägung im oberen Durchschnitt entspricht. Das OC ist durchschnittlich ausgeprägt. Es lässt sich keine auffällige Abweichung zwischen der Ausprägung der EI und dem OC feststellen.

Abb. 6 zeigt die Gegenüberstellung der Testergebnisse des EI4 und des OCQ im Hotel 1.

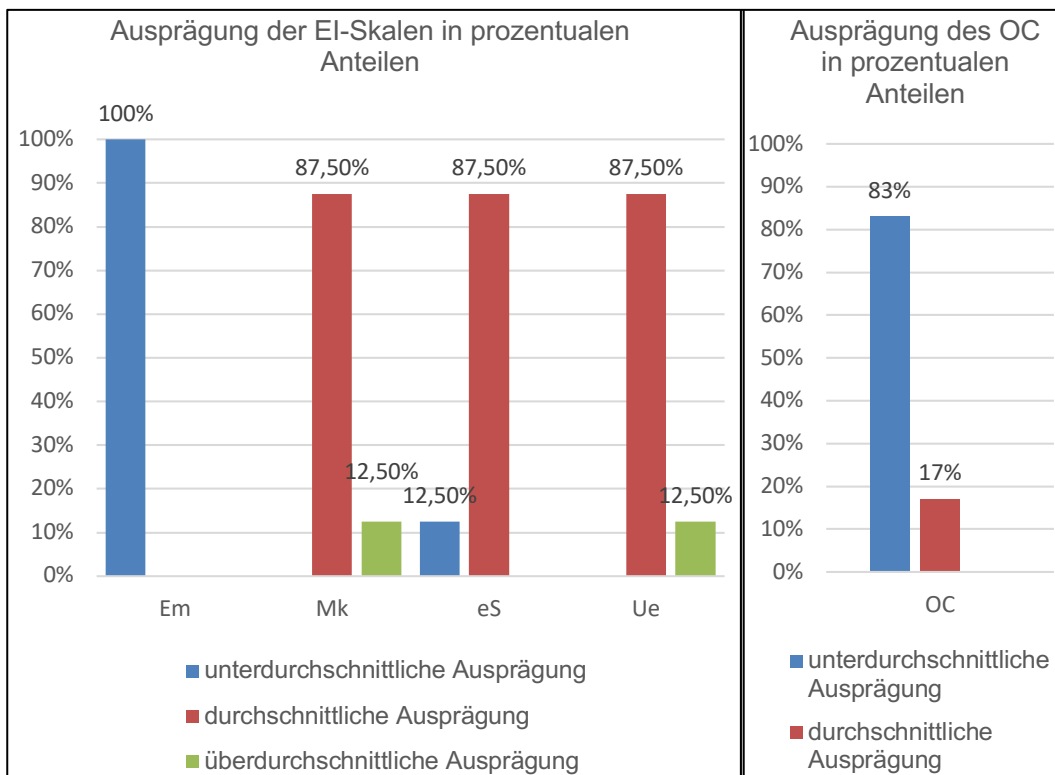


Abb. 6: Hotel 1: Gegenüberstellung der Ausprägungen der EI-Skalen und des Organizational Commitments (eigene Darstellung auf Basis der Werte aus Anhang 3, S. 61f, Tab. 3 & 4).

Auffallend ist, dass das Einfühlungsvermögen bei 100% der befragten Führungskräfte unterdurchschnittlich ist. Die übrigen drei EI-Skalen sind bei je 87,5 % der Führungskräfte durchschnittlich ausgeprägt. Die Verbundenheit ist bei 83 % der Mitarbeiter unterdurchschnittlich. Es lässt sich deutlich erkennen, dass nur ein sehr geringer Anteil der Führungskräfte überdurchschnittliche EI-Kompetenzen aufweist und die Mitarbeiterbindung zum Großteil unterdurchschnittlich ausfällt. Die Darstellung der Durchschnittsergebnisse in Normwerten (vgl. Abb. 7) zeigt, dass die gesamte EI durchschnittlich ausgeprägt ist, während das OC dem unteren Durchschnitt entspricht.

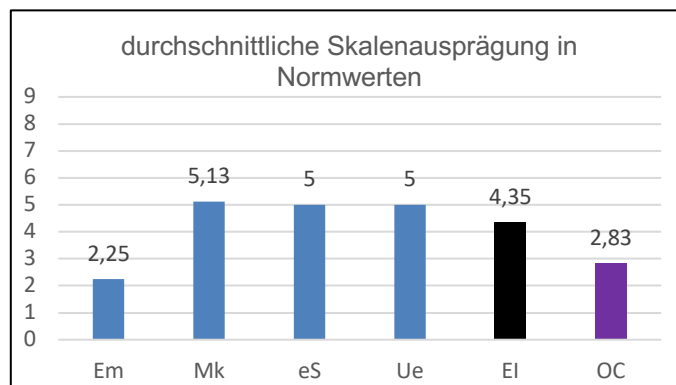


Abb. 7: Hotel 1: Darstellung der durchschnittlichen Skalenausprägungen in Stanine-Normwerten (eigene Darstellung auf Basis der Werte aus Anhang 3, S. 61f, Tab. 3 & 4).

Abb. 8 zeigt die Gegenüberstellung der Testergebnisse des EI4 und des OCQ im Hotel 2.

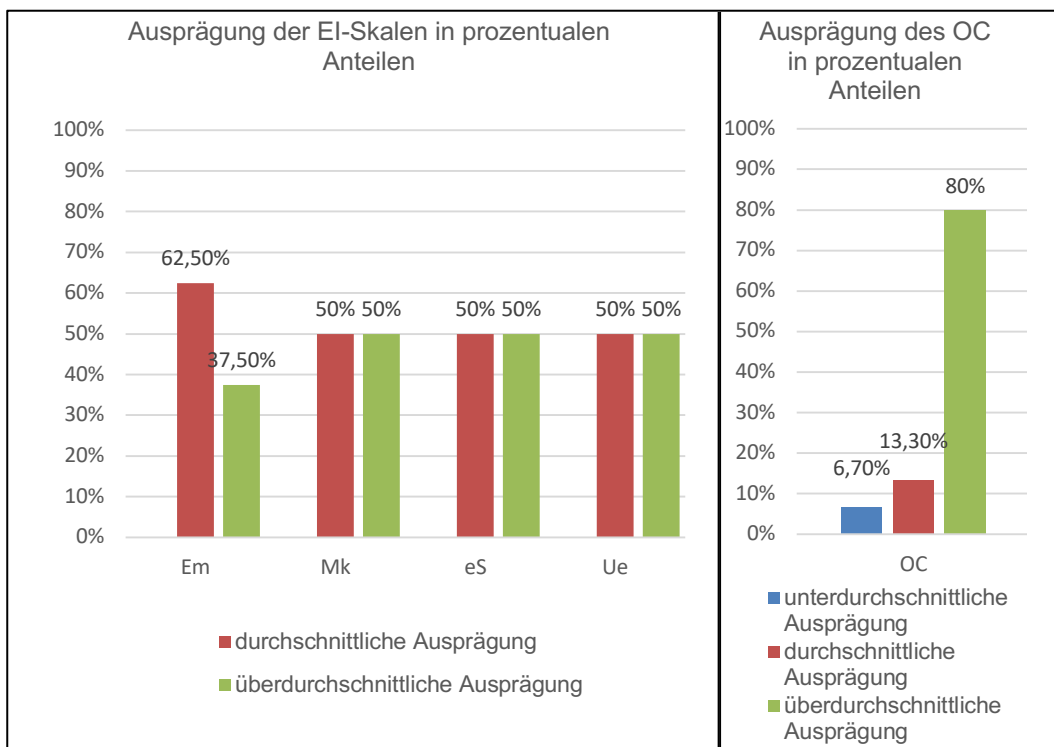


Abb. 8: Hotel 2: Gegenüberstellung der Ausprägungen der EI-Skalen und des Organizational Commitments (eigene Darstellung auf Basis der Werte aus Anhang 3, S. 62, Tab. 5 & 6).

Es ist zu erkennen, dass alle befragten Führungskräfte mindestens eine durchschnittliche Ausprägung der EI-Kompetenzen vorweisen können. 80 % der Mitarbeiter sind überdurchschnittlich stark an das Hotel 2 gebunden. Lediglich 6,7 % der Probanden weisen eine unterdurchschnittlich starke Bindung auf. Keine Führungskraft hat eine unterdurchschnittlich starke Bindung auf. Keine Führungskraft hat eine unterdurchschnittlich emotionale Intelligenz. In Hotel 2 kann bei einer mindestens durchschnittlichen Ausprägung der Testergebnisse der Führungskräfte auch eine hohe Ausprägung des OC beobachtet werden. Abb. 9 zeigt, dass in Hotel 2 eine Leader-EI im oberen Durchschnitt einer stark ausgeprägten Unternehmensverbundenheit gegenübersteht.

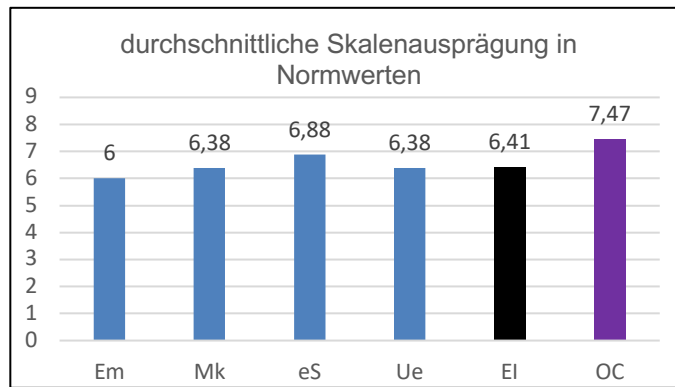


Abb. 9: Hotel 2: Darstellung der durchschnittlichen Skalenausprägungen in Stanine-Normwerten (eigene Darstellung auf Basis der Werte aus Anhang 3, S. 62, Tab. 5 & 6).

Abb. 10 stellt die Gegenüberstellung der Testergebnisse des EI4 und des OCQ im Hotel 3 dar.

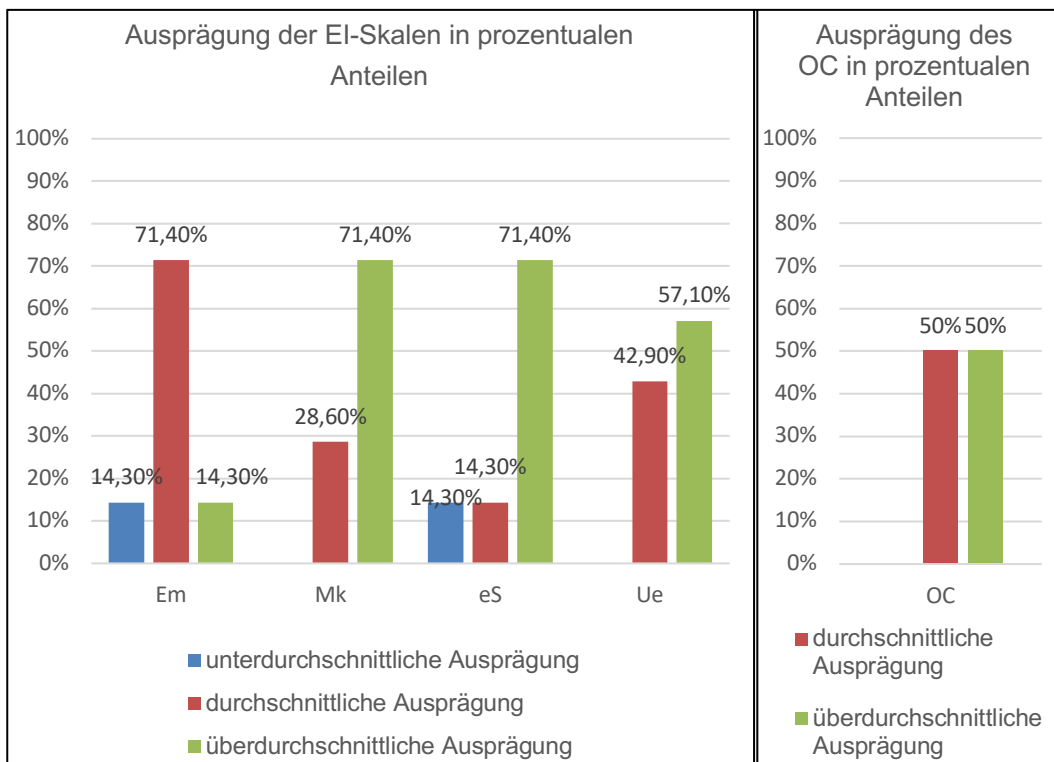


Abb. 10: Hotel 3: Gegenüberstellung der Ausprägungen der EI-Skalen und des Organisational Commitments (eigene Darstellung auf Basis der Werte aus Anhang 3, S. 63, Tab. 7 & 8).

Die Skalen Mk und eS sind jeweils bei 71,4 % der Führungskräfte überdurchschnittlich ausgeprägt. 57,1 % haben eine überdurchschnittliche Überzeugungskraft. Der Großteil (71,4 %) der Befragten hat ein durchschnittliches Einfühlungsvermögen. Lediglich bei den Skalen Em und eS lässt sich ein geringer Anteil von je 14,3 % an unterdurchschnittlichen Werten ablesen. Jeweils die Hälfte aller Mitarbeiter haben eine durchschnittliche bzw. überdurchschnittliche Ausprägung der Verbundenheit. Demnach ist kein Mitarbeiter nur gering an das Hotel 3 gebunden.

Aus Abb. 10 lässt sich ablesen, dass alle vier EI-Kompetenzen mindestens durchschnittlich ausgeprägt sind und alle Mitarbeiter mindestens durchschnittlich an das Hotel 3 gebunden sind. Im Hotel 3 lässt sich sowohl eine Leader-EI als auch ein OC im oberen Durchschnitt erkennen (vgl. Abb. 11).

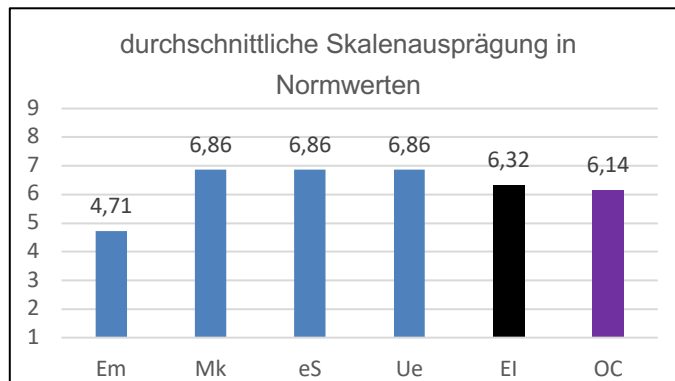


Abb. 11: Hotel 3: Darstellung der durchschnittlichen Skalenausprägungen in Stanine-Normwerten (eigene Darstellung auf Basis der Werte aus Anhang 3, S. 63, Tab. 7 & 8).

9.5 Diskussion

Der empirische Teil dieser Arbeit wurde mit der Erwartung konzipiert, die Forschungshypothese bestätigen zu können. Aus der Studie soll erwartungsgemäß hervorgehen, dass ein hoher Grad der emotionalen Intelligenz von Führungskräften einen positiven Einfluss auf das organisationale Commitment der Mitarbeiter in der mittelständischen Hotellerie hat. Im Umkehrschluss würde auch ein Ergebnis den Erwartungen entsprechen, bei dem ein niedriger Grad der emotionalen Intelligenz von Führungskräften einen negativen Einfluss auf das OC der Mitarbeiter hat.

Die Ergebnisse aus der öffentlichen Umfrage zeigen keine eindeutigen Indizien für einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung der EI und des OC. Die Forschungshypothese wird durch die Resultate jedoch nicht verneint. Die befragten Führungskräfte haben durchschnittlich eine EI-Ausprägung im oberen Mittel. Der Durchschnitt der befragten Mitarbeiter ist durchschnittlich stark gebunden. Die Werte der EI und des OC haben demnach eine ähnliche Ausprägung. Der relativ hohe Anteil (40,3 %) an unterdurchschnittlichen Einfühlungsvermögen könnte die 30,8 % an unterdurchschnittlich gebundenen Mitarbeitern erklären. 41,7 % der Mitarbeiter sind überdurchschnittlich stark an ihr Unternehmen gebunden. Dies könnte auf die überwiegend starke Ausprägung der EI-Skalen eS und Ue zurückgeführt werden. Daraus folgt die Tendenz, dass in vorliegender Stichprobe besonders die emotionale Selbstkontrolle und die Überzeugungskraft der Führungskräfte einen positiven Einfluss auf das OC der Mitarbeiter haben könnten. Da die Stichprobe relativ klein ist und den befragten Mitarbeitern und Führungskräften kein

Bezug nachgewiesen werden kann, ist eine repräsentative Übertragung der Ergebnisse auf die Hotelbranche nicht möglich. Daher sind die Daten aus der öffentlichen Umfrage weniger aussagekräftig, als die Ergebnisse der drei Hotels.

Betrachtet man die Resultate der einzelnen Hotels im Vergleich, bildet sich tendenziell ein Zusammenhang zwischen der Leader-EI und dem OC ab. In Hotel 1 stehen einer niedrigen Mitarbeiterbindung eine Leader-EI im unteren Durchschnitt gegenüber. Die Führungskräfte im Hotel 1 sind tendenziell unterdurchschnittlich emotional intelligent und führen Mitarbeiter, die eine niedrige Bindung zum Hotel haben. Im Hotel 2 stehen einer Leader-EI im oberen Durchschnitt eine stark ausgeprägte Unternehmensverbundenheit gegenüber. Die Führungskräfte im Hotel 2 sind tendenziell überdurchschnittlich emotional intelligent und führen Mitarbeiter, die eine starke Bindung zum Hotel haben. In Hotel 3 lässt sich sowohl eine Leader-EI als auch ein OC im oberen Durchschnitt erkennen. Hier führen durchschnittlich (mit Tendenz zu überdurchschnittlich) emotional intelligente Führungskräfte auch durchschnittlich (mit Tendenz zu überdurchschnittlich) gebundene Mitarbeiter.

Bei allen Hotels lässt sich eine Ähnlichkeit der EI- und OC-Werte beobachten, was auf einen Einfluss der EI auf das OC hindeutet. Es zeigt sich die Tendenz, dass eine hohe bzw. niedrige Leader-EI auch eine hohe bzw. niedrige Mitarbeiterbindung zur Folge hat. Da eine Kausalität zwischen den Beobachtungsgrößen nur angenommen wird, jedoch nicht bewiesen werden kann, ist keine fundierte Bestätigung der Forschungshypothese möglich.

Die Beobachtungen decken sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur. Die Führungskraft hat durch ihr Verhalten einen entscheidenden Einfluss auf die Bindung des Personals (vgl. Kap. 3.2 & 5). Emotionen werden als Motivations- und Handlungsgrundlage gesehen. Eine emotional intelligente Führungskraft kann die Emotionen ihrer Mitarbeiter wahrnehmen und beeinflussen (vgl. Kap. 7.1). Führen mit emotionaler Intelligenz bedeutet, die Mitarbeiter als Individuen mit verschiedenen Persönlichkeiten zu sehen und zu verstehen. Ist ein Vorgesetzter fähig, Emotionen wahrzunehmen und zu regulieren, gelingt es, Mitarbeiter zu motivieren, optimal einzusetzen und ihre Leistungsbereitschaft zu steigern. Dadurch wird die Entwicklung des Personals gefördert und eine Bindung aufgebaut. Durch EI-Kompetenzen kann das Führungsverhalten bewusst auf verschiedene Mitarbeiter angepasst werden. Das Resultat ist eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, positive Erfahrungen und eine Identifikation mit der Organisation. Diese Faktoren führen zu einer höheren Bindung zum Unternehmen (vgl. Kap. 5.1).

Werden die Erkenntnisse dieser Studie in den aktuellen Forschungsstand (vgl. Kap. 8) eingeordnet, sind Analogien zu beobachten. In dieser Arbeit wurde eine qualitative Auswertung anhand deskriptiver Statistik vorgenommen. In Studien mit einer vergleichbaren Forschungsfrage erfolgt die Auswertung meist quantitativ mittels einer Korrelationsanalyse.¹²⁸ Um eine Korrelationsanalyse durchführen zu können, hätte das Ergebnis einer Mitarbeiter-Umfrage dem Testergebnis einer direkten Führungskraft des Mitarbeiters zugeordnet werden müssen. Dies hätte die gezielte und kontrollierte Befragung einer repräsentativen Anzahl von Führungskraft-Mitarbeiter-Paaren vorausgesetzt. Eine derart aufwändige Datenerhebung war aufgrund des beschränkten Zeitrahmens für diese Arbeit nicht umsetzbar. Die qualitative Interpretation der Daten stützt jedoch die Ergebnisse vergleichbarer Studien, die durch statistische Analysen einen Zusammenhang zwischen Leader-EI und Mitarbeiterbindung feststellen konnten.

Für die Praxis ergeben sich aus den Erkenntnissen dieser Arbeit folgende Implikationen: Die Bindung von Mitarbeitern ist essentiell für den Unternehmenserfolg. In der Hotellerie gilt dies besonders vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Kosten und Engpässe durch Mitarbeiterabgänge (vgl. Kap. 2). Die mittelständische Hotellerie hat durch die Charakteristika des Arbeitsumfeldes wenig Möglichkeiten, ein umfassendes Anreizsystem zu schaffen. Die Personalführung bildet deshalb eine der größten Herausforderungen und zugleich eines der größten Potenziale im Umgang mit Fluktuation. Die Forschungsergebnisse deuten an, dass die emotionale Intelligenz der Führungskraft die Verbundenheit der Mitarbeiter beeinflusst. Daher sollte mehr Sensibilität für die Thematik der EI in der mittelständischen Hotellerie herrschen und deren Erkenntnisse in die Personalführung integriert werden. Führungskräfte können bspw. Seminare besuchen und EI-Trainings absolvieren, um ihre Führungskompetenzen zu steigern. Bereits das Bewusstsein für die eigene EI und die eigenständige Arbeit an deren Verbesserung kann eine positive Wirkung auf die Mitarbeiter haben. Bei der Einstellung von neuen Führungskräften können EI-Kompetenzen gezielt als Anforderung gestellt, und als Eignungskriterium geprüft werden.

Eine interessante Beobachtung stellt außerdem dar, dass bei den drei Hotels und der öffentlichen Umfrage das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte am schlechtesten ausgeprägt ist. Einfühlungsvermögen, auch Empathie, ist wichtig für

¹²⁸ Vgl. Miao, Humphrey & Qian, 2016, S. 20; Bhalerao & Kumar, 2016, S. 47.

den Umgang mit Menschen. Diese Eigenschaft kann wirtschaftlichen und unternehmerischen Entscheidungen jedoch auch im Weg stehen. In manchen Situationen steht analytisches, unternehmerisches Denken vor der Fähigkeit, die Gefühle anderer nachzuempfinden. Dies könnte ein Grund dafür sein, warum die Kompetenz des Einfühlens bei den befragten Führungskräften am schwächsten ausgeprägt ist. Da Empathie jedoch im Umgang mit Mitarbeitern entscheidend ist, geben die Ergebnisse Anlass zu der Empfehlung, dass diese Kompetenz beim Training von EI fokussiert werden sollte.

10 Kritische Würdigung

Das Konzept der emotionalen Intelligenz ist ein kontroverser Diskussionsgegenstand in der Forschung. Unterschiedliche Definitionen, Modelle und Messvarianten liefern zum Teil widersprüchliche Ergebnisse. Die kontroverse Natur des gesamten Forschungsfeldes führt zu potenziellen Störgrößen und muss daher bei jeder Ergebnisinterpretation kritisch berücksichtigt werden. Für die angewandte Forschung sind dies ungünstige Voraussetzungen: Wenn bereits die verwendeten Basisdaten der Untersuchung nicht eindeutig oder verzerrt sind, dann muss davon ausgegangen werden, dass die Untersuchungsergebnisse möglicherweise ebenfalls eingeschränkt sind.

In der vorliegenden Arbeit wurde die emotionale Intelligenz nach der Definition des Trait-Modells in Form eines Selbsteinschätzungsbogens ermittelt. Diese Methode wurde aus mehreren Gründen gewählt: Die Fragen sind leicht verständlich formuliert und die Umsetzung in Form eines Online-Fragebogens ist ohne Einschränkungen möglich. Der geringe Zeitaufwand für die Beantwortung erhöht die Rücklaufwahrscheinlichkeit. Die meisten Forscher haben dieses Instrument in ihren Studien herangezogen, was eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglicht. Dennoch muss die Datenerhebung mittels Selbsteinschätzungstests kritisch betrachtet werden. Es kann zu einer Verzerrung der Ergebnisse kommen, da die Teilnehmer dazu neigen können, sozial erwünschte Antworten zu geben. Auch der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie ein Mangel an Selbstreflexion bei der Beantwortung können zu Abweichungen zwischen den Umfrageergebnissen und dem Ist-Zustand führen.

Bei der Formulierung der Forschungshypothese hätte eine bessere Eingrenzung des Begriffs „Mitarbeiterbindung“ vorgenommen werden können, um eindeutigere Ergebnisse zu erzielen. Die Verbundenheit von Mitarbeitern zu einem Unternehmen kann auch andere Gründe als das Führungsverhalten des Vorgesetzten haben. Diese Tatsache erschwert das Bilden eines Zusammenhangs zwischen der Leader-EI und der Bindung. Um diese Ungenauigkeit auszugleichen, wurde zur Messung der Mitarbeiterbindung der OCQ verwendet, der gezielt die affektiven Aspekte der Verbundenheit misst. Außerdem haben die acht eigenständig entwickelten Zusatzfragen zur Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten zu einer akkurateren Vorauswahl der Daten geführt.

Das Forschungsdesign hat Limitierungen zur Folge. Die geringe Aussagekraft der öffentlichen Umfrage wurde bereits erläutert. Jedoch kommt es auch bei den Befragungen in den einzelnen Hotels zu Einschränkungen der Aussagekraft. Der Fragebogen wurde zwar von Führungskräften und Mitarbeitern desselben Hotels beantwortet, es besteht dennoch die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse von Probanden stammen, die keinen Bezug zueinander haben. Dies wäre bspw. der Fall bei einem Auszubildenden in der Küche und der Rezeptionsleitung. Die meist kleinen Belegschaften und die ausgeprägte, abteilungsübergreifende Arbeitsweise in mittelständischen Hotels schwächen diese Limitierung ab.

Eine weitere Einschränkung stellt die Vernachlässigung von demografischen Daten im Umfrage-Design dar. Aus diesem Grund wurde die Normtabelle des E14-Tests für Frauen zwischen 20 und 50 Jahren pauschal für alle Probanden verwendet. Da sich die verschiedenen Normtabellen für demografische Gruppen kaum unterscheiden, sind die Auswirkungen auf die Ergebnisse sehr gering.

Es ist zu erwähnen, dass während des Erhebungszeitraums der Online-Umfrage enorme politische Restriktionen aufgrund der Corona-Pandemie herrschten. Dazu zählen neben Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen auch die nahezu vollständige Stilllegung des deutschen Gastgewerbes im Zeitraum von März bis Mai 2020.¹²⁹ Aus diesen Gründen kam es, insbesondere bei der Verteilung und dem Rücklauf der Umfrage, zu Einschränkungen. Die Hotelbranche stand zu dieser Zeit vor existenziellen Herausforderungen und Hotelmitarbeiter und Führungskräfte waren einer erhöhten psychischen Belastung ausgesetzt. Aus diesem Grund musste die Untersuchung mit einer deutlich kleineren Stichprobe als erwartet vorgenommen werden. Auch die wahrgenommene Verbundenheit der Mitarbeiter könnte aufgrund dieser Umstände verzerrt gewesen sein.

¹²⁹ Vgl. Süddeutsche Zeitung, 2020.

11 Ausblick und zukünftige Forschung

Auch wenn die Ergebnisse auf eine Erfüllung der Forschungshypothese hindeuten, konnte diese nicht eindeutig bestätigt werden. Es bedarf anknüpfender Forschung, um den Zusammenhang zwischen Leader-EI und Mitarbeiterbindung zu beweisen. Hierfür wäre es zunächst wichtig, dass in der Forschung bestehende EI-Modelle und Messmethoden erneut hinterfragt und überarbeitet werden. So kann eine einheitliche Basis für zukünftige Untersuchungen gebildet werden, was eine verbesserte Vergleichbarkeit und Aussagekraft von Studien ermöglicht.

Die Bedeutung der einzelnen EI-Skalen wurde in dieser Arbeit dargestellt, eine konkrete Untersuchung von Zusammenhängen könnte jedoch aufschlussreiche Erkenntnisse bringen. Die Kompetenzen Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis, emotionale Selbsteinschätzung und Überzeugungskraft könnten in verschiedenen Branchen, Führungspositionen und Führungssituationen eine unterschiedlich starke Rolle spielen. Im Führungskontext lässt sich die Hypothese vorliegender Arbeit auch auf andere Vergleichsparameter anstelle der Mitarbeiterbindung übertragen. So könnte bspw. auch der Einfluss von Leader-EI auf die Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsleistung untersucht werden. Da diese Faktoren wiederum auf die Personalbindung wirken, könnte deren Betrachtung auch die Forschung im Hinblick auf die Fluktuationsvermeidung vorantreiben.

In der aktuellen Arbeitswelt stellt EI einen wichtigen Zukunftstrend dar. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass emotionale Intelligenz eine entscheidende Führungsvariable darstellt. Die Möglichkeiten für das Training und die Integration der EI in den Arbeitsalltag bieten vor dem Hintergrund des Führungserfolgs zahlreiche Forschungsansätze. Daraus ergeben sich zukunftsrelevante Themen wie bspw. die Entwicklung von EI-Trainingsprogrammen und den Einbezug von EI-Tests für Bewerber in Einstellungsverfahren.

12 Fazit

Die vorliegende Arbeit hat die Bedeutung des Personals und die Notwendigkeit der Mitarbeiterbindung in der Hotelbranche aufgezeigt. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten ist eine der wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der emotionalen Verbundenheit des Personals. Die mittelständische Hotellerie bildet durch die Charakteristika des Arbeitsalltags einen anspruchsvollen Rahmen für erfolgreiche Führung. Als möglicher Lösungsansatz wurde das Konstrukt der emotionalen Intelligenz in der Theorie und Wirkung untersucht. Die neusten Entwicklungen rücken den Mitarbeiter als Mensch in den Fokus der Führung, weshalb zwischenmenschliche Kompetenzen an Bedeutung gewinnen. Emotionale Intelligenz ist ein Mittel, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Menschen zu inspirieren, in ihnen Leidenschaft zu wecken und deren Motivation und Engagement zu steigern sind die Kerngedanken der emotionalen Führung. Diese Arbeit hat die entscheidende Bedeutung von Emotionen im Führungsprozess aufgezeigt. Am Arbeitsplatz beeinflussen Emotionen die Problemlösefähigkeit, Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Verbundenheit zum Unternehmen.

Um die Eignung von emotionaler Führung als Bindungsinstrument zu beweisen, wurde in einer quantitativen Fragebogenstudie die EI von Führungskräften und die Bindung von Mitarbeitern gemessen und verglichen. Die vorliegende Studie untersuchte die These: Ein hoher Grad der emotionalen Intelligenz von Führungskräften hat einen positiven Einfluss auf die Verbundenheit der Mitarbeiter in der mittelständischen Hotellerie. Bei den Ergebnissen ließen sich analoge Ausprägungen der EI der Führungskräfte und der Verbundenheit der Mitarbeiter beobachten. Dies deutet auf einen Zusammenhang der beiden Beobachtungsgrößen hin. Es zeigte sich die Tendenz, dass eine hohe bzw. niedrige Leader-EI auch eine hohe bzw. niedrige Mitarbeiterbindung zur Folge hat. Die Ergebnisse indizieren, dass durch den Einbezug von EI in die Personalführung dazu beigetragen werden kann, die Fluktuation in der mittelständischen Hotellerie zu verringern. Daher sollte mehr Sensibilität für die Wirkung von EI-Kompetenzen und deren Integration in die Personalführung herrschen. Die emotionale Intelligenz ist ein modernes Forschungsfeld mit einem hohen Potenzial, zukunftsrelevante Ansätze, Überlegungen und Handlungsempfehlung im Umgang mit Mitarbeitern hervorzubringen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. (2001). *Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen*. Abgerufen am 18. 06. 2020, von <https://www.adm-ev.de/wp-content/uploads/2018/07/Standards-zur-Qualitätssicherung-bei-Online-Befragungen.pdf>
- Allen, N. (2016). Commitment as a multidimensional construct. In J. Meyer (Hrsg.), *Handbook of Employee Commitment* (S. 28-42). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. (ISBN 978-1-78471-174-0)
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009), Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261. (DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.01.006)
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-968. (DOI: 10.1002/job.238)
- Bachmann, S. & Seebass, S. (2013). Personalbindung in High-Tech Unternehmen. In R. Bröckermann (Hrsg.), W. Pepels (Hrsg.), *Das neue Personalmarketing - Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber* (S. 431-450). Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag. (ISBN 978-3-8305-3161-6)
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*. 18 Suppl. 13-25. Abgerufen am 20. 06. 2020, von http://www.eiconsortium.org/pdf/baron_model_of_emotional_social_intelligence.pdf
- Bartscher, T. & Nissen, R. (2018). *Fluktuation*. Abgerufen am 04. 05. 2020, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fluktuation-31944/version-255492>
- Becker, F. (2015). *Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer. (ISBN 978-3-658-07275-9)
- Bhalerao, H. & Kumar, S. (2016). Role of Emotional Intelligence in Leaders on the Commitment Level of Employees: A Study in Information Technology and Manufacturing Sector in India. *Business Perspectives and Research*. 4(1). 41-53. (DOI: 10.1177/2278533715605434)
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). (2018). *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2017*. Abgerufen am 24. 04. 2020, von <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201712/ama/heft-arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-d-0-201712-pdf>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). (2018). *Berufsbildungsbericht 2018*. Abgerufen am 23. 05. 2020, von https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2018.pdf

- Burke, R. J. (2018). Human resource management in the hospitality and tourism sector. In: R. J. Burke (Ed.), J. Hughes (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries* (pp. 3-39). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. (ISBN: 978-1-78643-136-3)
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2007). *Managen mit emotionaler Kompetenz. Die vier zentralen Skills für Ihren Führungsalltag*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. (ISBN 978-3-593-38400-9)
- Conte, J. (2005). A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 433-440. (DOI: 10.1002/job.319)
- Dalavai, E. V. (30. August 2018). Emotional Intelligence: Helping Managers 'Turn Over' a New Leaf in Leadership Behaviors. *SSRN Electronic Journal*. Abgerufen am 27. 06. 2020, von <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3241762>
- Daus, C. & Ashkanasy, N. (2003). Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On Deconstructing the Emotional Intelligence 'Debate'. *Industrial and Organizational Psychologist* 41 (2), 69-72. Abgerufen am 20. 06. 2020 von https://www.researchgate.net/publication/43518644_Will_the_Real_Emotional_Intelligence_Please_Stand_Up_On_Deconstructing_the_Emotional_Intelligence_Debate
- Diestel, S., Dettmers, S., Jochmann, W., Hermann, A., Fastenroth L. & Pela, P. (2018). *Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution: Kienbaum & StepStone Leadership Survey 2018*. Abgerufen am 20. 05. 2020, von https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-Führens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf
- Downey, L. A., Papageorgiou, V. & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (4): 250-264. (DOI: 10.1108/01437730610666019)
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., Schabel, F. (2019). *HR-Report 2019: Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung*. Abgerufen am 13. 04. 2020, von <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2019.pdf/b4dd2e3c-120e-8094-e586-bdf99ac04194>
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., Schabel, F. (2014). *HR-Report 2014/2015: Schwerpunkt Führung*. Abgerufen am 13. 04. 2020, von https://www.ibeludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/HR-Report-2014-2015_Fuehrung_2.pdf
- Everett, S. (30. August 2016). *Emotionale Intelligenz steigern: Emotionale Intelligenz ist lernbar*. Abgerufen am 17. 05. 2020, von <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/selbstmanagement/selbst-und-zeitmanagement/article/emotionale-intelligenz-steigern-emotionale-intelligenz-ist-lernbar/>
- Fokus Online. (17. Mai 2017). *So funktioniert das limbische System*. Abgerufen am 17. 06. 2020, von https://www.focus.de/wissen/mensch/limbisches-system-so-funktioniert-es_id_7124764.html

- Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. (ISBN 978-3-658-25269-4)
- Gehring, F. & Bruder, M. (04. Juli 2017). *Fluktuation: warum Mitarbeiter kündigen*. Abgerufen am 11.06.2020, von <https://www.saatkorn.com/fluktuation-warum-mitarbeiter-kuendigen/>
- Givens, R. (2008). Transformational Leadership : The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24. (ISSN 1941-4684)
- Goleman, D. (2018). *Emotionale Intelligenz* (28. Aufl.). München: dtv. (ISBN 978-3-423-36020-3)
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. Abgerufen von http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership_that_gets_results.pdf
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2007). *Emotionale Führung* (5. Aufl.). Berlin: Ullstein. (ISBN 978-3-548-36466-7)
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2006). Emotionale Führung. In C. Boersch, F. von Diest (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Erfolgs. Die 25 wichtigsten Werke für Motivation, Effektivität und persönlichen Erfolg* (S. 217-230). Wiesbaden: Gabler. (ISBN 3-8349-0206-3)
- Hamm, A. (2012). Psychologie der Emotionen. In H. Karnath & P. Thier (Hrsg.), *Kognitive Neurowissenschaften* (3. Aufl.) (S. 627-634). Berlin Heidelberg: Springer. (ISBN: 978-3-642-25526-7)
- Henschel, K., Gruner, A. & Von Freyberg, B. (2018). *Hotelmanagement* (5. Aufl.). Berlin: De Gruyter. (ISBN 978-3-11-052410-9)
- Kanning, U. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin Heidelberg: Springer. (ISBN 978-3-662-50374-4)
- Maier, G. W., Esch, F., Kirchgeorg, M. & Nissen, R. (2018). *Emotion*. Abgerufen am 13.04.2020, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/emotion-35195/version-258683>
- Maier, G. W. & Woschée, R. (2014). *Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. Abgerufen am 25. 06. 2020, von <https://doi.org/10.6102/zis10>
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194. (DOI: 10.1037/0033-2909.108.2.171)

- Matthews, G., Roberts, R. & Zeidner, M. (2004). Seven Myths About Emotional Intelligence. *Psychological Inquiry* 15 (3), 179-196. (DOI: 10.1207/s15327965pli1503_01)
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry* 15 (3), 197-215. (DOI: 10.1207/s15327965pli1503_02)
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press. (ISBN 978-0-521-59648-0)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52. (DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842)
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24. (DOI: 10.1016/j.paid.2016.06.056)
- Nerdinger, F. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 83-102). Berlin Heidelberg: Springer. (ISBN 978-3-642-41129-8)
- Neubauer, A. & Freudenthaler, H. (2005). Models of Emotional Intelligence. In R. Schulze (Ed.) & R. Roberts (Ed.), *Emotional Intelligence: An International Handbook* (pp. 31-50). Göttingen: Hogrefe. (ISBN 0-88937-283-7)
- Newcombe, M. & Ashkanasy, N. (2002). The Role of Affect and Affective Congruence in Perceptions of Leaders: An Experimental Study. *The Leadership Quarterly*. 13 (5). 601-614. (DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00146-7)
- Nink, M. (2018). *Engagement Index: Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie*. München: Redline Verlag. (ISBN 978-3-96267-081-8)
- Pepels, W. (2013). Verfahren zur Personalzufriedenheitsmessung. In R. Bröckermann (Hrsg.), W. Pepels (Hrsg.), *Das neue Personalmarketing - Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber* (S. 127-152). Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag. (ISBN 978-3-8305-3161-6)
- Petrides, K. V., Furnham, A., & Mavroveli, S. (2007). Trait emotional intelligence: Moving forward in the field of EI. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. Roberts, *Emotional Intelligence: Knowns and Unknowns* (pp. 151-166). Oxford: Oxford University Press. (ISBN 978-0-19-518189-0)
- Perkhofer, S., Stamm, T., Ritschl, V., Hirman, E., Huber, A., Unterhumer, G., ... Neururer, S. (2016). Quantitative Forschung. In V. Ritschl, R. Weigl, T. Stamm (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis* (S. 137-202). Berlin Heidelberg: Springer. (ISBN 978-3-662-49907-8)
- Pinnow, D. (2012). *Führen. Worauf es wirklich ankommt* (6. Aufl.). Wiesbaden: SpringerGabler. (ISBN 978-3-8349-4066-7)

- Potter, E. M., Egbelakin, T., Phipps, R. & Balaei, B. (2018). Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 23(1), 73-89. (ISSN 1366-4387)
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (ISBN 978-3-531-16181-5)
- Regnet, E. (2014). Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In L. Von Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch, *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.) (S. 29-45). Stuttgart: Schäffer-Pöschel. (ISBN 978-3-7910-3316-7)
- Reiß, C. (02. Januar 2014), *Fluktuation*. Abgerufen am 06.05.2020, von <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
- Rivers, S., Handley-Miner, I., Mayer, J. & Caruso, D. (2020). Emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Cambridge Handbook of intelligence* (2nd ed.) (pp. 709–735). Cambridge: Cambridge University Press. (ISBN 978-1-108-72634-4)
- Satow, L. (2012a). *Emotional Intelligence Inventar (EI4): Test und Skalendokumentation*. Abgerufen am 26. 06. 2020, von <https://www.drSATOW.de>
- Satow, L. (2012b). *Emotional Intelligence Inventar (EI4): Testmanual und Normen*. Abgerufen am 26. 06. 2020, von <http://www.drSATOW.de>
- Schirmer, U. (2013). Retentionmanagement: ein integriertes Handlungskonzept. In R. Bröckermann (Hrsg.), W. Pepels (Hrsg.), *Das neue Personalmarketing: Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber* (S. 29-60). Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag. (ISBN 978-3-8305-3161-6)
- Schuler, H. (2002). Emotionale Intelligenz – ein irreführender und unnötiger Begriff. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1 (3), 138-140. (DOI: 10.1026//1617-6391.1.3.138)
- Süddeutsche Zeitung (19. Juni 2020). *Corona-Lockdown sorgt für Umsatzeinbruch im Gastgewerbe*. Abgerufen am 25. 06. 2020, von <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/gastgewerbe-corona-lockdown-sorgt-fuer-umsatzeinbruch-im-gastgewerbe-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-200619-99-484330>
- Tiebel, C. (2019). Nachhaltige Führung und emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktoren, In M. Englert (Hrsg), A. Ternés, *Nachhaltiges Management: Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln* (S. 369-386). Berlin: Springer. (ISBN 978-3-662-57692-2)
- Treher, E., Piltz, D. & Jacobs, S. (2011). *A Guide To Success For Technical Managers: Supervising In Research, Development & Engineering*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. (ISBN 978-0-470-43776-6)
- Urban, F. (2008). *Emotionen und Führung: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen*. Wiesbaden: Gabler. (ISBN 978-3-8350-0944-8)

- Von Bonin, A. (2013). *mitarbeiter. suchen, finden, fördern, binden*. Stuttgart: Mattheas. (ISBN 978-3-87515-086-5)
- Von Rosenstiel, L. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Vahlen. (ISBN 978-3-8006-2487-4)
- Wickel-Kirsch, S. (2013). Personalbindung als zunehmend wichtige Herausforderung. In R. Bröckermann (Hrsg.), W. Pepels (Hrsg.), *Das neue Personalmarketing - Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber* (S. 81-100). Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag. (ISBN 978-3-8305-3161-6)
- Wolter, U. (2018). *Jeder siebte Mitarbeiter fühlt sich nicht an sein Unternehmen gebunden*. Abgerufen am 17. 05. 2020, von <https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/mitarbeiterbindung/artikel/jede-r-siebte-mitarbeiter-ist-emotional-nicht-an-den-arbeitgeber-gebunden.html>
- Zehetner, A. (2019). *Emotionale Intelligenz und Verkaufperformance: Eine Untersuchung direkter und indirekter Effekte im Business-to-Business-Umfeld*. Handel und Internationales Marketing Retailing and International Marketing. Wiesbaden: Springer Gabler. (ISBN 978-3-658-26471-0)

Anhang

Anhang 1:	Fragebogen.....	57
Anhang 2:	Email-Anschreiben an Hoteliers.....	62
Anhang 3:	Rohwerte und Normwerte der Testergebnisse	63

Anhang 1: Fragebogen

Umfrage zur Emotionalen Intelligenz von Führungskräften in mittelständischen Hotels im Jahr 2020

Seite 1

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen aus der Hotellerie,

Ich bin Studentin in der Fachrichtung Hotel- und Tourismusmanagement an der internationalen Berufsakademie Nürnberg und seit einigen Jahren beruflich im Gastgewerbe tätig. Dabei begleiteten mich immer wieder die branchentypischen Probleme wie Mitarbeiterunzufriedenheit, Führungsprobleme und eine hohe Fluktuation. Mit dieser Studie sollen neue Ansätze zum Lösen dieser Probleme untersucht werden.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich eine Befragung zum Thema Emotionale Intelligenz von Führungskräften durch. Zweck dieser Umfrage ist es, genauere Kenntnisse darüber zu gewinnen, ob und wie der Grad der emotionalen Intelligenz von Führungskräften die Mitarbeiterbindung beeinflusst. Die Untersuchung fokussiert sich auf die Branche der mittelständischen Hotellerie.

Die Antworten werden anonymisiert und dienen ausschließlich der späteren wissenschaftlichen Auswertung / statistischen Analyse.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden Ihnen nach Abschluss der Bachelorarbeit auf Wunsch zur Verfügung gestellt.

Für Anmerkungen und Rückfragen kontaktieren Sie mich gerne per Email an lena.wittmann@stud.internationale-ba.com.

Ich bitte Sie, für ein aussagekräftiges Ergebnis die Fragen so ehrlich wie möglich zu beantworten. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Die Umfrage dauert ca. 2 Minuten.

Seite 2

Sind Sie in einer leitenden Position mit Personalverantwortung im Hotel tätig? *

Die Frage richtet sich danach, ob Sie eine Führungskraft in Ihrem Hotel sind. Falls ja, werden Sie zu den Fragen für Hotel-Führungskräfte weiter geleitet. Falls nein, werden Sie zu den Fragen für Hotel-Mitarbeiter weiter geleitet.

ja (Falls Antwort ja, Umleitung auf Seite 3)

nein (Falls Antwort nein, Umleitung auf Seite 4)

Seite 3**Einfühlungsvermögen ***

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Ich bin sensibler und einfühlsamer als andere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es interessiert mich sehr, was andere fühlen und denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verbringe viel Zeit damit, meine Gefühle zu erforschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich gut in andere hinein versetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Büchern und Filmen interessiere ich mich am meisten für die Motive und Charaktere der dargestellten Personen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich merke sofort, wenn sich meine Stimmung ändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich reagiere sehr sensibel auf falsches Lob.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Menschenkenntnis *

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Ich merke sofort, wenn mir andere nicht die Wahrheit erzählen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein feines Gespür für die wirklichen Motive anderer Menschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann andere Menschen meist richtig einschätzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann in den Gesichtern anderer lesen wie in einem offenen Buch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich merke es sofort, wenn ich ausgenutzt werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere beneiden mich oft um meine gute Menschenkenntnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich ein Paar sehe, wird mir oft sehr schnell klar, was für eine Beziehung sie führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Emotionale Selbstkontrolle *

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Ich habe meine Gefühle immer unter Kontrolle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn mich etwas sehr aufregt, kann ich die Ruhe bewahren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal gehen meine Gefühle einfach mit mir durch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oft kommt es mir vor, als ob ich meinen Gefühlen hilflos ausgeliefert bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich will, kann ich sehr ruhig wirken, obwohl ich es innerlich nicht bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn ich sehr aufgeregt bin, gelingt es mir, mich zu beruhigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann meine Stimmungen bewusst beeinflussen, z.B. um mich zu motivieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Überzeugungskraft *

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Ich kann andere sehr schnell für neue Ziele begeistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, andere von meinen Ideen zu überzeugen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir gelingt es schnell, andere Menschen für mich zu gewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, andere für meine Interessen einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oft gelange ich durch geschicktes Auftreten an mein Ziel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es passiert mir immer wieder, dass ich mich nicht durchsetzen kann, obwohl ich die besseren Argumente habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich weiß genau, wie ich auf andere wirke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie noch etwas anzumerken?

Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten *

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meiner Führungskraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zufrieden mit meiner Führungskraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft zeigt Mitgefühl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann meiner Führungskraft vertrauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erfahre Wertschätzung und Anerkennung durch meine Führungskraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mit meiner Führungskraft gut kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erhalte regelmäßiges Feedback durch meine Führungskraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich von meiner Führungskraft gerecht behandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie noch etwas anzumerken?

Fragen teilweise entnommen aus: Maier, G. W. & Woschée, R. (2014): Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis10>.

» **Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online**

Anhang 2: Email-Anschreiben an Hoteliers

Sehr geehrte(r) Frau/Herr XY,

als Studentin des Hotelmanagements forsche ich derzeit für meine Bachelorarbeit zum Thema Mitarbeiterbindung in der Hotelbranche. Mein Ziel ist es, dazu beizutragen, dass die mittelständische Hotellerie künftig mit weniger Personalproblemen zu kämpfen hat. Das neue Forschungsfeld der emotionalen Intelligenz könnte neue Erkenntnisse liefern, um die Probleme der Personalbindung zu lösen.

Meine Studie soll beweisen, dass die emotionale Intelligenz der Führungskräfte auf die Bindung der Mitarbeiter wirkt. Aufgrund meiner Erfahrungen während meiner beruflichen Tätigkeit in der Hotellerie liegt mir dieses Projekt nicht nur aus akademischen, sondern auch aus persönlichen Gründen am Herzen.

Dabei können Sie und Ihre Mitarbeiter mich durch einen kleinen Beitrag unterstützen. Es handelt sich lediglich um einen 2-minütigen, anonymisierten Online-Fragebogen.

Dafür bitte ich Sie, folgenden Link zu meinem Online-Fragebogen an all Ihre Mitarbeiter zu verteilen:

<https://www.umfrageonline.com/s/ElinderHotellerie>

Die Ergebnisse der Studie stelle ich Ihnen auf Wunsch selbstverständlich zur Verfügung. So kann auch Ihr Hotel von den Ergebnissen profitieren.

Ich danke Ihnen vielmals für die Mithilfe und wünsche Ihnen besonders unter den aktuellen Umständen der Corona-Krise alles erdenklich Gute und positive Aussichten.

Mit freundlichen Grüßen

Lena Wittmann

Studentin an der internationalen Berufsakademie Nürnberg, Fachrichtung: Hotel- und Tourismusmanagement.

Email: lena.wittmann@stud.internationale-ba.com

Anhang 3: Rohwerte und Normwerte der Testergebnisse

Skala	Test- ergeb- nis	Normwert	Häufig- keit	Anteil an der Gesamtstich- probe N=52 (gerundet)
Em	28	9	2	3,8%
	27	8	3	5,8%
	26	7	4	7,7%
	25	6	5	9,6%
	24	6	3	5,8%
	23	5	2	3,8%
	22	4	7	13,5%
	21	4	5	9,6%
	20	3	1	1,9%
	19	3	8	15,4%
	18	2	6	11,5%
	17	2	4	7,7%
	15	1	1	1,9%
13	1	1	1,9%	
Mk	27	8	3	5,8%
	26	8	2	3,8%
	25	8	5	9,6%
	24	7	5	9,6%
	23	7	4	7,7%
	22	6	6	11,5%
	21	6	7	13,5%
	20	5	8	15,4%
	19	5	3	5,8%
	18	4	2	3,8%
	17	4	4	7,7%
16	3	2	3,8%	
14	2	1	1,9%	
eS	27	9	4	7,7%
	25	8	3	5,8%
	24	8	2	3,8%
	23	8	8	15,4%
	22	7	9	17,3%
	21	7	8	15,4%
	20	6	3	5,8%
	19	6	4	7,7%
	18	6	3	5,8%
	17	5	2	3,8%
16	5	5	9,6%	
14	3	1	1,9%	
Ue	28	9	1	1,9%
	26	8	5	9,6%
	25	8	6	11,5%
	24	8	8	15,4%
	23	7	6	11,5%
	22	7	3	5,8%
	21	7	4	7,7%
	20	6	7	13,5%
	19	5	4	7,7%
	18	5	2	3,8%
	17	5	3	5,8%
16	4	1	1,9%	
14	3	1	1,9%	
13	2	1	1,9%	

Tab 1: Roh- und Normwerte des EI4: öffentlichen Umfrage (eigene Darstellung).

Skala	Test- ergeb- nis	Normwert	Häufig- keit	Anteil an der Gesamtstich- probe N=36 (gerundet)
OC	69	9	1	2,8%
	66	9	2	5,6%
	62	8	3	8,3%
	59	7	3	8,3%
	58	7	1	2,8%
	57	7	3	8,3%
	56	7	2	5,6%
	53	6	1	2,8%
	50	6	1	2,8%
	49	5	2	5,6%
	47	5	1	2,8%
	46	5	1	2,8%
	44	5	1	2,8%
	42	4	2	5,6%
	40	4	1	2,8%
	38	3	2	5,6%
	36	3	1	2,8%
	34	3	1	2,8%
	33	2	1	2,8%
	32	2	1	2,8%
	30	2	1	2,8%
	29	2	2	5,6%
	28	1	1	2,8%
	24	1	1	2,8%

Tab 2: Roh- und Normwerte des OCQ: öffentlichen Umfrage (eigene Darstellung).

Skala	Test- ergeb- nis	Normwert	Häufig- keit	Anteil an der Gesamtstich- probe N=8 (gerundet)
Em	20	3	1	12,5%
	19	3	2	25%
	18	2	4	50%
	16	1	1	12,5%
Mk	23	7	1	12,5%
	21	6	1	12,5%
	20	5	1	12,5%
	19	5	3	37,5%
	18	4	1	12,5%
	17	4	1	12,5%
eS	19	6	2	25%
	18	6	1	12,5%
	17	5	1	12,5%
	16	5	2	25%
	15	4	1	12,5%
	13	3	1	12,5%
Ue	24	8	1	12,5%
	19	5	3	37,5%
	17	5	1	12,5%
	16	4	1	12,5%
	15	4	2	25%

Tab 3: Roh- und Normwerte des EI4: Hotel 1 (eigene Darstellung).

Skala	Test- ergeb- nis	Normwert	Häufig- keit	Anteil an der Gesamtstichprobe N=6 (gerundet)
OC	39	4	1	17%
	37	3	1	17%
	36	3	1	17%
	35	3	1	17%
	32	2	1	17%
	30	2	1	17%

Tab 4: Roh- und Normwerte des OCQ: Hotel 1 (eigene Darstellung).

Skala	Test- ergeb- nis	Normwert	Häufig- keit	Anteil an der Gesamtstichprobe N=8 (gerundet)
Em	27	8	1	12,5%
	26	7	2	25%
	24	6	3	37,5%
	22	4	1	12,5%
	21	4	1	12,5%
Mk	26	8	2	25%
	25	8	1	12,5%
	23	7	1	12,5%
	21	6	2	25%
	18	4	2	25%
eS	27	9	1	12,5%
	24	8	1	12,5%
	23	8	1	12,5%
	21	7	1	12,5%
	19	6	1	12,5%
	18	6	2	25%
Ue	16	5	1	12,5%
	25	8	2	25%
	22	7	2	25%
	20	6	1	12,5%
	18	5	2	25%
17	5	1	12,5%	

Tab 5: Roh- und Normwerte des EI4: Hotel 2 (eigene Darstellung).

Skala	Test- ergeb- nis	Normwert	Häufig- keit	Anteil an der Gesamtstichprobe N=15 (gerundet)
OC	73	9	1	6,7%
	69	9	1	6,7%
	68	9	2	13,3%
	64	8	2	13,3%
	63	8	1	6,7%
	62	8	2	13,3%
	59	7	1	6,7%
	57	7	1	6,7%
	55	7	1	6,7%
	54	6	2	13,3%
	38	3	1	6,7%

Tab 6: Roh- und Normwerte des OCQ: Hotel 2 (eigene Darstellung).

Skala	Test- ergeb- nis	Normwert	Häufig- keit	Anteil an der Gesamtstichprobe N=7 (gerundet)
Em	26	7	1	14,3%
	24	6	1	14,3%
	23	5	1	14,3%
	22	4	1	14,3%
	21	4	2	28,6%
	19	3	1	14,3%
Mk	27	8	1	14,3%
	25	8	3	42,9%
	23	7	1	14,3%
	19	5	1	14,3%
	17	4	1	14,3%
eS	25	8	1	14,3%
	23	8	3	42,9%
	22	7	1	14,3%
	20	6	1	14,3%
	13	3	1	14,3%
Ue	24	8	3	42,9%
	23	7	1	14,3%
	20	6	2	28,6%
	18	5	1	14,3%

Tab 7: Roh- und Normwerte des EI4: Hotel 3 (eigene Darstellung).

Skala	Test- ergeb- nis	Normwert	Häufig- keit	Anteil an der Gesamtstichprobe N=8 (gerundet)
OC	64	8	1	12,5%
	59	7	2	25%
	57	7	1	12,5%
	52	6	1	12,5%
	46	5	1	12,5%
	45	5	1	12,5%
	43	4	1	12,5%

Tab 8: Roh- und Normwerte des OCQ: Hotel 3 (eigene Darstellung).

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Lena Wittmann, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen (einschließlich elektronischer Quellen und dem Internet) direkt oder indirekt übernommenen Inhalte sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht.

Irchenrieth, den 22.07.2020



Unterschrift

Erklärung des betrieblichen Betreuers

Hiermit erkläre ich als betriebliche/ -r, Betreuer/-in, dass ich mit der Weitergabe der Arbeit zur Korrektur einverstanden bin.

Oberhöll, den 22.07.2020



Unterschrift