

Celine Chang
Marco A. Gardini
Simon Werther *Hrsg.*

New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus

Konzepte und Instrumente für eine sich
verändernde Arbeitswelt

New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus

Celine Chang · Marco A. Gardini ·
Simon Werther
(Hrsg.)

New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus

Konzepte und Instrumente für eine sich
verändernde Arbeitswelt

Hrsg.

Celine Chang
Fakultät für Tourismus
Hochschule München
München, Deutschland

Marco A. Gardini
Fakultät für Tourismus
Hochschule Kempten
Kempten, Deutschland

Simon Werther
Fakultät für Tourismus
Hochschule München
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-42931-7 ISBN 978-3-658-42932-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42932-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Vorwort der Herausgeber

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren stark verändert und die Kernfrage „Wie wollen oder wie werden wir in Zukunft im Tourismus arbeiten?“ ist aktuell Gegenstand vielfältigster Diskussionen in Tourismuswissenschaft und Tourismuspraxis rund um die Zukunft der Arbeit bzw. die Arbeit der Zukunft. Der Tourismus ist und bleibt ein „*people business*“, aber vieles gilt es im Lichte der digitalen Transformation, des demographischen Wandels, des Fachkräftemangels, des Wertewandels und anderem mehr neu auszutarieren. Verändert sich die Art und Weise, wie Menschen aufgrund wirtschaftlicher, technologischer oder soziokultureller Transformationsimpulse in der Berufs- und Arbeitswelt miteinander interagieren bzw. ihre Beziehungen gestalten, ändert sich auch die Art der Führung und Zusammenarbeit und so stellt sich die Frage nach adäquaten Führungsansätzen, die geeignet erscheinen, den Führungs- und damit auch den Unternehmenserfolg abzusichern.

Vieles davon wird aktuell unter den Stichworten „New Work“ und „New Leadership“ oder auch „Positive Leadership“ diskutiert, wenn es um neuartige, andere und zukunftsfähige Arbeitswelten geht und so steht der Anspruch im Raum, Menschen vermehrt in die Lage zu versetzen, flexibel sowie selbst- und sinnbestimmt zu arbeiten. Dabei geht es in einer digitalisierten Arbeitswirklichkeit nicht nur darum, Grundprinzipien einer neuen Art der Führung und Zusammenarbeit wie Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung stärker in einer Organisation zu verankern, sondern auch darum, bessere und schnellere Entscheidungen zu treffen, die Entscheidungsfindung auf kleinere, prozessübergreifende und selbststeuernde Teams zu verlagern und iterative und schnelle Vorgehensweisen zu entwickeln, um als Unternehmen effektiver und effizienter zu sein als andere. Diese Denkweise sollte sich nicht nur auf eine Handvoll Führungsfunktionen und Protagonisten beschränken, sondern neben einer breiten Palette von Unternehmensabläufen und -strukturen insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit die Kultur eines neuen Miteinanders einbeziehen. In diesem umfassenden Transformationsprozess haben Führungskräfte, HR-Verantwortliche und das Human Resources Management eine wesentliche Gestaltungsfunktion für die Umsetzung von New Work.

Es ist daher Ziel des vorliegenden Sammelbands, verschiedene grundlegende normative, strategische und operative Gestaltungskomplexe und Herausforderungen, mit denen Tourismusunternehmen sich auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt auseinandersetzen müssen, zusammenzutragen und eine weitergehende und vielseitige Diskussion anzustoßen. Neben stärker wissenschaftsbasierten und konzeptionellen Beiträgen sollen insbesondere die Berichte, Fallstudien und Interviews aus der Unternehmenspraxis dazu beitragen, Unternehmensentscheidungen und die damit verbundenen wesentlichen Gestaltungs- und Handlungsfelder von Tourismusunternehmen und -akteuren vor dem Hintergrund der theoretischen Erkenntnisse kritisch zu reflektieren.

Der vorliegende Sammelband bietet einen im deutschsprachigen Raum einzigartigen Überblick über den State of the Art zu New Work, Leadership und HR-Management im Tourismus und macht den Sammelband – so die Hoffnung der Herausgeberinnen und Herausgeber – zu einer wertvollen und nützlichen Inspirationsquelle für alle, die Führungs- und Personalthemen im Tourismus bewegen. Unser Dank gilt allen Autorinnen und Autoren für ihr Engagement und ihre Bereitschaft, die Beiträge auf das inhaltliche Gesamtkonzept des Sammelbandes abzustimmen. Als Herausgeberinnen und Herausgeber würden wir uns freuen, wenn die in diesem Sammelband enthaltenen Denkanstöße auf eine fruchtbare Resonanz stoßen und als Anregung für weitere Überlegungen und Diskussionen zum Thema dienen.

Ein besonderer Dank gebührt an dieser Stelle unseren Familien für ihre Geduld und ihre Unterstützung in den intensiven Phasen der letzten Monate. Wir bedanken uns auch bei unseren wissenschaftlichen Hilfskräften Michaela Christoph, Melina Le Caldare und Alessandra Moser, die uns in vielen Phasen des Publikationsprozesses umfassend unterstützt haben.

München
Kempten
im März 2024

Celine Chang
Marco A. Gardini
Simon Werther

Gender-Hinweis: Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern, wo nicht anders praktiziert, das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten in diesen Buchkapiteln gleichermaßen für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keinerlei Wertung.

Inhaltsverzeichnis

New Work – die große Illusion oder Revolution der Arbeitswelt?

New Work – ein konzeptioneller Überblick	3
Simon Werther und Stefanie Brenning	
Kompetenzen für die Arbeit im Tourismus im Zeitalter von New Work	23
Stefan Nungesser, Ursula Liebhart und Michael Kosutnik	
New Work bei TUI	49
Sybille Reiß und Maximilian Oranski	
Transformation aus der Mitte bei Seminaris	61
Jochen Swoboda	
Die Hotellerie im Wandel in Richtung New Work – eine Reflexion aus HSMA-Verbandsperspektive	71
Anna Heuer	
Im Gespräch mit Michael Nemecek, Chief Operating Officer der Hotelgruppe Prizeotel	75
Simon Werther	
Im Gespräch mit Bodo Janssen, Geschäftsführer der Hotelgruppe Upstalsboom	81
Simon Werther	
Leadership – auf dem Weg zu einem neuen Führungsverständnis?	
New Work und Leadership – ein konzeptioneller Überblick	89
Simon Werther	

New Work, New Leadership, New Culture im Tourismus? Zur normativ-kulturellen Dimension der Führung und Zusammenarbeit in einer sich verändernden Arbeitswelt	107
Marco A. Gardini	
Trust-Centric Leadership – vertrauensvolle Führungsbeziehungen im Tourismus	139
Sabine Bösl und Daniel B. Werner	
Das Lindner New Normal – die Führungsinstrumente der Lindner Hotels & Resorts	155
Gunnar von Hagen	
Kleiner Wegweiser zur guten Führung – eine persönliche Bilanz aus 30 Jahren Führungserfahrung	167
Agostino Cisco	
Im Gespräch mit Caroline von Kretschmann, geschäftsführende Gesellschafterin des Hotels Europäischer Hof Heidelberg	183
Simon Werther	
Im Gespräch mit Nicole Kobjoll, Inhaberin und Geschäftsführerin des Hotel Schindlerhof	189
Marco A. Gardini	
Human Resources Management – New Work, New Scope, New HRM?	
New Work und Human Resources Management – ein konzeptioneller Überblick	195
Celine Chang	
Coopetition im Talent Management – ein konzeptioneller Rahmen für das Talent Management in kleinen und mittleren Unternehmen der Hotellerie der Zukunft	219
Julia Lenz, Ralf Burbach und Stefan Jooss	
Lebenslanges Lernen von Fachkräften im Tourismus – eine Lernprofilanalyse	235
Laura Schmidt und Desiderio J. García-Almeida	
Trust in Talent? Talent Management als zukünftige Aufgabe für Destinationsmanagementorganisationen in ihrer Rolle als Arbeits- und Lebensraumgestalter	265
Markus Pillmayer und Alicia Storch	

New Work, New Learnings	287
Merle Losem und Anja Eigen	
Candidate Experience Journey als zukunftsweisender Ansatz in der österreichischen Hotellerie – ein Erfahrungsbericht zur praxisorientierten Ansprache junger Menschen	297
Ursula Liebhart, Stefan Nungesser und Michael Kosutnik	
Die Veränderung des Narrativs der Hospitality durch Wertschätzung und zeitgemäße Führung	313
Maria Mittendorfer und Alexander Aisenbrey	
Regionales Employer Branding unter dem Dach der Marke Allgäu	319
Stefan Egenter	
Temporäre Arbeit mit Leidenschaft – eine empirische Studie zu Mitarbeiterbindung im Tiroler Tourismus anhand von Schneesportlehrern ...	327
Denise Fecker und Ivonne Preusser	
Im Gespräch mit Diana-Nadine Brammann, Geschäftsführerin der Nordsee Kollektiv GmbH, Sankt Peter-Ording	351
Celine Chang	
Im Gespräch mit Michael Kreft von Byern, Direktor Rulantica und Beauftragter der Geschäftsführung	357
Celine Chang	
Im Gespräch mit Uta Scheurer, Vice President People & Culture bei Ruby Hotels	365
Celine Chang	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

Prof. Dr. Celine Chang, Diplom-Psychologin, ist Professorin für Human Resources Management an der Hochschule München, Fakultät für Tourismus. Sie ist Gründungsmitglied der Forschungsgruppe New Work an der Hochschule München, die im Rahmen der Hightech Agenda Bayern gefördert wird. Ihre Themenschwerpunkte in Lehre und Forschung sind New Work, strategisches HR-Management, Leadership und Fachkräftesicherung im Tourismus. Sie verfügt über umfassende Erfahrungen im HR-Bereich und im HR-Consulting und begleitet Unternehmen, Führungskräfte und Teams als Beraterin und systemischer Coach. Sie ist langjähriges Jurymitglied des Hospitality HR Award und Mitglied im Wissenschaftsbeirat des Bayerischen Zentrums für Tourismus.

Prof. Dr. Marco A. Gardini ist Professor für Tourismus, Internationales Hospitality Management und Marketing an der Fakultät für Tourismus der Hochschule Kempten. Er verfügt über langjährige Beratungs-, Industrie- und Verbandserfahrung (Droege Group, Bosch/Blaupunkt, DIHK) und ist seit vielen Jahren als Berater, Coach und Referent in den Themenbereichen Marketing, Strategie, Führung und Organisation tätig. Darüber hinaus ist er stellvertretender Leiter des Bayerischen Zentrum für Tourismus und in verschiedenen Beiräten privater Unternehmen und öffentlicher Institutionen aktiv. Er ist Autor und Herausgeber verschiedener Standardwerke im Tourismus sowie zahlreicher Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Journalen und Fachzeitschriften sowie seit vielen Jahren ein gefragter Dozent an Universitäten im In- und Ausland (JLU Gießen, FU Bozen, MCI Innsbruck, GU-Tech Oman, HTW Chur, IU Bad Honnef u.a.). Des Weiteren engagiert er sich als Juror in zahlreichen Wettbewerben der Hotellerie und Gastronomie und dient als Editor und Reviewer für verschiedene deutsche und englischsprachige Wissenschaftsjournale.

Prof. Dr. Simon Werther ist Professor für Leadership an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München. Der promovierte Diplom-Psychologe forscht gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen im Rahmen der Forschungsgruppe New Work zu moderner

Führung, flexibilisierten Arbeitswelten, künstliche Intelligenz und New Work in all seinen Facetten von Coworking über Kulturwandel bis hin zu Workation. Er war vor seiner aktuellen Tätigkeit Professor für Innovationsmanagement an der Hochschule der Medien Stuttgart sowie Geschäftsführer und Gründer mehrerer Software- und Dienstleistungsunternehmen. Als wissenschaftlicher Beirat ist er bei der HRinstruments GmbH aktiv, die zeitgemäße Feedbacklandschaften für Mittelstand bis Großkonzern entwickelt und implementiert. Simon Werther ist Co-Vorsitzender des HR Innovation Award und wurde 2017 vom Personalmagazin als einer der 40 führenden HR-Köpfe ausgezeichnet. Er ist Autor zahlreicher Fachbücher sowie nationaler und internationaler Buchkapitel und Zeitschriftenbeiträge. Als Keynote Speaker begleitet er Unternehmen und öffentliche Institutionen bei ihrem Wandel in Richtung neuer Formen des Arbeitens.

Autorenverzeichnis

Alexander Aisenbrey VORREITER AG, Köln, Deutschland

Stefanie Brenning M.A., München, Deutschland

Dr. Ralf Burbach School of Hospitality and Tourism Management, Technological University Dublin, Dublin, Irland

Sabine Bösl MSc., Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich

Prof. Dr. Celine Chang Fakultät für Tourismus, Hochschule München, München, Deutschland

Agostino Cisco Calw, Deutschland

Stefan Egenter Allgäu GmbH – Gesellschaft für Standort und Tourismus, Kempten, Deutschland

Anja Eigen M. A., Deutsche Hotelakademie, Köln, Deutschland

Denise Fecker M.Sc., Department of Tourism and Leisure Business, MCI Internationale Hochschule, Innsbruck, Österreich

Prof. Desiderio J. García-Almeida Faculty of Economics, Business, and Tourism, University of Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, Spanien

Prof. Dr. Marco A. Gardini Fakultät für Tourismus, Hochschule Kempten, Kempten, Deutschland

Gunnar von Hagen Lindner Hotels & Resorts, Düsseldorf, Deutschland

Anna Heuer HSMA Deutschland e. V., Berlin, Deutschland

Dr. Stefan Jooss School of Business, University of Queensland, Brisbane, Australia

Mag. Michael Kosutnik School of Management, FH Kärnten, Villach, Österreich

Julia Lenz M.A., Fakultät für Betriebswirtschaft, Hochschule München, München, Deutschland

FH-Prof. Mag. Dr. Ursula Liebhart (FH) Stefan Nungesser, School of Management, FH Kärnten, Villach, Österreich

Merle Losem M. A., Deutsche Hotelakademie, Köln, Deutschland

Maria Mittendorfer Fair Job Hotels e. V., Hamburg, Deutschland

FH-Prof. Dipl.-Betw. (FH) Stefan Nungesser School of Management, FH Kärnten, Villach, Österreich

Maximilian Oranski TUI Group, Hannover, Deutschland

Prof. Dr. Markus Pillmayer Fakultät für Tourismus, Hochschule München, München, Deutschland

Prof. Dr. Ivonne Preusser Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Technische Hochschule Köln, Köln, Deutschland

Sybille Reiß TUI Group, Hannover, Deutschland

Dr. Laura Schmidt Faculty of Economics, Business, and Tourism, University of Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, Spanien

Alicia Storch M. A., TMH Tourismus Management Hessen, Wiesbaden, Deutschland

Jochen Swoboda Seminaris, Berlin, Deutschland

Daniel B. Werner co:nufactur GmbH, München, Deutschland

Prof. Dr. Simon Werther Fakultät für Tourismus, Hochschule München, München, Deutschland

New Work – die große Illusion oder Revolution der Arbeitswelt?



New Work – ein konzeptioneller Überblick

Simon Werther  und Stefanie Brenning

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in New Work	4
2	New-Work-Konzepte und -Modelle	5
3	Was sind New-Work-Maßnahmen?	9
4	Warum ist New Work für die Tourismuswirtschaft relevant?	11
5	Wie lässt sich New Work im Tourismus realisieren?	14
6	Fazit und Ausblick zu New Work	17
	Literatur	19

Zusammenfassung

Die Auseinandersetzung mit New Work, insbesondere im unter Personalmangel leidenden Tourismus, ist heute wichtiger denn je. Erwachsen aus der Überlegung, dass die Arbeit dem Menschen dienen soll und nicht andersherum, ist New Work heute gleichzeitig von verschiedensten Definitionsansätzen wie auch vielfältigen Konzepten und Methoden geprägt, die sich beispielsweise durch die inhaltliche, zeitliche und räumliche Flexibilisierung der Arbeitstätigkeiten, aber ebenso durch zentrale Werte wie Mitbestimmung und Wertschätzung ausdrücken. Praxisbeispiele aus der Tourismuswirtschaft wie die Einführung der 4-Tage-Woche bei den 25h Hotels, eine umfassende Transformation in Richtung New Work bei der TUI AG oder der Kulturwandel bei Upstalsboom machen deutlich, dass New Work in der tendenziell hierarchisch

S. Werther (✉)

Fakultät für Tourismus, Hochschule München, München, Deutschland

E-Mail: simon.werther@hm.edu

S. Brenning

München, Deutschland

und traditionell geprägten Tourismuswirtschaft durchaus umgesetzt werden kann und dass New Work große Potenziale für die Mitarbeitengewinnung und -bindung im Tourismus bietet.

Schlüsselwörter

New Work • Wertewandel • Psychologisches Empowerment • Führung • Flexibilisierung • Unternehmenskultur

1 Einführung in New Work

Die Auseinandersetzung mit New Work in Unternehmen und Medien hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen, insbesondere im Verlauf der COVID-19-Pandemie gewann das Thema an Aufmerksamkeit und wird in deutschsprachigen Zeitungen, Zeitschriften und anderen Medien regelmäßig mit all seinen Vorzügen und Hürden diskutiert (Obmann et al., 2021; Werner & Wilhelm, 2022; Schleidt, 2022). Trotzdem entzieht sich New Work bisher einer klaren, einheitlichen Definition – es fehlen bis dato sowohl eine wissenschaftliche Fundierung des Begriffs „New Work“ als auch wissenschaftlich belegte Empfehlungen zur Implementierung von New Work in touristischen Unternehmen.

Was genau versteckt sich aber hinter New Work?

Aufgrund des Mangels einer eindeutigen Begrifflichkeit beinhaltet New Work eine Vielzahl an Diskursen und Assoziationen. In Zusammenhang mit New Work treten verschiedene Begriffe wie „Zukunft der Arbeit“, „Arbeit 4.0“, „die neue Welt des Arbeitens“, wie auch im Englischen „new work practices“ oder „new ways of working“, auf. New Work wird häufig als ein Symptom oder eine Folge der stetigen Veränderung unserer Lebens- und Arbeitswelten beschrieben, die sich vor allem in den letzten Jahren und Jahrzehnten durch Globalisierung, Digitalisierung, demografischen Wandel und eine Änderung der Wertvorstellungen transformiert haben. Die oft verwendete Bezeichnung „VUKA“-Welten macht deutlich, dass diese Transformation durch Disruptionen und Ungewissheit gekennzeichnet ist (Ameln & Wimmer, 2016; Hamid, 2019). Die COVID-19-Pandemie hat diesen Wandel zusätzlich beschleunigt, insbesondere durch die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten in vielen Branchen, auch wenn das im Tourismus zumindest in Bezug auf den Arbeitsort oftmals nur eingeschränkt möglich ist.

Hackl et al. (2017) betrachten New Work, auf Basis des aktuellen Forschungsstandes, als eine neue Arbeits- und Führungskultur, die Anforderungen durch gesellschaftliche und unternehmerische Veränderungsprozesse einbezieht. Ziel sei „ein Wandel des Verständnisses und der Ausgestaltung von Arbeit in der Praxis“ (Hackl et al., 2017, S. 44). Neue Arbeitsformen beeinflussen nicht nur die Struktur von Arbeitsmärkten, sondern auch die Art, in der Arbeitstätigkeiten ausgeführt und räumlich organisiert werden (Aroles et al., 2019). In diesem Kontext erkennen Aroles et al. (2019) im neuen Arbeiten: „(...) work practices are depicted as increasingly flexible, autonomous, collaborative and

entrepreneurial“. Die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitens aufgrund der Flexibilisierung von Arbeitsbeziehung, -ort und -zeit tragen nach Spreitzer et al. (2017) ebenfalls zu dem New Work-Konzept bei.

Kotera und Correa Vione (2020) sehen in ihrem systematischen Review der psychologischen Effekte der „new ways of working“ ebenso die Aspekte der Flexibilisierung repräsentiert. Diese neuen Wege des Arbeitens charakterisieren sie, durch die temporale und räumliche Flexibilität des Arbeitsstils sowie die aktive Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ebenso wie ein Management mit klar definierten Zielsetzungen.

Wie breit das Feld von New Work ist, macht Helmold (2021) deutlich: Seiner Beschreibung nach lassen sich unter New Work verschiedene Facetten wie flexible Arbeitszeiten, Arbeitsplatzflexibilität, Flexibilität von Strukturen, Denkmustern und -gewohnheiten, über die kollaborative Arbeit und Teamarbeit bis hin zu Diversität, Mentoring und Coaching betrachten. Die Hinzunahme von Mentoring und Coaching unterstreicht, dass auch die Persönlichkeits- und Karriereentwicklung sowie lebenslanges Lernen wesentliche Bestandteile von New Work sind.

Die historische Entwicklung von New Work rückt besonders die Aspekte Freiheit und Sinnhaftigkeit im Rahmen der Arbeitstätigkeit in den Fokus (Werther, 2018). Freiheit sieht dabei Wahlmöglichkeiten auf verschiedensten Ebenen bei der Arbeitstätigkeit vor, wohingegen Sinnhaftigkeit die Arbeitstätigkeit in einen größeren sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhang einordnet. Folglich kann New Work als „Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeitstätigkeit bei größtmöglicher Freiheit“ definiert werden (Werther, 2018).

In den folgenden Ausführungen gehen wir zunächst näher auf die historische Entstehung und Entwicklung von New Work sowie verbundene Konzepte und Modelle ein, um dann eine Arbeitsdefinition zu entwickeln. Auf Basis dieser Definition veranschaulichen wir die theoretische Konzeptionalisierung anhand konkreter Beispiele von New-Work-Initiativen, um schließlich die Relevanz von New Work für die Tourismuswirtschaft und aktuelle Beispiele und Möglichkeiten der Realisierung von New Work im Tourismus aufzuzeigen. Zum Abschluss gehen wir in einem Fazit auf die Vielschichtigkeit von New Work ein und geben einen Ausblick auf die Beiträge des Herausgeberbandes.

2 New-Work-Konzepte und -Modelle

Ausgehend von der sozialphilosophisch orientierten Etablierung des New-Work-Begriffs durch Frithjof Bergmann vereinigt New Work heute verschiedenste Konzepte und Modelle und es ist somit schwierig von einem eindeutigen Konzept zu sprechen. Der folgende Überblick greift zentrale Perspektiven auf New Work im deutschsprachigen Raum auf, die in den letzten Jahren die Betrachtung und Entwicklung von New Work beeinflusst haben und diese aktuell weiterhin beeinflussen. Auffällig ist dabei, dass sich die Begrifflichkeit

New Work eher im deutschsprachigen Raum entwickelt hat, wohingegen im englischsprachigen Raum oftmals eher „new ways of working“ oder vergleichbare Formulierungen verwendet werden. Bereits auf der Ebene der Nomenklatur wird also deutlich, dass es sich um ein sehr heterogenes interdisziplinäres Konzept handelt.

Ursprünge von New Work als Sozialutopie

New Work ist zunächst älter als der Name suggeriert und kann auf den österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann zurückgeführt werden, der ab den 1970er Jahren eine Form der Arbeit postulierte, die zu einer größeren Freiheit des Menschen führen sollte. Geprägt von der Beobachtung erster Massenentlassungen in der Stadt Flint (USA), diagnostizierte Bergmann vielfältige Defizite im Lohnarbeitssystem und forderte den Aufbau eines alternativen Systems, das die grundlegende Neuorganisation der Arbeit vorsah: das System der Neuen Arbeit (Bergmann, 2021). Innerhalb dieses Systems soll der Mensch nicht länger nur als Mittel zur Erreichung eines Ziels, z. B. der Erledigung einer Aufgabe, dienen – die Arbeit soll stattdessen dem Menschen dienen. Bergmann erkennt den enormen Wert der Arbeit für die Stärkung und Entwicklung des Menschen, kritisiert aber, dass Arbeit den Menschen nicht zur Erschöpfung treiben sollte. Im Zentrum seiner Überlegungen steht eine Dreiteilung der Neuen Arbeit in Erwerbstätigkeit, Arbeit, die ein Mensch wirklich will, und Hightech-Eigenproduktion, d. h. neue Technologien, Geräte und Maschinen zu entwickeln sowie deren Nutzung, um den Großteil dessen, was wir zum Leben brauchen, selbst herzustellen, z. B. Elektrizität (Bergmann, 2021). Während Bergmann mit seinem soziologisch-philosophischen Konzept auf einer makroökonomischen Ebene ansetzt, fokussieren aktuelle Konzepte und Definitionsversuche oftmals die Mikro-Ebene, d. h. die organisationale Ebene.

New Work als Verbindung von Sozialutopie und Unternehmensorganisation

Markus Väth knüpft an die philosophisch-soziologische Basis Bergmanns an und verbindet den sozialutopischen Kern des New-Work-Begriffs von Frithjof Bergmann mit den Notwendigkeiten der Unternehmensorganisation (Väth, 2022). In seiner New-Work-Charta hält er fünf Prinzipien von New-Work-Unternehmen fest: Organisationen sollten unter dem Prinzip der *Freiheit* Räume zum Experimentieren für neues Arbeiten schaffen, um z. B. neue Methoden der Zusammenarbeit zu testen, eine Kultur des Unperfekten zu schaffen und die Vernetzung in Organisationen zu fördern. Organisationen sollen *Selbstverantwortung* von Führungskräften und Mitarbeitenden fördern und die Mitarbeitenden am Finden und Erreichen des *Sinns* der Organisation beteiligen. Das vierte Prinzip betont die *Entwicklung* der Mitarbeitenden, indem Organisationen die Beschäftigten in ihren kreativen Fähigkeiten fördern, um innovativ tätig zu werden. Schließlich wird von New-Work-Organisationen auch *soziale Verantwortung* erwartet, um das Leben der Menschen auch außerhalb der Organisation zu verbessern, beispielsweise durch nachhaltiges Wirtschaften und regionales Engagement (Väth, 2019). Seine Perspektive befasst sich daher nicht nur mit den Menschen in der Organisation, sondern auch übergeordnet mit den Menschen in der Gesellschaft:

Arbeit, die ein Mensch wirklich will, kann seiner Ansicht nach nur in einer „New Society“ realisiert werden, d. h. in einer Gesellschaft, die Freiheit, Selbstverantwortung und soziale Verantwortung lebt (Väth, 2022).

Psychologisches Empowerment als Erklärungsansatz von New Work

New Work basiert auch in der Konzeptualisierung des Psychologen Carsten Schermuly auf den Prinzipien Bergmanns und bezieht sich auf die Maßnahmen und Einstellungen zur Transformation der Kollaboration in Organisationen. Schermuly bedient sich einer psychologischen Perspektive und sieht psychologisches Empowerment als das logische Ziel von New-Work-Initiativen, da dies den konzeptionellen Wurzeln von New Work im Sinne Bergmanns entspricht und den Menschen, nicht Organisationsstrukturen, in den Vordergrund stellt. Außerdem sieht Schermuly den Ansatz des psychologischen Empowerments mit vielen Folgen verbunden, die mit New Work assoziiert werden (Schermuly, 2019a). Das Konstrukt des psychologischen Empowerments geht u. a. auf Gretchen Spreitzer zurück und beschreibt eine proaktive Haltung von Individuen gegenüber ihrer Arbeit: Eine empowerte Person wünscht sich und fühlt sich in der Lage, die eigene Arbeitsrolle und den Arbeitskontext zu gestalten (Spreitzer, 1995). Die vier Wahrnehmungsdimensionen: Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss bilden das Konstrukt des psychologischen Empowerments. Mitarbeitende, die sich kompetent fühlen, sind davon überzeugt, Arbeitstätigkeiten erfolgreich ausführen zu können. Wohingegen sich die Dimension Bedeutsamkeit auf die menschliche Suche nach einem Zweck der Arbeit bezieht und impliziert, dass die Arbeitstätigkeit, der eine Person nachgeht, für diese von Bedeutung und persönlicher Relevanz ist. Selbstbestimmung bezieht sich auf das Gefühl der Autonomie im Rahmen der Arbeitstätigkeit und Mitbestimmung über die zu erledigenden Tätigkeiten, während die Dimension Einfluss auf das Ausmaß abzielt, zu dem Mitarbeitende auf Arbeitsergebnisse Einfluss nehmen können (Spreitzer, 1995).

Das Zusammenwirken dieser Dimensionen erzeugt in Mitarbeitenden das Gefühl von psychologischem Empowerment. Dabei trägt jede der vier Dimensionen zum subjektiven Erleben von Empowerment bei, sodass eine geringere Ausprägung einer der Dimensionen das subjektive Erleben von Empowerment reduzieren kann (Schermuly, 2019b; Spreitzer, 1995). Eine Metaanalyse bisheriger Studien von Seibert et al. (2011) zeigt den Zusammenhang von psychologischem Empowerment mit höherer Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit sowie stärkerer organisationaler Bindung der Mitarbeitenden. Des Weiteren senkt das Erleben von Empowerment laut dieser Studie die Überanstrengung von Mitarbeitenden und deren Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln. Psychologisches Empowerment steht daher als psychologisches Konstrukt in der Denktradition von Fritzhof Bergmann, das Werte wie Autonomie und Sinnhaftigkeit in den Vordergrund stellt. Schermulys Modell schlägt vor, dass New-Work-Initiativen einen positiven Einfluss auf das Erleben von psychologischem Empowerment haben könnten und dieses Erleben wiederum positive Effekte hat, wie eine höhere Arbeitszufriedenheit (Schermuly, 2019a). Damit eine

wissenschaftlich fundierte Beurteilung der tatsächlichen Wirkung von New-Work-Initiativen möglich ist, bedarf es jedoch noch der empirischen Untersuchung dieses Mechanismus.

New Work und New Normal

Abzugrenzen ist der Begriff New Work von New Normal, auch wenn in der post-pandemischen Zeit oftmals beides in einem Zug genannt wird (Werther & Werther, 2024). Diese neue Normalität der Arbeitswelt ist nach Rump und Eilers (2022) als Folge der Coronapandemie sowie den damit einhergehenden Entwicklungen hervorgegangen und lässt sich in sieben Aspekte mit je drei Dimensionen unterteilen. Darunter fällt beispielsweise der Aspekt der „Währung“, der die Dimensionen „Entgelt“, „Zeit“ und „Purpose“ beschreibt. „Entgelt“ wird für eine Arbeitsleistung entrichtet, dabei spielt eine angemessene Bezahlung auch in der Neuen Normalität eine wichtige Rolle. Zusätzlich gewinnt die Währung „Zeit“ in der Neuen Normalität an Bedeutung, da steigende Veränderungs- und Reaktionsgeschwindigkeiten den Bedarf nach mehr zeitlicher Selbstbestimmung erhöhen. Unter der dritten Währung „Purpose“ wird die Sinnhaftigkeit der Aktivitäten, des Geschäftsmodells und des Einsatzes von Ressourcen verstanden. Des Weiteren spielt z. B. der Aspekt „Organisation“ mit den Dimensionen „agile Organisations- und Arbeitsformen“, „mobile Arbeit“ und „flexible Gestaltung von Arbeitsmodellen“ eine Rolle.

Das Konzept von New Normal weist einige Ähnlichkeiten mit New Work auf, wird jedoch vorwiegend anhand von Unternehmenspraktiken beschrieben. Während Bergmann, Väth und Schermuly New Work als einen ganzheitlichen Ansatz betrachten, der mit einer entsprechenden Kultur und Werten, wie Wertschätzung und Partizipation, verbunden ist und darüber hinaus gesellschaftliche Änderungen hervorbringt. Gleichzeitig kann New Work inzwischen durchaus als Normalität gesehen werden, da sich die damit verbundene Veränderung des individuellen Arbeitens und die Ausprägungen der Organisationskultur über verschiedenste Regionen, Branchen und Unternehmensgrößen hinweg in unterschiedlichen Ausprägungen immer weiter ausbreitet. Diskussionen wie die Berücksichtigung der 4-Tage-Woche in Tarifverträgen, die wachsende Bedeutung von Werten in der Arbeitswelt und die zunehmende Verbreitung von Workation für Mitarbeitende sind nur ausgewählte Beispiele dafür, dass New Work in mancherlei Hinsicht immer mehr zur Normalität wird, auch wenn in manchen Branchen und Unternehmen sicherlich noch sehr viele Veränderungen notwendig sind, damit ernsthaft von New Work gesprochen werden kann (Werther & Werther, 2024).

Auffällig ist bei allen Definitionen und Konzepten, dass diese weniger empirischer Natur sind, sondern viel mehr konzeptionell-theoretisch hergeleitet werden. Der Forschungsbedarf rund um New Work ist also sowohl im Tourismus als auch losgelöst davon weiterhin sehr groß. Unter Berücksichtigung dieser verschiedenen Definitionen, Konzepte und Begriffsnäherungen werden wir mit der folgenden Arbeitsdefinition von New Work in den weiteren Ausführungen fortfahren: New Work ist sowohl eine Form des individuellen Arbeitens als auch Ausprägungen der Organisationskultur, die oftmals durch eine wachsende zeitliche, örtliche und inhaltliche Flexibilität der Arbeitstätigkeit an sich und der Organisation der

Arbeit geprägt ist sowie durch die zentralen Werte Mitbestimmung, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit der Arbeit bei größtmöglicher Autonomie ergänzt wird.

3 Was sind New-Work-Maßnahmen?

Nach der theoretischen Konzeption und Definition von New Work stellt sich nun die Frage, welche konkreten Maßnahmen sich dahinter verbergen. Deshalb unternehmen wir den Versuch einer Messbarmachung, indem wir die verschiedenen Dimensionen von New Work und die damit verbundenen Werte anhand von konkreten New-Work-Maßnahmen beispielhaft darstellen.

Führung

New Work äußert sich ebenso in der Flexibilität von Strukturen und der Dezentralisierung von Organisationen, z. B. in Form flacher Hierarchien oder alternativer Organisationsformen. Dies drückt sich beispielsweise durch Führungsstile aus, die der positiven Psychologie entstammen, wie authentische Führung oder Servant Leadership. Servant Leadership stellt den Menschen und das Wohlbefinden des Beschäftigten in den Mittelpunkt, indem die Führungskraft dem Beschäftigten, der Organisation und der Gemeinschaft dient (Bavik, 2020). In Teams, die Shared Leadership betreiben, teilen sich mehrere Teammitglieder die Führungsbefugnisse (Kukenberger & D’Innocenzo, 2020). Durch diese Führungsstile werden die Mitbestimmung der Mitarbeitenden sowie die Wertschätzung der Beschäftigten gefördert. Eine ausführlichere Erläuterung zu Servant Leadership sowie Vergleiche weiterer Führungsstile finden sich im konzeptionellen Überblick zu Leadership von Simon Werther (siehe den Beitrag „[New Work und Leadership – ein konzeptioneller Überblick](#)“ in diesem Buch).

Flexibilisierung von Arbeitsort, -zeit und -inhalt

Die Dimension der Flexibilisierung des Arbeitsortes drückt sich beispielsweise durch Homeoffice und mobiles Arbeiten sowie auch durch kollaborative Arbeitsformen an anderen Orten, wie z. B. Coworking, aus. In einer Kienbaum-Studie (2017) geben so z. B. auf die Frage, welche Maßnahmen zur Einführung von New Work ergriffen wurden, 70 % der befragten Unternehmen an, dass sie Homeoffice als eine New-Work-Initiative umsetzen. Dabei muss kritisch angemerkt werden, dass im Tourismussektor die Mehrheit der Beschäftigten aufgrund von Präsenzzeiten und dem direkten Kontakt mit Kunden und Gästen nur begrenzt von Homeoffice profitieren kann. Allerdings ist eine Reduktion von New Work auf Homeoffice nicht zeitgemäß, auch wenn dies in der aktuellen post-pandemischen Zeit in einigen Firmen so verstanden wird. Wiederum rund 50 % der Befragten setzen New Work in Form eines flexiblen Bürokonzepts mit frei wählbaren und tätigkeitsbezogenen Arbeitsplätzen um (Kienbaum, 2017). Flexible, neue Bürokonzepte und -designs sollen neue räumliche Formen der Zusammenarbeit ermöglichen (Hackl et al., 2017; Kotera & Correa Vione, 2020).

Darunter lassen sich Creative Workspaces fassen, in denen die Förderung des kreativen Potenzials von Mitarbeitenden im Mittelpunkt steht (Hackl et al., 2017), aber auch kollaborative Arbeitsformen in alternativen (Büro-)Räumen wie Coworking (Spaces), Coworkations und Workations (Bouncken et al., 2022; Werther, 2021). Coworking Spaces bestehen aus Community Areas sowie regulären Arbeitsplätzen, die zeitlich begrenzt zur Erledigung der Arbeitstätigkeiten wie auch der Kooperation über diese Tätigkeiten hinaus genutzt werden können (Werther, 2021). Coworkations sind Orte und Reisen, an denen Coworking mit Urlaub verbunden wird, während eine Workation das kollaborative Element aus dem Konzept entfernt und ausschließlich Arbeit und Urlaub zusammenbringt (Werther, 2021).

Flexible Arbeitszeiten spiegeln sich in Job Sharing, Vertrauensarbeitszeit (Helmold, 2021) wie auch beispielsweise in unterschiedlichen Ausprägungen der Arbeitszeitreduktion, wie einer Vier-Tage-Woche, wider. Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit ermöglicht den Beschäftigten mehr Autonomie und Kontrolle über die zeitliche Organisation von Arbeitsaufgaben und unterstützt sie somit dabei, die Anforderungen von Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Gleichzeitig besteht die Gefahr des „Autonomieparadoxes“ als Folge der flexibleren Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung in Kombination mit mobilen (Arbeits-)Geräten, wenn Erwartungen ständiger Erreichbarkeit zu erhöhtem Stress führen (Spreitzer et al., 2017). Neue Arbeitsformen wie Crowd Work stellen dann Extremformen der Flexibilisierung von Arbeitsort, -zeit und -inhalt dar. Über virtuelle Plattformen bieten Unternehmen, über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg, Aufträge für verschiedene Tätigkeiten an, die von den Nutzer:innen der Plattform gegen Entgelt bearbeitet werden (z. B. das Verfassen kurzer Texte wie Produktbeschreibungen oder Datenrecherche). Die lediglich temporäre Zusammenarbeit ermöglicht den Auftraggebern niedrigere Lohnkosten und verschafft den Auftragnehmern Flexibilität und Selbstbestimmung bei der Erledigung der Aufgaben, jedoch klagen die Nutzer:innen dieser Plattformen auch über Nachteile wie ungenügende Entlohnung, mangelnde soziale Absicherung und niedrige Arbeitszufriedenheit (Schneider-Dörr, 2021).

Dezentralisierte Organisationen

New Work findet sich auch in agilen Organisationen, Teams und Projekten, in denen sich z. B. Teams mit agilen Projektmanagementmethoden wie SCRUM organisieren. Im Extremfall der Flexibilisierung von Organisationsstrukturen erfolgt eine Dezentralisierung von ganzen Teams oder der kompletten Organisation, wie dies beispielsweise in soziokratischen und holokratischen Organisationen der Fall ist. Holokratie ist eine dezentralisierte Managementstruktur, in der Teams in sogenannten Kreisen zusammenarbeiten, in denen Individuen verschiedene Rollen einnehmen und die Macht der Entscheidungsfindung auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden in ihren spezifischen Rollen stattfindet (Robertson, 2015). Beispiele aus der Praxis in diese Richtung finden sich in den Interviews mit Bodo Janssen von Upstalsboom („Im Gespräch mit Bodo Janssen, Geschäftsführer der Hotelgruppe Upstalsboom“ in diesem Buch) und Michael Nemecek von Prizeotel („Im Gespräch mit Michael Nemecek, Chief Operating Officer der Hotelgruppe Prizeotel“ in diesem Buch).

Diese dezentralisierten Organisationsformen stehen im Einklang mit dem Gedanken von Bergmann, den Menschen mehr Autonomie zu ermöglichen. Hierbei wird dieser nicht mehr als Mittel zum Zweck einer Zielerreichung betrachtet, sondern in den Mittelpunkt gerückt, um dem Menschen in seiner Individualität und dementsprechend unterschiedlichen Bedürfnissen entgegenzukommen.

Unternehmenskultur

Die Implementierung von New Work gelingt jedoch nicht allein mit der Realisierung einer einzelnen Maßnahme oder der Einführung eines digitalen Tools (Werther, 2018). Für eine erfolgreiche Umsetzung von New Work ist eine Kombination verschiedener Facetten sowohl auf der abstrakteren Ebene der Werte und Prinzipien wie auch der konkreteren Ebene der Maßnahmen erforderlich. Neben einer Einführung oder Veränderung von konkreten Maßnahmen, wie z. B. der Einführung von Homeoffice oder einer Vier-Tage-Woche, setzt New Work daher ebenso eine Änderung der Unternehmenskultur voraus, d. h. einen Wandel der im Unternehmen implizit geteilten Regeln, Rituale und Prozesse (Werther & Jacobs, 2014). Demnach sollte auch Wertschätzung, Sinnhaftigkeit oder erhöhte Mitbestimmung im Unternehmen gelebt und diese Werte in die Unternehmenskultur integriert werden (Werther & Werther, 2024). New Work als Kulturwandel erfordert somit eine langfristige Perspektive von Unternehmen, da die Veränderungen eher viele Jahre als einige Monate erfordern. Umso tiefgreifender und vielschichtiger können dafür die positiven Auswirkungen sein, wenn New Work nicht nur auf die Flexibilisierung des Arbeitsorts in Richtung Homeoffice oder andere einfache plakative Maßnahmen reduziert wird. Im Beitrag der TUI AG („New Work bei TUI“ in diesem Buch) wird eine umfassende Transformation in Richtung New Work dargestellt, die auch die kulturelle Ebene explizit einschließt.

4 Warum ist New Work für die Tourismuswirtschaft relevant?

In der Tourismuswirtschaft zeigen sich besonders umfassend die Herausforderungen, die für KMUs verschiedenster Branchen mit der gegenwärtigen Veränderung der Arbeitswelt einhergehen. Der Großteil der touristischen Betriebe in Deutschland findet sich im Bereich der KMUs wieder, so machen im Jahr 2020 in Deutschland die Großunternehmen nur 0,16 % der 214.558 Betriebe im Gastgewerbe aus (Statistisches Bundesamt Deutschland [Destatis], 2022). Dabei stellt die Tourismuswirtschaft eine zentrale Säule des Wirtschaftsmotors Deutschlands, der Dienstleistungsbranche, dar: Mit ca. drei Millionen Beschäftigten im Tourismus, die einen Anteil von 3,9 % der Bruttowertschöpfung Deutschlands generieren (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi], 2017). Auch in Österreich stellt die Tourismuswirtschaft mit einem Anteil von 7,3 % am

Bruttoinlandsprodukt eine sehr wichtige Branche dar (Statistik Austria, 2019). Als Querschnittsbranche umfasst sie unterschiedliche Teilbranchen wie das Gastgewerbe, die Freizeitindustrie, Verkehrsträger sowie Standortvermarktung und -entwicklung.

Auf den ersten Blick mögen sich New-Work-Konzepte und Tourismus widersprechen: Charakteristische Merkmale von New Work wie flache Hierarchien, selbstorganisierte Teams oder Flexibilisierung von Arbeitszeit, -beziehung, -orten und -inhalten stehen scheinbar in Kontrast zu einem Wirtschaftssektor, der von tendenziell hierarchischen Strukturen sowie oftmals geringer Veränderungsbereitschaft (Gardini, 2014) geprägt ist. Die persönliche Nähe zum Kunden oder Gast sowie Präsenz- und Schichtarbeit, die in der Tourismuswirtschaft einen hohen Stellenwert besitzen, scheinen gegen eine Form von (neuer) Arbeit zu sprechen, die die Flexibilisierung von Arbeitsorten und -zeiten durch Homeoffice oder Coworking in den Vordergrund rückt. Darüber hinaus steigt der Anteil an Teilzeitarbeit und ungelernten Hilfskräften im Tourismus über die letzten Jahre, was eine zusätzliche Herausforderung darstellen könnte (Bayerischer Landtag, 2020; Deutscher Bundestag, 2020). Hingegen können Aspekte wie sinnstiftende Tätigkeiten und Einflussmöglichkeiten der Mitarbeitenden im Tourismus durch die Nähe zum Kunden oder Gast mit geringeren Einschränkungen umgesetzt werden. Denn nur so kann dem Fachkräftemangel langfristig und grundlegend entgegengewirkt werden – auch wenn die Umsetzung von New Work im Tourismus sicherlich die ein oder andere Besonderheit im Vergleich zu anderen Branchen mit sich bringt.

Der Handlungsdruck in der Tourismuswirtschaft ist zweifellos immens, da während der COVID-19-Pandemie viele Beschäftigte in andere Branchen abgewandert sind und Personal aufgrund der gesunkenen Einkünfte abgebaut werden musste (Chang et al., 2022). Die Branche hat außerdem mit einem schlechten Image bei Arbeitskräften zu kämpfen und wird nach wie vor mit unprofessionellem Personalmanagement, starrer Schichtarbeit und Überstunden in Verbindung gebracht (Baum, 2007, 2015; Kusluvan et al., 2010; Chang, 2023). Angesichts der veränderten Bedürfnisse – sowohl jüngerer Mitarbeitender als auch unabhängig vom Alter über verschiedenste Generationen hinweg – ist die Notwendigkeit von New Work in der Tourismuswirtschaft offensichtlich: Viele Mitarbeitende möchten nicht mehr in tradierten Arbeitswelten bzw. im klassischen 9-to-5-Job verhaftet sein, sondern wünschen sich freiere Entfaltung und flexible Gestaltungsmöglichkeiten (Jerome et al., 2014; Kaifi et al., 2012; Murawski & Bick, 2017). Im Fokus touristischer Unternehmen steht bisher allerdings vorwiegend der Kunde bzw. der Gast. Jedoch betonen Chang und Werther (2021), dass der Erfolg von Unternehmen des Hotel- und Gastgewerbes nicht nur von deren Fähigkeiten abhängt, sich an verändernde Konsumentenbedürfnisse anzupassen, sondern auch von deren Prozess der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Im Europäischen Hof Heidelberg, einem familiengeführten 5-Sterne-Luxushotel, wird diese Veränderung auf eindrucksvolle Art und Weise deutlich, nachdem hier nicht länger der Gast an erster Stelle steht, sondern die Mitarbeitenden. Der Erfolg gibt dem Hotel dabei Recht und zeigt diesen Paradigmenwechsel auf sehr deutliche Art

und Weise (s. das Interview „Im Gespräch mit Caroline von Kretschmann, geschäftsführende Gesellschafterin des Hotels Europäischer Hof Heidelberg“ in diesem Buch). Die Unternehmen, die innovatives Personalmanagement betreiben, berichten weiterhin von einer höheren Arbeitszufriedenheit unter Mitarbeitenden, einer niedrigeren Personalfluktuation und einer besseren Work-Life-Balance der Beschäftigten (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2019).

Wie bereits zu Beginn erwähnt, bezieht sich die Implementierung von New Work jedoch nicht nur auf die Einbettung einer neuen New-Work-Initiative, z. B. dem Angebot von Homeoffice für Mitarbeitende. Es muss mit einem umfassenden Kulturwandel in der Organisation verbunden sein, um auch die Haltung aller Beteiligten zu berücksichtigen und weiterzuentwickeln. Eine Studie von Kong et al. (2016) in chinesischen Vier- und Fünf-Sterne-Hotels anhand von Mitarbeitenden der Generation Y zeigt eine positive Assoziation des Erlebens von psychologischem Empowerment mit Karrierekompetenzen und Karrierezufriedenheit innerhalb dieser Zielgruppe. Die Resultate der Studie empfehlen daher Managern, diesen jungen Beschäftigten herausfordernde und bedeutsame Arbeitsaufgaben zuzuweisen, um ihre Verantwortung und den Einfluss auf die Organisation zu stärken. Kapuściński et al. (2022) hingegen zeigen in einer Studie zur Generation Z im Gastgewerbe, dass Mitarbeitende dieser Generation soziale, psychologische und Entwicklungswerte von ihrem Arbeitgeber erwarten. Unter sozialen Werten wird in diesem Zusammenhang die Verbindung zu anderen im Sinne einer positiven Arbeitsatmosphäre und Networking verstanden, während die Entwicklungswerte Leistung und Selbstverwirklichung beinhalten. Die psychologischen Werte umfassen wiederum Glück und psychische Gesundheit. Diese drei Wertegruppen können von Arbeitgebern durch Ermächtigung der Mitarbeitenden anhand zusätzlicher Verantwortung, Anerkennung von deren Leistung und Erfolgen sowie durch die Unterstützung ihrer Entwicklung umgesetzt werden. Dies kann schließlich einen Beitrag leisten, um insbesondere den Nachwuchs in der Tourismuswirtschaft zu behalten und den Tourismus als Arbeitsmarkt für diese, aber auch für andere Generationen, attraktiver zu machen. Gleichzeitig verdeutlichen diese Beispiele, dass New Work weitaus mehr als eine Veränderung des Arbeitsortes in Richtung Remote Work, Homeoffice oder einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist. Bei New Work handelt es sich um einen Paradigmenwechsel in der Gestaltung der Arbeitswelt an sich, in dem jeder einzelne Mitarbeitende als Mensch, mit seinen individuellen Bedürfnissen, seinen Werten und seinen Motiven, wieder stärker in den Mittelpunkt rückt. Holston-Okae und Mushi (2018) ermitteln weiterhin in ihrer Studie, dass Mitarbeitermotivation und das Arbeitsumfeld neben der Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitervergütung und dem Mitarbeiterengagement ebenfalls Maßnahmen zur Verringerung der Mitarbeiterfluktuation in der Tourismusbranche darstellen.

5 Wie lässt sich New Work im Tourismus realisieren?

Für die Umsetzung von New Work in der Tourismuswirtschaft dient die bereits formulierte Arbeitsdefinition als Ausgangspunkt. Wir werden die weiteren Anwendungen der Umsetzung von New Work im Tourismus deshalb anhand der einzelnen Elemente der Arbeitsdefinition strukturieren und erläutern.

New Work als eine Form individuellen Arbeitens

Wenn New Work eine Form individuellen Arbeitens ist, dann bedeutet das notwendigerweise auch, dass sich sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte in ihren Kompetenzen weiterentwickeln müssen. Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung sind somit zwei wichtige Bereiche, die den Veränderungsprozess in Richtung New Work flankieren müssen. Dabei sind neben klassischen Entwicklungs- und Trainingsformaten insbesondere niedrigschwellige und moderne Formate wie Learning Nuggets, Learning on Demand oder Peer Learning empfehlenswert (Decker & Schumann, 2017). Die veränderten Kompetenzen können sich dabei, wie im Kap. „[Kompetenzen für die Arbeit im Tourismus im Zeitalter von New Work](#)“ in diesem Buch dargestellt, auf berufliche Handlungskompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz beziehen. Insbesondere Kompetenzen rund um Kundenorientierung, Beziehungsgestaltung, (Selbst-)Führung und digitale Kompetenzen gewinnen dabei in einer von New Work geprägten Arbeitswelt stark an Bedeutung. Für Führungskräfte bedeutet eine Veränderung in Richtung New Work auch ein Hinterfragen des eigenen Führungsverhaltens und der eigenen Haltung, wie in dem einflussreichen Kap. „[New Work und Leadership – ein konzeptioneller Überblick](#)“ in diesem Buch dargestellt wird.

New Work als eine veränderte Organisationskultur

Neben der individuellen Ebene ist New Work auch immer mit einer tiefgreifenden und umfassenden Veränderung der Organisationskultur verbunden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es nicht die eine Organisationskultur gibt, die für New Work anzustreben ist. Durch die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, Werte und Motive der Mitarbeitenden und durch die Entwicklung passgenauer Ansätze und Methoden für die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens ist sicherlich jede Organisationskultur anders. Doch eine Veränderung in Richtung New Work ohne eine angepasste Organisationskultur würde letztlich bedeuten, dass im Sinne der verschiedenen Ebenen der Kultur nach Werther und Jacobs (2014) nur an der Oberfläche bei den Artefakten Veränderungen umgesetzt werden. Für eine ernsthafte Veränderung in Richtung New Work sind jedoch gerade die kulturelle Ebene der Normen und Werte sowie deren grundlegende Annahmen von besonderer Bedeutung. Die Transformation bei der TUI, wie sie im Beitrag von Sybille Reiß und Maximilian Oranski (siehe das Kap. „[New Work bei TUI](#)“ in diesem Buch) beschrieben wird, zeigt hier deutlich auf, wie umfassend und vielschichtig eine Transformation hin zu

New Work sein muss, wo die Veränderung und Verankerung von Kultur und das Mindset neben anderen Aspekten sehr wichtig sind.

New Work als wachsende zeitliche und örtliche Flexibilität

Der Aspekt der wachsenden zeitlichen und örtlichen Flexibilität kann abhängig von der touristischen Teilbranche herausfordernd bei der Veränderung in Richtung New Work sein. In Hotellerie und Gastronomie beispielsweise ist der Anteil der Präsenzarbeit natürlich auch bei einer von New Work geprägten Arbeitswelt hoch. Doch auch hier gibt es Ansätze, um die Flexibilität zu erhöhen, beispielsweise durch Service-Roboter und automatisierte Prozesse. Doch selbst bei einem hohen Anteil an Präsenzarbeit kann den Mitarbeitenden Flexibilität in der Form geboten werden, dass die Schichtplanung selbstgesteuert und technologiegestützt erfolgt, um bereits bei der möglichst frühzeitigen Erstellung der Schichtpläne individuelle Präferenzen und Anforderungen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Genauso kann das Wechseln von Schichten durch digitale Lösungen erleichtert und beschleunigt werden, um auch kurzfristige Änderungswünsche zu ermöglichen. Gerade der Aspekt der frühzeitigen Schichtplanung ist hier besonders hervorzuheben, da es immer noch häufig der Fall ist, dass Schichtpläne sehr spät an Mitarbeitende kommuniziert werden, was insbesondere für familiäre und allgemein private Planungen sehr undankbar ist. Eine Veränderung an dieser Stelle kann bereits einen großen Unterschied für viele Mitarbeitende machen, ohne dass die Arbeitszeit oder der Arbeitsort an sich flexibilisiert wurden. Eine weitere Entwicklung ist die Veränderung der Arbeitstage bei gleichbleibender oder reduzierter Arbeitszeit, Stichwort 4-Tage-Woche. Gerade in der Hotellerie gibt es hier inzwischen einige Beispiele, die sicherlich auch von dem Vorreiter 25 h inspiriert wurden. Spannend ist dabei, dass eine 4-Tage-Woche von manchen Mitarbeitenden sehr positiv beurteilt wird und dass gleichzeitig andere Mitarbeitende weiterhin eine 5-Tage-Woche präferieren (Werther, 2022). Auch hier kommt es also auf die individuellen Bedürfnisse und die Lebensphase sowie Familiensituation der Mitarbeitenden an. Bei der Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens werden neben Homeoffice und Remote Work inzwischen auch ganz neue Formen von Unternehmen verschiedenster Branchen angeboten, beispielsweise Workation in anderen Ländern, d. h. die Verbindung von Arbeiten und Urlaub, oder auch das Arbeiten in Coworking Spaces in der Nähe des Wohnortes, um Arbeitswege und die damit verbundenen Belastungen zu vermeiden. Der unternehmerischen Kreativität sind hier sicherlich wenige Grenzen gesetzt, auch wenn der rechtliche und organisatorische Rahmen nicht immer trivial ist, gerade wenn es um die Dauer des Auslandsaufenthalts sowie um einen Aufenthalt außerhalb der EU geht (Fiebelkorn & Dotou, 2023).

New Work als inhaltliche Flexibilität der Arbeitstätigkeit

Es ist in der Psychologie eine seit Jahrzehnten umfassend fundierte und bekannte Erkenntnis, dass die Inhalte der eigenen Arbeit sowie die damit verbundene Veränderung der Arbeitstätigkeit zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen können. Job Enrichment

und Job Enlargement sind hier zwei Ansätze, doch auch Job Rotation kann ein hilfreicher Ansatzpunkt sein. Job Enrichment beschreibt hierbei die Erweiterung des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches des Mitarbeitenden, um durch zusätzliche Qualifikationen deren Produktivität und intrinsische Arbeitsmotivation zu fördern. Job Enlargement hingegen umfasst nur die Erweiterung der Tätigkeit um vor- oder nachgelagerte Aufgaben, für die keine zusätzlichen Qualifikationen erforderlich sind. Job Rotation ist eine Form der Arbeitsstrukturierung mit Wechsel der Aufgaben und Arbeitsplätze zwischen den Mitarbeitenden, das Ziel stellt dabei die fachliche und soziale Kompetenzerweiterung einzelner Mitarbeitender dar (Nerdinger et al., 2019). Diese Ansätze zeigen zusätzlich auf, dass New Work alles andere als neu ist, nachdem sich die psychologische Forschung bereits seit Jahrzehnten mit förderlichen Bedingungen in der Arbeitswelt für zufriedeneren, engagierteren und gesünderen Mitarbeitenden beschäftigt. Inhaltliche Flexibilität kann auch bedeuten, dass durch die freiwillige Mitwirkung an Projekten, Arbeitsgruppen, Zirkeln oder anderen Initiativen mehr Abwechslung für den einzelnen Mitarbeitenden und dadurch auch individuelle Entwicklung ermöglicht werden. Working Out Loud ist hier ein Ansatz, der im Kontext von New Work in den letzten Jahren entstanden ist, um Wissen zu teilen und Entwicklung durch Peer Learning zu fördern (Ondrusch et al., 2021). Gerade für touristische Unternehmen bringt die Auseinandersetzung mit Veränderungen der inhaltlichen Flexibilität viele Potenziale mit sich, nachdem bestimmte einfache und repetitive Arbeitstätigkeiten so zwar nicht verändert, doch zumindest temporär angereichert werden. In vielen Fällen muss auch nicht zwangsweise die Arbeitstätigkeit an sich langfristig verändert werden, da manche Mitarbeitende mit einem planbaren und sicheren Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit sehr zufrieden sind, doch können durch Anreize auf inhaltlicher Ebene dennoch Akzente gesetzt werden.

New Work und Mitbestimmung, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit sowie Autonomie

Mitbestimmung, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Autonomie wurden teilweise bereits explizit oder implizit in den vorherigen Abschnitten angesprochen. Letztlich geht es hier um eine Veränderung der Struktur der Organisation (z. B. weniger hierarchisch und dafür partizipativer), eine Veränderung des Führungsverhaltens (z. B. weniger autoritär und mehr mitarbeiterorientiert), eine Veränderung der Haltung aller Angehörigen der Organisation (z. B. weniger wettbewerbsorientiert und mehr altruistisch und kollektivistisch), eine Vermittlung der Vision und des Purpose (z. B. durch partizipative Visionsarbeit und erst einmal alleine durch die ernsthafte Auseinandersetzung mit der eigenen Vision und dem eigenen Purpose) und durch eine Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden (z. B. durch das Treffen von Entscheidungen direkt bei den Mitarbeitenden und durch die Möglichkeit der individuellen Gestaltung des Arbeitsalltags ohne umfassende zentralisierte Vorgaben). Letztlich müssen also Unternehmensvision, Organisationsstruktur, Führungskultur und -verhalten, Anreizsysteme und professionelle sowie zeitgemäße Personalarbeit in den Blick rücken, um die Reise in Richtung New Work auf einer ernsthaften und umfassenden Ebene zu starten. Die Beispiele in diesem Buch, die Interviews mit ausgewählten Unternehmensvertretern und auch die Preisträger des Hospitality HR Awards

zeigen deutlich, dass es dabei ganz verschiedene Lösungsansätze gibt. Doch immer wieder tauchen diese Themen auf, nachdem strukturellere Veränderungen die Wirkung einer Transformation hin zu einer Arbeitswelt geprägt von New Work maßgeblich beschleunigen können, beispielsweise durch holokratische oder soziokratische Prinzipien, wie sie bei Upstalsboom verwendet werden (s. dazu das Interview „[Im Gespräch mit Bodo Janssen, Geschäftsführer der Hotelgruppe Upstalsboom](#)“ in diesem Buch). Genauso verhält es sich mit Führungskultur und -verhalten. Die direkte Führungskraft ist für viele Mitarbeitende der zentrale und häufigste Kontaktpunkt mit dem Unternehmen. In vielen KMUs in der Tourismuswirtschaft handelt es sich bei der Führungskraft auch um einen Inhaber oder eine Inhaberin, sodass deren Bedeutung noch einmal größer ist. Führungskultur und -verhalten können dabei ein Beschleuniger für die Zufriedenheit, das Engagement und die Bindung von Mitarbeitenden sein. Genauso destruktiv können Führungskultur und -verhalten allerdings wirken, wenn autoritäre Verhaltensweisen und überholte Menschenbilder anzutreffen sind. Viele Mitarbeitende im Tourismus haben selbst oder durch Kolleg:innen gerade durch die COVID-19-Pandemie gemerkt, dass in anderen Branchen vor allem auch in Bezug auf mitarbeiterorientierte und zeitgemäße Führung teilweise bessere Arbeitsbedingungen herrschen.

6 Fazit und Ausblick zu New Work

Während eine einheitliche und vor allem evidenzbasierte Definition von New Work aussteht, bieten wir eine Definition von New Work an, die sowohl die unterschiedlichen Ansätze von New Work vereinen als auch deren Vielschichtigkeit widerspiegeln soll. Die verschiedenen Facetten von New Work verbinden individuelles Arbeiten und Organisationskultur, Flexibilität der Arbeitstätigkeit und -organisation und ebenso Werte wie Mitbestimmung, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Autonomie. Entscheidend ist unserer Ansicht nach, dass die Umsetzung einer einzelnen New-Work-Maßnahme nicht hinreichend ist, um von der Implementation von New Work in einer Organisation zu sprechen, gleichzeitig aber auch nicht alle theoretisch möglichen Maßnahmen und Werte, die mit New Work in Verbindung gebracht werden, umgesetzt werden müssen. Insbesondere in Anbetracht des Fachkräftemangels, demographischer Veränderungen und eines Wertewandels beim touristischen Nachwuchs kann New Work eine wichtige Rolle spielen, um Mitarbeitende in Unternehmen der Tourismuswirtschaft zu halten, sie für eine Beschäftigung im Tourismus zu gewinnen und auch nachkommende Generationen für den Tourismus zu begeistern.

Die Vielschichtigkeit von New Work und unterschiedliche Anwendungsbeispiele von New Work im Tourismus spiegeln sich dementsprechend ebenso in den folgenden Beiträgen wider. Zunächst zeigen Stefan Nungesser Ursula Liebhart und Michael Kosutnik im zweiten Kapitel dieses ersten Buchteils zu New Work relevante tourismusspezifische

Zukunftskompetenzen für eine neue Arbeitswelt auf. Wie New Work auch in den unterschiedlichen Bereichen der Tourismuswirtschaft funktionieren kann und wie es individuell an die Organisationskontexte angepasst werden sollte, zeigen die Erfahrungen zu New Work bei TUI, die Transformation aus der Mitte bei Seminaris sowie die Reflexion des Wandels der Hotellerie in Richtung New Work durch den Hospitality Sales & Marketing Association Deutschland e. V. (HSMA). Neben diesen organisationsweiten Konzepten spielt auch spezifisch Leadership eine besondere Rolle, um sich an die sich verändernden Arbeitswelten anzupassen, wie die Beiträge des zweiten Buchteils deutlich machen. So gehen die Autor:innen z. B. auf die kulturelle Identität von Organisationen als Fundament für Führung und Zusammenarbeit (s. dazu „[New Work, New Leadership, New Culture im Tourismus? Zur normativ-kulturellen Dimension der Führung und Zusammenarbeit in einer sich verändernden Arbeitswelt](#)“ in diesem Buch) und die Bedeutung von Vertrauen in Führungsbeziehungen ein (s. dazu „[Trust-Centric Leadership – vertrauensvolle Führungsbeziehungen im Tourismus](#)“ in diesem Buch). Weiterhin schildern und reflektieren Gunnar von Hagen der Lindner Hotel & Resorts, Agostino Cisco, Caroline von Kretschmann des Hotels Europäischer Hof Heidelberg sowie Nicole Kobjoll des Hotel Schindlerhof ihre eigenen Führungserfahrungen (viertes „[Das Lindner New Normal – die Führungsinstrumente der Lindner Hotels & Resorts](#)“ bis siebtes „[Im Gespräch mit Nicole Kobjoll, Inhaberin und Geschäftsführerin des Hotel Schindlerhof](#)“ Kapitel in Teil 2). Im letzten Teil schildern die Autor:innen Anforderungen an das Human Resources Management touristischer Unternehmen und Organisationen vor dem Hintergrund neuer Arbeitswelten. Die Beiträge reichen von Coopetition als Rahmen unternehmensübergreifender Talent Pools in kleinen und mittleren Unternehmen der Hotelbranche (zweites Kapitel „[Coopetition im Talent Management – ein konzeptioneller Rahmen für das Talent Management in kleinen und mittleren Unternehmen der Hotellerie der Zukunft](#)“ von Julia Lenz, Ralph Burbach und Stefan Jooss in Teil 3) über Talent Management in Destinationsmanagementorganisationen (viertes Kapitel „[Lebenslanges Lernen von Fachkräften im Tourismus – eine Lernprofilanalyse](#)“ von Laura Schmidt und Desiderio J. García-Almeida in Teil 3) bis hin zu einer Studie zur Mitarbeiterbindung im Tiroler Tourismus (neuntes Kapitel „[Temporäre Arbeit mit Leidenschaft – eine empirische Studie zu Mitarbeiterbindung im Tiroler Tourismus anhand von Schneesportlehrern](#)“ von Denise Fecker und Ivonne Preusser in Teil 3). Abgerundet wird Teil 3 durch Interviews zur Personalarbeit von Diana-Nadine Brammann des Nordsee-Kollektivs und Michael Kreft von Byren des Europaparks (zehntes „[Im Gespräch mit Diana-Nadine Brammann, Geschäftsführerin der Nordsee Kollektiv GmbH, Sankt Peter-Ording](#)“ und elftes „[Im Gespräch mit Michael Kreft von Byren, Direktor Rulantica und Auftraggeber der Geschäftsführung](#)“ Kapitel in Teil 3). Die Beiträge der Autor:innen reflektieren dabei den Facettenreichtum von New Work wie der Tourismuswirtschaft selbst: So kommen sowohl Wissenschaftler:innen als auch Praktiker:innen und Perspektiven aus den unterschiedlichen Bereichen, Organisationen und Unternehmen des Tourismus zu Wort, um sowohl der Vielfalt von New Work wie auch des Tourismus gerecht werden zu können.

Literatur

- Ameln, F. von, & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(1), 11–21.
- Aroles, J., Mitev, N., & Vaujany, F.-X. de (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3).
- Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Relationship between flexible working arrangements and job satisfaction mediated by work-life balance: Evidence from public sector universities' employees of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 104.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212.
- Bayerischer Landtag. (2020). *Schriftliche Anfrage der Abgeordneten Christian Zwanziger, Barbara Fuchs, Eva Lettenbauer, Maximilian Deisenhofer BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN vom 04.12.2019: Beschäftigte im Tourismus in Bayern*. Drucksache 18/6097. https://www1.bayern.landtag.de/www/ElanTextAblage_WP18/Drucksachen/Schriftliche%20Anfragen/18_0006097.pdf. Zugegriffen: 26. Sept. 2023.
- Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347–382.
- Bergmann, F. (2021). *Neue Arbeit, neue Kultur* (S. Schuhmacher, Übers.) (8. Aufl.). Arbor Verlag.
- Bouncken, R. B., Lapidus, A., & Qui, Y. (2022). Organizational sustainability identity: ‚New Work‘ of home offices and coworking spaces as facilitators. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(2), 100011. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100011>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2017). *Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland: Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche*. Ergebnisbericht. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/wirtschaftsfaktor-tourismus-in-deutschland-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=18. Zugegriffen: 26. Sept. 2023.
- Chang, C. (2023). Zeitgemäßes und innovatives Personalmanagement. In H. Bohne (Hrsg.), *Arbeitswelt Hotellerie: Erfolgreiche Fachkräftegewinnung, kooperative Führungskultur und nachhaltige Personalentwicklung*. Erich Schmidt Verlag.
- Chang, C., Eberhardt, K., & Pillmayer, M. (2022). Projektbericht: COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche. Krisenmanagement Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen. *Tourismus Management Passport*, 1, 52–54.
- Chang, C., & Werther, S. (2021). Talent management innovations in the hospitality industry: Insights from the winners of the hospitality HR Award. In S. Jooss, R. Burbach, & H. Ruël (Hrsg.), *Talent management innovations in the international hospitality industry* (S. 125–150). Emerald Publishing.
- Decker, J., & Schumann, M. (2017). Micro and mobile learning in enterprises – What are benefits and challenges of these learning concepts? *Proceedings of EDULEARN17 Conference*, 1. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2017.0293>.
- Deutscher Bundestag. (2020). *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Stefan Schmidt, Beate Müller Gemmeke, Markus Tressel, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN: Arbeits- und Fachkräftemangel im Hotel- und Gastgewerbe*. Drucksache 19/17354. <https://dserver.bundestag.de/btd/19/183/1918397.pdf>. Zugegriffen: 26. Sept. 2023.