

Mit Informations- und Reservierungssystemen in Tourismusverbänden führen

Masterarbeit

Eingereicht von: **Romana Krois**

Studierenden-ID: **51842843**

Studium: **Masterstudium Sales Management**

Betreuer: **FH-Prof. DI Dr. Martin Duque**

Graz, 23.04.2023

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 23.04.2023



Abstract

Leading with information and reservation systems in Austrian tourist office

Romana, Krois

Information - and reservation systems (IRS) offer tourism organizations the possibility to distribute products, services and information online. Technologies have a relevant impact on organizations, employees and leaders in Austrian tourist offices. As a result, new demands are being placed on managers and employees' needs are changing. Leadership styles need to adapt and become more relationship oriented. The increasing complexity of technology requires employees to become more independent. In addition, employees have to make more decisions by themselves. No study has been conducted in this field in Austria so far.

The results of the study conducted show that leaders use the servant leadership style or a mix of different styles. These styles are recommended by authors to deal with the influence of IRS. From the perspective of the supervisors the performance of the employees is high. Employee satisfaction is also rated positively by supervisors. Leaders reported that they are not fully satisfied with the employee's outcome, due to often frequent mistakes. It is therefore recommended that leaders coach their employees and make clear that employees have responsibilities for the success of the organization.

The results show that leadership is a relevant topic of leaders in Austria tourist office. The styles used have adapted to the new demands of technology. Future studies can analyze the impact of coaching on employees' performance when working with IRS.

Keywords: Austrian tourist office, leadership style, technology, employee performance, employee satisfaction

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	1
<i>Kapitel 1: Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)</i>	3
Einflüsse von Technologien auf Organisationen	4
Steigende Autonomie für Mitarbeitende.....	4
Standarisierung von Tätigkeiten	5
Einfluss von Mitarbeitenden auf Unternehmenserfolg	6
Komplexe Aufgaben für Mitarbeitende	6
Beziehungsorientierter Ansatz von Führenden.....	8
Mögliche Risiken von Technologien in Organisationen.....	9
Leistung von Mitarbeitenden bei IKT	10
Zufriedenheit von Mitarbeitenden mit IKT.....	11
<i>Kapitel 2: Führung</i>	12
Klassische Führungsstile	13
Situative Führung.....	17
Herausforderung durch Wandel.....	18
<i>Kapitel 3: System Tourismus</i>	20
Tourismusverwaltung - politische Organisation des Tourismus in Österreich.....	21
Tourismusverbände in Österreich	23
<i>Kapitel 4: Vom IKT zum IRS</i>	25
Informations- und Reservierungssysteme (IRS)	25
Smart Tourism	26
<i>Kapitel 5: Führung mit IRS im TVB</i>	28
Führung in Tourismusverbänden.....	29
E-Leadership im öffentlichen Sektor	32
<i>Kapitel 6: Führungsstile mit IKT</i>	33
Transformative Führung.....	33
Transaktionale Führung.....	35
Servant Leadership	35
<i>Kapitel 7: Methodik</i>	38
Hypothesen.....	39
Stichprobe.....	44
Studiendesign	44

<i>Kapitel 8: Ergebnisse</i>	53
Auswertungsmethode	53
Ergebnisse.....	54
Demografische Daten.....	54
Führungsstil.....	58
Leistung.....	60
Zufriedenheit.....	62
Hypothesentest	65
Interpretation	67
Servant Leadership.....	67
Situative Führung	69
Führungsstil und Leistung	70
Führungsstil und Zufriedenheit	71
Job Rotation und Job Enrichement	71
Beantwortung der Forschungsfrage.....	72
Limitation.....	73
<i>Kapitel 9: Handlungsempfehlungen</i>	74
Tourismusverbände	74
Forschung	75
<i>Kapitel 10: Resümee</i>	76
<i>Literaturverzeichnis</i>	78

Kurzzusammenfassung

Mit Informations- und Reservierungssystemen in Tourismusverbänden führen

Romana, Krois

Informations- und Reservierungssysteme (IRS) ermöglichen Tourismusorganisationen die Distribution von Leistungen und Informationen im digitalen Bereich. Technologien haben einen bedeutsamen Einfluss auf Organisationen, Mitarbeiter*innen und Leiter*innen von Tourismusverbänden in Österreich. Dadurch verändern sich die Anforderungen an Führungsstile und die Bedürfnisse der Belegschaft. Führungsstile müssen beziehungsorientierter werden, da durch die Komplexität von IRS und die erhöhte Autonomie Mitarbeitende selbstständiger arbeiten müssen. Zudem muss das eigenverantwortliche Handeln Mitarbeiter*innen bewusstwerden. Trotzdem wurde zu diesem Thema noch wenig in Österreich geforscht.

Aus der durchgeführten Studie konnten folgende Ergebnisse generiert werden: Leiter*innen führen nach Servant Leadership oder wenden eine Mischform an Führungsstilen an. Diese Führungsstile werden auch von verschiedensten Autor*innen empfohlen. Aus der Sicht der Führungskräfte erbringt die Belegschaft, die mit IRS arbeitet, zufriedenstellende Leistungen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist zudem auch sehr hoch, laut den Führenden. Als Problemfeld wurde das fehlerfreie Arbeiten mit IRS identifiziert.

Die Ergebnisse zeigen, dass Führung von Mitarbeiter*innen ein relevantes Thema in TVBs ist. Angewendet Führungsstile haben sich an die Anforderungen von IRS angepasst. Zukünftige Forschungen können sich der Leistungssteigerung von Mitarbeitenden mit IRS durch Coaching der Führungskraft widmen.

Schlüsselwörter: österreichische Tourismusverbände, Führungsstil,

Technologien, Mitarbeiterleistung, Mitarbeiterzufriedenheit

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Operationalisierungstabelle	46
Tabelle 2 Ausbildung und Führungsstil	60
Tabelle 3 Geschlecht und Führungsstil	60
Tabelle 4 Häufigkeiten Leistung	61
Tabelle 5 Häufigkeiten Zufriedenheit	63
Tabelle 6 Cronbach Alpha Leistung.....	66
Tabelle 7 Cronbachs Alpha Zufriedenheit.....	66
Tabelle 8 ETA Leistung	67
Tabelle 9 ETA Zufriedenheit.....	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Einfluss Technologie	8
Abbildung 2 Führungsstil Kontinuum nach Tannenbaum	14
Abbildung 3 Verhaltenstheoretisches Führungskonzept nach Blake und Mouton.....	16
Abbildung 4 Situative Führung.....	17
Abbildung 5 System Tourismus.....	20
Abbildung 6 Organisation des Tourismus in Österreich	22
Abbildung 7 Konzeptionelles Modell	43
Abbildung 8 Alter der Teilnehmenden	55
Abbildung 9 Geschlecht	56
Abbildung 10 Ausbildung	57
Abbildung 11 Bundesländer.....	58
Abbildung 12 Führungsstile	59
Abbildung 13 Beförderungsstruktur	64

Einleitung

2,9 Millionen E-Mails werden pro Sekunde versendet, auf Facebook werden pro Minute fast 35.000 individuelle Likes vergeben und 660.000 neue Einträge gepostet (Gassmann & Sutter, 2019, p. 3). Mit der Digitalisierung kommen viele neue Definitionen, wie beispielsweise, „Industrie 4.0“. Dies ist der Überbegriff, der das Automatisieren von Prozessen beschreibt. Arbeitsplätze, die vor allem Handarbeit fordern, werden durch Roboter ergänzt oder ersetzt (Johansson et al., 2017, p. 289).

Die Digitalisierung veranlasst Unternehmen zum Umdenken aufgrund der Masse an Daten und Opportunitäten. Es werden neue Möglichkeiten geschaffen Informationen zu speichern oder auf anderem Wege zu kommunizieren. Durch Team-Work oder Geschäftsmodelle eines Unternehmens ergeben sich neue nachhaltige Möglichkeiten durch das Nutzen der Digitalisierung (Solberg et al., 2020, p. 105). Aus dieser kleinen Anzahl an Beispielen, wird deutlich wie groß der Einfluss der Digitalisierung auf Organisationen ist.

Mit dem schnellen voranschreiten digitaler Technologien ändern sich neben Unternehmensprozessen auch das Verhalten der Kunden. Es gilt auf diese Veränderungen zu reagieren. Die Tourismusbranche ist hierbei genauso betroffen wie andere Branchen. touristische Betriebe müssen mit den Veränderungen mithalten können, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Filipiak et al., 2020, n. p.). Im Tourismus werden immer öfter Leistungen online im Internet angeboten, um auf Veränderungen zu reagieren und Gäste auf eine Dienstleistung oder Service aufmerksam zu machen.

Auf den digitalen Wandel in Unternehmen reagieren alle Komponenten einer Organisation, so auch Mitarbeiter*innen. Die Arbeitsplatzgestaltung verändert sich durch neue digitale Möglichkeiten. Prozesse können beschleunigt oder standardisiert werden. Aufgaben für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte nehmen an Komplexität zu (Schwarz Müller et al., 2018, p. 123-125, Solberg et al., 2020, p. 105-106). Unter Arbeitsplatz und dessen Gestaltung wird das Zusammenspiel von Inhalten und der Organisation von Aufgaben, Aktivitäten, Beziehungen und Verantwortungen einer Person im Arbeitskontext definiert (S. Parker & Andrei, 2014, p. 662).

Mit der digitalen Transformation wird der Prozesswandel von analog zu digital beschrieben. Neben Änderungen in Arbeitsprozessen oder der Organisation werden auch Veränderungen in der Unternehmenskultur, bei Mitarbeiter*innen oder der Qualität im

Parteienverkehr deutlich, auch im öffentlichen Sektor (Fischer et al., 2018, p. 6). Der Faktor Mitarbeiter*innen kann in der Transformation unterschätzt werden. Oft hängt der Erfolg von einer digitalen Transformation in einer Organisation von der Initiative der Mitarbeiter*innen in der Umsetzung ab (Solberg et al., 2020, p. 105).

Ein Paradebeispiel für Technologien ist der Einsatz von Automatisierung. Die Verwendung von Robotern wird in der Tourismusbranche zunehmend thematisiert. Im Zuge dessen werden sich in Zukunft sowohl Aufgaben als auch Routinen von Mitarbeiter*innen stark verändern. Dieser Wandel kann sich sowohl positiv als auch negativ für Mitarbeitende auswirken. Der Einsatz von Self-Service Kiosken oder Robotern sind Beispiele hierfür. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass standardisierte Aufgaben von Robotern oder künstlicher Intelligenz übernommen werden können. Mitarbeitende haben dadurch Zeit sich anderen Aufgaben zuzuwenden. Der erhöhte Einsatz von Robotern würde voraussetzen, dass Mitarbeitende die nötigen Fähigkeiten besitzen, um diese zu bedienen. Dieses extreme Beispiel von Technologien setzt voraus, dass Mitarbeitende mit dieser Technologie umgehen können und gleichzeitig die soziale Kompetenz, mit Gästen zu kommunizieren, nicht vernachlässigen (Ivanov, 2019, p. 34).

Die Einleitung dieser Masterarbeiten soll hervorheben, dass Technologien immer eine Organisation beeinflussen. Zudem häufen sich Veränderungen an, auf die reagiert werden muss, um wettkampffähig zu bleiben. Eine grundlegende Rolle nimmt hier die Führungskraft mit ihren Werten und ihrem Verhalten ein. Folglich wirken diese Einflüsse auf Tourismusverbände und deren Führungskräfte und Belegschaft und sorgen für Veränderung in Österreichs Tourismusbüros. Dahin gehend wurde folgende forschungsleitende Frage formuliert:

Wie wird in österreichischen TVBs geführt und welchen Einfluss haben IRS auf den Führungsstil?

Mit dieser Arbeit soll die Forschungsfrage beantwortet werden. Um dies zu erreichen, wird der aktuelle Forschungsstand zu diesem Thema beschrieben und einzelne Themenblöcke in Beziehung gesetzt. Aus dem Literaturteil wird eine Forschungslücke erarbeitet, die mittels dem Literaturteil geschlossen werden soll. Am Ende der Arbeit werden die Ergebnisse präsentiert und Handlungsempfehlungen für Tourismusverbände und die Forschung ausgesprochen. Zusammengefasst wird die Arbeit im letzten Kapitel der Arbeit.

Kapitel 1: Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)

Durch die Digitalisierung als Metatrend verändern sich grundlegend Organisationen, deren Umwelt und folglich auch die Führung von Mitarbeitenden. Bei digitalen Veränderungen werden viele greifbare Objekte, Prozesse, Produkte oder Ressourcen immateriell. Unter dem Begriff digitale Transformation kann dieser Wandel von analogen Prozessen oder Tätigkeiten zu nicht mehr greifbaren verstanden werden. Als Exempel kann hierfür das Übermitteln von Nachrichten per Brief herangezogen werden, durch die digitale Transformation, werden nun Nachrichten per E-Mail versendet und sind folglich nicht mehr greifbar. Dadurch werden Prozesse verbessert und Unternehmen werden leistungsfähiger (Schellinger et al., 2020, p. 2).

Die Definition Metatrend beschreibt hierbei, das Paradoxe zwischen Wirkung und Gegenwirkung. Auf jeden Trend gibt es eine Reaktion, welche sich in Form von Zuspruch oder Ablehnung äußern kann. Es kommt zu einem Widerspruch der vermeintlich gelöst werden soll, diese Lösungen werden als Metatrends beschrieben. Kann eine Gesellschaft diesen Widerspruch nicht lösen, bleibt die Weiterentwicklung stehen und stagniert. Ein Beispiel wäre der „Gender-Shift“ Dieser beschreibt den beruflichen Aufstieg von Frauen in einer Organisation. Dadurch wird das klassische Rollenbild des Mannes beeinflusst. Folglich kann ein Metatrend ein bestehendes System „stören“ und so für Veränderung sorgen (Horx, 2015). Das Beispiel der Digitalisierung bedeutet das Technologien Aufgaben in Unternehmen verändern. Werden diese Veränderungen nicht angenommen, wird die Organisation am Markt nicht mehr wettbewerbsfähig sein.

Technologien beeinflussen Personen im beruflichen und privaten Kontext, der Einfluss ist gegenseitig. Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sind Softwares, die dazu dienen, Daten zu speichern, weiterzuverarbeiten oder mit anderen Personen zu teilen. Beispielhaft können E-Mails, Videoanrufe oder Meetings auf Microsoft - Teams oder mobile Endgeräte genannt werden. Vorteile dieser Neuerungen sind die Erhöhung der Produktivität sowie Qualität. Folglich sind Veränderungen am Arbeitsplatz, vorwiegend für Mitarbeitende bemerkbar (Wang et al., 2020, p. 695). Im Kontext von Technologien verändert sich vor allem die Gestaltung durch Endgeräte, Laptops etc. und bringen Neuerungen für Arbeitnehmer*innen.

Einflüsse von Technologien auf Organisationen

Veränderungen in Organisationen und Auswirkungen von Technologien wurden bereits von vielen Autoren analysiert. Es wird in der Literatur deutlich, dass die Einflüsse zahlreich und vielfältig sind und von Führungspersonen beachtet werden. Führungskräfte werden täglich mit den Auswirkungen der voranschreitenden Technologie und wie sich diese in dem Unternehmen umsetzen lässt, konfrontiert. Neue Technologien bringen neue Herausforderungen für die gesamte Organisation mit sich, sobald diese implementiert werden (Bencsik et al., 2022, p. 3). Effekte welche fortschreitenden Technologien mitbringen und die folgenden Veränderungen in Organisationen sind im Vorhinein nicht abschätzbar. Verschiedenste Faktoren beeinflussen Veränderungen durch dies. Der Implementierungsprozess, die Art der Technologie oder die Eigenschaften sind dabei von Bedeutung. Ein wichtiger Faktor ist die Person, welche mit der Technologie arbeitet (S. K. Parker & Grote, 2022, p. 1175).

In den folgenden Unterkapiteln werden bekannte Einflüsse von Technologien auf Organisationen aufgezeigt und wie diese den Führungsstil beeinflussen. Da Informations- und Reservierungssysteme in die Kategorie IKT fallen, wurden bei der Literaturrecherche Auswirkungen und Einflüsse von IKT im speziellen befasst.

Steigende Autonomie für Mitarbeitende

Mitarbeitende werden selbstständiger und unabhängiger in ihren Tätigkeiten. Schwarzmüller et al. (2018, p.125) beschreiben in ihrer Studie, dass Informationstechnologien Auswirkungen auf Mitarbeitende und deren Tätigkeiten haben. In der Studie wird mittels Interviews mit Expert*innen aus Deutschland Einflüsse der digitalen Transformation auf die Arbeitsplatzgestaltung und Führung in Unternehmen untersucht (Schwarzmüller et al., 2018, p. 119). Mitarbeitende werden durch Technologien unabhängiger von Ort und Uhrzeit. Arbeitsaufgaben müssen nicht zwingend am Unternehmenssitz oder in einem Büro erledigt werden. Auch die Tageszeit, wann die Aufgabe erledigt wird, kann variieren. (S. K. Parker & Grote, 2022, p. 1176). Des Weiteren bieten Technologien den Mitarbeitenden Unterstützung bei der Durchführung der Aufgaben an. Ergänzend wird erwähnt, dass Mitarbeitende selbstständig arbeiten und Einteilungen selbst treffen können. Somit wird die Eigenverantwortung im Kontext der Arbeit erhöht. Neue Möglichkeiten durch bessere

grafische und visuelle Darstellungen von Daten beeinflussen den Entscheidungsprozess (Schwarz Müller et al., 2018, p. 125). Parker und Grote (2022, p.1176) beschreiben einen ähnlichen Effekt. In dem verfassten Artikel werden ebenfalls Auswirkungen auf den Arbeitsplatz analysiert. Der Entscheidungsprozess wird aufgrund der Technologien lokaler getroffen, daher werden Entscheidungen schneller an alle betroffenen Mitarbeiter*innen kommuniziert (S. K. Parker & Grote, 2022, p. 1176). Entscheidungen können auch besser getroffen werden, da Informationen transparenter sind, dadurch können Informationen einer Person zugeteilt werden, welche als Expert*in für das Thema gilt (Schwarz Müller et al., 2018, p. 128). Leistungen von Mitarbeitenden und einer Organisation können durch Technologien besser geplant und gemessen werden (Schwarz Müller et al., 2018, p. 127). Beispielsweise können hierfür Dokumente bereitgestellt werden. Alle Personen einer Organisation haben uneingeschränkt Zugriff darauf und können somit Arbeitsfortschritte untereinander transparent teilen.

Standardisierung von Tätigkeiten

Aufgaben werden durch Technologien für Mitarbeitende stark standardisiert. Standardisierung der Prozesse wird in der Literatur häufig als negativer Effekt von Technologien aufgezählt. Mitarbeitende könnten dadurch Fähigkeiten verlieren oder Aufgaben nicht die nötige Aufmerksamkeit bei der Durchführung entgegenbringen (S. K. Parker & Grote, 2022, p. 1176). Aufgabenabfolgen werden stark genormt, dadurch wird Mitarbeitenden die Eigenständigkeit genommen, jeden Prozess individuell zu gestalten und so das Interesse für eine Aufgabe aufrecht zu halten (Schwarz Müller et al., 2018, p. 125).

Dennoch gibt es auch vorteilhafte Auswirkungen von Standardisierung, beispielsweise werden Aufgaben mit einem hohen Verletzungsrisiko Mitarbeiter*innen abgenommen. Zudem werden Aufgaben schneller, da diese standardisiert ablaufen und Mitarbeitende daher routiniert Aufgaben nach einem Schema abarbeiten (S. K. Parker & Grote, 2022, p. 1176). Standardisierung kann für mehr Produktivität sorgen. Aufgaben können jedoch eintöniger werden, laut Parker und Grote. Zu beachten sei, dass Variationen von Aufgaben Mitarbeitenden intrinsisch motivieren können. Die Motivation entstehe aufgrund von leichten Abweichungen in den Aufgabengebieten und das Lösen von neuen Problemen. Erfolgserlebnisse motivieren Mitarbeitende und bieten eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Technologien sind vorteilhaft, wenn sie Menschen gefährliche und

körperlich schwere Arbeit abnehmen. Jedoch können Technologien und Standardisierung in anderen Bereichen, wie bei wichtigen oder bedeutungsvollen Aufgaben, negative Auswirkungen auf die Motivation und Leistung von Arbeitnehmer*innen haben (S. K. Parker & Grote, 2022, p. 1182). Die Möglichkeit Variationen bei einer Tätigkeit anzuwenden, kann Mitarbeitende durch Technologien genommen werden (Schwarz Müller et al., 2018, p. 125).

Einfluss von Mitarbeitenden auf Unternehmenserfolg

Arbeitnehmer*innen haben auf jeder Hierarchiestufe mehr Einfluss bei Entscheidungen. Ergebnisse aus der Studie Schwarz Müller et al. (2018, p. 128) zeigen, dass der Einfluss von Meinungen der Mitarbeiter*innen in Organisationen steigt. Die Belegschaft kann durch Kommunikationstools leicht mit Vorgesetzten kommunizieren. Beispielhaft können hierfür Apps zur internen Verwendung genannt werden. Personen, die diese Technologien verwenden, möchten auch in Entscheidungen miteinbezogen werden, so Schwarz Müller. Dadurch können Entscheidungen nicht mehr nach dem Top-Down Ansatz getroffen werden. Mitarbeitende haben nicht nur auf Entscheidungen mehr Einfluss, sondern auch unmittelbar auf den Unternehmenserfolg. Derzeit beachten Führungskräfte noch nicht, dass der Einsatz von Technologien oft der Mitarbeiterinitiative überlassen wird. Hat der Mitarbeitende diese nicht, kann dies negative Folgen haben.

Motive wie, Effizienz, Innovation, Wettbewerbsvorteil oder Effektivität motivieren Führende Prozesse mit Technologien anzureichen. Jedoch darf laut Solberg et al. (2020, p. 106) nicht vernachlässigt werden, dass solche Änderungen viel größer sind als die Einführung eines neuen Kommunikationstools. Daher muss die Initiative und folglich der Einfluss von Mitarbeitende von Führungskräften vor allem bei der Einführung von neuen digitalen Werkzeugen beachtet werden. Die Einflüsse von Technologien aus der Literatur deuten darauf hin, dass sich Organisationshierarchien abflachen, da Mitarbeitende direkter kommunizieren und Themen vermehrt einzelnen Personen zugeordnet werden können (Schwarz Müller et al., 2018, p. 128).

Komplexe Aufgaben für Mitarbeitende

Mitarbeitende müssen aufgrund der Digitalisierung komplexere Aufgaben meistern. Des Weiteren werden Mitarbeitende mit einer neuen Work-Life-Balance durch Technologien konfrontiert. Von Führungskräften kommen klare Anforderungen, Zielsetzungen und die

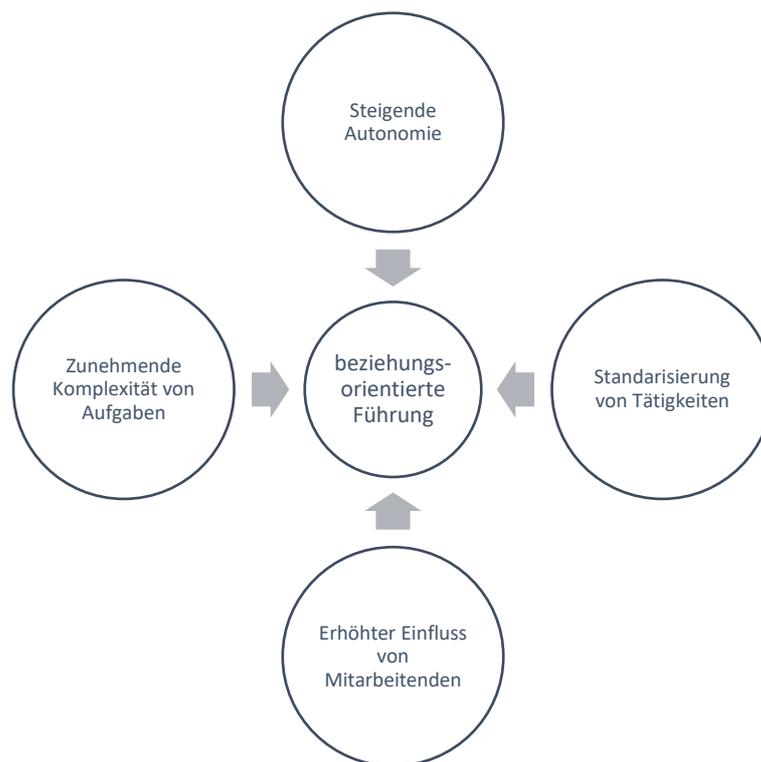
Vorgabe diese zu erfüllen (Schwarz Müller et al., 2018, p. 130). Arbeitnehmende müssen vermehrt fortgeschrittene IT-Kenntnisse haben, dies zeigen auch Job-Ausschreibungen, in denen oft Standardkenntnisse für IT gefordert sind. Technologien können standardisierte Prozesse übernehmen. Daher fallen einfachere Aufgaben weg, demzufolge müssen Mitarbeitende kreativer arbeiten können und eine hohe Problemlösungskompetenz aufweisen (Schwarz Müller et al., 2018, p. 126). Durch Technologien werden Aufgaben einfacher, da diese automatisiert werden. Alarmtöne oder ähnliches können einerseits die Leistung der Belegschaft verbessern aber auch frustrieren. Eine geringe Anzahl an Tönen kann unterstützend wirken, werden zu viele eingesetzt, erhöht es den Stresslevel von Mitarbeitenden und beeinflusst die Produktivität (S. K. Parker & Grote, 2022, p. 1187).

Zusammenfassend können vier Einflüsse von Technologien auf Organisationen genannt werden:

- Steigende Autonomie, durch die Flexibilität von Arbeitsort und -zeit,
- Aufgaben werden Standardisiert durch Automatisierung,
- Einfluss von Mitarbeitenden steigt,
- Zudem kann die Erhöhung der Komplexität von Tätigkeiten als Einfluss genannt werden.

Vieles davon prägt die Arbeitsplatzgestaltung, Aufgaben von Mitarbeitenden und die Struktur von Organisationen. Im vorangegangenen Kapitel wurden vier Einflüsse beschrieben. Diese Einflüsse weisen auf eine Auswirkung auf Führungsstile hin. Diese wird in Abbildung 1 dargestellt. Führungsstile müssen beziehungsorientierter werden, um Mitarbeitende unterstützen zu können mit den Einflüssen und Auswirkungen von Technologien umzugehen.

Abbildung 1 Einfluss Technologie



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Beziehungsorientierter Ansatz von Führenden

Fortschreitende Einflüsse deuten darauf hin, dass Führungsstile beeinflusst werden. Durch die vielen Veränderungen fordern Mitarbeitende einen Coach. Es ist ein partizipatorischer Stil gefordert. Durch den Zugang zu mehr Informationen, Treffen von Entscheidungen oder der gestiegenen Mitarbeiterautonomie brauchen Arbeitnehmer*innen vermehrt Unterstützung (Schwarz Müller et al., 2018, p. 128). Mitarbeitende stehen umfassenderen Anforderungen gegenüber, die einen höheren Einsatz ihrer mentalen Fähigkeiten fordern. Führungspersonen vergeben Aufgaben, definieren Ziele und Mitarbeitende bekommen dadurch mehr Eigenverantwortung. Durch diesen Wandel müssen Führungskräfte Mitarbeitende coachen und die Weiterentwicklung unterstützen. In Folge werden Mitarbeitende selbstständiger und können ihren neuen Anforderungen besser gerecht werden. Führung wird individueller, persönlicher und kann so den Einflüssen von Technologien auf Mitarbeitende gerecht werden (Schwarz Müller et al., 2018, p. 130).

Mögliche Risiken von Technologien in Organisationen

Gestiegene Produktivität, bessere Arbeitsverhältnisse oder mehr ausgeglichene Arbeitsaufgaben sind Beispiele für Vorteile der Digitalisierung in Organisationen. Trotzdem haben Technologien auch Nachteile für Unternehmen, wie Cyber-Attacken oder das fehlende Vertrauen in Technologien (Bencsik et al., 2022, pp. 4–5). Es wurden mehrere Gebiete identifiziert, in denen Risiken auftreten können. Wenn Führungspersonen keine Kompetenzen in Bezug auf neue Technologien besitzen, kann dies negative Auswirkungen haben. Zudem sollten die Kultur und Führungskraft in Unternehmen grundsätzlich flexibel und offen für Neues sein.

Ein weiteres Beispiel für Risiken ist der falsche Einsatz von Technologien, welche nicht gut eingebunden sind oder nicht ausreichend eingeschult werden in Unternehmen (Bencsik et al., 2022, p. 6). Führungspersonen haben einen maßgeblich Einfluss auf Mitarbeitende, wenn es um die Einführung von neuen Technologien geht. Sie motivieren Arbeitnehmende neue Ziele zu erreichen und unterstützen diese (Artüz & Bayraktar, 2021, p. 101). Andere Autoren sind der Meinung, dass viele Herausforderungen, Probleme oder Risiken von Technologien sich mit der Zeit von allein lösen werden. Durch verschiedene Aufgaben und Vertrautheiten werden Arbeitnehmende sich mit Technologien zurechtfinden (Wang et al., 2020, p. 715).

Eine Studie zum Thema IKT und Zufriedenheit wurde durchgeführt, welche zeigt, dass IKT negative Folgen auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden haben kann. Die sogenannte „IKT-Nachfrage“, bei der beispielsweise die Erwartung entsteht, dass Mitarbeitende 24h erreichbar sein sollen. Mitarbeitende müssen mehr physiologische und psychologische Kräfte aufbringen, um mit IKT arbeiten zu können. Dadurch kann es einen Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitenden geben. Mitarbeitende können ein höheres Stresslevel empfinden oder ein Burn-Out bekommen (Abu Farha et al., 2022, p. 33). Folglich kann dies einen negativen Einfluss auf die Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden haben.

Leistung von Mitarbeitenden bei IKT

Leistung von Arbeitnehmer*innen in Organisationen werden mehrfach aus der Perspektive der Personalabteilung oder aus Sicht des Managements untersucht. Die Definitionen sind vielseitig, dennoch kann Leistung wie folgt beschrieben werden: es geht um die Leistung von individuellen Personen, wie das Herangehen an Aufgaben, das Verhalten bei der Erledigung oder die Bemühung Aufgaben fertig zu stellen (Alobidyeen et al., 2022, p. 36). Kommunikationstechnologien, wie IRS, haben einen positiven Effekt auf die Leistung von Mitarbeitenden. Die Arbeitsleistung kann erhöht werden, sofern Mitarbeitende die Funktion von Kommunikationstechnologien nutzen. Auch aus der Sicht der Führenden, ist dies der Fall (Xiaojun, 2017, p. 834).

Technologien haben einen direkten Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitenden. Die Effizienz wird gesteigert, da mehr Leistung erbracht werden kann. Technologien ermöglichen schnelleres und einfacheres Arbeiten zwischen Personen und Organisationen. Grundsätzlich kann Leistung in drei Dimensionen unterteilt werden: Aufgabenleistung, kontextbezogene Leistung und negatives Verhalten. Diese Dimensionen werden in der Literatur immer wieder erwähnt (Alobidyeen et al., 2022, p. 36).

Folglich ist die Aufgabenleistung ein Teil der gesamten Leistung einer Person. Die Aufgabenleistung von Mitarbeitenden beschreibt die Art und Weise, wie diese Aufgaben bearbeitet werden. Die Aufgaben stehen immer in Verbindung mit dem Ziel einer Organisation. Aufgabenleistung kann mittels vier Faktoren gemessen werden, Qualität, Quantität, Fähigkeiten und Erfahrung von Mitarbeiter*innen (Koopmans et al., 2012, p. 87). Die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden umfasst die Qualität und Quantität des Arbeitsertrages einer Person, also auch die Bemühungen, Aufgaben zu erledigen und den Willen mit Kollegen zu kooperieren. Mitarbeiterleistungen und deren Motivation haben Einfluss auf die Organisation und deren Erfolg (Pawirosumarto et al., 2017, p. 1341). In dieser Masterarbeit wird der Fokus auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden gelegt, da diese mit der Nutzung von Technologien in Organisationen in Verbindung steht (Alobidyeen et al., 2022, p. 37).

Um Leistung zu messen, entwickelte Koopmans et al. (2012, p. 89) einen Fragebogen mit vergleichbaren Antworten. Der Fragebogen hat keine gegensätzlichen Antworten und ist aufgrund der Kürze leicht anzuwenden. Zudem werden alle genannten Dimensionen für

Aufgabenleistung abgedeckt, mit welchen Kriterien diese gemessen werden kann. Laut dieser Studie kann Arbeitsleistung wie folgt gemessen werden:

- Aufgaben organisieren und planen
- Zielorientiertes Arbeiten
- Priorisierung
- Zeigen von Verantwortung
- Kommunikationsfähigkeiten (Koopmans et al., 2012, p. 105).

Folglich wurde der Fragebogen in der Empirie an dieses Konzept angelehnt. Antwortmöglichkeiten wurden teilweise übernommen.

Zufriedenheit von Mitarbeitenden mit IKT

Die Aufgabenleistung von Mitarbeitenden steht mit der Zufriedenheit von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz zusammen. Zufriedenheit von Mitarbeitenden kann auch ein Indikator dafür sein, um die Ausprägung von Aufgabenleistung vorherzusagen (Ziegler et al., 2012, p. 1). Dennoch zeigen viele Ergebnisse aus Studien, dass Zufriedenheit nicht mit steigender Leistung in Verbindung stehen kann (Jones, 2006, p. 34). Daher werden die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und deren Aufgabenleistung nicht in Beziehung gesetzt.

Die positive oder negative Zuneigung eines Mitarbeitenden zu einer Organisation, kann als Zufriedenheit benannt werden (Price, 1997, p. 470). Mitarbeitende können über viele Bestandteile ihrer Arbeit zufrieden oder unzufrieden sein. Zufriedenheit ist die Anzahl einzelner Aspekte im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden und wird unterstützt durch die Wichtigkeit der Arbeit. Zufriedenheit entsteht, wenn ein Standard erreicht wird und Erwartungen übertroffen werden, um dieses Gefühl in einem Mitarbeitenden auszulösen. Diese Erwartungen sind sehr unterschiedlich und können stark variieren zwischen Mitarbeitenden (Pawirosumarto et al., 2017, p. 1341). Studien deuten darauf hin, dass IKT einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden haben kann (Abu Farha et al., 2022, p. 36). Dennoch können negative Folgen ebenfalls auftreten, beschrieben als „IKT-Nachfrage“ werden Burn-Out oder vermehrter Stress zusammengefasst (Abu Farha et al., 2022, p. 33). Gemessen kann Zufriedenheit anhand folgender Faktoren werden: Arbeit, Führung, Gehalt, Bezahlung und Kollegen (Price, 1997, p. 483).

Kapitel 2: Führung

Führung wird von vielen unterschiedlichen Autoren anders definiert. In der großen Variation von Definitionen kann ein gemeinsamer Nenner beschrieben werden. Alle Autoren führen an, dass Führung für Unternehmen wichtig ist. Falsch ausgeführt, kann Führung ganze Organisationen negativ beeinflussen. (Gandolfi & Stone, 2018, p. 262; Lindinger & Zeisel, 2013, pp. 2–3).

Unter Führung wird das Beeinflussen von Menschen im unternehmerischen Kontext verstanden. Dies dient dazu Unternehmensziele zu erreichen. Erfolgreiche Führung wird zukünftig davon abhängen sein, ob Mitarbeitende sich mit Unternehmenszielen identifizieren können oder nicht. Um das volle Engagement von Mitarbeitenden zu bekommen, müssen diese vom Ziel überzeugt sein (Helmold, 2022, p. 17). Laut Lindinger und Zeisel (2013, p.3) besteht Führung nicht nur aus dem Führen von Personen oder dem Verteilen von Aufgaben. Führung ist nicht hierarchisch, obwohl die Position der Führung oft in einem Organigramm hoch ausgewiesen wird. Die Führungsrolle kommt immer öfters ohne direkte Befugnis zur Aufgabenverteilung aus. Dadurch wird Führung mit „lateraler Führung“ in Verbindung gebracht. Zunehmend werden Talente, Fähigkeiten, erlernte Fachkenntnisse und eine Kombination aus diesen Komponenten wichtiger für die Führungsperson. Für führende Personen rücken Eigenschaften wie Intuition, Empathie oder das Bauchgefühl in den Fokus. Die Autoren Lindinger und Zeisel haben aufgrund dessen vier Aufgabengebiete für Führung definiert: Weiterentwicklung von Prozessen, Mitarbeiter*innen, Unternehmen und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit (Lindinger & Zeisel, 2013, p. 4). Der Fokus von Führung liegt

„auf den Menschen, der Leistungen, dem Sinn und der Entwicklung“

(Lindinger & Zeisel, 2013, p. 4). Führung kann als Teil der Unternehmensführung gesehen werden. Personen in Führungspositionen haben die Aufgabe Unternehmen erfolgreich zu führen, zu planen, aber auch gleichzeitig Mitarbeitende zu koordinieren. Führung beschäftigt sich mit dem Vermitteln von Zielen an alle Mitarbeiter*innen. Sie sollen durch die richtige Umsetzung von Führung motiviert werden und in Richtung Organisationsziel arbeiten. Aufgrund des steigenden Wettbewerbs wird immer mehr Leistung von Personen in Unternehmen gefordert. Durch richtiges Führen kann dies erreicht werden. In einer gewissen Weise ist es die Aufgabe der Führung immer wieder Veränderungen im

Unternehmen hervorzurufen, um infolgedessen das Unternehmen weiterzubringen (Kotter, 1990, pp. 103–104).

Durch Führungstheorien wird analysiert, wie durch spezielle Ansätze Mitarbeitende geführt werden sollen. Die Analysearbeit wird jedoch im Nachhinein vollzogen. Theorien sind eher Beschreibungen von Führung in der Praxis in einem Zeitraum (Lindinger & Zeisel, 2013, p. 3). Führungsstile verändern sich stetig. Seit dem 20. Jahrhundert wurden verschiedenste Stile dokumentiert. Von sehr autoritär bis beziehungsorientiert, entwickeln sich Stile weiter. Zudem wurde lange vermutet, dass Führungspersonen mit den passenden Charakteristiken geboren werden und es unmöglich ist, das Handwerk der Führung zu erlernen. Einer der ersten Forscher in diesem Bereich ist Kurt Lewin, dieser vertritt die Meinung, dass führende Personen nicht geboren werden, sondern die nötigen Fähigkeiten erlernen können (Gandolfi & Stone, 2018, p. 263). Kurt Lewin et al. (1939, pp. 272–273) erforschte und definiert erstmals verschiedene Führungsstile und zeigt auf, dass eine Gruppe von Personen von Stilen beeinflusst werden können. Lewin definierte folgende drei Führungsstile: autoritär, demokratisch und laissez-fair.

Klassische Führungsstile

Es gibt nicht den einen richtigen Führungsstil, welcher in jeder Situation angewendet werden kann. Führungspersonen sollen mehrere Stile beherrschen, um sich an Situationen anpassen zu können (Pinnow, 2012, p. 76). Vroom & Yetton (1973, p.192 – 194) haben für diesen Zweck einen Entscheidungsbaum entwickelt. Dieser soll führende Personen unterstützen den richtigen Führungsstil zu wählen. Es kann zwischen fünf Führungsstilen entschieden werden. Diese fünf unterscheiden sich im Wesentlichen an der Beteiligung der Mitarbeitenden bei Entscheidungen. Im Entscheidungsbaum, welcher zu den Führungsstilen führt, werden Fragen zu der Situation gestellt (Vroom & Yetton, 1973, pp. 11–13). Pinnow (2012, p. 79) kritisiert an diesem Modell, dass die Wahl des Führungsstiles nach einem bestimmten Schema vorgeht und dies in der Praxis so nicht funktioniert. Führungsstile und deren Auswahl könne nicht automatisiert werden.

Um das Treffen einer Auswahl zu erleichtern, gibt es verschiedenste Führungsmodelle, welche Führungsstile einordnen. Die Spannweite von Führungsstilen ist sehr groß und vielfältig. Um dies zu vereinfachen, werden Stile definiert, Vergleiche und Unterschiede dargestellt. Diese werden in autoritär bis kooperativ unterteilt. Bei dem autoritären

Führungsstil entscheidet die Führungskraft viel eigenständig. Einen weiteren Führungsstil wird als der kooperative Stil beschrieben. Hier nimmt die Führungskraft eine Art beratende Rolle gegenüber Mitarbeitenden ein (Pinnow, 2012, p. 77).

Für diese Spannweiten haben Tannenbaum und Schmitt ein Kontinuum für Führungsstile entwickelt. Die Autoren definieren zwei Extreme, welche sich am Ende der Spannweite befinden. Dazwischen befinden sich sieben Führungsstil. Wie in Abbildung 2 veranschaulicht wird, sind auf der einen Seite Führungsstile platziert, welche die Führungsperson im Mittelpunkt haben. Es wird eher autoritär geführt, dies bedeutet das Führungskräfte viel kontrollieren und vorgeben. Zudem werden Entscheidungen von Führenden getroffen. Auf der anderen Seite liegen Führungsstile, welche den Fokus auf die Mitarbeitende legen. Entscheidungen werden von Mitarbeitenden getroffen. Der Einfluss von Mitarbeitenden sinkt oder steigt, je nachdem welcher Führungsstil Anwendung findet (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Abbildung 2 Führungsstil Kontinuum nach Tannenbaum

Führungskraft im Mittelpunkt			Mitarbeiter*innen im Mittelpunkt			
Willensbildung bei Vorgesetzten			Willensbildung bei den Mitarbeitenden			
Autoritär	Patriarchalisch	Informierend	Beratend	Kooperativ	Delegativ	Teilautonom
Führungskraft entscheidet alles	Bevor die Führungskraft entscheidet, versucht sie Mitarbeiter*innen zu überzeugen	Entscheidung wird von Führungskraft getroffen, Mitarbeitende dürfen Fragen stellen um die Akzeptanz der Entscheidung zu erhöhen	Mitarbeitende dürfen vor der Entscheidung ihre Bedenken äußern	Mitarbeitende arbeiten an Vorschlägen und die Führungskraft wählt die beste Alternative aus	Führungskraft gibt Rahmen und Ziele vor, Mitarbeitende entscheiden demnach	Führungskraft ist Koordinator für Mitarbeiter*innen. Belegschaft erarbeitet und entscheidet selbst Maßnahmen.

Anmerkung. Eigene Darstellung, angelehnt an Franken, 2010, p. 263.

Autoritäre Führung ist für kritische Situation geeignet. Bei diesem Stil ist die Meinung und Initiative von Mitarbeitenden nicht gewünscht. Zudem sollte dieser Stil bei

Routinearbeiten verwendet werden und bei passiven Mitarbeiter*innen. Zu diesem Stil gehört der patriarchalische Stil. Dieser unterscheidet sich lediglich durch das Überzeugen von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozessen. Der informierende Stil ist sehr ähnlich zu dem patriarchalischen Stil. Zum beratenden Stil können Mitarbeitende ihre Meinung vor der Entscheidung gegenüber der Führungsperson äußern. Erst mit dem kooperativen Führungsstil werden Mitarbeitende in Entscheidungen mit einbezogen. Mitarbeiter*innen erarbeiten Alternativen und die führende Person entscheidet. Dieser Stil wird auch demokratischer Führungsstil genannt. Führungskräfte, welche einen Handlungsrahmen und Ziele vorgeben, arbeiten mit dem delegativen Führungsstil. Das andere Ende des Kontinuums bildet der teilautonome Führungsstil ab. Mitarbeiter*innen arbeiten selbstständig. Führungskräfte nehmen die Rolle eines Moderators und Koordinators ein. Für diesen Stil wird vorausgesetzt, dass Mitarbeiter*innen eigenständig arbeiten, Entscheidungen treffen und diese auch kontrollieren können. Dadurch nehmen Führungskräfte die Rolle eines Koordinators ein. Dieses Modell wird auf die Verteilung der Macht und in der Findung von Entscheidungen reduziert (Franken, 2010, pp. 262–264).

Mehrdimensionale Führungsstile wurden von Blake und Mouton definiert. Das Modell der Autoren besteht aus zwei Dimensionen: zum einen die Aufgaben- und zum anderen die Mitarbeiterorientierung. Die zwei Achsen werden in einem Diagramm dargestellt und geben Raum für fünf Führungsstile. Wie in Abbildung 3 ersichtlich wird, ist der Country Club Manager interessiert an Menschen und hat wenig Interesse für Aufgaben. Die beste Variante laut diesem Modell ist das Team Management. Hier sind Aufgaben und Mitarbeiter*innen die gleiche Wichtigkeit zugeordnet. Durch den hohen Fokus an Mitarbeitenden und der respektvollen und vertraulichen Umgebung wird eine „Leistungs-Kultur“ gebildet (Helmold, 2022, p. 22).

Abbildung 3 Verhaltenstheoretisches Führungskonzept nach Blake und Mouton

Mitarbeiterorientierung	1.9											9.9
	1.1											9.1
	Aufgabenorientierung											

Anmerkung. Eigene Darstellung, angelehnt an Helmold, 2022, p. 22.

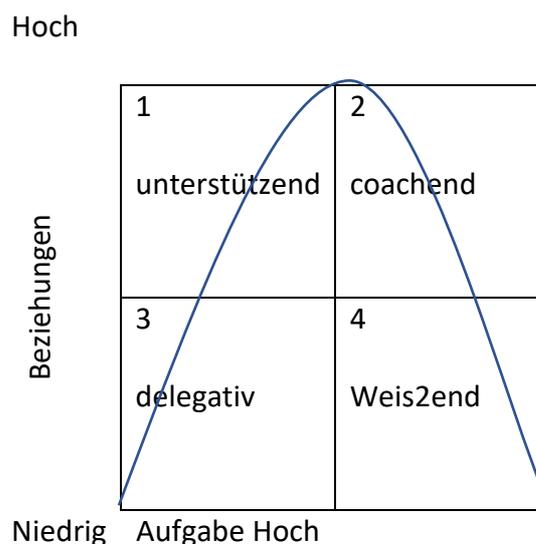
5.5 ist das Organisationsmanagement, hier geht die Führungskraft auf Kompromisse ein. Das verarmte Management wird mit 1.1 symbolisiert, die führende Person hat kein Interesse an der Aufgabe oder an den Mitarbeitenden. 9.1 ist „Befehl und Gehorsam“, Führungskräfte fokussieren sich auf die Aufgabe und legen kein Augenmerk auf die Bedürfnissen der Mitarbeitenden (Helmold, 2022, p. 22).

Führende Personen sollten nicht nur einen dieser Stile anwenden. Den einen richtigen Stil gibt es nicht. Studien zeigen, dass Führende ihren Stil in diversen Situationen anpassen müssen. Demnach kann der Führungsstil bei jeden Mitarbeitenden angepasst werden (Goleman, 2000, p. 87).

Situative Führung

Dieser Führungsstil wird vermehrt in großen Organisationen verwendet. Das Modell wurde von Hersey und Blanchard entwickelt und wird „Hersey-Blanchard Situatives Führungsmodell“ genannt. Es wurde 1979 von den beiden Forschern erstmal in einem Artikel erwähnt und wird seither weiterentwickelt. Die Begründung für dieses Modell liegt darin, dass es keinen richtigen oder falschen Führungsstil gibt und nur die Charakteristiken der Führungsperson den Unterschied machen (Wright, 2017, p. 27). Situative Führung lehnt sich am Modell der Lebenszyklustheorie an. Dieses Modell verfolgt den Gedanken, dass Führungskräfte in verschiedenen Situationen anders mit Mitarbeitenden umgehen müssen. Angelehnt an dem Verhaltenstheoretischen Führungskonzept nach Blake und Mouton, wurden die Achsen ähnlich benannt. Wie in Abbildung 4 zu sehen, bezieht sich die y-Achse auf die Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitenden und die x-Achse auf die jeweiligen Aufgaben. Sind Mitarbeitende emotional in der Lage allein zu arbeiten und haben die Fähigkeiten die Aufgabe zu lösen, so könnte die führende Person den Stil aus dem dritten Feld anwenden. In diesem Fall arbeiten die Mitarbeitenden an ihrem eigenen Projekt und führen auch Controlling-Aufgaben durch. Die Führungskraft steht zu Seite und unterstützt die Belegschaft bei Fragen (K. Blanchard & Hersey, 1996, p. 45). Diese Art Mitarbeitenden bewegen sich in dem Kästchen „delegativ“.

Abbildung 4 Situative Führung



Anmerkung. Eigene Darstellung, angelehnt an K. Blanchard & Hersey, 1996, p.27.

Das Modell ist so konzipiert, dass die Führungskraft darauf reagiert, welches Maß an Unterstützung die einzelnen Mitarbeitenden benötigen. Führungskräfte sollen ihre Anliegen den Mitarbeitenden „weisen“, sofern diese bereit sind Aufgaben zu erledigen, jedoch nicht die fachliche Kompetenz mitbringen. Daher müssen Führungskräfte Mitarbeitende mehr unterstützen, die in dieses Kästchen fallen. Wenn die Belegschaft bei der Erledigung von Aufgaben wenig Unterstützung benötigt, jedoch nicht motiviert sind, sollte die Führungskraft unterstützend eingreifen. In der letzten Kategorie sind Mitarbeitende weder fähig noch motiviert die Aufgabe zu erledigen. Führende müssen Aufgaben klar vorgeben und Unterweisungen geben. Mitarbeitende können zwischen Kästchen wechseln, in dem sie sich verbessern oder verschlechtern. Grundsätzlich, sollten lediglich Verbesserungen auftreten (K. H. Blanchard et al., 2013).

Herausforderung durch Wandel

Verschiedenste Einflüsse haben die Gegebenheit für Führung verändert. Der Druck von Wettbewerb, Themen wie Klimawandel, weltweite Entwicklungen oder die Covid-19 Pandemie verändern Unternehmen so, dass Faktoren wie Preis oder Qualität ihre Bedeutung am Markt verlieren. Stattdessen nehmen neue Führungsansätze an Wichtigkeit zu. Neben der Zunahme an Komplexität in Produktionen löst auch der kulturelle Wandel bei Führungsstilen Veränderungen aus (Helmold, 2022, p. 57).

Führung wird im klassischen Sinne als Instrument verstanden, um Personen so zu beeinflussen, dass diese auf ein Ziel im unternehmerischen Kontext hinarbeiten. Führungskräfte haben demnach eine bessere Position aus Sicht der Mitarbeitenden im Unternehmen und die Befähigung Personen zu beeinflussen. In der postindustriellen Wissensgesellschaft erreicht dieser Ansatz seine Grenzen. Mitarbeitende sind hochqualifiziert und möchten eigenverantwortlich arbeiten. Autoritäre Stile können diese positiven Eigenschaften hemmen und den Wunsch nach Selbstverwirklichung bei Mitarbeitenden einbremsen (Franken, 2010, p. 256).

Neben diesen Veränderungen, beeinflussen auch Technologien Mitarbeitende. Durch Technologien haben Arbeitnehmer*innen Zugang zu einer größeren Vielfalt an Informationen und Personen aus allen Hierarchiestufen können miteinander kommunizieren. Führungskräfte haben nicht mehr so viel Einfluss oder Macht gegenüber einzelnen Personen. Helmold (2022, p. 18) hat verschiedenste Führungsstil-Trends in drei Gruppen eingeteilt.

Diese Gruppen sind demografische, technisch-ökonomische und soziale Trends. Demografische Trends umfassen Veränderungen wie die Zunahme von älteren Personen in der Gesellschaft oder die sinkenden Geburtenraten. Zu den technisch-ökonomischen Trends zählen die Digitalisierung, neue Technikinnovationen oder der internationale Wettbewerb. Themen wie Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance oder die veränderte Art zu Arbeiten wurden als soziale Trends definiert. Auf diese Trends müssen Führende reagieren jedoch versagen klassische Führungsstile zunehmend aufgrund der Veränderungen in der Gesellschaft und dem Einsatz von Technologien (Franken, 2010, p. 250).

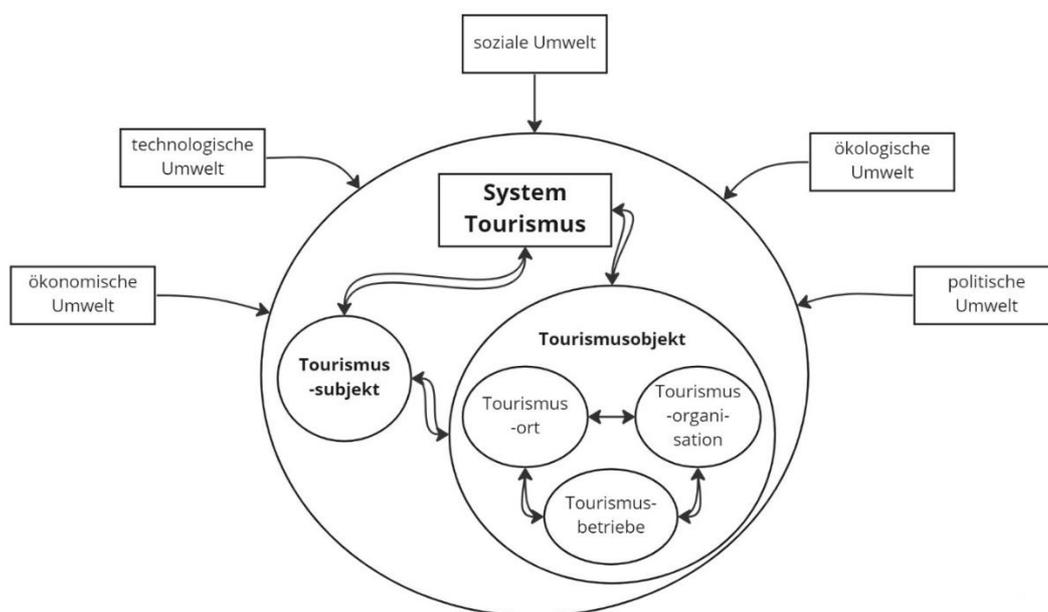
In dieser Masterarbeit liegen die Digitalisierung und Technologien im Fokus. Die Einflüsse von diesen auf einen Führungsstil werden in Kapitel 2 beschrieben und spiegeln sich in den genannten Trend wieder.

Kapitel 3: System Tourismus

1998 erwähnt Kaspar et al. (1998, p. 6), dass Tourismus nie ohne einen Kontext dargestellt werden soll. Um die Aufgaben eines Tourismusverbandes (TVB) besser abbilden zu können, wird zunächst der TVB in das System Tourismus eingebettet. Aus systemtheoretischer Sicht befindet sich im System Tourismus einerseits das Tourismussubjekt (Gast) und andererseits das Tourismusobjekt. Das Tourismusobjekt kann auch als institutionelles Subsystem gesehen werden. Im Gegensatz zum Gast, kann das Tourismusobjekt noch in den Tourismusort, Betriebe und der Tourismusorganisation unterteilt werden. Tourismusorganisationen können dabei die Rechtsform öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich annehmen. Auf das Gesamtsystem Tourismus wirken Umwelteinflüsse ein, so auch Technologien (Kaspar, 1998, pp. 16–17).

Folglich kann der Tourismusverband als Tourismusobjekt gesehen und in die Umgebung von Tourismusorganisationen eingebettet werden. In der Abbildung 5, werden die Beziehungen und alle Bestandteile im System Tourismus für die Veranschaulichung, stark vereinfacht, dargestellt.

Abbildung 5 System Tourismus



Anmerkung. Eigene Darstellung, angelehnt an Kaspar, 1998, p. 16.

Aus der Abbildung 5 ist zu entnehmen, dass neue Technologien als Umwelteinflüsse immer auf das gesamte System wirken. Neben schnelleren Reisemöglichkeiten und

zahlreichen Verkehrsanbindungen an die begehrtesten Plätze der Welt, bringen auch Kommunikationstechnologien Neuerungen für den Tourismus. Das Themengebiet Informatik und im Jahr 1998 genannte „Fremdenverkehrstechnik“ haben einen großen Einfluss auf den Markt. Mit dieser Technik sind elektronische Informations- und Reservierungssysteme gemeint, die Arbeitsprozesse grundlegend automatisieren und beschleunigen (Kaspar, 1998, p. 25). Bruhn und Hardwich beschreiben den Tourismus als „Lead-Industrie“ was Technologien betrifft. Schon in den 1970er etablieren sich erste globale Distributionssysteme und Computersystem für das Reservieren von touristischen Leistungen. Mittels des World Wide Webs in den 2000ern können Gäste auf mobilen Endgeräten Buchungs- oder Abrechnungssysteme nutzen. Aufgrund der Vielfalt von Anforderungen der Gäste und der frühen Entwicklung von Informations- und Kommunikationssystemen, sind Buchungs-, Informations- und Reservierungssysteme besonders in dieser Branche fortschrittlich und gut entwickelt (Bruhn & Hadwich, 2020, pp. 495–496).

Tourismusverwaltung - politische Organisation des Tourismus in Österreich

Im System Tourismus wurde ein Subsystem identifiziert, welches institutionelle Tourismusobjekte umfasst. Basierend auf dem Interesse des österreichischen Staates den Tourismus im Land zu fördern, wurde die Tourismusverwaltung entwickelt. Laut Groher (2022, p.1) ist es primär von Bedeutung den Hintergrund einer allgemeinen Verwaltung zu verstehen, um in weiterer Folge ein Verständnis über die Tourismusverwaltung und den Tourismus zu erhalten. Tourismusverbände sind Teil der institutionellen Objekte und werden in Landesgesetzen geregelt. Tourismusverwaltung ist die touristische Verwaltung von Destinationen, welche darauf abzielen den Wirtschaftssektor zu fördern. Der Staat unterstützt oder verwaltet die Destinationen. Destinationen bestehen aus mehreren Stakeholdern. Ein Tätigkeitsfeld der Destination ist, die Zusammenarbeit von Stakeholdern im Tourismus zu koordinieren (Bichler & Lösch, 2019, p. 2). Die Tourismusverwaltung handelt immer im Sinne eines Gesetzes und beeinflusst so den Tourismus einer Destination (Gohar, 2022, p. 1).

In Österreich wird die Tourismusverwaltung von den neun österreichischen Bundesländern mittels Gesetze bestimmt. Dabei haben die Bundesländer die Kompetenz für die Gesetzgebung und den Vollzug für Tourismus und Freizeit (Art. 15 B-VG). Der Bund unterstützt im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung die Wettbewerbsfähigkeit des

österreichischen Tourismus, in dem der Bund als Mitglied im Verein Österreich Werbung zählt. Des Weiteren werden touristische Betriebe mittels der Hotel- und Tourismusbank in Österreich finanziell unterstützt. Die Bundesländer sind in diesen Strukturen für das Erlassen von Tourismusgesetzen und für das Regeln des Wesens der Veranstaltungen zuständig. Die einzelnen Organisationen werden auf drei Ebenen, Bundes-, Landes- und regionaler Ebene aufgeteilt. In dieser Hierarchie finden europäische Gesetze, sowie Landesgesetze Anwendung. Die untenstehende Ebene ist immer an die nächsthöhere Ebene gebunden, in dem sie im engen Austausch stehen. (*Organisation Des Österreichischen Tourismus, 2023*). Die blaue Ebene bezieht sich auf die Bundesebene, rot bildet die Länderebene ab und grün die regionale Ebene. Die Abbildung 6 zeigt, dass die Österreich Werbung das Bindeglied zwischen Ministerium und Sozialpartnern und den Ländern darstellt. Der Landtag, Tourismusämter, Wirtschaftskammer arbeiten eng mit den Landestourismusorganisationen zusammen. Diese Ebene steht über den Gemeinden und Tourismusverbänden im jeweiligen Bundesland. In jedem Bundesland ist der jeweilige Landtag für die Gesetzgebung zuständig und die jeweilige Landestourismusorganisation für die Umsetzung und Vorgabe der Strategie (*Organisation Des Österreichischen Tourismus, 2023*).

Abbildung 6 Organisation des Tourismus in Österreich



Anmerkung. Eigene Darstellung, angelehnt an *Organisation Des Österreichischen Tourismus, 2023*.

Die Abbildung 6 zeigt auf, welche Institutionen auf Tourismusverbände aufgrund von Gesetzen Einfluss haben. Tourismusverbände sind stark gebunden an die Strategien anderer und können nicht immer ungebunden entscheiden. Dies ist ein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Organisationsstrukturen. Viele Kriterien werden in der Umsetzung von Strategien aufgrund der Gesetzeslage vorgegeben. Deswegen wird im nächsten Kapitel die Organisation Tourismusverband genauer anhand des Kärntner Tourismusgesetzes als Beispiel beschrieben und auf weitere nicht-politische Stakeholder näher eingegangen.

Aus diesem Kapitel geht hervor, dass der Tourismusverband in jedem Bundesland die kleinste Einheit ist und folglich an Strategien anderer gebunden ist.

Tourismusverbände in Österreich

In Österreich bestimmt das jeweilige Tourismusgesetz über Aufgaben von Tourismusorganisationen im jeweiligen Bundesland. Als Beispiel für diese Arbeit dient das Kärntner Tourismusgesetz 2011 (LGBl 18/2012). Dieses Gesetz organisiert die Strukturierung der Aufgaben in der Öffentlichkeit im Bereich des Tourismus. In Kärnten werden Aufgaben zwischen „Regionen“ und Tourismusverbänden aufgeteilt. Aufgrund des oben genannten systemtheoretischen Ansatzes sind beide Varianten Tourismusobjekte. Da sich diese Masterarbeit auf den öffentlichen Sektor spezialisiert, werden die Kärntner Tourismusregionen außen vorgelassen.

Das Tourismusgesetz regelt die Aufgabengebiete und Ziele der Tourismusverbände in Kärnten. Es werden neben klaren Aufgaben der Leitung eines Tourismusverbandes auch weitere Aufgaben angeführt:

- Der Tourismus soll in der jeweiligen Gemeinde oder Gemeinden koordiniert werden
- Es muss sichergestellt werden, dass Gäste eine Möglichkeit haben sich zu informieren
- Gäste sollen vor Ort unterhalten und informiert werden, des Weiteren gilt es Aktivitäten für die Freizeit zu gestalten
- Maßnahmen von Tourismusregionen sollen unterstützt werden
- Infrastrukturen einer Gemeinde oder Anlagen sollen gepflegt werden
- Eigene Infrastrukturen sollen umgesetzt werden. (LGBl 18/2012)
- Das Führen von Mitarbeiter*innen obliegt der Leiter*in eines TVBs

Die Wahrnehmung der örtlichen Belange des Tourismus obliegt dem Tourismusverband, sofern einer eingerichtet ist. Ist in der jeweiligen Gemeinde kein Tourismusverband eingerichtet, so verbleiben diese Aufgaben bei der Gemeinde. Nicht jede Gemeinde ist dazu verpflichtet einen Tourismusverband zu führen. Unter gewissen Voraussetzungen können mehrere Gemeinden einen Tourismusverband bilden. Jeder Tourismusverband hat Mitglieder, diese sind alle selbständige Unternehmen, welche dem § 3 Kärntner Tourismusabgabegesetz (K-TAG), und dem Abgabenbescheides gemäß § 9 K-TAG gerecht werden. Des Weiteren sind Unterkunftsbetreibende die dem § 6 Abs. 1 Kärntner Orts- und Nächtigungstaxengesetz gerecht werden Mitglieder eines TVBs. Alle Betriebe müssen sich im Zuständigkeitsgebiet des Tourismusverbandes befinden. Zu den Mitgliedern gibt es noch weitere Organe der Organisation, diese sind der Vorstand, der Vorsitzende und der Kontrollausschuss.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Tourismusverbände neben dem Einfluss von fremden Strategien auch viele verschiedene Stakeholder haben. Diese haben viele unterschiedliche Interessen, welche es gilt, bestmöglich miteinzubinden. Durch die vielen Akteur*innen gibt es viele Meinungen, welche koordiniert werden müssen. Infolgedessen muss eine Führungskraft in österreichischen TVBs alle Informationen bündeln und relevante Informationen an Mitarbeitende weitergeben.

Kapitel 4: Vom IKT zum IRS

Informations- und Reservierungssysteme können verschiedenste Lösungen für Tourismusorganisationen anbieten. Skidata wird beispielsweise verwendet um Eintrittskarten zu verkaufen, auch Skikarten für Skidestinationen (*Skidata*, 2023) oder Feratel, für den Vertrieb von Zimmern oder das Teilen von Informationen (*Feratel*, 2022).

Informations- und Reservierungssysteme (IRS)

IRS haben zwei Hauptfunktionen, dennoch gibt es immer wieder leichte Abweichungen. Die zwei Funktionen, die meist immer von IRS erfüllt werden, sind: das Speichern und Verarbeiten von Informationen und die Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeitenden oder Gästen. Somit beeinflussen IRS die Art wie Mitarbeitende Tätigkeiten erledigen und wie Mitarbeitende kommunizieren (Wang et al., 2020, p. 699).

Für die Verteilung von Informationen werden im Tourismus Technologien eingesetzt. Typisch für die Tourismusbranche sind computerinitiierte Reservierungssysteme (CRS). Mit diesen Systemen können touristische Leistungsträger ihre Leistungen anbieten und mittels angebundener Buchungssysteme für Urlaubsreisende online käuflich machen. Die ältere Form dieser Systematik wird auch Global Distribution System (GDS) genannt und kommt aus der Flugbranche. In den letzten Jahren wurden diese ergänzt und verteilt nun auch Informationen zwischen den Akteur*innen im Tourismus (Schulz, 2015, pp. 4–6). Der wachsende Zusammenhang zwischen den Akteur*innen, welche Unterkünfte, Veranstalter, Reisebüros, Kunden oder Reservierungssystem sein können, stellen die Basis für die Weiterentwicklung von IRS dar. Aufgrund der Charakteristiken einer touristischen Leistung, liegt ein besonderes Augenmerk in der Kommunikation zu Urlaubsreisenden (Little, 1997, pp. 43–44).

In der Literatur werden die Begriffe IKT, CRS oder IRS als Begriffe austauschend verwendet und es wird die gleiche Technologie beschrieben. Im Sinne der Verständlichkeit wird für touristische Informations- und Kommunikationssysteme das Wort IRS verwendet.

Verschiedenste Einflüsse fordern den Einsatz von Technologien im Tourismus. Zu diesen zählen der hohe Druck am Markt, die beschleunigte Produktentwicklung, die Stärke des Einsatzes von Social Media oder die Globalisierung. Durch IRS gewinnt die Dienstleistungsbranche einen bedeutenden Zuwachs. Technologien verbinden Personen mit gewünschten Leistungen und Informationen. IRS sind folglich eine Möglichkeit Leistungs- und

Interaktionsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten und somit Innovationen in der Dienstleistungsbranche voranzutreiben (Bruhn & Hadwich, 2020, p. 5). IRS werden im Tourismus schon lange verwendet und entwickeln sich immer wieder weiter (Bruhn & Hadwich, 2020, p. 459). Seit den 1980er haben IRS-Einfluss auf den Tourismus. Technologien werden eingesetzt, um Tourismusobjekte wettbewerbsfähiger zu machen und werden in der Umsetzung, im Marketing, bei der Strategieentwicklung und in der Organisation verwendet. Folglich beeinflussen Technologien maßgeblich die Kommunikation im System Tourismus und unterstützen dadurch die Globalisierung des Systems (Tam et al., 2022, p. 432). Traditionelle IRS werden zudem abgelöst von neuen Dienstleistenden, wie Airbnb und Uber, welche es schaffen, dass die Nachfrage und das Angebot dezentralisiert koordiniert werden (S. K. Parker & Grote, 2022, p. 1174).

Beispielhaft kann für ein IRS das Unternehmen Feratel genannt werden. Die feratel media technologies AG bietet neben Telekommunikation auch Informations- und Reservierungssysteme für Destinationen an. Im Bereich Telekommunikation zählen Webcams zu dem Angebot von feratel. Des Weiteren ist eines der Produkte für IRS die „Deskline“, diese Software bietet neben der Distribution von Unterkunftsleistungen auch den Vertrieb von Zusatzleistungen, wie Skikarten oder das Bündeln von Leistungen an. Über 4.000 Destinationen arbeiten mit dieser Lösung. (Feratel, 2022). Ein kleinerer Anbieter wäre Tomas, dieser betreut ungefähr 400 Destinationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Tomas, 2022).

Smart Tourism

1997 waren IRS neu für die Tourismusbranche. Diese wurden auch Destinationsinformationssysteme genannt und wurden eingesetzt, um eine Basis zum Sammeln von Daten zu schaffen. Alle Informationen können von Reisenden und Mitarbeitenden von Tourismusorganisationen eingesehen werden. Dabei werden Reisende bei der Planung, Organisation und Buchung einer Reise unterstützt. Destinationsinformationssysteme können auch Kundendaten erfassen, Reservierungen aufnehmen und verteilen, Marktbeobachtungen vornehmen und Statistiken auswerten. Ein Destinationsinformationssystem hat viele Vorteile, wie gesteigerte Umsätze, Cross-Selling Möglichkeiten oder die Darstellung von neuen Produkten (Hong-Mei & Sheldon, 1997, p. 152). IRS sind unabdingbar für die Tourismusbranche. Ohne einer funktionierenden

Kommunikation an den Gast haben Tourismusakteur*innen einen Nachteil am Markt (Little, 1997, p. 64). Reisende suchen ihre Informationen auf den verschiedensten Kanälen, daher ist es von Bedeutung, dass Tourismusorganisationen mit IRS arbeiten. Am meisten informieren sich Reisende im Internet, dennoch wird der persönliche Kontakt in einem Tourismusbüro von Urlaubsbesuchenden gesucht. Diese beiden Kanäle können daher koexistieren (Zillinger, 2020, p. 511).

Im Zusammenhang mit Tourismus, Technologien und Digitalisierung wird in der Literatur oft das Wort Smart Tourism genannt. Der Begriff soll das verstärkte Einsetzen von Technologien im Tourismus beschreiben. Dabei gibt es für jedes Subsystem im Tourismus einen eigenen Begriff: Smart Tourism, Smart Destination, Smart Hospitality oder Smart Cities. Hierbei handelt es sich um eine Beschreibung des Status, wie weit die einzelnen Subsysteme technologisiert sind. Dabei wird als Ergebnis die Verbesserung des Kundenerlebnisses fokussiert. Die Steigerung der Effizienz in einem Subsystem wird ebenfalls als Ziel angeführt. Jedoch gibt es keine Einigung unter Wissenschaftler*innen, wie Smart genau definiert wird und wie diese bei Organisationen verbessert werden können (Buhalis et al., 2022, p. 3).

Kapitel 5: Führung mit IRS im TVB

Durch die Digitalisierung kommen Informations- und Kommunikationstechnologien vermehrt in Unternehmen zum Einsatz. In der Tourismusbranche werden diese schon lange in Form von Informations- und Reservierungssystemen oder Destinationsmanagementsystemen verwendet (Schulz, 2015, pp. 4–6). Bekannte und lang verwendete Systeme sind Skidata, Feratel oder Tomas. Jedoch bedeutet dies nicht, dass aus diesem Grund Mitarbeitende besser mit Informations- und Reservierungssystemen umgehen können. Solberg et al. (2020, p.105) zeigt auf, dass die Initiative der Mitarbeitenden ausschlaggebend dafür ist, ob Technologien effektiv eingesetzt werden oder nicht. Oft ist der Erfolg einer Technologie abhängig von dem Engagement der Mitarbeitenden diese zu nutzen. Zu beachten ist, dass dies ab der Implementierung zutrifft. Dies deutet darauf hin, dass auch das tägliche Arbeiten mit Technologien mit der Mitarbeiterinitiative steht und fällt. Dieser Sachverhalt ist vielen Manager*innen von Unternehmen nicht bewusst (Solberg et al., 2020, p. 106). Folglich kann eine geringe Initiative negativen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation nehmen, ohne dass Führungspersonen sich dem bewusst sind. Aufgrund der Relevanz von Führungskräften bei der Implementierung und Verwendung von IRS, wurden mögliche Einflüsse auf einen Führungsstil analysiert. Wie in Kapitel 1 beschrieben wurden fünf Einflüsse identifiziert: Mitarbeitende haben eine höhere Eigenverantwortung durch Informations- und Reservierungssystemen, aufgrund der Ungebundenheit an Ort und Zeit. Dadurch brauchen Mitarbeitende weniger autoritäre Führung und mehr Unterstützung selbstständig zu arbeiten.

Informations- und Reservierungssysteme standardisieren viele Prozesse in Unternehmen. Dies kann effektiv und effizient sein, allerdings werden für Mitarbeitende Aufgaben eintönig. Folglich müssen Führende reagieren und Balance schaffen.

Die Transparenz in einem Unternehmen wird von Informations- und Reservierungssystemen gesteigert. Kommunikation via digitalen Apps ermöglichen direkte Kommunikation zu Führungspersonen. Durch die Erhöhung des Wissens bei Mitarbeitenden und dem Informationsaustausch, haben Arbeitnehmer*innen einen höheren Einfluss in Organisationen.

Aufgaben in Organisationen werden komplexer. Die Komplexität entsteht durch das vorausgesetzte Verständnis für Technologien und den Anspruch mit diesen umgehen zu

können. Zudem wird von Mitarbeitenden gefordert, Zielsetzungen und Anforderungen gerecht zu werden. Dieser Effekt verstärkt sich durch Informations- und Reservierungssystemen. Führende müssen Mitarbeitende darauf vorbereiten und auch weiterentwickeln.

Aufgrund der vorangeführten Einflüsse möchten Mitarbeitende nicht nur von Führungspersonen geführt werden, sondern auch trainiert und bei Weiterentwicklung unterstützt werden. Dadurch entwickelt sich der Bedarf nach beziehungsorientierter Führung in Organisationen, wie in Kapitel 1 beschrieben.

Diese Einflüsse zeigen, dass Führung immer wichtiger für Tourismusverbände wird. Zudem haben IRS einen großen Einfluss auf Führungsstile. E-Leadership würde hier einen Stil beschreiben, welcher diese Einflüsse einarbeitet. Im Unterkapitel E-Leadership im öffentlichen Sektor wird auf dieses Thema näher eingegangen.

Führung in Tourismusverbänden

Wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, ist Führung ein wichtiges Werkzeug, um den Erfolg für ein Unternehmen herbeizuführen. Dennoch ist Führung in Tourismusdestinationen wenig untersucht. Der Grund für die fehlende Forschung ist, dass Führung an sich schwer zu beschreiben ist und dadurch Führung von jedem unterschiedlich wahrgenommen wird. Führung in Tourismusdestinationen wird oft nicht in Verbindung mit Destinationsmanagement gebracht und dadurch entsteht eine wissenschaftliche Lücke zum Thema Führung im Tourismus (José Valente et al., 2014, p. 10). Pechlaner et al. (2013, p.1) beschreibt in seinen Forschungsergebnissen über Führung in Tourismusorganisationen, dass ein starker Fokus auf Werbung, Organisation und politische Führung liegt, wenn über Führung im Tourismus gesprochen wird. Tourismusverbände bestehen aus mehreren Akteur*innen (siehe Kapitel 3): Stakeholdern (alle Betriebe in der Destination), dem Tourismusvorstand, leitende Person eines TVBs und Mitarbeiter*innen. Hierbei übernimmt der Vorstand laut diversen Tourismusgesetzen das Planen des Tourismus in einer Destination und die Umsetzung der Strategie die leitende Person, sowie das Führen von Mitarbeitenden. Dadurch wird Führung in Tourismusverbänden als distributiv beschrieben.

Da in österreichischen TVBs wenig zu diesem Thema geforscht wurde, werden Studien aus anderen Ländern herangezogen. In einer Studie, durchgeführt in Brasilien, wurden Akteur*innen und Führungspersonen von regionalen Tourismusorganisationen über die

Tätigkeiten von leitenden Personen einer Tourismusorganisation befragt. Die brasilianischen Tourismusorganisationen sind im öffentlichen Sektor tätig und können so mit österreichischen TVBs verglichen werden. Die Untersuchungen zeigten, dass Probanden folgende vier Themen als Tätigkeiten von Führenden sehen: Als erstes wurde die Fähigkeit genannt, sichtbare Ergebnisse für die Destination zu liefern. Dies ist aber schwierig, da oft Ergebnisse vorliegen, welche nicht messbar oder klar ersichtlich sind. Zudem neigen Organisationen dazu, viele Themen anzusprechen jedoch nicht zu bearbeiten, so die Interviewpartner*innen. Das Erarbeiten von Ergebnissen sei aufgrund der Strukturen in Tourismusdestinationen komplex und kurzfristige Veränderungen können oft nicht durchgeführt werden. Mit dieser Aufgabe steht stark das Mobilisieren von Stakeholdern in Verbindung. Diese Tätigkeit hat das Ziel Beziehungen zwischen Stakeholdern in den Destinationen zu schaffen und so Vorteile für einen TVB in der Destination, aber auch außerhalb zu erarbeiten. Nur durch die Bereitschaft von allen Beteiligten, können Ziele erreicht werden. Eine weitere Aufgabe von Führungspersonen im Tourismus, ist das Kommunizieren von Zielen und Aufgaben in der Region. Dies ist oft kompliziert, da es viele Akteur*innen und deren Engagement benötigt, um als TVB erfolgreich zu sein. Neben der Kommunikation von Zielen und Aufgaben, müssen erfolgreiche Führungspersonen auch Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar an Personen vergeben können. Dies ist die vierte identifizierte Aufgabe von Führungspersonen in TVBs. Die klare Kommunikation soll so sein, dass alle Beteiligten ein Verständnis entwickeln und so wiederum Ziele besser erreicht werden können (José Valente et al., 2014, pp. 17–18).

Das Erbringen von sichtbaren und klaren Leistungen lässt darauf hindeuten, dass Führung in TVBs transaktional ist. Zwischen Führenden und Stakeholder oder Mitarbeitenden werden Leistungen gegen Belohnung getauscht, wobei die führende Person dies bestimmt (Saleem et al., 2020, p. 80). Valente et al. (2014, p.14) würde basierend auf dieser Eigenschaft Führung in TVBs als transformativ einstufen. Die zweite Aufgabe, dass Stakeholder und Mitarbeitende motiviert und miteinbezogen werden müssen, um Ziele zu erreichen, deutet ebenfalls auf einen transformativen Führungsstil in TVBs hin. Führende Personen müssen andere motivieren und inspirieren, um die Zielerreichung einer Organisation zu ermöglichen (Saleem et al., 2020, p. 81). Die gleichen Eigenschaften, weisen auf einen Servant Leadership Stil hin. Bei diesem Stil steht im Vordergrund, dass alle Beteiligten überzeugt werden sollen, noch stärker mitzuarbeiten. Die Aufgaben, Ziele, Vorhaben, Rollen und Verantwortungen zu

kommunizieren, machen eine Andeutung, dass es sich bei Führung in TVBs um distributive Führung handelt. Führung wird zwischen verschiedenen Personen aufgeteilt und ist vermehrt in Tourismusdestinationen zu beobachten, da hier Entscheidungsträger*innen oft mehrere Personen sein können und der Aufbau der Tourismusverwaltung Führung in TVBs noch mehr verteilt (Pechlaner et al., 2014, p. 4).

Daher ist anzunehmen, dass klassische Führung in TVBs nicht anzuwenden ist. Klassische Führung hat das Ziel eine Gruppe von Personen zu einem definierten Unternehmensziel zu führen und dies durch eine führende Person. Hinsichtlich der genannten Aufgaben könnte auch situative Anwendung vermehrt in TVBs verwendet werden.

Auch für die Tourismusbranche wurden gängige Führungstheorien getestet, jedoch immer im Kontext einer einzigen Organisation. Allerdings lässt sich aus der Literatur deuten, dass die Kompetenz für das Führen einer Organisation zu wenig ist, um eine ganze Destination zu leiten. Grund dafür sind die vielen verschiedenen Organisationen in einer Destination (Pechlaner et al., 2014, p. 2). Pechlaner et al. (2014, p.3) beschreibt hierbei, dass das Führen einer Destination nicht als Erweiterung von klassischer Führung zu sehen ist. Aufgrund der Beschaffenheiten einer Destination, geht es vielmehr darum mehrere individuelle Stakeholder einer Organisation zusammen zu führen.

Die Tourismusverwaltung hat einen starken Einfluss auf die Führung einer Destination, welche nicht immer positiv oder leistungssteigernd sein muss. Grenzen zwischen den einzelnen Stakeholdern, wie der Tourismusverwaltung, sind nicht immer klar und daher auch nicht, wer der Entscheidungsträger in einer Destination ist. Dadurch wird das Führen einer Destination komplexer (Valente et al., 2015, pp. 2–3).

Führung von Mitarbeitenden in TVBs kann durch die Recherchearbeit als wenig untersucht eingegliedert werden. Es wird vermehrt über Planung oder Zusammenführung von Meinungen geschrieben (Pechlaner et al., 2014, p. 2). Die Untersuchung der Aufgaben von Führungspersonen in Brasilien hat gezeigt, dass das Thema Mitarbeitende als keine klare Aufgabe definiert wird. Zudem wird Führung von TVBs als verteilt und komplex beschrieben, da die Entscheidung nicht bei einer Person liegt und ein TVB starken Einflüssen von außen unterliegt. Dennoch kann aus dem vorherigen Unterkapitel entnommen werden, dass das Entwickeln und Coachen von Mitarbeitenden in TVBs an Bedeutung gewinnen muss. Da nur so Mitarbeitende optimal mit IRS arbeiten können. Trotzdem wird angenommen, dass viele Leitende in TVBs transformative und distributive Führung anwenden.

E-Leadership im öffentlichen Sektor

Führungspersonen werden durch die Entwicklung von IRS und den Einsatz in Organisationen beeinflusst. E-Leadership beschreibt dieses Vorgehen, indem ein Stil kreiert wird, welcher auch auf den Einfluss von Technologien Rücksicht nimmt (Seema & Lakshmi, 2022, p. 41). Durch IRS müssen sich Führungsstile anpassen. Führungspersonen müssen neben dem Führen von Mitarbeitenden und Organisationen, diese auch auf neue Technologien vorbereiten. Dies sei in der Integration von Technologien relevant. E-Leadership kann als Prozess verstanden werden, welcher eintritt, wenn IRS in Organisationen eingeführt wird. Dadurch gibt es Veränderungen in dem Verhalten, der Leistung, der Denkweise oder der Einstellung. Dies kann individuelle Personen betreffen oder komplette Organisationen und auf jeder Hierarchiestufe auftreten. Durch IRS werden Informationen transparenter für die gesamte Organisation. Folglich gibt es Veränderungen in der Art der Führung (Avolio et al., 2000, p. 617).

Durch IRS werden neue Fähigkeit von Führenden gefordert. Führungspersonen spielen bei der Verwendung von Technologien eine wichtige Rolle. Für Mitarbeitende kann eine vertraute Umgebung durch Führung kreiert werden und Anpassungen werden dadurch leichter ('Leadership in the Digital Age', 2004, p. 2). Artüz & Bayraktar (2021, p.102) beschreiben drei Kategorien für Veränderungen, in welchen sich führende Personen weiterentwickeln müssen. In der Kategorie Wahrnehmung beschreiben die Autoren, dass Führende immer wieder neue digitale Möglichkeiten bewerten oder auch neue Projekte umzusetzen müssen. Die zweite Kategorie umfasst Veränderungen im Verhalten von Führungspersonen, wie zum Beispiel nicht nach Fehlern aufzugeben, sondern Projekte noch einmal mit voller Motivation durchzuführen. In der Kategorie drei, geht es um Emotionen. Die Ungewissheit der Zukunft und die ständige Flexibilität in jeder Situation, muss akzeptiert werden (Artüz & Bayraktar, 2021, p. 102). Diese Anpassungen sollen dabei unterstützen, dass Mitarbeitende leichter mit IRS zu führen sind.

Kapitel 6: Führungsstile mit IKT

In einer Organisation müssen sich Führungspersonen einen Führungsstil zurechtlegen und auswählen, um ihre Aufgaben in Bezug auf das Führen von Mitarbeitenden nachzukommen (Staniuliene & Lavickaite, 2022, p. 297). Aufgrund der Einflüsse von Digitalisierung, Technologien und Kommunikationssystemen, seien autoritäre Führungsstile nicht angemessen. Demokratische Führungsstile könnten ebenfalls nicht optimal sein, da sie Mitarbeitenden noch zu wenig Freiraum geben. Basierend auf dieser Erkenntnis wurden die folgenden drei Führungsstile ausgewählt: transformationaler Führungsstil, transaktionaler Führungsstil und Servant Leadership Stil. Im Kapitel 5 würden Annahmen aufgestellt, wie andere Tourismusverbände führen. Da dies nur Annahmen sind, werden in dieser Arbeit noch weitere passende Führungsstile beschrieben.

Eine Studie von Gameda und Lee (2020, p.1) hat geprüft ob Führungsstile, Arbeitsengagement und Ergebnisse mit Informations- und Kommunikationstechnologien in Verbindung miteinander stehen. Probanden wurden über drei Führungsstile befragt: laissez-fair, transformativ oder transaktional. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass der transformative Führungsstil und der transaktionale Führungsstil, sowie positive Ergebnisse einer Organisation in Verbindung stehen (Gameda & Lee, 2020, p. 5).

Mit den Erkenntnissen aus den Kapiteln 1 und 2 kann begründet werden, warum andere Führungsstile bei der Arbeit mit IRS nicht optimal sein könne. Mitarbeiter*innen sollen komplexere Aufgaben lösen und benötigen dafür Unterstützung und keine starren Vorgaben der Führungskraft.

Zudem zeigt die Analyse aus dem Kapitel 1 und 5, dass beziehungsorientierte Stile Anwendung finden sollten.

Transformative Führung

Die Studie hat gezeigt, dass transformative Führung einen positiven Effekt auf das Engagement der Mitarbeitenden hat und auch die Bereitschaft für innovative Neuerungen steigt. Als Grund für diese Effekte werden in der Studie der Führungsstil genannt. Dieser wurde mit folgenden Merkmalen beschrieben: Mitarbeitende werden inspiriert und stimuliert, Werte werden in Mitarbeitertrainings vermittelt oder Ziele gegenüber Mitarbeitenden klar formuliert. Die Studie wurde mit Spezialisten von Informations- und

Kommunikationstechnologien durchgeführt. Diese zeigt ebenfalls, dass ein positiver Effekt bei den Ergebnissen von Mitarbeitenden erreicht werden. Transformative Führung wird dadurch als passend für jene Mitarbeitenden definiert, welche mit Informations- und Kommunikationstechnologien arbeiten. Begründet wird diese Aussage damit, dass Führungspersonen durch ihre Vorbildwirkung, Mitarbeitende animieren innovativ zu handeln. Zusätzlich unterstützen regelmäßige Rückmeldung Mitarbeitende und fordern Arbeitnehmende immer wieder heraus Neues zu wagen (Gameda & Lee, 2020, pp. 7–8). Die Leistungen einer Organisation kann durch transformative Führung erhöht werden. Ergebnisse einer Studie, welche im öffentlichen Sektor durchgeführt werden, zeigt diese Auswirkung. Zudem werden auch zielorientiertes und ergebnisorientiertes Arbeiten durch diesen Stil gefördert (Chau et al., 2022, p. 17).

Transformative Führung unterscheidet sich im Wesentlichen durch vier Kernkomponenten von anderen Führungsstilen. Führungspersonen nehmen eine Vorbildrolle ein und werden von Mitarbeitenden geschätzt, respektiert und teilweise bewundert. Führende leben die Werte vor und nehmen auch eine motivierende Position gegenüber Mitarbeitenden ein. Des Weiteren werden Kreativität, Problemlösungskompetenzen und innovatives Denken von Mitarbeitenden durch die Führungsperson gefördert. Neue Herangehensweisen sind gewünscht und auch andere Blickwinkel auf Probleme. Mitarbeitende und ihre Bedürfnisse stehen im Fokus. Aufgaben werden delegiert und Arbeitnehmende in einer Art Coaching-Beziehung zwischen Belegschaft und Führenden beraten. Dadurch werden Mitarbeitende weiterentwickelt und demzufolge ihre Leistungsfähigkeit gesteigert (Bass & Riggio, 2006, pp. 6–7).

Durch diese Eigenschaften ist transformative Führung bei Veränderungen relevant. Studien zeigen, dass bei der Implementierung von neuen Technologien die Art der Kommunikation bei transformativer Führung Mitarbeitende unterstützt sich anzupassen. Mitarbeitenden fühlen sich abgeholt, da sie Ideen und Meinungen äußern dürfen. Führende leben neue Prozesse vor und bieten auch Trainings für Mitarbeitende an. Dies erleichtert die Implementierung und das Arbeiten mit neuen Technologien für die Belegschaft (Bencsik et al., 2022, p. 14).

Transaktionale Führung

Dieser Führungsstil unterscheidet sich durch den Belohnungsgedanken von anderen Stilen. Die Ergebnisse eines Mitarbeitenden stehen im Fokus. Es gilt Erwartungen und Ziele von der Führungsperson zu erreichen, daraufhin werden Mitarbeitende belohnt. Werden Ziele nicht erreicht, muss die Führungsperson Korrekturen vornehmen (Gameda & Lee, 2020, p. 3). Der Fokus liegt auf der extrinsischen Motivation, Leistungen werden belohnt (Bass & Riggio, 2006, p. 7). Ziele und Erwartungen werden klar an Mitarbeitende kommuniziert und auch die Belohnung, welche Mitarbeitende erhalten, wenn diese die Aufgabe erledigen. Bei Mitarbeitenden und Führungspersonen sind immer verschiedene Verhaltensweisen zu beobachten, zumindest bei diesem Führungsstil. Bass hat diese in vier Dimensionen eingeteilt. In der belohnenden Dimension, werden Mitarbeitende belohnt, sofern die Resultate ihrer Arbeit Erwartungen entsprechen. Belohnungen können materiell sein, müssen es aber nicht. Weitere zwei Dimensionen sind aktives und passives Management mit Erwartungen. Bei der aktiven Variante werden Mitarbeitende immer wieder überprüft und korrigiert. Wird die passive Variante gewählt, so warten führende Personen darauf, dass Probleme entstehen, um diese im Anschluss gelöst werden, ohne im Vorhinein einzugreifen. Die letzte Dimension ist ein laissez-fairer Einfluss auf den Führungsstil, bei diesem trifft die Führungsperson keine Entscheidungen mehr und überlässt den Mitarbeitenden die Kontrolle. Teilweise wird in der Literatur angeführt, dass bei diesem Führungsstil die führende Person bewusst Entscheidungssituationen vermeidet (Akkaya, 2020, pp. 7–8).

Servant Leadership

Organisationen und Führungspersonen sind immer Veränderungen ausgesetzt. Mitarbeitende und ihre Bedürfnisse werden immer wichtiger, um ein positives Klima in Organisationen zu schaffen und dadurch auch eine Leistungsbereitschaft unter Mitarbeitenden hervorzurufen. Unternehmensziele werden dadurch langfristig erreicht und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist gesichert. Forschende nennen oft den transformativen Führungsstil als Ansatz, um das Engagement von Mitarbeiter*innen hoch zu halten, jedoch ist der Servant Leadership Stil eine Alternative, welche vielversprechender ist, jedoch gibt es noch keine Studien die diesen Ansatz in der Tiefe analysieren (Febrianti & Yulian, 2022, pp. 157–158). In einem türkischen Unternehmen für Informations- und

Kommunikationstechnologien wurde eine Studie durchgeführt und analysiert, inwieweit Servant Leadership Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine starke Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen entsteht und sich dies positiv auf das Klima in Organisationen auswirkt. Des Weiteren führt dieser Führungsstil zu einer wettbewerbsfähigeren und kreativeren Organisation und zu einer höheren Zufriedenheit (Akdol & Sebnem Arikboga, 2017, p. 533).

Dieser Führungsstil konnte schon vor tausenden von Jahren beobachtet werden. In verschiedensten Kulturen findet dieser Stil Anwendung und hat sich dadurch weiterentwickeln können. Ein dokumentiertes Beispiel für diesen Stil soll Jesus gewesen sein. Diese Person war in der Situation, dass er viele Personen für den christlichen Glauben überzeugen wollte. Hier wurde der Gedanke beschrieben, dass die Führungsperson sich den zu Führenden unterordnet, um diese so zu überzeugen. Mahatma Gandhi oder Martin Luther King Jr. sind bekannte Beispiele für die Anwendung dieses Führungsstiles (Gandolfi & Stone, 2018, p. 264).

Auf einen beruflichen Kontext umgelegt, bedeutet dieser Führungsstil, dass Führungspersonen sich den zu Führenden unterordnen. Im ersten Schritt liegt der Fokus auf den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in einer Organisation und anschließend erst auf der Mission. Dadurch müssen Führungspersonen die persönliche Voraussetzung mitbringen, sich unterzuordnen wollen und Mitarbeitende zu unterstützen. Dies ist auch der Unterschied zu anderen Führungsstilen. Maßnahmen und Ziele werden bei diesem Stil so an Mitarbeitende kommuniziert, dass diese Akzeptanz in der Organisation auslösen. Arbeitnehmende sollen Entscheidungen verstehen und hinter diesen stehen (Gandolfi & Stone, 2018, pp. 265–266).

Führungspersonen, die den Servant Leadership Stil anwenden, nehmen eine Vorbildfunktion gegenüber Mitarbeitenden ein. Es werden Werte wie Geduld, Freundlichkeit oder Ehrlichkeit vorgelebt. Zusätzlich sind führende Personen überzeugt von ihrer Arbeit und möchten dies auf Ihre Mitarbeiter*innen übertragen (Huertas-Valdivia, Irene et al., 2019, p. 408). Ergebnisse aus der Studie von Ferbianti und Yulian (2022, p. 161) zeigen, dass Servant Leadership einen positiven Einfluss auf das Engagement von Mitarbeitenden zeigen. Das Ziel ist dabei durch die Entwicklung der Mitarbeiter*innen das Organisationsziel zu erreichen. Dieses Ergebnis sei durch die Zielsetzung des Führungsstils begründbar. Im Servant Leadership haben Mitarbeitende die höchste Priorität. Als Vergleich kann der transformative Führungsstil genannt werden, hier ist das Ziel durch die Entwicklung von Mitarbeitenden, dass

Organisationsziel zu erreichen. Diese Auswirkung wird durch andere Studien unterstützt. Studien zeigen, dass Servant Leadership das Engagement von Mitarbeitenden positiv beeinflusst (Huertas-Valdivia, Irene et al., 2019, p. 413).

Kapitel 7: Methodik

Das Thema Führung in österreichischen Tourismusverbänden wird in dieser Masterarbeit untersucht. Ein Fokus liegt auf Führungsstilen und im speziellen dem Einfluss von IRS auf die Führung und die Veränderung der Leistung der Mitarbeiter*innen, sowie die Zufriedenheit der TVB-Belegschaft aus Sicht der Führungskraft.

Durch die Digitalisierung kommen Informations- und Kommunikationstechnologien vermehrt zum Einsatz. In der Tourismusbranche werden diese schon lange in Form von Informations- und Reservierungssystemen oder Destinationsmanagementsystemen verwendet (Schulz, 2015, pp. 4–6). Hierbei können die Benennungen der Systeme IKT oder IRS austauschend verwendet werden. Angelehnt an dem Theorieteil wurde folgende Forschungslücke identifiziert: IRS haben einen Einfluss auf den Führungsstil, zeitgleich ist Führung von Mitarbeitenden in TVB wenig untersucht und in der Literatur wird dem Führen von Mitarbeitenden in österreichischen Tourismusverbänden wenig Aufmerksamkeit geschenkt (José Valente et al., 2014, p. 10). Durch den Einfluss von IRS wird deutlich, dass der Führungsstil sich anpassen muss. Dies widerspricht sich mit der geringen Aufmerksamkeit in der Literatur. Folgende Forschungsfragen sollen mit den Ergebnissen der Masterarbeit beantwortet werden:

Wie wird in österreichischen TVBs geführt und welchen Einfluss haben IRS auf den Führungsstil?

Wie verändert sich durch einen erhöhten IRS-Anteil die Arbeitsleistung der Mitarbeiter*innen in TVBs?

Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden in TVBs in Österreich im Kontext von IRS?

Führungsstile in Tourismusverbänden in Österreich wurden bisher nicht quantifiziert, daher wird nun in der Empirie untersucht, wie Leiter*innen führen. Die Ergebnisse der Studie geben zudem Aufschluss über die Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitenden aus Sicht der Führungskraft im Kontext von IRS und unter Einfluss von Führungsstilen. Aus der Literatur konnte entnommen werden, dass Führung im Kontext von IRS von Bedeutung ist. Führende können Mitarbeitende unterstützen sich weiterzuentwickeln und wirken dadurch leistungssteigernd auf die Belegschaft. Durch Motivation kann die Zufriedenheit von der Belegschaft beeinflusst werden, auch im Kontext von IRS. Aus diesen Gründen kann die These aufgestellt werden, dass Führungsstile die Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden bei

der Verwendung von IRS beeinflusst. Es wurde bestehende Literatur über Führung von Tourismusverbänden in Österreich analysiert. Aus der Recherche wird entnommen, dass die Führung von Tourismusverbänden nicht der klassischen Führung einer einzigen Organisation gleicht. Aufgrund der Strukturen und Rahmenbedingungen von Tourismusverbänden, liegt die Führung von Mitarbeitenden nicht im Fokus. Durch vorgegebene Strukturen wird Führung in TVBs teilweise als aufgeteilte Führung beschrieben. Leitende von TVBs sind vermehrt mit der Planung und Organisation der Aufgaben beschäftigt, welche von den Stakeholdern oder dem Vorstand gefordert werden. Strategische und operative Planung werden getrennt. Zudem müssen Leitende viele einzelne Organisationen miteinander verbinden und als Dreh- und Angelpunkt fungieren.

Da es einen starken Einfluss von IRS auf die Art der Führung gibt, wurden beziehungsorientierte Stile aus der Literatur favorisiert. Basierend auf der Literaturrecherche wurden drei Führungsstile ausgewählt und die situative Führung kurz besprochen. Die Kriterien für die Auswahl der Stile wurden aus Studien, die zeigten, dass der Stil im Kontext von IRS eine positive Wirkung auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat, gewählt. Es wurde die transformative Führung, transaktionale Führung und Servant Leadership ausgewählt und folgende Hypothesen aufgestellt.

Hypothesen

Hypothesen sind zu erstellen, um das komplexe Forschungsvorhaben so zu formulieren, dass diese mittels Empirie überprüfbar sind. Hier ist es wichtig, dass Hypothesen falsifizierbar, tautologisch und frei von Widersprüchen sind (Atteslander et al., 2010, pp. 43–44).

Die Hypothese eins wird basierend auf den Erkenntnissen der Studie von Gameda und Lee (2020) sowie Valente et al. (2014) aufgestellt. Transformative Führung steht in positiver Verbindung mit der Leistung und dem Verhalten von Personen, welche mit Informations- und Kommunikationstechnologien arbeiten (Gameda & Lee, 2020, p. 7). Folglich kann angenommen werden, dass transformative Führung eine Leistungssteigerung bei Mitarbeitenden im IRS-Kontext bewirken kann. Transformative Führung wird laut einer Studie aus Brasilien findet vermehrt in Tourismusorganisationen Anwendung, basierend auf den Aufgaben (José Valente et al., 2014, p. 17). Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde diese Hypothese eins formuliert. Es wird angenommen, dass TVBs in Österreich transformativ führen, wenn diese IRS verwenden. Studien zeigen, dass bei der Verwendung dieses Stiles die

Mitarbeiterleistungen positiv beeinflusst werden. Dies lässt sich ebenfalls durch die Aufgaben vermuten, welche an TVB Leiter*innen gestellt werden.

H1: Wenn Tourismusverbände mit IRS arbeiten, wenden leitende Personen verstärkt einen transformativen Führungsstil an.

H1₀: Wenn Tourismusverbände mit IRS arbeiten, wenden leitende Personen keinen transformativen Führungsstil an.

Verschiedenste Führungsstile und IRS können die Leistung von Mitarbeitenden beeinflussen. Im Kontext von IRS, Digitalisierung und dem öffentlichen Sektor bieten sich transformative Führung und andere ähnliche Stile an. Mitarbeitende können so besser abgeholt und beeinflusst werden (Staniuliene & Lavickaite, 2022, p. 304). Durch Führungsstile kann ebenfalls die Leistung von Mitarbeitenden gesteigert werden. Oft werden in Studien transformative Führung, transaktionale Führung oder laizze-faire Führung und die Verbindung zu IRS untersucht. Daher werden nun diese Stile auch für diese Studie herangezogen. Durch das vermehrte Aufkommen des Servant-Leadership Stils im Tourismus, wurde in dieser Arbeit mit dem laizze-fairen Ansatz getauscht.

H2: Wenn Führungskräfte in TVBs transformativ führen, steigt die Leistung ihrer Mitarbeiter*innen.

H2₀: Wenn Führungskräfte in TVBs transformativ führen, steigt die Leistung ihrer Mitarbeiter*innen nicht.

H3: Wenn Führungskräfte in TVBs transaktional führen, steigt die Leistung ihrer Mitarbeiter*innen.

H3₀: Wenn Führungskräfte in TVBs transaktional führen, steigt die Leistung ihrer Mitarbeiter*innen nicht.

H4: Wenn Führungskräfte in TVBs nach dem Servant Leadership führen, steigt die Leistung ihrer Mitarbeiter*innen.

H4₀: Wenn Führungskräfte in TVBs nach dem Servant Leadership führen, steigt die Leistung ihrer Mitarbeiter*innen nicht.

Daraus ergeben sich die Hypothesen zwei, drei und vier. In der Umfrage sollen Führungskräfte ihren Stil definieren und ihre Wahrnehmung von der Mitarbeiterleistung beschreiben. Die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden wird durch IRS beeinflusst. Die Prozesse werden schneller und effizienter. Informationen werden transparenter. Dies hat beispielsweise die Auswirkung, dass Entscheidungen schneller getroffen oder Mitarbeitende stärker miteinbezogen sind.

Um nicht nur eine mögliche Steigerung der Arbeitsleistung zu untersuchen, wird auch die Mitarbeiterzufriedenheit aus Sicht der Führungskraft dokumentiert. Hierzu werden die Hypothesen fünf bis sieben formuliert. Führungsstile können Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen haben. Zudem kann es auch zu negative Folgen führen, wenn IRS falsch eingesetzt wird. Die Unzufriedenheit von Mitarbeitenden kann eine negative Auswirkung abbilden. Folglich wird die Zufriedenheit aus Sicht der Führungskraft untersucht.

H5: Wenn Führungskräfte in TVBs transformativ führen, steigt die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen.

H5₀: Wenn Führungskräfte in TVBs transformativ führen, steigt die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen nicht.

H6: Wenn Führungskräfte in TVBs transaktional führen, steigt die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen.

H6₀: Wenn Führungskräfte in TVBs transaktional führen, steigt die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen nicht.

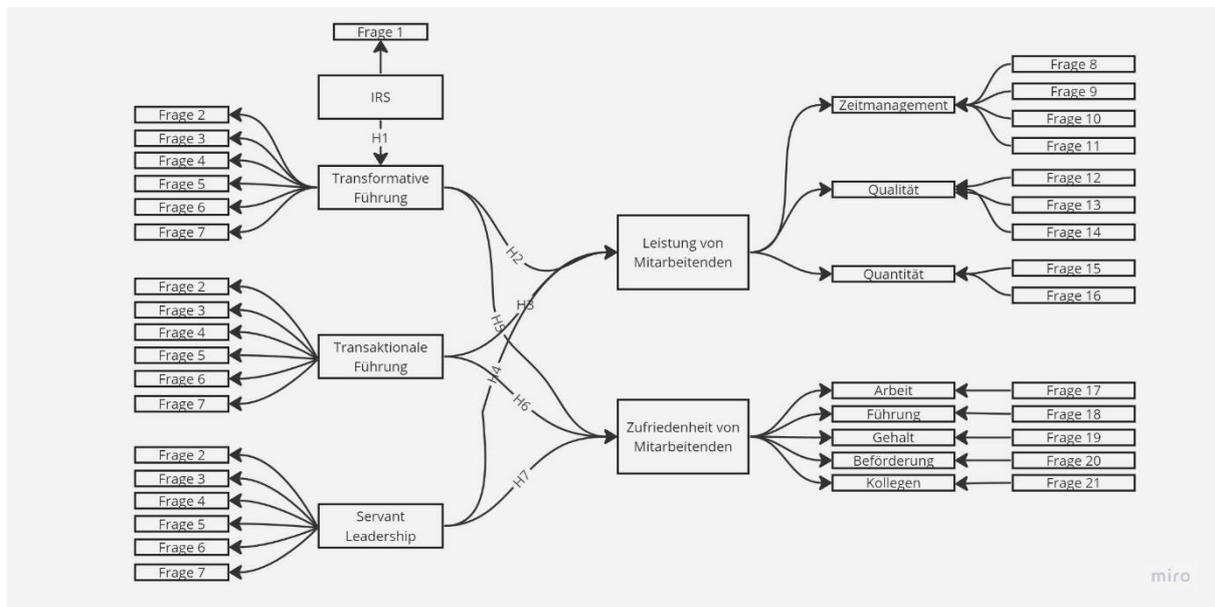
H7: Wenn Führungskräfte in TVBs nach dem Servant Leadership führen, steigt die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen.

H7₀: Wenn Führungskräfte in TVBs nach dem Servant Leadership führen, steigt die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen nicht.

Im folgendem konzeptionellen Modell werden die einzelnen Konstrukte mit ihren Variablen dargestellt und mit den oben genannten Hypothesen in Verbindung gebracht. Verbunden werden die einzelnen Teile des Konstruktes mit sieben Hypothesen. Dadurch sollen Führungsstile in österreichischen TVBs quantifiziert werden. Die Leistung von Mitarbeitenden und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden aus Sicht der Führungskraft werden untersucht. Alle Informationen werden im Kontext von IRS betrachtet, da Technologien einen Einfluss auf Organisationen haben. Im ersten Schritt werden mit den Fragen eins bis sieben, Kriterien abgefragt, ob die Person der definierten Zielgruppe angehört. Der angewandte Führungsstil von der führenden Person wird ebenfalls erfasst. Erfüllt die befragte Person alle Kriterien, werden Fragen zur Wahrnehmung der Leistung von Mitarbeitenden, sofern diese mit IRS arbeiten, gestellt. Im nächsten Schritt müssen Führende angeben, wie diese die Leistung und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden wahrnehmen, wenn die Belegschaft mit IRS arbeitet. Durch die verschiedensten Variablen sollen die Hypothesen verifiziert oder falsifiziert werden. Das Modell dient zur Operationalisierung.

Unter Operationalisierung wird das Zuordnen von Variablen und Indikatoren zu einem Begriff verstanden. Dadurch wird der Forschungsgegenstand messbar oder beobachtbar. Im nachfolgenden Schritt werden die Indikatoren den Variablen zugeordnet und definiert (Atteslander et al., 2010, pp. 46–47).

Abbildung 7 Konzeptionelles Modell



Anmerkung. Eigene Darstellung.

In der Abbildung 7 sind die Verbindungen zwischen den Führungsstilen, der Leistung und der Zufriedenheit von Mitarbeitenden aus Führungssicht dargestellt. Aus dem Artikel von Schwarzmüller et al. (2022) konnte entnommen werden, dass Informations- und Reservierungssysteme verschiedenste Einflüsse auf eine Organisation haben. Mitarbeitende wollen entwickelt und trainiert werden, um besser mit komplexeren Aufgaben umgehen zu können. Da beziehungsorientierte Führung in diesem Kontext von Mitarbeitenden nachgefragt wird, werden die oben genannten Führungsstile ausgewählt und mit Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden in Beziehung gesetzt. Führungsstile können Einflüsse auf beide Variablen haben. Transaktionale Führung hat durch die Aufsicht von führenden Personen einen positiven Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter*innen (Gemeda & Lee, 2020, p. 7).

Aufgrund der Forschungslücke in der Literatur über Führung in TVBs in Österreich ergibt sich das folgende Forschungsvorhaben: Eine quantitative Erhebung in österreichischen TVBs soll zeigen, welche Führungsstile Anwendung finden und wie sich diese im Kontext von IRS auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen auswirken. Um einen positiven Effekt des Führungsstils in einer Organisation beschreiben zu können, werden Fragen zur Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen ausgearbeitet. Führungspersonen müssen diese aus ihrer Sicht beantworten. Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen

Führungsstil und Arbeitsleistung, dies zeigte eine Studie in einem indonesischen Hotel (Pawirosumarto et al., 2017, p. 1355). Ob diese Erkenntnisse auf österreichische Tourismusverbände zutreffen, werden die Ergebnisse zeigen.

Stichprobe

Um Daten zu Führungsstilen in österreichischen Tourismusverbänden sowie die Sicht der Leitenden auf die Mitarbeiterleistung und -zufriedenheit zu erheben, wurden Fragebögen an Leiter*innen ausgehändigt. In Österreich gibt es rund 100 Tourismusverbände. Wie in Kapitel 3 thematisiert, gibt es kein einheitliches österreichisches Tourismusgesetz und somit herrschen in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Tourismusgesetze. Demzufolge werden die jeweiligen Gesetze genauer analysiert werden, um herauszufinden, in welchem Bundesland es Tourismusverbände gibt und ob diese im öffentlichen Sektor tätig sind. Basierend auf diesen Kriterien ergeben sich 100 Kontakte aus Personen in leitenden Positionen in verschiedensten Tourismusverbänden. Standortleiter*innen wurden zu der Stichprobe hinzugefügt, da einzelne Tourismusverbände auf mehreren Standorten verteilt sein können. Niederösterreich und Vorarlberg entspricht diesen Kriterien nicht, daher konnten keine Teilnehmer*innen aus diesen Ländern befragt werden. Diese 100 Personen sind in einem Tourismusverband in einer leitenden Funktion beschäftigt und wurden per Mail zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Die Stichprobe besteht aus 80 Personen für diese Studie, bei einem Signifikanzniveau von 5%.

Studiendesign

In der folgenden Tabelle wird das konzeptionelle Modell operationalisiert. Einige Fragen und Antworten werden aus anderen Studien übernommen. Die Fragen eins bis sieben umfasst alle Fragen über Zielgruppenmerkmale und demografische Daten. Das Ziel mittels dieser Fragen ist, ob Personen eine Führungsverantwortung besitzen und welchen Stil diese anwenden. Das Kriterium, ob Personen führen, ist ausschlaggebend, inwiefern der Fragebogen für die Auswertung verwertet werden kann oder nicht. Die Hilfestellungen für die Antworten der Frage „Welchen Führungsstil verwenden Sie?“ wurde aus einem Artikel entnommen. Demnach kann transformativ als vorbildlich, motivational, anregend und individuell bewertend, transaktional als belohnend, fordernd und losgelassen beschrieben werden (Fazzi & Zamaro, 2016, p. 862). In der Variable Mitarbeiterleistung, Frage 8 bis 16,

sind alle Indikatoren angeführt, mit denen die Leistung von Mitarbeitenden gemessen werden kann (Pawirosumarto et al., 2017, p. 1342). Zudem wurde auch die Mitarbeiterzufriedenheit, Frage 17 bis 21, aus Sicht der leitenden Person in TVBs erhoben. Anhand dessen werden Rückschlüsse gezogen, welcher der Führungsstile angewendet wird und ob Führende im weiteren Sinne mit diesem zufrieden sind.

Vor der Aussendung wird der Fragebogen von Geschäftsführer*innen der Kärntner Tourismusregionen getestet. Die Personen stehen im engen Austausch mit Leiter*innen und können so einschätzen ob die Fragen verständlich gestellt sind.

Tabelle 1 Operationalisierungstabelle

Variable	Beschreibung Variable	Fragestellung	Skalenausprägung	Hypothese	Originalfrage
Demografie Frage 1	Ausschlussverfahren, um sicher zu stellen das Probanden den Kriterien entsprechen.	Verwenden Sie IRS (Informations- und Reservierungssysteme=? (Skidata, Feratel, Tourdata, andere Buchungssysteme für Tickets, Eintritte, Informationsdistributionssysteme etc.)	- Ja - Nein - Keine Angabe	H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7	
Demografie Frage 2	Ausschlussverfahren, um sicher zu stellen das Probanden den Kriterien entsprechen.	Führen Sie Mitarbeitende, welche IRS verwenden?	- Ja - Nein - Keine Angabe	H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7	
Demografie Frage 3	Möglichkeit, Führungsstile zu erfassen und auch im nächsten Schritt mit Alter und Geschlecht, Ausbildung in Verbindung zu setzen.	Welche Formulierung, beschreibt am ehesten ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitenden?	- Ich nehme eine Vorbildfunktion ein, motiviere Mitarbeitende und nehme mich jedem Mitarbeitenden individuell an, ich trainiere meine Mitarbeitenden - Ich fordere viel von Mitarbeitenden, belohne bei guter Arbeit Mitarbeitende und lasse Mitarbeitende frei arbeiten	H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7	

- Mitarbeitende sind für mich die wertvollste Ressource, durch Überzeugungsarbeit motiviere ich Mitarbeitende ihr Bestes zu geben, ich lebe als Vorbild meine gewünschten Eigenschaften vor
- Ich fordere meine Mitarbeitenden, Ich belohne meine Mitarbeitenden, Ich trainiere meine Mitarbeitenden und sie können frei arbeiten
- Sonstige:

Demo- grafie Frage 4		Wie alt sind Sie?	- 21-30 - 31-40 - 41-50 - 51-60 - 61-70	H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7
Demo- grafie Frage 5	(Pawirosumarto et al., 2017, p. 1343)	Welches Geschlecht haben Sie?	- Weiblich - Männlich - Diverse - Keine Angabe	H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7
Demo- grafie Frage 6		Was ist ihre höchste Ausbildung?	- Lehrabschlussprüfung - Matura - Studium - Keine Angabe	H1
Demo- grafie Frage 7		In welchem Bundesland befindet sich ihr TVB?	- Kärnten - Wien - Steiermark - Niederösterreich	

- Oberösterreich
- Burgenland
- Salzburg
- Tirol
- Vorarlberg

Zeitmanagement Frage 8	Zeitplan Tasks are normally completed on schedule. (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)	Aus meiner Sicht planen meine Mitarbeitenden ihre Aufgaben so, dass sie mit ihren Aufgaben im vorgegeben Zeitrahmen fertig werden.	- Nie - Selten - Manchmal - Oft - Immer	H2 H3 H4	I managed to plan my work so that it was done on time.(Koopmans et al., 2012, p. 98)
Zeitmanagement Frage 9	Einhaltung Zeitplan Tasks are carried out within a reasonable amount of time. (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)	Meines Erachtens nach, kommen meine Mitarbeitenden ihren Verantwortlichkeiten im vorgegeben Zeitrahmen nach.	- Nie - Selten - Manchmal - Oft - Immer	H2 H3 H4	I was able to fulfil my responsibilities. (Koopmans et al., 2012, p. 101)
Zeitmanagement Frage 10	Lieferung im Zeitplan The delivery of goods or services is conducted in a timely fashion (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)	In meinen Augen halten meine Mitarbeitende ihre Termine für die Erledigung von Aufgaben ein.	- Nie - Selten - Manchmal - Oft - Immer	H2 H3 H4	I was able to meet my appointments. (Koopmans et al., 2012, p. 100)

Zeitmanagement Frage 11	Organisationsziel Workers achieve time-related organizational goals. (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)	Nach meinem Eindruck arbeiten meine Mitarbeitenden so, dass sie bei jeder Aufgabe das Organisationsziel vor Augen haben.	- Nie - Selten - Manchmal - Oft - Immer	H2 H3 H4	I worked towards the end result of my work. (Koopmans et al., 2012, p. 99)
Qualität Frage 12	Genauigkeit Tasks are performed attentively and correctly (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)	Ich denke, dass meine Mitarbeitenden ihre Aufgaben genauer mit IRS erledigen können als ohne.	- Nein - Eher Nein - Weder/noch - Eher Ja - Ja	H2 H3 H4	Compared to last year, I judge the quality of my work in the past 3 months to be...(Koopmans et al., 2012, p. 98)
Qualität Frage 13	Richtigkeit Tasks are completed as the specifications and standards. (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)	Aus meiner Sicht sind die Ergebnisse von Mitarbeitenden fehlerfrei, wenn sie mit IRS arbeiten.	- Nein - Eher Nein - Weder/noch - Eher Ja - Ja	H2 H3 H4	How often was the quality of your work below what it should have been in the past 3 months?(Koopmans et al., 2012, p. 98)
Qualität Frage 14	Kunden-erwartung Products or services meet the expectations of	Meiner Auffassung nach, können meine Mitarbeitenden den Erwartungen von Kunden gerecht werden.	- Nie - Selten - Manchmal - Immer - Oft	H2 H3 H4	I think customers/clients/patients were satisfied with my work.(Koopmans et al., 2012, p. 101)

customers. (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)

Quantität Frage 15	Anforderungen The units of output under my responsibility correspond to my skills and ability. (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)	Meine Mitarbeitenden erledigen aus meiner Sicht mit IRS eine höhere Anzahl an Aufgaben als ohne.	- Nein - Eher Nein - Weder/noch - Eher Ja - Ja	H2 H3 H4	Compared to last year, I judge the quantity of my work in the last 3 months to be...(Koopmans et al., 2012, p. 98)
Quantität Frage 16	Mengen- erwartung The quantity assignment is always fulfilled. (Na-Nan et al., 2018, p. 2439)	Die Aufgabenleistung meiner Mitarbeitenden meinen Erwartungen entspricht.	- Nein - Eher Nein - Weder/noch - Eher Ja - Ja	H2 H3 H4	How often was the quantity of your work less than it should have been in the past 3 months?(Koopmans et al., 2012, p. 98)
Arbeit Frage 17	Zufriedenheit Aufgabe Satisfied with the work Desired tasks. (Pawirosumarto et al., 2017, p. 1342)	Aus meiner Sicht beschreibt das folgende Wort am ehesten, wie meine Mitarbeitenden derzeit mit IRS arbeiten:	- Routiniert - Zufriedenstellend - In Ordnung - Sonstiges:	H5 H6 H7	Think of the work you do at present. How well does each of the following words or phrases describe your work? (Price, 1997, p. 484)

Führung Frage 18	Zufriedenheit Führung Satisfied with its supervision Effective control. (Pawirosumarto et al., 2017, p. 1342)	Meines Erachtens nach, nehmen meine Mitarbeitenden mich, wie folgt wahr:	- unhöflich - lobend - zu wenig Führung - sonstiges	H5 H6 H7	Think of the kind of supervision that you get on your job. How well does each of the following words or phrases describe this ?(Price, 1997, p. 484)
Gehalt Frage 19	Zufriedenheit Bezahlung Satisfied with the wage the wage is an accordance with the responsibility. (Pawirosumarto et al., 2017, p. 1342)	In meinen Augen trifft folgende Aussage am ehesten auf die Zufriedenheit meiner Mitarbeitenden mit ihrem Gehalt zu:	- Das Gehalt ist angemessen - Das Gehalt ist zu wenig - Das Gehalt ist hoch	H5 H6 H7	Think of the pay you get now. How well does each of the following words or phrases describe your present pay? (Price, 1997, p. 484)
Beförderung Frage 20	Zufriedenheit Beförderung Satisfied with the career opportunities the promotion is according to the ability. (Pawirosumarto	In meinen Augen haben meine Mitarbeitenden folgende Möglichkeit befördert zu werden:	- Es gibt keine Möglichkeiten - Es gibt eine unfaire Beförderungsstruktur - Es gibt regelmäßig Beförderungen - sonstiges	H5 H6 H7	Think of the opportunities for promotion that you now have. How well does each of the following words or phrases describe them? (Price, 1997, p. 484)

et al., 2017, p. 1342)

Kollegen	Zufriedenheit	Meiner Auffassung nach,	- langweilig	H5	Think of the majority of people that you work with now or the people you meet in connection with your work. How well does each of the following words or phrases describe these people? (Price, 1997, p. 484)
Frage 21	Kollegen	beschreibt folgendes Wort	- verantwortungsvoll	H6	
	Good cooperation	die Beziehung bzw. Bindung zwischen meinen Mitarbeitenden am ehesten:	- zugewandt - distanziert - sonstiges:	H7	
	Motivation from colleagues. (Pawirosumarto et al., 2017, p. 1342)				

Anmerkung: Eigene Darstellung.

Kapitel 8: Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse und die Auswertungsmethoden näher beschrieben. So sollen die Hypothesen, die Forschungsfrage und die unterstützenden Fragen beantwortet werden.

Auswertungsmethode

Für die deskriptive Beschreibung der Daten wurden die einzelnen Merkmale ausgewertet und in Häufigkeitstabellen dargestellt. Bei ordinalen Daten wurde zusätzlich der Modus dargestellt, dies ist jener Wert, welcher am meisten vorkommt (Atteslander et al., 2010, pp. 262–263).

Das Cronbach Alpha wird herangezogen, um die Korrelation zwischen den einzelnen Items zu messen. Dieser Wert liegt zwischen Null und Eins. Desto höher der Wert, desto besser. Ein Mindestwert von 0,7 wird empfohlen. Zudem wird gemessen, ob das Konstrukt die richtigen Indikatoren beinhaltet (Töpfer, 2012, p. 292). Mit dieser Berechnung wurden Items aussortiert, welche den Cronbach Alpha verringern. Aus den verbleibenden Items wurden zu einem späteren Zeitpunkt neue Variablen gebildet. Die neuen Variablen sind im konzeptionellen Modell ersichtlich und als Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden gekennzeichnet.

Mit den neuen metrischen Variablen ergibt sich die Möglichkeit die Korrelation zwischen diesen und der nominalen Variable Führungsstil näher zu untersuchen. Für die Beschreibung der Beziehung wird der ETA-Koeffizient herangezogen. Das Maß kann die Beziehung zwischen einer metrischen und nominalen Variable anzeigen, der Wert nimmt eine Zahl zwischen Null und Eins an. Diese Berechnung wird dann verwendet, wenn Variablen nicht herabgestuft werden sollen, um so einen Informationsverlust zu verhindern ('Die Beschreibung der Beziehung zwischen einer nominalen und einer metrischen Variablen', 2007, p. 228). Mittels einer Varianzanalyse wird der ETA-Koeffizient auf Signifikanz geprüft. Mit der Analyse werden die Verteilung einer Variablen innerhalb einer Gruppe und die Häufigkeit dieser beschrieben (Töpfer, 2012, p. 274).

Das Cramer – V zeigt die Stärke eines Zusammenhanges an auf Basis der Chi-Quadrat Statistik zwischen zwei kategorialen Variablen (*Kreuztabellen: Statistik*, 2023).

Zudem werden interessante Erkenntnisse aus der Umfrage noch einmal gesondert außerhalb des Konstruktes analysiert. Diese Erkenntnisse werden nicht für die Beantwortung der Hypothesen verwendet und zum Abschluss dieses Kapitel dokumentiert.

Ergebnisse

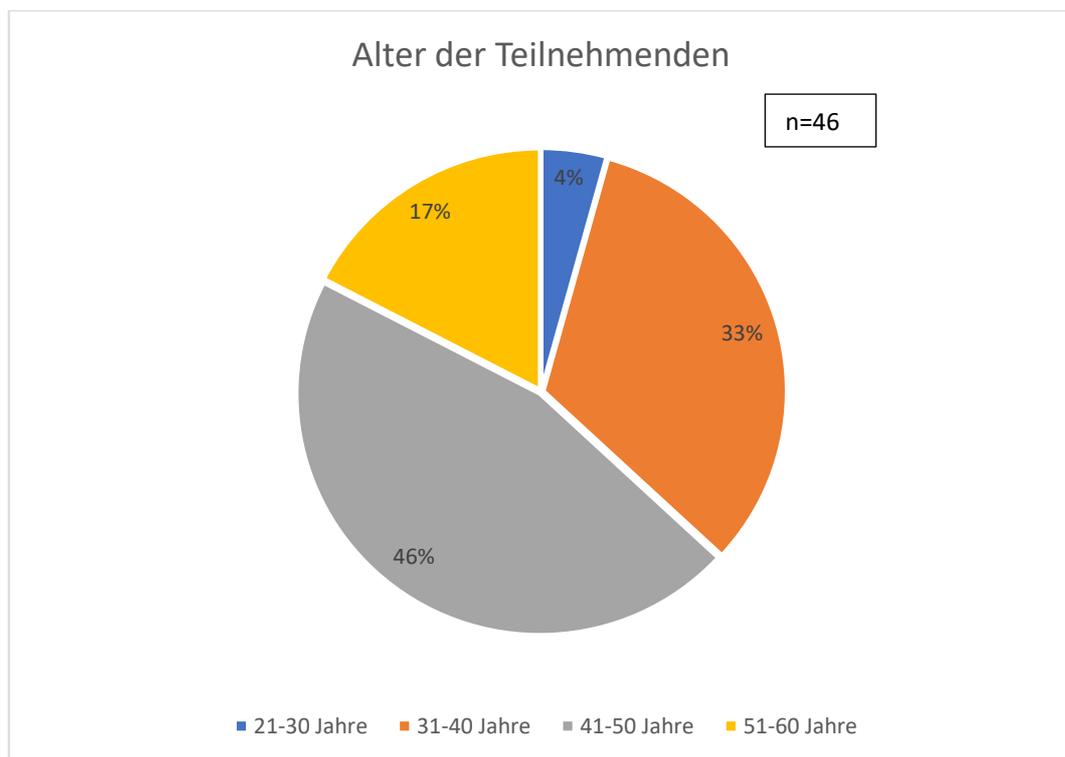
Aus der Studie, welche online durchgeführt wurde, werden in den folgenden Unterkapiteln die Ergebnisse präsentiert.

Demografische Daten

100 Personen wurden per E-Mail zu dieser Studie eingeladen. Die potenziellen Umfrageteilnehmer*innen wurden vorab im Internet recherchiert. Insgesamt 56 Personen haben an der Online-Umfrage teilgenommen, dies entspricht einer Rücklaufquote von 56 %. Die eingeladenen Personen hatten 18 Tage Zeit an der Umfrage teilzunehmen und wurden dazu mehrmals aufgefordert. Die Kontaktadressen wurden recherchiert, da es keine allgemein gültigen Kontaktlisten gibt, somit können auch hier Personen nicht identifiziert werden. Von 56 Teilnehmenden führen 46 Personen Mitarbeitenden und verwenden IRS, drei davon führen keine Mitarbeitende und weitere drei haben keine Angaben zur Befragung von Mitarbeiterführung in der Umfrage hinterlassen. Vier weitere Leiter*innen verwenden kein IRS und entsprechen nicht den Kriterien für die Umfrage, somit konnten die Angaben von 46 Personen ausgewertet werden.

Die meisten Personen sind zwischen 41 und 50 Jahre alt. Ein Drittel ist zwischen 51 und 60 Jahre alt und 17 % zwischen 31 und 40 Jahre. In der Abbildung 8 sind die relativen Anteile der Teilnehmenden nach Alter dargestellt. Der Modus liegt bei dem Alter der Teilnehmenden zwischen 41 bis 50 Jahren.

Abbildung 8 Alter der Teilnehmenden



Eigene Darstellung.

Aus der Gruppe der Befragten sind 20 Personen weiblich und 26 Personen geben an sich dem männlichen Geschlecht zugehörig zu fühlen. In der Abbildung 9 sind die absoluten Zahlen in einem Kreisdiagramm dargestellt.

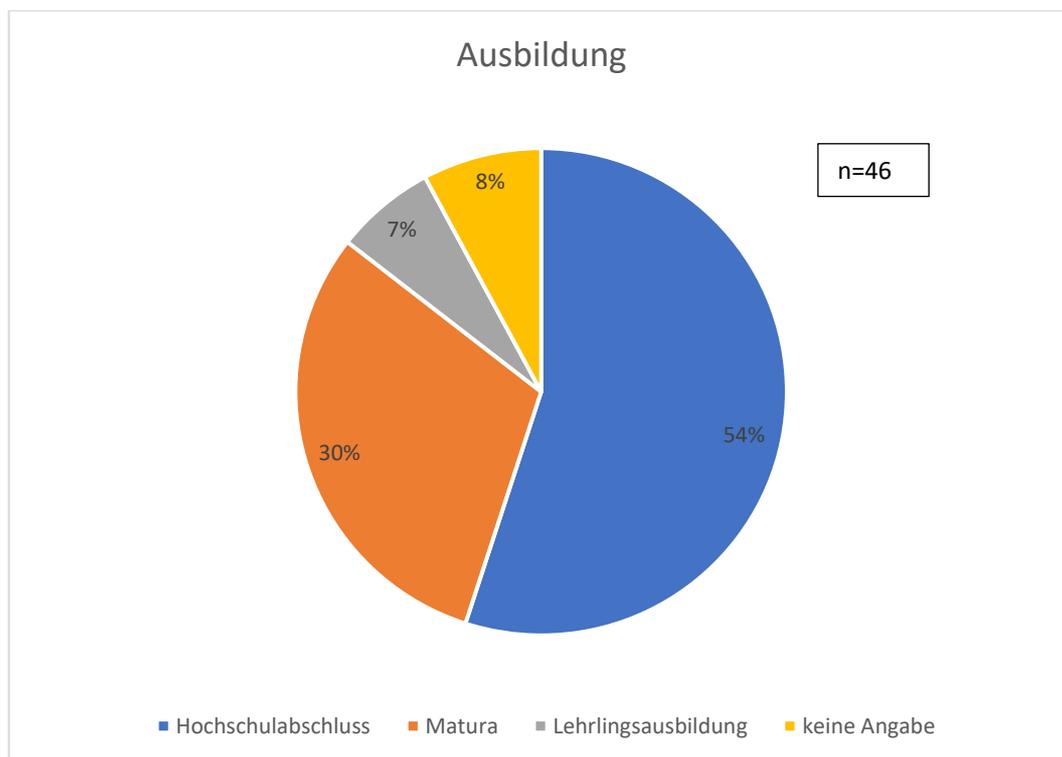
Abbildung 9 Geschlecht



Eigene Darstellung.

Die Umfrageteilnehmenden geben ihrer höchsten Ausbildung an. Hier gibt ungefähr die Hälfte an, dass die Personen ein Studium abgeschlossen haben. 30,4 % haben als höchsten Abschluss eine Matura und 6,5 % haben eine Lehrabschlussprüfung absolviert. 8,7 % haben zum Bildungsabschluss keine Angabe gemacht. Die Kategorie Studium hat die meiste Häufigkeit und ist folglich der Modus. In der Abbildung 10 werden die Anteile an der jeweiligen Ausbildung prozentual in einem Kreisdiagramm dargestellt.

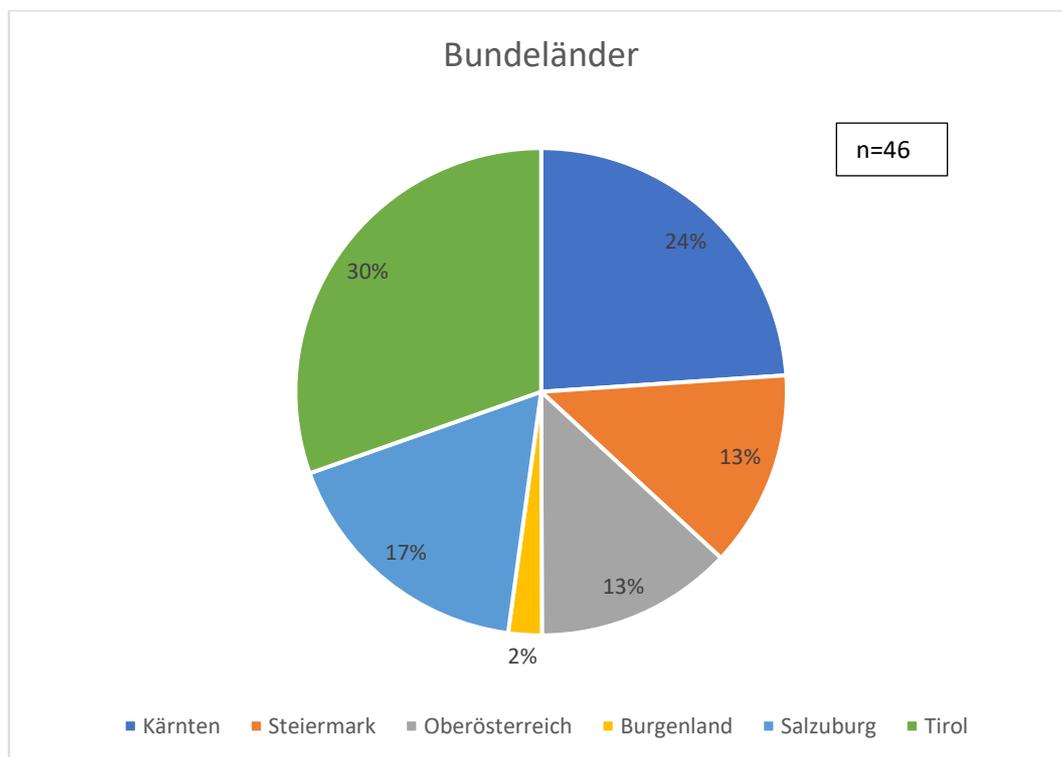
Abbildung 10 Ausbildung



Eigene Darstellung.

Die meisten Teilnehmenden haben aus den Bundesländern Kärnten und Tirol teilgenommen, wie in Abbildung 11 ersichtlich. Die hohe Teilnahme lässt sich auf die Anzahl der Tourismusverbände in den einzelnen Bundesländern zurück schließen. Die höchste Anzahl an Tourismusverbänden haben aufgrund der Tourismusgesetze Kärnten und Tirol. Zudem variiert die maximale Anzahl an Tourismusverbänden je Bundesland sehr stark. In der Steiermark gibt es beispielsweise neun TVBs und im Burgenland drei. Würden die Ergebnisse auf Bundesländer bezogen werden, gibt es je nach Bundesland ein repräsentatives Ergebnis. Aus Kärnten haben elf Leiter*innen von ungefähr 30 TVBs teilgenommen. In der Steiermark haben neun Personen eine Einladung zur Teilnahme erhalten und sechs haben geantwortet. Aus Tirol konnten ebenfalls circa 30 Personen den Fragebogen beantworten. 14 abgeschlossene Fragebögen wurden erfasst. Im Burgenland gelang fast eine Vollerhebung, von drei maximal möglichen, wurde von zwei TVBs eine Rückmeldung erhalten. In der Abbildung 11 sind die relativen Häufigkeiten, geordnet nach Bundesländern, dargestellt.

Abbildung 11 Bundesländer



Eigene Darstellung.

Führungsstil

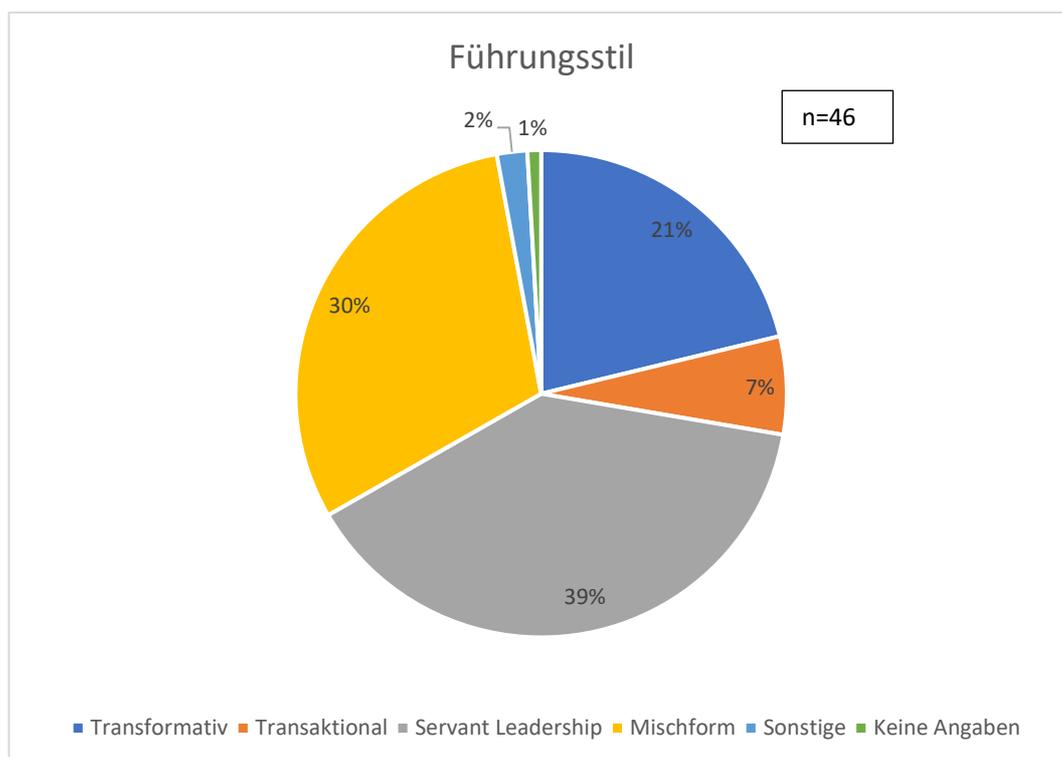
Mit dieser Arbeit sollen die Führungsstile in Tourismusverbänden unter Berücksichtigung, ob IRS Anwendung findet, dokumentiert werden. In der Recherchephase konnte festgestellt werden, dass viele TVBs in Österreich ein IRS verwenden. Dies kann anhand der Website festgestellt werden. Trotzdem wurde diese Frage ob, IRS verwendet wird, gestellt.

Umfrageteilnehmende hatten vier Antworten bei der Frage zum angewendeten Führungsstil zur Auswahl und konnten unter Sonstige ihren eigenen Stil beschreiben. Die Antworten sollen auf die Eigenschaft von drei verschiedenen Führungsstilen hinweisen, da angenommen wird, dass Führungskräfte ihren Stil keinem Fachbegriff zuordnen können, sondern eher den Eigenschaften. „Ich nehme eine Vorbildfunktion ein, motiviere Mitarbeitende und nehme mich jedem Mitarbeitenden individuell an, ich trainiere meine Mitarbeitenden“ verweist auf den transformativen Führungsstil. Die Beschreibung „Ich fordere viel von Mitarbeitenden, belohne bei guter Arbeit Mitarbeitende und lasse Mitarbeitende frei arbeiten“ referenziert auf den transaktionalen Führungsstil. Der Servant

Leadership Stil wurde wie folgt beschrieben „Mitarbeitende sind für mich die wertvollste Ressource, durch Überzeugungsarbeit motiviere ich Mitarbeitende ihr Bestes zu geben, ich lebe als Vorbild meine gewünschten Eigenschaften vor“. Nachdem davon ausgegangen wird, dass auch eine Mischform aller Stile verwendet wird oder situative Führung Anwendung findet, konnten Teilnehmende auch folgende Beschreibung auswählen: Ich fordere meine Mitarbeitenden, Ich belohne meine Mitarbeitenden, ich trainiere meine Mitarbeitenden und sie können frei arbeiten.

21,7 % der Teilnehmenden geben an transformativ und 6,5 % transaktional zu führen. Die Abbildung 12 zeigt, dass über ein Drittel angibt nach dem Servant Leadership Stil zu führen und ein knappes Drittel einen gemischten Ansatz wählt. Der Modus liegt hier beim Servant Leadership Ansatz, 18 Personen haben diesen Stil als Antwort gewählt.

Abbildung 12 Führungsstile



Eigene Darstellung.

Aufgrund der hohen Anzahl an Personen, die ein Studium abgeschlossen haben und der Angabe, dass oft ein Servant Leadership angewendet wird, wurde eine Kreuztabelle mit beiden Items aufgestellt, siehe Tabelle 2.

Tabelle 2 Ausbildung und Führungsstil

	Keine Angaben	Trans- formative	Transaktional	Servant Leadership	Misch- form	Sonstige	
Lehrabschluss		1	0	0	2	0	3
Matura		4	1	5	4	0	14
Studium		4	1	11	8	1	25
Keine Angabe		1	1	2	0	0	4
Summe		10	3	18	14	1	46

Eigene Darstellung.

Es konnte mit dem Cramers V ein Zusammenhang zwischen der Variable Ausbildung und Führungsstil berechnet werden. Das Cramers V liegt bei 0,245 und die zweiseitige Signifikanz bei 0,746. Folglich ist das Ergebnis über 0,05 und somit nicht signifikant. Die gleiche Berechnung wird mit dem Vergleich ob Männer oder Frauen einen Servant Leadership Ansatz oder die Mischform anwenden, aufgestellt, siehe Tabelle 3.

Tabelle 3 Geschlecht und Führungsstil

	Keine Angaben	Transformative	Transaktional	Servant Leadership	Mischform	Sonstige	
Weiblich	0	6	0	10	4	0	20
Männlich	0	4	3	8	10	1	26
	0	10	3	18	14	1	46

Eigene Darstellung.

Weibliche Führungskräfte haben vermehrt den Servant Leadership Ansatz ausgewählt als Männer. Leiter haben im Gegenzug oft die Mischform aus Stilen gewählt. Auch hier ist das Cramers V bei 0,377 und es lässt sich ein Zusammenhang vermuten, jedoch ist auch dieses Ergebnis nicht signifikant.

Leistung

Des Weiteren wurden einzelne Fragen und Antworten des Fragebogens betrachtet. Die Variable Leistung von Mitarbeitenden setzt sich aus den Indikatoren Zeitmanagement, Qualität und Quantität zusammen. Im konzeptionellen Modell und im Fragebogen sind diese mit Frage 8 – 16 benannt. Eine Übersicht der Ergebnisse bietet die Tabelle 4, in dieser werden die Fragen mit den gleichen Antworten zusammengefasst und in absoluten Zahlen dargestellt. Auffällig sind die sehr positiven Einschätzungen der Teilnehmenden, die anhand der hohen Anzahl an Antworten auf der rechten Seite der Tabelle zu erkennen sind.

Tabelle 4 Häufigkeiten Leistung

Frage	Nie	Selten	Manchmal	Oft	Immer	N=
8 Zeitplan			2	30	14	46
9 Einhaltung Zeitplan			1	33	12	46
10 Lieferung im Zeitplan				28	18	46
11 Organisationsziel	1	1	2	24	18	46
14 Kundenerwartung			1	24	21	46
Frage	Nein	Eher Nein	Weder/noch	Eher Ja	Ja	N=
12 Genauigkeit			1	24	21	46
13 Richtigkeit	0	2	14	27	3	46
15 Anforderungen	0	1	3	26	16	46
16 Mengenerwartung			1	21	24	46

Eigene Darstellung.

Führende sind aus ihrer Sicht zufrieden mit der Leistung der Belegschaft bei der Verwendung von IRS. Wie aus dem konzeptionellen Modell entnommen werden kann, werden zur zeitlichen Arbeitseinteilung von Mitarbeitenden vier Fragen gestellt. 65 % der Teilnehmenden geben an, dass ihre Mitarbeitenden oft die Aufgaben so planen, dass diese im vorgegebenen Zeitrahmen fertig sind. 30 % gaben an, dass dies immer der Fall ist.

Ähnliche Ergebnisse werden bei der Frage generiert, ob die Belegschaft aus der Sicht der Führungskraft ihren Verantwortlichkeiten nachkommt. Teilnehmer*innen sagten, dass es mit 70 % oft und mit 26 % immer der Fall ist.

Eine weitere Frage zum Zeitmanagement ist, ob Angestellte mit ihren Aufgaben fertig werden. Auch hier geben über 50 % an, dass dies oft der Fall sei, knapp 40 % behaupten, dass Mitarbeitende ihrer Meinung nach mit den Aufgaben bis zur Terminabgabe immer fertig werden und 60 % oft.

Führungskräfte geben an, dass Mitarbeitende Großteils das Organisationsziel bei den Arbeiten vor Augen haben, dies ist bei 52 % der Führenden oft der Fall und bei 40 % immer.

Als Nächstes werden Fragen zur Qualität der Leistung von Mitarbeitenden beantwortet. Führende haben diese aus ihrer Sicht bewertet. Über 50 % der Befragten sind der Meinung, dass Mitarbeitende Aufgaben genauer mit IRS erledigen können als ohne, circa 40 % sagen, dies der Fall sei. Nur wenige Teilnehmende, unter 5 %, waren der Meinung, dass dies nicht zutrifft.

Aufgaben seien eher fehlerfrei sagen 55 % der Befragten. 30 % geben an, dass Fehler teilweise auftreten. Unter 10 % beschreiben die Lösungen von Mitarbeitenden als fehlerfrei.

Über 50 % geben an, dass Mitarbeitenden den Kundewünschen mit IRS oft gerecht werden und 40 % immer.

Die Hälfte der Befragten gibt eher ja an, bei der Frage ob Mitarbeitenden eine höhere Anzahl an Aufgaben mit IRS schaffen. 30 % sagen, dass dies der Fall ist und 56 % dass dies meist der Fall ist.

Am Ende dieses Teils des Fragebogens, werden Probanden gefragt, ob Mitarbeitenden und ihre Arbeit mit IRS den Erwartungen der Führungskraft gerecht werden. Hier stimmen 45 % mit eher ja ab und 52 % mit ja.

Basierend auf der Annahme, dass diese Fragen Mitarbeiterleistung beschreiben, werden diese im nächsten Schritt zusammengeführt und in einer neuen Variable „Leistung“ berechnet. Mit dieser Variable wurde weitergerechnet, um die Hypothesen zu beantworten. Zunächst werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen präsentiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Leistung von Mitarbeitenden bei der Verwendung von IRS in österreichischen TVBs als positiv aus der Sicht von Führenden einzustufen ist. Circa 50 % haben die Fragen mit eher Ja oder Ja beantwortet. Dies deutet darauf hin, dass IRS grundsätzlich einen positiven Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitenden hat. Probleme scheint es zu geben, dass ein Drittel der Mitarbeitenden nur teilweise fehlerfreie Aufgaben liefern, wenn diese IRS verwenden.

Zufriedenheit

Um die Einschätzung von Führungskräften über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erfassen, werden fünf Fragen zur Mitarbeiterzufriedenheit gestellt. Die Fragen werden zu den Themen Arbeit, Führung, Gehalt, Beförderungen und Arbeitskollegen verfasst. Laut Prince kann Zufriedenheit anhand dieser 5 Fragen gemessen werden. Die Antworten sind beschreibende Adjektive, welche die Führungskräfte auswählen können. Zudem gibt es die Möglichkeit, dass Führungskräfte eigene Angaben hinzufügen. Die Antworten sind drei Stufen zu zuordnen und sind somit negativ, neutral oder positiv. In der Tabelle 5 wird eine Übersicht in absoluten Zahlen dargestellt.

Tabelle 5 Häufigkeiten Zufriedenheit

Frage	Keine Angabe	In Ordnung	Zufriedenstellend	Routiniert	Sonstige	N=
Arbeit		2	11	32	1	46
	Keine Angabe	Unhöflich	Zu wenig Führung	Lobend	Sonstige	
Führung			0	32	14	46
	Keine Angabe	Das Gehalt ist zu wenig	Das Gehalt ist angemessen	Das Gehalt ist zu hoch	Sonstige	
Gehalt	1	5	35	2	3	46
	Keine Angabe	Es gibt keine Möglichkeiten	Es gibt eine unfaire Beförderungsstruktur	Es gibt regelmäßig Beförderungen	Sonstige	
Beförderung	0	15	2	16	13	46
	Keine Angabe	Langweilig + Distanziert	Zugewandt	Verantwortungsvoll	Sonstige	
Kollegen	1	0	20	19	6	46

Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse stellen dar, dass auf die Frage, ob Mitarbeitende zufrieden für sie erscheinen, Führende positiv geantwortet haben. Es geben 69,6 % der Befragten an, dass Mitarbeitende routiniert mit IRS umgehen. 23,9 % beschrieben den Umgang mit IRS als zufriedenstellend. Der Modus liegt bei der Antwort routiniert. Ein Befragter gibt unter Sonstige an, dass teilweise Mitarbeitende routiniert arbeiten und andererseits zögerlich mit IRS umgehen.

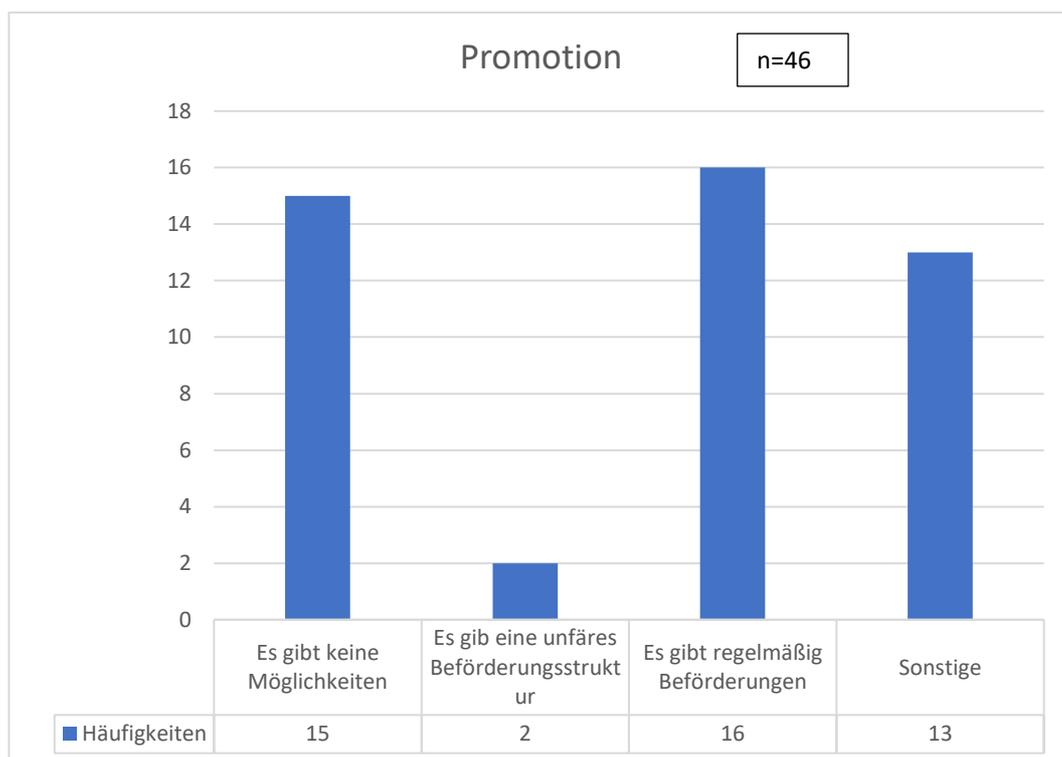
Auf die Frage, wie Führungskräfte denken, von Mitarbeitenden wahrgenommen zu werden, geben 69,6 % an, dass Mitarbeitende die führende Person als lobend wahrnehmen, dies ist gleichzeitig der Modus. Rund 30,4 % antworten hier mit einer eigenen Beschreibung. Es werden Beschreibungen wie, zielorientiert, kollegial, unterstützend oder fordernd genannt. Andere Teilnehmende antworten, dass sie sich als Coach gegenüber ihren Mitarbeitenden verhalten aber auch das sie empathisch oder konstruktiv wahrgenommen werden.

Das Gehalt sei laut Führungskräften angemessen, 76,1 % geben diese Antwort bei der Frage an, ob das Gehalt für Mitarbeitenden angemessen sei, dies ist gleichzeitig der Modus. 10,9 % antworten, es sei zu wenig.

Bei der nächsten Frage über Aufstiegsmöglichkeiten von Mitarbeiter*innen wird oft die Antwortmöglichkeit Sonstige genutzt. Auffällig ist bei den Angaben, dass es laut den Führungskräften wenig Beförderungsmöglichkeiten in TVBs gibt. Als Grund dafür wird die geringe Anzahl an Mitarbeitenden und die flachen und kleinen Hierarchien genannt. Es gibt

jedoch Steigerungsmöglichkeiten im Gehalt. Mehrere Teilnehmende geben an, dass Job Rotation oder Enrichment oft Anwendung findet. An projektbezogenen Aufgaben wird in TVBs oft gearbeitet, folglich können hier die Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen umverteilt werden. Daher arbeitet die Belegschaft immer wieder an neuen Ideen und setzt diese um. Zudem sollen auch vermehrt Aufgaben zwischen Mitarbeiter*innen umverteilt werden. Es gibt auch einen Teilnehmenden, welcher Beförderungen anhand von Leistung, Aus- und Weiterbildungen oder Betriebstreue durchführt. Der Modus bei dieser Frage lag bei der Antwort regelmäßige Beförderungsmöglichkeit, mit 16 Antworten. Die Sonstigen Antworten zeigen, dass versucht wird Mitarbeitenden Aufstiegsmöglichkeiten zu ermöglichen. 15 Personen geben an, dass es regelmäßig Beförderungen gibt. 13 Sonstige Antworten werden gegeben. Dies ist in Abbildung 13 deutlich zu erkennen.

Abbildung 13 Beförderungsstruktur



Eigene Darstellung.

Als letzte Frage wird an Führungskräfte gestellt, wie diese die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden empfinden. Hier wird angegeben, dass 41,3 % die Auffassung haben, dass Mitarbeitende verantwortungsvoll miteinander umgehen und 43,5 % die Beziehung als zugewandt einschätzen. 13 % haben hier mit der Antwort Sonstige repliziert. Führungskräfte

haben demnach das Gefühl, dass die Verbindung zwischen der Belegschaft professionell, kollegial, lustig, freundschaftlich und loyal sei. Das Team wirkt stark und viele Mitarbeitenden haben Spaß mit ihren Kollegen. Freundschaftlich und respektvoll werden ebenfalls die Beziehungen beschrieben. Der Modus liegt auf der Antwort zugewandt. Bei dieser Frage gab es vier Antwortmöglichkeiten, die Auswahl distanziert oder langweilig wurde nie verwendet.

Die Ergebnisse bei diesen Fragen zeigen, dass Führungskräfte die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als positiv einschätzen. Vor allem durch die nicht standardisierten Antworten können wertvolle Einsichten generiert werden. Bei den Beförderungsmöglichkeiten und der Wahrnehmung der Führenden von Mitarbeitenden werden unerwartete Themen beschrieben.

Hypothesentest

Im folgenden Unterkapitel werden die Hypothesen getestet. Aufgrund der geringen Rücklaufquote gibt es keine signifikanten oder repräsentativen Ergebnisse und es mussten alle Null-Hypothesen abgelehnt werden.

Die Hypothese eins wurde getestet. Von den 46 Personen haben drei angegeben, dass sie kein IRS im TVB verwenden. Da IRS eine Konstante ist, konnten keine Korrelationen berechnet werden. Aufgrund der Häufigkeiten kann die Hypothese eins abgelehnt werden. Führungskräfte verwenden den transformativen Führungsstil nicht verstärkt an. Befragte Personen haben angegeben, dass diese vermehrt nach dem Servant Leadership führen oder eine Mischform aus transformativ, transaktional oder Servant Leadership anwenden. Folglich wird die Hypothese H_0 angenommen.

H1: Wenn Tourismusverbände mit IRS arbeiten, wenden leitende Personen verstärkt einen transformativen Führungsstil an.

H₁₀: Wenn Tourismusverbände mit IRS arbeiten, wenden leitende Personen keinen transformativen Führungsstil an.

Um die weiteren Hypothesen zu testen, wurden einzelne Items zu zwei neuen Variablen hinzugefügt. Die neuen Variablen sind Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden aus Sicht der Führungskraft und werden aus den abgefragten Indikatoren berechnet. Für die Variable Leistung wurde die Fragen 8 bis 16 herangezogen. Fragen 17 bis 21 fließen in die

Variable Zufriedenheit ein. Um sicherzustellen, dass die einzelnen Fragen das gleiche messen, wurde ein Cronbach Alpha für beide Variablen berechnet.

Es wurden alle Fragen zu den einzelnen Variablen ausgewertet. Um den Wert des Cronbachs Alpha zu verbessern, wird ein Indikator für die Variable Leistung entfernt, die Frage Organisationsziel. In der Tabelle 6 ist der Wert nach der Bereinigung des einem Items ersichtlich. Der Wert von 0,656 lässt auf eine Korrelation zwischen den Items schließen. Die Fragen haben folglich das Konstrukt Leistung passend abgefragt.

Tabelle 6 Cronbach Alpha Leistung

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbachs Alpha	Anzahl
,656	8

Eigene Darstellung.

Aus den Fragen Zeitplan, Einhaltung Zeitplan, Lieferung im Zeitplan, Kundenerwartung, Genauigkeit, Richtigkeit, Anforderung und Mengenerwartung wurde die neue Variable Leistung.

Mit der gleichen Berechnung wurden auch die Indikatoren für die Variable Zufriedenheit bearbeitet. Basierend auf Cronbachs Alpha wird keine Frage entfernt. Der Wert von 0,440 zeigt, dass die Zufriedenheit mit den Fragen untereinander schwächer korreliert. Die Werte können in der Tabelle 7 abgelesen werden. Unter der Berücksichtigung des Cronbachs Alpha werden neue Variablen berechnet.

Tabelle 7 Cronbachs Alpha Zufriedenheit

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbachs Alpha	Anzahl
,440	5

Eigene Darstellung.

Dies kann mit den sonstigen Antworten zusammenhängen. Viele Teilnehmende haben bei diesen Fragen unter der Antwortmöglichkeit Sonstige geantwortet. Die neue Variable Zufriedenheit bilden die Items Arbeit, Führung, Gehalt, Beförderungsmöglichkeit und Kollegen.

Um die restlichen Hypothesen testen zu können, wird der ETA-Koeffizient angewendet. Dieser Koeffizient setzt nominale Daten mit metrischen Daten in Verbindung. Zudem werden mittels einer Varianzanalyse die Ergebnisse auf Signifikanz geprüft. Um die Hypothesen zwei bis vier zu beantworten, werden die Führungsstile mit der Variable Leistung korreliert. Der

ETA hatte einen Wert von 0,341 und weist daher eine Beziehung zwischen eingeschätzten Führungsstil und der Leistung von Mitarbeitenden aus Sicht der Führungskraft auf. Mittels einer Varianzanalyse wird die Signifikanz der Beziehung geprüft. Hier hat sich ergeben, dass die Ergebnisse nicht signifikant sind und daher die Hypothesen zwei bis vier abgelehnt werden müssen. Die Tabelle 8 veranschaulicht die Ergebnisse.

Tabelle 8 ETA Leistung

Richtungsmaße			Wert
Nominal bezüglich Intervall	Eta	Leistung abhängig	,341
		Führungsstil abhängig	,366

Eigene Darstellung.

Ähnliche Ergebnisse gibt es auch bei der ETA von eingeschätzten Führungsstilen und der Zufriedenheit aus Sicht der Führenden. Es lässt sich eine Beziehung zwischen dem Führungsstil und der beschriebenen Zufriedenheit messen. Der ETA beträgt 0,341, wie in Tabelle 9 ersichtlich. Allerdings ist auch dieses Ergebnis nicht signifikant. Folglich werden auch die Hypothesen fünf bis sieben abgelehnt.

Tabelle 9 ETA Zufriedenheit

Richtungsmaße			Wert
Nominal bezüglich Intervall	Eta	Zufriedenheit abhängig	,327
		Führungsstil abhängig	,655

Eigene Darstellung.

Interpretation

Die Ergebnisse sind nicht signifikant. Laut Töpfer (2012,p. 55) müssen Ergebnisse nicht signifikant sein, damit diese relevant sind. Wichtiger sei, dass der Forschungsansatz relevant für die Realität ist. Die Erhebung der Führungsstile in österreichischen Tourismusverbänden ist wichtig, da in dieser Branche wenig in diesem Zusammenhang geforscht wurde. Forschungsergebnisse können TVBs helfen am Markt erfolgreich zu sein (José Valente et al., 2014, p. 22).

Servant Leadership

Als überraschend gilt die Erkenntnis, dass ein Drittel der Leiter*innen in österreichischen TVBs angeben, nach den Eigenschaften von Servant Leadership ihre

Mitarbeitende zu führen. Servant Leadership kann dazu beitragen, die psychologischen Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu verbessern. Jedoch steht dieser Stil nicht in direktem Zusammenhang mit der Steigerung der Leistung von Mitarbeiter*innen. Zudem wäre der Stil nur in einer stabilen Umgebung anzuwenden und nicht in Zeiten, in denen viel Veränderung stattfindet (Huertas-Valdivia, Irene et al., 2019, pp. 416–417). Andere Studien berichten, dass Führung nach dem Servant Leadership Stil die Belegschaft motivieren soll selbständig zu reagieren und zu handeln. Die durch diesen Stil geförderten Eigenschaften von Mitarbeitenden können sich positiv bei Veränderungen auswirken. Organisationen können sich leichter anpassen. Führende geben nicht nur eine Richtung vor, sondern geben Raum für Mitarbeiter*innen sich anzupassen (Jorge Correia de Sousa & van Dierendonck, 2014, pp. 892–893).

Die Tourismusbranche ist verschiedensten Einflüssen ausgesetzt, welche Veränderungen hervorrufen, seien es Technologien oder Pandemien. Die Covid-19 Pandemie erhöhte die Aufmerksamkeit nach nachhaltigem Tourismus oder E-Tourismus und hat dadurch viele Veränderungen in der Branche bewirkt (Taneja & Mandal, 2022, p. 11). Die genannten Themen sind lediglich Beispiele, welche verdeutlichen sollen, dass die Branche unter ständiger Veränderung arbeitet. Laut Solberg et al. ist die Anwendung einer Technologie oft von der Initiative der Mitarbeitenden abhängig. Viele Teilnehmende waren mit der Leistung von Mitarbeitenden mit IRS zufrieden. Der nicht signifikante Zusammenhang zwischen Führungsstil und Mitarbeiterleistung aus Sicht der Führungskraft, lässt darauf schließen, dass dieser Stil in TVBs diesen positiven Effekt aufweist. Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass Servant Leadership passend für Tourismusverbände sein kann. Bei diesem Stil wird die Belegschaft motiviert, ihr eigenes Engagement und persönliches Interesse zu stärken. Diese Eigenschaften helfen in Folge der Organisation sich bei Veränderungen schneller anzupassen.

Vor allem weibliche Führungskräfte wenden den Servant Leadership Stil vermehrt an, wie die Ergebnisse der Studie verdeutlichen. Dieses Ergebnis wird von anderen Studien beschrieben. Leiterinnen fällt es leichter die Eigenschaften dieses Stils gegenüber Mitarbeitenden einzusetzen. Somit werden Mitarbeitende schneller zu Followern und zu Leadern, sobald Frauen den Stil anwenden. Dieses Ergebnis sei mit Vorsicht zu interpretieren. Die Effektivität, Motivation und die Leistung von Mitarbeitenden wurden von Frauen und Männern mit dem Stil gleich positiv beeinflusst. Jedoch gab es Indizien, dass Frauen besser

Mitarbeitende überzeugen können und andere Personen leichter an erster Stelle stellen können als Männer (Lemoine & Blum, 2021, pp. 19–20).

Zudem ist zu erwähnen, dass dieser Stil sich vor allem für den Tourismus eignet, da Mitarbeitende mit Gästen in Kontakt sind und immer wieder Entscheidungen gegenüber dem Gast treffen müssen. Diese Entscheidungen können nicht lange überlegt werden oder mit der Führungskraft abgesprochen werden. Der Servant Leadership Stil legt großen Wert, auf das Bevollmächtigen von Mitarbeitenden, eigene Entscheidungen im Sinne des Unternehmens zu treffen. Dies soll durch Überzeugungsarbeit möglich sein und das Verständnis der Unternehmensvision. Mitarbeiter*innen werden zu ihren eigenen Führenden und können dadurch verantwortungsvoller handeln (Huertas-Valdivia, Irene et al., 2019, p. 415).

Situative Führung

Viele Leiter*innen geben in der Umfrage an, dass diese nicht nur einen Führungsstil, sondern eine Mischung aus vielen verschiedenen Stilen, anwenden. Ein Drittel der Teilnehmenden ist der Meinung, dass sie diese Mischform verwenden. Wird die Literatur von Vroom & Yetton (1973) herangezogen, sei es bedeutsam den Führungsstil je nach Situation und Person zu wechseln. Dies wäre eine Erklärung, warum viele Teilnehmenden Angaben eine Mischform zu verwenden. Darauf können die Ergebnisse hindeuten.

Für Führungskräfte sei es wichtig, eine Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen. Dies beruht auf dem Vertrauen und dem Respekt beider Parteien. Studien zeigen, dass diese Beziehung durch verschiedene Führungsstile erreicht werden. Folglich müssen Führungskräfte verschiedene Führungsstile kennen und anwenden können. Durch das Verwenden von verschiedenen Stilen soll Führung effektiver werden und so das Organisationsziel besser erreicht werden. Nach Cote (2017, p. 61) versuchen Führungskräfte die Bedürfnisse von ihren Mitarbeitenden zu verstehen und möchten je nach Bedarf Mitarbeitende unterstützen. Über dies hinaus kommunizieren effektive Führende ihre Ziele und Visionen klar an die Belegschaft, koordinieren Aufgaben, kontrollieren den Fortschritt und bewerten das Ergebnis. Dies trägt dazu bei, dass die gesamte Organisation motiviert und inspiriert wird (Cote, 2017, p. 61).

Ergebnisse und Inhalte aus anderen Studien zeigen, dass eine Mischform von Führungsstilen empfehlenswert ist, wie in Kapitel 2 beschrieben. In verschiedenen Situationen müssen Führungskräfte ihrem Stil anpassen können. Dies setzt voraus, dass viele

führende Personen in Tourismusverbänden Basiswissen über Führung besitzen. Durch den hohen Anteil an Hochschulabsolvent*innen wird die Vermutung aufgestellt, dass viele Leiter*innen ihren Stil anpassen, da sie verschiedene Stile kennen. Natürlich gibt es noch die Möglichkeit, dass Führende den dritten Stil gewählt haben, da keiner der anderen gepasst hat, obwohl die Eigenschaften ihren Stil nicht beschreiben. Zudem kann nicht wissenschaftlich erklärt werden, warum mehr männliche Teilnehmer diesen Führungsstil gewählt haben. Hierzu gibt es nur Vermutungen, welche von der Forschung nicht bestätigt werden.

Zehn männliche Teilnehmer der Umfrage haben angegeben nach verschiedenen Stilen zu führen. Beispielweise gibt es Studien, die zeigen, dass Mitarbeitende innovativer sind, wenn diese transformativ von männlichen Führungskräften geführt werden. Der Grund hierfür sei, dass Männer ein innovativeres Verhalten bei der Arbeit haben als Frauen. Hierbei sei aber wichtig zu erwähnen, dass diese Erkenntnisse nicht zu verallgemeinern sind. Des Weiteren wurde bei Studien noch nicht identifiziert, ob dieser Unterschied aufgrund der Geschlechterrollen oder des Führungsstil entsteht (Reuvers et al., 2008, p. 239).

Führungsstil und Leistung

Die Hypothesen zwei bis fünf werden aufgrund der nicht erfüllten Signifikanz abgelehnt. Trotzdem konnte ein Einfluss zwischen der Leistung von Mitarbeitenden und Führungsstilen festgestellt werden. Führungskräfte haben häufig angegeben mit der Leistung von Mitarbeitenden zufrieden zu sein, wenn diese IRS verwenden.

Das transformative Führung einen Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitenden hat, wurde oft untersucht. Diese Beziehung konnte auch schon aus anderen Studien entnommen werden. Allerdings wurden im Kontext von IRS oft der transformative Stil als Auslöser für eine Steigerung des Engagements -und der Leistung von Mitarbeitenden beschrieben (Gemedda & Lee, 2020, p. 8). Servant Leadership hat im Gegenteil keinen Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitenden, sondern steigert die Leistung durch die Erhöhung des Mitarbeiterengagements. Interessant ist, dass viele Faktoren auf Mitarbeitenden wirken und verschiedenste Level an Motivation begründen. Trotzdem spielt Führung eine wichtige Rolle bei dem Engagement der Belegschaft (Febrianti & Yulian, 2022, p. 161).

Daraus kann geschlossen werden, dass Servant Leadership nicht direkt auf die Leistung wirkt. Teilnehmer*innen können bei der durchgeführten Studie auch eine Mischform als Führungsstil angeben. Andere Führungsstile können die Leistung von der Belegschaft direkt

positiv beeinflussen. Dies sei möglich, da Führende mit einem transformativen oder transaktionalen Stil Ziele, Erwartungen und Visionen klar an die Belegschaft kommunizieren. Dies unterstützt die Organisation zielorientiert zu arbeiten (Chau et al., 2022, p. 2). Infolgedessen ist auch die Mischform eines Stils leistungssteigernd.

Führungsstil und Zufriedenheit

Durch die Antworten der Führungskräfte, wie diese die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wahrnehmen, konnte ermittelt werden, dass der Führungsstil mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Beziehung steht. Allerdings ist auch dieses Ergebnis nicht signifikant und die Hypothesen müssen abgelehnt werden.

Dennoch bestätigen andere Studien, dass der Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Mitarbeiterzufriedenheit besteht. Im speziellen hat Servant Leadership einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit der Belegschaft. Eine Studie zeigte, dass dies auch in Informations- und Kommunikationsunternehmen der Fall ist. Die hohe Zufriedenheit wird durch die qualitative Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeiter*innen ausgelöst (Akdol & Sebnem Arikboga, 2017, p. 533). Diese Studie wurde herangezogen, da IKT-Unternehmen ähnliche Aufgaben zu Tourismusverbänden haben, nämlich die Distribution von Informationen in einer Zielgruppe. Da viele Leiter*innen auch eine Mischung an Stilen anwenden, ist zu ergänzen, dass transaktionale Führung alleine meist nicht die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht und erst die Ergänzung mit transformativer Führung einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit hat (Bass & Riggio, 2006, p. 11). In der Tourismusbranche sollen die Eigenschaften des transformativen Führungsstils Mitarbeitende motivieren. Durch diesen Stil werden Erfolge an die gesamte Organisation kommuniziert und daher wird eine positive Atmosphäre geschaffen. Durch dieses Umfeld fühlen sich Mitarbeitende bestärkt, mit einbezogen, akzeptiert und als Teil des Unternehmens. All diese Faktoren führen dazu, dass besonders beim transformativen Führungsstil im Tourismus die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hoch ist (Vinh et al., 2022, p. 14).

Job Rotation und Job Enrichement

In der Umfrage wurde aus Sicht der Führungskraft auch die Beförderungsmöglichkeiten zusätzlich abgefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass aufgrund der kleinen Struktur eines TVBs keine Beförderungen in die nächste Hierarchiestufe möglich sind. Stattdessen geben viele

Führungskräfte an, dass sie versuchen Aufgaben und Verantwortungen umzuverteilen. Außerdem werden oft Aufgaben in Form von Projekten an Mitarbeitenden vergeben. Dadurch werden Mitarbeitenden immer wieder mit neuen Aufgaben oder Verantwortlichkeiten betraut, was sich durch die Standardisierung von Aufgaben durch Technologien positiv äußern kann, da Mitarbeitende immer wieder neue Lösungen finden müssen. Job Rotation hat einen positiven Effekt auf die Leistung von Mitarbeitenden. Den gleichen Effekt hat Job Rotation auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Widiastutik et al., 2022, pp. 180–181). Job Enrichment kann sich ebenfalls positiv auf Mitarbeitende auswirken. Es gibt wenig Studien, die das Gegenteil behaupten. Der vermutete Grund ist, dass Job Enrichment nur gut in strukturierten und erfolgreichen Organisationen Anwendung findet (Norton et al., 1979, pp. 35–36).

Beantwortung der Forschungsfrage

Im Kapitel 7 wurden die folgende Forschungsfrage definiert. Es ist zu berücksichtigen, dass es sich um keine signifikanten Ergebnisse handelt.

Wie wird in österreichischen TVBs geführt und welchen Einfluss haben IRS auf den Führungsstil?

In österreichischen TVBs wird unter der Berücksichtigung von der Verwendung von IRS nach Servant Leadership geführt oder ein situativer Führungsstil verwendet. Es gab die Möglichkeit unter Sonstige den eigenen Führungsstil zu beschreiben, hier gibt es keine Indizien, dass in TVBs Leiterinnen und Leiter autoritär oder laizze-fair führen. Führungskräfte geben an, gegenüber ihren Mitarbeitenden Unterstützung anzubieten und eine Art Coaching-Funktion übernehmen. Dieses Ergebnis wird mit der Literatur verglichen, so ist dies eine Auswirkung aufgrund von Technologien.

Zusätzlich wurden unterstützende Fragen zur Forschungsfrage formuliert. Diese sollen positiv zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen.

Wie verändert sich durch einen erhöhten IRS-Anteil die Arbeitsleistung der Mitarbeiter*innen in TVBs?

Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden in TVBs in Österreich im Kontext von IRS?

Aus Sicht der Führungskräfte hat sich die Leistung der Mitarbeitenden erhöht. Aufgaben können mit IRS effizienter erledigt werden als ohne. Zudem berichten Führende positiv vom

Zeitmanagement der Belegschaft. Auch die Qualität und Quantität der Aufgaben entsprechen den Erwartungen der Führungskräfte. Das Mitarbeitenden, die mit IRS, arbeiten die Erwartungen der Kunden treffen, ist laut den Leitenden der Fall. Laut den Führungskräften sind Aufgaben nur teilweise fehlerfrei von Mitarbeitenden, wenn diese mit IRS arbeiten. Die konnte als Problemfeld in TVBs mit der Arbeit von IRS identifiziert werden.

Limitation

In dieser Studie konnte die Stichprobe nicht erreicht werden und dadurch sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Es wurde versucht, durch mehrere E-Mails viele Leiter*innen zu motivieren teilzunehmen, um ein repräsentatives Ergebnis zu erzielen. Es ist keine Vollerhebung gelungen, da die Kooperation der Teilnehmenden zu gering war.

Zudem war keines der Ergebnisse signifikant.

Es wurden nur Leiter*innen in TVBs befragt, wie diese aus ihrer Sicht führen und die Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden einschätzen. Folglich, müssten auch die Mitarbeitenden befragt werden, um die Aussagen zu bestätigen und die Sicht der Belegschaft zu beschreiben. Der Cronbach Alpha zeigte bei den Fragen zur Mitarbeiterzufriedenheit, das hier das Konstrukt nicht optimal korreliert.

Kapitel 9: Handlungsempfehlungen

Im folgenden Kapitel werden Handlungsempfehlungen einerseits für Tourismusverbände und andererseits für Forscher*innen ausgesprochen. Relevant hierbei ist die Bemerkung, dass die Handlungsempfehlungen anhand der Ergebnisse aus der Forschung ausgearbeitet werden.

Tourismusverbände

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Führungskräfte in Tourismusverbänden passende Stile verwenden, wenn Mitarbeitende mit IRS arbeiten. Servant Leadership und der situative Führungsstil sind beide geeignet, wenn mit IRS gearbeitet wird. Diese Ergebnisse sind ähnlich zu anderen Studien. Zudem schätzen viele Teilnehmende die Arbeitsleistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden positiv ein.

Die Empfehlung ist dahingehend, dass Führungskräfte in österreichischen Tourismusverbänden weiter ihren Stil verwenden sollen, wenn dieser nicht in die autoritäre Richtung neigt. Es wäre wünschenswert, dass Leiter*innen sich weiter stark mit ihren Mitarbeitenden beschäftigen und auf ihre Bedürfnisse eingehen. So werden Mitarbeiter*innen motiviert ihr Bestes zu geben und im Sinne der Organisation zu handeln. Da die Strukturen von Tourismusverbänden aufgrund des Einflusses der jeweiligen Landesgesetze sehr komplex sind, wird die Führung als distributiv beschrieben. Dennoch sollen Leiter*innen genügend Zeit und ihre Aufmerksamkeit dem Führen von Mitarbeitenden widmen.

Aufgaben sind nur teilweise fehlerfrei, wenn IRS verwendet werden. Dies weist auf eine fehlerhafte Verwendung von IRS durch Mitarbeitende hin. 14 Leiter*innen haben in der Umfrage angegeben, dass die Ergebnisse oft nicht fehlerfrei sind. Nachdem viele Teilnehmende einen Führungsstil ausgewählt haben, der das Trainieren und Weiterbilden von Mitarbeitenden berücksichtigt, werden nun Möglichkeiten kurz beschrieben, wie hier die Leistung von Mitarbeitenden verbessert werden könnte.

Mitarbeitende brauchen ein komplexes Set an Fähigkeiten, um mit IRS umgehen zu können. Die Weiterentwicklung der Fähigkeiten spielt hierbei eine wichtige Rolle, da Mitarbeitende mit Innovationen mithalten müssen. Bei angebotenen Trainings sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur fachliche Themen angesprochen werden. Mitarbeitende

müssen in das richtige Mindset kommen und ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz besitzen.

Das Arbeiten mit IRS bringt ständige Veränderungen und es müssen Verhaltensmuster immer wieder durchbrochen werden, um einen langfristigen Erfolg zu erzielen. Für den Erfolg des Trainings wird in einer Studie drei Faktoren analysiert. Für Mitarbeitende muss eine passende Lehrmethode gefunden werden. Zudem sollten Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie etwas Neues lernen, um die Organisation weiterzubringen und somit verantwortlich für den Erfolg sind. Des Weiteren muss das Training ganzheitlich sein, es muss das passende Umfeld geschaffen werden und die richtigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Der dritte Faktor ist die Unterstützung die Führende selbst brauchen. Diese müssen sich ein Set an Verhaltensweisen und Werten zurechtlegen und Mitarbeitende führen und trainieren zu können (Dawber, 2019, pp. 34–37).

Forschung

Angeknüpft an die Entwicklung von Mitarbeitenden und deren digitalen Fähigkeiten könnte als nächster Schritt Coaching als Führungsstil angedacht werden. Studien zeigen, dass führende Personen eine Art Coaching-Beziehung zu Mitarbeitenden als vorteilhaft beschreiben. Dieser Ansatz wird einen Teil der Verantwortung von Leiter*innen nehmen und auf Mitarbeitenden übertragen. Durch das steigende Verantwortungsbewusstsein der Belegschaft wird der Druck von Führenden genommen. Führende Personen müssen nicht mehr allein für die richtige Ausführung, die Ergebnisse und der Kontrolle der Ziele verantwortlich sein (Dawber, 2019, p. 43).

Allerdings zeigen Studien, dass der Einfluss und die Beziehung zwischen einem coachenden Führungsstil und der Mitarbeitenden noch nicht genug erforscht wurde. Es ist noch nicht erforscht, wie Mitarbeitende auf Coaching reagieren. Eine Studie deren Ergebnisse laut den Autoren nicht verallgemeinert werden kann, zeigte, dass Mitarbeitende durch die Verwendung des Führungsstiles glücklicher wirkten und so die Belegschaften motivierter wirkten (Romão et al., 2022, p. 84).

Kapitel 10: Resümee

In der Forschung wird das Führen von Mitarbeitenden in der Tourismusbranche oft erwähnt, jedoch meist für Hotels oder gesamte Destinationen. Da jede Organisation andere Voraussetzungen und Einflüsse hat wird ein Rückschluss auf einen TVB schwierig. Trotzdem konnten durch die Literatur Hypothesen aufgestellt werden, wie TVBs führen können. Meist wird Führung in Destinationen mit planen, organisieren und der Kommunikation mit Stakeholdern verbunden. Führung wurde als distributiv beschrieben, da in Tourismusverbänden verschiedenste Personen in einer Entscheidungsposition sind.

Führungsstile sind im Kontext von IRS relevant. Dies zeigen verschiedenste Einflüsse durch Technologien auf Tourismusverbände. IRS kann dabei unterstützen Aufgaben effizienter und effektiver zu erledigen. Durch die Implementierung oder Erneuerung von Technologien sind Organisationen immer wieder Veränderungen ausgesetzt. Mitarbeiter*innen müssen sich immer wieder und häufiger anpassen. Zudem kommt hinzu, dass der Erfolg einer Technologie von der Verwendung jedes Einzelnen abhängt. Mitarbeitende die das Wissen über IRS verfügen, könnten damit besser arbeiten als andere.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die Führung in TVBs bei Verwendung von IRS nach Servant Leadership geführt wird oder situativ ist. Außerdem sind viele Leiter*innen mit den Ergebnissen von Mitarbeitenden zufrieden. Führungskräfte haben ihrer Meinung nach die Leistung der Mitarbeitenden eingeschätzt. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden war laut den Leitenden sehr positiv. Die Ergebnisse waren nicht signifikant, es konnte ein Zusammenhang zwischen den Variablen Führungsstil und Leistung festgestellt werden. Zudem ist die Beziehung zwischen Führungsstil und Zufriedenheit ebenfalls gegeben. Demnach wird angenommen, dass die Leiter*innen, die einen der beiden Stile anwenden sich positiv auf die beiden Variablen auswirken. Als Herausforderung konnte die Fehlerquote von Mitarbeitenden, die IRS verwenden identifiziert werden. Hierfür wurden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, Führungskräfte sollen sich vermehrt mit dem Coachen von der Belegschaft auseinandersetzen. Da bei der Verwendung von IRS intrinsische Motivation eine Rolle spielt.

Besonders hervorzuheben waren folgende Informationen, welche durch die Umfrage generiert werden konnten. Es gibt wenig Aufstiegsmöglichkeiten in TVBs, Führende nutzen daher Job Rotation oder Job Enrichment, um Mitarbeitende zu befördern. Zudem gibt es trotz

der langen Verwendung von IRS in TVBs noch immer negative Bewertungen der Führenden, wenn es um das fehlerfreie Arbeiten im IRS geht.

Abschließend ist zu sagen, dass diese Arbeit zum allgemeinen Forschungsstand über Führungsstile in TVBs und die Verwendung von Technologien beigetragen hat. Es konnten die Führungsstile von 46 Tourismusverbänden abgefragt werden und wie Leiter*innen die Leistung und Zufriedenheit ihrer Belegschaft einschätzen. In Zukunft wird es für Leiter*innen das Führen von Mitarbeitenden relevanter werden, Innovationen zu sehen und diese im täglichen Tun umzusetzen. Dabei ist darauf zu achten, dass Mitarbeitende Neuerungen bei IRS verstehen müssen und das richtige Mindset besitzen sollten.

Literaturverzeichnis

- Abu Farha, A. K., Obeidat, S. M., & Al-Kwifi, O. S. (2022). ICT effect on employees-related outcomes: Higher education as a context. *Journal of Systems and Information Technology*, 24(1), 32–54. <https://doi.org/10.1108/JSIT-04-2021-0073>
- Akdol, B., & Sebnem Arikboga, F. (2017). Leader member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), 525–535. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60226>
- Akkaya, B. (Ed.). (2020). *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781800433809>
- Alobidyeen, B., Al-Edainat, S., Al-Shabatat, S., & Al-Shabatat, S. (2022). Digitalization and its Impact on Employee's Performance: A Case Study on Greater Tafila Municipality. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(1), 33–47. <https://doi.org/10.20469/ijbas.8.10004-1>
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). Dijital Liderlik Uygulaması İle Öğrenen Örgüt İlişisinin Bireysel Performansa Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40, 97–120. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.761479>
- Atteslander, P., Cromm, J., Grabow, B., Klein, H., Maurer, A., & Siegert, G. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Erich Schmidt Verlag.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (0 ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bencsik, A., Hargitai, D. M., & Kulachinskaya, A. (2022). Trust in and Risk of Technology in Organizational Digitalization. *Risks*, 10(5), 1–19. <https://doi.org/10.3390/risks10050090>
- Bichler, B. F., & Lösch, M. (2019). Collaborative Governance in Tourism: Empirical Insights into a Community-Oriented Destination. *Sustainability*, 11(23), 2–19. <https://doi.org/10.3390/su11236673>

- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (2013). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership II* (Updated edition). William Morrow.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 42–47.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (Eds.). (2020). *Automatisierung und Personalisierung von Dienstleistungen: Konzepte – Kundeninteraktionen – Geschäftsmodelle*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30166-8>
- Buhalis, D., O'Connor, P., & Leung, R. (2022). Smart hospitality: From smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1–27. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0497>
- Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746>
- Cote, R. (2017). Vision of Effective Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(4), 52–63. <https://doi.org/10.33423/jlae.v14i4.1486>
- Dawber, T. (2019). The Manager as Coach and Facilitator of Development for Employees in Information Technology (IT). *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13, 32–48. <https://doi.org/10.24384/PKEH-XP84>
- Die Beschreibung der Beziehung zwischen einer nominalen und einer metrischen Variablen. (2007). In H. Benninghaus, *Deskriptive Statistik* (pp. 228–249). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90739-0_8
- Fazzi, G., & Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, 37(5), 859–877. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2015-0008>
- Febrianti, A. M., & Yulian, E. T. (2022). Analyzing the influence of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(6), 157–162. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9>
- Feratel. (2022). <https://Www.Feratel.Com/Unternehmen.Html>.

- Filipiak, B., Dylewski, M., & Kalinowski, M. (2020). Economic development trends in the EU tourism industry. Towards the digitalization process and sustainability. *Qual Quant*. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01056-9>
- Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The impact of digitalization in the public sector: A systematic literature review. *Dms – Der Moderne Staat – Zeitschrift Für Public Policy, Recht Und Management*, 01–2021(14), 3–23. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13>
- Franken, S. (2010). Führungsstile und –konzepte. In S. Franken, *Verhaltensorientierte Führung* (pp. 250–288). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8943-7_14
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18 (4), 261–269.
- Gassmann, O., & Sutter, P. (2019). *Digitale Transformation gestalten Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Checklisten* (2., überarbeitete und erweiterte). Hanser.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Gohar, A. (Ed.). (2022). 1 Introduction. In *Tourism Governance* (pp. 1–6). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110638141-001>
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Helmold, M. (2022). Leadershipansätze. In M. Helmold, *Leadership* (pp. 17–31). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2_2
- Hong-Mei, C., & Sheldon, P. J. (1997). Destination Information Systems: Design Issues and Directions. *Journal of Management Information Systems*, 14(2), 151–176. <https://doi.org/10.1080/07421222.1997.11518169>
- Horx, M. (2015). *Metatrends: Wie Komplexität entsteht*. Zukunftsinstitut. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/future-forecast/metatrends-wie-komplexitaet-entsteht/#:~:text=Was%20aber%20ist%20ein%20Metatrend,Widerspruchs%20zwischen%20Megatrend%20und%20Gegentrend.>
- Huertas-Valdivia, Irene, Rojo Gallego-Burín, Araceli, & Lloréns-Montes, Fco. Javier. (2019). *Effects of different leadership styles on hospitality workers*. 71(402–420). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4648242>

- Ivanov, S. (2019). Ultimate transformation: How will automation technologies disrupt the travel, tourism and hospitality industries? *Zeitschrift Für Tourismuswissenschaft*, *11*(1), 25–43. <https://doi.org/10.1515/tw-2019-0003>
- Johansson, J., Abrahamsson, L., Bergvall Kåreborn, B., Fältholm, Y., Grane, C., & Wykowska, A. (2017). Work and Organization in a Digital Industrial Context. *Nomos Verlagsgesellschaft MbH & Co. KG*, *28* (3), 281–297. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-3-281>
- Jones, M. D. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Journal of Behavioral and Applied Management*, *8*(1), 20–42. <https://doi.org/10.21818/001c.16696>
- Jorge Correia de Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(6), 877–899. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0133>
- José Valente, F., Dredge, D., & Lohmann, G. (2014). Leadership capacity in two Brazilian regional tourism organisations. *Tourism Review*, *69*(1), 10–24. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2013-0039>
- Kaspar, C. (1998). Das System Tourismus im Überblick. In G. Haedrich, C. Kaspar, K. Klemm, & E. Kreilkamp (Eds.), *Tourismus-Management*. DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1515/9783110815993.15>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *62*(1), 85–122. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kotter, John. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, *May-June*, 103–111.
- Kreuztabellen: Statistik*. (2023). IBM. <https://www.ibm.com/docs/de/spss-statistics/27.0.0?topic=crosstabs-statistics>
- Leadership in the Digital Age. (2004). In G. Goethals, G. Sorenson, & J. Burns, *Encyclopedia of Leadership*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952392.n199>
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, *74*(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/peps.12379>

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *The Journal of Social Psychology, 10*, 271–299.
- Lindinger, C., & Zeisel, N. (2013). Leadership geht jeden etwas an: Bausteine wertschätzender Führung. In C. Lindinger & N. Zeisel, *Spitzenleistung durch Leadership* (pp. 1–22). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01487-2_1
- Little, A. D. (Ed.). (1997). *Management von Innovation und Wachstum*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-82822-4>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management, 35*(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Norton, S. D., Massengill, D., & Schneider, H. L. (1979). Is job enrichment a success or a failure? *Human Resource Management, 18*(4), 28–37. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930180406>
- Organisation des österreichischen Tourismus*. (2023, May 15). Bundesministerium Arbeit Und Wirtschaft. <https://www.bmaw.gv.at/Themen/Tourismus/Tourismus-in-Oesterreich/organisation.html>
- Parker, S., & Andrei, D. (2014). *Designing work: What task allocations come naturally*. annual meeting of Academy of Management, Philadelphia, August.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). *Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World* [Application/pdf]. *71*(4), 1171–1204. <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000401868>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management, 59*(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pechlaner, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). Destination leadership: A new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review, 69*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2013-0053>
- Pinnow, D. F. (2012). *Führen: Worauf es wirklich ankommt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4067-4>

- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305–558. <https://doi.org/10.1108/01437729710182260>
- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>
- Saleem, F., Salim, N., Altalhi, A. H., Ullah, Z., AL-Malaise AL-Ghamdi, A., & Mahmood Khan, Z. (2020). Assessing the effects of information and communication technologies on organizational development: Business values perspectives. *Information Technology for Development*, 26(1), 54–88. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1335279>
- Schellinger, J., Tokarski, K. O., & Kissling-Näf, I. (2020). Von der digitalen Transformation zur digitalen Unternehmensführung. In J. Schellinger, K. O. Tokarski, & I. Kissling-Näf (Eds.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung* (pp. 1–10). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26960-9_1
- Schulz, A. (Ed.). (2015). *eTourismus: Prozesse und Systeme: Informationsmanagement im Tourismus* (2. Auflage). De Gruyter Oldenbourg.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Revue*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Seema, S., & Lakshmi, V. (2022). A Study on E-Leadership and the Factors Influencing its Quality in Organisations, with Special Reference to the State of Kerala, India. *International Journal on Leadership*, 10(2), 39–54.
- Skidata. (2023, March 5). Skidata. <https://www.skidata.com/de-de/home>
- Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs For Digital Transformation. *California Management Review*, 62 (4), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>

- Staniuliene, S., & Lavickaite, K. (2022). LEADERSHIP FOR DIGITALIZATION IN PUBLIC SECTOR. *Polish Journal of Management Studies*, 25 (2), 295–307. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.19>
- Tam, S. S., Ye, H., Law, R., & Fong, L. H. N. (2022). Analyzing Individual, Institutional, and Regional Contributions to E-tourism: The Case of ENTER Proceedings (1996–2021). In J. L. Stienmetz, B. Ferrer-Rosell, & D. Massimo (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2022* (pp. 431–442). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94751-4_40
- Taneja, V. K., & Mandal, P. C. (2022). COVID-19 and the Tourism Industry: Effects, Analysis, and Policy Implications. *International Journal of Applied Management Theory and Research*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJAMTR.300344>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>
- Tomas. (2022). <https://tomas-travel.online/ueber-uns/>
- Töpfer, A. (2012). *Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34169-4>
- Valente, F., Dredge, D., & Lohmann, G. (2015). Leadership and governance in regional tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.005>
- Vinh, N. Q., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2022). The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 12(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci12040161>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making* (2. paperback print). Univ. of Pittsburgh Pr.
- Wang, B., Liu, Y., & Parker, S. K. (2020). How Does the Use of Information Communication Technology Affect Individuals? A Work Design Perspective. *Academy of Management Annals*, 14(2), 695–725. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0127>
- Widiastutik, N., Rahayu, M., & Juwita, H. A. J. (2022). Effect of remuneration and job rotation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(6), 175–183. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1976>

- Wright, E. S. (2017). Dialogic Development in the Situational Leadership Style. *Performance Improvement*, 56(9), 27–31. <https://doi.org/10.1002/pfi.21733>
- Xiaojun, Z. (2017). Knowledge Management System Use And Job Performance: A Multilevel Contingency Model. *MIS Quarterly*, 41, 811–830.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator: JOB AMBIVALENCE AND JOB SATISFACTION. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x>
- Zillinger, M. (2020). Hybrid tourist information search German tourists' combination of digital and analogue information channels. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 510–515. <https://doi.org/10.1177/1467358420935164>
- Discoveries*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.5465/amd.2021.0017>