



**Christliche Werte in der Hotellerie**

-

**Die Einschätzungen der gelebten Wertvorstellungen  
in den christlichen Hotels in Deutschland  
aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

**Der Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
der Leuphana Universität Lüneburg**

**zur Erlangung des Grades  
Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
(Dr. rer. pol.)**

**vorgelegte**

**Dissertation**

**von**

**Claudia Ellen Wicht**

**geb. 27.06.1974**

**in**

**Wuppertal**

**Eingereicht am: 04.02.2016**

**Betreuer und Gutachter: Prof. Dr. Egbert Kahle**

**Gutachter: Prof. Dr. Niclas Schaper**

**Gutachter: Prof. Dr. Edgar Kreilkamp**

**Tag der Disputation: 31.03.2017**

## **Mein Dank gilt:**

Prof. Dr. Egbert Kahle, der mich als Doktorvater die ganzen Jahre fachlich und als Mensch begleitet hat. Ohne ihn wäre diese Arbeit nie entstanden.

Prof. Dr. Niclas Schaper für seine Bereitschaft diese Arbeit als Zweitprüfer zu begutachten.

Prof. Dr. Edgar Kreilkamp für seine Bereitschaft diese Arbeit als Drittprüfer zu begleiten und für seinen Expertenrat im Bereich Hotelmanagement.

VCH-Hotels Deutschland - Hotelkooperation - GmbH, insbesondere Dipl.-Kfm. Horst Ermert, ehemaliger Geschäftsführer, für sein unermüdliches Interesse sowie die theoretische und praxisnahe Reflexion insbesondere zur Übertragung des EFQM Excellence Modells auf die christliche Hotellerie. Du bist ein Freund geworden!

Agentur Karl & Karl, insbesondere Christoph Krenz für seine unermüdlichen Formatierungskünste, sein grammatikalisches und sprachliches Feingespür als auch seinen Humor. Wie schön, dass auch wir weiterhin zusammenarbeiten werden!

Andresen Verlag, insbesondere Daniel Karl für sein ausgleichendes Wesen und seine Weisheit! Ich bin froh, Dich auch als guten Freund zu kennen und freue mich auf weiteren Spaß bei der Arbeit!

Bibliothek der Leuphana Universität Lüneburg, insbesondere Herrn Veleba. Es ist nicht übertrieben, schon allein wegen des grandiosen Services der Universitätsbibliothek Lüneburg von Hamburg nach Lüneburg umzuziehen.

CampusCopy Lüneburg, insbesondere Simone Kälker, Christa von Lindenfels und Sven Schulzeck ... stets Retter in der Not!

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ Service GmbH), insbesondere Frau Messer für die großzügige und passgenaue Bereitstellung diverser EFQM „Fallstudien“.

Deep White GmbH (Bonn), insbesondere Gregor Schönborn für die Bereitstellung unveröffentlichter Dokumente zu seinen Studien wie auch für seinen Expertenrat im Bereich Christliche Werte im Management.

Und allen weiteren Unterstützern im Herzen, in Worten und in Taten:

Dr. Andreas Seifert, Wiebke Schwandt, Sven Assmann, Claudia Kirsch, Reinhild Möller, Silvério Teixeira, Praxis Dr. Stefan Schlickewei, Casa Dom Ignácio de Loyola, Augenoptik Peschlow, Wolf-Thomas Karl, Jörg Kracht, Jens Meyer (best boss ever), Beate Kahl, Birgit Bednarzik, Donis, Martin Kotthaus, Karen Gerlach, Luisa Kleist, Veronique Simonin-Rosenheimer, Peergroup Teamgeist12, Dirk Meinicke, Mike Hupe, Thomas Mumm, Beate Hackbarth, Annette Schimming, Susanne Weerda, Mr. T. und last but not least Thomas.

Claudia Ellen Wicht

**Für  
Claudia & Thomas**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
1.1. Problemstellung	7
1.2. Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit	8
<b>2. Grundlagen</b>	<b>12</b>
2.1. Anreiz-Beitrags-Theorie	12
2.1.1. Grundlegung	12
2.1.2. Anwendung im Untersuchungskontext	13
2.2. Christliche Werte im Management	14
2.2.1. Grundlegung	14
2.2.2. Christliche Werte in der Hotellerie	17
2.2.3. Christliche Werte im Krankenhauswesen	18
2.2.4. Anwendung im Untersuchungskontext	19
2.3. EFQM Excellence Modell	20
2.3.1. Grundlegung	20
2.3.2. EFQM Excellence Modell in der Hotellerie	22
2.3.3. EFQM Excellence Modell im Krankenhauswesen	23
2.3.4. Anwendung im Untersuchungskontext	24
<b>3. Übertragung des EFQM Excellence Modells auf die christliche Hotellerie</b>	<b>26</b>
3.1. Konzeption des EFQM Excellence Modells Hotel „C“	26
3.2. Darstellung des EFQM Excellence Modells Hotel „C“	27
3.2.1. Führung	28
3.2.1.1. Leitbild, Grundsätze und Vorbildfunktion	28
3.2.1.2. Systemgestaltung und operative Leistungsfähigkeit der Organisation	33
3.2.1.3. Externe Kontakte der Führungskräfte	37
3.2.1.4. Kultur der Excellence	41
3.2.1.5. Changemanagement	43
3.2.2. Strategie	44

3.2.2.1. Externe Erwartungen und Umfeldanalyse	44
3.2.2.2. Interne Leistungsfähigkeit	47
3.2.2.3. Strategieprozess	48
3.2.2.4. Strategieumsetzung	52
3.2.3. Mitarbeiter	54
3.2.3.1. Personalplanung	54
3.2.3.2. Kompetenzmanagement	55
3.2.3.3. Mitarbeiterpartizipation	58
3.2.3.4. Organisationsinterne Kommunikation	59
3.2.3.5. Anerkennung von und Fürsorge für Mitarbeiter	60
3.2.4. Partnerschaften und Ressourcen	63
3.2.4.1. Partner- und Lieferantenmanagement	63
3.2.4.2. Finanzmanagement	67
3.2.4.3. Immobilien und Material	67
3.2.4.4. Technologiemanagement	70
3.2.4.5. Wissen und Erfahrung managen	71
3.2.5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	74
3.2.5.1. Prozessmanagement	74
3.2.5.2. Produkt- und Dienstleistungsentwicklung	76
3.2.5.3. Marketing	79
3.2.5.4. Leistungserbringung für den Kunden	85
3.2.5.5. Kundenmanagement	86
3.2.6. Kundenbezogene Ergebnisse	88
3.2.6.1. Wahrnehmungen	88
3.2.6.2. Leistungsindikatoren	89
3.2.7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	90
3.2.7.1. Wahrnehmungen	90
3.2.7.2. Leistungsindikatoren	91
3.2.8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	92
3.2.8.1. Wahrnehmungen	92
3.2.8.2. Leistungsindikatoren	95

3.2.9. Schlüsselergebnisse	95
3.2.9.1. Erfolgsmessgrößen	95
3.2.9.2. Schlüsselleistungsindikatoren	96
<b>4. Untersuchungsziel</b>	<b>98</b>
4.1. Vorbedingungen	98
4.1.1. Prämisse 1	98
4.1.2. Prämisse 2	98
4.1.3. Prämisse 3	99
4.1.4. Prämisse 4	99
4.2. Forschungsfragen	100
4.2.1. Forschungsfrage 1	100
4.2.2. Forschungsfrage 2	101
4.2.3. Forschungsfrage 3	101
4.3. Hypothesen	102
4.3.1. Hypothese 1	102
4.3.2. Hypothese 2	102
4.3.3. Hypothese 3	103
4.3.4. Hypothese 4	103
4.4. Kontrollvariablen	104
4.4.1. Hotelbezogen	104
4.4.2. Mitarbeiterbezogen	104
<b>5. Untersuchung</b>	<b>106</b>
5.1. Methodik	106
5.2. Pre-Test I - Christlich	113
5.2.1. Stichprobe	113
5.2.2. Durchführung	114
5.2.3. Ergebnisse	116
5.2.4. Änderungen für den Pre-Test II	124
5.3. Pre-Test II - Nicht christlich	125
5.3.1. Stichprobe	125
5.3.2. Durchführung	126

5.3.3. Ergebnisse	126
5.3.4. Änderungen für die Hauptuntersuchung	132
5.4. Hauptuntersuchung	132
5.4.1. Stichprobe	132
5.4.2. Durchführung	133
5.4.3. Ergebnisse	134
5.4.3.1. Untersuchungskonstrukte	134
5.4.3.1.1. EFQM Excellence Modell bezogen	134
5.4.3.1.1.1 Führung	134
5.4.3.1.1.2. Strategie	136
5.4.3.1.1.3. Mitarbeiter	137
5.4.3.1.1.4. Partnerschaften und Ressourcen	139
5.4.3.1.1.5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	141
5.4.3.1.1.6. Kundenbezogene Ergebnisse	142
5.4.3.1.1.7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	144
5.4.3.1.1.8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	146
5.4.3.1.1.9. Schlüsselergebnisse	147
5.4.3.1.1.10. Zusammenfassung	149
5.4.3.1.2. Kulturbezogen	151
5.4.3.1.2.1. Christliche Werte	151
5.4.3.1.2.2. Ergänzung christliche Werte	152
5.4.3.1.2.3. Zusammenfassung	154
5.4.3.2. Kontrollvariablen	155
5.4.3.2.1. Hotelbezogen	155
5.4.3.2.1.1. Trägerschaft christliches Hotel	155
5.4.3.2.1.2. Organisationsform nicht christliches Hotel	156
5.4.3.2.1.3. Größe christliches Hotel	157
5.4.3.2.1.4. Größe nicht christliches Hotel	158
5.4.3.2.1.5. Lage christliches Hotel	160
5.4.3.2.1.6. Lage nicht christliches Hotel	162
5.4.3.2.1.7. Angebotsform christliches Hotel	164

5.4.3.2.1.8. Angebotsform nicht christliches Hotel	166
5.4.3.2.1.9. Zusammenfassung	168
5.4.3.2.2. Mitarbeiterbezogen	172
5.4.3.2.2.1. Geschlecht	172
5.4.3.2.2.2. Position	172
5.4.3.2.2.3. Glaubenszugehörigkeit	173
5.4.3.2.2.4. Zusammenfassung	174
5.4.3.3. Mitarbeiterbezogene Einschätzungen	176
5.4.3.3.1. Wichtigkeit christliche Ausrichtung Arbeitgeber	176
5.4.3.3.2. Vorerfahrungen christliches Hotel	177
5.4.3.3.3. Vorerfahrungen nicht christliches Hotel	179
5.4.3.3.4. Zusammenfassung	181
5.4.3.4. Zentrale Ergebnisse	183
5.4.3.4.1. Hypothese 1	183
5.4.3.4.1.1. EFQM Excellence Modell bezogen	183
5.4.3.4.1.1.1. Führung	183
5.4.3.4.1.1.2. Strategie	184
5.4.3.4.1.1.3. Mitarbeiter	186
5.4.3.4.1.1.4. Partnerschaften und Ressourcen	187
5.4.3.4.1.1.5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	188
5.4.3.4.1.1.6. Kundenbezogene Ergebnisse	190
5.4.3.4.1.1.7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	191
5.4.3.4.1.1.8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	193
5.4.3.4.1.2. Zusammenfassung	194
5.4.3.4.2. Hypothese 2	195
5.4.3.4.2.1. Kulturbezogen	196
5.4.3.4.2.1.1. Christliche Werte	196
5.4.3.4.2.1.2. Ergänzung christliche Werte	197
5.4.3.4.2.2. Zusammenfassung	198
5.4.3.4.3. Hypothese 3	199
5.4.3.4.3.1. Kulturbezogen	200

5.4.3.4.3.1.1. Christliche Werte	200
5.4.3.4.3.1.2. Ergänzung christliche Werte	200
5.4.3.4.3.2. Zusammenfassung	200
5.4.3.4.4. Hypothese 4	201
<b>6. Diskussion</b>	<b>204</b>
6.1. Implikationen für die Forschung	204
6.1.1. Methodische Würdigung	204
6.1.2. Anreiz-Beitrags-Theorie	208
6.1.3. Christliche Werte in der Hotellerie	209
6.2. Implikationen für die Praxis	210
6.2.1. Hotelmanagement	210
6.2.2. Krankenhausmanagement	213
<b>7. Ausblick</b>	<b>214</b>
7.1. Forschung	214
7.2. Praxis	214
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>CCXV</b>
<b>Elektronische Quellen</b>	<b>CCXXXIII</b>
<b>Versicherung</b>	<b>CCXXXVIII</b>
<b>Anhang</b>	<b>CCXXXIX</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Forschungsvorgehen	10
<b>Abbildung 2:</b> Entwicklung des Inventars <i>Christliche Werte</i>	16
<b>Abbildung 3:</b> Das EFQM Excellence Modell	22
<b>Abbildung 4:</b> Hotel „C“ - Vision	29
<b>Abbildung 5:</b> Hotel „C“ - Mission	30
<b>Abbildung 6:</b> Hotel „C“ - Grundwerte	31
<b>Abbildung 7:</b> Hotel „C“ - Leitlinien	32
<b>Abbildung 8:</b> Hotel „C“ - Strategieprozess	50
<b>Abbildung 9:</b> Hotel „C“ - BSC	51
<b>Abbildung 10:</b> Prozessmodell - Hotel „C“	53
<b>Abbildung 11:</b> Hotel „C“ - Kompetenzmodell: Auszug	57
<b>Abbildung 12:</b> Hotel „C“ - Entlohnungs- und Belohnungssystem	61
<b>Abbildung 13:</b> Hotel „C“ - Mitarbeiterfürsorge	62
<b>Abbildung 14:</b> Hotel „C“ - Kriterien der Lieferantenauswahl	63
<b>Abbildung 15:</b> Hotel „C“ - Prozess der Lieferantenauswahl	65
<b>Abbildung 16:</b> Hotel „C“ - Kriterien der Partnerschaftsauswahl	66
<b>Abbildung 17:</b> Hotel „C“ - Prozess der Partnerauswahl	66
<b>Abbildung 18:</b> Hotel „C“ - Aspekte der Nachhaltigkeit	69
<b>Abbildung 19:</b> Hotel „C“ - Kriterien der Technologieauswahl	70
<b>Abbildung 20:</b> Hotel „C“ - Beispiele für Wissensaustausch	73
<b>Abbildung 21:</b> RADAR Prozessreifematrix	75
<b>Abbildung 22:</b> Fünf Konzeptionsebenen für das Produkt	76
<b>Abbildung 23:</b> Hotel „C“ - Markensteuerrad	81
<b>Abbildung 24:</b> Gästelerlebnisbezogene Aufgaben des Spirituellen Gästemanagers im Hotel „C“	86
<b>Abbildung 25:</b> Hotel „C“ - Key-Performance-Indikatoren der „Kundenbezogenen Ergebnisse“	89
<b>Abbildung 26:</b> Leistungsindikatoren mitarbeiterbezogene Ergebnisse	92
<b>Abbildung 27:</b> Hotel „C“ - Strategisches CSR-Modell	93
<b>Abbildung 28:</b> Hotel „C“ - Erfolgsmessgrößen	96
<b>Abbildung 29:</b> Hotel „C“ - Schlüsselleistungsindikatoren	97

<b>Abbildung 30:</b> Prämisse 1	98
<b>Abbildung 31:</b> Prämisse 2	99
<b>Abbildung 32:</b> Prämisse 3	99
<b>Abbildung 33:</b> Prämisse 4	100
<b>Abbildung 34:</b> Forschungsfrage 1	100
<b>Abbildung 35:</b> Forschungsfrage 2	101
<b>Abbildung 36:</b> Forschungsfrage 3	101
<b>Abbildung 37:</b> Hypothese 1	102
<b>Abbildung 38:</b> Hypothese 2	103
<b>Abbildung 39:</b> Hypothese 3	103
<b>Abbildung 40:</b> Hypothese 4	104
<b>Abbildung 41:</b> Hotelbezogene Kontrollvariablen	104
<b>Abbildung 42:</b> Mitarbeiterbezogene Kontrollvariablen	105
<b>Abbildung 43:</b> Rationale Konstruktionsstrategie	107
<b>Abbildung 44:</b> Fragebogenstruktur	108
<b>Abbildung 45:</b> Itemstruktur	110
<b>Abbildung 46:</b> Ablauf der Befragung am Beispiel des Pre-Test I	115
<b>Abbildung 47:</b> Reliabilitäten der EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukte - Pre-Test I	117
<b>Abbildung 48:</b> Reliabilitäten der <i>kulturbezogenen Konstrukte</i> - Pre-Test I	118
<b>Abbildung 49:</b> Deskriptive Analyse der <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte</i> - Pre-Test I	119
<b>Abbildung 50:</b> Deskriptive Analyse der <i>kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte</i> - Pre-Test I	121
<b>Abbildung 51:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter</i> - Pre-Test II	127
<b>Abbildung 52:</b> Deskriptive Analyse der <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Mitarbeiter christliches Hotel und Mitarbeiter nicht christliches Hotel</i> - Pre-Test II	128
<b>Abbildung 53:</b> Deskriptive Analyse der <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Mitarbeiter christliches Hotel und Mitarbeiter nicht christliches Hotel</i> - Pre-Test I	129

<b>Abbildung 54:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter Wichtigkeit</i> - Pre-Test I im Vergleich Pre-Test II	129
<b>Abbildung 55:</b> Stichproben mit paarigen Werten: T-Test Pre-Test I	130
<b>Abbildung 56:</b> Stichproben mit paarigen Werten: T-Test Pre-Test II	131
<b>Abbildung 57:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Führung</i> - Hauptuntersuchung	135
<b>Abbildung 58:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Führung</i> - Hauptuntersuchung	136
<b>Abbildung 59:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Strategie</i> - Hauptuntersuchung	136
<b>Abbildung 60:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Strategie</i> - Hauptuntersuchung	137
<b>Abbildung 61:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter</i> - Hauptuntersuchung	138
<b>Abbildung 62:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter</i> - Hauptuntersuchung	139
<b>Abbildung 63:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Partnerschaften und Ressourcen</i> - Hauptuntersuchung	139
<b>Abbildung 64:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Partnerschaften und Ressourcen</i> - Hauptuntersuchung	140
<b>Abbildung 65:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Prozesse, Produkte und Dienstleistungen</i> - Hauptuntersuchung	141
<b>Abbildung 66:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Prozesse, Produkte und Dienstleistungen</i> - Hauptuntersuchung	142
<b>Abbildung 67:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Kundenbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	143
<b>Abbildung 68:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Kundenbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	144
<b>Abbildung 69:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiterbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	144

<b>Abbildung 70:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell</i> bezogenen Konstrukts <i>Mitarbeiterbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	145
<b>Abbildung 71:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell</i> bezogenen Konstrukts <i>Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	146
<b>Abbildung 72:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell</i> bezogenen Konstrukts <i>Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	147
<b>Abbildung 73:</b> Reliabilitäten des <i>EFQM Excellence Modell</i> bezogenen Konstrukts <i>Schlüsselergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	148
<b>Abbildung 74:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell</i> bezogenen Konstrukts <i>Schlüsselergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	149
<b>Abbildung 75:</b> Deskriptive Analyse der <i>EFQM Excellence Modell</i> bezogenen <i>Untersuchungskonstrukte</i> - Hauptuntersuchung	150
<b>Abbildung 76:</b> Reliabilitäten des <i>kulturbezogenen Konstrukts</i> <i>Christliche Werte</i> - Hauptuntersuchung	151
<b>Abbildung 77:</b> Deskriptive Analyse des <i>kulturbezogenen Konstrukts</i> <i>Christliche Werte</i> - Hauptuntersuchung	152
<b>Abbildung 78:</b> Reliabilitäten des <i>kulturbezogenen Konstrukts</i> <i>Ergänzung christliche Werte</i> - Hauptuntersuchung	153
<b>Abbildung 79:</b> Deskriptive Analyse des <i>kulturbezogenen Konstrukts</i> <i>Ergänzung christliche Werte</i> - Hauptuntersuchung	154
<b>Abbildung 80:</b> Deskriptive Analyse der <i>kulturbezogenen</i> <i>Untersuchungskonstrukte</i> - Hauptuntersuchung	155
<b>Abbildung 81:</b> Trägerschaft <i>christliches Hotel</i> - Hauptuntersuchung	155
<b>Abbildung 82:</b> Organisationsform assoziiertes <i>nicht christliches Hotel</i> - Hauptuntersuchung	156
<b>Abbildung 83:</b> Größe <i>christliches Hotel</i> - Hauptuntersuchung	157
<b>Abbildung 84:</b> Größe assoziiertes <i>nicht christliches Hotel</i> - Hauptuntersuchung	158
<b>Abbildung 85:</b> Lage <i>christliches Hotel</i> - Hauptuntersuchung	161
<b>Abbildung 86:</b> Lage assoziiertes <i>nicht christliches Hotel</i> - Hauptuntersuchung	163
<b>Abbildung 87:</b> Angebotsform <i>christliches Hotel</i> - Hauptuntersuchung	165

<b>Abbildung 88:</b> Angebotsform assoziiertes <i>nicht christliches Hotel</i>	
- Hauptuntersuchung	167
<b>Abbildung 89 a:</b> Hotelbezogene Kontrollvariablen Teil 1	
- Hauptuntersuchung	170
<b>Abbildung 89 b:</b> Hotelbezogene Kontrollvariablen Teil 2	
- Hauptuntersuchung	171
<b>Abbildung 90:</b> Geschlecht der Befragten - Hauptuntersuchung	172
<b>Abbildung 91:</b> Position der Befragten - Hauptuntersuchung	173
<b>Abbildung 92:</b> Glaubenszugehörigkeit der Befragten	
- Hauptuntersuchung	174
<b>Abbildung 93:</b> Mitarbeiterbezogene Kontrollvariablen	
- Hauptuntersuchung	175
<b>Abbildung 94:</b> Wichtigkeit christliche Ausrichtung Arbeitgeber	
- Hauptuntersuchung	176
<b>Abbildung 95:</b> Vorerfahrungen <i>christliches Hotel</i> - Hauptuntersuchung	177
<b>Abbildung 96:</b> Bewertungen Vorerfahrungen <i>christliches Hotel</i>	
- Hauptuntersuchung	178
<b>Abbildung 97:</b> Vorerfahrungen <i>nicht christliches Hotel</i>	
- Hauptuntersuchung	179
<b>Abbildung 98:</b> Bewertungen Vorerfahrungen <i>nicht christliches Hotel</i>	
- Hauptuntersuchung	180
<b>Abbildung 99:</b> Mitarbeiterbezogene Einschätzungen	
- Hauptuntersuchung	182
<b>Abbildung 100:</b> Hypothese 1	183
<b>Abbildung 101:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Führung</i> - Hauptuntersuchung	184
<b>Abbildung 102:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Führung</i> - Hauptuntersuchung	184
<b>Abbildung 103:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Strategie</i> - Hauptuntersuchung	185
<b>Abbildung 104:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Strategie</i> - Hauptuntersuchung	185
<b>Abbildung 105:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter</i> - Hauptuntersuchung	186

<b>Abbildung 106:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter</i> - Hauptuntersuchung	186
<b>Abbildung 107:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Partnerschaften und Ressourcen</i> - Hauptuntersuchung	187
<b>Abbildung 108:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Partnerschaften und Ressourcen</i> - Hauptuntersuchung	188
<b>Abbildung 109:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Prozesse, Produkte und Dienstleistungen</i> - Hauptuntersuchung	189
<b>Abbildung 110:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Prozesse, Produkte und Dienstleistungen</i> - Hauptuntersuchung	189
<b>Abbildung 111:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Kundenbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	190
<b>Abbildung 112:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Kundenbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	191
<b>Abbildung 113:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiterbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	192
<b>Abbildung 114:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiterbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	192
<b>Abbildung 115:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	193
<b>Abbildung 116:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</i> - Hauptuntersuchung	194
<b>Abbildung 117:</b> Zusammenfassende Darstellung der unter Messwiederholung als signifikant getesteten Mittelwertsunterschiede in den jeweiligen <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukten</i> - Hauptuntersuchung	195
<b>Abbildung 118:</b> Hypothese 2	195

<b>Abbildung 119:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Christliche Werte</i> - Hauptuntersuchung	196
<b>Abbildung 120:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Christliche Werte</i> - Hauptuntersuchung	197
<b>Abbildung 121:</b> Deskriptive Analyse des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Ergänzung christliche Werte</i> - Hauptuntersuchung	197
<b>Abbildung 122:</b> T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des <i>EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Ergänzung christliche Werte</i> - Hauptuntersuchung	198
<b>Abbildung 123:</b> Zusammenfassende Darstellung der unter Messwiederholung als signifikant getesteten Mittelwertsunterschiede in den jeweiligen <i>kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten</i> - Hauptuntersuchung	199
<b>Abbildung 124:</b> Hypothese 3	199
<b>Abbildung 125:</b> Gemeinsame Wertebasis der Befragten mit christlicher Glaubenszugehörigkeit bzw. ohne Glaubenszugehörigkeit - Hauptuntersuchung	201
<b>Abbildung 126:</b> Hypothese 4	202
<b>Abbildung 127:</b> Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung des Arbeitgebers unterschieden nach Glaubenszugehörigkeit der Befragten - Hauptuntersuchung	203

# Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
CVJM	Christlicher Verein junger Menschen
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFQM EEA	EFQM Excellence Award
EFQM-Modell	European Foundation for Quality Management-Modell
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ERFA-Gremium	Erfahrungsaustauschgremium
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EQA	European Quality Award
F & B	Food & Beverage
ggf.	gegebenenfalls
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
iiQ	intelligent internet Quality-Check
ISO 9000	Qualitätsmanagementnorm
i.S.v.	im Sinne von
KPI	Key Performance Indicator
QKK	Qualitätsindikatoren für Kirchliche Krankenhäuser
RevPag	revenue per available guest
RevPar	revenue per available room

s.o.	siehe oben
SP.	Spalte
u.a.	unter anderen
USP	unique selling point
usw.	und so weiter
VCH	Verband Christlicher Hoteliers
vgl.	vergleiche
VHC	Fiktiv gewählte Bezeichnung für die Hotel- kooperation im Kontext des entwickelten EFQM Excellence Modells für die christliche Hotellerie

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Die Fragestellung dieses Forschungsvorhabens resultiert aus der Praxis: Wie konkretisieren sich die *christlichen Werthaltungen* im betrieblichen Alltag eines Hotels<sup>1</sup>? Gibt es aus Sicht der Mitarbeiter<sup>2</sup> *christlicher Hotels*<sup>3</sup> in der betrieblichen Praxis Unterschiede in den Werthaltungen zwischen *christlichen* und *nicht christlichen Hotels*? Bieten *christliche Hotels* aus Sicht ihrer Mitarbeiter als Arbeitgeber im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* besondere Anreize, verfügen demnach über einen unique selling point (USP; Alleinstellungsmerkmal) gegenüber *nicht christlichen Hotels* im Wettbewerb um Fach- und

- 
- 1 Das Statistische Bundesamt definiert ein Hotel wie folgt: „Beherbergungsstätten, die allgemein zugänglich sind und in denen auch für Passantinnen und Passanten ein Restaurant vorhanden ist. In der Regel stehen weitere Einrichtungen oder Räume für unterschiedliche Zwecke (Konferenzen, Seminare, Sport, Freizeit, Erholung) zur Verfügung“, vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/BinnenhandelGastgewerbeTourismus/Tourismus/Glossar/Hotels.html> zuletzt abgefragt am 28.12.2015 um 20:00 Uhr. In Abgrenzung dazu definiert der DEHOGA „Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb, in dem eine Rezeption, Dienstleistungen, tägliche Zimmerreinigung, zusätzliche Einrichtungen und mindestens ein Restaurant für Hausgäste und Passanten angeboten werden. Ein Hotel sollte über mehr als 20 Gästezimmer verfügen“, vgl. <http://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/> zuletzt abgefragt am 29.12.2015 um 21:35 Uhr. Im Kontext dieser Ausarbeitung wird das Verständnis des Begriffs Hotel entsprechend der Definition des Statistischen Bundesamtes zugrundegelegt, es wird jedoch auf den Passus - auch für Passantinnen und Passanten - verzichtet, da die dem VCH angeschlossenen Hotels nicht allumfänglich über ein für Passantinnen und Passanten zugängliches Restaurant verfügen. Das Beherbergungsgewerbe beinhaltet grundsätzlich verschiedene Formen der Hotellerie. Hotels stellen dabei nur eine spezielle Betriebsart des Beherbergungswesens dar. Im Deutschen wird häufig verkürzt von *Hotellerie* oder *Hotelgewerbe* gesprochen, obgleich die gesamte *Beherbergungsbranche* gemeint ist. Teilweise wird der Begriff *Hotellerie* sogar für den *Gastronomiebereich*, also das *Gastgewerbe*, verwendet. Vgl. zur weiteren Einordnung des Begriffs *Hotel* weiterführend beispielsweise Freyer, Walter (2015): *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 11. Auflage. Berlin, München, Boston: Oldenbourg, S. 164 ff.
  - 2 Soweit im Folgenden zur besseren Lesbarkeit nur eine Form der personenbezogenen Bezeichnung verwendet wird, sind in der Textfassung die weibliche und männliche Form gleichermaßen gemeint.
  - 3 Vgl. zur Definition *christliche Hotellerie* weiterführend Freyer, Walter; Behrens, Jan (2012): *Marketingpotentiale für christlich-religiöse Angebote im Tourismus*. In: Harald Pechlaner, Hans Hopfinger, Silvia Schön, Christian Antz, Jan Behrens, Kundri Böhmer-Bauer et al. (Hg.): *Wirtschaftsfaktor Spiritualität und Tourismus. Ökonomisches Potenzial der Werte- und Sinnsuche*: Erich Schmidt Verlag, S. 58 f.

Führungskräfte? Welche Anreize erwarten die Mitarbeiter *christlicher Hotels* grundsätzlich von ihren Arbeitgebern? Gibt es Unterschiede in den Bewertungen der Wichtigkeit der *christlichen Ausrichtung christlicher Hotels* je nach Glaubenszugehörigkeit (christlich, andere, ohne) der Mitarbeiter *christlicher Hotels*? Die Forschungsliteratur bietet hierzu bislang keine Erkenntnisse. In der vorliegenden Untersuchung wird zunächst näher skizziert, was unter einem *christlichen Hotel* detailliert verstanden werden kann. Hierfür werden neben der Literatur zum allgemeinen Hotelmanagement auch Quellen aus dem allgemeinen und christlichen Krankenhausmanagement herangezogen und auf die *christliche Hotellerie* übertragen.<sup>4</sup> Auf dieser Basis werden weiterführend die gelebten Wertvorstellungen in den *christlichen Hotels* aus Sicht der Mitarbeiter untersucht. Da die Anwendung bzw. Konkretion *christlicher Werte* im betrieblichen Kontext nicht vom kulturellen Umfeld getrennt betrachtet werden kann,<sup>5</sup> beziehen sich die vorliegenden Ausführungen und Untersuchungen allein auf *christliche Hotels* in Deutschland.

## 1.2. Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit folgt dem im Kritischen Rationalismus zwingend vorgeschriebenen deduktiven Vorgehen (Schluss vom Generellen zum Speziellen). Zentrale Aufgabe empirischer Forschung ist es demnach, theoretische Vorstellungen bzw. Vermutungen über die Realität aufzustellen und diese mit der Zielsetzung zu überprüfen, Gesetzmäßigkeiten aufzufinden und zu erklären.<sup>6</sup> Hierfür werden zunächst die im weiteren Verlauf des Forschungsvorha-

---

4 Krankenhäuser und Hotels zählen zu den kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsunternehmen. Die Übergänge von Hotels zu Krankenhäusern, wie beispielsweise Kurhotels oder Medical Wellness Hotels zu Rehakrankenhäusern, sind fließend.

5 Den weiteren Ausführungen wird folgendes Verständnis des Begriffs *Kultur* zugrundegelegt: „Im weitesten Sinne kann der Kulturbegriff auf Verhaltensweisen, Handlungen, Strukturen, Strategien und Institutionen innerhalb eines sozialen Systems bezogen werden, die sämtliche für ein Volk spezifischen Besonderheiten an Werten widerspiegeln. Sämtliche Lebensäußerungen einer Gesellschaft wie Künste, Wissenschaften, Sprache und Religion werden von diesen bestimmt und sind somit Teil einer spezifischen Kultur.“, Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Ober-Heilig, Nadine (2014): Kulturmarketing. Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente. Mit Praxisbeispielen von Henry C. Brinker. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1.

6 Vgl. Mayer, Horst Otto (2009): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 5., überarbeitete Auflage. München, Wien: Oldenbourg,

bens herangezogene Anreiz-Beitrags-Theorie (Kapitel 2.1.), das aufgegriffene Werteverständnis unternehmensrelevanter *christlicher Werte* (Kapitel 2.2.) sowie das EFQM-Excellence Modell (Kapitel 2.3.) grundlegend erläutert. Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 das EFQM Excellence Modell auf die *christliche Hotellerie* übertragen.

Dieses entwickelte EFQM Excellence Modell - auch EFQM Excellence Modell Hotel „C“ genannt - dient im Rahmen dieser Forschungsarbeit im weitesten Sinne einer ersten Konkretion des Forschungsgegenstandes *christliches Hotel*.

Ziel des EFQM Excellence Modell Hotel „C“ ist

- a) die Zusammenführung aller zu diesem Zweck aus der Literatur heranzuziehenden Quellen aus dem Hotel- bzw. Krankenhausmanagement
- b) sowie deren Spiegelung vor dem Hintergrund des im Rahmen dieses Forschungsvorhabens definierten Verständnisses unternehmensrelevanter *christlicher Werte*.<sup>7</sup>

Diese theoretischen und zugleich praxisbezogenen Vorüberlegungen bilden die Ausgangsbasis für die in Kapitel 4.3. abgeleiteten Hypothesen und die in Kapitel 5 durchgeführte empirische Untersuchung.

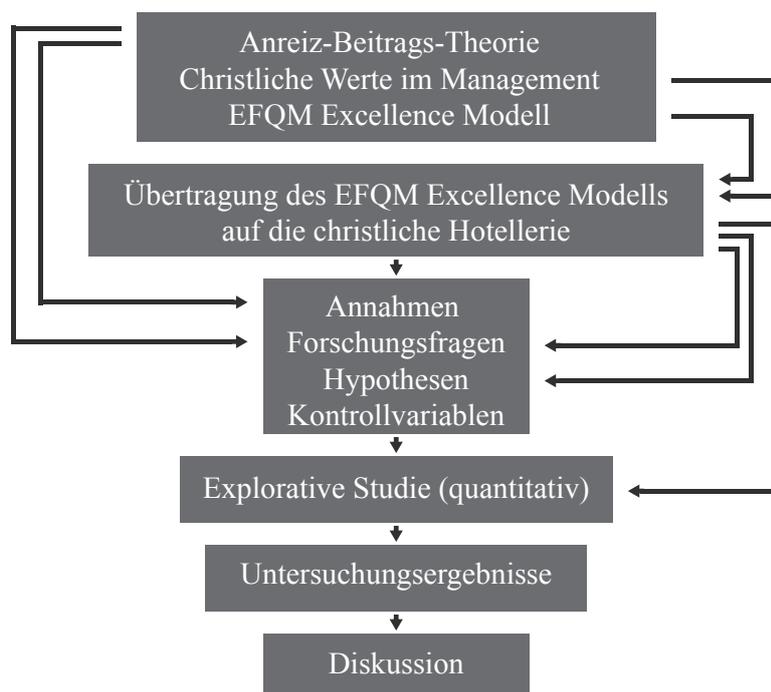
Kapitel 4 konkretisiert das Untersuchungsziel. Unter anderem vor dem Hintergrund der Anreiz-Beitrags-Theorie (Kapitel 2.1.) werden im Abschnitt 4.1. vier Prämissen beschrieben sowie in Abschnitt 4.2. drei Forschungsfragen formuliert. Abschnitt 4.3. leitet, unter anderem unter Bezugnahme auf das zuvor in Kapitel 3 auf die *christliche Hotellerie* übertragene EFQM Modell, theoriebasiert vier Hypothesen ab. In Kapitel 4.4. werden hotelbezogene und mitarbeiterbezogene Kontrollvariablen ergänzt, die der Absicherung möglicher Befunde dienen. In Kapitel 5 wird die quantitative Studie erläutert. Die Befragung wird in Kooperation mit der „VCH-Hotels Deutschland - Hotelkooperation - GmbH“

---

S. 17 ff. in Abgrenzung zum induktiven Vorgehen anderer Wissenschaftsrichtungen wie z.B. der qualitativen Sozialforschung ähnlich Riesenhuber, Felix (2007): Großzahlige empirische Forschung. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 1 ff.

7 Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 2.2.1., 2.2.4. sowie Abschnitt 3.1. dieser Ausarbeitung.

(kurz VCH; Verband Christlicher Hoteliers) durchgeführt. Der VCH ist der älteste Hotelverband<sup>8</sup> und zugleich einer der größten christlichen Hotelverbände in Deutschland. Aktuell sind ihm ca. 50 deutsche Hotels angeschlossen.<sup>9</sup> Für die Untersuchung wurden 276 Mitarbeiter aus 46 deutschen VCH-Hotels befragt. Der Fragebogen der schriftlichen Befragung leitet sich aus dem zuvor entwickelten EFQM Excellence Modell für die *christliche Hotellerie* in Deutschland ab. Im allgemeinen Teil des Fragebogens werden die Kontrollvariablen mit abgefragt. Der Fragebogen wurde zunächst in einem ersten Pre-Test mit Mitarbeitern fünf deutscher VCH-Hotels auf Reliabilität getestet und auf Optimierungspotential hinsichtlich der Durchführung, Itemformulierungen und Befragungsdauer untersucht. In einem zweiten Pre-Test wurde eine Vergleichsuntersuchung mit Mitarbeitern sechs *nicht christlicher Hotels* in Deutschland zur Einschätzung von generell auftretenden Effekten sozialer Erwünschtheit aufgrund des Faktors Christlichkeit und zur Identifikation weiterer Optimierungspotentiale für die Hauptuntersuchung durchgeführt. Die Untersuchungs-



**Abbildung 1:** Forschungsvorgehen

**Quelle:** Eigene Darstellung

8 Vgl. Auszug der Homepage des VCH anlässlich des 100-jährigen Jubiläums vom 05.02.2004.

9 Vgl. <https://www.vch.de/wir-ueber-uns.html> zuletzt abgefragt am 27.08.2015 um 19:18 Uhr.

konstrukte der Hauptbefragung werden zunächst *EFQM Excellence Modell* bezogen (Abschnitt 5.4.3.1.1.), dann *kulturbezogen* (Abschnitt 5.4.3.1.2.) und später aus der Perspektive der Kontrollvariablen hotel- und mitarbeiterbezogen (Abschnitt 5.4.3.2.) ausgewertet. Schließlich werden die Hypothesen getestet und zu zentralen Ergebnissen (Abschnitt 5.4.3.4.) zusammengefasst. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse diskutiert. Dabei werden das entwickelte EFQM Excellence Modell für die *christliche Hotellerie* und die Ergebnisse der quantitativen Studie methodisch gewürdigt (Abschnitt 6.1.1.). Die den Annahmen und Forschungsfragen zugrundeliegende Anreiz-Beitrags-Theorie wird im Zuge des Forschungsvorhabens reflektiert (Abschnitt 6.1.2.). Abschnitt 6.1.3. thematisiert die aus der durchgeführten Untersuchung resultierenden Implikationen für die Forschung im Bereich *Christliche Werte* in der Hotellerie. Anschließend werden Implikationen für die Praxis des Hotel- als auch des Krankenhausmanagements diskutiert (Abschnitt 6.2.). Kapitel 7 schließt mit einer Zusammenfassung und mit einem Ausblick auf mögliche aufbauende Forschungsfragestellungen (vgl. zum Forschungsvorgehen Abbildung 1).

## 2. Grundlagen

### 2.1. Anreiz-Beitrags-Theorie

#### 2.1.1. Grundlegung

Die Anreiz-Beitrags-Theorie geht u.a. auf March/Simon (1958)<sup>10</sup> zurück. Sie wird als „Theorie des organisatorischen Gleichgewichts“ interpretiert, bei der es im Kern um die Formulierung der Bedingungen für die Existenzhaltung einer Organisation geht. Das Überleben einer Organisation ist demzufolge gesichert, wenn es gelingt, für die (potentiellen) Teilnehmer der Organisation (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden etc.) eine ausgeglichene Beziehung zwischen Anreizen und Beiträgen herzustellen.<sup>11</sup>

Anreize werden in der Literatur, je nachdem welche Funktion sie erfüllen, in Eintritts-, Bleibe- bzw. Leistungsanreize ausdifferenziert.<sup>12</sup>

March/Simon fassen ihre Überlegungen zur „Theorie des organisatorischen Gleichgewichts“ in fünf Basisaussagen zusammen<sup>13</sup>:

1. „Eine Organisation besteht aus einem System sich wechselseitig beeinflussender sozialer Verhaltensweisen von Personen, die wir die Teilnehmer der Organisation nennen.
2. Jeder Teilnehmer und jede Gruppe von Teilnehmern erhält von der Orga-

---

10 March, James G.; Simon, Herbert Alexander (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons.

11 Vgl. zitierfähige URL <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anreiz-beitrags-theorie.html> zuletzt abgefragt am 24.12.2015 um 15:30 Uhr.

12 Vgl. beispielsweise March, James G.; Simon, Herbert Alexander (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons, S. 84 ff.; Schanz, Günther (1991): Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen. In: Günther Schanz (Hg.): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart: Poeschel, S. 8 ff.; Weinert, Ansfried B. (1992): Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension. In: Erich Frese (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 3., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2), Sp. 132 f.; Becker, Fred G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Alfred Kieser (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 10), Sp. 39.

13 March, James G.; Simon, Herbert Alexander (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons, S. 84 in der Übersetzung von Kirsch, Werner (1971): Entscheidungen in Organisationen. 3 Bände. Wiesbaden: Gabler (Entscheidungsprozesse, 3), S. 31.

nisation Anreize. Dafür leisten sie an die Organisation Beiträge.

3. Jedes Mitglied wird seine Teilnahme an der Organisation nur so lange fortsetzen, als die ihm angebotenen Anreize so groß oder größer sind - gemessen in Einheiten seiner Werte und der ihm zur Verfügung stehenden Alternativen - als die von ihm geforderten Beiträge.
4. Die Beiträge, die die verschiedenen Gruppen der Organisation leisten, sind die Quelle, der die Organisation die den Mitgliedern angebotenen Anreize entnimmt.
5. Eine Organisation ist folglich nur solange *solvent* und existenzfähig, als die Beiträge in genügendem Maße ausreichen, Anreize zu gewähren.“

### **2.1.2. Anwendung im Untersuchungskontext**

Die vorgelegte Studie untersucht u.a. die Anreize, die *christliche Hotels* ihren Mitarbeitern aus Sicht ihrer Mitarbeiter anbieten, fokussiert sich im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie folglich auf Mitarbeiter als Organisationsteilnehmer und deren Wahrnehmung von Anreizen. Dabei werden sowohl materielle als auch insbesondere immaterielle beziehungsweise wertebezogene Anreize überprüft. Die Anreiz-Beitrags-Theorie wird im Rahmen dieser Untersuchung in einer von vier Vorbedingungen aufgegriffen.<sup>14</sup> Da es sich bei den Befragten der Studie um Personen handelt, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in einem Beschäftigungsverhältnis mit einem *christlichen* beziehungsweise *nicht christlichen* Hotel befanden, werden im Untersuchungskontext Anreize sowohl im Sinne von Bleibe- als auch Leistungsanreizen verstanden. Eintrittsanreize werden, da die Entscheidung für einen *christlichen* bzw. *nicht christlichen* Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Befragung von den Befragten bereits getroffen wurde, nicht explizit betrachtet.

---

14 Vgl. weiterführend Kapitel 4.1. dieser Ausarbeitung.

## 2.2. Christliche Werte im Management

### 2.2.1. Grundlegung

#### Werte

Führungskräfte sehen ihr vornehmstes Geschäft darin, zu entscheiden.<sup>15</sup> Es ist daher notwendig, den Einfluss der Weltbilder, Werte und Einstellungen auf die Entscheidungen von Führungskräften zu untersuchen.<sup>16</sup> *Werte* sind Ideale, Maßstäbe für individuelles Handeln und damit stabiler als bloße Einstellungen. Werte sind ethische Überzeugungen mit hoher Verbindlichkeit, Prinzipien auf denen jedes Individuum sein Leben individuell aufbaut.<sup>17</sup> Im Allgemeinen wird im Zusammenhang von *Werten im Management* von der so genannten *Zwei-Welten-Theorie* ausgegangen: auf der einen Seite die *Hard Facts der Ökonomie* (Preise, Kosten, Gewinne) und auf der anderen Seite die *Soft Facts* (Werte, Motivationen, Erwartungen und Kultur). Diese zwei Welten bringen - sofern in den persönlichen Werten der Führungskraft Moral verankert ist - Konfliktpotential mit sich: die Spaltung in den *ökonomischen Akteur* und den *Menschen*. Nach herrschender Meinung wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte den Werten, die sie verwirklichen wollen, nur dann gerecht werden können (Sekundärentscheidung), sofern diese den grundsätzlichen ökonomischen Anforderungen gerecht werden können (Primärentscheidung).<sup>18</sup> Mit Werten führen heißt aber auch „eine Werteordnung gestalten, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können.“<sup>19</sup> Je nach Weltanschauung der Führungskraft kommen unterschied-

---

15 Vgl. zum Themenfeld betrieblicher Entscheidungen weiterführend beispielsweise Kahle, Egbert (1981): Betriebliche Entscheidungen. Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. München: Oldenbourg.

16 Vgl. Priddat, Birger P. (1996): Statt einer Einleitung: Essay über Unternehmensphilosophie - und darüber was sie nicht ist. In: Karl Reinhard Lohmann und Thomas Schmidt (Hg.): Werte und Entscheidungen im Management. Eine Untersuchung im Auftrag der BLOCK-Trainings-Gesellschaft mbH. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 11 f.

17 Vgl. Holthaus, Stephan (2011): Mit Werten führen. Erfolgsrezepte für Menschen in Verantwortung. Gießen: Brunnen-Verlag (Ethik & Werte, 5), S. 12 f.

18 Vgl. Priddat, Birger P. (1996): Statt einer Einleitung: Essay über Unternehmensphilosophie - und darüber was sie nicht ist. In: Karl Reinhard Lohmann und Thomas Schmidt (Hg.): Werte und Entscheidungen im Management. Eine Untersuchung im Auftrag der BLOCK-Trainings-Gesellschaft mbH. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 11 f.

19 Rosche, Günther (2005): Mit Werten führen. Werte leben - Vom Ideal zur Wirklichkeit. Führungsqualität und Werteverwirklichung in Unternehmen. Ein Wort des Her-

lichste Wertesysteme in Frage. Im abendländischen Kulturkreis ist das *christliche Weltbild* ein häufig anzutreffendes Wertesystem, nach dem Führungskräfte ihr Handeln ausrichten.<sup>20</sup>

## Christliche Werte im Management

„Was ein *Christ* ist, gehört zu den entscheidenden Fragen, die nie zureichend beantwortet werden können. Daher dürfen Christen aller Zeiten darüber diskutieren, was sie zu dem macht, der sie sein wollen.“<sup>21</sup> Dementsprechend finden sich zum Themengebiet *Christliche Werte bzw. Ethik im Management* eine Vielzahl vornehmlich theologischer Veröffentlichungen.<sup>22</sup> In der Fülle der ethischen Diskussionen über das *Gut und Böse* und somit das theoretische Bewerten von Unternehmenskulturen<sup>23</sup> mangelt es an Definitionen, was christliche Werte im Unternehmenskontext konkret ausmachen. Lediglich die Grundlagenforschungen der Universität St. Gallen und die darauf aufbauende Studie von Gregor Schönborn definiert auf Basis christlicher Werte unternehmensrelevante christliche Werte und operationalisiert diese in Form eines Werte-Inventars *Christliche Werte*, die in der darauf aufbauenden Studie um ein weiteres Werte-Inventar *Ergänzung christliche Werte* erweitert wird.<sup>24</sup>

---

ausgebers. In: Helmut Graf (Hg.): Mit Sinn und Werten führen. Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat. Zum 100. Geburtstag von Viktor E. Frankl. Wien: LIT Verlag (Personal und Organisation, Bd. 22), Ein Wort des Herausgebers, S. 87.

- 20 Zu den Werthaltungen deutscher Spitzenmanager vgl. weiterführend beispielsweise Buß, Eugen (2007): Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln. München: Oldenbourg, S. 107 ff.
- 21 Schwikart, Georg (2001): Amen, Kuß und Zölibat. Das ultimative Wörterbuch für Theologen und andere Unfromme. Würzburg: Echter Verlag. S. 17.
- 22 Vgl. für einen Überblick über Neuerscheinungen im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik u.a. aus theologischer Perspektive weiterführend beispielsweise Holt-haus, Stephan (2010): Des vielen Büchermachens ist kein Ende - Neuerscheinungen im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: *Unveröffentlichtes Dokument, Freie Theologische Hochschule Gießen*, S. 1 ff.
- 23 Vgl. beispielsweise Mackie, John L. (2004): Ethik. Die Erfindung des moralisch Richtigen und Falschen. Stuttgart: Reclam (Nr. 7680), S. 7 ff.
- 24 Schönborn, Gregor (2006): Unternehmen „C“ - Leadership Values - Manager-Tugenden als messbarer Erfolgsfaktor. In: Bruno Klauk und Martina Stangel-Meseke (Hg.): Mit Werten wirtschaften - Mit Trends trumpfen. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. an der Business and Information Technology School (BiTS) am 03. und 04.02.2006 in Iserlohn. Lengerich, Berlin, Bremen, Mi-

Christliche Werte	Unternehmensrelevante christliche Werte	Werte-Inventar Christliche Werte	Werte-Inventar Ergänzung christliche Werte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblische Werte</li> <li>• Christliche Ethik</li> <li>• Christliche Sozialethik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalität / Menschenwürde</li> <li>• Solidarität</li> <li>• Subsidiarität</li> <li>• Authentizität</li> <li>• Dialogische Loyalität</li> <li>• Gemeinwohl</li> <li>• Zeugnis des Glaubens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung</li> <li>• Ehrlichkeit / Wahrhaftigkeit</li> <li>• Gerechtigkeit / Fairness</li> <li>• Gesundheit / Fürsorge</li> <li>• Individualität</li> <li>• Kollegialität</li> <li>• Kritik zulassen</li> <li>• Lebensfreude</li> <li>• Lernfähigkeit</li> <li>• Rücksicht</li> <li>• Selbstachtung</li> <li>• Toleranz</li> <li>• Verantwortung sozial</li> <li>• Verantwortung Umwelt</li> <li>• Wertschätzung (Leistung)</li> <li>• Wir-Gefühl</li> <li>• Zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung (Mensch)</li> <li>• Unternehmerische Sorge</li> <li>• Ehrenamtliches Engagement</li> <li>• Hilfskultur</li> <li>• Persönliche Ausstrahlung</li> <li>• Beteiligungsmöglichkeiten</li> <li>• Hierarchische Loyalität</li> <li>• Dezentrale Struktur</li> <li>• Mitwisser, Mitwirker, Mitverantwortlicher</li> <li>• Religiöses Brauchtum</li> <li>• Zugehörigkeit zur christlichen Kirche</li> <li>• Religiöse Symbole</li> </ul>

**Abbildung 2:** Entwicklung des Inventars *Christliche Werte*

**Quelle:** Schönborn, Gregor (2006): Unternehmen „C“ - Leadership Values - Manager-Tugenden als messbarer Erfolgsfaktor. In: Bruno Klauk und Martina Stangel-Meseke (Hg.): Mit Werten wirtschaften - Mit Trends trumpsfen. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. an der Business and Information Technology School (BiTS) am 03. und 04.02.2006 in Iserlohn. Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publishers, S. 23.

---

ami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publishers, S. 13 ff. An dieser Stelle weist die Verfasserin ausdrücklich auf die in der o.g. Veröffentlichung abgedruckte Schutzklausel hin, die auch auf alle weiteren im Rahmen dieser Ausarbeitung zitierten Textstellen des Autors Anwendung findet: „Die Untersuchungsmethode einschließlich des verwendeten Werte-Inventars, formulierter Items und der Methode zur Berechnung des Zusammenhangs zwischen Wertausprägungen und Erfolg von Unternehmen sind von Deep White urheberrechtlich und patentrechtlich geschützt. Die Veröffentlichung und Präsentation der Studienergebnisse, auch wenn sie kostenlos erfolgen, die gewerbliche Nutzung sowie Vervielfältigung und Speichern auf anderen Medien sind grundsätzlich nicht gestattet und bedürfen daher der schriftlichen Genehmigung von Deep White GmbH. Alle Rechte vorbehalten. © Deep White GmbH, November 2005“

Die in diesen Werte-Inventaren aufgeführten unternehmensrelevanten christlichen Werte lassen sich sowohl aus anderen religiösen Weltanschauungen als auch aus philosophischen Betrachtungen heraus begründen.<sup>25</sup> Die Formulierung und Ausrichtung auf die genannten Werte ist damit kein Alleinstellungsmerkmal christlicher Glaubenszugehörigkeit.

### 2.2.2. Christliche Werte in der Hotellerie

Trotz der wirtschaftlichen Bedeutung der Hotellerie hat die Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Managements von Hotelbetrieben in Deutschland bislang keine akademische Tradition. Es mangelt an einschlägiger Literatur, die Theorie und Praxis miteinander verzahnt und einen zeitgemäßen Überblick über Strategien, Methoden und Techniken des Hotelmanagements bietet.<sup>26</sup> Vor dem Hintergrund der allgemein überschaubaren Quellenlage verwundert es nicht, dass *christliche Hotels* in Deutschland in der Literatur lediglich bei Freyer wie folgt Erwähnung finden:<sup>27</sup>

Freyer bezeichnet unter dem Begriff *Christliche Beherbergung* „Einrichtungen, die von bewusst christlich lebenden Menschen bzw. christlichen Organisationen betrieben werden und deren christlich-religiös geprägten bzw. mit christlich-religiösen Bestandteilen versehenen Angebote sich sowohl an christliche als auch nicht-gläubige Gäste richten“<sup>28</sup>. Dies können sowohl *christliche Hotels*, christliche Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime, christliche Feriendörfer, Pilgerherbergen als auch Klöster und/oder Einkehrhäuser sein. *Christliche Hotels* haben zahlenmäßig einen vergleichsweise kleinen Anteil am deutschen Hotelwesen. Als wichtige Hotelkooperation nennt Freyer den VCH mit seinen

---

25 Vgl. beispielsweise Meissner, Stefan (2007): Über den Umgang mit den Heiligen Schriften. Juden, Christen und Muslime zwischen Tuchfühlung und Kluft. Berlin, Münster: LIT Verlag (Bd. 4), S. 7 ff.

26 Vgl. Gardini, Marco A. (2009): Vorwort des Herausgebers. In: Marco A. Gardini (Hg.): Handbuch Hospitality-Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmerpraxis. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH; S. 15 f.

27 Freyer, Walter; Behrens, Jan (2012): Marketingpotentiale für christlich-religiöse Angebote im Tourismus. In: Harald Pechlaner, Hans Hopfinger, Silvia Schön, Christian Antz, Jan Behrens, Kundri Böhmer-Bauer et al. (Hg.): Wirtschaftsfaktor Spiritualität und Tourismus. Ökonomisches Potenzial der Werte- und Sinnsuche: Erich Schmidt Verlag, S. 58 f.

28 a.a.O.

ca. 50 Hotels. Der VCH ist zugleich Kooperationspartner dieser Studie. Ca. 30 Häuser der insgesamt 220 Häuser des Kolpingwerkes werden nach Freyer als *christliche Hotels* geführt. Zudem unterhält der Christliche Verein junger Menschen (CVJM) als größter christlich-ökonomischer Jugendverband Deutschlands 11 Hotels und etwa 100 Gästehäuser.<sup>29</sup>

Darüber hinaus finden sich in der deutschen Hotellerie etwa ein Dutzend - in der Regel inhabergeführte - Einzelhotels, die sich keiner christlichen Hotelkooperation angeschlossen haben, aber nach außen hin kommunizieren, dass sie ihr Haus nach christlichen Werten führen.<sup>30</sup>

### **2.2.3. Christliche Werte im Krankenhauswesen**

Auch Krankenhäuser haben in Deutschland eine große wirtschaftliche Bedeutung. Die Auseinandersetzung der Anforderungen des Managements von Krankenhausbetrieben in Deutschland hat im Gegensatz zur Hotellerie eine akademische Tradition. Dies mag dadurch begründet sein, dass die Akademikerquote in Krankenhäusern schon allein durch die Ärzteschaft, aber auch durch den Verwaltungsbereich, im Vergleich zur Hotellerie wesentlich höher ist. Veröffentlichungen zu christlichen Werten im Krankenhauswesen finden sich in mehreren Themengebieten der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere zu Fragestellungen der Führung<sup>31</sup> sowie des Marketings<sup>32</sup>, Personalmanagements<sup>33</sup> und Qualitäts-

---

29 Vgl. a.a.O.

30 Vgl. beispielsweise <http://duenenhof.org/de/startseite/> zuletzt abgefragt am 30.12.2015 um 13:40 Uhr, <http://www.romantischer-winkel.de/de/hotel-resort/leitbild/leitbild.html> zuletzt abgefragt am 30.12.2015 um 13:30 Uhr.

31 Vgl. beispielsweise Lubatsch, Heike (2012): Führung macht den Unterschied. Arbeitsbedingungen diakonischer Pflege im Krankenhaus. Berlin: Lit (SI Konkret, 5), S.1 ff., vgl. Fischer, Michael (2012): Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive. 3. Auflage. Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie, Band 27), S. 105 ff.

32 Vgl. beispielsweise Fischer, Michael (2013): Spiritualität - ein Alleinstellungsmerkmal kirchlicher Krankenhäuser? In: Klaus Baumann, Johannes Eurich und Karsten Wolkenhauer (Hg.): Konfessionelle Krankenhäuser. Strategien, Profile, Potenziale. Stuttgart: Kohlhammer, S. 25 ff.; vgl. Giebel, Astrid (2013): Christliche Spiritualität als Markenkern kirchlicher Krankenhäuser. In: Klaus Baumann, Johannes Eurich und Karsten Wolkenhauer (Hg.): Konfessionelle Krankenhäuser. Strategien, Profile, Potenziale. Stuttgart: Kohlhammer, S. 38 ff.

33 Vgl. beispielsweise Fischer, Michael (2012): Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive. 3. Auflage.

managements.<sup>34</sup>

## 2.2.4. Anwendung im Untersuchungskontext

Zur Konkretion unternehmensrelevanter christlicher Werte im Rahmen dieser Ausarbeitung wird das Werte-Inventar *Christliche Werte* und *Ergänzung christliche Werte* aus der Schönborn/St. Gallen Studie aufgegriffen.<sup>35</sup> Im ersten Schritt wird das Werte-Inventar in das EFQM Excellence Modell auf die christliche Hotellerie<sup>36</sup> übertragen. Die Ergebnisse bilden die Ausgangsbasis für die Ableitung der Hypothesen<sup>37</sup> und die Konzeption des Fragebogens<sup>38</sup> für die

---

Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie, Band 27), S. 409 ff.; vgl. Oxenknecht-Witzsch, Renate (2013): Arbeitsrechtliche Herausforderungen für konfessionelle Krankenhäuser - aus Sicht des Arbeitsrechts der katholischen Kirche. In: Klaus Baumann, Johannes Eurich und Karsten Wolkenhauer (Hg.): Konfessionelle Krankenhäuser. Strategien, Profile, Potenziale. Stuttgart: Kohlhammer, S. 110 ff.; Budde, Burkhard (2009): Christliches Management profilieren. Führungsstrukturen und Rahmenbedingungen konfessioneller Krankenhäuser in Deutschland. Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie. 26), S. 245 ff.; vgl. Schell, Wolfgang (2012): Beziehungswirklichkeit im Personalmanagement des christlichen Krankenhauses - Proprium und strategischer Erfolgsfaktor. Würzburg: Echter (Studien zur Theologie und Praxis der Caritas und Sozialen Pastoral, 27, S. 42 ff.

- 34 Vgl. beispielsweise Wissing, Frank (2015): Mitarbeiterbefragungen in deutschen Krankenhäusern. Ein wirksames Instrument des Qualitätsmanagements? Frankfurt am Main, New York: Campus (Arbeit - Interessen - Partizipation, 14), S. 7 ff.; vgl. Stausberg, Jürgen; Jungen, Thomas (2011): Qualitätsindikatoren für Kirchliche Krankenhäuser (QKK). Behandlungsqualität und Christlichkeit. Aachen: Shaker, S. 5 ff., vgl. Fischer, Michael (2010): Spezifisch christliches Qualitätsprofil? Das christliche Gütesiegel pro-Cum Cert im Spiegel des konfessionellen Selbstverständnisses. In: *Wege zum Menschen: Monatsschrift für Seelsorge und Beratung*. 62, S. 168 ff.; vgl. Mussinghoff, Peter (2006): Garantiert christlich? Eine theologische Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagement in christlichen Krankenhäusern. Berlin: LIT Verlag (Diakonik-Beihefte, 2), S. 46 ff.
- 35 Schönborn, Gregor (2006): Unternehmen „C“ - Leadership Values - Manager-Tugenden als messbarer Erfolgsfaktor. In: Bruno Klauk und Martina Stangel-Meseke (Hg.): Mit Werten wirtschaften - Mit Trends trumpfen. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. an der Business and Information Technology School (BiTS) am 03. und 04.02.2006 in Iserlohn. Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publishers, S. 17 ff., Fischer, Michael (2012): Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive. 3. Auflage. Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie, Band 27), S. 319 ff.
- 36 Vgl. Kapitel 3. dieser Ausarbeitung.
- 37 Vgl. weiterführend Abschnitt 4.3. dieser Ausarbeitung.
- 38 Vgl. weiterführend Abschnitt 5.1. dieser Ausarbeitung.

quantitative Befragung.<sup>39</sup>

Das Werte-Inventar *Christliche Werte* bzw. *Ergänzung christliche Werte* findet als *kulturbezogene Untersuchungskonstrukte* Eingang in das Studiendesign.

Die Literatur aus dem Themengebiet christliche Werte im Krankenhauswesen<sup>40</sup> wird, soweit sie auf den Untersuchungsgegenstand christliches Hotel angewendet werden kann, bei der Übertragung des EFQM Excellence Modells auf die christliche Hotellerie aufgenommen.<sup>41</sup>

## 2.3. EFQM Excellence Modell

### 2.3.1. Grundlegung

Unabhängig von Branche, Größe, Struktur und Reifegrad benötigen alle Organisationen ein geeignetes Managementsystem. Das EFQM Excellence Modell bietet hierfür eine offene, praxisorientierte Grundstruktur. Mit dem EFQM Excellence Modell kann ein Unternehmen:

- seinen Standort auf dem Weg zur Excellence bestimmen
- zentrale Stärken und mögliche Schwächen bezüglich der Unternehmensvision und -mission herausfinden
- seine eigene Sprache und Denkweise entwickeln, welche intern als auch extern die Kommunikation erleichtert
- bestehende und geplante Initiativen klar positionieren, Duplizität beseitigen und Defizite identifizieren
- eine Grundstruktur für das Managementsystem des Unternehmens erstellen<sup>42</sup>

In Abgrenzung zu der am Markt existierenden Vielzahl an Führungsinstrumenten und -techniken bietet das EFQM Excellence Modell durch seine offe-

---

39 Vgl. weiterführend Abschnitt 5. dieser Ausarbeitung.

40 Vgl. Abschnitt 2.2.3. dieser Ausarbeitung.

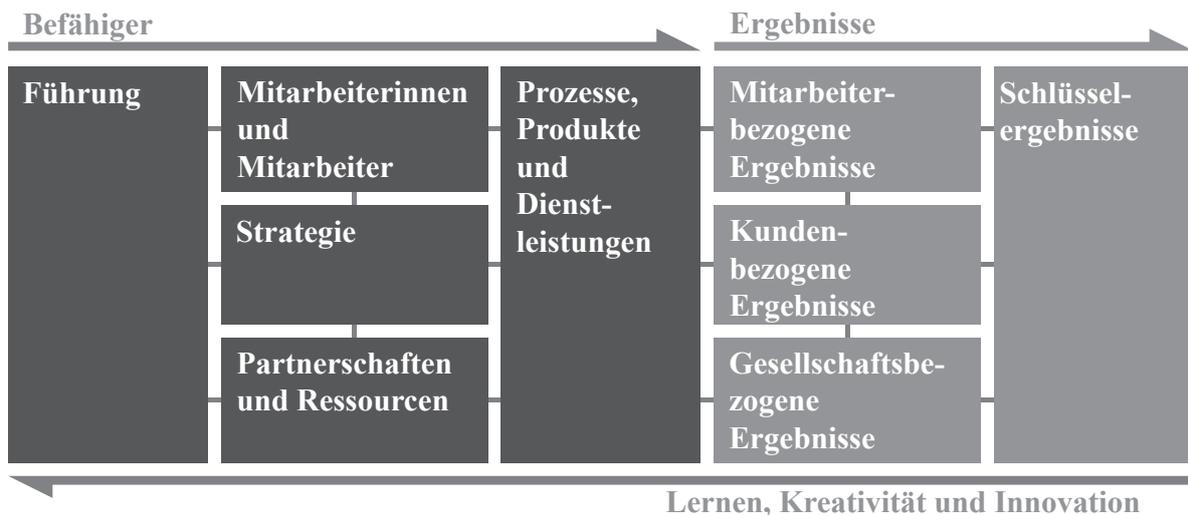
41 Vgl. Abschnitt 3. dieser Ausarbeitung.

42 Vgl. o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 3 ff.

ne Struktur eine Art Gerüst für eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung einer Organisation. Zudem ermöglicht die offene Rahmenstruktur des EFQM Excellence Modells den Unternehmen in nahezu einzigartiger Art und Weise ihre individuellen Unternehmenswerte in ihr Managementsystem ganzheitlich zu integrieren. Das EFQM Excellence Modell unterteilt sich in neun verschiedene Kriterien, von denen fünf als so genannte Befähiger- und vier als Ergebnis-Kriterien bezeichnet werden. Die Befähiger-Kriterien, *Führung, Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* befähigen auf der Ebene der Ergebnis-Kriterien, *Kundenbezogene Ergebnisse, Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* und *Schlüsselbezogene Ergebnisse* die Organisation entsprechende Ergebnisse zu erzielen (vgl. Abbildung 3). Diese neun Elemente, die das Funktionieren der Organisation ausmachen, werden über das EFQM Excellence Modell untereinander in Beziehung gesetzt und auf ihr reibungsloses Ineinandergreifen überprüft. Die kontinuierliche Betrachtung der einzelnen Wechselbeziehungen der Befähiger- als auch Ergebniskriterien untereinander führt zu einem Prozess des innovativen Lernens. Die Wertebasis des EFQM Excellence Modell sind europäische Werte, die erstmalig 1953 in der „European Convention on Human Rights“ festgehalten und 1996 in der „European Social Charter“ überarbeitet wurden. Beide Vertragswerke haben 47 europäische Mitgliedstaaten ratifiziert und die darauf basierenden Prinzipien in ihre nationale Gesetzgebung integriert.<sup>43</sup>

---

43 Vgl. a.a.O.



**Abbildung 3:** Das EFQM Excellence Modell

**Quelle:** o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 3.

Bislang haben sich in Europa über 30.000 Unternehmen unterschiedlichster Branchen mit dem EFQM Excellence Modell befasst.<sup>44</sup> Einige haben sich zudem um den EFQM Excellence Award beworben.<sup>45</sup>

### 2.3.2. EFQM Excellence Modell in der Hotellerie

In der Hotellerie ist das EFQM Excellence Modell im deutschsprachigen Raum vor allem durch Klaus Kobjoll bzw. den „Schindlerhof“ bekannt geworden.<sup>46</sup> Die Anzahl der Hotels, die das EFQM Excellence Modell im deutschsprachigen Raum einsetzen, nimmt kontinuierlich zu.<sup>47</sup> Die EFQM selbst hat eine fiktive

44 Vgl. <http://www.efqm.de> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 21:30 Uhr.

45 Vgl. zum Bewerbungsprozess für den EFQM Excellence Award weiterführend beispielsweise Bruhn, Manfred (2011): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 439 ff.

46 Pionier der Anwendung des EFQM-Modells in der deutschen Hotellerie ist Klaus Kobjoll, der sich mit seinem Hotel „Schindlerhof“ in Sachen Service und Qualität federführend in der Hotellandschaft positioniert. Er beschreibt seine Erfahrungen mit der Einführung des EFQM-Modells aus Sicht des Praktikers, vgl. Kobjoll, Klaus (2000): Abenteuer European Quality Award. 2. Auflage. Zürich: Orell Füssli, S. 11 ff.

47 Vgl. beispielsweise [http://www.nellsparkhotel.de/cms/auszeichnungen\\_zertifizierung](http://www.nellsparkhotel.de/cms/auszeichnungen_zertifizierung)

„Fallstudie“, die so genannte „Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels“, entwickelt, die ein Luxushotel mit einem 1000/1000 EFQM Punkte Score detailliert beschreibt.<sup>48</sup> In der Forschung wird das EFQM Excellence Modell in der deutschsprachigen Hotelliteratur von einigen Autoren kurz vorgestellt;<sup>49</sup> detailliert wird das EFQM Modell lediglich im Kontext der Wellnesshotellerie von Lanz Kaufmann und Müller diskutiert.<sup>50</sup>

### 2.3.3. EFQM Excellence Modell im Krankenhauswesen

Das EFQM Excellence Modell findet auch im Krankenhauswesen Anwendung.<sup>51</sup>

---

gen-1002.html zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 21:45 Uhr; <http://www.schwarz.at/de/alpenresort-schwarz/auszeichnungen/> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 21:45 Uhr; <https://www.themandala.de/de/footer/unternehmen/auszeichnungen/> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 21:50 Uhr.

48 o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 1-4, EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

49 Vgl. Wolf, Kurt; Heckmann, Roland (2008): Marketing für Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Matthaes; S. 172 ff.; Henschel, Karla; Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel (2013): Hotelmanagement. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg, S. 86; o.V. (2013): Hotelmarkt Deutschland 2013. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthe. Bonn: IHA-Service GmbH, S. 266 f.; o.V. (2014): Hotelmarkt Deutschland 2014. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthe. Bonn: IHA-Service GmbH, S. 283 f.

50 Vgl. Lanz Kaufmann, Eveline (1999): Wellness-Tourismus. Marktanalyse und Qualitätsanforderungen für die Hotellerie - Schnittstellen zur Gesundheitsförderung. Bern: FIF (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, 38); Lanz Kaufmann, Eveline (2002): Wellness-Tourismus. Entscheidungsgrundlagen für Investitionen und Qualitätsverbesserungen. 2. Auflage. Bern: FIF (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, 38); Müller, Hartmut (2001): Personal- und Organisationsentwicklung auf der Grundlage von Qualitätsmanagement und der systemischen Theorie Senges. Dargestellt am Beispiel der Wellnesshotels. München und Mering: Hampp.

51 Vgl. beispielsweise <http://berlin.immanuel.de/ueber-uns/kurzprofil/mitgliedschaften/> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:15 Uhr; [http://www.dhm.mhn.de/de/unser\\_haus/qualitaetsmanagement.cfm](http://www.dhm.mhn.de/de/unser_haus/qualitaetsmanagement.cfm) zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:20 Uhr; <http://www.clementinenhaus.de/unternehmen/drk-krankenhaus-clementinenhaus/strategie-und-fuehrung.html> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:20 Uhr; [http://www.steinbeis-sibe.de/fileadmin/pdf/Projektbeispiele\\_Jahrbuch/Oliver-Patrick-Mayer-MBA-SIBE.pdf](http://www.steinbeis-sibe.de/fileadmin/pdf/Projektbeispiele_Jahrbuch/Oliver-Patrick-Mayer-MBA-SIBE.pdf) zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:20 Uhr; <http://www.krankenhausgmbh-bamberg.de/seniorenzentren/qualitaetsoffensive/anererkennung-fuer-excellence/> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:30 Uhr; [http://www2.medizin.uni-greifswald.de/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1451166726&hash=a0e316b7602175afda02d38109e2bf2159622097&file=fileadmin/user\\_upload/dokumente/Zertifikat\\_UMG\\_Committed\\_to\\_Excellence\\_Assessment.pdf](http://www2.medizin.uni-greifswald.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1451166726&hash=a0e316b7602175afda02d38109e2bf2159622097&file=fileadmin/user_upload/dokumente/Zertifikat_UMG_Committed_to_Excellence_Assessment.pdf) zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:45 Uhr.

Die EFQM selbst hat eine fiktive „Fallstudie“, die so genannte „Spektrum - Fallstudie 2003“, entwickelt, die ein Krankenhaus mit einem 1000/1000 EFQM Punkte Score detailliert beschreibt.<sup>52</sup> In der Forschung wird das EFQM Excellence Modell im deutschsprachigen Krankenhauswesen ebenfalls diskutiert.<sup>53</sup> Krankenhäuser, die hohe Punktzahlen gemäß des EFQM Excellence Modells erreichen, gelten als „absolute Qualitätsspitze im Bereich der medizinischen Leistungserbringung“.<sup>54</sup>

### 2.3.4. Anwendung im Untersuchungskontext

Das EFQM Excellence Modell erscheint im konkreten Untersuchungskontext aus drei Gründen als besonders geeignet:

1. **Branchenadaption:** Im Kontext kundenpräsenzbedingter Dienstleistungen hat sich das EFQM Excellence Modell bereits langjährig bewährt. Bei der Ausgestaltung der Fallstudie Hotel „C“ können einschlägige Erkenntnisse aus Theorie und Praxis des Hotelmanagements sowie - sofern übertragbar - des Krankenhausmanagements herangezogen werden.<sup>55</sup>
2. **Werteimplementierung:** Beim EFQM Excellence Modell handelt es sich um ein vom Werteansatz her offen gehaltenes ganzheitliches Qualitätsmanagementinstrument. Zur Implementierung von *christlichen*

---

52 o.V. (2003): Spectrum 2003. Fallstudie. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

53 Vgl. beispielsweise Pablocki, Frank von (2013): EFQM im Gesundheitswesen. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 223 ff.; Haeske-Seeberg, Heidemarie (2006): Unternehmensentwicklung im Sana-Verbund auf der Basis des Excellence Modells der EFQM. In: D. Michael Albrecht und Armin Töpfer (Hg.): Erfolgreiches Changemanagement im Krankenhaus. 15-Punkte-Sofortprogramm für Kliniken. Heidelberg: Springer Medizin, S. 435 ff.; Haeske-Seeberg, Heidemarie (2008): Handbuch Qualitätsmanagement im Krankenhaus. Strategien - Analysen - Konzepte. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer Krankenhaus), S. 190 ff.; Fischer, Michael (2012): Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive. 3. Auflage. Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie, Band 27), S. 301 f.

54 Dürselen, Lucas (2010): Zertifizierung von Krankenhäusern. In: Jörg F. Debatin und Ekkernkamp, Axel, Schulte, Barbara (Hg.): Krankenhausmanagement: Strategien, Konzepte, Methoden. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S. 445.

55 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 2.3. dieser Ausarbeitung.

*Werten* im Management wird das EFQM Excellence Modell außerhalb der Hotellerie, beispielsweise in Krankenhäusern, bereits erfolgreich angewendet.<sup>56</sup> Eine „Befüllung“ des für die Hotellerie adaptierten EFQM Excellence Modells mit den im Rahmen dieses Forschungsvorhabens konkretisierten *unternehmensrelevanten christlichen Werten* ist damit möglich.<sup>57</sup>

3. **Ganzheitlichkeit:** Das EFQM Excellence Modell vertritt eine ganzheitliche Sichtweise. Es unterstützt Führungskräfte dabei, die Stärken und Verbesserungspotenziale ihres Unternehmens umfassend zu identifizieren, den Reifegrad des Unternehmens zu bestimmen, als auch die Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen. Zudem kann das EFQM Excellence Modell als externes Bewertungsinstrument angewendet werden.<sup>58</sup> Damit bietet der Einsatz des ganzheitlich ausgerichteten EFQM Excellence Modells im Kontext des auf die *christliche Hotellerie* übertragenen EFQM Excellence Modells Hotel „C“ der Theorie ein breites Untersuchungs- und zugleich der Praxis ein weites Anwendungsfeld.

---

56 Zum Einsatz des EFQM-Excellence-Modells bei der Implementierung *christlicher Werte* im Management vgl. beispielsweise o.V. (2002): St. Marienwörth: Den Menschen nahe. Organisations- und Entwicklungsprozess. „Den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gemeinsam begegnen“. Pressebericht des Krankenhaus St. Marienwörth. Franziskanerbrüder vom Heiligen Kreuz e.V. Online verfügbar unter <http://www.marienwoerth.de/pressegesprach%20vs%203.pdf>, zuletzt geprüft am 23.06.2014 um 18:28 Uhr, S. 4. Vgl. dazu auch weiterführend Abschnitt 2.2.3. dieser Ausarbeitung.

57 Vgl. zum im Untersuchungskontext konkretisierten Verständnis von unternehmensrelevanten *christlichen Werten* weiterführend Abschnitt 2.2.1. als auch 2.2.4. dieser Ausarbeitung.

58 Vgl. Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 3.

## 3. Übertragung des EFQM Excellence Modells auf die christliche Hotellerie

### 3.1. Konzeption des EFQM Excellence Modells Hotel „C“

Das vorliegende EFQM Excellence Modell Hotel „C“ dient im Rahmen dieser Forschungsarbeit im weitesten Sinne einer ersten Konkretion des Forschungsgegenstandes „Christliches Hotel“.<sup>59</sup>

Da die Bezeichnung „Christliches Hotel“ nach Auffassung der Verfasserin eine überzogene Titulierung wäre, die angemessenere Formulierung ein „an christlichen Werten orientiertes Hotel“ jedoch wenig praktikabel erscheint, wird in Anlehnung an *Schönborn's* Begrifflichkeit Unternehmen „C“<sup>60</sup> im Folgenden ein an christlichen Werten orientiertes Hotel als Hotel „C“ bezeichnet.

Ziel des im Folgenden zu entwickelnden EFQM Excellence Modell Hotel „C“ ist die Zusammenführung aller zu diesem Zweck aus der Literatur heranzuziehenden bzw. übertragbaren Quellen

1. aus den Bereichen des allgemeinen Hotelmanagements,
2. des speziellen - im Sinne des verwendeten EFQM Excellence Modells - Hotelmanagements,
3. des speziellen - im Sinne eines christlichen - Krankenhausmanagements,
4. des speziellen - im Sinne des verwendeten EFQM Excellence Modells - Krankenhausmanagements sowie
5. deren Spiegelung vor dem Hintergrund des im Rahmen dieses For-

---

59 Aufgrund des kulturell bedingt unterschiedlichen Verständnisses des Begriffs „Christlich“ werden im gesamten Untersuchungskontext nur *christliche Hotels* in Deutschland betrachtet. Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 1. sowie insbesondere Abschnitt 1.2. dieser Ausarbeitung.

60 Schönborn, Gregor (2006): Unternehmen „C“ - Leadership Values - Manager-Tugenden als messbarer Erfolgsfaktor. In: Bruno Klauk und Martina Stangel-Meseke (Hg.): Mit Werten wirtschaften - Mit Trends trumpfen. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. an der Business and Information Technology School (BiTS) am 03. und 04.02.2006 in Iserlohn. Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publishers, S. 17.

schungsvorhabens definierten Verständnisses unternehmensrelevanter *christlicher Werte*.<sup>61</sup>

Die Ergebnisse bilden die Ausgangsbasis für die Ableitung der Hypothesen (Abschnitt 4.3.) sowie den abgeleiteten Fragebogen (Abschnitt 5.2.) für die quantitative Befragung.

### **3.2. Darstellung des EFQM Excellence Modells Hotel „C“**

Obwohl das übertragene EFQM Excellence Modell Hotel „C“ auf Strategien, Vorgehen als auch Erkenntnissen beruht, die üblicherweise in Hotels zu finden sind, ist die folgende Darstellung rein fiktiv und bezieht sich weder direkt noch indirekt auf ein oder mehrere real existierende Hotels. Analog ist der im Rahmen des entwickelten EFQM Excellence Modells Hotel „C“ bezeichnete „Christliche Hotelverband“ (kurz VHC) eine Fiktion und keine Darstellung der existierenden „VCH-Hotels Deutschland -Hotelkooperation- GmbH“ oder deren Gesellschafter (100 % Gesellschaftsanteile) oder des „Verband(s) Christlicher Hoteliers e.V.“ (gemeinnütziger Verein im Dachverband der Diakonie Deutschland), obgleich das EFQM Excellence Modell Hotel „C“ teilweise in Anlehnung an den VCH bzw. Konzepte des VCHs konzipiert wurde. Zudem wurde mit dem VCH die Praxistauglichkeit des EFQM Excellence Modells Hotel „C“ tief gehend diskutiert.<sup>62</sup>

Alle unter dem Gliederungsabschnitt 3. dargestellten Abbildungen zeigen in der Farbe Blau das jeweils explizit *Christliche* auf.

---

61 Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 2.2.1. als auch 2.2.4. dieser Ausarbeitung.

62 Vgl. dazu im Folgenden die jeweiligen Verweise zu den Ergebnissen der Workshops in den Fußnoten bzw. den dazu beigefügten Protokollen der Workshops im Anhang ab S. 23 ff.

## 3.2.1. Führung<sup>63</sup>

### 3.2.1.1. Leitbild, Grundsätze und Vorbildfunktion<sup>64</sup>

Das exzellente Hotel „C“ hat Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für christliche Werte und Moral<sup>65</sup> und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.<sup>66</sup> Im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung wurden die Unternehmenswerte von der Hotel „C“-Geschäftsleitung vorgestellt. Die Geschäftsleitung und die Hotel „C“-Führungskräfte haben eine Vision, Mission sowie Grundwerte und Leitlinien<sup>67</sup> entwickelt um alle Geschäftsbereiche in eine Richtung zu fokussieren und näher zu beschreiben, wie im Hotel „C“ miteinander umgegangen und gehandelt wird.

---

63 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 10 f.

64 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 60. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Führungskräfte entwickeln die Mission, Vision, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 10.

65 Vgl. zur Vorbildfunktion der Führungskräfte auf Basis christlicher Werte in christlichen Krankenhäusern weiterführend Budde, Burkhard (2009): Christliches Management profilieren. Führungsstrukturen und Rahmenbedingungen konfessioneller Krankenhäuser in Deutschland. Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie. 26), S. 247.

66 In Anlehnung an o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 10 ähnlich o.V. (2009): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 17.

67 Zu den Funktionen und zum Prozess der Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes im Hotel vgl. weiterführend beispielsweise Henschel, Karla; Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel (2013): Hotelmanagement. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg, S. 96 f.

Hotel „C“ bietet neben klassischen Hoteldienstleistungen (Übernachtung und Verpflegung) auf qualitativ höchstem Niveau innerhalb seiner Kategorie, dem Gast eine Atmosphäre, die es ihm erlaubt, die eigene Spiritualität<sup>68</sup> - das nicht materiell Verfügbare<sup>69</sup> - zu entwickeln und erfahrbar zu machen.<sup>70</sup>

#### **Abbildung 4:** Hotel „C“ - Vision

**Quelle:** Eigene Darstellung

---

68 “Spiritualität“ leitet sich vom lateinischen Nomen „spiritus“ ab, was ursprünglich „Luft, Hauch“, „Atem, Atmen“, „Seele, Geist“ als auch „Begeisterung, Mut, Sinn“ bedeutet. Das dem zugrunde liegende Verb lautet „spiro“, was nicht nur „wehen, hauchen“, sondern auch „atmen, leben“ und „erfüllt und beseelt sein“ bezeichnet, vgl. Bucher, Anton A. (2007): *Psychologie der Spiritualität*. Handbuch. Weinheim, Basel: Beltz, S. 22. Etymologisch gesehen handelt es sich bei dem Begriff „Spiritualität“ um einen christlich geprägten Terminus, vgl. Körtner, Ulrich H. J. (2009): *Spiritualität, Religion und Kultur - eine begriffliche Annäherung*. In: Ulrich H. J. Körtner, Julia Inthorn, Maria Kletečka-Pulker und Sigrid Müller (Hg.): *Spiritualität, Religion und Kultur am Krankenbett*. Wien, New York: Springer (Ethik und Recht in der Medizin, Bd. 3), S. 9 f. *Spiritualität als Modewort religiöser Gegenwartskultur für „geistige Lebenshaltung“ bzw. „einen Frömmigkeitsstil“* stehend, wird jedoch sowohl im *christlichen* als auch *nicht christlichen* Kontext verwendet, vgl. Bochinger, Christoph (2000): *Spiritualität*. In: Christoph Auffarth (Hg.): *Metzler-Lexikon Religion: Gegenwart - Alltag - Medien*. Unter Mitarbeit von Agnes Imhof und Silvia Kurre. Stuttgart, Weimar: Metzler (Band 3), S. 360. Hotel „C“ geht davon aus, dass Spiritualität nur im Lebensvollzug eines jeden Einzelnen Gestalt annehmen kann, vgl. Schoenauer, Hermann (2012): *Vorwort*. In: Hermann Schoenauer (Hg.): *Spiritualität und innovative Unternehmensführung*. Stuttgart: Kohlhammer (Dynamisch Leben gestalten. Innovative Unternehmensführung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, 3), S. 10, und verwendet den Begriff „Spiritualität“ bewusst in Abgrenzung von Kirchenreligiosität. Hotel „C“ öffnet sich als Institution damit für eine individualisierte Form der (christlichen) Religion, die außerhalb des Einflusses und zum Teil auch in expliziter Abgrenzung von den Kirchen praktiziert wird. Dieses Begriffsverständnis folgt der vor allem in der religionssoziologischen und religionspsychologischen europäischen Literatur vertretenem Auffassung, dass Spiritualität das Ergebnis religiöser Innovation im Zuge der gesellschaftlichen Modernisierung Europas sei und damit eine eigenständige Sozialform der Religion darstelle, vgl. Siegers, Pascal (2012): *Alternative Spiritualitäten. Neue Formen des Glaubens in Europa: Eine empirische Analyse*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 33 ff.

69 Anmerkung der Verfasserin: Hier i.S.v. Seelenheil ist nicht erwerbbar.

70 Ergebnis eines Workshops vom 09.-10.12.2013 mit Horst Ermert, Geschäftsführer der „VCH - Hotels Deutschland Hotelkooperation GmbH“, siehe dazu Protokoll im Anhang, S. 23.

Die Mission, die Grundwerte und Leitlinien sind die Eckpfeiler der Hotel „C“-Ausrichtung auf Gäste und Mitarbeiter.

Wir schaffen im Hotel „C“ eine Atmosphäre, die es dem Gast ermöglicht, zu seiner Mitte, seiner seelischen, körperlichen und geistigen Gesundheit und damit zu seiner eigenen Spiritualität zu finden.<sup>71</sup>

**Abbildung 5:** Hotel „C“ - Mission

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Grundwerte des Hotel „C“ orientieren sich an unternehmensrelevanten christlichen Werten (vgl. Abbildung 6)<sup>72</sup>.

---

71 a.a.O.

72 Die Verwendung der Erläuterung unternehmensrelevanter christlicher Werte erfolgt mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Autors: Schönborn, Gregor (2006): Begriffe zur Item-Formulierung C, unveröffentlichtes Dokument, Anhang S. 35, in Ergänzung zur in Kooperation mit der Universität St. Gallen durchgeführten Studie: Schönborn, Gregor (2006): Unternehmen „C“ - Leadership Values - Manager-Tugenden als messbarer Erfolgsfaktor. In: Bruno Klauk und Martina Stangel-Meseke (Hg.): Mit Werten wirtschaften - Mit Trends trumpfen. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. an der Business and Information Technology School (BiTS) am 03. und 04.02.2006 in Iserlohn. Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publishers, S. 13 - 43. Zu christlichen Werten bzw. unternehmensrelevanten christlichen Werten vgl. weiterführend auch Abschnitt 2.2.1. dieser Ausarbeitung.

<p><b>1. Personalität / Menschenwürde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung des Mitarbeiters durch das Unternehmen</li> <li>• Unternehmerische Sorge und der Faktor „Menschlichkeit“</li> </ul> <p><b>2. Solidarität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter</li> <li>• Hilfskultur für Notfälle (auch privat)</li> </ul> <p><b>3. Authentizität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Ausstrahlung der Mitarbeiter / des Unternehmens</li> </ul> <p><b>4. Dialogische Loyalität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungsmöglichkeiten an Wert und Gewinn des Unternehmens</li> <li>• Hierarchische Loyalität in beide Richtungen</li> </ul>	<p><b>5. Subsidiarität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezentrale Struktur von Mitverantwortlichkeit</li> <li>• Mitwisser, Mitwirker und Mitverantwortlicher</li> </ul> <p><b>6. Gemeinwohlorientierung (Corporate Citizenship)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inner- und außerbetriebliches Sozialwesen</li> </ul> <p><b>7. Zeugnis des Glaubens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Religiöses Brauchtum in der privaten Lebenskultur der Mitarbeiter</li> <li>• Religiöses Brauchtum in der Unternehmenskultur</li> </ul> <p><b>8. Fundamentale Werte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugehörigkeit zur christlichen Kirche als Karrierebedingung</li> <li>• Religiöse Symbole im Unternehmen“</li> </ul>
--	---

**Abbildung 6:** Hotel „C“ - Grundwerte

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an Schönborn, Gregor (2006), a.a.O.

Die Hotel „C“-Mitarbeiter werden stets angehalten, die Mission, die Grundwerte und die Leitlinien zu leben, da sie für den Hotel „C“-Entwicklungsweg unerlässlich sind.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 6.

1. **Die besondere Ausrichtung unseres Hauses ist die christliche Orientierung.** Sie prägt den besonderen Geist des Hotel „C“.
2. **Die christliche Orientierung baut auf dem Auftrag und dem Grundsatz der Gründerväter „Seid gastfreundlich und öffnet für Gäste euer Haus“ (Römer 12, Vers 13<sup>75</sup>) auf.** Hieraus leitet sich das besondere Verständnis für Gastfreundschaft des Hotel „C“ ab: hier sollen Menschen mit dem guten Gefühl einkehren, unterwegs und doch zuhause zu sein.
3. **Hotel „C“-Führungskräfte und Hotel „C“-Mitarbeiter wirken als Vorbilder,** sie leben unsere christlichen Grundwerte gegenüber dem Gast, unterstellten, gleichgestellten als auch vorgesetzten Mitarbeitern und Geschäftspartnern im tagtäglichen Miteinander.
4. **Ein hohes Maß an Freundlichkeit, Toleranz, Offenheit, Fairness,** das wir unseren Gästen entgegenbringen und untereinander handhaben, **zeichnet uns aus.**
5. **Wir handeln kreativ, ökonomisch, zukunftsorientiert und schützen** – vor dem Hintergrund des Schöpfungsgedankens („Gott der Herr brachte den Menschen in den Garten Erden. Er sollte ihn bebauen und bewahren.“ 1. Mose 2, Vers 18<sup>76</sup>) – dabei, wo immer sinnvoll und möglich, **die kostbaren Ressourcen unserer Umwelt.**
6. **Unserer Qualitätsstandard** entspricht dem Niveau der DEHOGA 3-Sterne-Qualitätsmerkmale.

**Abbildung 7:** Hotel „C“ - Leitlinien

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an die Leitlinien des VCH<sup>74</sup>

Das Verständnis und die Umsetzung der Vision und „C“-Kultur werden vom Hotel „C“ bzw. vom Verband Hotel „C“ - kurz VHC - , dem das Hotel „C“

---

74 Vgl. dazu weiterführend das vorliegende Dokument im Anhang, S. 28.

75 o.V. (2008): Neues Leben. Die Bibel. Holzgerlingen: NLB; Hänssler, Neues Testament, S. 251.

76 o.V. (2008): Neues Leben. Die Bibel. Holzgerlingen: NLB; Hänssler, Altes Testament, S. 16.

angeschlossen ist, regelmäßig anhand von Key-Performance-Indikatoren<sup>77</sup> gemessen.<sup>78</sup>

### **3.2.1.2. Systemgestaltung und operative Leistungsfähigkeit der Organisation<sup>79</sup>**

Um die strategischen Unternehmensziele des Hotel „C“ zu realisieren, wurden eine Vielzahl von spezialisierten Geschäftssystemen wie beispielsweise Business-Management-System, Health-, Safety- and Hygiene-System, Risk Management Framework und Facility Management zunächst wertekonform<sup>80</sup> konzeptioniert, eingeführt und schließlich kontinuierlich weiterentwickelt.<sup>81</sup>

#### **Business-Management-System**

Die Hotel „C“-Führungskräfte beteiligen sich aktiv an der Entwicklung, formalen Bewertung und Genehmigung von unternehmensgrundwertekonformen Kernprozessen und Leitlinien.<sup>82</sup> Es wird ein Hotel „C“-Qualitätsbeauftragter benannt, dieser entwickelt in Absprache mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften ein auf dem EFQM-Modell basierendes ganzheitliches Qualitätsmanagementmodell um auch „C“-Kulturaspekte im Bereich des Qualitätsmanagements integrieren zu können.<sup>83</sup> Das Modell dient zunächst einer ersten

---

77 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 7.

78 Vgl. dazu weiterführend Abschnitte 3.2.6.1. und 3.2.7.1. dieser Ausarbeitung.

79 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 61. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 10.

80 Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.1.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

81 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 8 f.

82 Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

83 An christlichen Werten orientierten Hotels bieten sich bislang keine an christlichen Werten branchenspezifizierte ausgerichteten QM-Modelle an. Christlich orientierte Krankenhäuser wenden - aufgrund der Möglichkeit der individuell gestaltbaren Wertein-

Bestandsaufnahme, die mit Hilfe der Fragebogenmethode<sup>84</sup> durchgeführt wird. Nach formaler Bewertung und Überprüfung soll das EFQM-Modell mittel- bis langfristig das aktuelle Qualitätsmanagementsystem (DIN ISO EN 9001)<sup>85</sup> ablösen.<sup>86</sup> Die Führungskräfte sind jeweils als „Eigentümer“ von Kernprozessen für deren jeweilige Überwachung und Optimierung verantwortlich.

## **Gesundheits-, Sicherheits- und Hygiene-System**

Die Hotel „C“-Führungskräfte haben in Zusammenarbeit mit dem Hotel

---

tegration im Rahmen des EFQM-Modells - häufig das EFQM-Modell an, vgl. hierzu beispielsweise o.V. (2002): St. Marienwörth: Den Menschen nahe. Organisations- und Entwicklungsprozess. „Den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gemeinsam begegnen“. Pressebericht des Krankenhaus St. Marienwörth. Franziskanerbrüder vom Heiligen Kreuz e.V. Online verfügbar unter <http://www.marienwoerth.de/presse-gespraech%20vs%203.pdf>, zuletzt geprüft am 23.06.2014 um 18:28 Uhr, S. 4. Alternativ stehen an christlichen Werten orientierten Krankenhäusern für ein wertekonformes Qualitätsmanagement das KTQ bzw. „proCumCert“ kurz KTQ/pCC zur Zertifizierung bzw. Selbstbewertung zur Verfügung, vgl. hierzu beispielsweise Holzäpfel, Sonja; Neufang, Alexander; Mischo, Josef (2004): Krankenhauszertifizierung nach KTQ und proCumCert. Ein Leitfadens zur Selbstbewertung. Marburg: Tectum. Ein weiterführender Vergleich der Anwendung des EFQM zur DIN ISO bzw. KTQ und proCumCert in christlich ausgerichteten Krankenhäusern findet sich beispielsweise bei Fischer, Michael (2012): Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive. 3. Aufl. Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie, Band 27), S. 301 ff.

- 84 Zu den Vor- und Nachteilen der Anwendung der Fragebogenmethode im Vergleich zu weiteren zur Verfügung stehenden EFQM-Modell-Selbstbewertungsverfahren wie z.B. der Selbstbewertung mittels Matrixdiagramm, Workshop, Simulation u.a. vgl. beispielsweise o.V. (1999): Excellence bewerten. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 12 ff.
- 85 Vgl. weiterführend als auch zum Qualitätsmanagement für die Hotellerie im Allgemeinen beispielsweise Jamin, Klaus W. (2014): Qualitätsmanagement für die Hotellerie. In: Klaus Jamin (Hg.): Handbuch des Qualitätsmanagements für die Hotellerie. Berlin: BWV, Berliner Wissenschafts-Verlag, S. 77 ff.; Henschel, Karla; Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel (2013): Hotelmanagement. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg, S. 73 ff.
- 86 Im Vergleich zur DIN EN ISO 9001 sind die Anforderungen an den EFQM EEA u.a. praxisnäher und prozessorientierter, so dass den Hotelbetrieben eine Ausrichtung an das EFQM EEA vergleichsweise leichter fallen dürfte. Hotels, die nach der DIN EN ISO-Norm zertifiziert werden, müssen „lediglich“ ca. 30% der Anforderungen erfüllen, die mit dem EFQM EEA-Verfahren erwartet werden, vgl. o.V. (2014): Hotelmarkt Deutschland 2014. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthe. Bonn: IHA-Service GmbH, S. 284.

„C“-Qualitätsmanager vor dem Hintergrund der christlichen Ausrichtung, die klassischen Gesundheits-, Sicherheits- und Hygienesysteme überprüft und entsprechend erweitert. Es wurde ein spezielles, den Hygieneanforderungen von Krankenhäusern<sup>87</sup> angepasstes, Hygienekonzept entwickelt und eingeführt, um die Gesundheit der Gäste durch entsprechende Präventionsmaßnahmen im größtmöglichen Umfang zu schützen.<sup>88</sup> Das Gesundheitskonzept, welches im Schwerpunkt schadstoffarme Hotelhardware, Fitnessmöglichkeiten und vegetarisch/vegane Ernährungsangebote umfasst, wurde um ein ganzheitliches Allergikerkonzept (Hardware in allen dem Gast zugänglichen Räumlichkeiten (Zimmer, Lobby, Restaurant und Wellnessbereich), F&B, Bettwaren, Tischwäsche, Hygieneartikel mit Volldeklaration) ergänzt.<sup>89</sup> Ein umfangreiches Gast- und Mitarbeitersicherheitskonzept (Zimmertüren, Diebstahl, Unfallgefahren, Fluchtwege, Brandschutz)<sup>90</sup> erweitert das bislang rein an den gesetzlichen Vorschriften

---

87 Im deutschen Krankenhauswesen gilt bereits seit 1976 der Grundsatz hygienischer Anforderungen an die Bettendesinfektion. Danach müssen Krankenbetten, Matratzen, Betten und sonstiges Zubehör desinfiziert werden, um eine Verbreitung von möglichen Erregern zu verhindern. Vgl. hierzu Ziffer 6.5, Bundesgesundheitsblatt 19, Nr. 1 vom 09. Januar 1976, Richtlinie für die Erkennung, Verhütung und Bekämpfung von Krankenhausinfektionen [http://www.rki.de/DE/Content/Infekt/Krankenhaushygiene/Kommission/Downloads/Ursprung\\_Rili.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.rki.de/DE/Content/Infekt/Krankenhaushygiene/Kommission/Downloads/Ursprung_Rili.pdf?__blob=publicationFile) zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 15:30 Uhr.

88 Vor allem sind hier die Matratzen- und Teppichreinigungen von besonderer Bedeutung. Eine wertige, strengen Hygienevorschriften entsprechende Reinigung gehört nicht zum Standard vieler Hotels. Vor dem Hintergrund, dass viele Krankheiten über Bett- und Teppichwaren aufgrund von mangelnder Hygiene übertragen werden, besteht für Hotel „C“ ein besonderer Handlungsbedarf.

89 Allergiker können häufig nur mit starken Einschränkungen verreisen. Sich „unterwegs und doch zuhause“ (vgl. dazu auch die Hotel „C“-Leitlinien im Abschnitt 3.1.2.1.1. dieser Ausarbeitung) zu fühlen, wird für den Allergiker und damit für den beherbergenden Hotellier zu einer besonderen Herausforderung. Damit auch diese Gästegruppe entsprechend der Hotel „C“-Vision bzw. -Mission eine Atmosphäre wahrnimmt, die es ihr ermöglicht, zu ihrer eigenen Mitte, der seelischen, körperlichen und geistigen Gesundheit und damit zu ihrer eigenen Spiritualität zu finden, ist ein umfangreiches Allergikerkonzept, welches dem Gast ohne sein aktives Zutun zur Verfügung gestellt wird, unabdingbar.

90 Häufig werden in Hotels dem Gast bzw. dem Mitarbeiter die Haftungsrisiken übertragen (z.B. „Für Garderobe keine Haftung“, „Bitte lassen Sie keine Wertsachen unbeaufsichtigt, keine Haftung“). Brandschutzkonzepte und -maßnahmen entsprechen oft nur den gesetzlichen Vorschriften. Im Sinne des Faktor „C“ ist ein solcher Ansatz ergänzungswürdig. Im Fokus sollte der Gast bzw. der Mitarbeiter und die Minimierung der ihn betreffenden Risiken und nicht die Minimierung der Haftung für den Hotellier

orientierte Sicherheitskonzept. Barrierefreiheit<sup>91</sup> ist ein weiterer Aspekt, dem die Hotel „C“-Führungskräfte vor dem Hintergrund christlicher Werthaltungen eine große Wichtigkeit beimessen. Es gilt innerhalb und außerhalb des Hotel „C“ Einschränkungen im Sinne von Barrieren im Lebensalltag, die zu starken Beeinträchtigungen im persönlichen Wohlfühl von Personen bzw. Personengruppen führen könnten, weitestgehend zu vermeiden.<sup>92</sup>

## **Risiko-Management**

Die Hotel „C“-Führungskräfte identifizieren, analysieren und bewerten Risiken der Organisation. Neben den klassischen Risiken eines Hotels sind beim Hotel „C“ auch Risiken aus den Bereichen Beschäftigung von körperlich, seelisch oder geistig eingeschränkten und/oder für die jeweilige Position geringqualifizierten Mitarbeitern (Haftung, Ausfall, Betreuungsausfall, Qualitäts- bzw. Performanceverlust) zu berücksichtigen.<sup>93</sup>

## **Facility-Management**

Hotel „C“-Führungskräfte etablieren ein nachhaltiges<sup>94</sup>, ganzheitliches Facili-

---

stehen.

- 91 „Barrierefreiheit ist die Auffindbarkeit, Zugänglichkeit und Nutzbarkeit der gestalteten Lebensbereiche für alle Menschen. Der Zugang und die Nutzung müssen für Menschen mit Behinderung in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe möglich sein; hierbei ist die Nutzung persönlicher Hilfsmittel zulässig. Zu den gestalteten Lebensbereichen gehören insbesondere bauliche und sonstige Anlagen, die Verkehrsinfrastruktur, Beförderungsmittel im Personennahverkehr, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung, akustische und visuelle Informationsquellen sowie Kommunikationseinrichtungen.“ Gesetz des Landes Nordrhein-Westfalen zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderung (Behindertengleichstellungsgesetz Nordrhein-Westfalen - BGG NRW) vom 16. Dezember 2003, § 4; <http://www.agsv-polizei-nrw.de/app/download/5785200672/leben-ohne-barrieren-barr.pdf> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 14:45 Uhr.
- 92 Der VCH hat hierzu ein umfangreiches Barrierefreiheitskonzept entwickelt, welches den Mitgliedshäusern zur Verfügung steht.
- 93 Vgl. dazu grundlegend Kobi, Jean-Marcel (2002): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 18 ff.
- 94 Vgl. zum Nachhaltigkeitsbegriff beispielsweise Kanning, Helga (2012): Nachhaltige Entwicklung - Die gesellschaftliche Herausforderung für das 21. Jahrhundert. In: An-

ty Management Konzept, dass dem christlichen Leitgedanken, zum Erhalt der Schöpfung beizutragen,<sup>95</sup> entspricht. Dies kann von der Prüfung der Energieversorgung, Einkauf und Verbrauch sämtlicher Materialien, Müllentsorgung etc. bis hin zur gesamten Hotel-Hardware (wie z.B. nur nachhaltig produzierte Möbel und nach Gebrauch eine entsprechende Entsorgung bzw. Weiterverwertung) gehen.<sup>96</sup>

### **3.2.1.3. Externe Kontakte der Führungskräfte<sup>97</sup>**

Folgende Interessengruppen sind für das Hotel „C“ besonders relevant: Gäste, Geschäftspartner (Reise- und Touristikunternehmen, Verkaufspartner, PR-Agenturen, Lieferanten, Einkaufsgemeinschaften, Trainingsanbieter, Prüf- und Zertifizierungsanbieter, Beratungsgesellschaften, Hotelkooperation, externe Dienstleister wie z.B. Taxiunternehmen u.a.), die Gesellschaft und Berufsverbände.<sup>98</sup>

Vor dem Hintergrund der Hotel „C“-Grundwerte und der Hotel „C“- bzw. „VHC“-Leitlinien verhalten sich die Hotel „C“-Führungskräfte wertekonform gegenüber:<sup>99</sup>

#### **Gästen**

- Unsere Führungskräfte treten mit dem Gast in Interaktion und haben ein persönliches Interesse am Gast als Person.

---

nett Baumast und Jens Pape (Hg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: UTB (3676), S. 25 f.

95 Vgl. hierzu auch die Hotel „C“-Leitlinien im Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

96 Der VCH hat hierzu ein umfangreiches Nachhaltigkeitskonzept mit 780 Fragen entwickelt, welches den Mitgliedshäusern zur Verfügung steht.

97 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells, S. 62. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013, S. 10.

98 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 10.

99 Vgl. Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung sowie zur Herleitung der aufgeführten Fragen aus der Studie St. Gallen/Schönborn weiterführend das dazugehörige Dokument im Anhang ab S. 29 ff. bzw. S. 33 ff.

- Unsere Führungskräfte halten Beziehungen zu Stammgästen dauerhaft aufrecht.
- Vor dem Hintergrund der Wertehaltungen unseres Hotels schätzen unsere Führungskräfte jeden Gast unabhängig von seinem gesellschaftlichen Status als wertvollen Menschen.
- Unsere Führungskräfte behandeln jeden Gast warmherzig und fair.
- Unsere Führungskräfte schätzen und respektieren jeden Gast gleichermaßen, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, sexueller Orientierung oder Religion.
- Unsere Führungskräfte zeigen Verständnis und Unterstützung für Gäste mit schwierigen persönlichen Lebensumständen.
- Unsere Führungskräfte tun viel dafür, dass alle Gäste jederzeit und in jeder Hinsicht zufrieden sind.
- Unsere Führungskräfte geben dem Gast (z.B. über iiQ-Check) viel Freiraum für die Entwicklung von neuen Ideen und Vorschlägen, nehmen diese auf bzw. setzen sie um.
- Unsere Führungskräfte transportieren unsere Werte sowohl über ihre Kommunikations- und Entscheidungskultur, als auch über ihre Feier- oder Festkultur gegenüber dem Gast (z.B. besondere Speisekarte in der Fastenzeit, gemeinsames Weihnachtsessen in der Kapelle mit Gästen und Mitarbeitern am Heiligabend).
- Die Kultur unseres Hotels drückt sich über unsere Führungskräfte gegenüber dem Gast sowohl in der Gesprächs- oder Reflexionskultur als auch in bestimmten Formen der Begrüßungs- und Abschiedskultur aus (z.B. Reisesegen<sup>100</sup>).

---

100 Ein Reisesegen findet sich exemplarisch beispielsweise im VCH-Hotelführer 2013, o.V. (2013): Hotelführer 2013. VCH-Stadt-, Land-, Ferien-, Gesundheit & Wellness-, Tagungshotels und Häuser der Besinnung. Hg. v. VCH-Hotels Deutschland - Hotelkooperation - GmbH, Düsseldorf, S. 178.

## **Geschäftspartnern**

- Unsere Führungskräfte treten mit Geschäftspartnern in Interaktion und haben ein persönliches Interesse am Geschäftspartner als Person.
- Unsere Führungskräfte halten Beziehungen zu Geschäftspartnern dauerhaft aufrecht.
- Vor dem Hintergrund der Werthaltungen schätzen unsere Führungskräfte jeden Geschäftspartner unabhängig von seiner Position als wertvollen Menschen.
- Unsere Führungskräfte behandeln jeden Geschäftspartner fair.
- Unsere Führungskräfte schätzen und respektieren jeden Geschäftspartner gleichermaßen, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, sexueller Orientierung oder Religion.
- Unsere Führungskräfte zeigen Verständnis und Unterstützung für Geschäftspartner mit schwierigen persönlichen und/oder wirtschaftlichen Lebensumständen.
- Unsere Führungskräfte kommunizieren mit allen Geschäftspartnern auf Augenhöhe und sorgen für ein ausgewogenes geschäftliches und zwischenmenschliches Miteinander.
- Unsere Führungskräfte transportieren unsere Werte sowohl über ihre Kommunikations- und Entscheidungskultur als auch über ihre Feier- oder Festkultur gegenüber dem Geschäftspartner.
- Die Kultur unseres Hauses drückt sich über unsere Führungskräfte gegenüber dem Geschäftspartner sowohl in der Gesprächs- oder Reflexionskultur als auch in bestimmten Formen der Begrüßungs- und Abschiedskultur aus (z.B. Reisesegen).

## **Gesellschaft**

- Unsere Führungskräfte sind offen für Initiativen bzw. Projekte, die globale Ressourcen für kommende Generationen schonen bzw. erhalten und unterstützen diese aktiv wie z.B. Integration von fleischlosen Gerichten

aus regionalem Anbau auf der Speisekarte, bevorzugter Einkauf regionaler Produkte o.ä.

- Unsere Führungskräfte sind offen für soziale Projekte und Aktionen und unterstützen diese aktiv, wie zum Beispiel „Die Tafel“, Stadtmission, Kinderhilfsorganisationen wie „Compassion“ o.ä.

### **Regierungsbehörden**

- Unsere Führungskräfte verhalten sich Mitgliedern von Regierungsbehörden wie zum Beispiel lokalen Polizeikräften gegenüber proaktiv, fair, respektvoll und wertschätzend.

### **Berufsverbände**

- Hotel „C“-Führungskräfte verhalten sich Mitgliedern von Berufsverbänden bzw. dem Berufsverband selbst gegenüber unterstützend, uneigennützig, respektvoll und wertschätzend.

### 3.2.1.4. Kultur der Excellence<sup>101</sup>

#### Integration der Mitarbeiter<sup>102</sup>

Im Rahmen von Einarbeitungsworkshops werden neue Mitarbeiter von unseren Führungskräften (in Kooperation mit der Personalabteilung) mit der Kultur des Hotel „C“ vertraut gemacht. Im tagtäglichen Miteinander vermitteln und kommunizieren unsere Führungskräfte die Vision, Mission, die christlichen Grundwerte, die Leitlinien<sup>103</sup>, die strategische Richtung sowie die Geschäftsprioritäten, Ziele und Leistungen für das laufende Geschäftsjahr.<sup>104</sup> Dazu finden regelmäßig Mitarbeiterversammlungen (mindestens einmal jährlich für das kommende Geschäftsjahr), regelmäßige Treffen der oberen Hotel „C“-Führungskräfte (mindestens einmal im Quartal), regelmäßige Treffen aller Abteilungen untereinander (mindestens einmal monatlich) und tägliche Einsatzbesprechungen in den operativen Abteilungen (wie z.B. F&B, Rezeption) statt. Bei diesen Veranstaltungen tauschen sich die Hotel „C“-Führungskräfte mit den Mitarbeitern aus, hören ihnen zu und gehen auf die Fragen der Mitarbeiter wertschätzend ein. Die Umsetzungseffizienz dieser Hotel „C“-Vorgehensweise wird direkt anhand der Mitarbeiterbefragung<sup>105</sup> und des 360-Grad-Feedbacks<sup>106</sup> sowie indirekt über die Mitarbeiterbeurteilungen evaluiert. Die Hotel „C“-Führungskräfte geben dem Mitarbeiter viel Freiraum für die Entwicklung von neuen Ideen und Vorschlägen, nehmen diese auf bzw. setzen sie um.

---

101 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells, S. 63. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013, S. 11.

102 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 11.

103 Vgl. hierzu weiterführend Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

104 Vgl. hierzu weiterführend die Abschnitte 3.2.2.3. und 3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.

105 Vgl. dazu Abschnitt 3.2.1.3. dieser Ausarbeitung.

106 a.a.O.

## **Ziele**<sup>107, 108</sup>

Um die Hotel „C“-Excellence zu fördern, setzen die jeweiligen Hotel „C“-Führungskräfte auf jeder operativen Einheit die strategische Geschäftsziele sowie mitarbeiterbezogene persönliche und berufliche Entwicklungs- und Leistungsziele fest. Die persönlichen und beruflichen Ziele der Mitarbeiter werden im Zuge der Mitarbeiterbeurteilungsgespräche bzw. des 360-Grad-Feedbacks festgelegt.<sup>109</sup> Die Hotel „C“-Mitarbeiter werden von ihren Führungskräften durch folgende Maßnahmen bei der Zielerreichung unterstützt:

1. Kommunikation der für den jeweiligen Arbeitsbereich relevanten KPI's (mindestens einmal monatlich)
2. Coaching/Mentoring zum praxisnahen Verstehen der KPI's (formell und informell)
3. Klar dargelegte Verantwortung für die Zielerfüllung durch den Mitarbeiter
4. Fortschrittskontrollen individueller Entwicklungs- und Leistungsziele im Rahmen der Beurteilungsgespräche

## **Überprüfung des Excellenceansatzes**

Hotel „C“-Führungskräfte fühlen sich für eine ganzheitliche Excellence des Hotels verantwortlich. Sie bilden daher untereinander Netzwerke und Partnerschaften um sich gegenseitig in ihren Verantwortungsbereichen in der Excellence zu unterstützen. An Netzwerkveranstaltungen und Jahrestagungen der „VHC“-Hotelkooperation nehmen die Hotel „C“-Führungskräfte aktiv teil und tauschen sich über den Hotel „C“-Excellenceansatz kritisch mit Führungskräften anderer „C“-Hotels aus.

---

107 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 11.

108 Vgl. zur Planung und Erreichung von Zielen weiterführend Abschnitt 3.2.2.3. und 3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.

109 Vgl. Abschnitt 3.2.3.2. dieser Ausarbeitung.

### 3.2.1.5. Changemanagement<sup>110</sup>

Zusammen mit der Geschäftsleitung überprüfen die Hotel „C“-Führungskräfte jährlich in einem mehrtägigem Workshop die Veränderungsbedarfe, die aufgrund von externen Faktoren wie z.B. globalen und lokalen Markt- und Wettbewerbstrends, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Veränderungen, aber auch internen Faktoren wie z.B. unternehmensstrukturellen und -kulturellen Veränderungen bzw. Anpassungserfordernisse für das kommende Geschäftsjahr entstehen können. Die Veränderungsbedarfe werden nach Dringlichkeit bewertet und im entsprechenden Geschäftsbereich einem „Projektmanager“ übertragen, der ggf. von einem externen Veränderungsmanager unterstützt wird.<sup>111</sup> Hotel „C“-Führungskräfte sind sich kontinuierlich bewusst, dass ständige Veränderungen notwendig sind, um im Hotel- und Arbeitgebermarkt dauerhaft bestehen zu können. Hotel „C“-Führungskräfte gehen positiv auf Veränderungen zu und bewerten diese als Chancen.

---

110 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells, S. 64. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013, S. 11.

111 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 13.

## 3.2.2. Strategie<sup>112</sup>

### 3.2.2.1. Externe Erwartungen und Umfeldanalyse<sup>113</sup>

Hotel „C“ definiert als wesentliche Interessengruppen: Das gesamte christliche Umfeld, i.S.v. die katholische Kirche, die evangelische Kirche,<sup>114</sup> Ordensverbände, Freikirchen und Splittergruppen, Unternehmen, Organisationen bzw. Vereine in kirchlicher Trägerschaft (z.B. Gepa, Tafel, Kindergärten, Schulen, Universitäten, Pflegeeinrichtungen, Sozialstationen, Krankenhäuser). Des Weiteren gehören zu den Interessengruppen des Hotel „C“: kirchennahe und sonstige Sozialverbände (z.B. Caritas, Diakonie, Deutsches Rotes Kreuz, Samariterbund, Malteser, AWO), Multiplikatoren wie z.B. christlich ausgerichtete Reiseveranstalter (Arche Noah Reisen, Biblische Reisen, Klosterreisen), kirchliche Tourismusbeauftragte, christlich ausgerichtete Vereine (z.B. CVJM, Kolping), christlich orientierte Unternehmen (z.B. HIPP<sup>115</sup>, Underberg<sup>116</sup>, Falke<sup>117</sup>, Deichmann<sup>118</sup>, OBI Baumärkte<sup>119</sup>) und christlich orientierte bzw. am christlichen Glauben inte-

---

112 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 12 f.

113 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells, S. 65. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen Umfelds“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013, S. 12.

114 Kirchliche Institutionen sind nach dem Staat der zweitgrößte Arbeitgeber in Deutschland, vgl. Thüsing, Gregor (2006): Kirchliches Arbeitsrecht. Rechtsprechung und Diskussionsstand im Schnittpunkt von staatlichem Arbeitsrecht und kirchlichem Dienstrecht. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 3.

115 Vgl. Hipp, Claus (2008): Der ehrbare Kaufmann. Erfolg hat, wer auf Werte setzt. München: Pattloch, S. 9 ff.

116 Vgl. <http://www.unternehmerpositionen.de/positionen/2015-03/enkelfaehig-wirtschaften/> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 18:30 Uhr.

117 Vgl. [http://www.ekd.de/aktuell\\_presse/news\\_2008\\_08\\_28\\_2\\_kirchen\\_wirtschaft\\_ekir.html](http://www.ekd.de/aktuell_presse/news_2008_08_28_2_kirchen_wirtschaft_ekir.html) zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 18:20 Uhr.

118 Vgl. <http://corpsite.deichmann.com/verantwortung/> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 18:30 Uhr.

119 Vgl. <http://www.general-anzeiger-bonn.de/bonn/wirtschaft/gruender-manfred-maus-werte-sind-wichtiger-als-gewinne-article1478525.html> zuletzt abgefragt am

ressierte oder dafür offene Individualreisende. Daneben sind alle anderen Organisationen, Unternehmen, Vereine und Individualreisende potentielle Gäste und damit wesentliche Interessengruppen des Hotel „C“. Die Erwartungen dieser Interessengruppen werden über primäre und sekundäre Marktforschungsanalysen von der VHC-Hotelkooperation regelmäßig erhoben und auf Wechselwirkungen<sup>120</sup> überprüft. Dafür führt die VHC z.B. allgemeine tägliche Gästebefragungen via Widget iiQ-Check<sup>121</sup> über die „VHC“-Hotelkooperationshomepage durch. Neben den Anforderungen an klassische Hoteldienstleistungen werden über das Widget auch wertbezogene Bedürfnisse und Erwartungen abfragt, die Auskunft darüber geben, welche Wünsche die Gäste grundsätzlich hinsichtlich ihrer eigenen Spiritualität haben und wie diese im Rahmen von Hoteldienstleistungen erfüllt werden könnten bzw. bereits erfüllt wurden. Zusätzlich führt die VHC mindestens einmal jährlich Gruppendiskussionen besonders relevanter Zielgruppen z.B. christliche Jugendreisegruppen, geschäftlich Vielreisende 50+, Sport- und Wellnessreisende und gesundheitsbewusste Reisende durch.<sup>122</sup> Die VHC analysiert laufend die allgemeine und speziell christliche Fachpresse, führt Einzelgespräche mit (christlichen) Multiplikatoren, Unternehmern und Einzelreisenden auf Fachmessen durch, wertet fachspezifische Studien (u.a. zum Thema Spiritualität und Sinnsuche) aus und besucht Fachvorträge. Weitere wichtige Hotel „C“-Interessengruppen sind: Behörden und Kommunen. Die Hotelleitung ermittelt die gesetzlichen Vorgaben und behördlichen Auflagen

---

27.12.2015 um 18:00 Uhr.

- 120 Wechselwirkung im Sinne von ggf. in Konkurrenz stehende Erwartungshaltungen unterschiedlichster Interessengruppen, z.B. Tagungsgäste versus Familien mit kleinen Kindern, Ruhesuchende versus Feiergusellschaften etc., vgl. zur Nutzenerwartung und Bedürfnisstruktur der Abnehmer - hier Gäste - weiterführend beispielsweise Kreilkamp, Edgar (1987): Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse. Strategische Frühaufklärung. Portfolio-Management. Berlin, New York: De Gruyter, S. 114 ff.
- 121 Widget ist ein auf der Hotel- bzw. Hotelkooperationshomepage implementiertes System. Der „VHC“ arbeitet analog zum „VCH“ mit einem auf der Kooperationshomepage integrierten Widget (IIQ), welches neben den typischen Hoteldienstleistungen auch wertbezogene Aspekte abfragt (analog zum Hotel „C“-Kompetenzmodell s.o.). Analog ist die Hotel „C“-Homepage mit einem iiQ-Check-Widget ausgestattet. Alle Gästebewertungen werden von der Hotel „C“-Leitung persönlich ausgewertet und auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten überprüft.
- 122 Zur kundenbezogenen Wahrnehmung vgl. Abschnitt 3.2.6.1. dieser Ausarbeitung.

und Anforderungen für den Hotelbetrieb und bezieht die entsprechenden Akteure aktiv ein. Des Weiteren sind für das Hotel „C“ wesentlich: Eigentümer bzw. Trägerschaften und nicht zuletzt die Mitarbeiter und potentiellen Mitarbeiter.<sup>123</sup> Die Bedürfnisse und Erwartungen von den Mitarbeitern werden im Zuge der jährlichen EFQM-Befragung von der VHC für alle Mitgliedshotels erfragt. Zudem ermittelt jeder Vorgesetzte im Kontext der Beurteilungsgespräche - sowohl aus Hotel „C“- als auch Hotel „C“-Mitarbeitersicht die individuellen Entwicklungsziele eines jeden Mitarbeiters.<sup>124</sup> Auf Ausbildungsmessen, Karrieremessen und Wettbewerben (z.B. Jungköchewettbewerb) präsentiert sich die VHC und erfragt in Einzelgesprächen die Bedürfnisse und Interessen potentieller Mitarbeiter. Die grundsätzlichen Bedarfe von Nachwuchskräften werden zudem der personalmarketingspezifischen Fachpresse und entsprechenden Studien entnommen. Auf der VHC-Jahrestagung werden die grundsätzlichen Erkenntnisse über kurz-, mittel- und langfristige Trends vorgestellt und um Erfahrungen aus dem Plenum und aus den ERFA-Gremien ergänzt und im Plenum diskutiert. Im jährlich stattfindenden Beurteilungsgespräch der VHC mit dem Hotel „C“ werden die das Hotel „C“ explizit betreffenden aktuellen spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Hotel „C“-Interessengruppen extrahiert. Das Hotel „C“ ermittelt darüber hinaus auf der eigenen Homepage über ein iiQ-Check-Widget allgemeine tägliche Gästebefragungen und analysiert diese. Eine Analyse der Mitarbeiterfluktuation, Anzahl der krankheitsbedingten Ausfallzeiten und Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund der jährlichen Mitarbeiterbefragung ermöglicht es dem Hotel „C“ Rückschlüsse, auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu ziehen.<sup>125</sup> Die Anforderungen und Bedürfnisse der Anteilseigner bzw. der Hotel „C“-Trägerschaft werden im Rahmen von quartalsweise durchgeführten Meetings mit der Geschäftsleitung erfasst, abgeglichen und ausgetauscht. Die gesellschaftsbezogenen Wahrnehmungen bzw. Anforderungen und Bedürfnisse werden von den Hotel „C“-Führungskräften laufend analysiert.<sup>126</sup>

---

123 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 16.

124 Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.1.4. dieser Ausarbeitung.

125 Zur mitarbeiterbezogenen Wahrnehmung vgl. Abschnitt 3.2.7.1. dieser Ausarbeitung.

126 Zur gesellschaftsbezogenen Wahrnehmung vgl. Abschnitt 3.2.8.1. dieser Ausarbeitung.

### 3.2.2.2. Interne Leistungsfähigkeit<sup>127</sup>

Hotel „C“ etabliert ein leistungsfähiges und den Bedürfnissen des Hotels angepasstes und aussagekräftiges Controlling.<sup>128</sup> Alle Kernprozesse des Hauses werden auf ihre Leistungsfähigkeit und ihre Wechselwirkungen analysiert.<sup>129</sup> Ein Risikomanagementsystem überwacht zusätzlich laufend die kritischen Bereiche.<sup>130</sup> Schlüsselpartner springen ein, wenn der Hauptlieferant ausfällt. Externe Servicekräfte, die ab einem bestimmten Belegungsgrad kurzfristig zur Verfügung stehen, unterstützen im Bedarfsfall. Die finanziellen Ressourcen sind dabei stets im Blickpunkt des Controllings. Das Budget ist auf diese Leistungsparameter ausgelegt. Ein wichtiges Hilfsinstrument für das Controlling ist dabei das etablierte EFQM-System, das die Zusammenhänge zwischen den Befähigern und Ergebnissen abbildet.<sup>131</sup> Eine Kompetenz- und Fähigkeitsanalyse der Mitarbeiter wird jährlich über das Hotel „C“-Kompetenzmodell erhoben und ausgewertet.<sup>132</sup> Aus den Erkenntnissen der Analyse der internen Leistungsfähigkeit werden von den Hotel „C“-Führungskräften entsprechende Strategien abgeleitet und Maßnahmen festgesetzt. Beispielsweise konzentriert man sich aufgrund begrenzter Küchenkapazitäten zukünftig auf Veranstaltungen unter 50 Personen und bewirbt diese entsprechend. Ein weiteres Beispiel wären die spirituellen Angebote des Hotel „C“, diese unterstützen Gäste auch in schweren

---

127 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells, S. 66. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013, S. 12.

128 Zum Controlling in der Hotellerie vgl. weiterführend beispielsweise Freyberg, Burkhard von (2010): Hospitality-Controlling. Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie. Berlin: Erich Schmidt.

129 Vgl. zur Implementierung der anhand der Hotel „C“ Werte modifizierten Balanced Scorecard beispielsweise Abschnitt 3.2.2.3. Inputs aus den Leistungsmessungen des Hotel „C“ werden beispielsweise in den Abschnitten 3.2.6.2., 3.2.7.2., 3.2.8.2. und 3.2.9.2. dieser Ausarbeitung beschrieben. Zu den technologischen Fähigkeiten des Hotel „C“ vgl. Abschnitt 3.2.4.4. Technologie und Leistung der Schlüsselprozesse des Hotel „C“ finden sich in Abschnitt 3.2.5.4. dieser Ausarbeitung.

130 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.1.2. dieser Ausarbeitung.

131 Zum EFQM-Grundmodell vgl. Kapitel 2.3. dieser Ausarbeitung.

132 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.3.2. dieser Ausarbeitung.

Zeiten, daher bewirbt das Hotel „C“ seine Dienstleistung für die Zielgruppe „Angehörige ortsfremder Patienten“ u.a. auch in Krankenhäusern.

### 3.2.2.3. Strategieprozess<sup>133</sup>

#### 5-Jahres-Strategie

Auf der Basis des Hotel „C“-Unternehmensziels bzw. der Hotel „C“-Unternehmensstrategie „Mit christlicher Gastfreundschaft Gewinne erwirtschaften“<sup>134, 135</sup> und unter Einbezug der Vision, Mission, Leitlinien und Grundwerte des Hotel „C“<sup>136</sup> entwickelt die Geschäftsleitung des Hotel „C“ eine 5-Jahres-Strategie.<sup>137</sup> Hierfür werden die in Abschnitt 3.2.2.1. beschriebenen Zielgruppen (Interessengruppen) und deren erfassten bzw. evaluierten Anforderungen und Erwartungen bzw. die in Abschnitt 3.2.2.2. beschriebenen internen Leistungsindikatoren, des Benchmarkings und der Markt- und Wettbewerbsanalyse unter Verwendung von Werkzeugen wie z.B. SWOT und Break-Even-Risikoanalyse von der Hotel „C“-Geschäftsleitung evaluiert, verdichtet und analysiert. Die Hotel „C“-Geschäftsleitung entwickelt bzw. überprüft und aktualisiert die 5-Jahres-Strategie rollierend im Zuge der jährlichen strategischen Hotel „C“-Planungstage auf Unternehmens- bzw. Teilbereichsebene. Die Unternehmensstrategie teilt sich in Rezeptions-, Food- & Beverage-, Restaurant-, Bar-, Bankett-, Housekeeping-,

---

133 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells, S. 67. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013, S. 12.

134 Die Grundvoraussetzung zum erfolgreichen Betrieb eines Hotels ist eine durchgängig optimale Gastfreundschaft. Im Hotel „C“ ist der tragende Aspekt der Gastfreundschaft der christliche Wertekatalog.

135 Ergebnis eines Workshops vom 04.03.2014 - 05.03.2014 mit Horst Ermert, Geschäftsführer der „VCH - Hotels Deutschland Hotelkooperation GmbH“, siehe dazu Protokoll im Anhang, S. 24.

136 Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

137 Vgl. zum Strategischen Management im Krankenhaus, Eichhorst, Sören (Hg.) (2015): Praxishandbuch Strategisches Management im Krankenhaus. Kulmbach: Mediengruppe Oberfranken.

Gästebetreuungsmanagement<sup>138</sup>-, Marketing-, Vertriebs-, Beschaffungs<sup>139</sup>-, Personal-, Finanz-, IT- und Facilitymanagement- sowie Wellnessstrategie<sup>140</sup> auf. Auf Basis der 5-Jahres-Strategie und Prioritäten für das laufende Geschäftsjahr werden von jeder Organisationseinheit für ihren Bereich kurzfristige Ziele und Maßnahmen abgeleitet.<sup>141</sup>

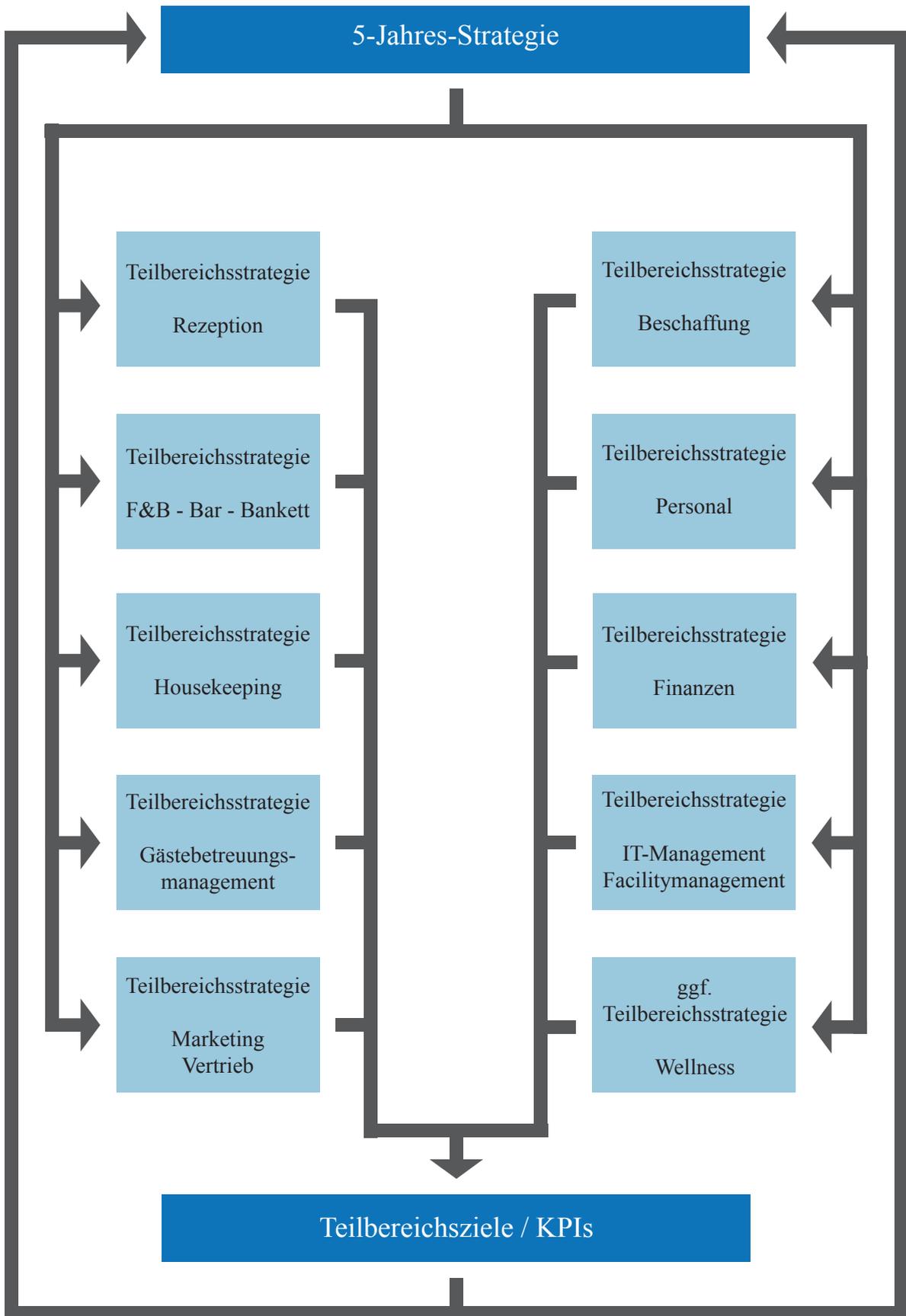
---

138 Gästebetreuungsmanagement wird im Hotel „C“ als eigener operativer Bereich verstanden, der sich mit Fragen zu allen wertorientierten gästebezogenen Themen und deren Umsetzung im betrieblichen Alltag beschäftigt. Z.B. Beschwerdemanagement, Barrierefreiheit, Allergikerkonzept, Sicherheitskonzept, Hygienekonzept, Nachhaltigkeit etc. Alle wertorientierten mitarbeiterbezogenen Themen und deren Umsetzung werden vom Personalbereich abgedeckt.

139 I.S.v. Einkauf, Logistik, Lagerung, Bestandsverwaltung, Warengruppenmarktanalyse (Commodities), Disposition.

140 Sofern das Hotel „C“ über einen Wellnessbereich verfügt.

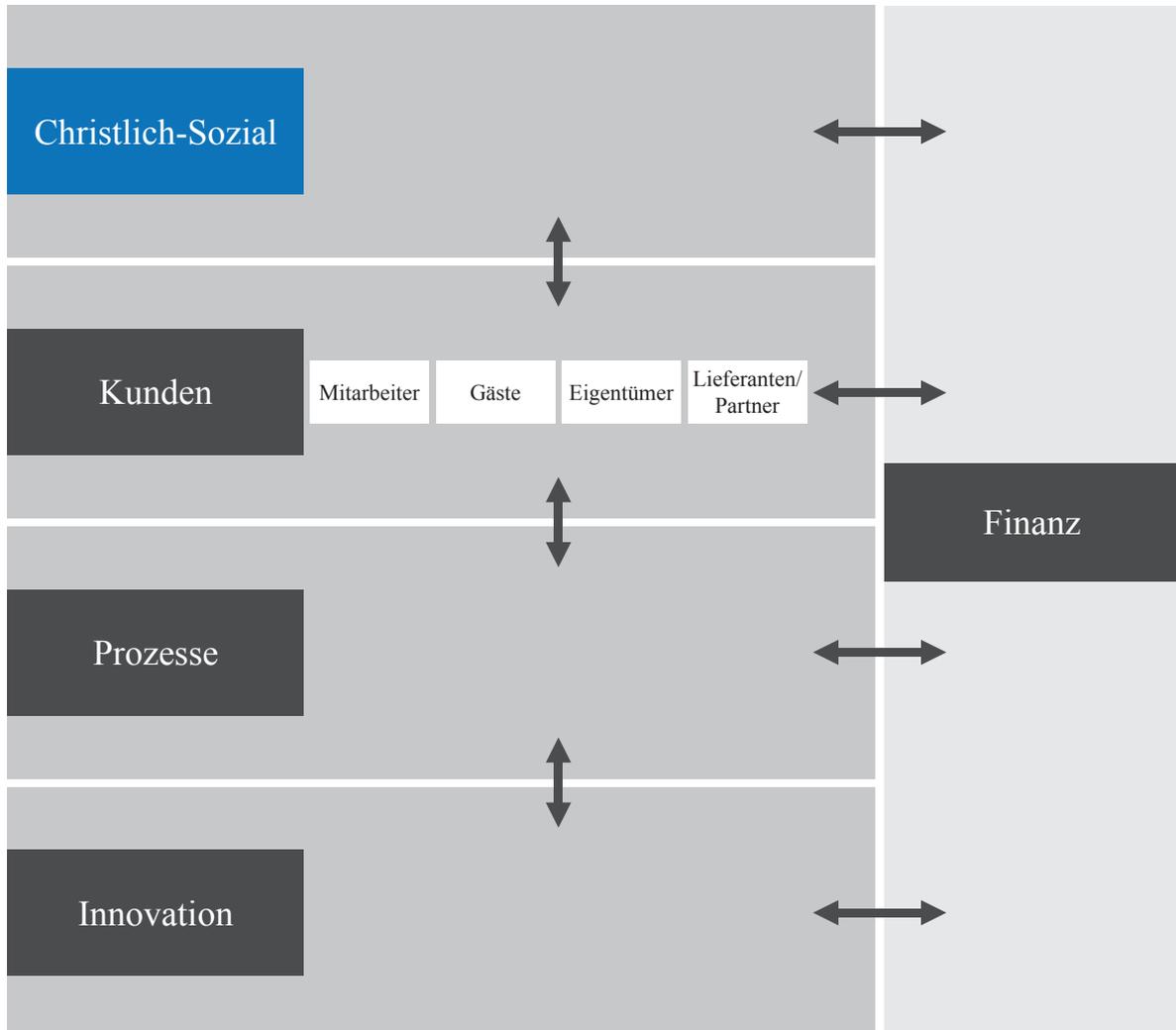
141 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.



**Abbildung 8:** Hotel „C“ - Strategieprozess

**Quelle:** Eigene Darstellung

Als Instrument zur Operationalisierung der 5-Jahres-Langfristziele in Kurzfristziele wird eine Balanced Scorecard (BSC)<sup>142</sup> eingesetzt. Aufgrund der christlichen Ausrichtung des Hotel „C“ handelt es sich um eine modifizierte BSC, die um die Perspektive „Christlich-Sozial“ erweitert ist (vgl. dazu Abbildung 9).



**Abbildung 9:** Hotel „C“ - BSC

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die BSC zeigt auf allen fünf Ebenen die jeweils relevanten Key Performance

142 Zum Grundmodell der BSC vgl. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 9 ff. Zur Modifizierung der BSC für Krankenhäuser vgl. weiterführend vor allem Greulich, Andreas (2002): Balanced Scorecard im Krankenhaus. Von der Planung bis zur Umsetzung. Heidelberg: Economica-Verlag, S. 68; vgl. Conrad, Hans-Joachim (2001): Balanced Scorecard als modernes Management-Instrument im Krankenhaus. Kulmbach: Baumann Fachverlag, S. 41 ff. Zum Einsatz der BSC in der Hotellerie vgl. beispielsweise Wolf, Kurt; Heckmann, Roland (2008): Marketing für Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Matthaes, S. 147.

Indikators (KPIs)/Messgrößen auf, die - im betrachteten Zeitfenster - zur Zielerreichung führen. Der BSC-Ansatz wird rollierend jährlich von der Geschäftsleitung überprüft und ggf. erweitert bzw. verändert. Hierfür wird jeder Messgröße ein „KPI-Eigentümer“ zugeordnet, der zu festgesetzten regelmäßigen Terminen dem Gremium (zusammengesetzt aus Geschäftsleitung, Geschäftsbereichsleitern, Führungskräfte und KPI-Eigentümern) über „seine“ KPI und die Zielsetzungslogik berichtet. Das Gremium diskutiert über die jeweiligen KPIs und die Notwendigkeit von Veränderungen bzw. Anpassungen.<sup>143</sup>

### **3.2.2.4. Strategieumsetzung<sup>144</sup>**

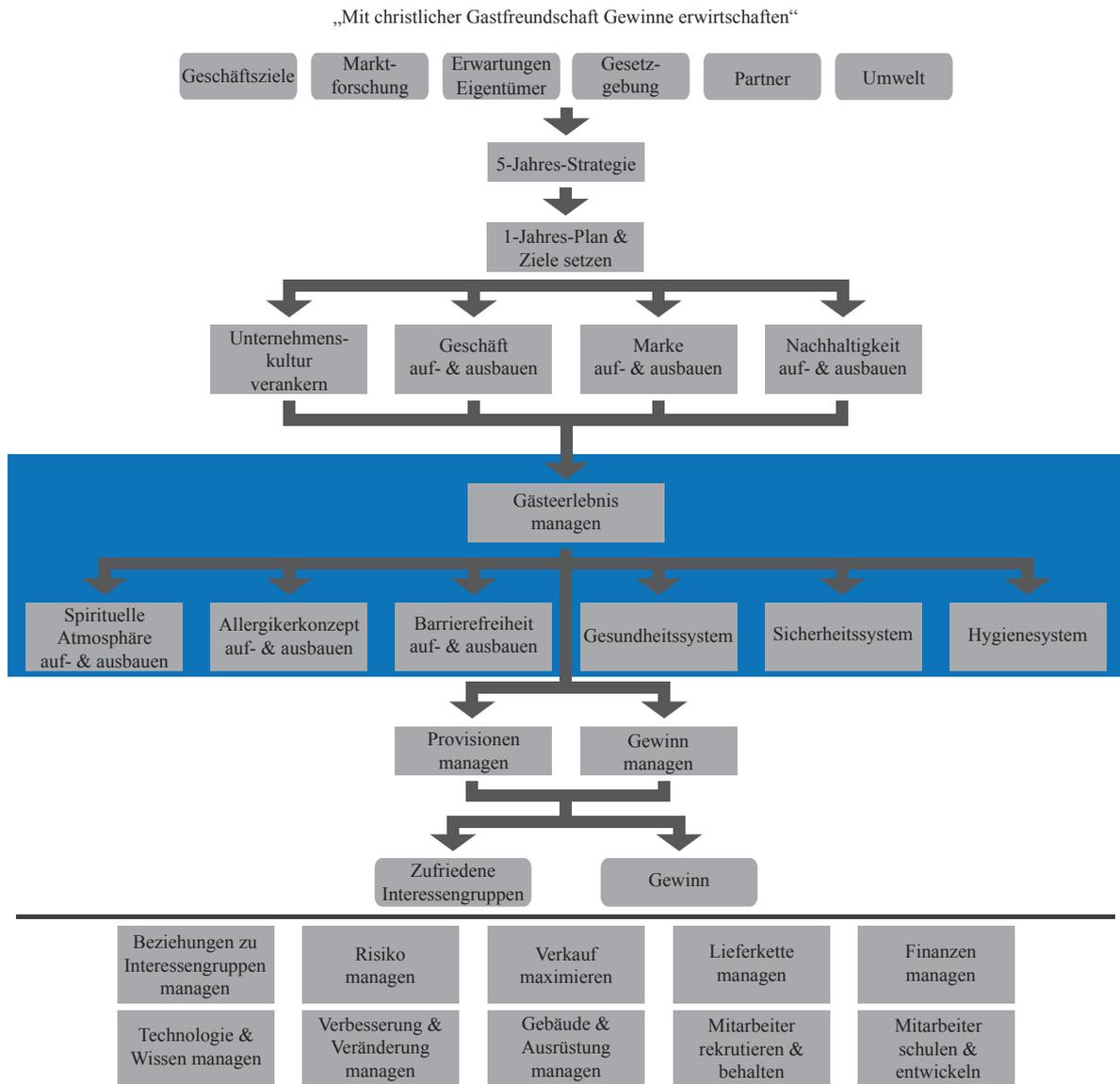
Ein Hotel „C“-Prozessmodell (siehe Abbildung 10) bildet die Basis, anhand dessen der 1-Jahres-Plan bzw. die 1-Jahres-Ziele mit den KPI-Zielen und Prioritäten abgestimmt werden. Die KPIs werden bei den mindestens einmal monatlich stattfindenden Abteilungstreffen bzw. wöchentlich/täglich stattfindenden Einsatzbesprechungen kommuniziert und unterstützen die Hotel „C“-Mitarbeiter dabei, die Strategie mittels der Schlüsselprozesse umzusetzen.

Das Prozessmodell wurde zum Zwecke der Qualitätssicherung in Abstimmung mit der VHC grundlegend diskutiert, überprüft und wird in regelmäßigen Abständen auf Aktualisierungsbedarf untersucht.

---

143 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 19.

144 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells, S. 68. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Strategie und unterstützende Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt.“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013, S. 12.



**Abbildung 10:** Prozessmodell - Hotel „C“

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 22.

### 3.2.3. Mitarbeiter<sup>145</sup>

#### 3.2.3.1. Personalplanung<sup>146</sup>

Das Hotel „C“-Personalmanagement agiert - in allen personalrelevanten Prozessen und Entscheidungen bezugnehmend auf die 5-Jahres-Strategie des Hotel „C“ - strategisch. Die Auswahl, Betreuung, Entwicklung, Beförderung und Freisetzung<sup>147</sup> von Mitarbeitern erfolgt strukturiert und wertekonform anhand des Hotel „C“-Kompetenzmodells.<sup>148</sup> Darüber hinaus wurden für jeden einzelnen Personalprozess Checklisten entwickelt, die den Mitarbeitern des Personalmanagements während ihrer tagtäglichen Arbeit zu jeder Zeit und in jeder Hinsicht darin unterstützen sollen innerhalb des Hotel „C“-Wertekanons zu agieren. So umfasst beispielsweise die Checkliste zur Personalauswahl, dass neben der Einhaltung des AGG besonders zu berücksichtigen ist, dass die Persönlichkeit des Einzelnen gewahrt wird.<sup>149</sup> Wertschätzung des Einzelnen ist auch insbe-

---

145 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 14 f.

146 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 69. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 14.

147 Vgl. zum Aspekt der Fundamentalen Werte das Dokument zur Studie St. Gallen/Schönborn im Anhang ab S. 29 ff.

148 Kompetenzen sind „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“, Weinert, Franz E. (2001): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim, Basel: Beltz-Verlag, S. 27 f. Vgl. hierzu auch weiterführend Abschnitt 3.2.3.2. dieser Ausarbeitung.

149 Vgl. zum ganzheitlichen Ansatz der Wertschätzung des jeweiligen Individuums innerhalb und außerhalb des Hotel „C“ in dieser Ausarbeitung auch Abschnitt 3.2.1. zur Wertschätzung der Führungskräfte gegenüber übergeordneten, gleichgestellten und untergeordneten Mitarbeitern, zur Wertschätzung gegenüber Kooperationspartnern und Lieferanten als auch Dritten sowie zur Wertschätzung gegenüber den Gästen. Vgl. auch Dokument zur Studie St. Gallen/Schönborn im Anhang ab S. 29 ff.

sondere bei der Dienstplangestaltung von besonderer Relevanz.<sup>150</sup> Durch den konsequenten Einsatz von Job Rotation, die Förderung von multifunktionalen Kompetenzen der Mitarbeiter und einem im Vergleich zur Branche überdurchschnittlich hohen Einsatz an Teilzeit- und Aushilfskräften erreicht das Personalmanagement im Hotel „C“, dass die sonst branchenübliche Nutzung von Teildiensten im Allgemeinen nicht notwendig ist.<sup>151</sup> Vor dem Hintergrund der Hotel „C“-Werte werden weder Zeitarbeitskräfte beschäftigt, noch Arbeitsleistungen oder -bereiche ausgegliedert.<sup>152</sup>

### 3.2.3.2. Kompetenzmanagement<sup>153</sup>

Kernstück des Hotel „C“-Kompetenzmanagements ist das Hotel „C“-Kompetenzmodell. Es wurde bezugnehmend auf das Hotel „C“-Ziel, die Hotel „C“-Strategie<sup>154</sup>, Hotel „C“-Vision, Hotel „C“-Mission, Hotel „C“-Grundwerte, Hotel „C“-Leitlinien<sup>155</sup> und die Hotel „C“-CSR-Leitlinien<sup>156</sup> entwickelt und

---

150 Die Frage der Arbeitszeit ist in der 24-Stunden-Wirtschaft der Hotellerie ein entscheidender Faktor der Arbeitsqualität. Eine faire Verteilung der Wochenend- bzw. Feiertagsdienste ist grundsätzlich wichtig, vgl. Vanselow, Achim (2007): Immer noch verloren und vergessen - Zimmerreinigungskräfte in Hotels. In: Gerhard Bosch und Claudia Weinkopf (Hg.): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 237 ff.

151 Lediglich in Ausnahmefällen, wie Spitzenauslastung (über 90% Belegung) oder einem überdurchschnittlich hohen Krankenstand in der Belegschaft, werden Teildienste in den Dienstplan mit aufgenommen.

152 Vgl. Winter, Kay (2008): Planung und Budgetierung im Personalwesen. In: Karl Heinz Hänsler (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter Mitarbeit von Bernd Dahringer, Wolfgang Fuchs, Anette Grimmsmann, Arndt Moritz Jaeschke, Walter A. Retzl, Ulrike Scheefer et al. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 163 f.

153 Hier in abgekürzter Form nach Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 70. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Das Wissen und die Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 14.

154 Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2. dieser Ausarbeitung.

155 Vgl. zur Vision, Mission, den Grundwerten und Leitlinien des Hotel „C“ Abschnitt 3.2.1. dieser Ausarbeitung.

156 Vgl. Abschnitt 3.2.8. dieser Ausarbeitung.

bildet die Basis für ein strategisch ausgerichtetes und wertorientiertes Hotel „C“-Personalmanagement<sup>157</sup>. Das Hotel „C“-Kompetenzmodell bietet über alle Hierarchieebenen des Hotels einen einheitlich anwendbaren Maßstab<sup>158</sup> für die kompetenzbasierte Auswahl<sup>159</sup>, Entwicklung<sup>160</sup>, Beförderung<sup>161</sup> als auch Freisetzung<sup>162</sup> der Hotel „C“-Mitarbeiter. Das Hotel „C“-Kompetenzmodell zeigt der Hotelleitungsebene und dem Personalmanagement auf, wo Lücken zwischen aktuell und zukünftig erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen bestehen, die im Rahmen der Personalbeschaffung bzw. -entwicklung zu schließen sind.<sup>163</sup> Des Weiteren kann anhand des Hotel „C“-Kompetenzmodells aufgezeigt werden, wo kompetenzbasierte Risiken aus der Mitarbeiterbeschäftigung besonders

---

157 Als zentrales Element einer systematischen wertebasierten Kompetenzerfassung und -entwicklung wäre - alternativ zum vorgestellten Ansatz - eine Unterteilung in die Dimensionen „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ denkbar, vgl. weiterführend Helldorff, Sünje; Kahle, Egbert (2014): Mehr Können - mehr Wollen - mehr Dürfen. Die Anwendung des Kompetenznetzes auf die Kompetenzentwicklung in Unternehmen. In: ZfO 83 (3), S. 153 ff.

158 Aufgrund der Werthaltungen des Hotel „C“ bilden die formalen Kompetenzen eines Bewerbers bzw. Mitarbeiters nur zum Teil die Gründe für eine Einstellungs-, Entwicklungs-, Beförderungs- und/oder Freisetzungentscheidung ab.

159 Bei der Mitarbeiterauswahl bildet das Kompetenzmodell die kompetenzbasierten Einstellungskriterien ab und kann als Basis für die Ausgestaltung von teilstrukturierten Fragebögen oder Assessmentcentern herangezogen werden.

160 Das Hotel „C“-Personalmanagement führt mit Hilfe des Kompetenzmodells Selbst- und Fremdbildvergleiche sowie auf der Führungsebene strukturierte 360-Grad-Feedbacks durch und leitet im Soll-/Istvergleich daraus die individuellen Weiterentwicklungsbedarfe ab.

161 Das Kompetenzmodell kann zudem als kompetenzbasierte Richtschnur für Beförderungen herangezogen werden. Beispielsweise müssen alle Mitarbeiter, die sich für die Führungsebene qualifizieren wollen, in - für das gesamte Hotel einheitlich - definierten Kompetenzfeldern mindestens mittlere Ergebnisse erzielen, um grundsätzlich für eine Beförderung in Frage zu kommen.

162 Erfüllt ein Mitarbeiter dauerhaft die im Rahmen des Kompetenzmodells definierten Mindestanforderungen an die für ihn vorgesehene oder mögliche Position nicht, sind aus Sicht des Kompetenzmanagements die Kriterien für eine Freisetzung des Mitarbeiters erfüllt. Ausnahme sind Personen, die im Rahmen der Inklusionsförderung beschäftigt werden. Der Umgang mit verhaltensbedingten Kündigungsgründen wie beispielsweise Diebstahl, Suchterkrankungen, Sachbeschädigungen etc. bedürfen vor dem Hintergrund des Hotel „C“-Wertekanons einer besonders intensiven Überprüfung als auch ggf. Unterstützung durch die Hotel „C“-Führungskräfte.

163 Vgl. Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 70.

zu berücksichtigen sind.<sup>164</sup>

Im tagtäglichen Miteinander bietet das Hotel „C“-Kompetenzmodell allen Mitarbeitern - individuell auf ihrer jeweiligen Kompetenzstufe - eine wertvolle Orientierungshilfe im unternehmenswertekonformen betrieblichen und zwischenmenschlichen Handeln.

Kriterium: Personalität/Menschenwürde	1	2	3	4	5	0
Schätzt Jeden unabhängig von seiner Position als wertvollen Menschen						
Behandelt Jeden immer fair, unabhängig von Status und Hierarchie						
Schätzt die Leistung von Jedem, ob Spülkraft oder Hoteldirektor, gleichermaßen						
Respektiert Jeden gleichermaßen, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, sexueller Orientierung oder Religion						

**Abbildung 11:** Hotel „C“ - Kompetenzmodell: Auszug

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an das Dokument zur Studie St. Gallen/Schönborn im Anhang ab S. 29 ff.

Um die Mission, Vision und strategischen Ziele zu erreichen, bietet Hotel „C“ neben den klassischen hotelüblichen Weiterbildungsangeboten auch spezielle Weiterbildungen zum Themenfeld „Spiritualität“ bzw. „Spirituelles Gästelerlebnis“<sup>165</sup> an.<sup>166</sup>

Damit in der Ausbildung Excellence erreicht wird, orientiert sich Hotel „C“ an dem HDV-Qualitätssiegel „Exzellente Ausbildung“, welches durch einen Audit der Dekra erreicht werden kann. Nur wenn Hotel „C“ die in dem 17 Kriterien umfassenden Punktekatalog erfassten Mindestkriterien vollständig erfüllt, wird die Zertifizierung erreicht. Die Anforderungen des HDV-Gütesiegels werden

164 Vgl. zu Risiken aus dem Bereich Beschäftigung weiterführend Abschnitt 3.2.1.2. dieser Ausarbeitung.

165 Vgl. Abschnitt 3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.

166 Darüber hinaus bietet Hotel „C“ vor dem Hintergrund der Mitarbeiterfürsorge (vgl. dazu Abschnitt 3.2.3.5. dieser Ausarbeitung) auch Schulungen und psychologische Begleitung zum Thema „Kalte Abreise“ an.

vom Hotel „C“-Personalmanagement im gesamten Weiterbildungsbereich angestrebt.<sup>167</sup>

### **3.2.3.3. Mitarbeiterpartizipation<sup>168</sup>**

Mitarbeiterpartizipation ist in den Grundwerten des Hotel „C“ fest verankert.<sup>169</sup> Im Sinne der Subsidiarität trägt im Hotel „C“ unabhängig von Position und Hierarchie jede Arbeitseinheit ihre Verantwortung selbst. Die Führungskräfte sind angehalten, Entscheidungsbefugnisse zu übertragen und nicht in das den Mitarbeitern übertragene Verantwortungsgebiet einzugreifen. Die Mitarbeiter sind für die Erreichung ihrer Ziele selbst verantwortlich und zeigen sehr viel Eigeninitiative bei der Arbeit.<sup>170</sup> Das Ideenmanagement im Hotel „C“ bietet allen Mitarbeitern die Möglichkeit sich einzubringen und zu verwirklichen. Es wird Mitarbeitern auf jeder Ebene viel Freiraum für die Entwicklung von Ideen und Lösungen eingeräumt. Hotel „C“ fördert das Mitwirker- und Mitunternehmer-tum der Mitarbeiter. Aufgrund der Inklusionsförderung im Hotel „C“ können Entscheidungsbefugnisse nicht grundsätzlich hierarchiebezogen vergeben werden, sondern sind immer individuell zu hinterfragen und entsprechend festzulegen. Ob die Entscheidungsbefugnisse eines jeweiligen Mitarbeiters individuell als auch unternehmensbezogen adäquat definiert sind, ist bei jedem Mitarbeiterfeedbackgespräch und im Grundsatz bei der jährlichen Mitarbeiterbefragung zu prüfen.<sup>171</sup>

---

167 Vgl. <https://www.xing.com/communities/posts/hoteliere-unternehmen-etwas-gegen-fachkraeftemangel-ueber-das-hdv-guetesiegel-exzellente-ausbildung-1008546269?cce=emaaa9760810> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 19:15 Uhr.

168 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 71. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 14.

169 Vgl. dazu Abschnitt 3.2.1. dieser Ausarbeitung. Dies ist in der teilweise patriarchalisch bzw. matriarchalisch geprägten Privathotellerie nicht grundsätzlich gegeben.

170 Vgl. dazu auch KPI-Eigentümer in Abschnitt 3.2.2.3. dieser Ausarbeitung.

171 Vgl. zum Aspekt der Subsidiarität bzw. Dialogischen Loyalität das Dokument zur Studie St. Gallen/Schönborn im Anhang ab S. 29 ff.

### 3.2.3.4. Organisationsinterne Kommunikation<sup>172</sup>

Die Mitarbeiterbefragungen im Hotel „C“ haben gezeigt, dass hochwertige und zielgruppenadäquate Kommunikation das Engagement der Mitarbeiter und damit die Leistung der Organisation positiv beeinflusst.<sup>173</sup> Das Hotel „C“- Personalmanagement identifizierte daraufhin einen Bedarf an einer strukturierten und formalisierten Vorgehensweise zur Förderung interner Kommunikation. Aufgrund der Unternehmensgröße des Hotels wird die interne Kommunikation gemeinschaftlich von der Marketing- und Personalabteilung verantwortet und durchgeführt. Spezielle, den Wertekanon betreffende Themen, die inhaltlich nicht den Bereichen Marketing und/oder Personal zuzuordnen sind, fallen in den Aufgabenbereich des Spirituellen Gästemanagers.<sup>174</sup> Die Kommunikation im Hotel „C“ erfolgt sowohl top down als auch bottom up sowie horizontal um angemessene Informationen über erprobte Kanäle auszutauschen. Zum Beispiel: (Einarbeitungs-)Workshops, funktionale und funktionsübergreifende Sitzungen als auch Netzwerke, Mitarbeiterversammlungen, Einsatzbesprechungen, Intranet,<sup>175</sup> „Schwarze Bretter“, Mailings, Mitarbeiterzeitung als Beilage in der Gehaltsabrechnung, Mitarbeiterapp für Smartphones und Tablets etc.<sup>176</sup> Trainings

---

172 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 72. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium 3.2.3.4. „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 15.

173 Vgl. zur Fragestellung der Mitarbeiterbefragungen in deutschen Krankenhäusern als wirksames Instrument des Qualitätsmanagements weiterführend beispielsweise Wising, Frank (2015): Mitarbeiterbefragungen in deutschen Krankenhäusern. Ein wirksames Instrument des Qualitätsmanagements? Frankfurt am Main, New York: Campus (Arbeit - Interessen - Partizipation, 14), S. 7 ff.

174 Vgl. zum Begriff des Spirituellen Gästemanagers Abschnitt 3.2.5.3. und zur Funktion sowie den gästerlebnisbezogenen Aufgaben des Spirituellen Gästemanagers Abschnitt 3.2.5.4. dieser Ausarbeitung.

175 Das Intranet als Hauptmedium des initiierten Wissensaustausches im Hotel „C“ umfasst z.B. den Hotel „C“-Blog, das Hotel „C“-Personalitybook, eine digitale Dokumentenbibliothek, eine Teamplattform, vgl. dazu weiterführend im Abschnitt 3.2.4.5. dieser Ausarbeitung. Hier finden sich auch Beispiele für einen strukturierten Wissensaustausch.

176 Vgl. o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 32 f.

im Bereich Kommunikation gehören zum Standard des Hotel „C“-Weiterbildungsprogramms.

### **3.2.3.5. Anerkennung von und Fürsorge für Mitarbeiter<sup>177</sup>**

Hotel „C“ verfügt über ein differenziertes Entlohnungs- und Belohnungssystem, mit dem ein hohes Maß an Fairness und Gerechtigkeit angestrebt wird.<sup>178</sup>

---

177 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 73. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 15.

178 Die Hotellerie gilt im Allgemeinen als Niedriglohnsektor, vgl. Vanselow, Achim (2007): Immer noch verloren und vergessen - Zimmerreinigungskräfte in Hotels. In: Gerhard Bosch und Claudia Weinkopf (Hg.): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt am Main: Campus, S. 211 ff. Zudem sind Lage und Struktur der Arbeitszeiten in der Hotellerie - mit Teildiensten und teilweise 24 Stunden Rufbereitschaft ohne entsprechende Vergütung, wie beispielsweise im Krankenhauswesen üblich - eine teilweise große Belastung für Hotelmitarbeiter. Variable Entlohnungen als Leistungsboni oder eine Beteiligung am Unternehmenserfolg sind branchenunüblich.

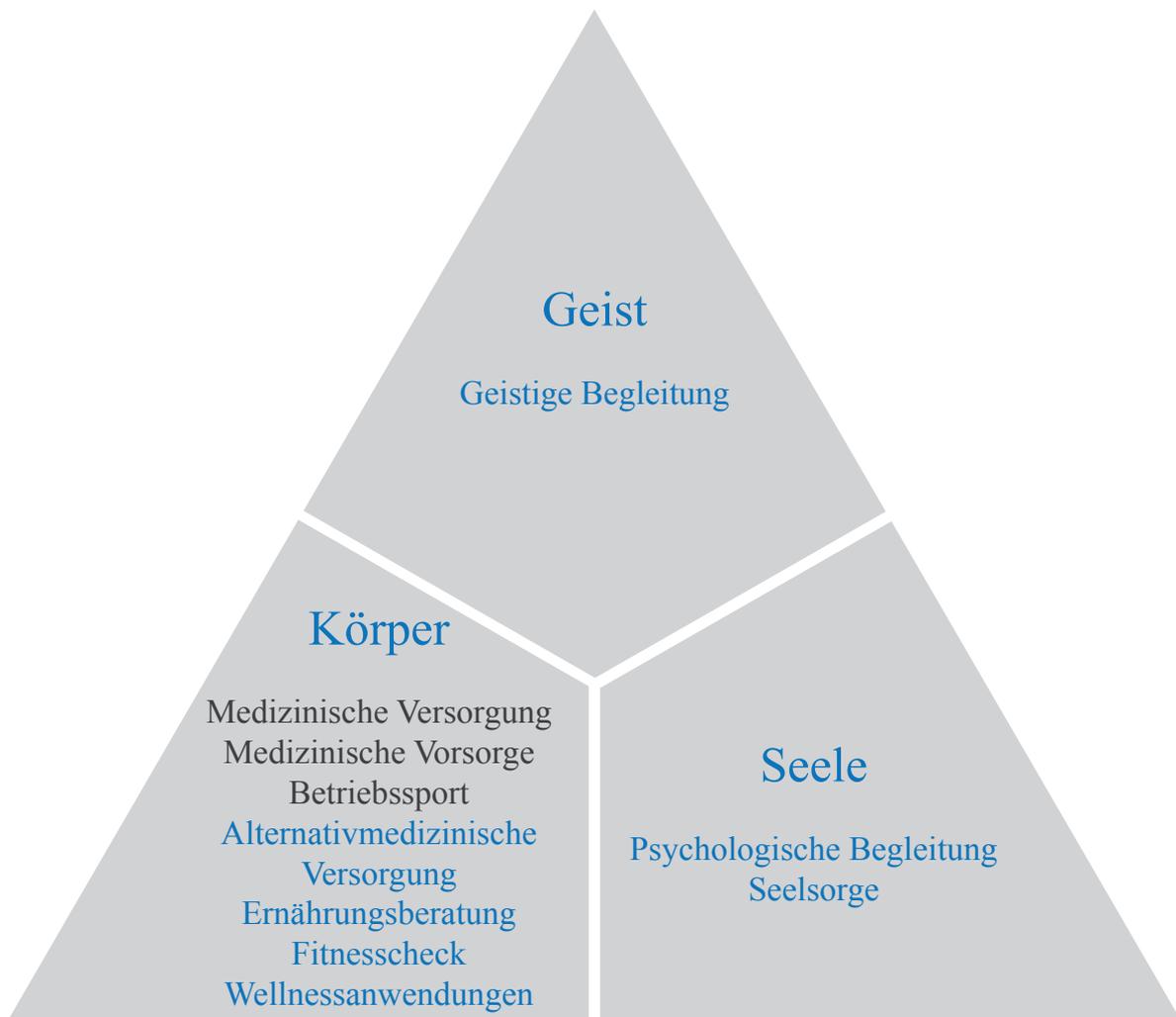
Bezahlung		Zusatzleistungen		Nicht-finanzielle Belohnungen		
<b>Fixes Gehalt = Basisgehalt</b> mindestens nach Tarif  <b>Variables Gehalt</b> Bonus (z.B. auf den Gewinn) Provision (z.B. Verkauf) Mehrarbeit/Überstunden Zeitzuschläge Sonderveranstaltungen	+	Unterbringung Mahlzeiten Dienstwagen Fahrkostenzuschüsse Urlaub über den gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Anspruch hinaus Wäscherei & Reinigung Umzugsservice Familienzuschuss (Geburt/Tod) Altersvorsorge Versicherungen Ermäßigungen bei Hotel „C“-Leistungen Ermäßigungen bei VHC Hotel-Leistungen	+	<b>Anerkennung</b> Hotel „C“-Mitarbeiter des Monats Geburtstagsfeiern Feier zum Dienstjubiläum Feier von Leistungen  <b>Entwicklung von Fähigkeiten</b> Aus-, Fort- und Weiterbildung (auch wunschorientiert)  Einzel- und Gruppencoaching Hospitation in anderen VHC-Hotels (national und international)  <b>Möglichkeiten für Beförderungen</b> An den Wünschen des Einzelnen ausgerichtete Karriereplanung Möglichkeit einen hohen Partizipationsgrad auszuüben	=	<b>Gesamthonorierung</b>
<b>Bezahlung in Geld</b>	+	<b>Zusatzleistungen</b>	=	<b>Gesamtgehalt</b>		

**Abbildung 12:** Hotel „C“ - Entlohnungs- und Belohnungssystem

**Quelle:** Eigene Abbildung in Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 34

Neben den klassischen Entlohnungen bzw. Belohnungen (vgl. Abbildung 12) hat im Hotel „C“ die Mitarbeiterfürsorge einen hohen Stellenwert. Es gilt die Einstellung: Wenn es den Mitarbeitern gut geht, profitiert davon auch das Unternehmen.<sup>179</sup> Während in der klassischen Hotellerie die Mitarbeiterfürsorge sich in erster Linie auf die medizinische Versorgung reduziert, versteht Hotel „C“ unter Mitarbeiterfürsorge, die Sorge um das körperliche, seelische und geistige Wohlergehen des Mitarbeiters (vgl. Abbildung 13).

<sup>179</sup> Vgl. zum Aspekt der Unternehmerischen (Für-)Sorge und der Faktor Menschlichkeit sowie der Dialogischen Loyalität das Dokument zur Studie St. Gallen/Schönborn im Anhang ab S. 29 ff.



**Abbildung 13:** Hotel „C“ - Mitarbeiterfürsorge

**Quelle:** Eigene Darstellung

## 3.2.4. Partnerschaften und Ressourcen<sup>180</sup>

### 3.2.4.1. Partner- und Lieferantenmanagement<sup>181</sup>

Lieferanten folgender Themenfelder sind für das Hotel „C“ wichtig:

- Güter (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Anlagevermögen, z.B. Lebensmittel und Getränke, Reinigungs- und Hygienemittel, Energie, Innenausbau, Möbel, Küchenausstattung, Hotelwäsche etc.)
- Dienstleistungen (Steuerberater, Rechtsanwälte, Personalberater und -dienstleister, Marketing-/Verkaufsdienstleister, Finanzdienstleister, Hausmeister- und Handwerkerservice, Gebäude- und Zimmerreinigung, Wäschereinigung und -pflege, Berater, Trainer, Pfarrer, Seelsorgetelefon).

Die Lieferanten werden nach festgelegten Hotel „C“-Kriterien ausgewählt.<sup>182</sup>

1. Nachhaltigkeit
2. Regionalität
3. Christlich-Soziale Aspekte/Culture Fit
4. Hotelaffinität
5. Preis-Leistungsverhältnis
6. Gästefeedback
7. Exklusivität
8. Compliance

**Abbildung 14:** Hotel „C“ - Kriterien der Lieferantenauswahl

**Quelle:** Eigene Darstellung

180 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 16 f.

181 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 74. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 16.

182 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 38.

Vor der Betrachtung des Preis-Leistungsverhältnisses eines Produktes bzw. einer Dienstleistung sind für das Hotel „C“ Nachhaltigkeit, Regionalität, christlich-soziale Aspekte und Hotelaffinität wichtig. Christlich-Soziale Aspekte, d.h. Ausschluss von Kinderarbeit, leistungsgerechte Bezahlung und faire Behandlung der Beschäftigten und über die gesamte Lieferkette, Hotel „C“-wertekonformes Führungsverhalten<sup>183</sup> etc. Nachgelagert treten das Gästefeedback, Exklusivität - z.B. Einräumen eines Alleinstellungsmerkmals für den Lieferanten und/oder das Produkt - und Compliance<sup>184</sup> hinzu.

Aufgrund der Komplexität von Beschaffungsprozessen - im allgemeinen sowie speziell im wertegetriebenen Kontext - hat das Hotel „C“ den Bereich Lieferantenmanagement weitestgehend an externe Dienstleister<sup>185</sup> outgesourct.<sup>186</sup> Lediglich der Einkauf ausgewählter und regelmäßig wechselnder bzw. spezieller Produkte wird Hotel „C“-intern beschafft.

Der Auswahlprozess für die Lieferanten des Hotel „C“ erfolgt anhand eines festgelegten Schemas.

---

183 Vgl. dazu Abschnitt 3.2.1. dieser Ausarbeitung.

184 Hier i.S.v. der Lieferant sollte neben der Erfüllung der gesetzlichen Sicherheitsstandards auch z.B. ISO 9000 zertifiziert sein.

185 Es sind hierfür vor allem Dienstleister auszuwählen, die auch selbst den o.g. Kriterien entsprechen und diese in ihr Dienstleistungsangebot integrieren können.

186 Vgl. zum strategischen Einkaufsmanagement und zum Outsourcing an Einkaufsgesellschaften für Einzelhotels weiterführend beispielsweise Oehler, Jochen (2009): Strategisches Einkaufsmanagement. Kostenoptimierung - Gewinnsteigerung - Qualitätssicherung. In: Marco A. Gardini (Hg.): Handbuch Hospitality-Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmerpraxis. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, S. 373 ff.

1. Produktspezifikation, z.B. Rumpsteaks (Rasse, Zucht, Aufzucht, Haltung, Alter, Futter, Schlachtung, Zerlegung, Teilekalibrierung, Verpackung, Lagerung, Kühlkette (HACCP-Bestimmungen))
2. Beschaffungsmarktanalyse (Marktstrukturen und Anbieter)
3. Lieferantenbewertung  
(anhand der Hotel „C“-Beschaffungskriterien)
4. Produktsichtung von mindestens drei ausgewählten Lieferanten
5. Ausschreibung
6. Auswertung
7. Nachverhandlung und Vergabe

**Abbildung 15:** Hotel „C“ - Prozess der Lieferantenauswahl

**Quelle:** Eigene Darstellung

Während der Vertragslaufzeit pflegt das Hotel „C“ einen wertschätzenden Umgang mit Lieferanten und trennt sich von diesen würdig, wenn sie nicht mehr oder nicht mehr ausreichend zur Wertschöpfung beitragen können oder den Hotel „C“ Beschaffungskriterien nicht mehr gerecht werden können.<sup>187</sup>

Hotel „C“ unterstützt bevorzugt Lieferanten bzw. Partner, die die Hotel „C“-Werte teilen.<sup>188</sup>

Das Hotel „C“ bildet Allianzen mit Partnern verschiedenster Branchen, mit unterschiedlichen aber einander ergänzenden Fertigkeiten.<sup>189</sup> Hotel „C“ verbindet diese Fertigkeiten um seine Marktposition zu halten und auszubauen, neue Fähigkeiten zu entwickeln und letztlich für den Gast Werte zu schaffen und zu verbessern.<sup>190</sup>

187 In Anlehnung an Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 74.

188 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 38.

189 o.V. (2003): Spectrum 2003. Fallstudie. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 36 f.

190 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 38.

Partner folgender Themenfelder sind für das Hotel „C“ wichtig:

Lokale Polizei, Feuerwehr, kommunale Organisationen und deren Akteure, politische Akteure, Flughäfen, Fahrradverleiher, Autovermieter, Bootsvermieter, Shuttleservices, örtlich ansässige Tourismusorganisationen, Werbe-, Vermarktungs- und Presseagenturen, Buchungsportale und Reisemittler, lokale und überregionale Presse, Hotelkooperationen und Anbieter von Freizeit-, Sport- und Wellnesseinrichtungen sowie Kulturbetriebe. Vor dem Hintergrund christlicher Werte sind zudem kirchliche, seelsorgerische und psychologische Dienste wertvolle Partner.

Die Partner werden gemäß festgelegten Hotel „C“-Partnerschaftskriterien ausgewählt.

1. Nachhaltigkeit
2. Je nach Themenfeld: Regionalität bzw. Überregionalität
3. Übereinstimmung hinsichtlich christlich-sozialer Aspekte/Culture Fit
4. Erweiterung der eigenen Leistungsfähigkeit und Kompetenz

**Abbildung 16:** Hotel „C“ - Kriterien der Partnerschaftsauswahl

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 38.

Der Auswahlprozess für die Partner erfolgt anhand eines festgelegten Schemas.

1. Themenspezifikation, z.B. Gästemobilität
2. Marktanalyse (Marktstrukturen und Anbieter)
3. Partnerbewertung  
(anhand der Hotel „C“-Partnerschaftskriterien)
4. Sichtung des Angebots bzw. Leistungsspektrums von ggf. mehreren möglichen Partnern
5. Auswahl geeigneter Partner

**Abbildung 17:** Hotel „C“ - Prozess der Partnerauswahl

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 3.2.4.2. Finanzmanagement<sup>191</sup>

Hotel „C“ verfügt über eine an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Wirtschafts- und Finanzplanung.<sup>192</sup> Ziel des Finanzmanagements ist es, die finanziellen Ereignisse und Ergebnisse zu überwachen und die Budgets entsprechend strategisch zu steuern. Hotel „C“ verfügt über klassische Instrumente wie 5-Jahres-Finanzplanung, Kostenträger- und Kostenstellenrechnung, BSC<sup>193</sup>, „Day-to-Year-Betrachtung“<sup>194</sup>, Betriebswirtschaftliche Auswertungen, Investitionsplan, Jahresabschluss und Bilanz.<sup>195</sup>

### 3.2.4.3. Immobilien und Material<sup>196</sup>

Hotel „C“ führt streng geplant vorbeugende Instandhaltung an elektrischen und mechanischen Anlagen und Systemen durch, um die Effizienz zu erhöhen, Aus-

---

191 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 75. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Finanzen werden zu nachhaltigen Erfolg gemanagt“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 16.

192 Zur Finanzierung in der Hotellerie vgl. weiterführend beispielsweise Henschel, Karla; Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel (2013): Hotelmanagement. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg, 267 ff.

193 Die BSC als Controllinginstrument eingesetzt, wird entsprechend der Vision und Mission des Hotel „C“ um die Ebene der *Christlich-Sozialen Perspektive* ergänzt, vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.2.3. dieser Ausarbeitung.

194 Ermöglicht tagesaktuelle Aussagen über den Geschäftserfolg, vgl. Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 75.

195 In Anlehnung an Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 76.

196 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 76. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 16.

fallzeiten zu verringern, Lebensdauern zu verlängern und die Gesamtkosten über den Lebenszyklus zu senken. Zur Sicherheit und zum Schutz der Hotel „C“-Gäste, -Mitarbeiter und -Anlagen werden als unterste Grenze die gesetzlichen Mindestanforderungen bei der Wartung und Inspektion der Ausrüstungen und der Systeme eingehalten.<sup>197</sup> Darüber hinaus werden andere Tests und Inspektionen zur Risikoreduzierung durchgeführt. Hotel „C“ erstellt seine Wartungspläne gemäß der Herstellerempfehlungen. Feuer-, Lebens- und Instandhaltung stellen sicher, dass Maschinen und Systeme zum Schutz ausgelegt sind und sich in einem optimalen Bereitschaftszustand befinden.<sup>198</sup> Hotel „C“ trägt aktiv zum Erhalt der Schöpfung bei<sup>199</sup>, indem z.B. ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept, gestützt durch Zertifizierungen EMAS<sup>200</sup> und Green Globe, konzeptioniert, eingeführt und etabliert wird.<sup>201</sup>

Des Weiteren hat das Hotel „C“ vor dem Hintergrund des aktiven Erhaltes der Schöpfung den Ansatz Warenströme optimal und nachhaltig zu steuern. Zu diesem Zweck verfügt das Hotel „C“ über ein professionelles Beschaffungs-<sup>202</sup>, Verwaltungs- und Entsorgungsmanagement. Zum Beispiel werden Bestandslisten geführt, Produktdatenblätter erstellt und aktuell gehalten sowie differenzierte interne und externe Entsorgungswege definiert.<sup>203</sup> Bei der Beschaffung<sup>204</sup>, Verwaltung und Entsorgung von Gebäuden, Sachmitteln und Materialien sind

---

197 Die gesetzlichen Anforderungen und behördlichen Auflagen zum Betrieb des Hotels, werden von der Hotel „C“-Leitung umfassend ermittelt, vgl. Abschnitt 3.2.2.1. dieser Ausarbeitung.

198 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 42.

199 Vgl. hierzu auch die Hotel „C“-Leitlinien im Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

200 Vgl. dazu weiterführend beispielsweise Müller, Martin; Moutchnik, Alexander; Freier, Ines (2012): Standards und Zertifikate im Umweltmanagement, im Sozialbereich und im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung. In: Annett Baumast und Jens Pape (Hg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: UTB (3676), S. 88 f.

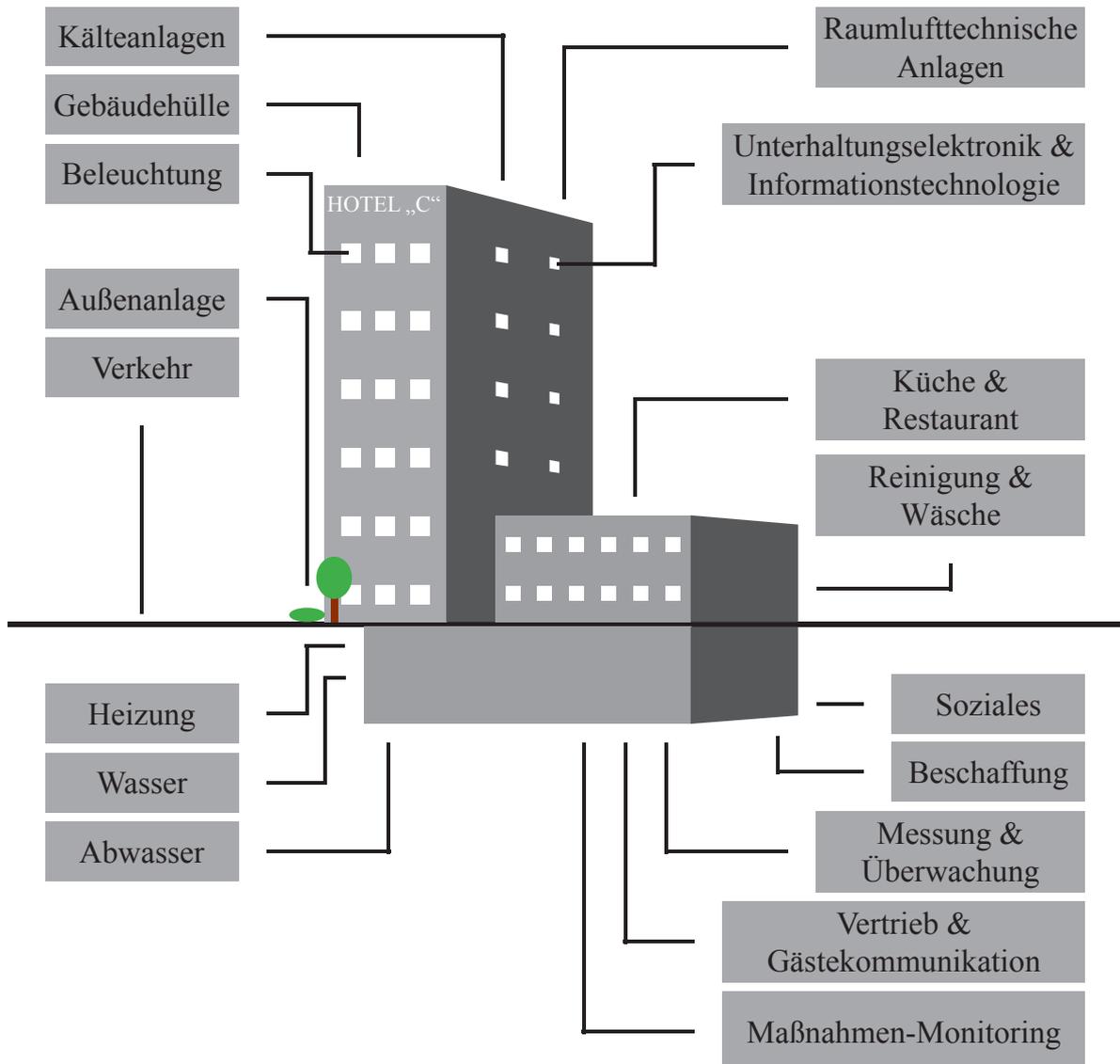
201 Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.1.2. dieser Ausarbeitung.

202 Für Einzelhäuser ist dies in der unternehmerischen Praxis häufig eine intern kaum selbst zu realisierende Herausforderung. Daher wird hier häufig outsourct, z.B. bieten PRO-GROS Einkaufsgesellschaft mbH oder HGK Hotel- und Gastronomie-Kauf e.G. der Hotellerie KomplettDienstleistungen in diesem Bereich an.

203 In Anlehnung an Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 76.

204 Zur Auswahl von Partnern und Lieferanten vgl. Abschnitt 3.2.4.1. dieser Ausarbeitung.

die christlichen Werte des Hotel „C“ von besonderer Bedeutung. Exemplarisch sind beim Neubau, der Renovierung oder auch beim Umbau von Gebäuden Aspekte wie Umweltverträglichkeit, Barrierefreiheit, Allergiker, Sicherheit und Hygiene<sup>205</sup> zu berücksichtigen; gleiches gilt für die Beschaffung, Verwaltung und Entsorgung von Sachmitteln und Materialien bzw. deren Lieferanten.<sup>206</sup> Zum Beispiel werden übrig gebliebene Lebensmittel sozialen Einrichtungen wie z.B. der Einrichtung „Die Tafel“ zugeführt.



**Abbildung 18:** Hotel „C“ - Aspekte der Nachhaltigkeit

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an das Nachhaltigkeitskonzept des VCH

205 Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.1.2. dieser Ausarbeitung.

206 Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.4.1. dieser Ausarbeitung.

### 3.2.4.4. Technologiemanagement<sup>207</sup>

Die genutzten Technologien werden in einem sogenannten Technologieportfolio zusammengefasst und bewertet. Anhand von Trendanalysen wird das vorhandene Portfolio in festgelegten Zeitabständen, mindestens jedoch einmal jährlich, auf notwendige Anpassungen hin überprüft.<sup>208</sup> Die Technologien werden gemäß festgelegten Hotel „C“-Kriterien ausgewählt.

1. Nachhaltigkeit (Langlebigkeit/Aktualität)<sup>209</sup>
2. Christlich-Soziale Aspekte/Culture Fit
3. Hotelaffinität
4. Kompatibilität (technisch und konzeptionell)<sup>210</sup>
5. Preis-Leistungsverhältnis
6. Gästefeedback
7. Strahlenemission
8. Compliance

**Abbildung 19:** Hotel „C“ - Kriterien der Technologieauswahl

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 38.

Hotel „C“ kalkuliert - abweichend vom zum Beispiel klassisch auf drei Jahre

---

207 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 77. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 17.

208 In Anlehnung an Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 76.

209 Der Lieferant sollte z.B. über Zertifizierungen wie Transfair, Demeter, Bio-Siegel, Blauer Engel, Forest Stewardship Council Siegel verfügen.

210 Vor dem Hintergrund der Hotel „C“ Vision bzw. Mission sind die Gästewünsche/-bedarfe zu erfassen, als auch zum Zwecke der Kompatibilität mit Hotelgeräten - wie z.B. Handyladestationen - die aktuell vom Gast verwendeten technischen Gerätetypen.

angelegten Lebenszyklus für Notebooks<sup>211</sup> - vor dem Hintergrund des Schöpfungsgedankens grundsätzlich mit einer fünfjährigen Nutzungsdauer, sofern dieses gesetzlich möglich, betriebswirtschaftlich sinnvoll und aus Nachhaltigkeitsaspekten vertretbar ist. Nach Ablauf der Nutzungsdauer werden alle Technologien sozialen Einrichtungen, wie z.B. Behindertenwerkstätten, zur Verfügung gestellt.

### **3.2.4.5. Wissen und Erfahrung managen<sup>212</sup>**

Im Fokus des strategisch ausgerichteten Hotel „C“-Wissensmanagements stehen vornehmlich zwei Aspekte:

1. „Christliche Gastfreundschaft“
2. „Excellence“

Der über das Wissensmanagement initiierte Wissensaustausch innerhalb der Hotel „C“-Belegschaft erfolgt in erster Linie über das Hotel „C“-Intranet. Auf dieser Plattform finden sich vier verschiedene Bereiche:

1. ein interner Hotel „C“-Blog
2. das Hotel „C“-Personalitybook<sup>213</sup>
3. eine digitale Dokumentenbibliothek
4. eine Teamplattform

---

211 Vgl. dazu beispielsweise o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 43.

212 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 78. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 17.

213 Hotel „C“ spricht hier explizit nicht von „Facebook“, da Hotel „C“ die Persönlichkeit im Sinne von Individualität des Mitarbeitenden wertschätzt und der Begriff „Personalitybook“ passender erscheint. Vom Aufbau her ist „Personalitybook“ insoweit mit Facebook vergleichbar, als dass Fotos ausgetauscht, Fotoseiten eingerichtet und Nachrichten untereinander geteilt bzw. gepostet werden können. Ein spezieller Ehrenamtsbereich zeigt das ehrenamtliche Engagement des Profilinehabers auf.

Bislang nutzen die Hotel „C“-Mitarbeiter die Intranetplattform vornehmlich über hauseigene Tablets, die in den Hotel „C“-Gemeinschaftsräumen zur Verfügung stehen. Eine entsprechende App, die es den Hotel „C“-Mitarbeitern ermöglichen wird das Intranet auch via Smartphone anwenderfreundlich zu nutzen, befindet sich in der Entwicklung. Die Intranetplattform ist zunehmend das bevorzugte Mittel zur internen Kommunikation und zur Wissensverbreitung. In Kooperation mit einem anderem dem VHC angeschlossenen Hotel „C“ finden regelmäßig Benchmarks statt. Verglichen wird einerseits das Nutzungsvolumen und die Nutzungshäufigkeit der jeweiligen Plattform, andererseits der Excellencegrad der in der digitalen Bibliothek eingestellten Dokumente.<sup>214</sup>

---

214 Vgl. o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 44.

Information über:	Festgehalten durch:	Frequenz:	Geteilt mit:	Angewandte Methode:
Hotel "C"-Unternehmenskultur	Hotel "C"-Geschäftsleitung/Personalmanagement/Spiritueller Gästemanager	Kontinuierlich	Allen Hotel "C"-Mitarbeitern	Leitbild, Grundwerte, Hotel "C"-Kompetenzmodell, Beispielbeschreibung aus der Hotel "C"-Praxis
Christliche Gastfreundschaft: Spirituelle Atmosphäre, Allergiker, Barrierefreiheit, Gesundheit, Sicherheit, Hygiene	Spiritueller Gästemanager	Kontinuierlich	Allen Hotel "C"-Mitarbeitern	Leitfaden, aktuelle Beispiele und Praxisratgeber/Gästestimmen
"Kalte Abreise"/Tod eines Gastes	Spiritueller Gästemanager	nach jedem Todesfall auf Aktualität überprüfen	Allen Hotel "C"-Mitarbeitern	Leitfaden/Praxisratgeber
Finanzparameter	Hotel "C"-Leitung	Täglich/Monatlich/Jährlich	Hotel "C"-Führungskräften	Tagesaktuelle Belegungszahlen/Wöchentliche Einsatzbesprechungen/Monatliche operative Überprüfungen/Geschäftsleistungsüberprüfungen
Prozessstandards	Prozesseigner	Quartalsweise	Allen Hotel "C"-Mitarbeitern, die vom jeweiligen Prozess betroffen sind	Hotel "C"-Führungskräfte treffen, Teamtreffen (Einsatzbesprechungen)
Rezepthandbuch	Küche/geprüft vom Spirituellen Gästemanager hinsichtlich Hygiene/Allergie/Berücksichtigung des christlichen Jahreskalenders in der Speisenfolge	Kontinuierlich	Küche, Service	Für jedes Rezept werden Zutaten, Methoden, benötigte Gegenstände, Produktionskosten erfasst und auf Allergiepotezial und Hygiene untersucht sowie mit dem christlichen Jahreskalender in der Speisenfolge abgeglichen
Azubihandbuch: Restaurantgrundwissen/Standards z.B. Filetieren, Tranchieren, Flambieren, Gäste Begrüssung und Gästeverabschiedung	Restaurantfachmann-Azubis	jeweils aktualisiert oder ergänzt zum Ende eines jeden Ausbildungsjahres	Allen Servicemitarbeitern	Praxisratgeber
Azubihandbuch: Hotelgrundwissen/Reservierung, Rezeption, Housekeeping, Bankett	Hotelkaufmann-/Hotelfachmann-Azubis	jeweils aktualisiert oder ergänzt zum Ende eines jeden Ausbildungsjahres	Allen Hotel "C"-Mitarbeitern, aus den entsprechenden Fachbereichen	Praxisratgeber
Gästebedürfnisse	Rezeption, Reservierung, Verkauf	Quartalsweise	Allen Hotel "C"-Mitarbeitern	Praxisratgeber/Wöchentliche Einsatzbesprechungen/Teamtreffen

**Abbildung 20:** Hotel „C“ - Beispiele für Wissensaustausch

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010, S. 44.

## 3.2.5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen<sup>215</sup>

### 3.2.5.1. Prozessmanagement<sup>216</sup>

Die Hotel „C“-Führungskräfte bewerten die in Form von Prozesslandkarten, Prozessbeschreibungen, Flussdiagrammen und Prozesskennzahlencockpits<sup>217</sup> dokumentierten (Kern-)prozesse des Hotels bezogen sowohl auf die Excellence der Managementssysteme<sup>218</sup> als auch hinsichtlich der Übereinstimmung mit der Vision und Mission, dem Leitbild und den unternehmensrelevanten christlichen Grundwerten des Hotel C“.<sup>219</sup> Die Best-Practice-Prozesse dieser Prozessbewertung<sup>220</sup> werden in eine Prozessreifematrix gemäß RADAR-Logik<sup>221</sup> aufgenom-

---

215 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 18 f.

216 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 79. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Prozesse werden gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 18.

217 In Anlehnung an Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 79.

218 Vgl. dazu weiterführend vor allem Abschnitt 3.2.1.2. dieser Ausarbeitung.

219 Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.1.1. f. dieser Ausarbeitung.

220 Vgl. zum Prozessmanagement und Prozesscontrolling in der Hotellerie beispielsweise weiterführend Sandt, Joachim (2009): Prozessmanagement und Prozesscontrolling in der Hotellerie. In: Marco A. Gardini (Hg.): Handbuch Hospitality-Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmerpraxis. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, S. 353 ff.

221 Mit der RADAR-Logik (R= results, A = approaches, D = development, A = asses and refine, R = results usw. im Sinne eines fortwährenden Kreislaufs) können Abläufe und Ergebnisse bewertet werden. Dies erlaubt eine Quantifizierung von Bewertungsergebnissen und somit den indirekten Vergleich von Bewertungsgegenständen (z.B. Prozessen). Mit RADAR können Kennzahlen demzufolge nach einem von der klassischen betriebswirtschaftlichen Analyse abweichenden Prinzip verglichen werden. Vgl. Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 55 f. Zur RADAR-Logik als Komponente des EFQM-Modells vgl. weiterführend beispielsweise o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder

men, um anschließend den jeweiligen Reifegrad jedes einzelnen Prozesses vergleichend beurteilen zu können.<sup>222</sup>

Level	Note	R	A	D	A	R
Optimiert	5	E	V	U	B	V
Gemanagt	4	R	O	M	E	E
Definiert	3	G	R	S	W	R
Gelebt	2	E	G	E	E	B
Ad-Hoc	1	B	E	T	R	E
Nicht existent	0	N	H	Z	T	S
		I	E	U	U	S
		S	N	N	N	E
		S		G	G	R
		E				U
						N
						G
Gesamt		5	5	5	5	

**Abbildung 21:** RADAR Prozessreifematrix

**Quelle:** o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 48.

Die Reifegradbewertung führt zur laufenden Identifizierung von Optimierungspotentialen, die zu einem strukturierten und kontinuierlichen Verbesserungsprozess führen (Monitoring).<sup>223</sup> RADAR fließt in die Gap-Analyse ein, deren Ergebnis wiederum zur Aktualisierung der 5-Jahres-Strategie verwendet wird.<sup>224</sup> Es wird mindestens einmal jährlich ein Benchmark mit einem anderen VHC-Mitgliedshotel vergleichbarer Kategorie, Größe, Angebot und Lage durchgeführt.

---

übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 2 f.

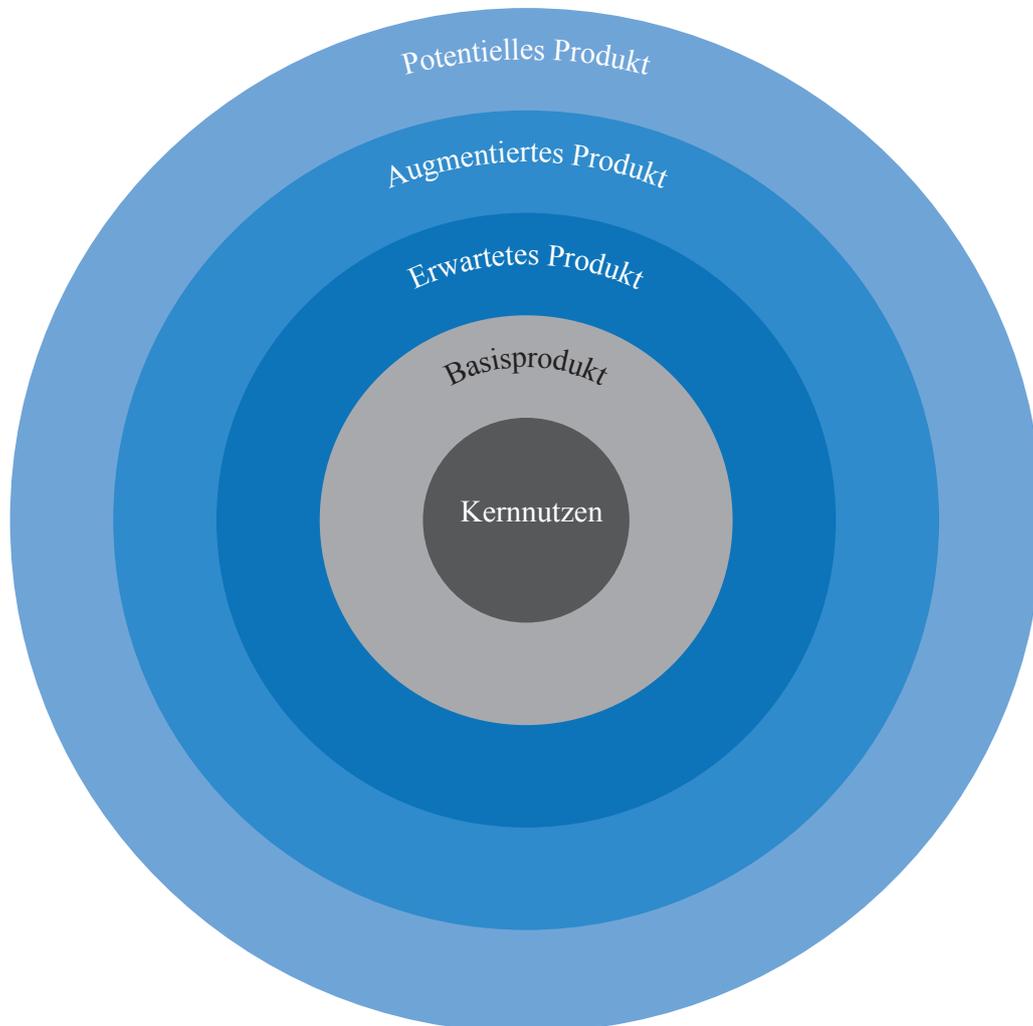
222 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 48.

223 Zum Changemanagement vgl. weiterführend Abschnitt 3.2.1.5. dieser Ausarbeitung.

224 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 23. Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.

### 3.2.5.2. Produkt- und Dienstleistungsentwicklung<sup>225</sup>

Hotel „C“ stellt das „Gästerlebnis“ als zentrales Produkt in den Vordergrund. Bei der Produktentwicklung unterscheidet Hotel „C“ in fünf Konzeptionsebenen des Produktes:



**Abbildung 22:** Fünf Konzeptionsebenen für das Produkt

**Quelle:** Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium, S. 717.

<sup>225</sup> Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 80. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 18.

Der Kernnutzen eines Produktes beinhaltet die fundamentale Leistung bzw. den fundamentalen Nutzen eines Produktes. Im Hotel - und auch im Hotel „C“ - bedeutet dies für den Übernachtungsgast „Ruhe und Schlaf“,<sup>226</sup> für den Tagesgast „Essen und Trinken bzw. Tagen“, für den Wellnessgast „Essen, Trinken und Wellness“.

Ein generisches Produkt ist die Grundversion eines Produktes. In einem Hotelbetrieb wie dem Hotel „C“ setzt sich diese zusammen aus dem Gebäude und der Rezeption.<sup>227</sup> Das erwartete Produkt bezeichnet die vom Gast erwarteten Eigenschaften und Rahmenbedingungen eines Produktes. Im Hotelkontext kann dies zum Beispiel allgemeine Sauberkeit im Zimmer, ein integriertes Bad mit Seife und Handtüchern, ein Mindeststandard der Technik sowie eine ruhige Lage bedeuten.<sup>228</sup>

Beim erwarteten Produkt ist Hotel „C“-grundwertekonformes Führungs- und Mitarbeiterverhalten<sup>229</sup> für den Hotel „C“-Gast ein wichtiger Aspekt.

Das augmentierte Produkt ist das zusätzlich um ein Bündel von Maßnahmen und Dienstleistungen erweiterte „erwartete Produkt“. Im Hotel können dies zum Beispiel frische Blumen im Zimmer, kostenfreies Getränk und ein Obstkorb sein.<sup>230</sup> Aufgrund der christlichen Grundausrichtung des Hotel „C“ sind bei der

---

226 Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium, S. 716.

227 Vgl. a.a.O.

228 Ähnlich Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium, S. 717, jedoch gehört aktuell das von Kotler/Biemel genannte „Telefon“ nicht mehr in diese Nutzenkategorie. Laut einer Top hotel erwarten Hotelgäste zwischenzeitlich kostenfreies Wlan als Standard vgl. dazu beispielsweise o.V. (2012): Umfrage: Hotelgäste fordern kostenloses Internet (Top hotel News). Online verfügbar unter <http://www.tophotel.de/wellness/menschen/20-news/294-hotelgaeste-fordern-kostenloses-internet-im-hotel.html> zuletzt abgefragt am 05.07.2014 um 17:03 Uhr. In bestimmten Ausprägungen des Hotel „C“ - wie zum Beispiel in Klöstern - wird jedoch bewusst auf jegliche unterhaltende Technisierung und die u.a. damit einhergehende ständige Erreichbarkeit und Ablenkung verzichtet.

229 Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

230 Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium, S. 717.

augmentierten Produktgestaltung besonders die Aspekte Barrierefreiheit, Allergiker, Sicherheit, Gesundheit, Hygiene, Raum der Stille, Ressourcenschonung (Erhalt der Schöpfung) und eine spirituelle Atmosphäre zu berücksichtigen.<sup>231</sup>

Das potentielle Produkt ist das Produkt mit jedem Zusatznutzen und allen Veränderungsmöglichkeiten, die sich zukünftig ergeben könnten. Der potentielle Produktnutzen soll den Kunden nicht nur zufrieden stellen, er soll ihn positiv überraschen, begeistern.<sup>232</sup> Im Hotel „C“ kann der Gast z.B. bei der Buchung oder kurz vor der Ankunft angeben, über welches Mobiltelefonmodell bzw. Laptopmodell er verfügt. Bei der Anreise stellt Hotel „C“ dem Gast dann einen Zimmersafe mit gleichzeitiger - zum Gästegerät passender - Laptop- bzw. Mobilfunktelefonaufladefunktion sowie eine Lautsprecherbox mit gastgerätekompatiblen Mobilfunktelefonanschluß bereit. Hiermit wird dem Gedanken des „sich zu Hause föhlens“<sup>233</sup> des Gastes im Hotel „C“ konkret Rechnung getragen.<sup>234</sup>

## **Forschung und Entwicklung**

Via iiQ-Check-Widget fragt die VHC-Hotelkooperation und alle dieser Kooperation angeschlossenen Hotel „C“ jährlich über 15.000 Gäste - neben ihrer grundsätzlichen Zufriedenheit mit der Hotelleistung<sup>235</sup> - nach ihren zukünftigen Wünschen und Erwartungen. Die Ergebnisse werden von der VHC-Hotelkooperation gesammelt, ausgewertet und mit den einschlägigen Markt- bzw. Trend-

---

231 Vgl. dazu beispielsweise auch Abschnitt 3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.

232 Vgl. davon abweichend Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium, S. 718, die als potentielles Produkt für die Hotellerie exemplarisch die Einführung von Suiten anführen. Dies ist jedoch mittlerweile ab einer gewissen Hotelkategorie Standard.

233 Vgl. hierzu auch die Hotel „C“-Leitlinien in Abschnitt 3.2.1.2. dieser Ausarbeitung.

234 Mit diesem Angebot kommt das Hotel „C“ u.a. dem Trend des immer stärker werden den Individualisierungsbedürfnisses der Gäste entgegen, vgl. Linne, Martin; Dreyer, Axel; Endreß, Martin (2007): Hotel 2020. Demographischer Wandel - Reiseverhalten - Hotelmarketing. Hamburg: ITD-Verlag (Schriftenreihe Dienstleistungsmanagement: Tourismus, Sport, Kultur, Band 4), S. 67 f.

235 Vgl. dazu auch den Key-Performance-Indikator/Gästezufriedenheitsindex im Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

forschungen<sup>236</sup> abgeglichen. Die Ergebnisse und daraus resultierenden Handlungsempfehlungen für Innovationen werden von der VHC-Hotelkooperation dem Hotel „C“ jeweils für das Einzelhaus individualisiert zur Verfügung gestellt. Hotel „C“ institutionalisiert zum Zwecke eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses<sup>237</sup> zudem ein so genanntes „Umsetzungslabor“, d.h. es wird ein Prototyp künftiger Zimmer-, Tagungsraum- und Wellnessbereichsgestaltung eingerichtet. Ebenso werden laufend Food- & Beveragetests und Optimierungen hinsichtlich ernährungsphysiologischer Aspekte durchgeführt.<sup>238</sup>

### **3.2.5.3. Marketing<sup>239</sup>**

Hotel „C“ versteht Hotelmarketing als einen systematischen, entscheidungsorientierten und strategischen Prozess, der sich in Marketingplanung, Marketing-

---

236 Zur Marktanalyse im Tourismus vgl. weiterführend beispielsweise Freyer, Walter (2011): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 7., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: Oldenbourg, S. 163 ff.

237 Zur Bedeutung und zum Prozess des Innovationsmanagements in der Hotellerie vgl. beispielsweise weiterführend Gardini, Marco A. (2009): Marketing-Management in der Hotellerie. 2. Auflage. München: Oldenbourg, S. 349 ff.

238 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 51.

239 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 81. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 18.

durchführung und Marketingkontrolle vollzieht.<sup>240, 241</sup>

Als Instrument zur Markenpositionierung nutzt Hotel „C“ ein Markensteuerrad. Der Markenkern wird anhand von vier Dimensionsräumen über folgende Fragen beantwortet und geprüft:

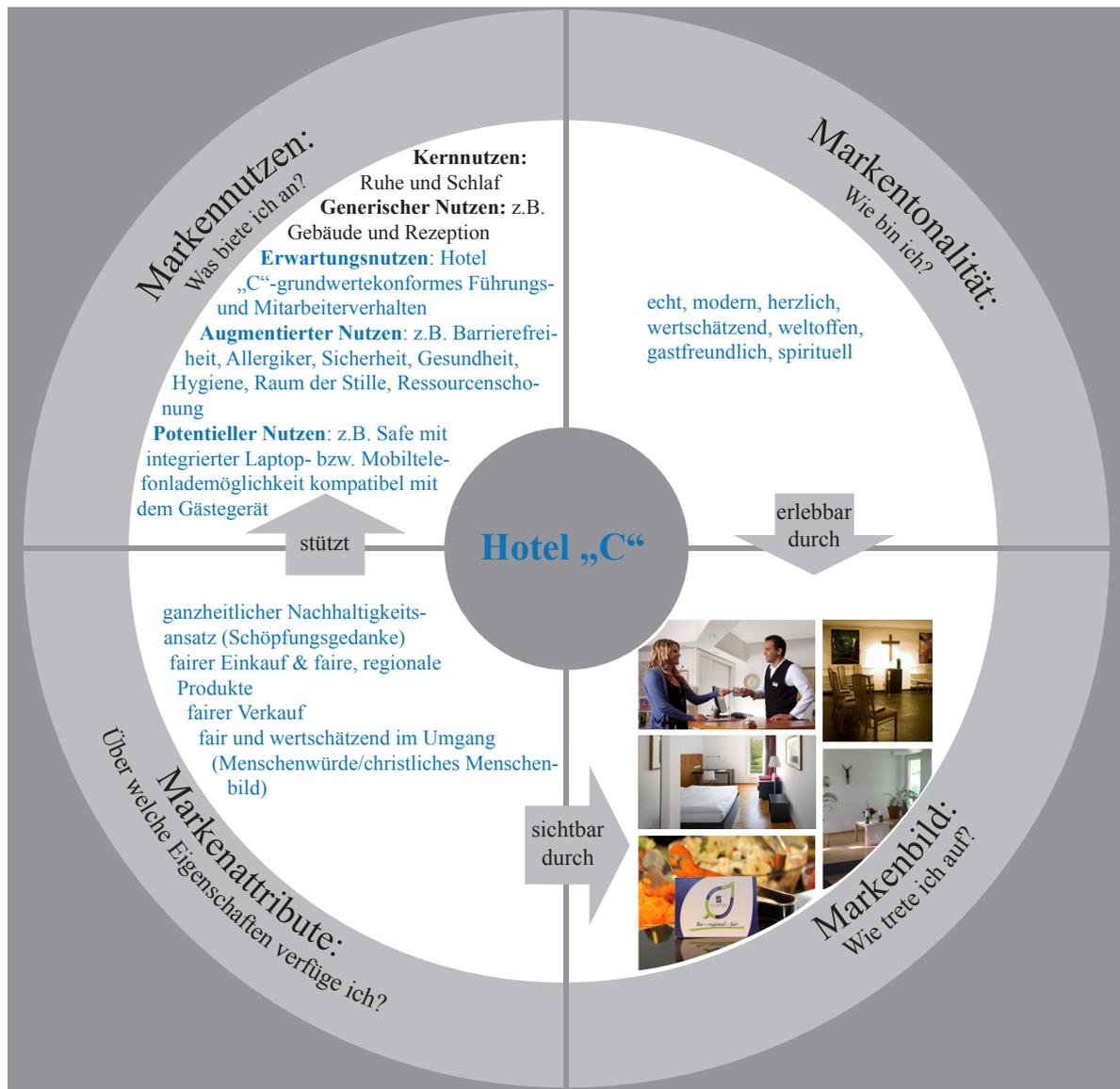
1. Markentonalität (Wie bin ich?)
2. Markenbild (Wie trete ich auf?)
3. Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfüge ich?)
4. Markennutzen (Was biete ich an?)<sup>242</sup>

---

240 Vgl. Henschel, Karla; Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel (2013): Hotelmanagement. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg, S. 216 ff. Dieses Marketingverständnis ist nicht branchenüblich. Es finden sich in der Hotellerie Defizite im Einsatz und der Kenntnis moderner Verfahren des Marketing; es dominiert eine Verkaufsorientierung anstatt einer integrativen Marketingorientierung, woraus häufig klassische Marketingfehler resultieren. Vgl. dazu beispielsweise Gardini, Marco A. (2009): Marketing-Management in der Hotellerie. 2. Auflage. München: Oldenbourg, S. 25 ff. übereinstimmend Schaetzing, Edgar E. (2009): Management in Hotellerie und Gastronomie. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 365 f. Diese Marketingorientierung ist im Tourismus bzw. im Tourismusmarketing vermehrt anzutreffen vgl. hierzu beispielsweise Freyer, Walter (2011): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 7., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: Oldenbourg, S. 38 ff. Zur allgemeinen Entwicklung vom traditionellen zum modernen Marketing im Tourismus vgl. weiterführend a.a.O., S. 34 ff. Für die Hotellerie vgl. analog Schaetzing, Edgar E. (2009): Management in Hotellerie und Gastronomie. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 368 ff.

241 Zum Markenmanagement in der Hotellerie im Allgemeinen vgl. beispielsweise weiterführend Gardini, Marco A. (Hg.) (2011): Mit der Marke zum Erfolg. Markenmanagement in Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Matthaes, S. 13 ff.

242 Vgl. Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen, S. 101 ff.



**Abbildung 23:** Hotel „C“ - Markenstewerrad

**Quelle:** Eigene Darstellung am Beispiel der Marke Hotel „C“ in Anlehnung an das modifizierte Markenstewerrad nach Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen, S. 102.

Ausgangspunkt der Werbegestaltung ist für Hotel „C“ die werbeinhaltliche Grundkonzeption in Form der Copy-Strategie, die inhaltlich drei Bereiche umfasst:<sup>243</sup>

<sup>243</sup> Vgl. Huth, Rupert; Pflaum, Dieter (2005): Einführung in die Werbelehre. 7., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 276.

1. Consumer Benefit bzw. USP → zentrale Werbeaussage („außergewöhnlich und christlich“)
2. Reason Why → Beweis des USP (Erleben des „nicht materiell Verfügbaren“)<sup>244</sup>
3. Tonality → visuelle und verbale Gestaltungsatmosphäre der Werbekampagne und des gesamten Hotel „C“ (Hardware und Kommunikation unterstützen die spirituelle Atmosphäre)

Mögliche Ansatzpunkte der Gestaltung eines an *christlichen Werten* orientierten Hotel „C“-Marketing-Mixes unter besonderer Berücksichtigung der unternehmenskulturellen Einflüsse:<sup>245</sup>

---

244 Vgl. dazu weiterführend insbesondere die Vision im Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

245 Die Hotel „C“-Adaption des Marketing-Mixes erfolgt bezogen auf den Einfluss der Unternehmenskultur auf den klassischen Marketing-Mix: Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik (= 4P) in Anlehnung an Meffert, Heribert (1994): Marketing-Management. Analyse - Strategie - Implementierung. Wiesbaden: Gabler, S. 447-449; ergänzend kommen in der Hotellerie bzw. Gastronomie - und auch beim Hotel „C“ - zusätzlich Personal-, Prozess- und Einrichtungspolitik (= 7P) zum Einsatz, vgl. Henschel, Karla; Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel (2013): Hotelmanagement. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg, S. 235 ff. ähnlich vgl. beispielsweise Schrand, Axel; Schlieper, Thomas (2008): Informationsgrundlagen und Entscheidungsrahmen. In: Karl Heinz Hänsler (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter Mitarbeit von Bernd Dahringer, Wolfgang Fuchs, Anette Grimmelsmann, Arndt Moritz Jaeschke, Walter A. Retzl, Ulrike Scheefer et al. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 221 f. Die Erweiterung der 4P auf 7P für Dienstleistungsbetriebe bzw. Hotels sind in der Literatur umstritten. So nennt beispielsweise Wiesner, Knut A. (2006): Strategisches Tourismusmarketing. Erfolgreiche Planung und Umsetzung von Reiseangeboten. Berlin: Schmidt, S. 203 f. lediglich 4P plus Personalpolitik = 5P als spezielle, für touristische Dienstleistungen relevante Marketinginstrumentalbereiche. Abweichend beschreibt Freyer, Walter (2011): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 7., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: Oldenbourg, lediglich den klassischen Marketing-Mix (4P) als allgemein für den Tourismus, S. 421 ff. sowie speziell für die Hotellerie, S. 648 von Relevanz. Wolf, Kurt; Heckmann, Roland vertreten die Auffassung, dass in den 4P inhaltlich die 7P bereits erfasst und eine Erweiterung demzufolge keine inhaltliche sondern lediglich eine begriffliche Ergänzung darstellt, sie beschreiben daher zusammenfassend die klassischen 4P, vgl. Wolf, Kurt; Heckmann, Roland (2008): Marketing für Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Matthaes, S. 180.

Produktpolitik: Die Produktgestaltung hat Hotel „C“-kulturadäquat zu erfolgen.<sup>246</sup>

Preispolitik: In der Preispolitik beeinflusst der *christliche Wertekanon*, dem sich das Hotel „C“ verpflichtet fühlt,<sup>247</sup> dass eine rein „Nachfrageorientierte Preisbildung“<sup>248</sup> nicht in Frage kommt.<sup>249</sup> Die Preispolitik des Hotel „C“ richtet sich an den Kostenstrukturen des Hauses aus. Die Spanne zwischen dem Mindestpreis (Kostendeckung) der erzielt werden muss und dem Maximalpreis, der nach dem Werteverständnis des Hotel „C“ ehrlich vertretbar ist, deckt alle Eventualitäten der Preisgestaltung ab, z.B. Rabatt für längere Aufenthalte, Gruppenreisen, Sonderveranstaltungen, Tagungen und Kongresse.

Kommunikationspolitik: Alle externen Kommunikationsmaßnahmen<sup>250</sup> werden von einer speziellen Kommission<sup>251</sup> explizit auf ihre Passgenauigkeit mit dem Hotel „C“-Wertekodex<sup>252</sup> hin überprüft. Vor dem Hintergrund des Schöpfungsgedankens achtet Hotel „C“ in der Kommunikationspolitik auf Nachhaltigkeit. D.h. Druckmaterialien werden wann immer möglich grundsätzlich reduziert bzw. umweltverträglich hergestellt und verteilt. Werbemaßnahmen werden nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern bewusst zielgruppengerecht<sup>253</sup> durchgeführt. Werbeveranstaltungen werden nur mit Hotel „C“-wertekonformen Kooperationspartnern durchgeführt.

Distributionspolitik: Bei der Auswahl der Hotelkooperation und Gruppenreiseveranstaltern kommen für das Hotel „C“ nur wertekonform agierende und sich

---

246 Vgl. hierzu weiterführend Abschnitt 3.2.5.2. dieser Ausarbeitung.

247 Vgl. Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

248 Vgl. Schrand, Axel; Schlieper, Thomas (2008): Preis- und Konditionenpolitik. In: Karl Heinz Hänszler (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter Mitarbeit von Bernd Dahringer, Wolfgang Fuchs, Anette Grimmelsmann, Arndt Moritz Jaeschke, Walter A. Retzl, Ulrike Scheefer et al. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 251 f.

249 Einige VCH-Hotels verzichten beispielsweise auf branchenübliche Messezuschläge.

250 Dies betrifft auch alle internen Hotel „C“-Kommunikationsmaßnahmen, diese sind hier lediglich deshalb nicht aufgeführt, da sie kein Teil des klassischen Marketing-Mixes sind.

251 Beim VCH übernimmt diese Funktion die „VCH-Akademie e.V.“.

252 Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

253 Der VCH nutzt zur Schonung von finanziellen und materiellen Ressourcen die gezielte Ansprache der Kernzielgruppen z.B. in Form des kirchlichen Presseverteilers.

als solche positionierende Hotelkooperationen und Gruppenreiseveranstalter in Betracht.<sup>254</sup>

Personalpolitik: Hotel „C“ achtet bei der Personalpolitik durchgängig auf den Wertekodex. Insbesondere gilt der u.a. auf dem christlichen Weltbild basierende Verhaltenskodex für Führungskräfte<sup>255</sup> auch für jeden einzelnen Mitarbeiter gegenüber gleichgestellten und vorgesetzten Mitarbeitern, Lieferanten, externen Stakeholdern und Gästen. Um sicherzustellen, dass der Kodex durchgängig umgesetzt wird, verfügt das Hotel „C“ über ein entsprechendes Kompetenzmodell, welches in allen personalrelevanten Prozessen wie Rekrutierung, Entwicklung und Freisetzung konsequent Anwendung findet.<sup>256</sup>

Prozesspolitik: In Ergänzung zum Hotel „C“-Prozessmodell<sup>257</sup> ist als Besonderheit der so genannte „Spirituelle Gästemanager“<sup>258</sup> von besonderer Bedeutung.<sup>259</sup>

Einrichtungspolitik: Form, Farbe, Optik, Haptik, Geruch, Akustik, Bequemlichkeit, Wohlfühlaspekte, Umweltverträglichkeit, Allergikerverträglichkeit, Regionalität, Barrierefreiheit, Gesundheitsaspekte, Sicherheitsaspekte und Nachhaltigkeit spielen bei jedem einzelnen Einrichtungsgegenstand des Hotel „C“ eine wichtige Rolle.<sup>260</sup> Jeder einzelne Einrichtungsgegenstand sowie die Komposition aller Einrichtungsgegenstände soll für die spirituelle Atmosphäre des Hotel „C“ förderlich sein.<sup>261</sup>

---

254 Hotel „C“ hat sich der VHC-Hotelkooperation angeschlossen, vgl. Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

255 Vgl. dazu Abschnitt 3.2.1. ff. dieser Ausarbeitung.

256 Vgl. weiterführend Kapitel 3.2.3. dieser Ausarbeitung.

257 Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.

258 Begriff in Anlehnung - begrifflich als auch organisationsbezogen - an die so genannten „Guest Coaches“ vgl. Bouncken, Ricarda B. (1997): Kundensegmentierung und Prozeßmanagement in der Hotellerie. Wiesbaden: Gabler, S. 207 f.

259 Vgl. Abschnitt 3.2.5.4. dieser Ausarbeitung.

260 Ähnlich Abschnitt 3.2.4.3. dieser Ausarbeitung.

261 Zur Gestaltung einer stimmigen Hotelatmosphäre vgl. beispielsweise Leichtle, Veronika A. (2009): Handbuch für atmosphärische Gestaltung im Hotel. Ambiente schaffen - Sinne berühren - Gäste begeistern. Berlin: Erich Schmidt, S. 115 ff. Zum Kundenverhalten bezogen auf die Einrichtungspolitik von Hotels vgl. weiterführend beispielsweise Bowie, David; Buttle, Francis (2011): Hospitality marketing. Principles and Practice. 2nd edition. Amsterdam, Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, S. 284 ff.

### 3.2.5.4. Leistungserbringung für den Kunden<sup>262</sup>

Die Leistungserbringung<sup>263</sup> für den Kunden im Hotel „C“ wird, in seiner spezifischen Besonderheit aufgrund des Wertkanons des Hauses,<sup>264</sup> fachlich vom Spirituellen Gästemanager verantwortet, vergleiche zu den Aufgabenbereichen Abbildung 24.<sup>265</sup>

Der Spirituelle Gästemanager steuert, überprüft und verbessert im Gästelerlebnisprozess bei Anfrage, Buchung, Reservierung, beim Check-in, während der personalisierten Dienstleistungs- bzw. Produktbereitstellung und beim Check-out die Gästebefragung und Gästeinformation bezogen auf die Aspekte „Spirituelle Atmosphäre“, „Allergiker“, „Barrierefreiheit“, „Gesundheit“, „Sicherheit“ und „Hygiene“. In den klassischen funktionsorientierten Aufgabenbereichen des Produktionsprozesses wie Reservierung, Rezeption, F&B, Bankett, Bar, Housekeeping und ggf. Wellness obliegt die fachliche Verantwortung den jeweiligen Führungskräften der Bereiche. Die Zufriedenheit der Gäste wird via iiQ-Check-Widget allgemein als auch explizit bezogen auf den Aspekt der Spiritualität nach der Leistungserbringung erfragt und ausgewertet. Des Weiteren wird die Qualität des Gästelerlebnisses anhand klassischer und auf die Spiritualität bezogener Mystery Checks gemessen und ausgewertet.<sup>266</sup> Optimierungspotentiale werden vom Spirituellen Gästemanager ermittelt.

---

262 Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 82. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Produkte werden erstellt, geliefert, und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 18.

263 Zu Leistungen und Leistungserstellung in der Hotellerie vgl. weiterführend beispielsweise Hänsler, Karl Heinz (2008): Die gastgewerbliche Leistung als Dienstleistung. In: Karl Heinz Hänsler (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter Mitarbeit von Bernd Dahringer, Wolfgang Fuchs, Anette Grimmelsmann, Arndt Moritz Jaeschke, Walter A. Rettl, Ulrike Scheefer et al. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 95 ff.

264 Vgl. dazu Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

265 Organisatorisch ist der „Spirituelle Gästemanager“ in einer der Geschäftsleitung zugeordneten Stabsstelle angesiedelt.

266 Vgl. zu den Mystery Checks Abschnitt 3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

Gästerlebnis managen		Anfrage/Buchung/ Reservierung	Check- in	Personalisierte Dienstleistung/ Produkte bereitstellen	Check- out
Spirituelle Atmosphäre	Gast- befragung			ja/nein	
	Gast- information				
Allergiker	Gast- befragung			ja/nein	
	Gast- information				
Barrierefreiheit	Gast- befragung			ja/nein	
	Gast- information				
Gesundheit	Gast- befragung			ja/nein	
	Gast- information				
Sicherheit	Gast- befragung			ja/nein	
	Gast- information				
Hygiene	Gast- befragung			ja/nein	
	Gast- information				

**Abbildung 24:** Gästerlebnisbezogene Aufgaben des Spirituellen Gästemanagers im Hotel „C“

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 3.2.5.5. Kundenmanagement<sup>267</sup>

Für ein effizientes Kundenbeziehungsmanagement segmentiert Hotel „C“ die Kunden nach klassischen Gesichtspunkten wie Größenklassen, Umsatzanteil, Leistungsanforderungen, Profitabilität und Potenzial<sup>268</sup> als auch nach wertebestimmenden Gesichtspunkten wie Affinität zu Hotel „C“-Werthaltungen. Trotz aller

<sup>267</sup> Hier in abgekürzter Form Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 83. Im Original des EFQM-Modells 2013 lautet das Kriterium „Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft“, o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 19.

<sup>268</sup> Vgl. Gardini, Marco A. (2009): Marketing-Management in der Hotellerie. 2. Auflage. München: Oldenbourg, S. 301 f.

betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit von Segmentierungen als Ausgangsbasis für kundenbezogene Marketing- und Vertriebsaktivitäten, ist für Hotel „C“ das Individuum in seiner Persönlichkeit zu achten und wertzuschätzen.<sup>269</sup> Konkret bedeutet dies, dass beispielsweise die einzelne Beschwerde oder der spezielle Bedarf einer Person, unabhängig von der betriebswirtschaftlichen Relevanz, als wichtig und ernstzunehmend eingestuft wird. Auch bei Gästebefragungen u.a. via iiQ-Check<sup>270</sup> und in Gruppendiskussionen und Gästeforen steht die Wertschätzung des Einzelnen immer im Mittelpunkt für das Hotel „C“. Die Werthaltungen des Hotel „C“ spielen auch bei Kundenbindungsprogrammen und Loyalitätsprogrammen eine wichtige Rolle.<sup>271</sup> Die Bedingungen der Programme sind ehrlich und fair. Die Preise erfüllen Hotel „C“-Anforderungen an Nachhaltigkeit, Regionalität, Gesundheit, Sicherheit, Hygiene etc. Die Ansprache des Kunden erfolgt zu jeder Zeit und in jeder Hinsicht wertekonform und möglichst individualisiert und persönlich. Dafür werden im Hotel „C“ Customer Relationship Management System neben den klassischen Kundendaten wie Adresse etc. auch weitere Aspekte wie z.B. Barrierefreiheit, Allergiker, Hygiene, Gesundheit, Bequemlichkeit und Spiritualität sowie sonstige Vorlieben und Sourcecode<sup>272</sup> erfasst.<sup>273</sup> Im Umgang mit Kunden gilt für alle Mitarbeiter der Hotel „C“ bezogene Verhaltenskodex.<sup>274</sup>

---

269 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.1.3. dieser Ausarbeitung.

270 Vgl. hierzu auch die Abschnitte 3.2.1.1., 3.2.5.4. und 3.2.6.1. dieser Ausarbeitung.

271 Vgl. zu Kundenbindungsprogrammen in der Hotellerie beispielsweise weiterführend Gardini, Marco A. (2009): Marketing-Management in der Hotellerie. 2. Auflage. München: Oldenbourg, S. 332 ff. als auch S. 404.

272 D.h. über welchen Weg ist der Gast zum Hotel „C“ gekommen, z.B. Werbung in kirchlichen Medien etc.

273 Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.4. als auch 3.2.5.4. dieser Ausarbeitung.

274 Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.1.3. dieser Ausarbeitung.

## 3.2.6. Kundenbezogene Ergebnisse<sup>275</sup>

### 3.2.6.1. Wahrnehmungen<sup>276</sup>

Die allgemeine Gästezufriedenheit sowie die Wahrnehmung der Hotel „C“-Kultur seitens der Gäste werden vom Hotel „C“ bzw. VHC regelmäßig anhand von sechs Key-Performance-Indikatoren<sup>277</sup> gemessen:

1. Gästezufriedenheitsindex incl. Reklamationsstatistik (Guest Satisfaction Index/laufend u.a. auf christliche Werte und die Philosophie des Hotel „C“ bezogen via iiQ-Check und allgemein über klassische Reiseplattformen)<sup>278</sup>
2. Mystery Checks incl. christliche Werte und die Philosophie des Hotel „C“ bezogen (einmal im Jahr)<sup>279</sup>
3. Telefonische Testanrufe (einmal im Quartal)
4. Google Analytics-Auswertung der Hotel „C“-Homepage (Intensität/Herkunft/Zuwendung insbesondere kulturell relevante Keywords wie Spiritualität, Pilgern etc.)
5. Gruppendiskussionen (einmal jährlich)
6. Einzelgespräche mit Multiplikatoren (einmal jährlich)

---

275 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 20.

276 a.a.O.

277 Vgl. o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 7.

278 Der Gästezufriedenheitsindex kann grundsätzlich über zwei verschiedene Wege erfragt werden. 1. Via Reiseplattformen wie beispielsweise „Trivago®“, „Holidaycheck“ und „TripAdvisor®“ (auch international von großer Relevanz). 2. Über ein eigenes auf der Hotel- bzw. Hotelkooperationshomepage implementiertes Widget, beispielsweise mit Hilfe der Software von „Hotelnavigator“ oder „CA Customer Alliance“. Solche Widgets können für einen potentiellen Gast auf der Website des Hotels einen authentischen Index aufzeigen und zur Buchung motivieren.

279 Geheime Gästebewertung im klassischen Sinne ergänzt um Fragen zur christlichen Ausrichtung und der spirituellen Atmosphäre des Hauses.



**Abbildung 25:** Hotel „C“ - Key-Performance-Indikatoren der „Kundenbezogenen Ergebnisse“

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 3.2.6.2. Leistungsindikatoren<sup>280</sup>

#### Marktanteil

Hotel „C“ wertet den Marktanteil (Marktdurchdringungsindex) bezogen auf die Auslastung (Eigen- und Fremdauslastung) und den Marktanteil des Hotel „C“ (Marktanteil gemessen an Umsatz, Zimmerbelegung, Anzahl der Betten, Doppelbelegungsfaktor, Gästeanzahl, RevPar, durchschnittlicher Verweildauer, an spirituellen Themen interessierte Gäste und Gästegruppen) aus.<sup>281</sup> Hotel „C“ analysiert den Marktanteil nicht nur bezogen auf das nationale, sondern auch

<sup>280</sup> o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 20.

<sup>281</sup> Zum bewussten Einsatz der „richtigen“ Kennzahlen in der Hotellerie vgl. beispielsweise weiterführend Pesch, Alexander (2010): Controlling bei ArabellaStarwood Hotels & Resorts. In: Burkhard von Freyberg (Hg.): Hospitality-Controlling. Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie. Berlin: Erich Schmidt, S. 137 ff.

auf das internationale Gästeumfeld zur Identifikation von Trends und Entwicklungen. Die VHC vergleicht strukturiert die Ergebnisse der Marktanteilsauswertung des Hotel „C“ mit vergleichbaren Häusern innerhalb der Kooperation hinsichtlich Kategorie, Größe, Angebot und Lage.

### **Qualität der Gästeprofile**

Die im Hotel „C“-Customer Relationship Management System erfassten Kundendaten werden bei jedem iiQ-Check genauestens aktualisiert. Zusätzlich wird einmal jährlich im Newsletter um Prüfung der Daten seitens der Gäste gebeten.<sup>282, 283</sup>

## **3.2.7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse<sup>284</sup>**

### **3.2.7.1. Wahrnehmungen<sup>285</sup>**

Die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Wahrnehmung der Hotel „C“-Kultur seitens der Mitarbeiter werden vom Hotel „C“ bzw. VHC regelmäßig anhand von folgenden drei Key-Performance-Indikatoren<sup>286</sup> gemessen:

1. Mitarbeiterbefragung (einmal jährlich)<sup>287</sup>
2. Feedbackgespräche (vom „VHC“ für das Hotel „C“; 360-Grad-Feedback für Hotel „C“-Führungskräfte; strukturierte Feedbackgespräche (Füh-

---

282 Vgl. Abschnitt 3.2.5.5. dieser Ausarbeitung.

283 Vgl. o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 10.

284 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 21.

285 a.a.O.

286 Vgl. o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 7.

287 Die Mitarbeiterbefragung erfolgt einmal jährlich auf der Basis eines am „EFQM-Modell“ orientierten ganzheitlich auf das Hotel „C“ ausgerichteten Fragebogens. Es werden neben grundsätzlichen Fragen zur Excellence auch „C“-Kulturaspekte erfragt und diese jeweils mit einem nicht christlichen Mitbewerber verglichen. Zudem wird abgefragt, welche Aspekte für die Mitarbeiter persönlich besonders wichtig sind. Die Ergebnisse werden von der Geschäftsleitung und vom Personalmanagement bewertet und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen für das laufende bzw. nächste Geschäftsjahr festgelegt.

rungskraft, Personalentwickler) für Hotel „C“-Mitarbeiter jeweils mindestens einmal jährlich)<sup>288</sup>

3. Internes Benchmarking (Hotel „C“-Kompetenzmodell-Ergebnisse der Abteilungen untereinander/einmal jährlich)<sup>289</sup>

### **3.2.7.2. Leistungsindikatoren<sup>290</sup>**

Folgende Leistungsindikatoren werden auf der Ebene der mitarbeiterbezogenen Ergebnisse vom Hotel „C“ herangezogen:<sup>291</sup>

---

288 Die Feedbackjahresgespräche vom „VHC“ für das Hotel „C“ umfassen sowohl strategische als auch führungstechnische Aspekte. Es werden gemeinsam mit der „VHC“ Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen, Ziele für das kommende Geschäftsjahr festgelegt und Maßnahmen bestimmt, mit denen die jeweiligen Ziele erreicht werden sollen. Die Feedbackgespräche seitens der Hotel „C“-Führungskräfte dienen, neben der Rückmeldung gegenüber dem Mitarbeiter, auch dem Feedback vom (u.a. gleichgestellten) Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft (360-Grad-Feedback).

289 Die pro Kalenderjahr ermittelten Durchschnittswerte je nach Unternehmensebene (Führung/Mitarbeiter) bzw. Funktionsbereich (Housekeeping, Küche, Restaurant, Rezeption, Facility Management etc.) hinsichtlich exzellenter Hotel „C“-Kompetenzmodell-Ergebnisse werden mit einem anderen VHC-Mitgliedshotel vergleichbarer Kategorie, Größe, Angebot und Lage verglichen.

290 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 21.

291 Vgl. Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 87.

1. Bereitgestellte Weiterbildungsangebote allgemein/Mitarbeiter
2. Genutzte Weiterbildungsangebote allgemein/Mitarbeiter
3. Bereitgestellte Weiterbildungsangebote speziell spirituell/Mitarbeiter
4. Genutzte Weiterbildungsangebote speziell spirituell/Mitarbeiter
5. Weiterbildungsbudget allgemein/Mitarbeiter
6. Weiterbildungsbudget speziell spirituell/Mitarbeiter
7. Zuwendungen und Sozialleistungen/Mitarbeiter
8. Krankenquote/Mitarbeiter
9. Überstunden/Mitarbeiter
10. Teildienstanteil/Mitarbeiter
11. Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit/Mitarbeiter

**Abbildung 26:** Leistungsindikatoren mitarbeiterbezogene Ergebnisse

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 3.2.8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse<sup>292</sup>

#### 3.2.8.1. Wahrnehmungen<sup>293</sup>

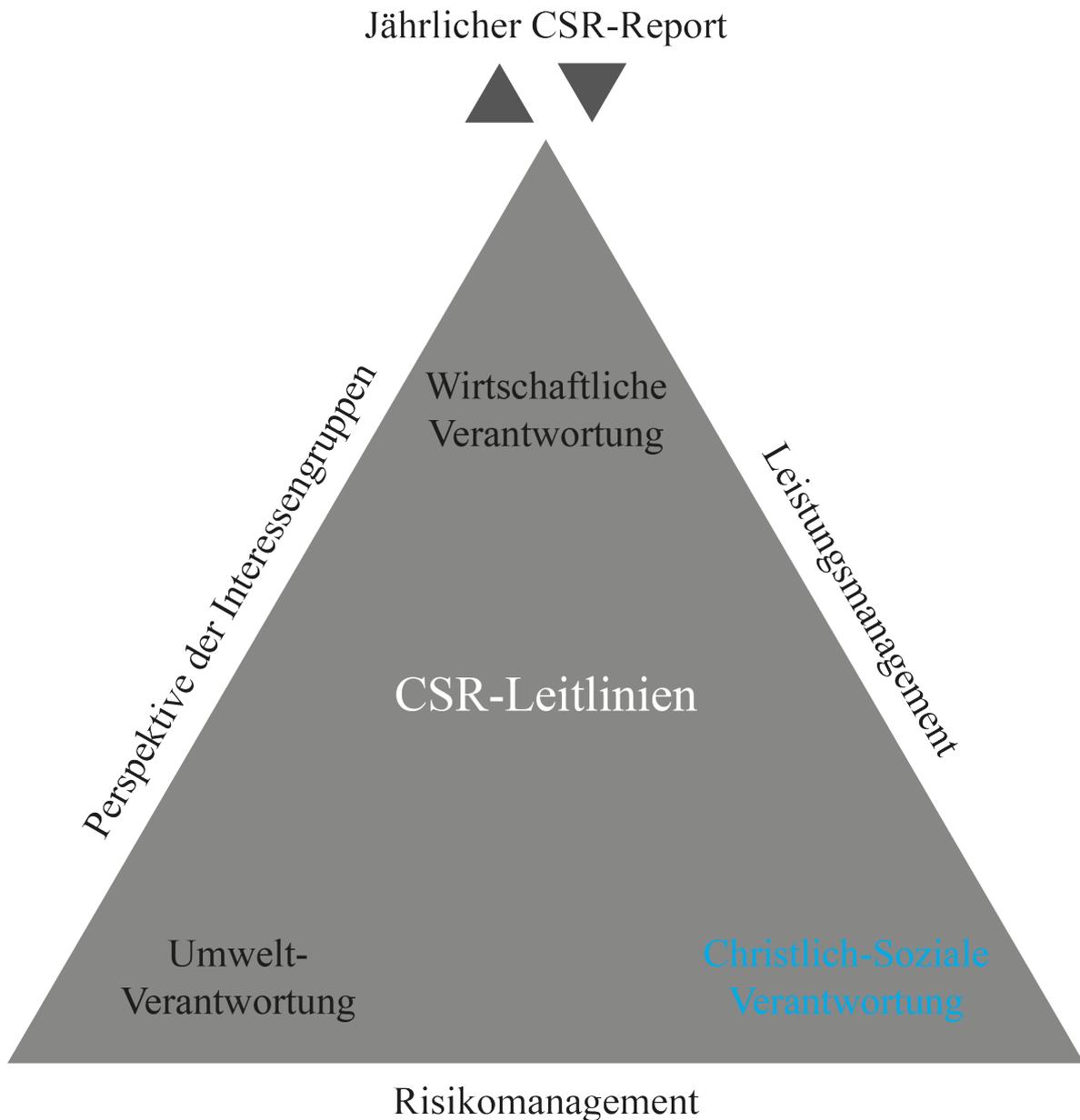
Hotel „C“ führt Imagebefragungen, Nachbarschaftsbefragungen, Partner- und Lieferantenbefragungen durch. Damit werden die Wahrnehmungen der Interessengruppen (mediale Öffentlichkeit, Partner, Lieferanten, Nachbarschaft), die die Gesellschaft für das Hotel darstellen, erfasst. Die Wahrnehmungen werden über Fragebögen, Pressespiegel und über persönliche Gespräche ermittelt, um non-verbales Feedback als auch Auszeichnungen ergänzt und mit den CSR-Leitlinien<sup>294</sup> bzw. -Zielvorgaben des Hotel „C“ im jährlichen CSR-Report

292 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 22.

293 a.a.O.

294 Vgl. zur CSR im Tourismus bzw. in der Hotellerie weiterführend beispielsweise o.V. (2014): Hotelmarkt Deutschland 2014. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthe. Bonn: IHA-Service GmbH, S. 170 ff.

abgeglichen.<sup>295</sup>



**Abbildung 27:** Hotel „C“ - Strategisches CSR-Modell

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 20.

<sup>295</sup> Vgl. Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 88.

## **Wirtschaftliche Verantwortung**

Hotel „C“ sieht sich in der Verantwortung die Region wirtschaftlich zu unterstützen und damit zu fördern. Es werden beispielsweise regionale Produzenten, Lieferanten, Dienstleister, Handwerker, Distributeure und Partner bevorzugt, sofern dieses wirtschaftlich vertretbar ist.<sup>296, 297</sup>

## **Christlich-Soziale Verantwortung**

In allen Aspekten des tagtäglichen Miteinanders und Handelns versuchen die Hotel „C“-Mitarbeiter die christlichen Grundwerte, denen sich das Haus verpflichtet fühlt, zu leben und sich immer wieder neu danach auszurichten.<sup>298</sup> In den Kernprozessen des Hotel „C“ sind dies beispielsweise der Einsatz fair gehandelter Produkte; Inklusionsförderung, d.h. Beschäftigung von körperlich, seelisch oder geistig eingeschränkten und/oder für die jeweilige Position Geringqualifizierter,<sup>299</sup> Weitergabe von Verbrauchs- und Investitionsgütern sowie Spenden an soziale Einrichtungen wie „Die Tafel“, Caritas, Diakonie<sup>300</sup> etc. Auch vom Kernbetrieb des Hotels abweichende Themen werden aus christlich-sozialer Verantwortung heraus berücksichtigt. Beispiele hierfür sind die Förderung sozialer Organisationen und Projekte wie Behindertenkindertagesstätten und Pilgern bewegt.<sup>301</sup> Des Weiteren werden von der Hotel „C“-Leitung Rahmenbedingungen geschaffen, die das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter fördern.

---

296 Vgl. o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 20.

297 Vgl. zu den Auswahlkriterien und zum Auswahlprozess weiterführend Abschnitt 3.2.4.1. dieser Ausarbeitung.

298 Vgl. dazu vor allem Abschnitt 3.2.1.1. ff. dieser Ausarbeitung.

299 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.1.2. dieser Ausarbeitung.

300 Vgl. dazu weiterführend beispielsweise Abschnitt 3.2.4.3. dieser Ausarbeitung.

301 Beispielsweise unterstützt der VCH die Initiative „Pilgern bewegt“. Diese Initiative hat zum Ziel alte Pilgerwege zu aktivieren und barrierefrei zu beschreiben. Vgl. dazu weiterführend [www.pilgern-bewegt.de](http://www.pilgern-bewegt.de) zuletzt abgefragt am 23.12.2015 um 16:05 Uhr.

## **Umweltverantwortung**

Hotel „C“ stellt hohe Anforderungen an die Schonung der Umwelt/Schöpfung und verfügt über ein entsprechendes Beschaffungs-, Verwaltungs- und Entsorgungsmanagement.<sup>302</sup>

### **3.2.8.2. Leistungsindikatoren<sup>303</sup>**

Hotel „C“ hat eine Vielzahl von Leistungsindikatoren mit denen die Wahrnehmungen der adressierten Interessengruppen jeweils einmal im Quartal analysiert werden können, z.B.

- Anzahl der an „Die Tafel“ abgegebenen Lebensmittel
- Umfang des ehrenamtlichen Engagements der Belegschaft
- Anteil der körperlich, seelisch oder geistig eingeschränkten und/oder für die jeweilige Position Geringqualifizierter
- CO<sub>2</sub>-Fußabdruck auf Basis der Viabonozertifizierung<sup>304</sup>

## **3.2.9. Schlüsselergebnisse<sup>305</sup>**

### **3.2.9.1. Erfolgsmessgrößen<sup>306</sup>**

Die Ergebnisse des Hotel „C“ werden mithilfe der Hotel „C“-spezifischen BSC<sup>307</sup> identifiziert und differenziert. Dadurch wird eine direkte Verbindung zwischen Politik und Strategie sowie den Schlüsselergebnissen hergestellt. Die folgende Abbildung zeigt die Hotel „C“-Erfolgsmessgrößen innerhalb der fünf

---

302 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.4.3. dieser Ausarbeitung.

303 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 22.

304 Vgl. <http://www.viabono.de/PhilosophieService/Infothek.aspx> zuletzt abgefragt am 23.12.2015 um 16:10 Uhr.

305 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 23.

306 a.a.O.

307 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.2.3. dieser Ausarbeitung.

## Dimensionen der Hotel „C“-Scorecard.<sup>308</sup>

Christlich-Sozial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der von der Belegschaft ausgefüllten Umweltchecklisten</li> <li>• Anzahl der von der Belegschaft zur Ausübung von Ehrenämtern im Dienstplan gesperrten Zeitfenster</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettogewinn</li> <li>• Gesamtkapitalrendite</li> <li>• EBITDA</li> <li>• Markenwert</li> </ul>
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buchungen</li> <li>• Durchschnittliche Aufenthaltsdauer</li> <li>• Belegungsgrad</li> <li>• Erfüllungsgrad Leitlinien</li> </ul>
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessreife des Gästelerlebnisses</li> <li>• RevPAG</li> <li>• Einmalbesucher/Besuchersitzungen Homepage</li> </ul>
Lernen & Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Gästeprofile</li> <li>• Anzahl der Fortbildungen</li> </ul>

### Abbildung 28: Hotel „C“ - Erfolgsmessgrößen

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 24 ff.

### 3.2.9.2. Schlüsselleistungsindikatoren<sup>309</sup>

Die Schlüsselleistungsindikatoren sind Kenngrößen, die die wesentliche operative Leistungserbringung des Hotel „C“ charakterisieren.<sup>310</sup> Sie lassen sich analog zu den Erfolgsmessgrößen mithilfe der Hotel „C“-spezifischen BSC<sup>311</sup> identifizieren und differenzieren. Die folgende Abbildung zeigt die Hotel „C“-Schlüsselleistungsindikatoren innerhalb der fünf Dimensionen der Hotel

308 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 24.

309 o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 23.

310 Vgl. Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 91.

311 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.2.2.3. dieser Ausarbeitung.

„C“-Scorecard.<sup>312</sup>

Christlich-Sozial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub>-Fußabdruck</li> <li>• Umfang des ehrenamtlichen Engagements der Belegschaft</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruttobetriebsgewinn</li> <li>• RevPAR</li> <li>• EBITDA</li> <li>• Verschuldungsgrad</li> </ul>
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Gäste, die die spirituelle Atmosphäre bewußt wahrgenommen haben</li> <li>• Gästezufriedenheitsindex (iiQ-Check)</li> <li>• Mystery Check-Ergebnisse</li> </ul>
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der vom Spirituellen Gästemanager realisierten Gästelerlebnisse hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spirituelle Atmosphäre</li> <li>▪ Allergiker</li> <li>▪ Barrierefreiheit</li> <li>▪ Gesundheit</li> <li>▪ Sicherheit</li> <li>▪ Hygiene</li> </ul> </li> </ul>
Lernen & Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der beförderten Mitarbeiter</li> <li>• Verbesserungsergebnis Hotel „C“-Kompetenzmodell</li> </ul>

**Abbildung 29:** Hotel „C“ - Schlüsselleistungsindikatoren

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 27 ff.

312 In Anlehnung an o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 27 f.

## 4. Untersuchungsziel

### 4.1. Vorbedingungen

#### 4.1.1. Prämisse 1

Für die folgenden Untersuchungen wird angenommen, dass Mitarbeiter *christlicher Hotels* ihr Arbeitgeberhotel bezüglich der Excellence differenziert einschätzen können. Diese Annahme fusst auf den Erkenntnissen der European Foundation for Quality Management, einer gemeinnützigen Organisation auf Mitgliederbasis, die eine Vielzahl von vergleichbaren EFQM Untersuchungen durchgeführt hat. Aus Sicht der European Foundation for Quality Management ist es problemlos möglich, Mitarbeiter die Excellence ihres Arbeitgebers mittels des EFQM Modells differenziert bewerten zu lassen.<sup>313</sup>

Die Mitarbeiter christlicher Hotels in Deutschland können ihr Arbeitgeberhotel bezüglich der Exzellenz differenziert einschätzen.

**Abbildung 30:** Prämisse 1

**Quelle:** Eigene Darstellung

#### 4.1.2. Prämisse 2

Es wird angenommen, dass sich aus Sicht von Befragten die verschiedenen Ausprägungen der Items des EFQM Excellence Modells - im Sinne eines mehr oder weniger stark ausgeprägten Excellencegrades - als Anreize interpretieren lassen.

---

313 Vgl. dazu weiterführend beispielsweise o.V. (1999): Excellence bewerten. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung. Brussels: EFQM (EFQM Publications), S. 12 f.

Die Items des EFQM Excellence Modells können als Anreize interpretiert werden.

**Abbildung 31:** Prämisse 2

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 4.1.3. Prämisse 3

Das in Kapitel 5 dieser Ausarbeitung skizzierte EFQM Excellence Modell Hotel „C“ ist das bislang einzige existierende EFQM Excellence Modell, welches für die *christliche Hotellerie* entwickelt wurde. Damit die folgenden Untersuchungen auf der Basis dieses Modells durchgeführt werden können, ist es zwingend erforderlich, dass die Excellence *christlicher Hotels* in Deutschland über das entwickelte EFQM Excellence Modell Hotel „C“ abgebildet werden kann.

Die Exzellenz kann anhand des EFQM Excellence Modells Hotel „C“ für die christliche Hotellerie in Deutschland abgebildet werden.

**Abbildung 32:** Prämisse 3

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 4.1.4. Prämisse 4

Für die folgenden Untersuchungen wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter *christlicher Hotels* in der Lage sind, ihr Arbeitgeberhotel mit einem *nicht christlichen Wettbewerber* vergleichen zu können. Diese Prämisse lässt sich zurückführen auf March/Simon, die im Kontext der Anreiz-Beitrags-Theorie konstatieren, dass Individuen bei ihrem Entscheidungsprozess für einen konkreten Arbeitsplatz in der Lage sind, die wahrgenommenen Alternativen eines

Mitbewerbers in ihre Wahl mit einbeziehen zu können.<sup>314</sup>

Die Mitarbeiter christlicher Hotels in Deutschland können ihr Arbeitgeberhotel mit einem nicht christlichen Wettbewerber vergleichen.

**Abbildung 33:** Prämisse 4

**Quelle:** Eigene Darstellung

## 4.2. Forschungsfragen

### 4.2.1. Forschungsfrage 1

Die erste Forschungsfrage befasst sich mit möglichen Anreizen, die *christliche Hotels* ihren Mitarbeitern aus deren Sicht im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* auf Basis des EFQM Excellence Modells bieten. Anreize werden hier auf Basis der zweiten Prämisse mit Excellence gleichgesetzt. Die Excellence kann auf Basis der dritten Prämisse über das EFQM Excellence Modell Hotel „C“ abgebildet werden. Im Sinne der ersten und vierten Prämisse können die Mitarbeiter *christlicher Hotels* ihr Arbeitgeberhotel als auch den *nicht christlichen Wettbewerber* einschätzen.

Welche konkreten Anreize bieten christliche Hotels in Deutschland ihren Mitarbeitern aus deren Sicht auf Basis des EFQM Excellence Modells im Vergleich zu nicht christlichen Hotels?

**Abbildung 34:** Forschungsfrage 1

**Quelle:** Eigene Darstellung

---

314 Vgl. March, James G.; Simon, Herbert Alexander (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons, beispielsweise S. 52 ff..

## 4.2.2. Forschungsfrage 2

Die zweite Forschungsfrage befasst sich mit möglichen Anreizen, die *christliche Hotels* in Deutschland ihren Mitarbeitern im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* auf Basis *christlicher Werte* bieten.

Welche konkreten Anreize bieten christliche Hotels in Deutschland ihren Mitarbeitern aus deren Sicht auf Basis christlicher Werte im Vergleich zu nicht christlichen Hotels?

**Abbildung 35:** Forschungsfrage 2

**Quelle:** Eigene Darstellung

## 4.2.3. Forschungsfrage 3

Die dritte Forschungsfrage zielt zum einen auf die differenzierte und zum anderen auf die absolute Bewertung der Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung des christlichen Arbeitgeberhotels aus Sicht der Mitarbeiter *christlicher Hotels* ab. Zum anderen wird thematisiert, ob sich die Befragungsergebnisse zur Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung des Arbeitgebers möglicherweise aufgrund der unterschiedlichen Glaubenszugehörigkeit (christlich, andere, ohne) der Mitarbeiter unterscheiden könnten.

Welche Unterschiede gibt es in der Bewertung der Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung des Arbeitgebers aus Sicht der Mitarbeiter christlicher Hotels in Deutschland unterschieden nach der Glaubenszugehörigkeit (christlich, anders, ohne) der Mitarbeiter?

**Abbildung 36:** Forschungsfrage 3

**Quelle:** Eigene Darstellung

## 4.3. Hypothesen

### 4.3.1. Hypothese 1

Edgar Schein zufolge schlagen sich Wertvorstellungen in der Kultur eines Unternehmens nieder, d.h. sie werden konkret „sichtbar“.<sup>315</sup> In dem im Untersuchungskontext entwickelten EFQM Excellence Modell Hotel „C“ konkretisieren sich die *christlichen Wertvorstellungen* in allen EFQM Excellence Konstrukten.<sup>316</sup> Konstatiert man eine im Sinne des aufgegriffenen Verständnisses unternehmensrelevanter *christlicher Werte*<sup>317</sup> starke Unternehmenskultur *christlicher Hotels*, so ließe sich folgern, dass *christliche Hotels* aus Sicht ihrer Mitarbeiter über alle Konstrukte des entwickelten EFQM Excellence Modells Hotel „C“ einen höheren Grad der Excellence erreichen als *nicht christliche Hotels*.

Christliche Hotels in Deutschland erreichen aus Sicht ihrer Mitarbeiter über alle Konstrukte des EFQM Excellence Modells einen höheren Grad der Exzellenz als nicht christliche Hotels.

**Abbildung 37:** Hypothese 1

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 4.3.2. Hypothese 2

Dementsprechend ließe sich beim Vorliegen einer starken christlichen Unternehmenskultur *christlicher Hotels* analog im Kontext der kulturbezogenen Konstrukte folgern, dass *christliche Hotels* aus Sicht ihrer Mitarbeiter sowohl im Konstrukt *Christliche Werte* als auch im Konstrukt *Ergänzung christliche Werte* einen höheren Grad der Excellence erreichen als *nicht christliche Hotels*.

---

315 Vgl. Drei-Ebenen-Modell, Schein, Edgar H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. In: Sloan Management Review 25 (2), S. 4.

316 Vgl. dazu weiterführend Kapitel 3. dieser Ausarbeitung.

317 Vgl. dazu weiterführend Kapitel 2.2.4. dieser Ausarbeitung.

Christliche Hotels in Deutschland erreichen aus Sicht ihrer Mitarbeiter sowohl im Konstrukt Christliche Werte als auch im Konstrukt Ergänzende christliche Werte einen höheren Grad der Exzellenz als nicht christliche Hotels.

**Abbildung 38:** Hypothese 2

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 4.3.3. Hypothese 3

Unsere abendländische Kultur ist stark geprägt von *christlichen Werten*. Beispielsweise ist das Grundgesetz explizit vor dem Hintergrund *christlicher Werthaltungen* entwickelt worden.<sup>318</sup> *Christliche Werte* sind in der abendländischen Kultur demzufolge geteilte Werte und Normen, obgleich sie häufig nicht explizit als *christliche Werte und Normen* bezeichnet werden. Daraus ließe sich im Untersuchungskontext konstatieren, dass *christliche Werte*, sofern sie nicht explizit als solche bezeichnet werden, den Mitarbeitern *christlicher Hotels* unabhängig von ihrer Glaubenszugehörigkeit, sondern auf Basis ihrer Zugehörigkeit zur abendländischen Kultur, gleich wichtig sind.

Christliche Werte, sofern sie nicht explizit als solche bezeichnet werden, sind den Mitarbeitern christlicher Hotels in Deutschland unabhängig von ihrer Glaubenszugehörigkeit (christlich, anders, ohne) gleich wichtig.

**Abbildung 39:** Hypothese 3

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 4.3.4. Hypothese 4

Bezeichnet sich ein Mitarbeiter selbst als „christlich gläubig“, ist analog auf Ba-

---

318 Vgl. [https://www.bundestag.de/bundestag/aufgaben/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg\\_00/245200](https://www.bundestag.de/bundestag/aufgaben/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg_00/245200) zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 21:00 Uhr.

sis der Glaubenszugehörigkeit davon auszugehen, dass - explizit gefragt - ihm die christliche Ausrichtung seines Arbeitgebers wichtiger ist, als Mitarbeitern anderer oder ohne Glaubenszugehörigkeit.

Christlich gläubigen Mitarbeitern christlicher Hotels in Deutschland ist - explizit gefragt - die christliche Ausrichtung ihres Arbeitgebers wichtiger, als Mitarbeitern anderer und Mitarbeitern ohne Glaubenszugehörigkeit.

**Abbildung 40:** Hypothese 4

**Quelle:** Eigene Darstellung

## 4.4. Kontrollvariablen

### 4.4.1. Hotelbezogen

Um mögliche Befunde der Untersuchung abzusichern, sind auf Hotelebene die Kontrollvariablen Trägerschaft *christliches Hotel*, Organisationsform nicht *christliches Hotel* sowie Angebotsform, Größe und Lage *christliches* bzw. *nicht christliches Hotel* bei der Auswertung der Untersuchungsergebnisse zu berücksichtigen.

1. Trägerschaft/Organisationsform
2. Angebotsform
3. Größe
4. Lage

**Abbildung 41:** Hotelbezogene Kontrollvariablen

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 4.4.2. Mitarbeiterbezogen

Auf Mitarbeitererebene sind als Kontrollvariablen, die sich ggf. verzerrend auf die Untersuchungsergebnisse auswirken könnten, das Geschlecht, die Position (mit oder ohne Führungsverantwortung) sowie die Glaubenszugehörigkeit

(christliche, andere, ohne) zu berücksichtigen.

- 
1. Geschlecht
  2. Position
  3. Glaubenszugehörigkeit

**Abbildung 42:** Mitarbeiterbezogene Kontrollvariablen

**Quelle:** Eigene Darstellung

## 5. Untersuchung

### 5.1. Methodik

Im Folgenden wird die Entwicklung der quantitativen Befragung, die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführt wurde, methodisch beschrieben. Da sich die leitenden Fragestellungen des Forschungsvorhabens allein auf Mitarbeiter *christlicher Hotels* in Deutschland beziehen,<sup>319</sup> stellen diese die Grundgesamtheit der Untersuchung dar. Über die Mitarbeiterzahlen der *christlichen Hotels* in Deutschland liegen keine Daten vor, womit keine Angaben zur Größe der Grundgesamtheit gemacht werden können. In Deutschland gibt es ca. 200 Hotels, die sich auch nach außen hin als *christlich* bezeichnen.<sup>320</sup> Die Mehrheit dieser Hotels befindet sich in landeskirchlicher Trägerschaft. Bezogen auf die Gesamtheit aller deutschen Hotels, die laut der Statista GmbH 8.779 Hotels ausmachen (Stand Januar 2015)<sup>321</sup>, entspricht der Marktanteil *christlicher Hotels* damit ca. 2,3 %. Die quantitative Befragung wird in Kooperation mit dem VCH in Deutschland durchgeführt, dem aktuell ca. 50 Hotels angehören. Bei der Fragebogengestaltung wird einer rationalen Konstruktionsstrategie gefolgt.<sup>322</sup> Das Verständnis *unternehmensrelevanter christlicher Werte* aus der Studie der Universität St. Gallen/Schönborn<sup>323</sup> wurde vor dem Hintergrund heranzuziehender Literatur<sup>324</sup> in ein EFQM Excellence Modell<sup>325</sup> für die *christliche Hotellerie*<sup>326</sup> überführt. Aus diesem so genannten EFQM Excellence Modell Hotel „C“ wur-

---

319 Vgl. dazu weiterführend Kapitel 1.1. dieser Ausarbeitung.

320 Vgl. Abschnitt 2.2.2. dieser Ausarbeitung.

321 Von den 8.779 Hotels sind 79 Häuser 1-Sterne-Hotels, 599 Häuser 2-Sterne-Hotels, 5.315 Häuser 3-Sterne-Hotels und 130 Häuser 5-Sterne-Hotels vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/30359/umfrage/klassifizierte-hotels-nach-anzahl-der-hotels-terne/> zuletzt abgerufen am 27.12.2015 um 21:40 Uhr.

322 Vgl. Bühner, Markus (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. München, Boston: Pearson Studium, S. 93 ähnlich vgl. Jonkisz, Ewa; Moosbrugger, Helfried; Brandt, Holger (2012): Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In: Helfried Moosbrugger und Augustin Kelava (Hg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 36 ff.

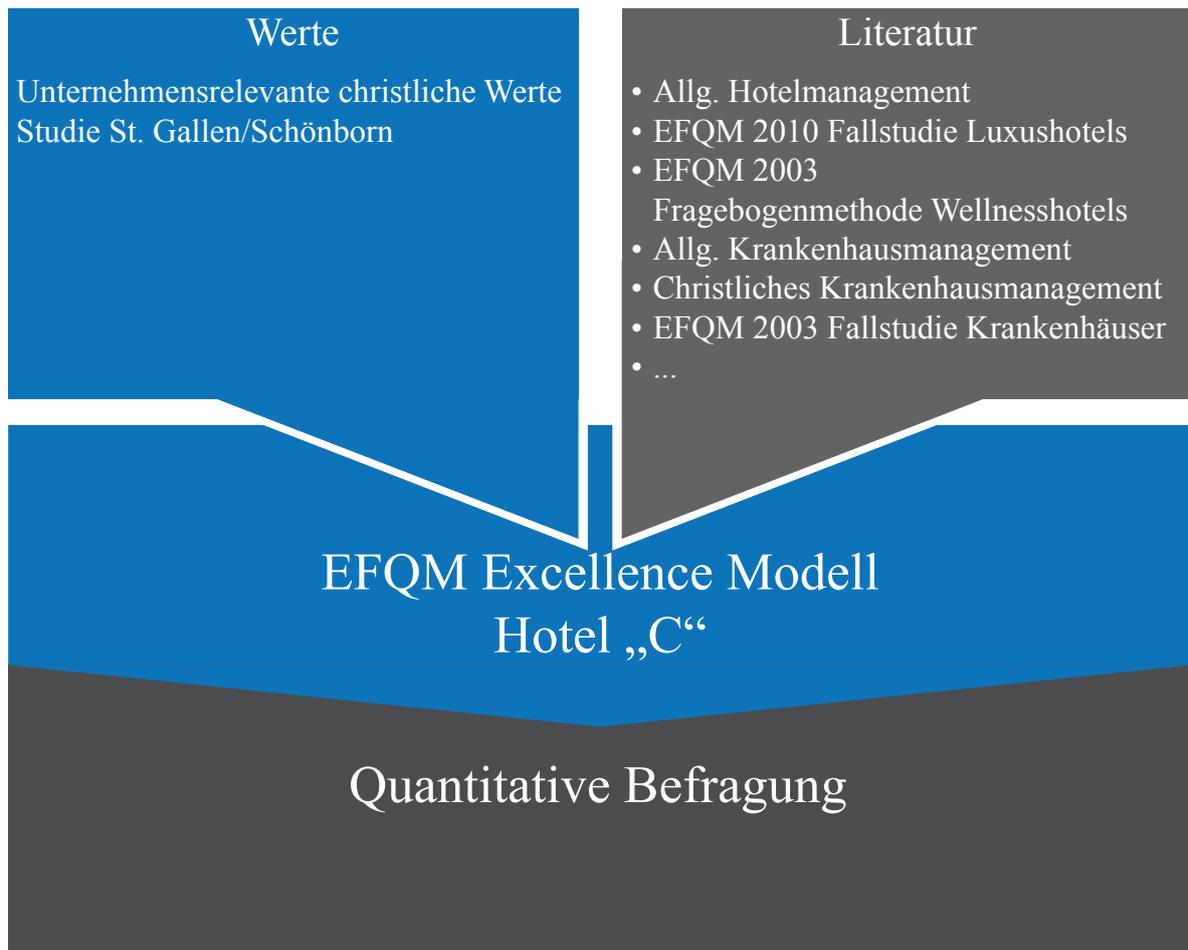
323 Vgl. dazu weiterführend die Abschnitte 2.2.1. als auch 2.2.4. dieser Ausarbeitung.

324 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 3.1. dieser Ausarbeitung.

325 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 2.3. dieser Ausarbeitung.

326 Vgl. dazu weiterführend Kapitel 3. dieser Ausarbeitung.

de der Fragebogen für die quantitative Befragung inhaltlich abgeleitet.<sup>327</sup>



**Abbildung 43:** Rationale Konstruktionsstrategie

**Quelle:** Eigene Darstellung

Um die Forschungsfrage 1 bzw. Hypothese 1 untersuchen zu können orientiert sich die Struktur des Fragebogens analog zum EFQM Excellence Modell Hotel „C“ an den klassischen neun Konstrukten des EFQM Modells<sup>328</sup> und umfasst insgesamt 122 Items (vgl. Abbildung 44). Zur Beantwortung der Forschungsfrage 2 bzw. Hypothese 2 bilden 49 der 122 EFQM Items zugleich zwei weitere kulturbezogene Konstrukte ab: das Konstrukt *Christliche Werte* und das Konstrukt *Ergänzung christliche Werte*. Ersteres resultiert aus dem für die *christliche Hotellerie* adaptierten Werteverständnisses unternehmensrelevanter *christ-*

<sup>327</sup> Vgl. dazu den Fragebogen Pre-Test I, Pre-Test II und Hauptuntersuchung in den jeweiligen Dokumenten im Anhang S. 39 ff.; S. 190 ff. bzw. 224 ff.

<sup>328</sup> Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 2.3.1. dieser Ausarbeitung.

licher Werte aus der Grundlagenstudie der Universität St. Gallen, letzteres aus der Adaption des ergänzenden Werteinventars *Ergänzung christliche Werte* aus der Studie von Gregor Schönborn.<sup>329</sup>

## 9 EFQM Konstrukte

1. Führung (53 Items)
2. Strategie (7 Items)
3. Mitarbeiter (24 Items)
4. Partnerschaften und Ressourcen (13 Items)
5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen (12 Items)
6. Kundenbezogene Ergebnisse (4 Items)
7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse (3 Items)
8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse (3 Items)
9. Schlüsselergebnisse (2 Items)

## 2 Kulturbezogene Konstrukte

1. Christliche Werte (28 Items)
2. Ergänzende christliche Werte (21 Items)

**Abbildung 44:** Fragebogenstruktur

**Quelle:** Eigene Darstellung

Bei der Ausgestaltung der Items des Fragebogens wurde zusätzlich darauf ge-

---

<sup>329</sup> Vgl. zur konkreten Herleitung der einzelnen Items der kulturbezogenen Konstrukte aus der benannten Studie weiterführend Anhang ab S. 29 ff.

achtet, dass die verwendeten Formulierungen die Bezeichnung „christlich“ selbst nicht enthalten und aufgrund ihrer Formulierung von den Befragten auch nicht direkt auf das dem zugrundeliegende *christliche Werteverständnis* zurückgeführt werden können. Die 49 zugleich kulturbezogenen Items waren für die Befragten demnach in ihrer Beschaffenheit nicht von den anderen „reinen“ EFQM Items zu unterscheiden. Für die Befragten war nur ersichtlich, dass der Fragebogen allgemeine EFQM Kriterien abfragt. Mit diesem Vorgehen sollte sichergestellt werden, dass die Befragten - in Analogie zu dem auf Rawls zurückzuführenden „Schleier des Nichtwissens“ (veil of ignorance)<sup>330</sup> - die Befragung nicht unter dem Aspekt der „Christlichkeit“ und dem was sie mit dem Begriff individuell verbinden, beantworten, sondern inhaltlich, also wertebezogen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage 3 bzw. den Hypothesen 3 und 4 wurden ergänzend im allgemeinen Teil der Befragung mit abgefragt, welcher Glaubenszugehörigkeit die Befragten sich zugehörig fühlen und wie wichtig ihnen grundsätzlich die christliche Ausrichtung ihres Arbeitgebers ist.<sup>331</sup>

Im allgemeinen Teil des Fragebogens werden hotelbezogene (Trägerschaft bzw. Organisationsform, Größe und Lage des *christlichen* und des ggf. assoziierten *nicht christlichen Hotels*) als auch mitarbeiterbezogene Kontrollvariablen (Geschlecht, Position, Glaubenszugehörigkeit)<sup>332</sup> mit abgefragt.

In Anlehnung an Prämisse 4<sup>333</sup> werden alle 122 Items dreifach abgefragt (vgl. Abbildung 45), d.h. die Befragten bewerten jedes Item zunächst im Hinblick auf ihren Arbeitgeber und dann im Vergleich zu einem *nicht christlichen Hotel* (entweder aus konkreter Vorerfahrung oder aus Vermutungen heraus). Zusätzlich schätzen die Befragten ein, welchen Wichtigkeitsgrad sie dem jeweiligen Item selbst beimessen.

---

330 Rawls, John (1971): A theory of justice. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, S. 136 ff.

331 Vgl. zur Glaubenszugehörigkeit selbst weiterführend Gliederungspunkt 5.4.3.2.2.3. Zur Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung des Arbeitgebers aus Sicht der Mitarbeiter vgl. Abschnitt 5.4.3.3.1. dieser Ausarbeitung.

332 Vgl. zu den hotelbezogenen Kontrollvariablen Gliederungspunkt 5.4.3.2.1. Zu den mitarbeiterbezogenen Kontrollvariablen vgl. Abschnitt 5.4.3.2.2. dieser Ausarbeitung.

333 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 4.1.4. dieser Ausarbeitung.

Bei der Personalentwicklung steht die Persönlichkeit des Einzelnen an erster Stelle.

	trifft gar nicht zu = 0%	trifft eher nicht zu = 25%	trifft teilweise zu = 50%	trifft eher zu = 75%	trifft vollkommen zu = 100%	kann ich nicht beurteilen
im christlichen Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im nicht christlichen Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist für mich grundsätzlich wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Abbildung 45:** Itemstruktur

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an das Dokument zur Studie St. Gallen/Schönborn im Anhang, S. 30.

Die Items des Tests sind ordinalskaliert. Obgleich sie nicht äquidistant sind, werden sie im Rückgriff auf Prämisse 1<sup>334</sup> und in Anlehnung an Rohrman intervallskaliert behandelt (Skala von 0 für *trifft gar nicht zu* bis 5 für *trifft vollkommen zu*).<sup>335</sup> Es handelt sich um homogene Konstrukte, d.h. jedes Item repräsentiert nur eines der neun *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukte* bzw. je nach Betrachtung eines der beiden *kulturbezogenen Konstrukte*.<sup>336</sup>

Die Aufgabentypen sind anhand ihrer verbalen Etikettierung (vgl. Abbildung 45) bipolar; aufgrund der konkreten Angabe von abgestuften Skalenpunkten diskret gestufte Merkmale. Zusätzlich sind die Aufgabenty-

334 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 4.1.1. dieser Ausarbeitung.

335 Vgl. Rohrman, Bernd (1978): Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 9, S. 226 f.

336 Vgl. Rost, Jürgen (2004): Lehrbuch Testtheorie - Testkonstruktion. 2., vollständige, überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Huber, S. 100 f.

pen numerisch etikettiert (0% - 100%). Bei den Aufgabentypen, die im allgemeinen Teil des Fragebogens die Vorerfahrungen in einem anderen *christlichen Hotel* bzw. in einem *nicht christlichen Hotel* abfragen, handelt es sich um eine Kombination aus verbalen und numerischen Etikettierungen (von - 100% = negativ bis + 100% = positiv).<sup>337</sup>

Die Testzeit beträgt 45 - 60 Minuten. Für die Testadministration stehen grundsätzlich computergestützte oder Paper-Pencil-basierte Tests zur Verfügung.<sup>338</sup> Computergestützte Tests sind schnell realisierbar, gelten als modern und verursachen in der Regel auch geringe Kosten (kein Porto, Papier, Lagerung etc.). Sie sind jedoch für eine Befragung in der Hotellerie tendenziell weniger geeignet, da der Zugang zum Internet in der Regel nicht für alle Mitarbeiter gewährleistet ist. Vor allem Mitarbeitern im Housekeeping und im F&B-Bereich, welche einen nicht unerheblichen Teil der Befragungsgruppe ausmachen, wäre bei computergestützten Tests damit ein Testzugang während der Arbeitszeit unverhältnismäßig erschwert. Darüber hinaus bringt das Tagesgeschäft der Hotellerie ständige Unterbrechungen mit sich, was vor allem beim Einsatz umfangreicher Tests wie dem vorliegenden zu einem beträchtlichen Datenverlustrisiko (durch nicht erfolgte Speicherungen) sowie einer erhöhten Abbruchquote (erschwerter Zugang durch ständiges an das Tagesgeschäft angepasste An- und Abmeldungen) führen könnte. Paper-Pencil-Tests ermöglichen - aufgrund ihrer Unabhängigkeit von PCs bzw. dem Zugang zum Internet - einen ortsunabhängigen und somit vergleichsweise leichteren Zugang für alle Befragten. Des Weiteren sind mit Paper-Pencil-Tests unkomplizierte Unterbrechungen und Fortsetzungen der Befragung möglich. Die mit den Paper-Pencil-Tests verbundenen vergleichsweise hohen Kosten (Porti, Druck, manuelles Sortieren der neun verschiedenen Versionen, Transportieren, Lagern und Archivieren etc.) wird daher für die Untersuchung billigend in Kauf genommen. Um die Mitarbeiter zur Teilnahme an

---

337 Vgl. Jonkisz, Ewa; Moosbrugger, Helfried; Brandt, Holger (2012): Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In: Helfried Moosbrugger und Augustin Kelava (Hg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 51 ff.

338 Vgl. Jonkisz, Ewa; Moosbrugger, Helfried; Brandt, Holger (2012): Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In: Helfried Moosbrugger und Augustin Kelava (Hg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 35 f.

der Befragung zu motivieren, hatte der VCH in Kooperation mit der Leuphana Universität Lüneburg ein Gewinnspiel ausgeschrieben.<sup>339</sup> Im Begleitschreiben der Befragung wurde auf die Nützlichkeit und die Relevanz der Untersuchung verwiesen. Zudem wurde den Befragten die Wichtigkeit ihrer Teilnahme für den Erfolg der Studie als auch die vertrauliche Behandlung der ausgefüllten Fragebögen zugesichert.<sup>340</sup> Um die Zuverlässigkeit der Skalen zu überprüfen, werden die einzelnen Konstrukte des Tests einer Reliabilitätsanalyse<sup>341</sup> unterzogen. Auf der *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstruktebene* als auch auf der *kulturbezogenen Konstruktebene* wird ein Cronbachs Alpha von 0,7, für kurze Skalen mit bis zu drei Items ein Cronbachs Alpha von 0,4 als zu erzielendes Kriterium angesetzt.<sup>342</sup> Bei den einzelnen Items soll eine korrigierte

---

339 Die Teilnahmebedingungen und die Preise des Gewinnspiels waren dem Anschreiben zu entnehmen, vgl. die dazugehörigen Dokumente im Anhang ab S. 37 f., S. 188 f., S. 222 f.

340 Zu den drei wesentlichen Bestandteilen von Befragungsbegleitschreiben vgl. weiterführend Schnell, Rainer; Esser, Elke; Hill, Paul B. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg, S. 354.

341 Vgl. zum Kriterium der Reliabilität in Abgrenzung zu anderen Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Forschung beispielsweise Bryman, Alan (2008): Social research methods. Third edition. Oxford: Oxford University Press, S. 31 f.

342 Cronbachs Alpha liegt zwischen 0 und 1 und gibt die Reliabilität (interne Konsistenz/Zuverlässigkeit) einer Skala an, vgl. Cronbach, Lee J.: Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. In: Psychometrika 1951 (Vol. 16, No. 3), S. 297 ff. Die Reliabilität eines Testverfahrens sollte grundsätzlich so hoch wie möglich sein. In der Forschungspraxis hängt die Höhe der anzustrebenden Reliabilität jedoch von vielen Bedingungen (Art des zu erfassenden Merkmals und Vergleich mit konkurrierenden Verfahren, Individual- versus Kollektivdiagnostik, Einsatzbedingungen des Testverfahrens, Kosten-Nutzen-Abwägung, Objektivität als Voraussetzung für Reliabilität, Passung von Homogenität/Heterogenität des Verfahrens und Methode der Reliabilitätsschätzung) ab, weshalb eine Aussage über ein allgemein gültiges Reliabilitätsmaß nicht möglich ist. Es kann lediglich in Bezug auf eine bestimmte Anwendungssituation und eine bestimmte Methode eine spezifische Reliabilitätsschätzung vorgenommen werden, vgl. Schermelleh-Engel, Karin; Werner, Christina S. (2012): Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In: Helfried Moosbrugger und Augustin Kelava (Hg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 135 f. In der Literatur sind dementsprechend unterschiedliche Reliabilitätsgrenzwerte anzutreffen. Der im Kontext sozialwissenschaftlicher Forschung am häufigsten genannte Grenzwert für eine gute Reliabilität geht auf Nunnally zurück und liegt bei 0,7, vgl. Nunnally, Jum C. (1978): Psychometric theory. 2nd edition. New York: McGraw-Hill, S. 245). Als zufriedenstellend kann eine Reliabilität von 0,65 bezeichnet werden, vgl. Eckhard, Björn (2009): Lernen in Vertragsbeziehungen. Eine empirische Untersuchung in der Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler, S. 154. Bei kurzen Skalen mit bis zu

Trennschärfe von mindestens 0,3 erzielt werden.<sup>343</sup>

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt darauf aufbauend zunächst deskriptiv (Abschnitt 5.4.3.1.). Die Auswertung der Kontrollvariablen, der mitarbeiterbezogenen Einschätzungen und schließlich der zentralen Ergebnisse erfolgt je nach Beschaffenheit der Variablen mit unterschiedlichen Verfahren. Es kommen T-Tests sowohl für abhängige als auch unabhängige Stichproben, Varianzanalysen sowohl mit und ohne Messwiederholungen als auch mit und ohne Scheffé-Test sowie Korrelationsanalysen zum Einsatz.<sup>344</sup> Zur Pilotierung der Befragung wurden zunächst zwei Pre-Tests durchgeführt.

## **5.2. Pre-Test I - Christlich**

### **5.2.1. Stichprobe**

Die Studie wird in Kooperation mit dem VCH durchgeführt.<sup>345</sup> Für den Pre-Test I wurden fünf Hotels, alle Mitgliedshäuser im VCH, ausgewählt. Angefragt wurden 40 Mitarbeiter beiderlei Geschlechts, mit und ohne Führungsverantwortung, unterschiedlicher Glaubenszugehörigkeit (christlich, andere, keine) und unterschiedlicher Vorerfahrungen (anderer vorheriger christlicher bzw. nicht christlicher Arbeitgeber, keine Vorerfahrungen) aus Hotels unterschiedlicher Lage (Nord-, West- und Ostdeutschland), unterschiedlicher Größenklasse (unter 30 Mitarbeiter, 30 - 50 Mitarbeiter, über 50 Mitarbeiter) und unterschiedlicher Angebotsform (Stadt-, Land-, Wellness und Tagungshotel, Haus der Besinnung). Es nahmen alle angefragten Mitarbeiter an der Befragung teil (100%). Aufgrund der beschränkten Bereitschaft der zu befragenden Hotels an Studien teilzunehmen, konnten für den ersten Pre-Test lediglich Mitarbeiter aus Hotels in kirchlicher Trägerschaft gewonnen werden. Die Auswahl der an der Befra-

---

drei Items kann ein Cronbachs Alpha von mindestens 0,4 als akzeptabel interpretiert werden, vgl. Peter, Sibylle Isabelle (1997): Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden: Gabler, S. 180.

343 Trennschärfekoeffizienten zwischen 0,3 und 0,5 können nach Weise als mittelmäßig und Trennschärfekoeffizienten größer als 0,5 als hoch bezeichnet werden, vgl. Weise, Georg (1975): Psychologische Leistungstests. Göttingen: Hogrefe, S. 219.

344 Vgl. zu den statistischen Verfahren weiterführend beispielsweise Bortz, Jürgen; Schuster, Christof (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 25 ff.

345 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 1.2. dieser Ausarbeitung.

gung teilnehmenden Mitarbeiter in den Hotels erfolgte durch die jeweiligen Hoteldirektoren; dabei hatten alle Mitarbeiter grundsätzlich die gleiche Chance in die Befragung aufgenommen zu werden. Eine gewisse Verzerrung durch die Auswahl der Befragungsteilnehmer durch die jeweilige Hoteldirektion kann nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Aufgrund der Rahmenbedingungen der Studie muss dies jedoch billigend in Kauf genommen werden.

### **5.2.2. Durchführung**

Der Pre-Test I wurde vom 27.10.2014 - 01.12.2014 durchgeführt. In Analogie zum geplanten Ablauf der Hauptstudie wurde in vier der fünf Hotels die Befragung selbst durchgeführt (vgl. Abbildung 46). Hierfür erhielt die jeweilige Hoteldirektion per Post einen großen Umschlag, in dem sich mehrere, bereits frankierte, an die Leuphana Universität Lüneburg adressierte und offene Umschläge befanden. Diese Rückumschläge enthielten jeweils ein Anschreiben welches Ziel, Ablauf und Bearbeitungsinstruktionen der Befragung erläuterte<sup>346</sup> sowie die Befragung<sup>347</sup> selbst. Die jeweilige Hoteldirektion erhielt den Auftrag diese Umschläge an die Mitarbeiter zu verteilen. Nach Erhalt hatten die Befragten anschließend 14 Tage Zeit, die Befragung auszufüllen, den Befragungsbogen in den an die Leuphana Universität Lüneburg adressierten Rückumschlag zu stecken und diesen in einen Postkasten zu werfen (Sicherstellung der Anonymität der Befragten).

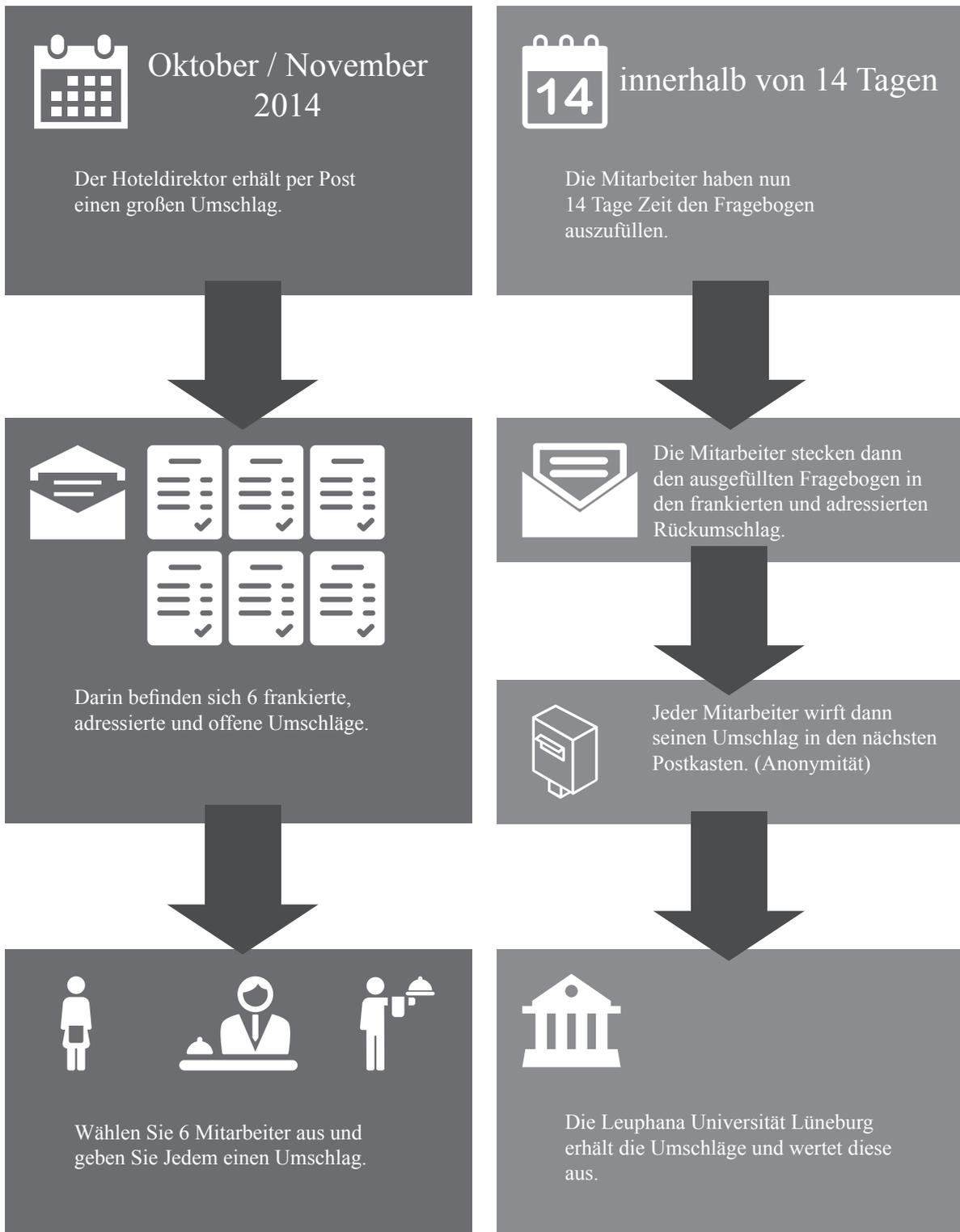
---

346 Vgl. Dokument im Anhang ab S. 37 f.

347 Vgl. Dokument im Anhang Ab S. 39 ff.

## Hoteldirektor

## Mitarbeiter



**Abbildung 46:** Ablauf der Befragung am Beispiel des Pre-Test I

**Quelle:** Eigene Darstellung

Um eine realistische Einschätzung darüber zu gewinnen, wie die Zielgruppe auf die Befragung selbst reagiert, wurde die Befragung in einem Hotel von der Studiendurchführenden beobachtend begleitet.

### 5.2.3. Ergebnisse

Das organisatorische Vorgehen der Studie (vgl. Abbildung 46) erwies sich als adäquat. In der persönlichen Beobachtung der Studiendurchführenden zeigten sich vornehmlich folgende Effekte: Die Instruktionen zur Beantwortung der Fragen zum *nicht christlichen Hotel bzw. Wettbewerber* wurden häufig in dem Sinne interpretiert, dass nur konkrete Vorerfahrungen und nicht auch Vermutungen abgefragt werden.<sup>348</sup> Dies führte zu vielen fehlenden Werten (missings), in einigen Fällen sogar zu einem strukturierten Nichtbeantworten der Fragen dieser Fragekategorie im gesamten Fragebogen.<sup>349</sup> Einige Fragen waren zudem zu kompliziert formuliert, was teilweise dazu führte, dass die entsprechenden Fragen überdurchschnittlich häufig mit der Antwortoption „kann ich nicht beurteilen“ beantwortet wurden. Der Fragebogen wurde mit 122 Fragen je drei Fragekategorien zzgl. allgemeiner Daten von den Befragten als insgesamt grenzwertig lang bis zu lang bewertet.

Die Reliabilitätsanalyse der *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte*<sup>350</sup> zeigt in den Konstrukten mit langen Skalen (*Führung, Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen*) mit Werten von 0,738 - 0,964 in 13 der 15 Konstrukte gute bis sehr gute Reliabilitäten. In zwei Untersuchungskonstrukten (*Strategie christliches Hotel, Strategie nicht christliches Hotel*) werden im Hinblick auf die Anzahl der Items (sieben) mit Werten von 0,631 - 0,695 befriedigende bis noch befriedigende Reliabilitäten erzielt. Die drei Untersuchungskonstrukte *Kundenbezogene Ergebnisse (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* erreichen mit je vier Items und Werten von 0,599 - 0,857 vergleichswei-

---

348 Vgl. dazu das Anschreiben zum Pre-Test I im Anhang ab S. 37 f.

349 Fehlende Werte wurden bei der Berechnung jeweils durch Mittelwerte (Mittelwertimputation) ersetzt, vgl. Lüdtke, Oliver; Robitzsch, Alexander; Trautwein, Ulrich; Köller, Olaf (2007): Umgang mit fehlenden Werten in der psychologischen Forschung. Probleme und Lösungen. In: Psychologische Rundschau 58 (2), S. 103 ff.

350 Vgl. weiterführend im Anhang S. 83 ff.

se befriedigende bis sehr gute Ergebnisse. Die neun Untersuchungskonstrukte mit zwei (*Schlüsselergebnisse*) bzw. drei Items (*Mitarbeiterbezogene Ergebnisse*, *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse*) weisen mit Werten von 0,491 - 0,806 vergleichsweise befriedigende bis sehr gute Reliabilitäten auf.

Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Führung	53	0,947	0,964	0,961	0,213-0,754	0,161-0,790	0,083-0,827
Strategie	7	0,650	0,631	0,789	0,089-0,631	0,076-0,585	0,353-0,675
Mitarbeiter	24	0,917	0,918	0,943	0,193-0,726	0,305-0,773	0,380-0,783
Partnerschaften und Ressourcen	13	0,796	0,833	0,880	0,111-0,664	-0,006-0,835	0,334-0,759
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	12	0,778	0,738	0,856	0,214-0,780	0,054-0,598	0,236-0,692
Kundenbezogene Ergebnisse	4	0,599	0,595	0,857	0,103-0,531	0,284-0,546	0,654-0,769
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	3	0,695	0,687	0,806	0,305-0,659	0,238-0,737	0,648-0,722
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	3	0,678	0,524	0,752	0,383-0,592	0,111-0,515	0,452-0,713
Schlüsselergebnisse	2	0,491	0,491	0,669	0,337-0,337	0,337-0,337	0,504-0,504

**Abbildung 47:** Reliabilitäten der EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukte - Pre-Test I

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Reliabilitätsanalyse der beiden *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte*<sup>351</sup> mit 28 (*Christliche Werte*) bzw. 21 Items (*Ergänzung christliche Werte*) zeigt mit Werten von 0,892 - 0,950 durchgängig sehr gute Reliabilitäten auf.

<sup>351</sup> Vgl. weiterführend im Anhang S. 164 ff.

Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Christliche Werte	28	0,910	0,950	0,921	0,116-0,748	0,207-0,856	0,141-0,759
Ergänzung christliche Werte	21	0,892	0,920	0,895	0,285-0,763	0,388-0,768	0,059-0,781

**Abbildung 48:** Reliabilitäten der *kulturbezogenen Konstrukte* - Pre-Test I

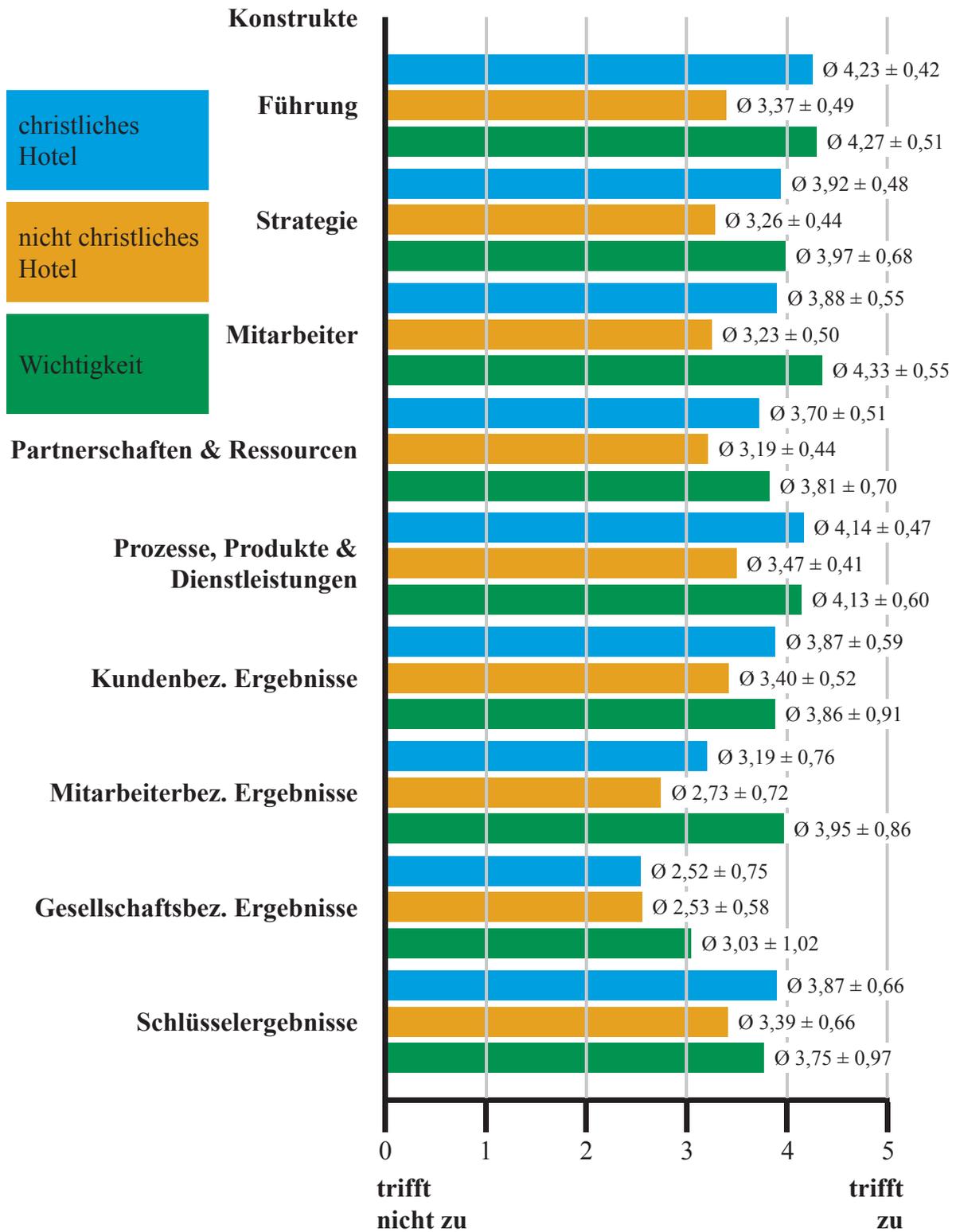
**Quelle:** Eigene Darstellung

Nach eingehenden Analysen und Überlegungen wurden sowohl die *EFQM Excellence Modell bezogenen* als auch die *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte* für weitere Erhebungen unverändert übernommen, da entweder keine Verbesserungen der jeweiligen Cronbachs-Alpha-Werte auf Konstruktebene erzielt werden konnten und/oder eine Löschung des jeweiligen Items in den anderen dazugehörigen Konstrukten (*christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit* bzw. *Christliche Werte, Ergänzung christliche Werte*) gleichzeitig zu einer Verschlechterung des Cronbachs Alphas geführt hätte.<sup>352</sup>

In der deskriptiven Analyse der *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte*<sup>353</sup> zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 49): *Christliche Hotels* wurden mit einem grundsätzlich hohen Excellencegrad bewertet. In acht der neun *EFQM Excellence Modell Konstrukte* wurden *christliche Hotels* (mit Mittelwerten ( $\bar{X}$ ) von 3,19 und einer Standardabweichung ( $\pm$ ) von 0,76 im Konstrukt *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* bis 4,23  $\pm$  0,42 im Konstrukt *Führung*) deutlich besser bewertet als *nicht christliche Hotels* (Mittelwerte von 2,73  $\pm$  0,72 im Konstrukt *Partnerschaften und Ressourcen* bis 3,47  $\pm$  0,41 im Konstrukt *Prozesse*).

352 Vgl. weiterführend im Anhang S. 83 ff.

353 Vgl. weiterführend im Anhang S. 82 f.



**Abbildung 49:** Deskriptive Analyse der *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukte - Pre-Test I

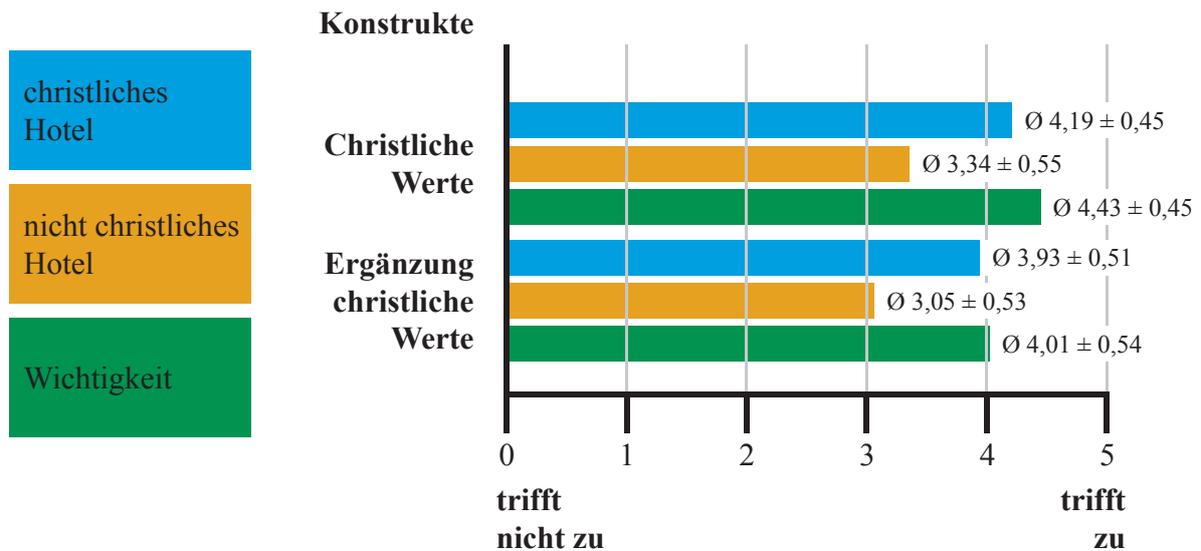
**Quelle:** Eigene Darstellung

Nur im Konstrukt *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* wurden *christliche Hotels* (Mittelwert von  $2,52 \pm 0,75$ ) gleichauf mit *nicht christlichen Hotels* (Mittelwert von  $2,53 \pm 0,58$ ) bewertet. Den Mitarbeitern selbst ist in allen *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukten* ein mittlerer bis hoher Excellencegrad wichtig (Mittelwerte von  $3,03 \pm 1,02$  im Konstrukt *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* bis  $4,33 \pm 0,55$  im Konstrukt *Mitarbeiter*). In den *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukten Führung, Strategie, Prozesse, Kundenbezogene Ergebnisse* und *Schlüsselergebnisse* liegen die aus Sicht der Befragten erreichten Excellencegrade christlicher Hotels relativ gleich auf mit den Anforderungen der Befragten. In den *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukten Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen, Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* und *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* erwarten die befragten Mitarbeiter mehr bzw. teilweise deutlich mehr Excellence als die *christlichen* als auch *nicht christlichen Hotels* aus Befragtensicht erzielen.

In der deskriptiven Analyse der *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte*<sup>354</sup> zeigen sich vornehmlich folgende Effekte (vgl. Abbildung 50): *Christliche Hotels* wurden von den befragten Mitarbeitern sowohl im *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukt Christliche Werte* (Mittelwert *christliches Hotel* von  $4,19 \pm 0,45$  zu Mittelwert *nicht christliches Hotel* von  $3,34 \pm 0,55$ ) als auch im *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukt Ergänzung christliche Werte* (Mittelwert *christliches Hotel* von  $3,93 \pm 0,51$  zu Mittelwert *nicht christliches Hotel* von  $3,05 \pm 0,53$ ) mit einem wesentlich höheren Excellencegrad bewertet. Die Befragten erwarten in beiden *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* (mit Mittelwerten von  $4,43 \pm 0,45$  im Konstrukt *Christliche Werte* sowie  $4,01 \pm 0,54$  im Konstrukt *Ergänzung christliche Werte*) mehr als die *christlichen* als auch *nicht christlichen Hotels* aus Befragtensicht erreichen.

---

354 Vgl. weiterführend im Anhang, S. 166 ff.



**Abbildung 50:** Deskriptive Analyse der *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte* - Pre-Test I

**Quelle:** Eigene Darstellung

Zusammenfassend stellt sich die Frage, ob die fast durchgängig zugunsten *christlicher Hotels* ausfallenden Untersuchungsergebnisse eventuell einem sozial erwünschten Antwortverhalten<sup>355</sup> unterliegen.

Der Faktor „Christlichkeit“ könnte möglicherweise zu einer generellen Besserstellung in der Bewertung der Excellence *christlicher Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* geführt haben. Gegen das Vorliegen eines generell gesellschaftlich erwünschten Übertreibungseffektes aufgrund des Faktors „Christlichkeit“ und damit zugunsten *christlicher Hotels* in dieser Untersuchung spricht, dass im Konstrukt *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse, christliche Hotels* von den Befragten als gleichauf mit *nicht christlichen Hotels* bewertet wurden. Vor dem Hintergrund der kurzen Skala mit nur drei Items dieses Untersuchungskonstrukts könnte der Effekt der Gleichbewertung an dieser Stelle aber ggf. auch auf andere Effekte zurückzuführen sein, weshalb die Gleichbewertung in diesem Untersuchungskonstrukt lediglich als Indiz, jedoch nicht allein als Beweis für ein unverzerrtes Antwortverhalten herangeführt werden

355 Zum Konzept der sozialen Erwünschtheit (Social Desirability) vgl. beispielsweise weiterführend Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin, S. 232 ff.

kann. Gegen das Vorliegen eines generell gesellschaftlich erwünschten Übertreibungseffektes aufgrund des Faktors „Christlichkeit“ spricht auch, dass der Begriff „Christlich“ häufig mit Kirchen assoziiert wird. In Deutschland gab es in den letzten Jahren zahlreiche Skandale der Landeskirchen bzw. in Institutionen kirchlicher Trägerschaft,<sup>356</sup> dies mag ein Grund dafür sein, dass diese seit Jahren erdrutschartige Austrittszahlen zu beklagen haben.<sup>357</sup> Von einer grundsätzlich rein positiven Assoziation des Begriffs „Christlich“ in Deutschland im Sinne einer sozialen Erwünschtheit kann daher nicht gesprochen werden.

Ein anderer möglicher Effekt der die Untersuchungsergebnisse verzerrt haben könnte, ist der so genannte *in-group-out-group bias*. Demnach bewerten Personen, solange sie Teil einer Gruppe sind, diese aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit als grundsätzlich gut (genereller Übertreibungseffekt für die Dauer der Gruppenzugehörigkeit). Verlassen sie die Gruppe, verändern sich ihre Bewertungen.<sup>358</sup> Da in der vorliegenden Untersuchung lediglich aktive Mitarbeiter *christlicher Hotels* in Deutschland befragt werden, könnte sich der *in-group-out-group bias* möglicherweise zugunsten des *christlichen Hotels* = Arbeitgeber auswirken. Gegen das Vorliegen eines solchen generellen Übertreibungseffektes aufgrund des *in-group-out-group bias* und damit zugunsten des *christlichen (Arbeitgeber-)Hotels* in dieser Untersuchung spricht neben der übereinstimmenden Bewertung der Excellence des Arbeitgeberhotels im Vergleich zu einem *nicht christlichen Hotel* im Untersuchungskonstrukt *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* (Indiz ungleich Beweis s.o. analog) auch die Vielzahl mittelmäßig bis schlechter Arbeitgeberbewertungen in Mitarbeiterbefragungen der unternehmerischen Praxis.

---

356 Vgl. <http://www.n-tv.de/politik/Kliniken-weisen-Vergewaltigte-ab-article9962416.html> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 19:30 Uhr; <http://www.stadtmagazin.com/panorama/peter-tebartz-van-elst-top-fuenf-skandale-katholische-kirche/3893> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 19:46 Uhr; vgl. <http://www.rundschau-online.de/politik/sexuelle-gewalt-evangelische-kirche-meldet-missbrauchsfaelle,15184890,21459960.html> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 20:00 Uhr; vgl. <http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2014-01/papst-verurteilung-skandale> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 20:00 Uhr.

357 Vgl. <http://www.zeit.de/gesellschaft/2015-07/katholische-kirche-austritte-anstieg> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 19:45 Uhr.

358 Vgl. Taylor, Donald M.; Doria, Janet R. (1981): Self-serving and group-serving bias in attribution. In: *Journal of Social Psychology* (113, 2), S. 201 ff.

In der Literatur finden sich vielfältige Untersuchungen zu den Effekten sozial erwünschten Antwortverhaltens.<sup>359</sup> Spezielle Fragebögen oder sonstige Techniken,<sup>360</sup> die entwickelt wurden, um Effekte sozialer Erwünschtheit zu messen, erwiesen sich bislang jedoch nicht als tragfähig, da sich diese gegenüber der Verfälschung, die sie selbst zu messen versuchen, ebenfalls als störanfällig bis äußerst störanfällig erwiesen haben.<sup>361</sup> Die Forschung bietet demnach bislang keine tragfähigen Instrumente, die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens zur Messung eines möglichen Effekts sozialer Erwünschtheit, beispielsweise in Form von Integration von Fragen innerhalb des entwickelten Fragebogens, zum Einsatz kommen könnten. Um den möglichen Effekt hinsichtlich einer grundsätzlichen und damit strukturierten im Sinne einer durchgängigen verbesserten Darstellung eines *christlichen Hotels* gegenüber einem *nicht christlichen Hotel* jedoch generell näher zu untersuchen, wird vor der Durchführung der Hauptbefragung ein weiterer Pre-Test mit Mitarbeitern *nicht christlicher Hotels* in Deutschland durchgeführt. Anhand der Befragung der Vergleichsgruppe soll festgestellt werden, ob Mitarbeiter *nicht christlicher Hotels* in Deutschland ebenfalls *christliche Hotels* als nahezu durchgängig besser bewerten als *nicht christliche Hotels* (Hinweis auf mögliches sozial erwünschtes Antwortverhalten im Sinne eines Übertreibungseffektes aufgrund des Faktors „Christlichkeit“). Des Weiteren soll mit dieser Befragung untersucht werden, ob sich Hinweise auf einen möglichen Effekt der grundsätzlichen und damit strukturierten besseren Bewertung des aktuellen Arbeitgebers finden lassen (Hinweis auf mögliches verzerrtes Antwortverhalten im Sinne eines Übertreibungseffektes aufgrund von *in-group-out-group bias*). Der zweite Pre-Test wird anhand des EFQM Excel-

---

359 Im deutschen Kulturkreis sind vor allem die Studien von Stocké/Hunkler zu Effekten sozialer Erwünschtheit im Kontext von „Fernsehkonsum“ bzw. „Alkoholkonsum“ (mittleres Konsumniveau als sozial erwünscht) sowie „Lebensglück“ bzw. „Blutspenden“ (sehr hohes Lebensglück bzw. sehr häufiges Blutspenden als sozial erwünscht) bekannt, vgl. Stocké, Volker; Hunkler, Christian (2004): Die angemessene Erfassung der Stärke und Richtung von Anreizen durch soziale Erwünschtheit. In: ZA-Information/Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung (54), S. 53 ff.

360 Vgl. exemplarisch Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin, S. 233 ff.

361 Vgl. beispielsweise Pauls, Cornelia A.; Crost, Nicolas W. (2004): Effects of faking on self-deception and impression management scales. In: Personality and Individual Differences (Volume 37), S. 1137 ff.

lence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts *Mitarbeiter* durchgeführt. Im Vergleich zu anderen Konstrukten ist dieses Konstrukt besonders geeignet, da es mit 24 Items ausreichend, aber nicht zu umfangreich ist. Zudem ist das Themengebiet „Mitarbeiter“ (Rekrutierung, Personalentwicklung, Dienstplangestaltung, Gehalt etc.) den Befragten leicht zu erschließen und bietet somit für die weitere Analyse eine adäquate Ausgangsbasis.

#### 5.2.4. Änderungen für den Pre-Test II

Zur Reduktion der fehlenden Werte bzw. des teilweise auftretenden strukturierten Nichtbeantwortens der Fragen in der Fragekategorie des Vergleichshotels<sup>362</sup> wurden die Instruktionen im Anschreiben der Befragung angepasst. Die Formulierung des Pre-Test I Anschreibens zur Beantwortung der drei Fragekategorien *christliches Hotel*, *nicht christliches Hotel* und *Wichtigkeit* „... Dabei gibt es kein richtig oder falsch, es geht lediglich um Ihre Einschätzung. Bitte achten Sie darauf, den Fragebogen vollständig auszufüllen und keine Frage auszulassen. Wenn Sie etwas nicht beurteilen können, kreuzen Sie dies bitte ebenfalls an.“<sup>363</sup> wurde für den Pre-Test II konkreter und offener formuliert: „...Bitte tragen Sie unbedingt überall etwas ein, beantworten also alle Fragen, auch wenn Sie nicht 100% sicher sind. Es gibt grundsätzlich keine richtigen und falschen Antworten, es geht um Ihre Einschätzung/Ihre Meinung. Sofern Sie noch nicht selbst in einem christlichen Hotel/Wettbewerberhotel<sup>364</sup> gearbeitet haben: Bitte stellen Sie Vermutungen darüber an, wie es in einem christlichen Hotel/Wettbewerberhotel Ihrer Meinung nach sein könnte.“<sup>365</sup> Um die Antworten der Befragten hinsichtlich des Vergleichshotels noch klarer differenzieren zu können, wurde im allgemeinen Teil des Fragebogens die Frage ergänzt, ob die Probanden bei der Beantwortung der Vergleichsfragen an ein konkretes Vergleichshotel gedacht haben und wenn ja, welche Merkmale (Trägerschaft/Organisationsform/Größe/Hoteltyp/Lage) dieses Hotel erfüllt. Zudem wurden die Befragten ergänzend gebeten ihre Vorerfahrungen nicht nur bezogen auf ein anderes *christliches*,

---

362 Im Pre-Test I entspricht das Vergleichshotel einem *nicht christlichen Hotel*, im Pre-Test II einem *christlichen Hotel*.

363 Vgl. weiterführend das Anschreiben des Pre-Test I im Anhang auf S. 37 f.

364 Im zweiten Pre-Test entspricht das Vergleichshotel einem *christlichen Hotel*.

365 Vgl. weiterführend das Anschreiben des Pre-Test II im Anhang auf S. 188 f.

sondern auch bezogen auf ein anderes *nicht christliches Hotel* anzugeben (ja/nein) und diese Vorerfahrungen einzuschätzen (5er Skala von negativ = -100% bis positiv = + 100%).<sup>366</sup> Diejenigen Fragen, die sich im Pre-Test I als zu kompliziert erwiesen haben, wurden umformuliert und sofern möglich gekürzt.<sup>367</sup>

## **5.3. Pre-Test II - Nicht christlich**

### **5.3.1. Stichprobe**

Die Studie wird in Kooperation mit zwei *nicht christlichen* Hotelverbänden durchgeführt. Für den Pre-Test II wurden sechs Hotels ausgewählt. Angefragt wurden 65 Mitarbeiter beiderlei Geschlechts, mit und ohne Führungsverantwortung, unterschiedlicher Glaubenszugehörigkeit (christlich, andere, keine) und unterschiedlicher Vorerfahrungen (anderer vorheriger christlicher bzw. nicht christlicher Arbeitgeber, keine Vorerfahrungen) aus Hotels unterschiedlicher Lage (Nord-, West- und Süddeutschland), unterschiedlicher Größenklasse (unter 30 Mitarbeiter, 30 - 50 Mitarbeiter, über 50 Mitarbeiter) und unterschiedlicher Angebotsform (Stadt-, Land-, Wellness- und Tagungshotel). Es nahmen 21 Mitarbeiter *nicht christlicher Hotels* an der Befragung teil (ca. 32%). Die befragten Hotels sind Ketten-, Hotelkooperations- und Einzelhotels. Die Auswahl der an der Befragung teilnehmenden Mitarbeiter in den Hotels erfolgte in Analogie zum Pre-Test I durch die jeweiligen Hoteldirektoren; dabei hatten alle Mitarbeiter grundsätzlich die gleiche Chance in die Befragung aufgenommen zu werden. Eine gewisse Verzerrung durch die Auswahl der Befragungsteilnehmer durch die jeweilige Hoteldirektion kann analog zum Pre-Test I nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Aufgrund der Rahmenbedingungen der Studie muss dies jedoch billigend in Kauf genommen werden.

---

366 Vgl. weiterführend den Fragebogen des Pre-Test II im Anhang ab S. 190 ff.

367 Vgl. weiterführend die Fragebögen des Pre-Test I bzw. Pre-Test II im Anhang ab S. 39 ff. bzw. S. 190 ff.

### 5.3.2. Durchführung

Der Pre-Test II wurde vom 26.02.2015 - 23.03.2015 durchgeführt. In Analogie zum Ablauf des Pre-Test I wurde die Befragung von den Hotels selbst durchgeführt (vgl. Abbildung 46). Hierfür erhielt die jeweilige Hoteldirektion per Post einen großen Umschlag, in dem sich mehrere, bereits frankierte, an die Leuphana Universität Lüneburg adressierte und offene Umschläge befanden. Diese Rückumschläge enthielten jeweils ein Anschreiben welches Ziel, Ablauf und Bearbeitungsinstruktionen der Befragung erläuterte<sup>368</sup> sowie die Befragung<sup>369</sup> selbst. Die jeweilige Hoteldirektion erhielt den Auftrag diese Umschläge an die Mitarbeiter zu verteilen. Nach Erhalt hatten die Befragten anschließend 14 Tage Zeit, die Befragung auszufüllen, den Befragungsbogen in den an die Leuphana Universität Lüneburg adressierten Rückumschlag zu stecken und diesen in einen Postkasten zu werfen (Sicherstellung der Anonymität der Befragten).

### 5.3.3. Ergebnisse

Das organisatorische Vorgehen der Studie (vgl. Abbildung 46) erwies sich analog zum Pre-Test I ebenfalls als adäquat. Es zeigen sich im zweiten Pre-Test deutlich weniger fehlende Werte (missings) bzw. strukturiertes Nichtbeantworten der Fragen zum Vergleichshotel<sup>370</sup> als im ersten Pre-Test. Die vergleichsweise konkreter und offenerer formulierten Instruktionen<sup>371</sup> des zweiten Pre-Test erweisen sich damit als erfolgreich.<sup>372</sup>

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Mitarbeiter* zeigt im zweiten Pre-Test mit Werten von 0,667 - 0,867 in den drei Konstrukten (*christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit*) befriedigende bis sehr gute Reliabilitäten.

---

368 Vgl. Dokument im Anhang ab S. 188 f.

369 Vgl. Dokument im Anhang Ab S. 190 ff.

370 Im Pre-Test II ist das Vergleichshotel ein christliches Hotel.

371 Vgl. weiterführend Abschnitt 5.2.4. dieser Ausarbeitung sowie die entsprechenden Anschreiben des Pre-Test I bzw. Pre-Test II im Anhang ab S. 37 f. bzw. 188 f.

372 Fehlende Werte wurden bei der Berechnung in Analogie zum ersten Pre-Test jeweils durch Mittelwerte (Mittelwertimputation) ersetzt, vgl. Lütke, Oliver; Robitzsch, Alexander; Trautwein, Ulrich; Köller, Olaf (2007): Umgang mit fehlenden Werten in der psychologischen Forschung. Probleme und Lösungen. In: Psychologische Rundschau 58 (2), S. 103 ff.

Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Nicht christliches Hotel	Christliches Hotel	Wichtigkeit	Nicht christliches Hotel	Christliches Hotel	Wichtigkeit
Mitarbeiter	24	0,867	0,838	0,667	0,125-0,728	-0,088-0,723	-0,157-0,741

**Abbildung 51:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter* - Pre-Test II

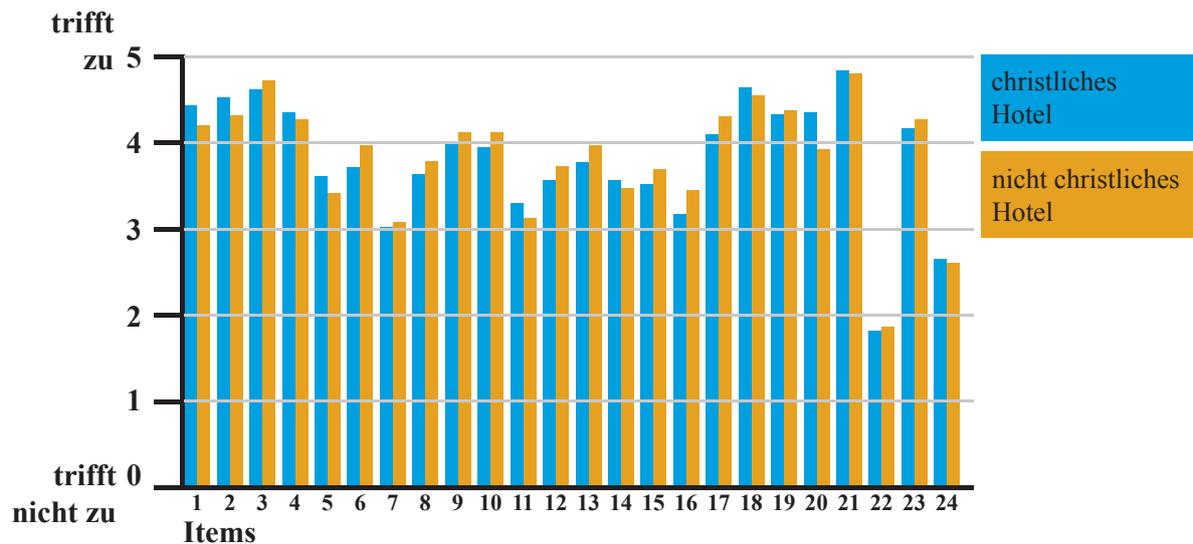
**Quelle:** Eigene Darstellung

Nach eingehenden Analysen und Überlegungen wurden die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Mitarbeiter* (*christliches Hotel*, *nicht christliches Hotel*, *Wichtigkeit*) für weitere Erhebungen unverändert übernommen, da entweder keine Verbesserungen der jeweiligen Cronbachs-Alpha-Werte auf Konstruktebene erzielt werden konnten und/oder eine Löschung des jeweiligen Items in den anderen dazugehörigen Konstrukten (*christliches Hotel*, *nicht christliches Hotel*, *Wichtigkeit* bzw. *Christliche Werte*, *Ergänzung christliche Werte*) gleichzeitig zu einer Verschlechterung des Cronbachs Alpha geführt hätte.<sup>373</sup> Zudem hätte eine Kürzung der Skalen zur Folge, dass die drei Konstrukte des Pre-Test II nicht mehr mit den Konstrukten des Pre-Test I als auch der Hauptuntersuchung allumfänglich vergleichbar wären.

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Mitarbeiter* des zweiten Pre-Tests<sup>374</sup> zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 51): Die Befragten Mitarbeiter aus *nicht christlichen Hotels* bewerteten *christliche* und *nicht christliche Hotels* im *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukt Mitarbeiter* mit einem grundsätzlich hohen Excellencegrad (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,797 \pm 0,70$ , *nicht christliches Hotel*  $3,816 \pm 0,68$ ).

<sup>373</sup> Vgl. weiterführend im Anhang S. 201 ff.

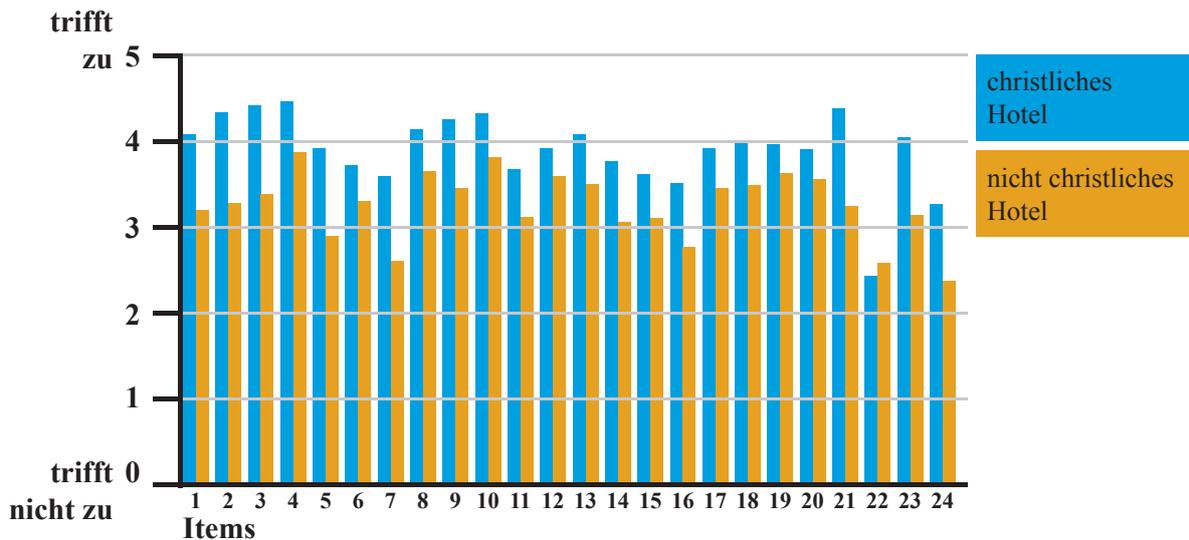
<sup>374</sup> Vgl. weiterführend im Anhang S. 213 ff.



**Abbildung 52:** Deskriptive Analyse der *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukte Mitarbeiter christliches Hotel und Mitarbeiter nicht christliches Hotel - Pre-Test II

**Quelle:** Eigene Darstellung

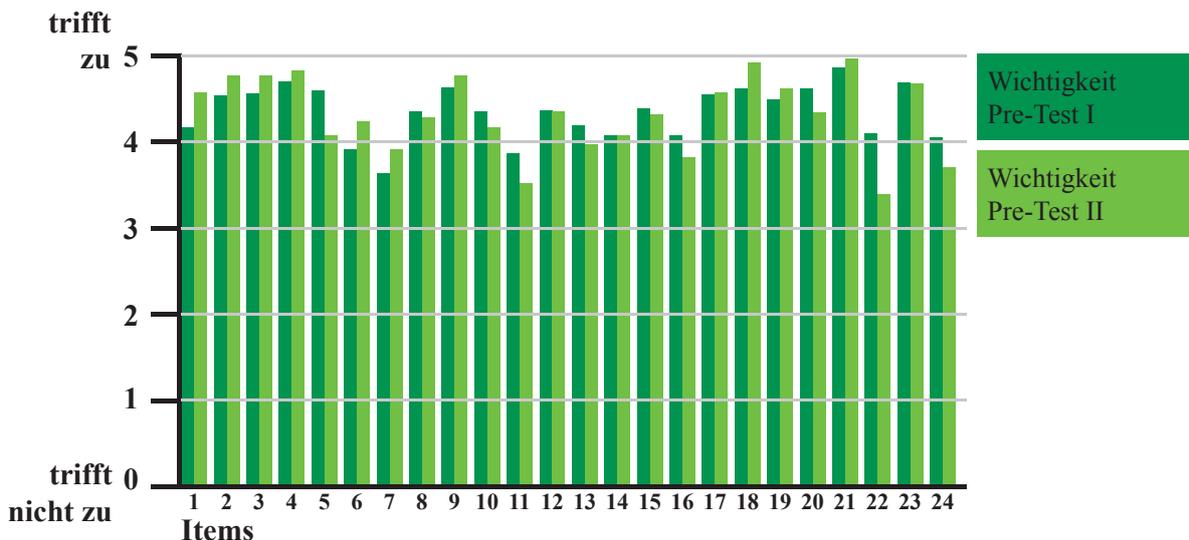
Die befragten Mitarbeiter *nicht christlicher Hotels* bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Mitarbeiter* auf einem ähnlich hohen Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,797 \pm 0,70$ ) wie Mitarbeiter *christlicher Hotels* (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,88 \pm 0,55$ ; Wert aus Pre-Test I). *Nicht christliche Hotels* werden von den befragten Mitarbeitern *nicht christlicher Hotels* jedoch grundsätzlich besser (*nicht christliches Hotel*  $3,816 \pm 0,68$ ) bewertet, als von den befragten Mitarbeitern *christlicher Hotels* (*nicht christliches Hotel*  $3,23 \pm 0,50$ ). Damit liegt das durchschnittliche Bewertungsniveau der befragten Mitarbeiter *nicht christlicher Hotels* im Allgemeinen höher als das Bewertungsniveau der befragten Mitarbeiter *christlicher Hotels*. Zudem sehen die Mitarbeiter *nicht christlicher Hotels* kaum Unterschiede zwischen *christlichen* und *nicht christlichen Hotels*. Wo leichte Unterschiede aus Sicht der *nicht christlichen* Vergleichsgruppe zu verzeichnen sind, halten sich bessere bzw. schlechtere Bewertungen des eigenen *nicht christlichen Hotels* zum *christlichen Hotel* die Waage (zehn zu neun Items).



**Abbildung 53:** Deskriptive Analyse der *EFQM Excellence Modell* bezogenen *Untersuchungskonstrukte* Mitarbeiter *christliches Hotel* und Mitarbeiter *nicht christliches Hotel* - Pre-Test I

**Quelle:** Eigene Darstellung

Den befragten Mitarbeitern *nicht christlicher Hotels* sind im *EFQM Excellence Modell Untersuchungskonstrukt* Mitarbeiter über alle Items hohe Excellencegrade wichtig (Mittelwert  $4,29 \pm 0,44$ ). Diese Ergebnisse zeigen Ähnlichkeiten zur christlichen Vergleichsgruppe aus dem Pre-Test I (Mittelwert  $4,33 \pm 0,55$ , vgl. Abbildung 54).



**Abbildung 54:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen *Konstrukts* Mitarbeiter *Wichtigkeit* - Pre-Test I im Vergleich Pre-Test II

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Befragungsergebnisse beider Pre-Tests werden - bezogen auf die abgebildeten Unterschiede zwischen *christlichen* und *nicht christlichen Hotels* im *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukt Mitarbeiter* - zu weiteren Analyse Zwecken t-getestet.<sup>375</sup> Die Bewertungen der in den Pre-Tests befragten Mitarbeiter zum Excellencegrad im *christlichen Hotel* bzw. im *nicht christlichen Hotel* sind einander jeweils paarweise zugeordnet, sie stellen damit ein so genanntes Beobachtungspaar dar. Es wird daher ein T-Test für verbundene Stichproben durchgeführt, bei dem eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% angenommen wird.<sup>376</sup> Der getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Mitarbeiter* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* in der Bewertung der befragten Mitarbeiter aus den *christlichen Hotels* aus dem Pre-Test I weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p < 0,001$  ein hoch signifikantes Ergebnis auf.

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert	Sig. (2-seitig)
Paar 1	Mitarbeiter christliches Hotel	3,88	40	0,55	0,0873	0,000
	Mitarbeiter nicht christliches Hotel	3,23	40	0,50	0,0792	

**Abbildung 55:** Stichproben mit paarigen Werten: T-Test Pre-Test I

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Mitarbeiter* in der Bewertung der befragten Mitarbeiter aus den *nicht christlichen Hotels* aus dem Pre-Test II weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p > 0,05$  kein signifikantes Ergebnis auf. Dies lässt sich vermutlich zum einen auf den geringen Mittelwertsunterschied (0,02) zum anderen auf die kleine Stichprobe ( $N = 21$ ) zurückführen.

375 Vgl. weiterführend im Anhang S. 219 ff.

376 Vgl. weiterführend beispielsweise Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin, S. 125 f.

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert	Sig. (2-seitig)
Paar 1	Mitarbeiter christliches Hotel	3,80	21	0,31	0,06831	0,845
	Mitarbeiter nicht christliches Hotel	3,82	21	0,46	0,09973	

**Abbildung 56:** Stichproben mit paarigen Werten: T-Test Pre-Test II

**Quelle:** Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich konstatieren: Die Fragestellung einer Abgrenzung eines *nicht christlichen Hotels* gegenüber einem *christlichen Hotel* scheint für die Praxis deutlich weniger interessant zu sein als vice versa (Rücklaufquoten im Pre-Test I mit  $40/40 = 100\%$  im Pre-Test II  $21/65 = 32\%$ ). Dies lässt sich neben dem verbesserten Zugang der Studiendurchführenden zur Befragungsgruppe im Pre-Test I vermutlich auf wettbewerbliche Gründe zurückführen. *Nicht christliche Hotels* in Deutschland stehen mehrheitlich nicht im direkten Wettbewerb mit *christlichen Hotels*. Die Befragungsergebnisse des zweiten Pre-Tests (Mitarbeiter aus *nicht christlichen Hotels* in Deutschland) zeigen - zum einen mit einer ähnlich hohen Bewertung des Excellencegrades *christlicher Hotels* wie die christliche Vergleichsgruppe und zum anderen einer ähnlich hohen Bewertung *nicht christlicher Hotels* - keine konkreten Hinweise auf ein grundsätzliches und somit strukturiertes Besserbewerten des *christlichen Hotels* aufgrund des Faktors „Christlichkeit“ im Sinne einer sozialen Erwünschtheit.<sup>377</sup> Für eine Antwortverzerrung aufgrund des Faktors *in-group-out-group bias* zeigen sich - aufgrund geringer und positiver wie negativer Unterschiede in der Bewertung des eigenen Arbeitgebers im Vergleich zum christlichen Wettbewerb - im Pre-Test II ebenfalls keine direkten Hinweise. Eine gewisse Verzerrung durch die Auswahl der Befragungsteilnehmer (*beschäftigte Mitarbeiter christlicher Hotels in Deutschland*) für die Gesamtuntersuchung kann jedoch nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Aufgrund der Rahmenbedingungen der Studie, die die Einschätzungen der gelebten Wertvorstellungen in den *christlichen Hotels* in Deutschland aus Sicht der Mitarbeiter untersucht, ist dies thematisch bedingt jedoch *naturgegeben* der Fall.

<sup>377</sup> Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 5.2.3. dieser Ausarbeitung.

### 5.3.4. Änderungen für die Hauptuntersuchung

Die aus dem Pre-Test I übernommenen Änderungen haben sich im Pre-Test II bewährt und werden für die Hauptbefragung beibehalten.<sup>378</sup> Im Pre-Test II selbst konnte kein weiterer Änderungsbedarf für die Hauptbefragung festgestellt werden. Um Reihenfolgeeffekte, die aufgrund der Testlänge entstehen könnten, zu vermeiden, werden die Fragebögen der Hauptbefragung in neun verschiedenen Versionen unterschiedlicher Reihenfolgen an die Befragten verteilt.<sup>379</sup>

## 5.4. Hauptuntersuchung

### 5.4.1. Stichprobe

Zur Hauptbefragung, die in Kooperation mit dem VCH durchgeführt wird,<sup>380</sup> wurden alle zum Befragungszeitraum im Verband befindlichen 50 Hotels eingeladen. 46 Hotels haben sich bereit erklärt an der Befragung teilzunehmen. Pro Hotel wurden sechs Mitarbeiter für die Teilnahme an der Befragung angefragt.<sup>381</sup> Die Auswahl erfolgte durch die jeweiligen Hoteldirektoren, dabei hatten alle Mitarbeiter grundsätzlich die gleiche Chance in die Befragung aufgenommen zu werden. Eine gewisse Verzerrung durch die Auswahl der Befragungsteilnehmer durch die jeweilige Hoteldirektion kann nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Aufgrund der Rahmenbedingungen der Studie muss dies jedoch billigend in Kauf genommen werden. Insgesamt wurden 276 Mitarbeiter beiderlei Geschlechts,<sup>382</sup> mit und ohne Führungsverantwortung,<sup>383</sup> unterschiedlicher Glaubenszugehörigkeit (christlich, andere, keine)<sup>384</sup> und unterschiedlicher Vor-

---

378 Vgl. weiterführend Abschnitt 5.2.4. dieser Ausarbeitung.

379 Zur Problemstellung des Reihenfolgeeffektes vgl. weiterführend beispielsweise Bühner, Markus (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. München, Boston: Pearson Studium, S. 129 f.

380 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 1.2. dieser Ausarbeitung.

381 Um sicherzustellen, dass pro Hotel mindestens drei Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen, wurden doppelt so viele Mitarbeiter für die Befragung angefragt. Eine höhere Teilnehmerzahl pro Hotel ist aufgrund der teilweise kleinen Betriebsgrößen nicht vertretbar.

382 Vgl. zur Differenzierung der Studienteilnehmer nach dem Aspekt ihrer Geschlechtszugehörigkeit weiterführend Abschnitt 5.4.3.2.2.1. dieser Ausarbeitung.

383 Vgl. zur Differenzierung der Studienteilnehmer nach dem Aspekt ihrer Position im Hotel weiterführend Abschnitt 5.4.3.2.2.2. dieser Ausarbeitung.

384 Vgl. zur Differenzierung der Studienteilnehmer nach dem Aspekt ihrer Glaubenszuge-

erfahrungen (anderer vorheriger christlicher bzw. nicht christlicher Arbeitgeber, keine Vorerfahrungen)<sup>385</sup> aus Hotels in kirchlicher als auch nicht kirchlicher Trägerschaft,<sup>386</sup> unterschiedlicher Größenklasse (unter 30 Mitarbeiter, 30-50 Mitarbeiter, über 50 Mitarbeiter),<sup>387</sup> unterschiedlicher Lage (Nord-, Süd-, West- und Ostdeutschland)<sup>388</sup> und unterschiedlicher Angebotsform (Stadt-, Land-, Wellness- und Tagungshotel, Haus der Besinnung)<sup>389</sup> gebeten an der Befragung teilzunehmen.

## 5.4.2. Durchführung

Die Hauptbefragung wurde vom 24.03.2015 - 08.06.2015 durchgeführt. Unmittelbar vor dem Befragungsstart wurde jedem Verbandshotel die Befragung in der Regel telefonisch oder persönlich vom VCH angekündigt und um Teilnahme gebeten. Wie in den beiden Vorstudien wurde die Befragung von den Hotels selbst durchgeführt (vgl. Abbildung 46). Die jeweilige Hoteldirektion erhielt per Post einen großen Umschlag, in dem sich mehrere, bereits frankierte, an die Leuphana Universität Lüneburg adressierte und offene Umschläge befanden. Diese Rückumschläge enthielten jeweils ein Anschreiben welches Ziel, Ablauf und Bearbeitungsinstruktionen der Befragung erläuterte<sup>390</sup> sowie die Befragung<sup>391</sup> selbst. Die jeweilige Hoteldirektion erhielt den Auftrag, diese Umschläge an die Mitarbeiter zu verteilen. Nach Erhalt hatten die Befragten anschließend 14 Tage Zeit, die Befragung auszufüllen, den Befragungsbogen in den an die Leuphana Universität Lüneburg adressierten Rückumschlag zu stecken und diesen in einen Postkasten zu werfen (Sicherstellung der Anonymi-

---

hörigkeit weiterführend Abschnitt 5.4.3.2.2.3. dieser Ausarbeitung.

385 Vgl. zur Differenzierung der Studienteilnehmer nach dem Aspekt ihrer Vorerfahrungen bei anderen christlichen bzw. nicht christlichen Hotels als Arbeitgeber weiterführend Abschnitt 5.4.3.3.2. f. dieser Ausarbeitung.

386 Vgl. zur Differenzierung der Studienteilnehmer nach dem Aspekt der Trägerschaft ihres Arbeitgeberhotels weiterführend Abschnitt 5.4.3.2.1.1. dieser Ausarbeitung.

387 Vgl. zur Differenzierung der Studienteilnehmer nach dem Aspekt der Größe ihres Arbeitgeberhotels weiterführend Abschnitt 5.4.3.2.1.2. dieser Ausarbeitung.

388 Vgl. zur Differenzierung der Studienteilnehmer nach dem Aspekt der Lage ihres Arbeitgeberhotels weiterführend Abschnitt 5.4.3.2.1.3. dieser Ausarbeitung.

389 Vgl. zur Differenzierung der Studienteilnehmer nach dem Aspekt der Angebotsform ihres Arbeitgeberhotels weiterführend Abschnitt 5.4.3.2.1.4. dieser Ausarbeitung.

390 Vgl. Dokument im Anhang ab S. 222 f.

391 Vgl. Dokument im Anhang Ab S. 224 ff.

tät der Befragten). Während der Befragung wurden die Geschäftsleitungen der teilnehmenden Hotels - jeweils drei Wochen nach dem Erhalt der Unterlagen sowie in Folge einmal wöchentlich sofern nicht bereits mindestens 30% der Fragebögen zurückgesendet wurden - vom VCH bzw. der Studiendurchführenden erneut an die Befragung erinnert und um weitere Rücksendungen gebeten. Um die Rücklaufquote zusätzlich zu erhöhen, wurde die ursprünglich 14-tägige Frist für die Gewinnspielteilnahme bis zum Befragungsende verlängert.

### **5.4.3. Ergebnisse**

Das organisatorische Vorgehen (vgl. Abbildung 46), die Instruktionen<sup>392</sup> zur Hauptbefragung als auch die Befragung selbst<sup>393</sup> erwiesen sich als grundsätzlich adäquat. Fehlende Werte (*missings*) bzw. strukturiertes Nichtbeantworten der Fragen zum *nicht christlichen Vergleichshotel* traten lediglich moderat auf.<sup>394</sup> Einige Fragen waren einigen Befragten trotz Nachbesserungen noch zu kompliziert formuliert. Der Fragebogen wurde mit 122 Fragen je drei Fragekategorien zzgl. allgemeiner Daten von den Befragten nach wie vor als insgesamt grenzwertig lang bis zu lang bewertet. Es nahmen insgesamt 129 von 276 Personen an der Studie teil, was einer erfreulichen Rücklaufquote von ca. 47 Prozent entspricht.

#### **5.4.3.1. Untersuchungskonstrukte**

##### **5.4.3.1.1. EFQM Excellence Modell bezogen**

###### **5.4.3.1.1.1 Führung**

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Führung* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,959 - 0,969 in den drei Konstrukten (*christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit*) à 53 Items sehr gute Reliabilitäten.

---

392 Vgl. Anschreiben der Hauptbefragung im Anhang ab S. 222 f.

393 Vgl. Fragebogen der Hauptbefragung im Anhang ab S. 224 ff.

394 Fehlende Werte wurden bei der Berechnung in Analogie zum ersten und zweiten Pre-Test jeweils durch Mittelwerte (Mittelwertimputation) ersetzt, vgl. Lüdtke, Oliver; Robitzsch, Alexander; Trautwein, Ulrich; Köller, Olaf (2007): Umgang mit fehlenden Werten in der psychologischen Forschung. Probleme und Lösungen. In: Psychologische Rundschau 58 (2), S. 103 ff.

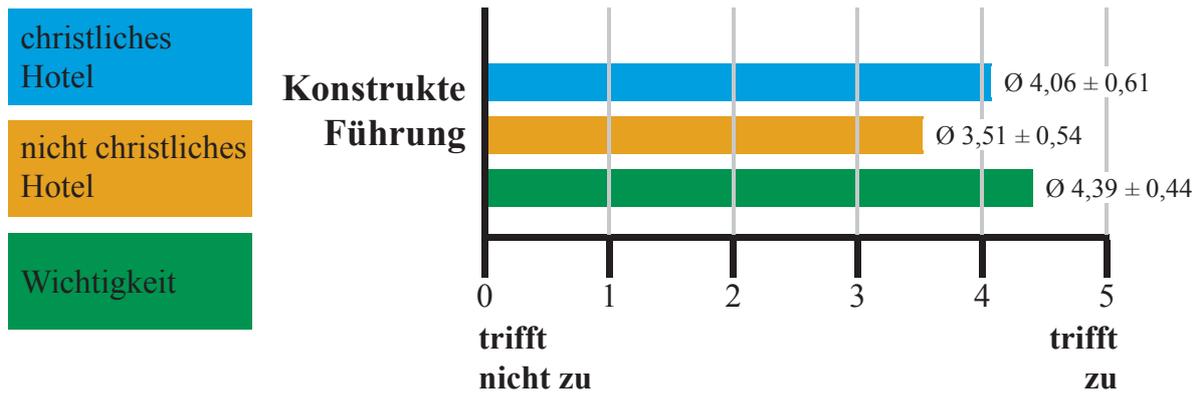
Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Führung	53	0,969	0,968	0,959	0,3-0,787	0,352-0,82	0,365-0,735

**Abbildung 57:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Führung* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,3 - 0,787 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Führung christliches Hotel*) bzw. 0,352 - 0,83 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Führung nicht christliches Hotel*) sowie 0,365 - 0,735 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Führung Wichtigkeit*) durchgängig gute bis sehr gute Trennschärfen (die Nennung der Konstrukte erfolgt in der Reihenfolge von der kleinsten zur größten Itemtrennschärfe). Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Führung (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 275 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Führung* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 57): Die befragten Mitarbeiter bewerteten im Bereich *Führung christliche Hotels* im Durchschnitt mit  $4,06 \pm 0,61$  mit einem höheren Excellencegrad, als *nicht christliche Hotels* mit durchschnittlich  $3,51 \pm 0,54$ . Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Bereich *Führung* mit einem Durchschnitt von  $4,39 \pm 0,44$  sehr wichtig.



**Abbildung 58:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Führung* - Hauptuntersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Führung* finden sich im Anhang auf den Seiten 325 ff. bzw. S. 353 - 361.

#### 5.4.3.1.1.2. Strategie

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Strategie* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,784 - 0,871 in den drei Konstrukten à sieben Items gute bis sehr gute Reliabilitäten.

Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Strategie	7	0,871	0,789	0,784	0,482-0,728	0,417-0,610	0,435-0,567

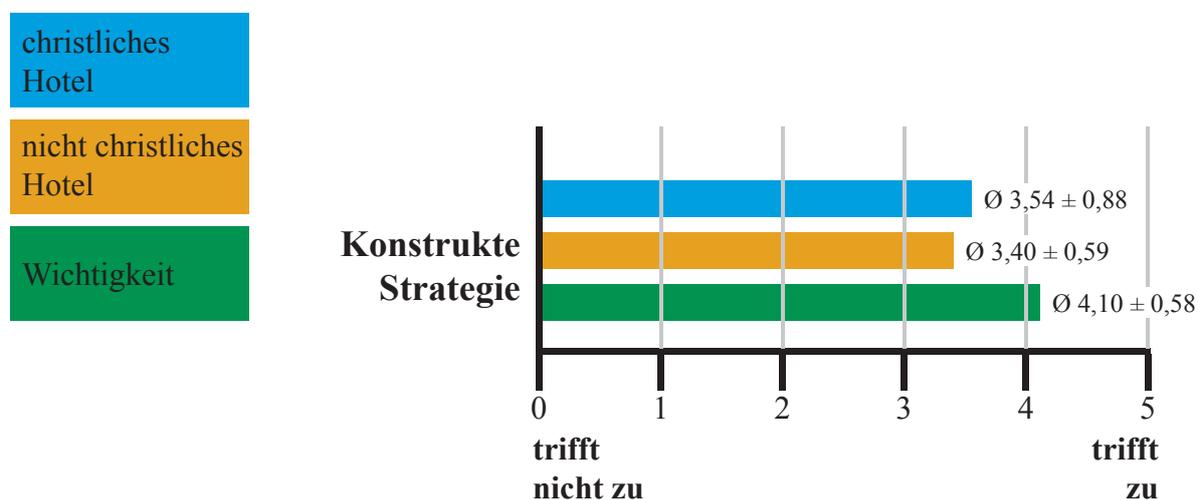
**Abbildung 59:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Strategie* - Hauptuntersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,482 - 0,782 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Strategie christliches Hotel*) bzw. 0,417 - 0,610 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Strategie nicht christliches Hotel*) sowie 0,435 - 0,567 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Strategie Wichtigkeit*) durch-

gänglich gute bis sehr gute Trennschärfen. Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Strategie* (*christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit*) können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 288 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Strategie* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 59): Die befragten Mitarbeiter bewerteten im Bereich *Strategie christliche Hotels* im Durchschnitt mit  $3,54 \pm 0,88$  mit einem etwas höheren Excellencegrad, als *nicht christliche Hotels* mit durchschnittlich  $3,40 \pm 0,59$ . Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Bereich *Strategie* mit einem Durchschnitt von  $4,10 \pm 0,58$  wichtig.



**Abbildung 60:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Strategie* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Strategie* finden sich im Anhang auf den Seiten 325 ff. bzw. 362 - 365.

#### 5.4.3.1.1.3. Mitarbeiter

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Mitarbeiter* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,877 - 0,938 in den drei Konstrukten à 24 Items insgesamt sehr gute Reliabi-

litäten.

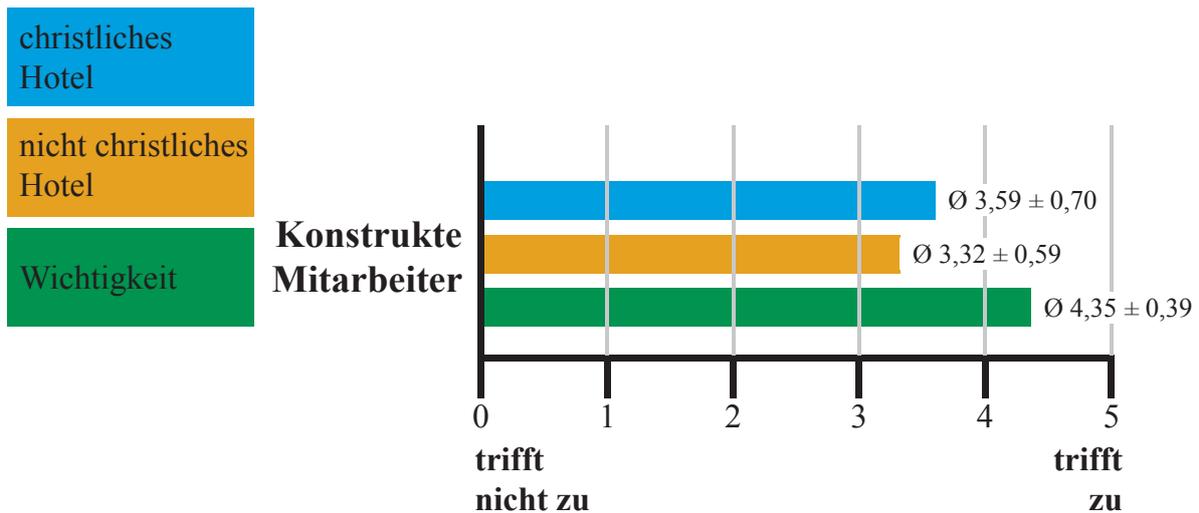
Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Mitarbeiter	24	0,929	0,938	0,877	0,258-0,745	0,393-0,742	0,214-0,620

**Abbildung 61:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,258 - 0,745 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Mitarbeiter christliches Hotel*) bzw. 0,393 - 0,742 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Mitarbeiter nicht christliches Hotel*) sowie 0,214 - 0,620 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Mitarbeiter Wichtigkeit*) mit lediglich je einem Item  $< 0,3$  in den Konstrukten *Mitarbeiter christliches Hotel* und *Mitarbeiter Wichtigkeit* durchgängig gute bis sehr gute Trennschärfen. Die Löschung beider Items würde zu einer Verschlechterung des Cronbachs Alpha in den Konstrukten *Mitarbeiter nicht christliches Hotel*, *Christliche Werte nicht christliches Hotel* sowie *Christliche Werte Wichtigkeit* führen. Beide Items verbleiben. Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Mitarbeiter (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 293 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Mitarbeiter* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 61): Die befragten Mitarbeiter bewerteten im Bereich *Mitarbeiter christliche Hotels* im Durchschnitt mit  $3,59 \pm 0,70$  mit einem höheren Excellencegrad, als *nicht christliche Hotels* mit durchschnittlich  $3,32 \pm 0,59$ . Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Konstrukt *Mitarbeiter* mit einem Durchschnitt von  $4,35 \pm 0,39$  sehr wichtig.



**Abbildung 62:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Mitarbeiter* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Mitarbeiter* finden sich im Anhang auf den Seiten 327 ff. bzw. 366 - 370.

#### 5.4.3.1.1.4. Partnerschaften und Ressourcen

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukts *Partnerschaften und Ressourcen* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,786 - 0,872 in den drei Konstrukten à 13 Items insgesamt sehr gute Reliabilitäten.

Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Partnerschaften und Ressourcen	13	0,872	0,786	0,819	0,334-0,665	0,241-0,558	0,308-0,584

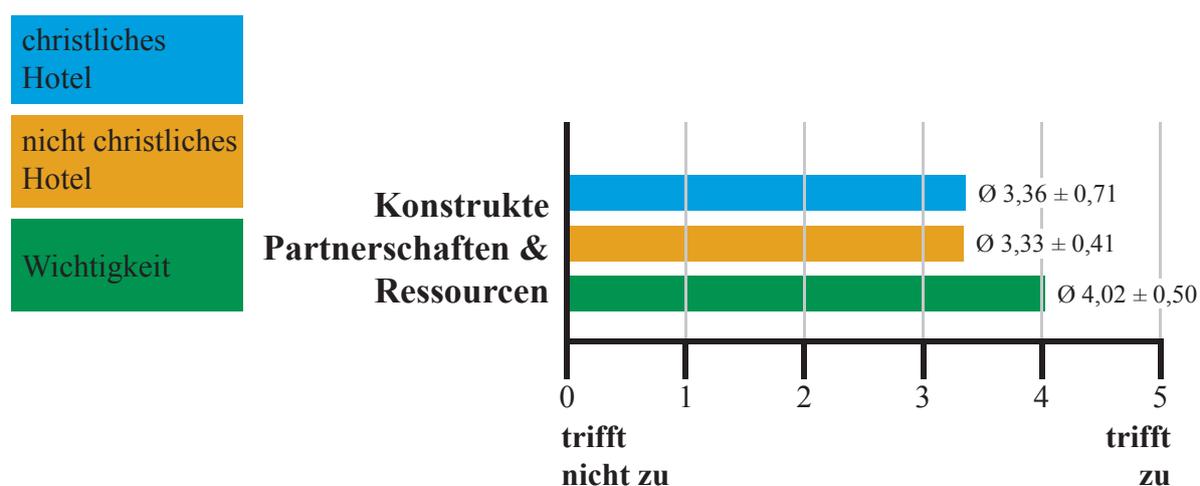
**Abbildung 63:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Partnerschaften und Ressourcen* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,334 - 0,665 (*EFQM Excellence Modell* bezogenes Untersuchungskonstrukt *Partnerschaften und Ressourcen*)

cen christliches Hotel) bzw. 0,241 - 0,558 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Partnerschaften und Ressourcen nicht christliches Hotel*) sowie 0,308 - 0,584 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Partnerschaften und Ressourcen Wichtigkeit*) bis auf in zwei Items < 0,3 des Konstrukts *Partnerschaften und Ressourcen nicht christliches Hotel* durchgängig gute bis sehr gute Trennschärfen. Die Löschung dieser beiden Items würde zu einer Verschlechterung des Cronbachs Alpha in den Konstrukten *Partnerschaften und Ressourcen christliches Hotel* und/oder *Partnerschaften und Ressourcen Wichtigkeit* führen. Beide Items verbleiben. Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Partnerschaften und Ressourcen (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 301 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Partnerschaften und Ressourcen* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 63): Die befragten Mitarbeiter sehen im Bereich *Partnerschaften und Ressourcen* kaum Unterschiede zwischen *christlichen Hotels* ( $\bar{X} 3,36 \pm 0,71$ ) und *nicht christlichen Hotels* ( $\bar{X} 3,33 \pm 0,41$ ). Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Bereich *Partnerschaften und Ressourcen* mit einem Durchschnitt von  $4,02 \pm 0,50$  wichtig.



**Abbildung 64:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Partnerschaften und Ressourcen* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Partnerschaften und Ressourcen* finden sich im Anhang auf den Seiten 327 ff. bzw. 371 - 375.

#### 5.4.3.1.1.5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,820 - 0,897 in den drei Konstrukten à zwölf Items sehr gute Reliabilitäten.

Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	12	0,897	0,867	0,820	0,404-0,756	0,364-0,707	0,375-0,632

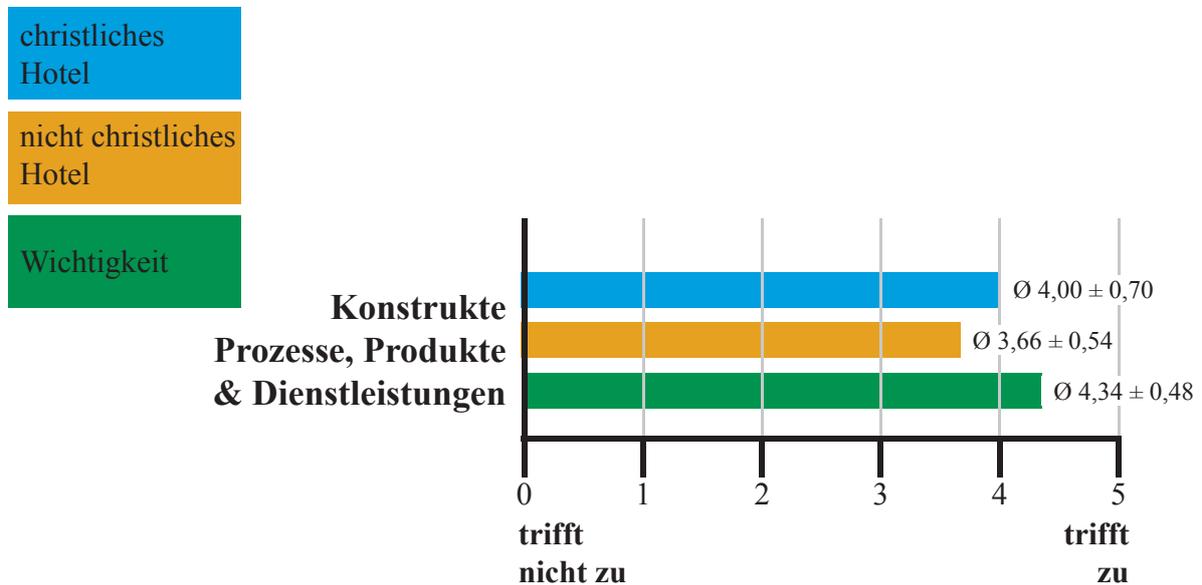
**Abbildung 65:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,364 - 0,707 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Prozesse, Produkte und Dienstleistungen nicht christliches Hotel*) bzw. 0,375 - 0,632 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Prozesse, Produkte und Dienstleistungen Wichtigkeit*) sowie 0,404 - 0,756 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Prozesse, Produkte und Dienstleistungen christliches Hotel*) durchgängig gute bis sehr gute Trennschärfen. Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 307 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 65): Die befragten Mitarbeiter bewerteten im Konstrukt *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen christliche Hotels* im Durchschnitt mit  $4,00 \pm 0,70$  mit ei-

nem höheren Excellencegrad, als *nicht christliche Hotels* mit durchschnittlich  $3,66 \pm 0,54$ . Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Konstrukt *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* mit einem Durchschnitt von  $4,34 \pm 0,48$  sehr wichtig.



**Abbildung 66:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* finden sich im Anhang auf den Seiten 327 ff. bzw. 376 - 381.

#### 5.4.3.1.1.6. Kundenbezogene Ergebnisse

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukts *Kundenbezogene Ergebnisse* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,659 - 0,756 in den drei Konstrukten à vier Items gute bis zufriedenstellende Reliabilitäten.

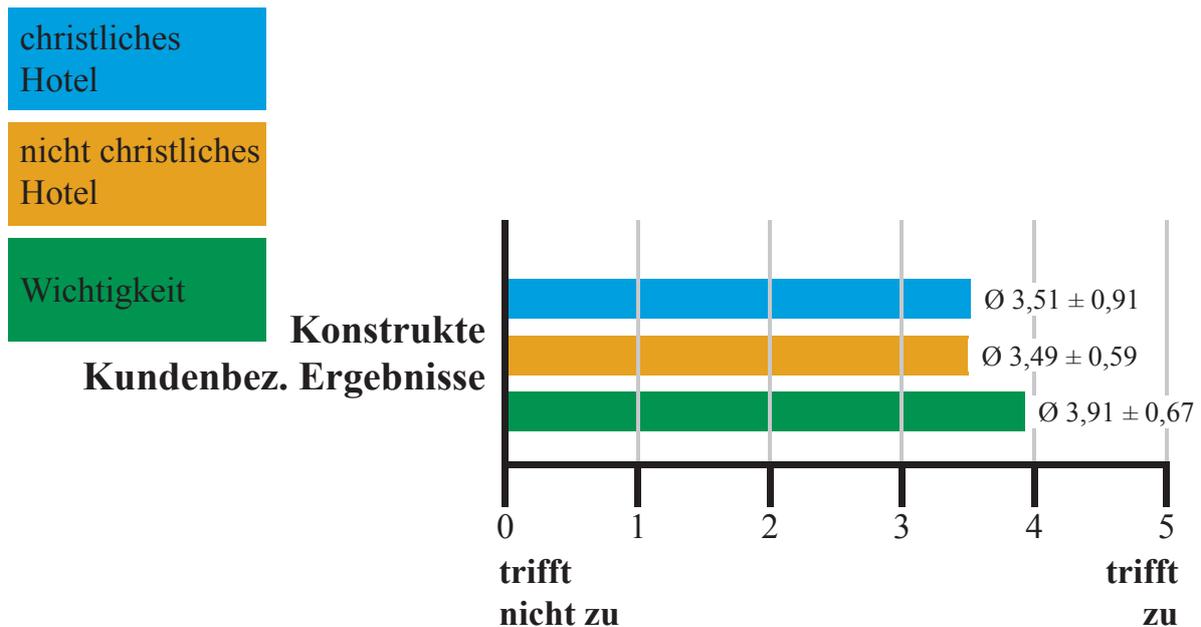
Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Kundenbezogene Ergebnisse	4	0,756	0,662	0,659	0,396-0,723	0,301-0,640	0,378-0,579

**Abbildung 67:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Kundenbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,301 - 0,640 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Kundenbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel*) bzw. 0,378 - 0,579 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Kundenbezogene Ergebnisse Wichtigkeit*) sowie 0,396 - 0,723 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Kundenbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel*) durchgängig zufriedenstellende bis sehr gute Trennschärfen. Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Kundenbezogene Ergebnisse (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 313 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Kundenbezogene Ergebnisse* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 67): Die befragten Mitarbeiter sehen im Konstrukt *Kundenbezogene Ergebnisse* kaum Unterschiede zwischen *christlichen Hotels* ( $\bar{X} 3,51 \pm 0,91$ ) und *nicht christlichen Hotels* ( $\bar{X} 3,49 \pm 0,59$ ). Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Konstrukt *Kundenbezogene Ergebnisse* mit einem Durchschnitt von  $3,91 \pm 0,67$  wichtig.



**Abbildung 68:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Kundenbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Kundenbezogene Ergebnisse* finden sich im Anhang auf den Seiten 327 ff. bzw. 382 - 383.

#### 5.4.3.1.1.7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukts *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,755 - 0,891 in den drei Konstrukten à drei Items sehr gute Reliabilitäten.

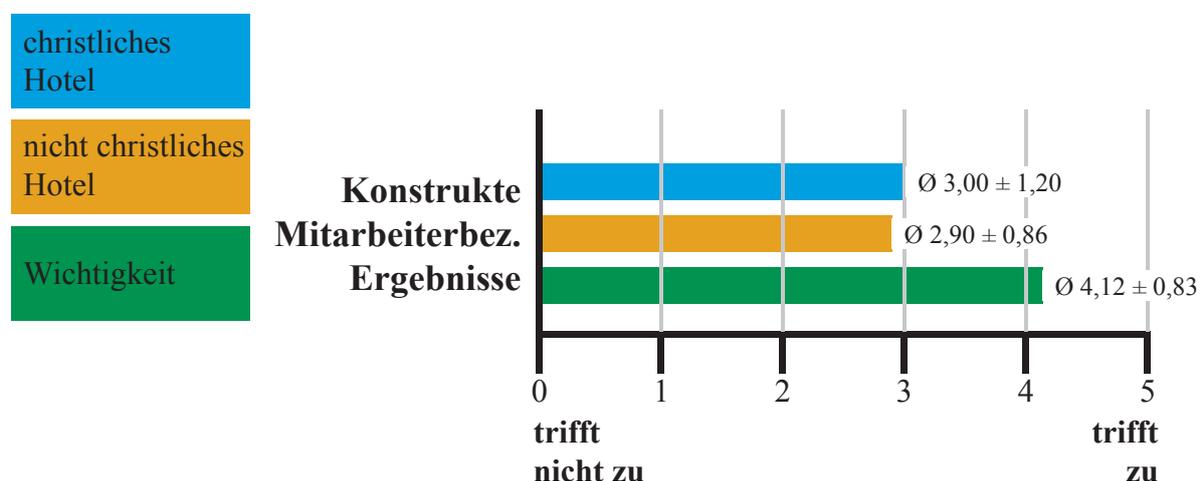
Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	3	0,891	0,847	0,775	0,699-0,878	0,681-0,754	0,539-0,695

**Abbildung 69:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,539 - 0,695 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Mitarbeiterbezogene Ergebnisse Wichtigkeit*) bzw. 0,681 - 0,754 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Mitarbeiterbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel*) sowie 0,699 - 0,878 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliches Hotel*) durchgängig sehr gute Trennschärfen. Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Mitarbeiterbezogene Ergebnisse (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 316 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 70): Die befragten Mitarbeiter sehen im Bereich *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* kaum Unterschiede zwischen *christlichen Hotels* ( $\bar{X} 3,00 \pm 1,20$ ) und *nicht christlichen Hotels* ( $\bar{X} 2,90 \pm 0,86$ ). Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Bereich *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* mit einem Durchschnitt von  $4,12 \pm 0,83$  wichtig.



**Abbildung 70:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterka-

tegorien sowie den Items des Konstrukts *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* finden sich im Anhang auf den Seiten 327 f. bzw. 384 - 385.

#### 5.4.3.1.1.8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,748 - 0,764 in den drei Konstrukten à drei Items sehr gute Reliabilitäten.

Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	3	0,748	0,764	0,755	0,557-0,605	0,505-0,689	0,501-0,690

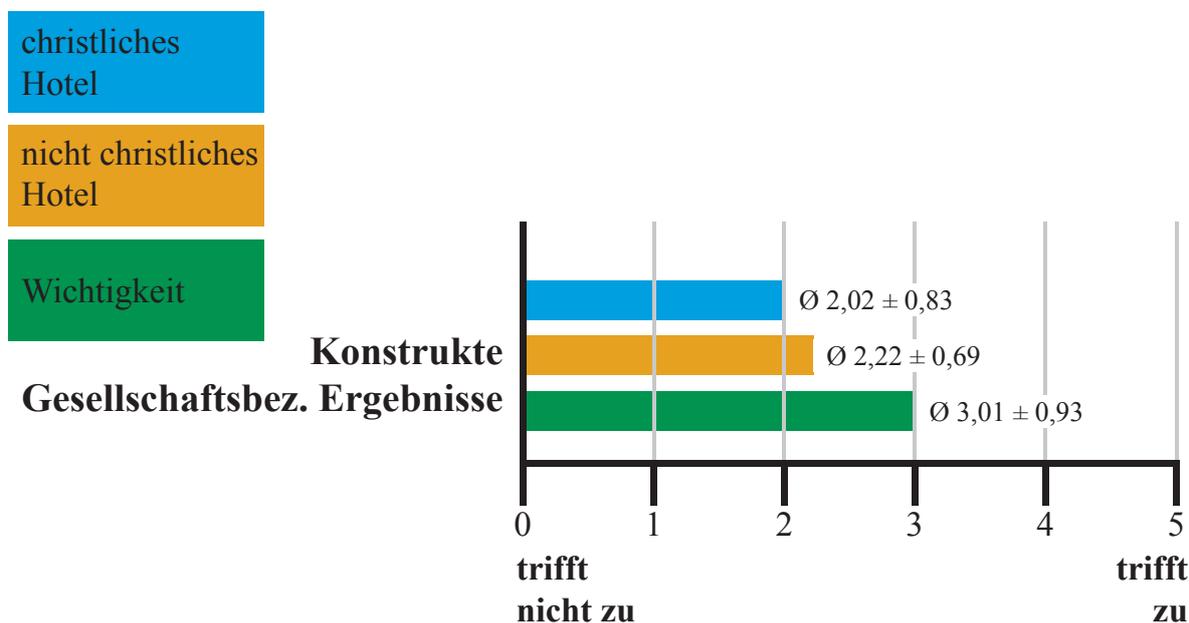
**Abbildung 71:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,501 - 0,690 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Gesellschaftsbezogene Ergebnisse Wichtigkeit*) bzw. 0,505 - 0,689 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Gesellschaftsbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel*) sowie 0,557 - 0,605 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Gesellschaftsbezogene Ergebnisse christliches Hotel*) durchgängig sehr gute Trennschärfen. Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Gesellschaftsbezogene Ergebnisse (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 319 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukts Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 71): Die befragten Mitarbeiter bewerteten im Bereich *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse christliche Hotels* im Durchschnitt mit  $2,02 \pm 0,83$  mit einem schlechteren Excellencegrad, als *nicht christliche Hotels* mit durchschnittlich  $2,22 \pm 0,69$ . Den befragten Mit-

arbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Bereich *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* mit einem Durchschnitt von  $3.01 \pm 0,93$  wichtig.



**Abbildung 72:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* finden sich im Anhang auf den Seiten 327 ff. bzw. 386 - 387.

#### 5.4.3.1.1.9. Schlüsselergebnisse

Die Reliabilitätsanalyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukts *Schlüsselergebnisse* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,471 - 0,707 in den drei Konstrukten à zwei Items akzeptable bis gute Reliabilitäten.

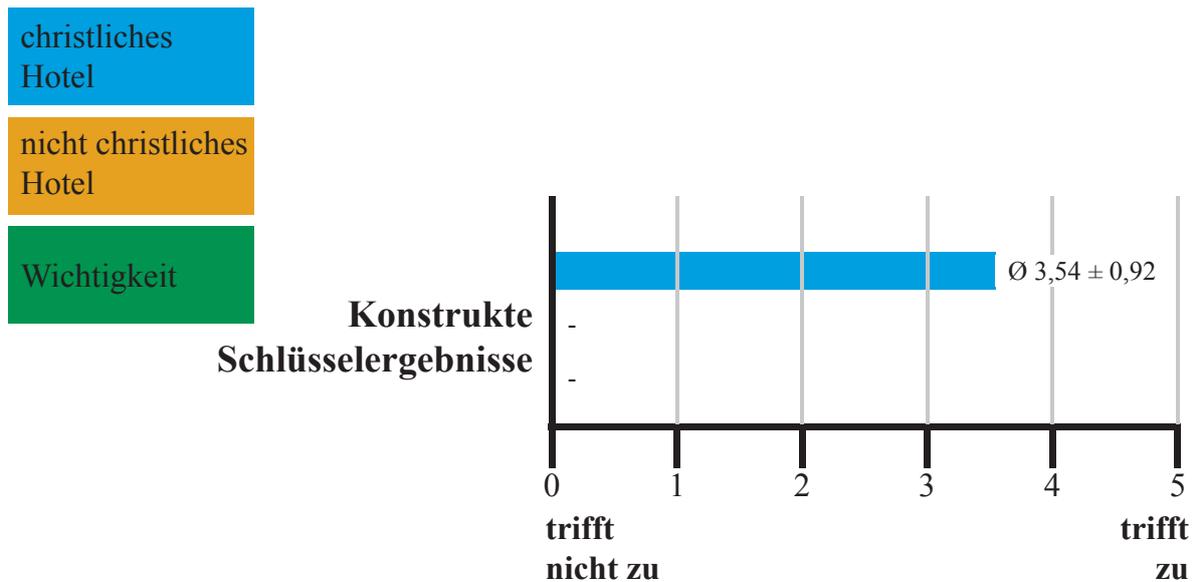
Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Schlüsselergebnisse	2	0,707	0,484	0,471	0,547	0,32	0,309

**Abbildung 73:** Reliabilitäten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Schlüsselergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,309 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Schlüsselergebnisse Wichtigkeit*) bzw. 0,32 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Schlüsselergebnisse nicht christliches Hotel*) sowie 0,547 (*EFQM Excellence Modell bezogenes Untersuchungskonstrukt Schlüsselergebnisse christliches Hotel*) durchgängig mittelmäßige bis hohe Trennschärfen. Die kurzen Skalen mit lediglich zwei Items mit hohen Trennschärfen machen keine Löschung zur Verbesserung des Cronbachs Alphas der Konstrukte möglich. Aufgrund der lediglich akzeptablen und somit grenzwertigen internen Konsistenzen der Konstrukte *Schlüsselergebnisse nicht christliches Hotel* und *Schlüsselergebnisse Wichtigkeit* werden diese in den weiteren Analysen nicht mehr berücksichtigt. Das Untersuchungskonstrukt *Schlüsselergebnisse christliches Hotel* kann trotz seiner hohen Reliabilität mangels vorhandener Vergleichswerte der anderen Konstrukte (*Schlüsselergebnisse nicht christliches Hotel*, *Schlüsselergebnisse Wichtigkeit*) im Bereich der zentralen Studienergebnisse ebenfalls nicht weiter berücksichtigt werden. Die *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte Schlüsselergebnisse (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* bleiben daraufhin für weitere Erhebungen insgesamt unberücksichtigt (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 322 ff.).

Dementsprechend wird in der Folge lediglich das *EFQM Excellence Modell bezogene Untersuchungskonstrukts Schlüsselergebnisse christliches Hotel* deskriptiv analysiert (vgl. Abbildung 74): Die befragten Mitarbeiter bewerteten im Bereich *Schlüsselergebnisse christliche Hotels* im Durchschnitt mit  $3,54 \pm 0,92$  mit einem mittleren Excellencegrad.



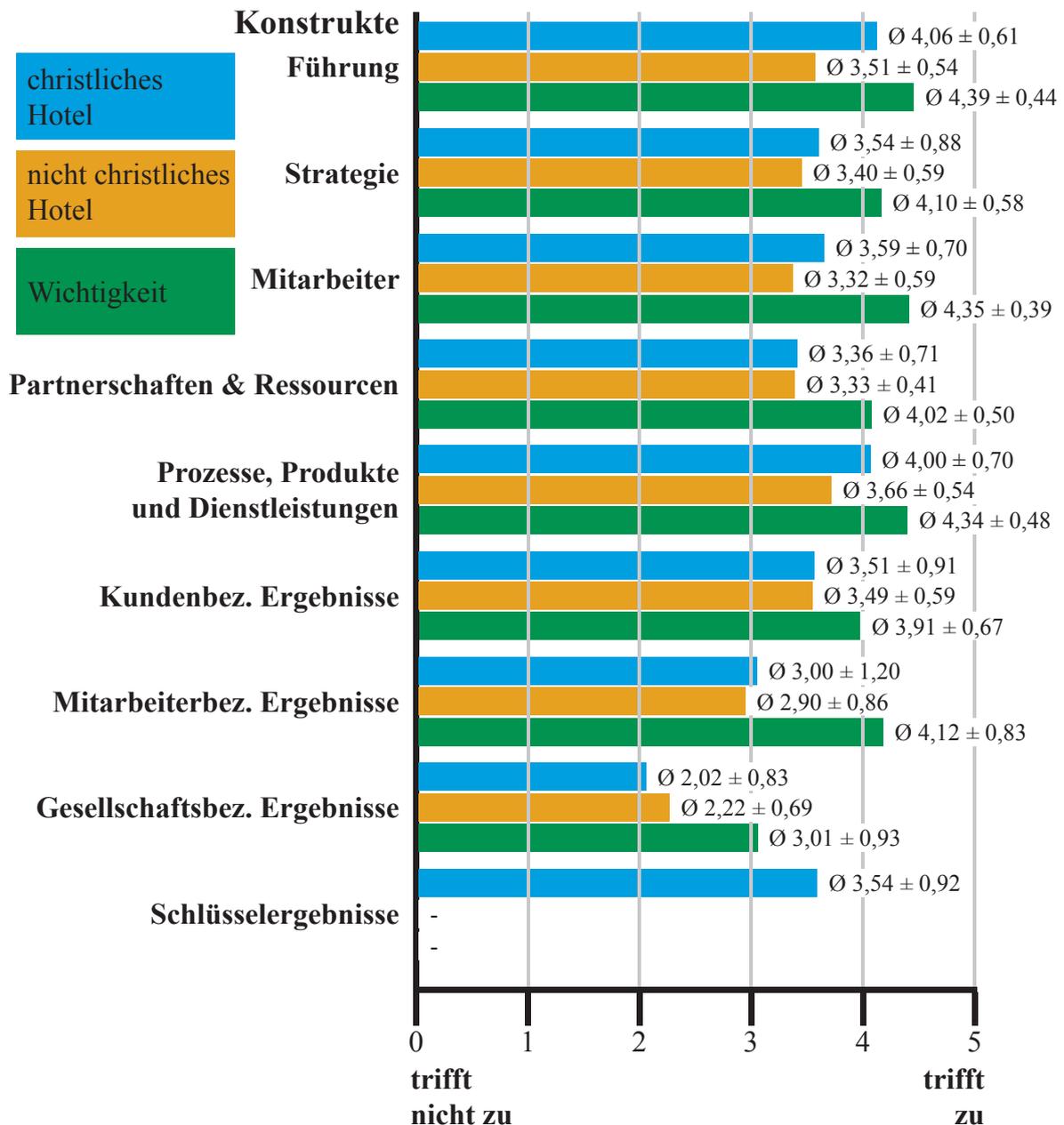
**Abbildung 74:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Schlüsseergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Schlüsseergebnisse* finden sich im Anhang auf den Seiten 327 ff. bzw. 388 - 389.

#### 5.4.3.1.1.10. Zusammenfassung

In der deskriptiven Analyse der *EFQM Excellence Modell* bezogenen *Untersuchungskonstrukte* der Hauptuntersuchung zeigen sich zusammenfassend vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 75): Die befragten Mitarbeiter bewerteten in den Konstrukten *Führung, Strategie, Mitarbeiter, Prozesse, Produkte und Dienstleistung* und *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliche Hotels* mit einem höheren Excellencegrad als *nicht christliche Hotels*.



**Abbildung 75:** Deskriptive Analyse der *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukte - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

In den Konstrukten *Partnerschaften und Ressourcen* sowie *Kundenbezogene Ergebnisse* sehen die befragten Mitarbeiter keine deutlichen Unterschiede zwischen *christlichen* und *nicht christlichen Hotels*. Im Konstrukt *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* werden *nicht christliche Hotels* von den Befragten mit einem höheren Excellencegrad bewertet, als *christliche Hotels*. Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus allen Konstrukten wichtig

bis sehr wichtig. Zur Signifikanz der Mittelwertsunterschiede der Konstrukte vgl. weiterführend Abschnitt 5.4.3.4.1. Hypothese 1 dieser Ausarbeitung.

### 5.4.3.1.2. Kulturbezogen

#### 5.4.3.1.2.1. Christliche Werte

Die Reliabilitätsanalyse des *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukts Christliche Werte* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,909 - 0,946 in den drei Konstrukten à 28 Items durchgängig sehr gute Reliabilitäten.

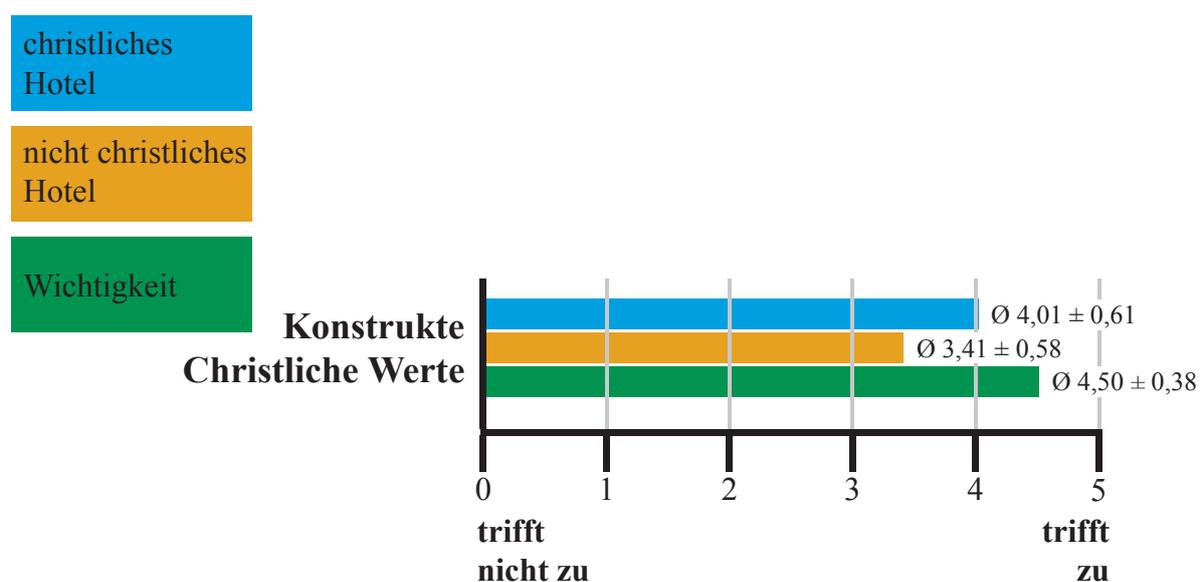
Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Christliche Werte	28	0,931	0,946	0,909	0,335-0,828	0,392-0,806	0,210-0,696

**Abbildung 76:** Reliabilitäten des *kulturbezogenen Konstrukts Christliche Werte* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,210 - 0,696 (*kulturbezogenes Untersuchungskonstrukt Christliche Werte Wichtigkeit*) bzw. 0,335 - 0,828 (*kulturbezogenes Untersuchungskonstrukt Christliche Werte christliches Hotel*) sowie 0,392 - 0,806 (*kulturbezogenes Untersuchungskonstrukt Christliche Werte nicht christliches Hotel*) mit Ausnahme dreier Items < 0,3 im Konstrukt *Christliche Werte Wichtigkeit* durchgängig gute bis sehr gute Trennschärfen. Das Löschen von zwei der drei Items im Konstrukt *Christliche Werte Wichtigkeit* hätte keine Verbesserung des Cronbachs Alpha im Konstrukt zur Folge. Die Items verbleiben. Die Löschung des dritten Items würde bei einer Verbesserung des Cronbachs Alpha im Konstrukt *Christliche Werte Wichtigkeit* zugleich zu einer Verschlechterung der internen Konsistenzen in den Konstrukten *Christliche Werte christliches Hotel* und *Christliche Werte nicht christliches Hotel* führen. Das Item verbleibt. Die *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte Christliche Werte* (*christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit*) können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 390 ff.).

In der deskriptiven Analyse des *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukts Christliche Werte* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 76): Die befragten Mitarbeiter bewerteten im Bereich *Christliche Werte christliche Hotels* im Durchschnitt mit  $4,01 \pm 0,61$  mit einem höheren Excellencegrad, als *nicht christliche Hotels* mit durchschnittlich  $3,41 \pm 0,58$ . Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Konstrukt *Christliche Werte* mit einem Durchschnitt von  $4,50 \pm 0,38$  sehr wichtig.



**Abbildung 77:** Deskriptive Analyse des *kulturbezogenen Konstrukts Christliche Werte* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Christliche Werte* finden sich im Anhang auf den Seiten 417 f.

#### 5.4.3.1.2.2. Ergänzung christliche Werte

Die Reliabilitätsanalyse des *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukts Ergänzung christliche Werte* zeigt in der Hauptuntersuchung mit Werten von 0,874 - 0,925 in den drei Konstrukten à 21 Items sehr gute Reliabilitäten.

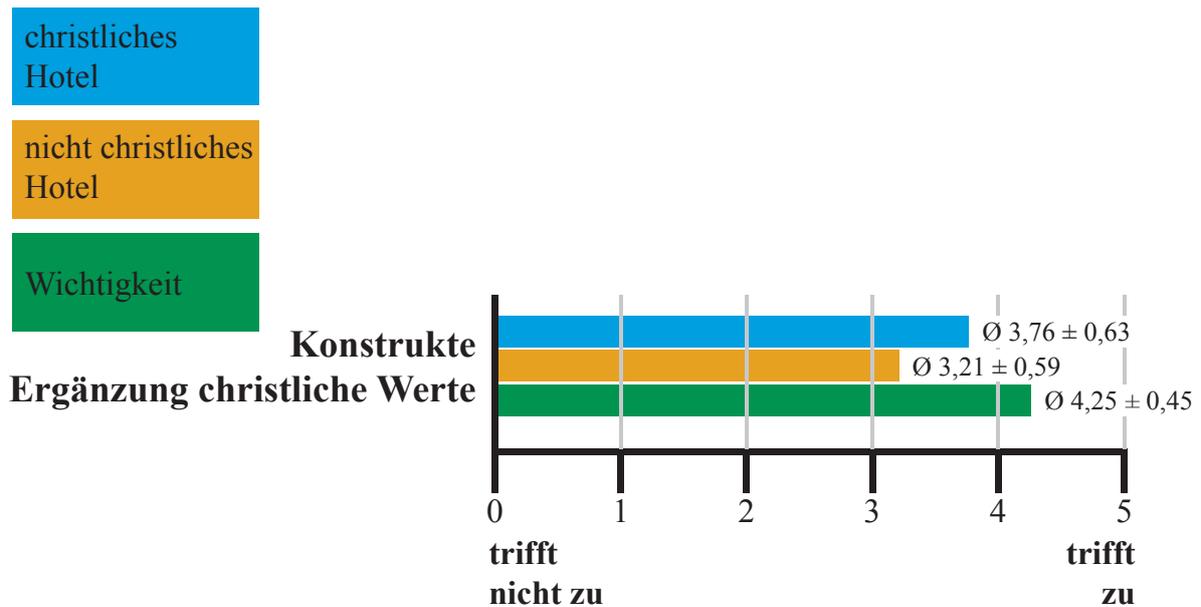
Konstrukt	N Items	Reliabilität			Korrigierte Item-Trennschärfen		
		Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit	Christliches Hotel	Nicht christliches Hotel	Wichtigkeit
Ergänzung christliche Werte	21	0,910	0,925	0,874	0,279-0,719	0,367-0,717	0,300-0,705

**Abbildung 78:** Reliabilitäten des kulturbezogenen Konstrukts *Ergänzung christliche Werte* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Items der Konstrukte zeigen mit Werten von 0,279 - 0,719 (*kulturbezogenes Untersuchungskonstrukt Ergänzung christliche Werte christliches Hotel*) bzw. 0,300 - 0,705 (*kulturbezogenes Untersuchungskonstrukt Ergänzung christliche Werte Wichtigkeit*) sowie 0,367 - 0,717 (*kulturbezogenes Untersuchungskonstrukt Ergänzung christliche Werte nicht christliches Hotel*) - ausgenommen ein Item  $< 0,3$  im Konstrukt einem Item *Ergänzung christliche Werte christliches Hotel* - insgesamt gute bis sehr gute Trennschärfen. Die Löschung des Items würde zu einer Verschlechterung des Cronbachs Alpha im Konstrukt *Ergänzung christliche Werte Wichtigkeit* führen. Das Item verbleibt. Die kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte *Ergänzung christliche Werte (christliches Hotel, nicht christliches Hotel, Wichtigkeit)* können daraufhin für weitere Erhebungen unverändert übernommen werden (vgl. dazu weiterführend Anhang ab S. 404 ff.).

In der deskriptiven Analyse des kulturbezogenen Untersuchungskonstrukts *Ergänzung christliche Werte* der Hauptuntersuchung zeigen sich vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 78): Die befragten Mitarbeiter bewerteten im Bereich *Ergänzung christliche Werte christliche Hotels* im Durchschnitt mit  $3,76 \pm 0,63$  mit einem höheren Excellencegrad als *nicht christliche Hotels* mit durchschnittlich  $3,21 \pm 0,59$ . Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus dem Bereich *Ergänzung christliche Werte* mit einem Durchschnitt von  $4,25 \pm 0,45$  sehr wichtig.



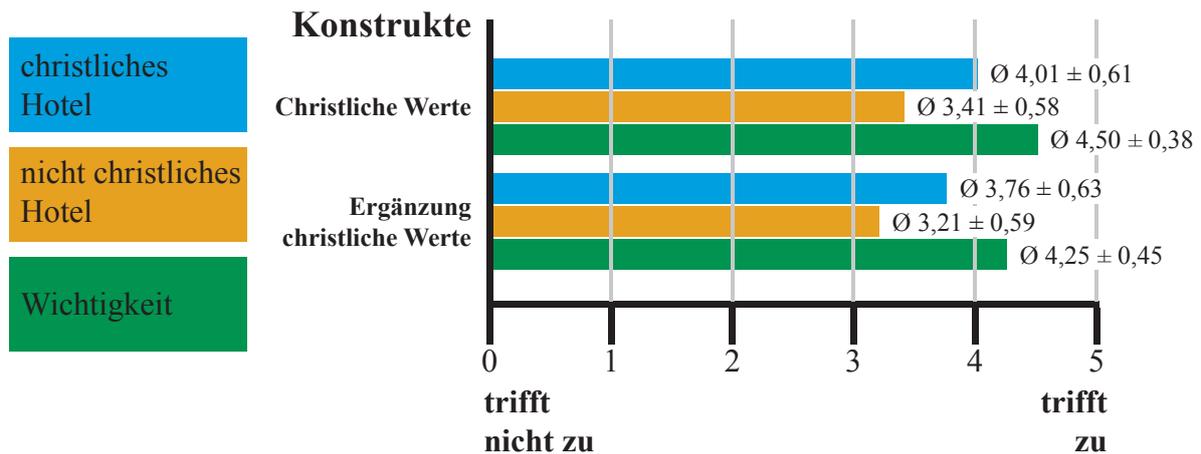
**Abbildung 79:** Deskriptive Analyse des *kulturbezogenen Konstrukts Ergänzung christliche Werte* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die deskriptiven Statistiken und die begleitenden Abbildungen zu den Unterkategorien sowie den Items des Konstrukts *Ergänzung christliche Werte* finden sich im Anhang auf den Seiten 419 f.

### 5.4.3.1.2.3. Zusammenfassung

In der deskriptiven Analyse der *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte* der Hauptuntersuchung zeigen sich zusammenfassend vor allem folgende Effekte (vgl. Abbildung 80): Die befragten Mitarbeiter bewerteten in beiden Konstrukten (*Christliche Werte* und *Ergänzung christliche Werte*) *christliche Hotels* mit einem höheren Excellencegrad als *nicht christliche Hotels*. Den befragten Mitarbeitern selbst sind die abgefragten Themen aus beiden *kulturbezogenen Konstrukten* wichtig bis sehr wichtig. Zur Signifikanz der Mittelwertsunterschiede der Konstrukte vgl. weiterführend Abschnitt 5.4.3.4.2. Hypothese 2 dieser Ausarbeitung.



**Abbildung 80:** Deskriptive Analyse der *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte* - Hauptuntersuchung

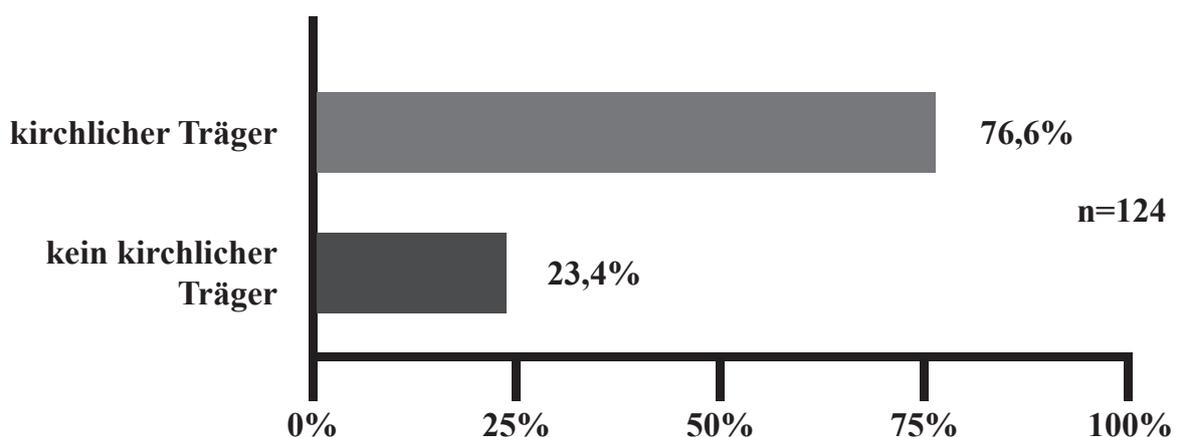
**Quelle:** Eigene Darstellung

## 5.4.3.2. Kontrollvariablen

### 5.4.3.2.1. Hotelbezogen

#### 5.4.3.2.1.1. Trägerschaft christliches Hotel

76,6% der befragten Mitarbeiter arbeiten in Hotels in kirchlicher Trägerschaft. 23,4% der Befragten arbeiten in Hotels, die sich nicht in kirchlicher Trägerschaft befinden. Fünf der insgesamt 129 befragten Personen machten an dieser Stelle keine Angaben.



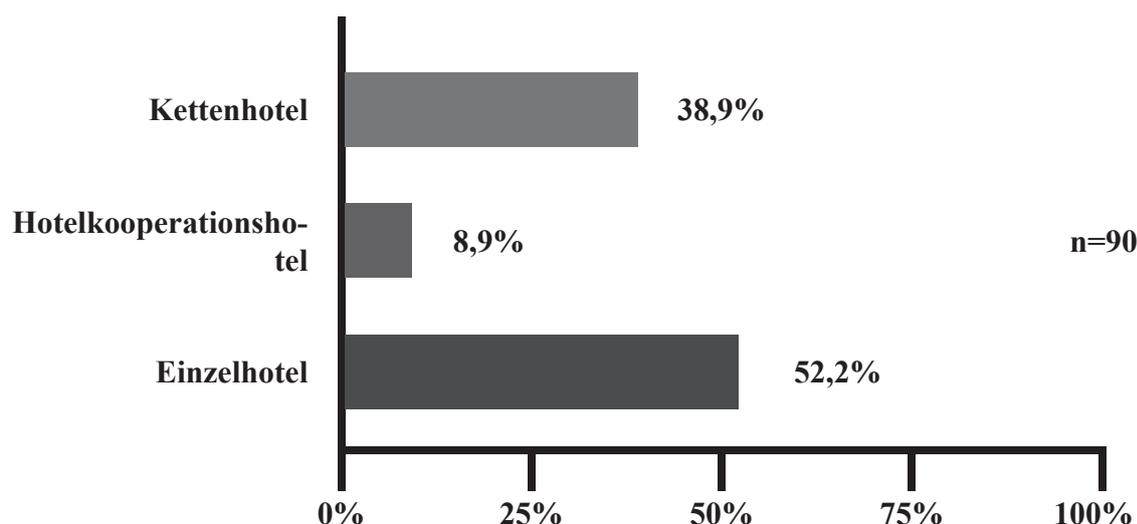
**Abbildung 81:** Trägerschaft *christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Um herauszufinden ob sich die Trägerschaft verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden T-Tests für unabhängige Stichproben (Trägerschaft kirchlich/Trägerschaft nicht kirchlich) durchgeführt. Beim T-Test wird eine identische Varianz des Merkmals in beiden Gruppen sowie eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% angenommen.<sup>395</sup> Die Trägerschaft des Arbeitgeberhotels der Befragten hat keinen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse (vgl. weiterführend im Anhang S. 421 ff.). Dieser Aspekt findet daher bei den weiteren Analysen keine weitere Berücksichtigung.

#### 5.4.3.2.1.2. Organisationsform nicht christliches Hotel

52,2% der befragten Mitarbeiter assoziieren bei der Beantwortung der Fragen zum *nicht christlichen Hotel* ein Einzelhotel, 38,9% ein Kettenhotel und 8,9% ein Hotelkooperationshotel. 39 der insgesamt 129 befragten Personen machten an dieser Stelle keine Angaben.



**Abbildung 82:** Organisationsform assoziiertes *nicht christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

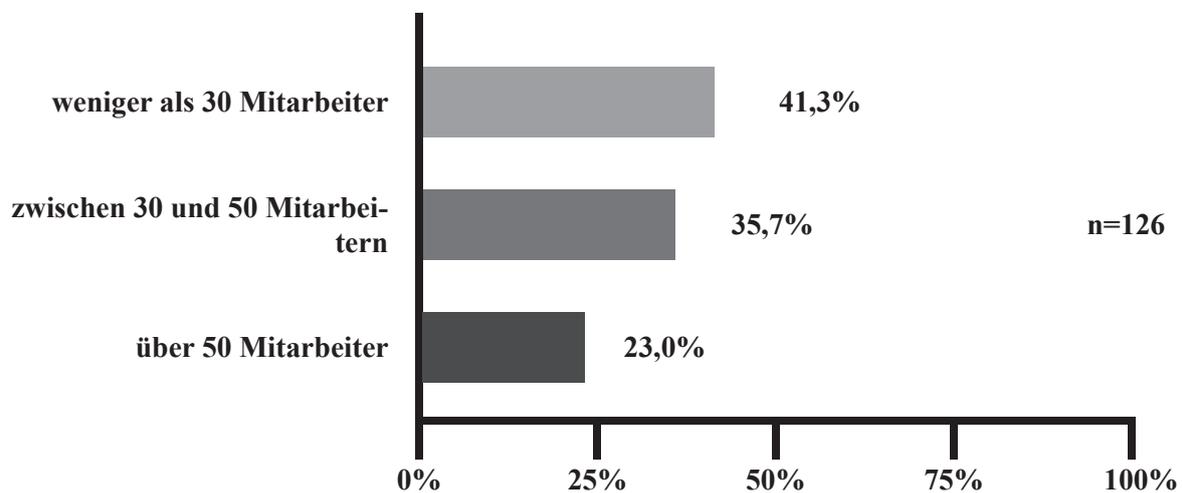
Um herauszufinden, ob sich die Organisationsform des von den Befragten assoziierten *nicht christlichen Hotels* verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt,

<sup>395</sup> Vgl. weiterführend beispielsweise Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin, S. 128 f.

wurden einfaktorielle Varianzanalysen<sup>396</sup> (Faktor Hotelform) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 429 ff.). Die Organisationsform des von den Befragten assoziierten *nicht christlichen Hotels* hat keinen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse. Dieser Aspekt findet daher bei den weiteren Analysen keine weitere Berücksichtigung.

#### 5.4.3.2.1.3. Größe christliches Hotel

41,3% der befragten Mitarbeiter arbeiten in kleinen Hotels mit weniger als 30 Mitarbeitern. 35,7% der Befragten arbeiten in Hotels, die zwischen 30 und 50 Mitarbeitern beschäftigen. 23% der Probanden arbeiten in Hotels mit über 50 Mitarbeitern. Drei der insgesamt 129 befragten Personen machten an dieser Stelle keine Angaben.



**Abbildung 83:** Größe *christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

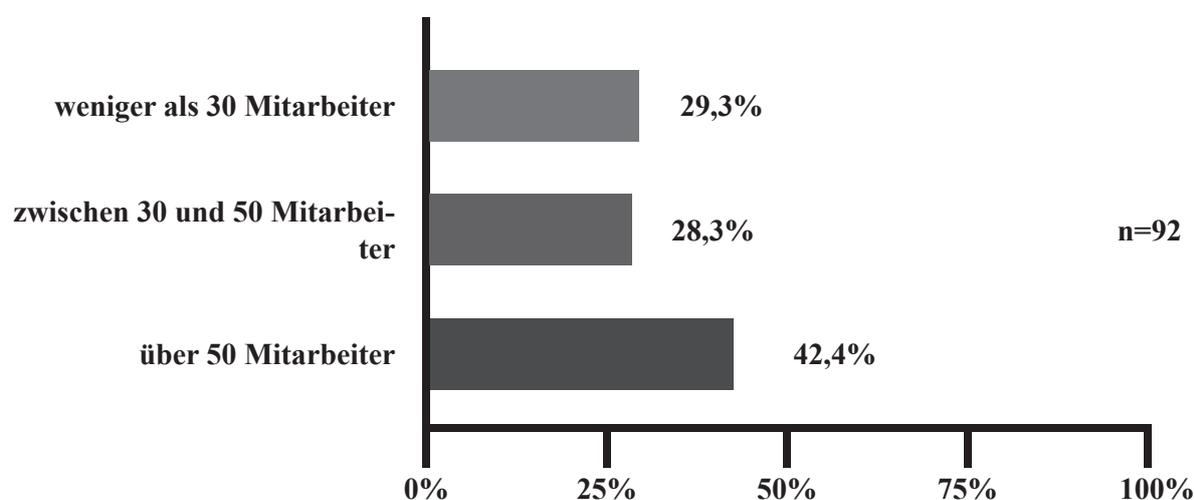
Um herauszufinden, ob sich die Größe des Arbeitgeberhotels der Befragten verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden einfaktorielle Varianzanalysen (Faktor Hotelgröße) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 438 ff.). Die Größe des Arbeitgeberhotels der Befragten hat lediglich im *EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukt Partnerschaften christliches Hotel* einen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse. Befragte aus klei-

<sup>396</sup> Vgl. weiterführend beispielsweise Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin, S. 205 f.

nen Hotels (unter 30 Mitarbeiter) geben bei den Items dieses Konstrukts mit  $3,18 \pm 0,68$  einen geringeren Mittelwert an als Befragte aus mittelgroßen Hotels (30-50 Mitarbeiter) mit  $3,38 \pm 0,71$ . Mitarbeiter aus großen Hotels (über 50 Mitarbeiter) geben mit  $3,64 \pm 0,71$  in diesem Konstrukt einen noch höheren Mittelwert an. In 23 der insgesamt 24 EFQM Modell bezogenen als auch in den sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* hat die Größe des Arbeitgeberhotels keinen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse. Die Größe des Arbeitgeberhotels der Befragten findet daher bei den weiteren Analysen keine weitere Berücksichtigung.

#### 5.4.3.2.1.4. Größe nicht christliches Hotel

29,3% der befragten Mitarbeiter assoziieren bei der Beantwortung der Fragen zum *nicht christlichen Hotel* kleine Hotels mit weniger als 30 Mitarbeitern, 28,3% mittelgroße Hotels mit 30-50 Mitarbeitern und 42,4% große Hotels mit über 50 Mitarbeitern. 37 der insgesamt 129 befragten Personen machten an dieser Stelle keine Angaben.



**Abbildung 84:** Größe assoziiertes *nicht christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Um herauszufinden, ob sich die Größe des von den Befragten assoziierten *nicht christlichen Hotels* verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden einfaktorische Varianzanalysen (Faktor Hotelgröße) durchgeführt (vgl. weiterfüh-

rend im Anhang S. 448 ff.). Die Größe des von den Befragten assoziierten *nicht christlichen Hotels* hat in zahlreichen Konstrukten einen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse. Die Befragten, die mittelgroße *nicht christliche Hotels* (30 - 50 Mitarbeiter) assoziieren, bewerten im Konstrukt *Führung nicht christliche Hotels* mit  $3,32 \pm 0,60$  am schlechtesten. Die Befragten, die kleine *nicht christliche Hotels* assoziieren (unter 30 Mitarbeiter), bewerten im Konstrukt *Führung nicht christliche Hotels* mit  $3,54 \pm 0,59$  besser. Die Befragten, die große *nicht christliche Hotels* assoziieren (über 50 Mitarbeiter), bewerten im Konstrukt *Führung nicht christliche Hotels* mit  $3,69 \pm 0,52$  am besten.

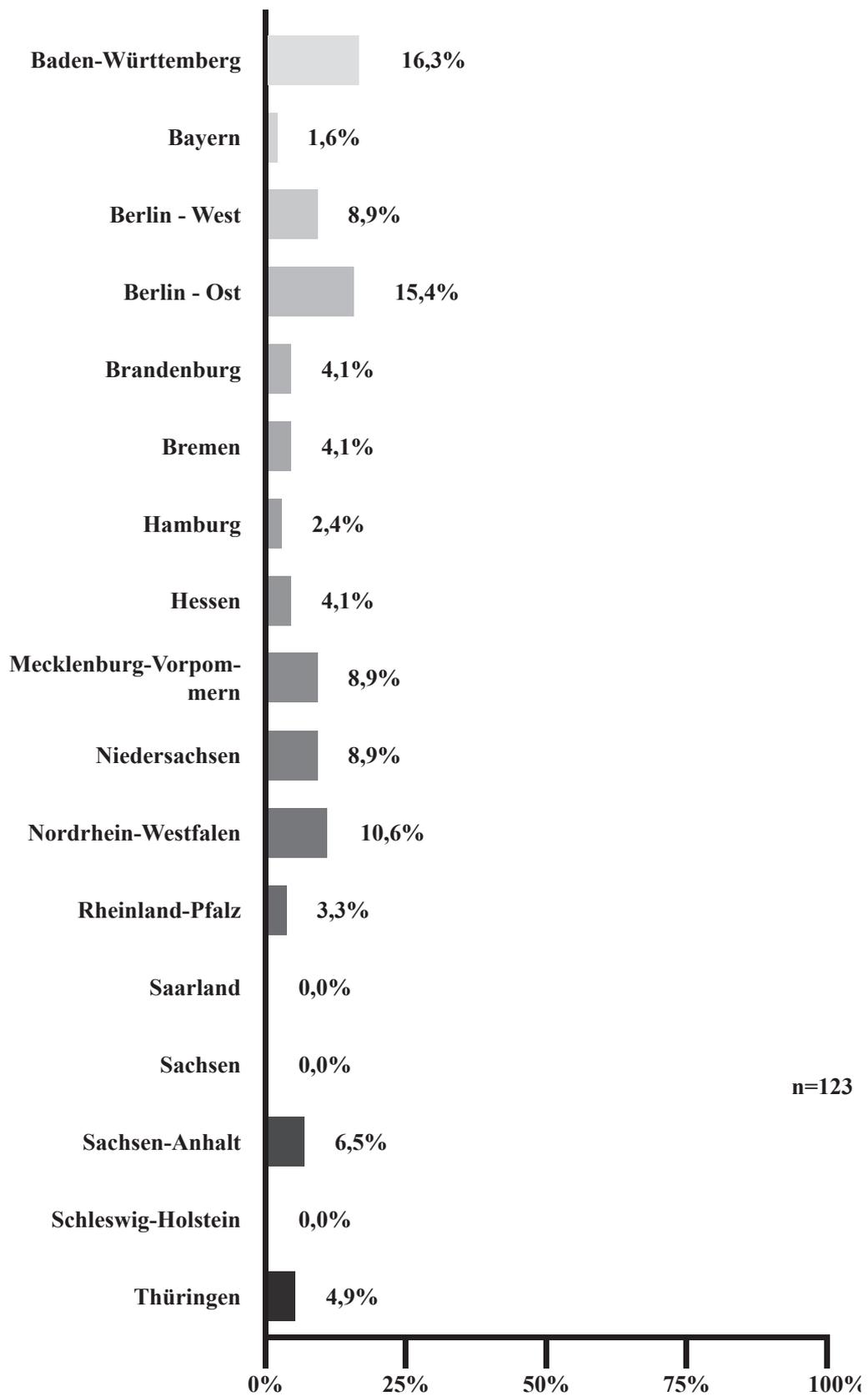
In den Konstrukten *Strategie nicht christliches Hotel*, *Mitarbeiter nicht christliches Hotel*, *Prozesse nicht christliches Hotel* als auch *Christliche Werte nicht christliches Hotel* zeigen sich vergleichbare Zusammenhänge. Die Befragten, die mittelgroße *nicht christliche Hotels* (30 - 50 Mitarbeiter) assoziieren, bewerten im Konstrukt *Strategie nicht christliches Hotel* mit  $3,15 \pm 0,70$  bzw. *Mitarbeiter nicht christliches Hotel* mit  $3,03 \pm 0,67$  bzw. *Prozesse nicht christliches Hotel* mit  $3,51 \pm 0,57$  als auch *Christliche Werte nicht christliches Hotel* mit  $3,17 \pm 0,61$  am schlechtesten. Die Befragten, die kleine *nicht christliche Hotels* assoziieren (unter 30 Mitarbeiter), bewerten im Konstrukt *Strategie nicht christliche Hotels* mit  $3,36 \pm 0,62$  bzw. *Mitarbeiter nicht christliches Hotel* mit  $3,27 \pm 0,62$  bzw. *Prozesse nicht christliches Hotel* mit  $3,57 \pm 0,63$  als auch *Christliche Werte nicht christliches Hotel* mit  $3,46 \pm 0,63$  vergleichsweise besser. Die Befragten, die große *nicht christliche Hotels* assoziieren (über 50 Mitarbeiter), bewerten im Konstrukt *Strategie nicht christliche Hotels* mit  $3,68 \pm 0,54$  bzw. *Mitarbeiter nicht christliches Hotel* mit  $3,56 \pm 0,58$  bzw. *Prozesse nicht christliches Hotel* mit  $3,86 \pm 0,51$  als auch *Christliche Werte nicht christliches Hotel* mit  $3,60 \pm 0,59$  am besten. Abweichend fallen die Ergebnisse im Konstrukt *Partnerschaften nicht christliches Hotel* aus. Die Befragten, die große *nicht christliche Hotels* assoziieren (über 50 Mitarbeiter), bewerten im Konstrukt *Partnerschaften nicht christliches Hotel* mit  $3,51 \pm 0,48$  ebenfalls große Hotels am besten. Jedoch bewerten die Befragten, die mittelgroße *nicht christliche Hotels* (30-50 Mitarbeiter) assoziieren, diese mit  $3,28 \pm 0,41$  im Konstrukt *Partnerschaften nicht christliches Hotel* vergleichsweise besser als assoziierte kleine *nicht christliche Hotels* (unter 30 Mitarbeiter) mit  $3,21 \pm 0,45$ .

Im Konstrukt *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliches Hotel* weisen die Ergebnisse den zuletzt geschilderten Zusammenhang in umgekehrter Reihenfolge auf. Hier bewerten die Befragten die *nicht christliche Hotels* assoziierten im Konstrukt *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliche Hotels* umso besser, umso weniger Mitarbeiter diese haben. *Christliche Hotels* mit weniger als 30 Mitarbeitern werden mit  $3,58 \pm 1,20$  am besten bewertet. Mittlere Hotels (30 - 50 Mitarbeiter) erreichen mit  $3,10 \pm 1,26$  einen vergleichsweise schlechteren Wert. Große Hotels (über 50 Mitarbeiter) erreichen mit  $3,58 \pm 1,20$  im Vergleich den schlechtesten Wert in diesem Konstrukt.

Der Aspekt der Größe des von den Befragten assoziierten *nicht christlichen Hotels* findet bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable Berücksichtigung.

#### **5.4.3.2.1.5. Lage christliches Hotel**

29,3% der befragten Mitarbeiter arbeiten in *christlichen Hotels* in Baden-Württemberg, 1,6% in Bayern, 8,9% in Berlin-West, 15,4% in Berlin-Ost, 4,1% in Brandenburg bzw. Bremen bzw. Hessen, 2,4% in Hamburg, 8,9% in Mecklenburg-Vorpommern bzw. Niedersachsen, 10,6% in Nordrhein-Westfalen, 3,3% in Rheinland-Pfalz, 6,5% in Sachsen-Anhalt und 4,9% in Thüringen. Aus dem Saarland, aus Sachsen als auch Schleswig-Holstein wurden keine Personen befragt. Sechs der insgesamt 129 befragten Personen machten an dieser Stelle keine Angaben.



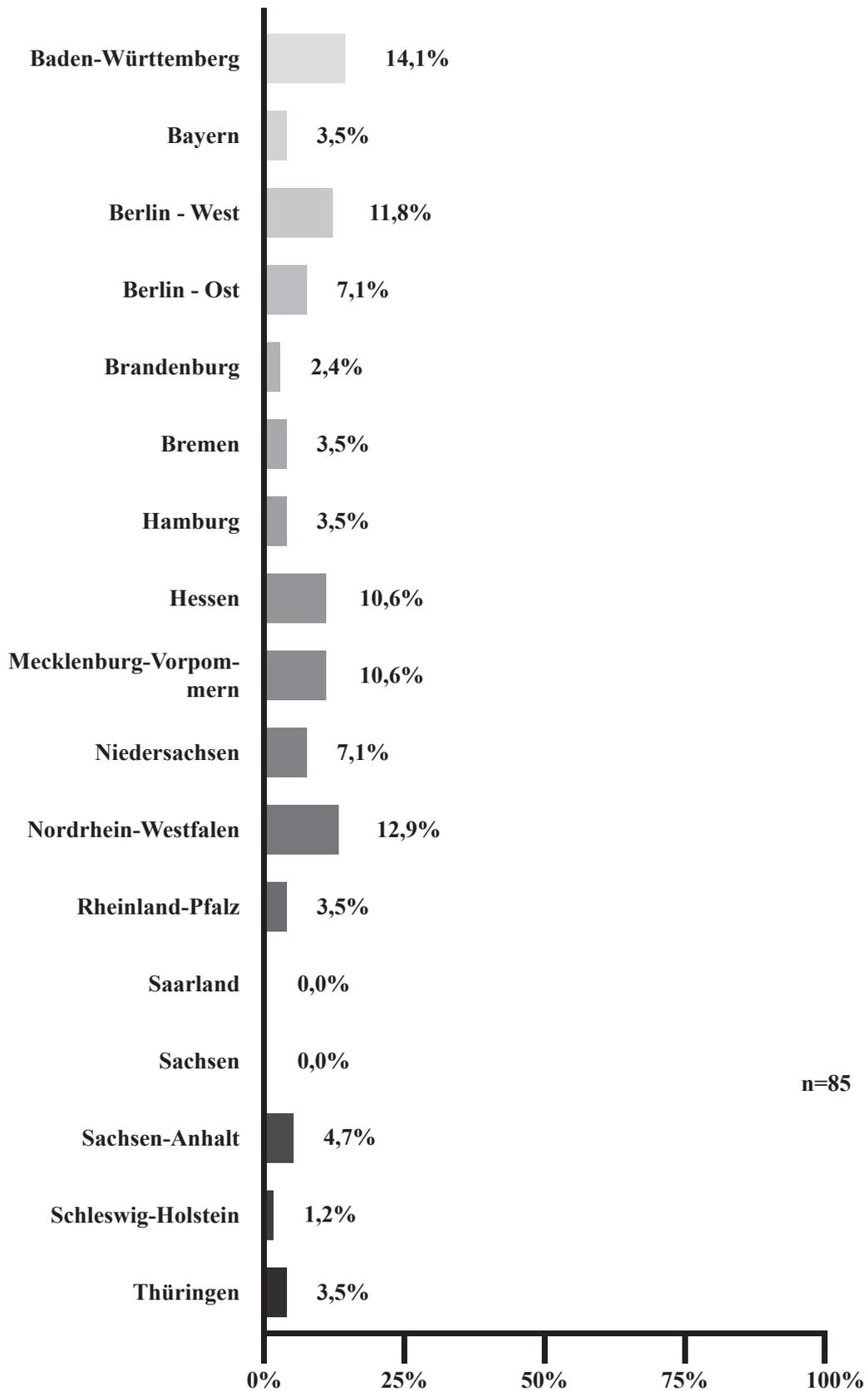
**Abbildung 85:** Lage *christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

Um herauszufinden, ob sich die Lage des Arbeitgeberhotels der Befragten verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden einfaktorielle Varianzanalysen (Faktor Lage des *christlichen Hotels*) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 459 ff.). Die Lage des Arbeitgeberhotels der Befragten hat keinen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse. Die Lage des Arbeitgeberhotels der Befragten findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung.

#### **5.4.3.2.1.6. Lage nicht christliches Hotel**

14,1% der befragten Mitarbeiter assoziieren *nicht christliche Hotels* in Baden-Württemberg, 3,5% in Bayern, 11,8% in Berlin-West, 7,1% in Berlin-Ost, 2,4% in Brandenburg, 3,5% bzw. Bremen bzw. Hamburg, 10,6% in Hessen bzw. Mecklenburg-Vorpommern, 7,1% in Niedersachsen, 12,9% in Nordrhein-Westfalen, 3,5% in Rheinland-Pfalz, 4,7% in Sachsen-Anhalt, 1,2% in Schleswig-Holstein und 3,5% in Thüringen. Aus dem Saarland als auch aus Sachsen wurden von den Befragten keine *nicht christlichen Hotels* assoziiert. 44 der insgesamt 129 befragten Personen machten an dieser Stelle keine Angaben.



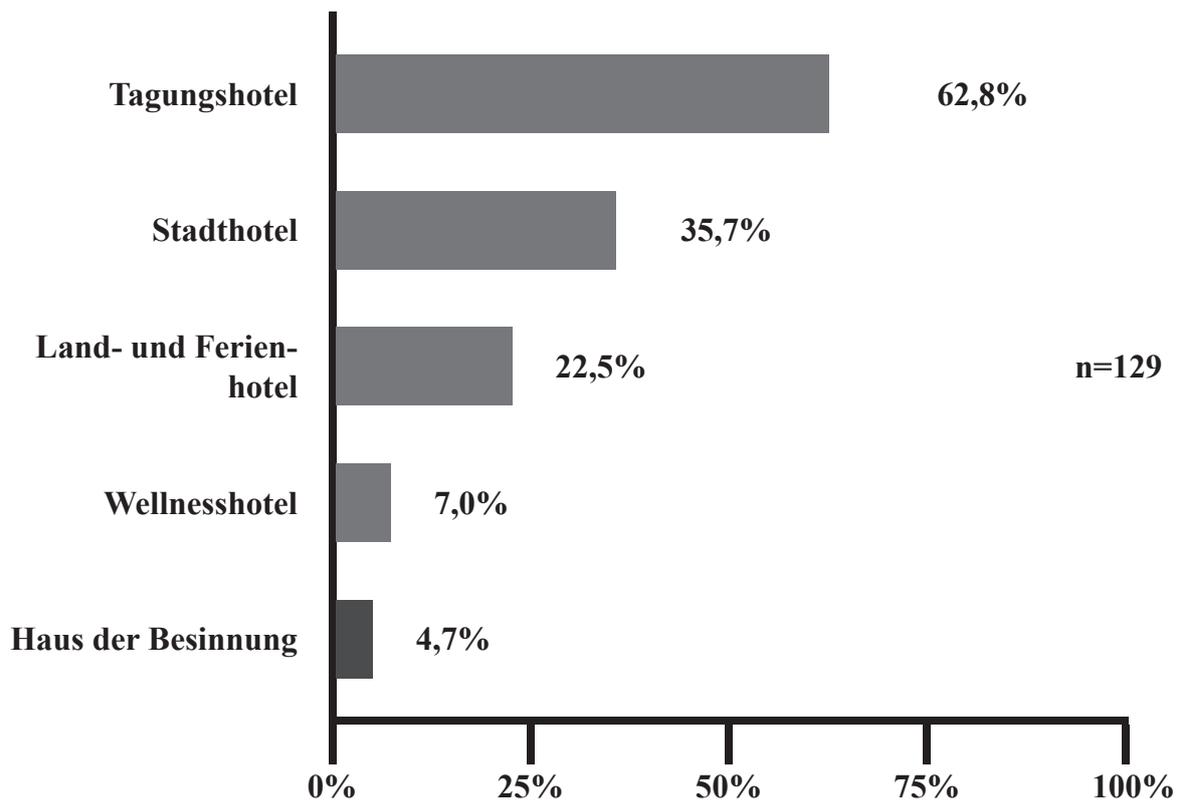
**Abbildung 86:** Lage assoziiertes *nicht christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

Um herauszufinden, ob sich die Lage des von den Befragten assoziierten *nicht christlichen Hotels* verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden ein-faktorielle Varianzanalysen (Faktor Lage des *nicht christlichen Hotels*) durch-geführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 481 ff.). Lediglich im Konstrukt *Kundenergebnisse Wichtigkeit* zeigen sich je nach Lage des von den Befrag-ten assoziierten *nicht christlichen Hotels* signifikante Unterschiede (Bremen  $2,64 \pm 1,10$ ; Hamburg  $2,83 \pm 0,63$ ; Berlin - Ost  $3,69 \pm 0,57$ ; Schleswig-Holstein  $3,75$ ; Nordrhein-Westfalen  $3,86 \pm 0,41$ ; Brandenburg  $3,88 \pm 0,88$ ; Niedersach-sen  $3,90 \pm 0,84$ ; Mecklenburg-Vorpommern  $3,95 \pm 0,42$ ; Thüringen  $3,97 \pm 0,25$ ; Berlin - Ost  $4,08 \pm 0,44$ ; Sachsen-Anhalt  $4,13 \pm 0,32$ ; Baden-Württemberg  $4,17 \pm 0,69$ ; Hessen  $4,21 \pm 0,70$ ; Rheinland-Pfalz  $4,25 \pm 0,66$ ; Bayern  $4,42 \pm 0,52$ ). In 23 der insgesamt 24 *EFQM Modell bezogenen* als auch in den sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* hat die Lage des assoziierten *nicht christlichen Hotels* keinen signifikanten Einfluss auf die Befragungser-gebnisse. Die Lage des von den Befragten assoziierten *nicht christlichen Hotels* findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Be-rücksichtigung.

#### **5.4.3.2.1.7. Angebotsform christliches Hotel**

4,7% der befragten Mitarbeiter arbeiten in Häusern der Besinnung, 7,0% in Wellnesshotels, 22,5% in Land- und Ferienhotels, 35,7% in Stadthotels und 62,8% in Tagungshotels. An dieser Stelle machten alle der insgesamt 129 be-fragten Personen Angaben.



**Abbildung 87:** Angebotsform *christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

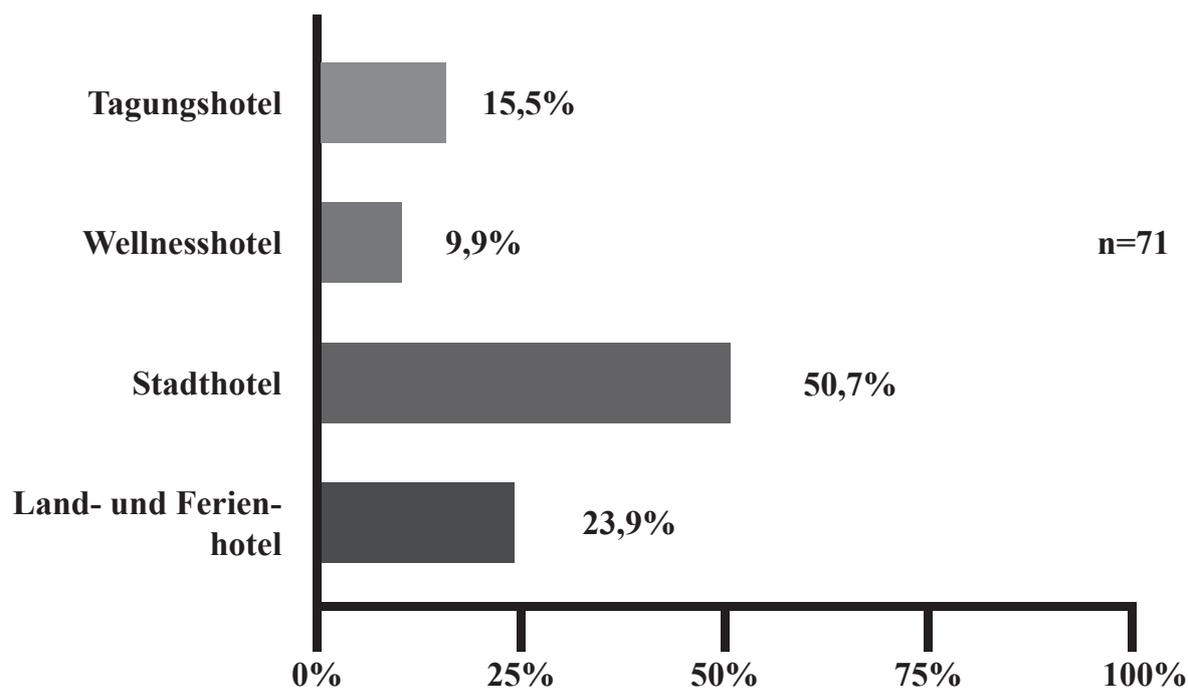
**Quelle:** Eigene Darstellung

Um herauszufinden ob sich die Angebotsformen der *christlichen Hotels* verzerrend auf die Studienergebnisse auswirken, wurden je Angebotsform T-Tests für unabhängige Stichproben (Angebotsform ja/nein) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 505 ff.). Die Angebotsform *christliches Tagungshotel* hat keinen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse und findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung. Die Angebotsform *christliches Stadthotel* zeigt in lediglich einem (*Mitarbeiter christliches Hotel*) der insgesamt 24 *EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte* signifikante Einflüsse auf die Befragungsergebnisse. In lediglich zwei (*Christliche Werte christliches Hotel* und *Ergänzende christliche Werte christliches Hotel*) der sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich bei der Angebotsform *christliches Stadthotel* signifikante Verzerrungseffekte. Die Angebotsform *christliches Stadthotel* findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung. Die Angebotsform *christliches Land- und Ferienhotel* zeigt in lediglich zwei (*Partnerschaft-*

*ten christliches Hotel und Gesellschaftsbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel)* der insgesamt 24 EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte signifikante Einflüsse auf die Befragungsergebnisse. In den sechs kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten zeigen sich bei der Angebotsform *christliches Land- und Ferienhotel* keine signifikanten Verzerrungseffekte. Die Angebotsform *christliches Land- und Ferienhotel* findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung. Die Angebotsform *christliches Wellnesshotel* zeigt in lediglich drei (*Führung christliches Hotel, Prozesse christliches Hotel und Kundenbezogene Ergebnisse christliches Hotel*) der insgesamt 24 EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte signifikante Einflüsse auf die Befragungsergebnisse. In lediglich einem (*Christliche Werte christliches Hotel*) der sechs kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte zeigen sich bei der Angebotsform *christliches Wellnesshotel* signifikante Verzerrungseffekte. Die Angebotsform *christliches Wellnesshotel* findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung. Die Angebotsform *christliches Haus der Besinnung* zeigt in lediglich zwei (*Partnerschaften christliches Hotel und Kundenbezogene Ergebnisse christliches Hotel*) der insgesamt 24 EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte signifikante Einflüsse auf die Befragungsergebnisse. In den sechs kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten zeigen sich bei der Angebotsform *christliches Haus der Besinnung* keine signifikanten Verzerrungseffekte. Die Angebotsform *christliches Haus der Besinnung* findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung.

#### **5.4.3.2.1.8. Angebotsform nicht christliches Hotel**

9,9% der befragten Mitarbeiter assoziieren bei der Beantwortung der Fragen zum *nicht christlichen Hotel* Wellnesshotels, 15,5% Tagungshotels, 23,9% Land- und Ferienhotels und 50,7% Stadthotels. An dieser Stelle machten 58 der insgesamt 129 befragten Personen keine Angaben.



**Abbildung 88:** Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Um herauszufinden ob sich die Angebotsformen der assoziierten *nicht christlichen Hotels* verzerrend auf die Studienergebnisse auswirken, wurden je Angebotsform T-Tests für unabhängige Stichproben (Angebotsform ja/nein) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 544 ff.). Die Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Tagungshotel* zeigt in lediglich drei (*Partnerschaften christliches Hotel*, *Partnerschaften nicht christliches Hotel* und *Prozesse nicht christliches Hotel*) der insgesamt 24 *EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte* signifikante Einflüsse auf die Befragungsergebnisse. In den sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich bei der Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Tagungshotel* keine signifikanten Verzerrungseffekte. Die Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Tagungshotel* findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung. Die Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Stadthotel* zeigt keinen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse und findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung. Die Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Land- und Ferienhotel*

zeigt in lediglich einem (*Strategie Wichtigkeit*) der insgesamt 24 *EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte* signifikante Einflüsse auf die Befragungsergebnisse. In den sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich bei der Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Land- und Ferienhotel* keine signifikanten Verzerrungseffekte. Die Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Land- und Ferienhotel* findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung. Die Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Wellnesshotel* zeigt in zehn (*Führung nicht christliches Hotel, Führung Wichtigkeit, Strategie Wichtigkeit, Mitarbeiter christliches Hotel, Mitarbeiter Wichtigkeit, Partnerschaften Wichtigkeit, Prozesse nicht christliches Hotel, Prozesse Wichtigkeit, Kundenbezogene Ergebnisse Wichtigkeit* und *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse Wichtigkeit*) der insgesamt 24 *EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte* signifikante Einflüsse und damit insgesamt starke Verzerrungseffekte auf die Befragungsergebnisse. In den sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich bei der Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Wellnesshotel* in fünf (*Christliche Werte nicht christliches Hotel, Christliche Werte Wichtigkeit, Ergänzung christliche Werte christliches Hotel, Ergänzung christliche Werte nicht christliches Hotel* und *Ergänzung christliche Werte Wichtigkeit*) Untersuchungskonstrukten signifikante Verzerrungseffekte. Die Angebotsform assoziiertes *nicht christliches Wellnesshotel* findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable weitere Berücksichtigung.

#### **5.4.3.2.1.9. Zusammenfassung**

Bei den hotelbezogenen Kontrollvariablen Trägerschaft *christliches Hotel*, Organisationsform *nicht christliches Hotel*, Lage *christliches Hotel* sowie Angebotsform *christliches Tagungshotel* treten keine die Befragungsergebnisse signifikant verzerrenden Einflüsse auf. Leichte Effekte treten bei den hotelbezogenen Kontrollvariablen Größe *christliches Hotel*, Lage *nicht christliches Hotel*, Angebotsform *christliches Stadthotel*, Angebotsform *christliches Land- und Ferienhotel*, Angebotsform *christliches Wellnesshotel*, Angebotsform *Haus der Besinnung*, Angebotsform *nicht christliches Tagungshotel*, Angebotsform *nicht christliches Stadthotel* und Angebotsform *nicht christliches Land- und Ferienhotel* auf. Diese Effekte sind, auf die jeweilige Kontrollvariable bezogen, jedoch

insgesamt vernachlässigbar und finden daher bei den weiteren Analysen keine Berücksichtigung. Die hotelbezogenen Kontrollvariablen Größe *nicht christliches Hotel* und Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* weisen eine Vielzahl signifikanter Einflüsse auf, die zu starken Verzerrungseffekten führen und sind folglich bei den weiteren Analysen zu berücksichtigen.

- Einfluß gering, Kontrollvariable findet keine weitere Berücksichtigung
- Einfluß stark, Kontrollvariable findet weitere Berücksichtigung

Untersuchungskonstrukte	Hotelbezogene Kontrollvariablen					
	Trägerschaft christliches Hotel	Organisationsform nicht christliches Hotel	Größe christliches Hotel	Größe nicht christliches Hotel	Lage christliches Hotel	Lage nicht christliches Hotel
Führung christliches Hotel						
Führung nicht christliches Hotel						
Führung Wichtigkeit						
Strategie christliches Hotel						
Strategie nicht christliches Hotel						
Strategie Wichtigkeit						
Mitarbeiter christliches Hotel						
Mitarbeiter nicht christliches Hotel						
Mitarbeiter Wichtigkeit						
Partnerschaften und Ressourcen christliches Hotel						
Partnerschaften und Ressourcen nicht christliches Hotel						
Partnerschaften und Ressourcen Wichtigkeit						
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen christliches Hotel						
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen nicht christliches Hotel						
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen Wichtigkeit						
Kundenbezogene Ergebnisse christliches Hotel						
Kundenbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel						
Kundenbezogene Ergebnisse Wichtigkeit						
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliches Hotel						
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel						
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse Wichtigkeit						
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse christliches Hotel						
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel						
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse Wichtigkeit						
Christliche Werte christliches Hotel						
Christliche Werte nicht christliches Hotel						
Christliche Werte Wichtigkeit						
Ergänzung christliche Werte christliches Hotel						
Ergänzung christliche Werte nicht christliches Hotel						
Ergänzung christliche Werte Wichtigkeit						

**Abbildung 89 a:** Hotelbezogene Kontrollvariablen Teil 1 - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

- Einfluß gering, Kontrollvariable findet keine weitere Berücksichtigung
- Einfluß stark, Kontrollvariable findet weitere Berücksichtigung

Untersuchungskonstrukte	Hotelbezogene Kontrollvariablen								
	Angebotsform christliches Tagungshotel	Angebotsform christliches Stadthotel	Angebotsform christliches Land- und Ferienhotel	Angebotsform christliches Wellnesshotel	Angebotsform christliches Haus der Besinnung	Angebotsform nicht christliches Tagungshotel	Angebotsform nicht christliches Stadthotel	Angebotsform nicht christliches Land- und Ferienhotel	Angebotsform nicht christliches Wellnesshotel
Führung christliches Hotel									
Führung nicht christliches Hotel									
Führung Wichtigkeit									
Strategie christliches Hotel									
Strategie nicht christliches Hotel									
Strategie Wichtigkeit									
Mitarbeiter christliches Hotel									
Mitarbeiter nicht christliches Hotel									
Mitarbeiter Wichtigkeit									
Partnerschaften und Ressourcen christliches Hotel									
Partnerschaften und Ressourcen nicht christliches Hotel									
Partnerschaften und Ressourcen Wichtigkeit									
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen christliches Hotel									
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen nicht christliches Hotel									
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen Wichtigkeit									
Kundenbezogene Ergebnisse christliches Hotel									
Kundenbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel									
Kundenbezogene Ergebnisse Wichtigkeit									
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliches Hotel									
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel									
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse Wichtigkeit									
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse christliches Hotel									
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel									
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse Wichtigkeit									
Christliche Werte christliches Hotel									
Christliche Werte nicht christliches Hotel									
Christliche Werte Wichtigkeit									
Ergänzung christliche Werte christliches Hotel									
Ergänzung christliche Werte nicht christliches Hotel									
Ergänzung christliche Werte Wichtigkeit									

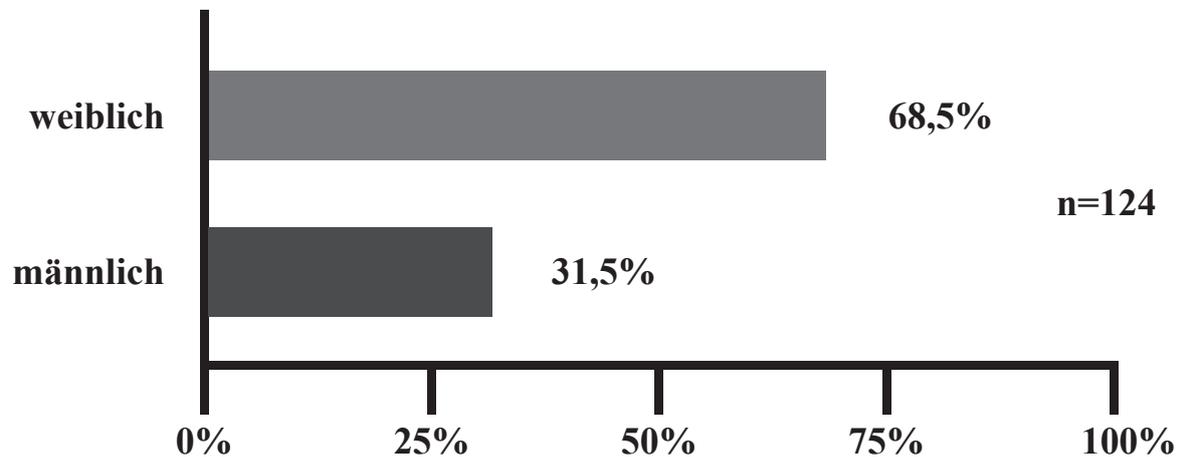
**Abbildung 89 b:** Hotelbezogene Kontrollvariablen Teil 2 - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

## 5.4.3.2.2. Mitarbeiterbezogen

### 5.4.3.2.2.1. Geschlecht

68,5% der befragten Mitarbeiter sind Frauen, 31,5% Männer. An dieser Stelle machten fünf der insgesamt 129 befragten Personen keine Angaben.



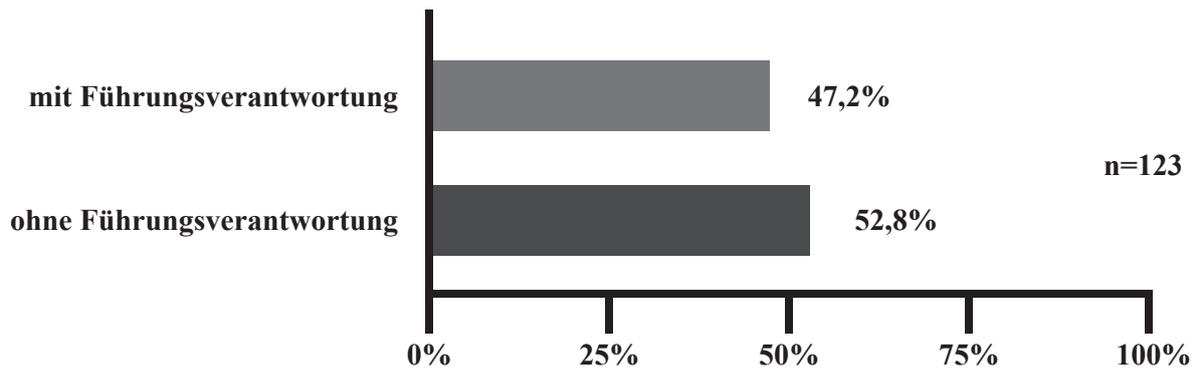
**Abbildung 90:** Geschlecht der Befragten - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Um herauszufinden ob sich das Geschlecht der Befragten verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden T-Tests für unabhängige Stichproben (Geschlecht männlich/weiblich) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 578 ff.). Das Geschlecht der Befragten zeigt lediglich in zwei (*Strategie nicht christliches Hotel* und *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel*) der insgesamt 24 *EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte* signifikante Einflüsse auf die Befragungsergebnisse. In den sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich beim Geschlecht der Befragten nur in einem Untersuchungskonstrukt (*Christliche Werte nicht christliches Hotel*) signifikante Verzerrungseffekte. Das Geschlecht der Befragten findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung.

### 5.4.3.2.2.2. Position

47,2% der befragten Mitarbeiter sind Führungskräfte, 52,8% haben keine Führungsverantwortung. An dieser Stelle machten sechs der insgesamt 129 befragten Personen keine Angaben.



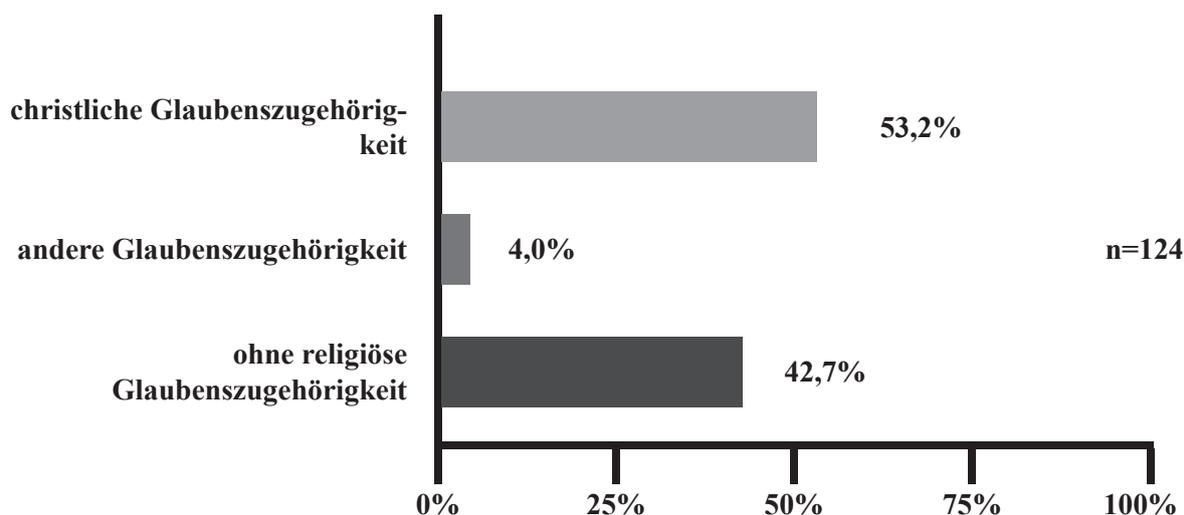
**Abbildung 91:** Position der Befragten - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Um herauszufinden ob sich die Position der Befragten verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden T-Tests für unabhängige Stichproben (mit/ohne Führungsverantwortung) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 586 ff.). Die Position der Befragten zeigt in keinem der insgesamt 24 *EFQM Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte* signifikante Einflüsse auf die Befragungsergebnisse. In den sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich bei der Position der Befragten ebenfalls keine signifikanten Verzerrungseffekte. Die Position der Befragten findet daher bei den weiteren Analysen als Kontrollvariable keine weitere Berücksichtigung.

#### **5.4.3.2.2.3. Glaubenszugehörigkeit**

53,2% der befragten Mitarbeiter geben an, sich dem *christlichen* und 4,0% einem *anderen Glauben* zugehörig zu fühlen. 42,7% der Befragten geben an, sich selbst *keinem religiösen Glauben* zuzuordnen. An dieser Stelle machten fünf der insgesamt 129 befragten Personen keine Angaben.



**Abbildung 92:** Glaubenszugehörigkeit der Befragten - Hauptuntersuchung  
**Quelle:** Eigene Darstellung

Um herauszufinden, ob sich die Glaubenszugehörigkeit der Befragten verzerrend auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden einfaktorielle Varianzanalysen (Faktor Glaubenszugehörigkeit der Befragten) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 594 ff.). Lediglich im Konstrukt *Kundenbezogene Ergebnisse Wichtigkeit* zeigen sich je nach Glaubenszugehörigkeit der Befragten signifikante Unterschiede (andere Glaubenszugehörigkeit  $3,45 \pm 0,87$ ; ohne religiöse Glaubenszugehörigkeit  $3,76 \pm 0,70$ ; christliche Glaubenszugehörigkeit  $4,06 \pm 0,63$ ). In 23 der insgesamt 24 *EFQM Modell bezogenen* als auch in den sechs *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* hat die Glaubenszugehörigkeit der Befragten keinen signifikanten Einfluss auf die Befragungsergebnisse. Die Glaubenszugehörigkeit der Befragten findet daher als Kontrollvariable bei den weiteren Analysen keine weitere Berücksichtigung.

#### 5.4.3.2.2.4. Zusammenfassung

Bei der mitarbeiterbezogenen Kontrollvariablen Position treten keine die Befragungsergebnisse signifikant verzerrenden Einflüsse auf. Leichte Effekte treten bei den mitarbeiterbezogenen Kontrollvariablen Geschlecht sowie Glaubenszugehörigkeit auf. Diese Effekte sind, auf die jeweilige Kontrollvariable bezogen, jedoch insgesamt zu vernachlässigen und finden daher bei den weiteren Analysen keine Berücksichtigung. Die mitarbeiterbezogenen Kontrollvariablen sind folglich insgesamt bei den weiteren Analysen nicht zu berücksichtigen.

Einfluß gering, Kontrollvariable findet keine weitere Berücksichtigung

Untersuchungskonstrukte	Mitarbeiterbezogene Kontrollvariablen		
	Geschlecht	Position	Glaubenszugehörigkeit
Führung christliches Hotel			
Führung nicht christliches Hotel			
Führung Wichtigkeit			
Strategie christliches Hotel			
Strategie nicht christliches Hotel			
Strategie Wichtigkeit			
Mitarbeiter christliches Hotel			
Mitarbeiter nicht christliches Hotel			
Mitarbeiter Wichtigkeit			
Partnerschaften und Ressourcen christliches Hotel			
Partnerschaften und Ressourcen nicht christliches Hotel			
Partnerschaften und Ressourcen Wichtigkeit			
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen christliches Hotel			
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen nicht christliches Hotel			
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen Wichtigkeit			
Kundenbezogene Ergebnisse christliches Hotel			
Kundenbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel			
Kundenbezogene Ergebnisse Wichtigkeit			
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliches Hotel			
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel			
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse Wichtigkeit			
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse christliches Hotel			
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel			
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse Wichtigkeit			
Christliche Werte christliches Hotel			
Christliche Werte nicht christliches Hotel			
Christliche Werte Wichtigkeit			
Ergänzung christliche Werte christliches Hotel			
Ergänzung christliche Werte nicht christliches Hotel			
Ergänzung christliche Werte Wichtigkeit			

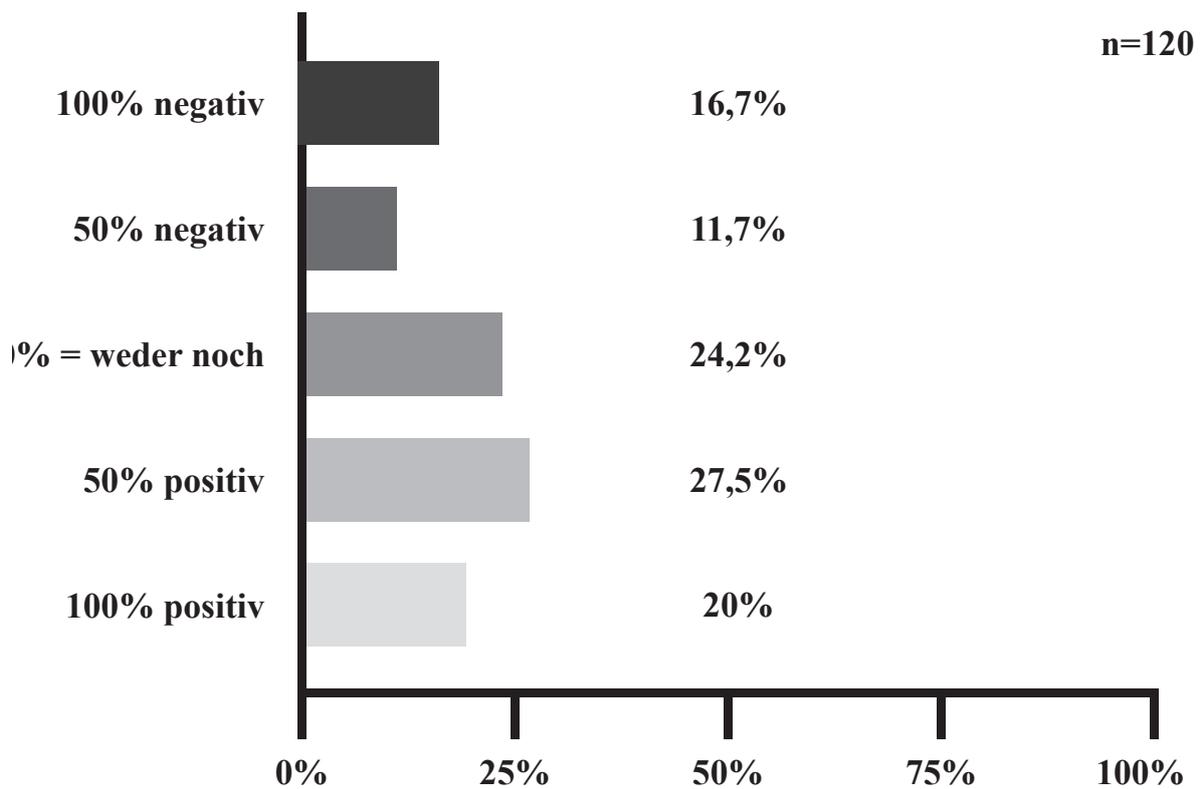
**Abbildung 93:** Mitarbeiterbezogene Kontrollvariablen - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 5.4.3.3. Mitarbeiterbezogene Einschätzungen

#### 5.4.3.3.1. Wichtigkeit christliche Ausrichtung Arbeitgeber

16,7% der befragten Mitarbeiter geben an, dass die christliche Ausrichtung ihres Arbeitgebers gar nicht wichtig sei. 11,7% der Befragten ist die christliche Ausrichtung ihres Arbeitgebers eher nicht wichtig (25%), 24,2% teils teils wichtig (50%), 27,5% eher wichtig (75%) und 20% sehr wichtig (100%). An dieser Stelle machten neun der insgesamt 129 befragten Personen keine Angaben.



**Abbildung 94:** Wichtigkeit christliche Ausrichtung Arbeitgeber - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

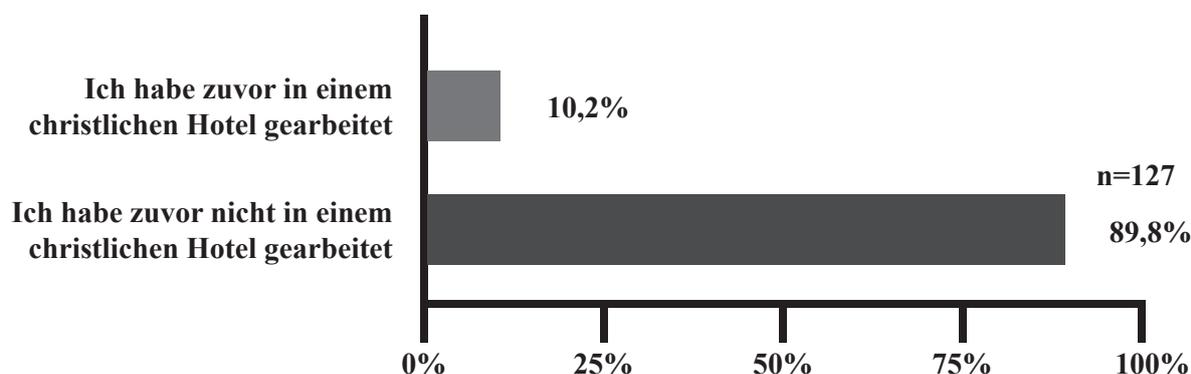
Um herauszufinden, ob sich die Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung des Arbeitgebers auf die Studienergebnisse auswirkt, wurden Korrelationsanalysen zweier Intervallskalen<sup>397</sup> (Variable Wichtigkeit christliche Ausrichtung Arbeit-

<sup>397</sup> Vgl. Bortz, Jürgen; Schuster, Christof (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 171.

geber/Untersuchungskonstrukte) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 606 ff.). Es zeigen sich signifikante positive Korrelationen zwischen der Variable und fünf der acht *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukte, die *christliche Hotels* bzw. acht von acht *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukte, die *Wichtigkeit* abbilden. In den *EFQM Excellence Modell* bezogenen Untersuchungskonstrukte, die *nicht christliche Hotels* abbilden, zeigen sich keine signifikanten Effekte. In den *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich signifikante positive Korrelationen zwischen der Variable und zwei der zwei *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte*, die *christliche Hotels* bzw. zwei der zwei *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte*, die *Wichtigkeit* abbilden. In den *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten*, die *nicht christliche Hotels* abbilden, zeigen sich keine signifikanten Effekte.

#### 5.4.3.3.2. Vorerfahrungen christliches Hotel

10,2% der befragten Mitarbeiter geben an, dass sie zuvor bereits in einem anderen *christlichen Hotel* gearbeitet haben. 89,8% der Befragten haben noch nicht in einem anderen *christlichen Hotel* gearbeitet. An dieser Stelle machten zwei der insgesamt 129 befragten Personen keine Angaben.

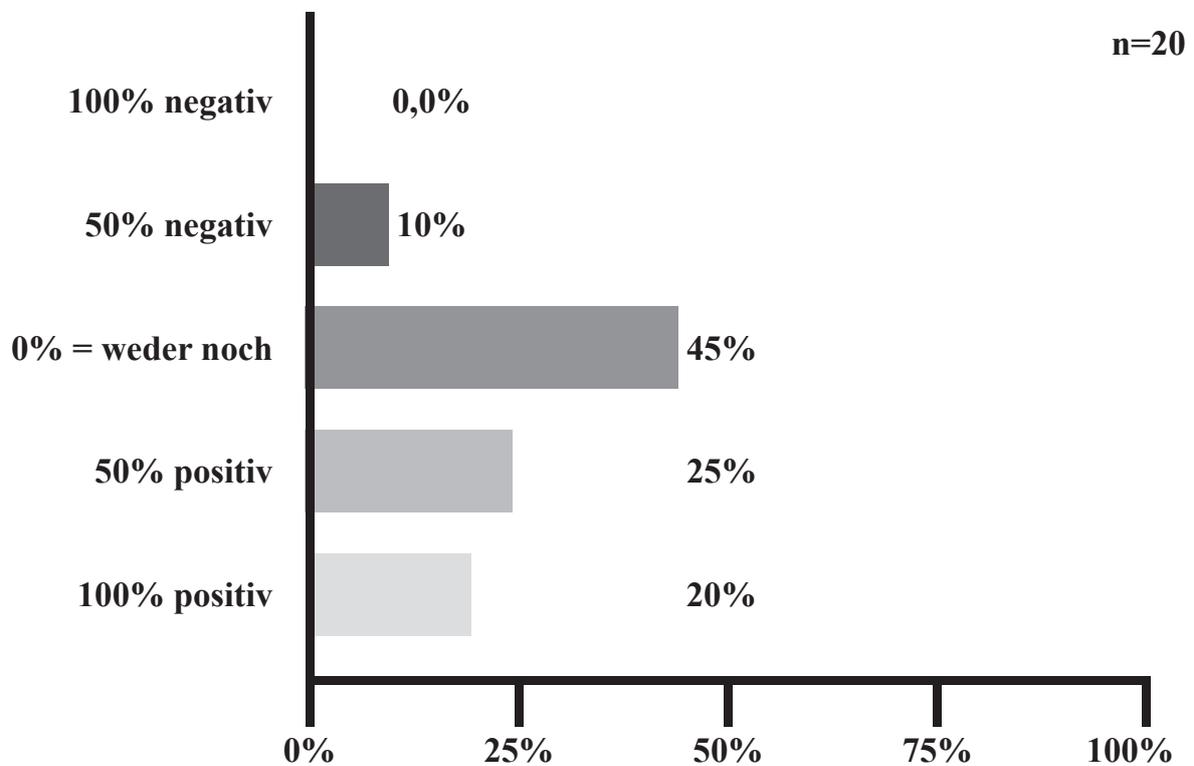


**Abbildung 95:** Vorerfahrungen *christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Bewertungen der Vorerfahrungen in *christlichen Hotels* aus Sicht der Befragten reichen von positiv (100%) bis teils teils negativ (-50%). 10% der Befragten bewerten die Erfahrungen in einem anderen *christlichen Hotel* als teils

teils negativ (-50%), 45% der Befragten als weder positiv noch negativ (0%), 25% der Befragten als teils teils positiv (50%) und 20% der Befragten als insgesamt positiv (100%). 109 der befragten 129 Personen machten an dieser Stelle keine Angaben.



**Abbildung 96:** Bewertungen Vorerfahrungen *christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

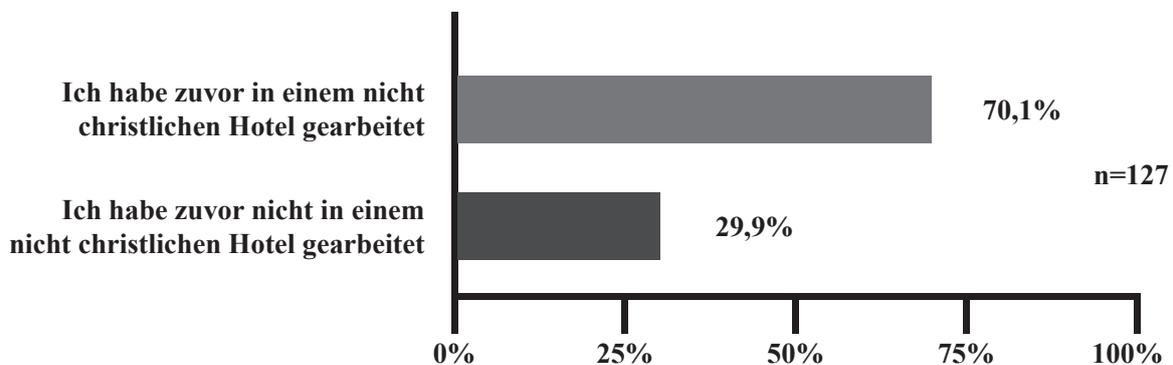
Um herauszufinden, ob sich die Vorerfahrungen der Befragten in (einem) anderen *christlichen Hotel(s)* gearbeitet zu haben auf die Studienergebnisse auswirken, wurden Korrelationsanalysen zweier Intervallskalen<sup>398</sup> (Variable Bewertungen Vorerfahrungen christliches Hotel/Untersuchungskonstrukte) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 647 ff.). Es zeigen sich signifikante positive Korrelationen zwischen der Variable und fünf der acht *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte*, die *christliche Hotels* bzw. in vier der

<sup>398</sup> Vgl. Bortz, Jürgen; Schuster, Christof (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 171.

acht, die *nicht christliche Hotels* bzw. in fünf der acht, die Wichtigkeit abbilden. In den *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich signifikante positive Korrelationen zwischen der Variable und allen *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten*.

### 5.4.3.3.3. Vorerfahrungen nicht christliches Hotel

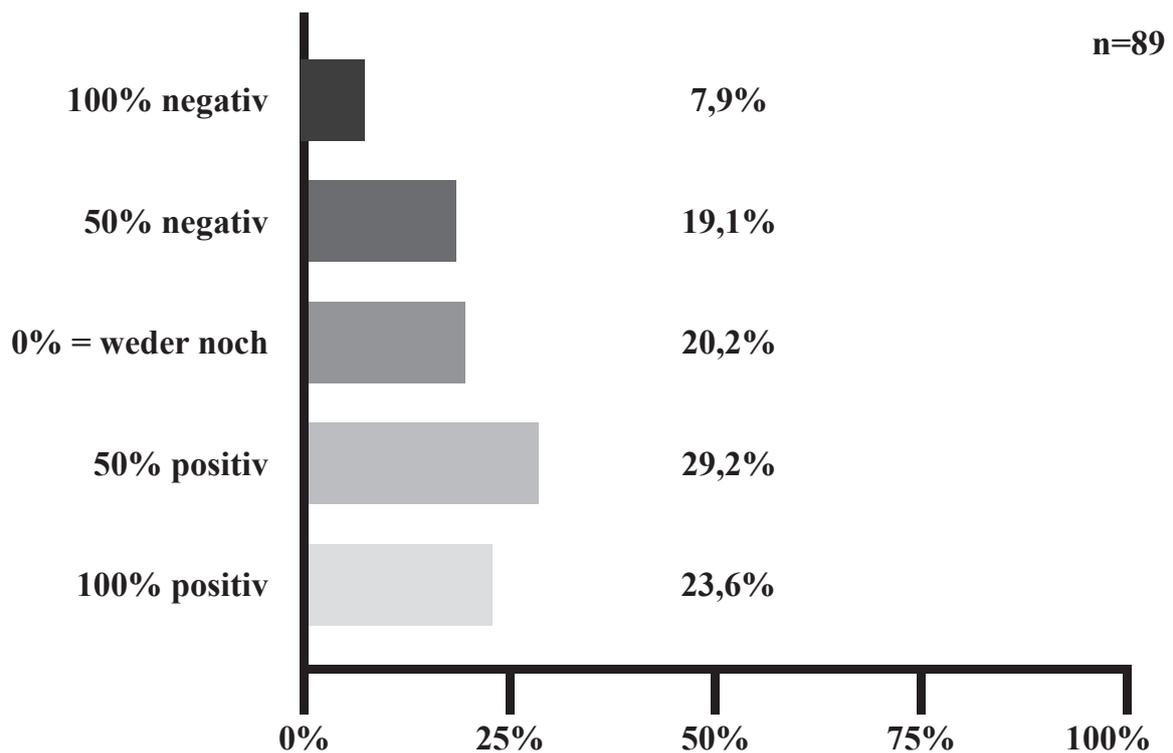
70,1% der befragten Mitarbeiter geben an, dass sie zuvor bereits in einem *nicht christlichen Hotel* gearbeitet haben. 29,9% der Befragten haben noch nicht in einem *nicht christlichen Hotel* gearbeitet. An dieser Stelle machten zwei der insgesamt 129 befragten Personen keine Angaben.



**Abbildung 97:** Vorerfahrungen *nicht christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Bewertungen der Vorerfahrungen in *nicht christlichen Hotels* aus Sicht der Befragten reichen von positiv (100%) bis negativ (-100%). 7,9% der Befragten bewerten die Vorerfahrungen in einem *nicht christlichen Hotel* als negativ (-100%), 19,1% als teils teils negativ (-50%), 20,2% der Befragten als weder positiv noch negativ (0%), 29,2% der Befragten als teils teils positiv (50%) und 23,6% der Befragten als insgesamt positiv (100%). 40 der befragten 129 Personen machten an dieser Stelle keine Angaben.



**Abbildung 98:** Bewertungen Vorerfahrungen *nicht christliches Hotel* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Um herauszufinden, ob sich die Vorerfahrungen der Befragten in einem *nicht christlichen Hotel* auf die Studienergebnisse auswirken, wurden Korrelationsanalysen zweier Intervallskalen<sup>399</sup> (Variable Bewertungen Vorerfahrungen nicht christliches Hotel/Untersuchungskonstrukte) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 680 ff.). Es zeigen sich signifikante positive Korrelationen zwischen der Variable und allen der acht *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte*, die *nicht christliche Hotels* bzw. vier von acht *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte*, die *Wichtigkeit* bzw. in einem von acht *EFQM Excellence Modell bezogenen Untersuchungskonstrukte*, die *christliche Hotels* abbilden. In den *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* zeigen sich signifikante positive Korrelationen zwischen der Variable und zwei der zwei *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte*, die *nicht christ-*

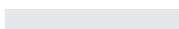
<sup>399</sup> Vgl. Bortz, Jürgen; Schuster, Christof (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 171.

*liche Hotels* bzw. in einem der zwei *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukte*, die *Wichtigkeit* abbilden. In den *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten*, die *christliche Hotels* abbilden, zeigen sich keine signifikanten Effekte.

#### **5.4.3.3.4. Zusammenfassung**

Erwartungsgemäß treten bei allen mitarbeiterbezogenen Einschätzungen Wichtigkeit christliche Ausrichtung des Arbeitgebers, Vorerfahrungen christliches Hotel sowie Vorerfahrungen nicht christliches Hotel zahlreiche signifikante Einflüsse auf.

Untersuchungskonstrukte	Mitarbeiterbezogene Einschätzungen	Wichtigkeit christliche Ausrichtung des Arbeitgebers	Vorerfahrungen christliches Hotel	Vorerfahrungen nicht christliches Hotel
Führung christliches Hotel				
Führung nicht christliches Hotel				
Führung Wichtigkeit				
Strategie christliches Hotel				
Strategie nicht christliches Hotel				
Strategie Wichtigkeit				
Mitarbeiter christliches Hotel				
Mitarbeiter nicht christliches Hotel				
Mitarbeiter Wichtigkeit				
Partnerschaften und Ressourcen christliches Hotel				
Partnerschaften und Ressourcen nicht christliches Hotel				
Partnerschaften und Ressourcen Wichtigkeit				
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen christliches Hotel				
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen nicht christliches Hotel				
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen Wichtigkeit				
Kundenbezogene Ergebnisse christliches Hotel				
Kundenbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel				
Kundenbezogene Ergebnisse Wichtigkeit				
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliches Hotel				
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel				
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse Wichtigkeit				
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse christliches Hotel				
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel				
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse Wichtigkeit				
Christliche Werte christliches Hotel				
Christliche Werte nicht christliches Hotel				
Christliche Werte Wichtigkeit				
Ergänzung christliche Werte christliches Hotel				
Ergänzung christliche Werte nicht christliches Hotel				
Ergänzung christliche Werte Wichtigkeit				

Signifikant 

**Abbildung 99:** Mitarbeiterbezogene Einschätzungen - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

## 5.4.3.4. Zentrale Ergebnisse

### 5.4.3.4.1. Hypothese 1

Zur Überprüfung der Hypothese 1 werden die deskriptiv ermittelten Mittelwertsunterschiede (*christliches* versus *nicht christliches Hotel*) der einzelnen *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukte*<sup>400</sup> paarweise t-getestet.

Christliche Hotels in Deutschland erreichen aus Sicht ihrer Mitarbeiter über alle Konstrukte des EFQM Excellence Modells einen höheren Grad der Exzellenz als nicht christliche Hotels.

**Abbildung 100:** Hypothese 1

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Stabilität der Ergebnisse der T-Tests für verbundene Stichproben wird anschließend anhand von Varianzanalysen mit Messwiederholungen (Kontrollvariablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel*)<sup>401</sup> überprüft (vgl. im Anhang die Seiten 713 ff.).

#### 5.4.3.4.1.1. EFQM Excellence Modell bezogen

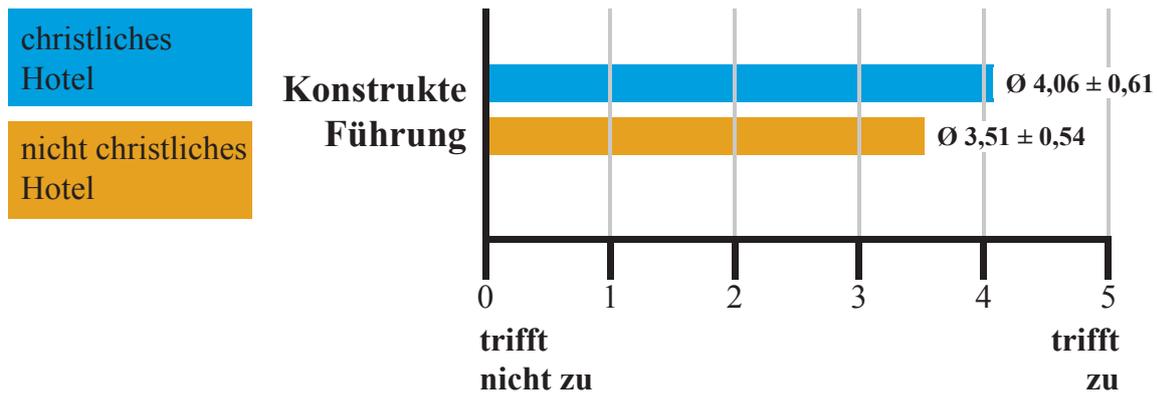
##### 5.4.3.4.1.1.1. Führung

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Führung* auf einem vergleichsweise höheren Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $4,06 \pm 0,61$ ) als *nicht christliche Hotels* (Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $3,51 \pm 0,54$ ).

---

400 Vgl. weiterführend Abschnitt 5.4.3.1.1. dieser Ausarbeitung.

401 Vgl. zu den hotelbezogenen bzw. mitarbeiterbezogenen Kontrollvariablen weiterführend insbesondere die Abschnitte 5.4.3.2.1.9. sowie 5.4.3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.



**Abbildung 101:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Führung* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Führung* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p < 0,001$  ein hoch signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 713 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2-seitig)
Paar 1	Führung christliches Hotel	4,06	129	0,61	0,000
	Führung nicht christliches Hotel	3,51	129	0,54	

**Abbildung 102:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell* bezogenes Konstrukts *Führung* - Hauptuntersuchung

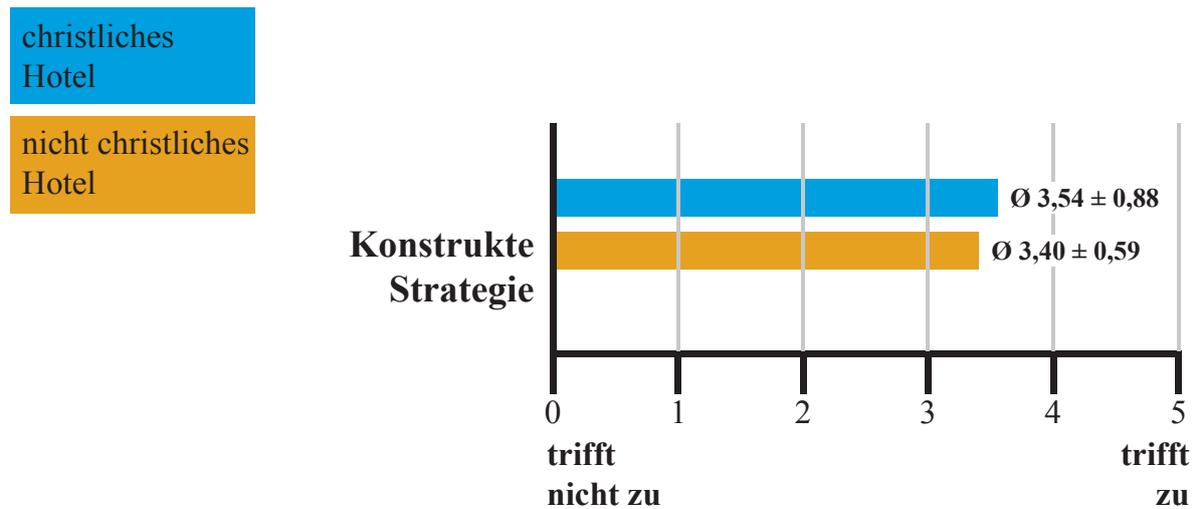
**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Führung* ist auch unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 734 ff.).

#### 5.4.3.4.1.1.2. Strategie

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Strategie* auf einem vergleichsweise leicht höheren Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,54 \pm 0,88$ ) als *nicht christliche Hotels*

(Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $3,40 \pm 0,59$ ).



**Abbildung 103:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Strategie* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Strategie* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p > 0,05$  kein signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 740 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Strategie christliches Hotel	3,54	129	0,88	0,069
	Strategie nicht christliches Hotel	3,40	129	0,59	

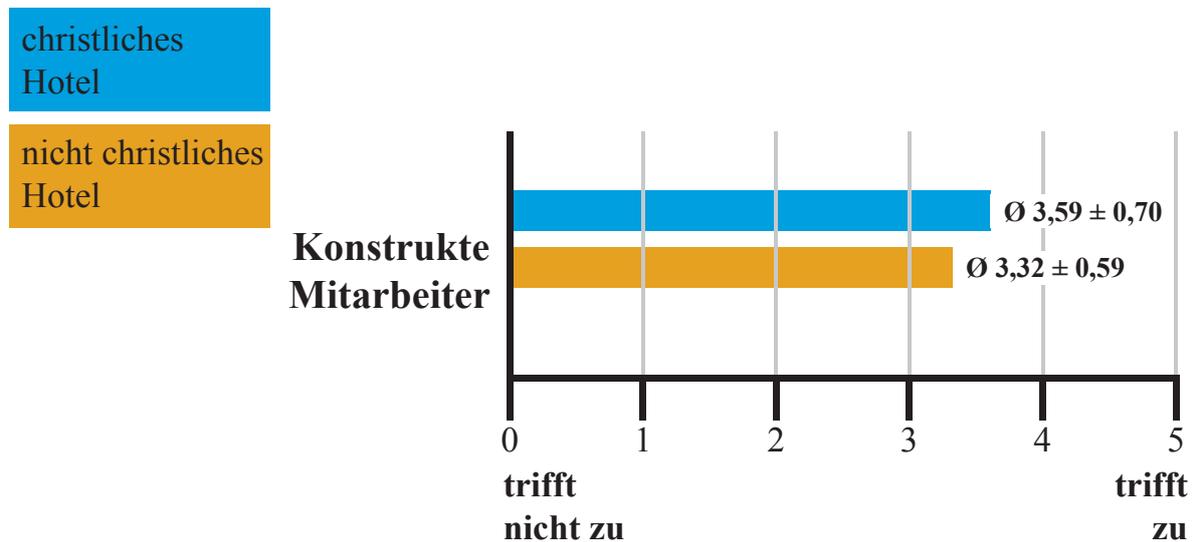
**Abbildung 104:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Strategie* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Strategie* ist unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 745 ff.).

### 5.4.3.4.1.1.3. Mitarbeiter

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Mitarbeiter* auf einem vergleichsweise leicht höheren Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,59 \pm 0,70$ ) als *nicht christliche Hotels* (Mittelwert nicht christliches Hotel  $3,32 \pm 0,59$ ).



**Abbildung 105:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Mitarbeiter* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p < 0,001$  ein hoch signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 751 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Mitarbeiter christliches Hotel	3,59	129	0,70	0,000
	Mitarbeiter nicht christliches Hotel	3,32	129	0,59	

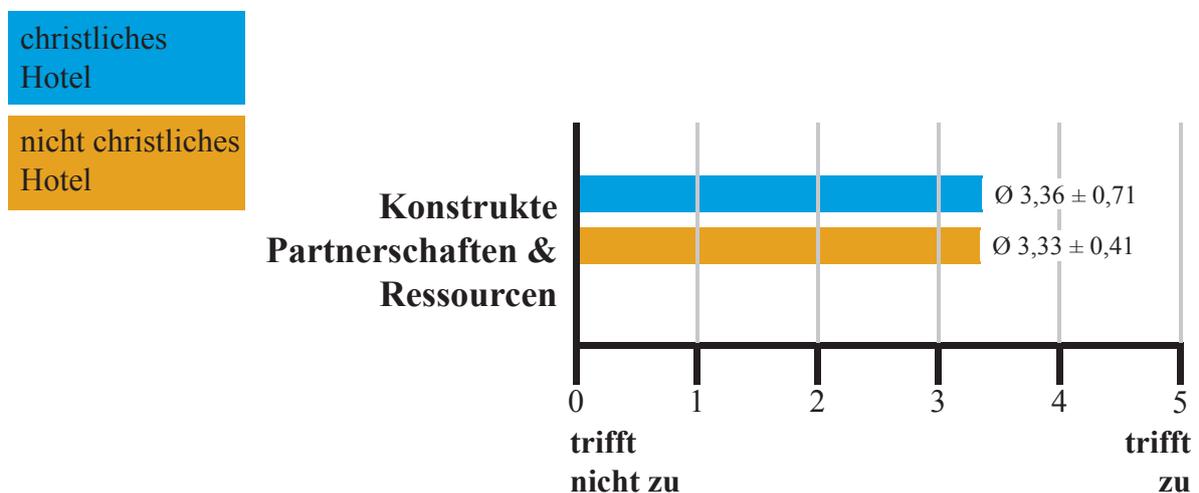
**Abbildung 106:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Mitarbeiter* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Mitarbeiter* ist auch unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* hoch signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 761 ff.).

#### 5.4.3.4.1.1.4. Partnerschaften und Ressourcen

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Partnerschaften und Ressourcen* auf einem vergleichsweise nahezu identisch mittelhohen Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,36 \pm 0,71$ ) wie *nicht christliche Hotels* (Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $3,33 \pm 0,41$ ).



**Abbildung 107:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Partnerschaften und Ressourcen* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Partnerschaften und Ressourcen* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p > 0,05$  kein signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 767 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Partnerschaften und Ressourcen christliches Hotel	3,36	129	0,71	0,733
	Partnerschaften und Ressourcen nicht christliches Hotel	3,33	129	0,41	

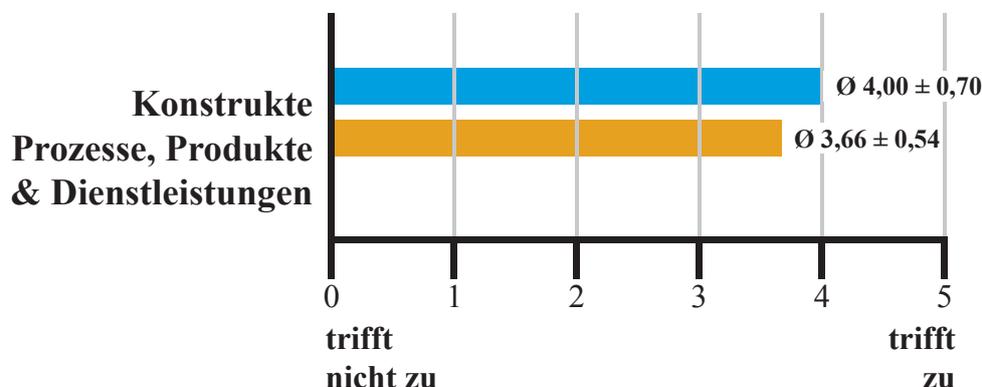
**Abbildung 108:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Partnerschaften und Ressourcen* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Partnerschaften und Ressourcen* ist auch unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* nicht signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 773 ff.).

#### **5.4.3.4.1.1.5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen**

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* auf einem vergleichsweise höheren Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $4,00 \pm 0,70$ ) als *nicht christliche Hotels* (Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $3,66 \pm 0,54$ ).



**Abbildung 109:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p < 0,001$  ein hoch signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 780 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Prozesse, Produkte und Dienstleistungen christliches Hotel	4,00	129	0,70	0,000
	Prozesse, Produkte und Dienstleistungen nicht christliches Hotel	3,66	129	0,54	

**Abbildung 110:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* - Hauptuntersuchung

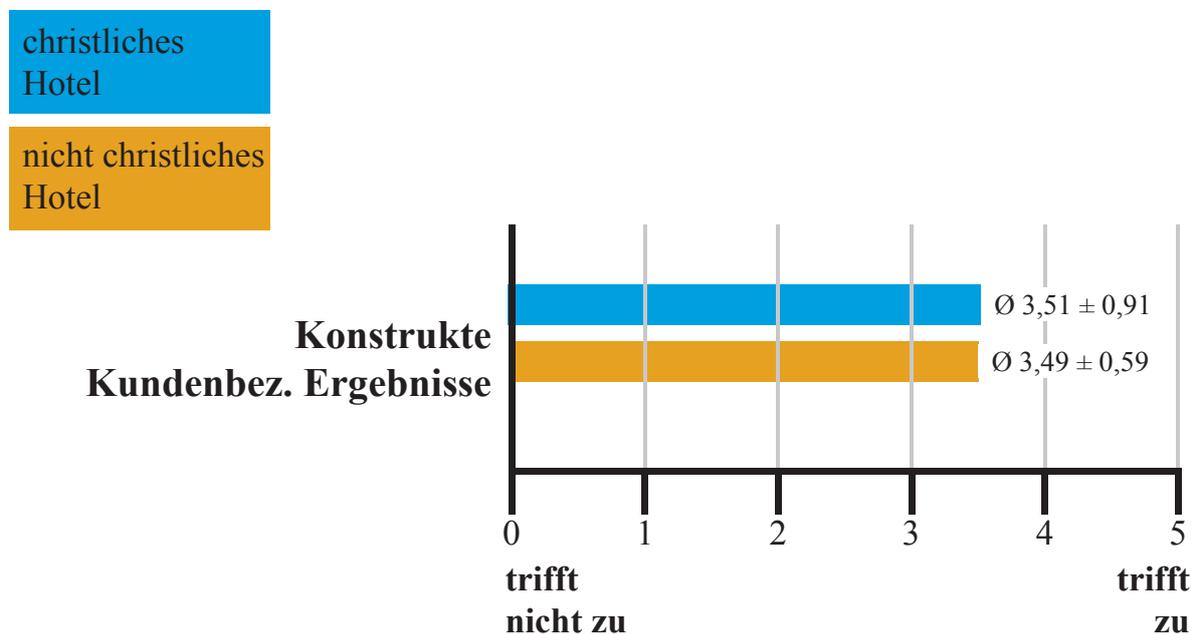
**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich

zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* ist auch unter Kontrolle der Variablen *Angebotsform nicht christliches Wellnesshotel* und *Größe nicht christliches Hotel* hoch signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 786 ff.).

#### 5.4.3.4.1.1.6. Kundenbezogene Ergebnisse

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Kundenbezogene Ergebnisse* auf einem nahezu identisch mittelhohen Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,51 \pm 0,91$ ) wie *nicht christliche Hotels* (Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $3,49 \pm 0,59$ ).



**Abbildung 111:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Kundenbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Kundenbezogene Ergebnisse* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p > 0,05$  kein signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 792 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Kundenbezogene Ergebnisse christliches Hotel	3,51	129	0,91	0.82
	Kundenbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel	3,49	129	0,59	

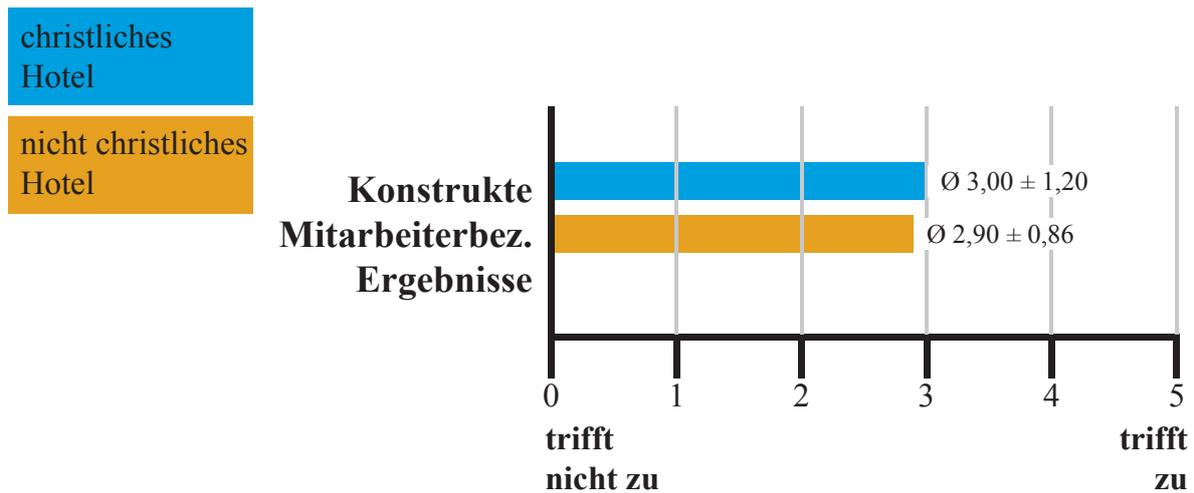
**Abbildung 112:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Kundenbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Kundenbezogene Ergebnisse* ist auch unter Kontrolle der Variablen *Angebotsform nicht christliches Wellnesshotel* und *Größe nicht christliches Hotel* nicht signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 795 ff.).

#### **5.4.3.4.1.1.7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* auf einem ähnlich mittelhohen Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,00 \pm 1,20$ ) als *nicht christliche Hotels* (Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $2,90 \pm 0,86$ ).



**Abbildung 113:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p > 0,05$  kein signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 801 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse christliches Hotel	3,00	129	1,20	0.386
	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel	2,90	129	0,86	

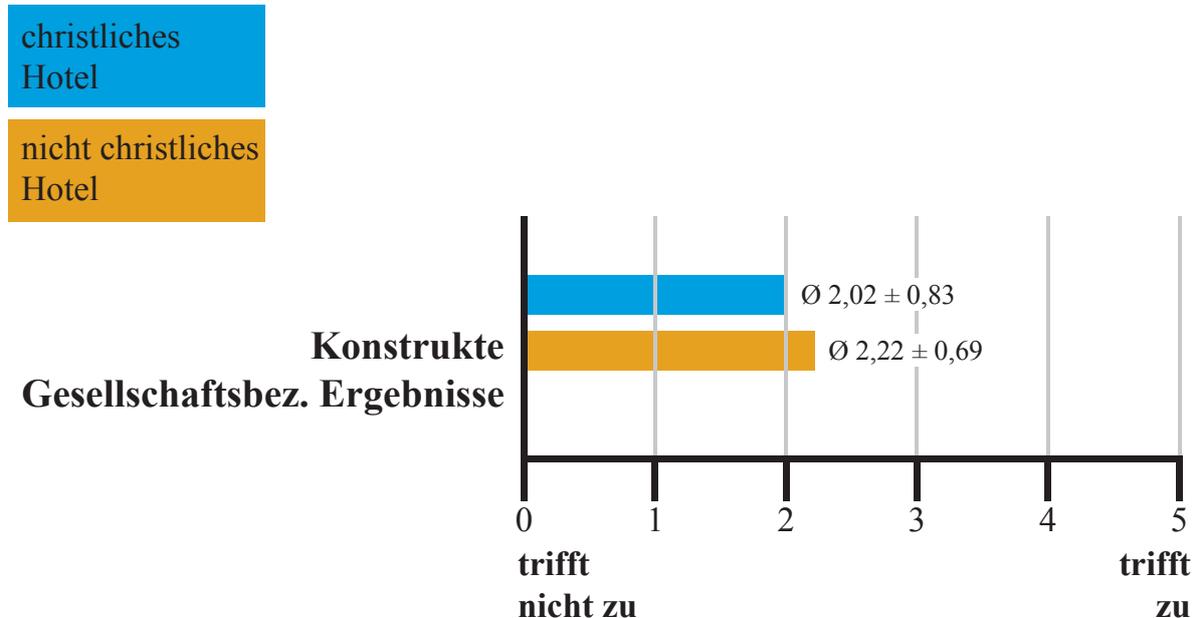
**Abbildung 114:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse* ist auch unter Kontrolle der Variablen *Angebotsform nicht christliches Wellnesshotel* und *Größe nicht christliches Hotel* nicht signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 804 ff.).

#### 5.4.3.4.1.1.8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* auf einem vergleichsweise ähnlich geringen Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $2,02 \pm 0,83$ ) wie *nicht christliche Hotels* (Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $2,22 \pm 0,69$ ).



**Abbildung 115:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p < 0,05$  ein signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 810 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse christliches Hotel	2,02	129	0,83	0.007
	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse nicht christliches Hotel	2,22	129	0,69	

**Abbildung 116:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* - Hauptuntersuchung

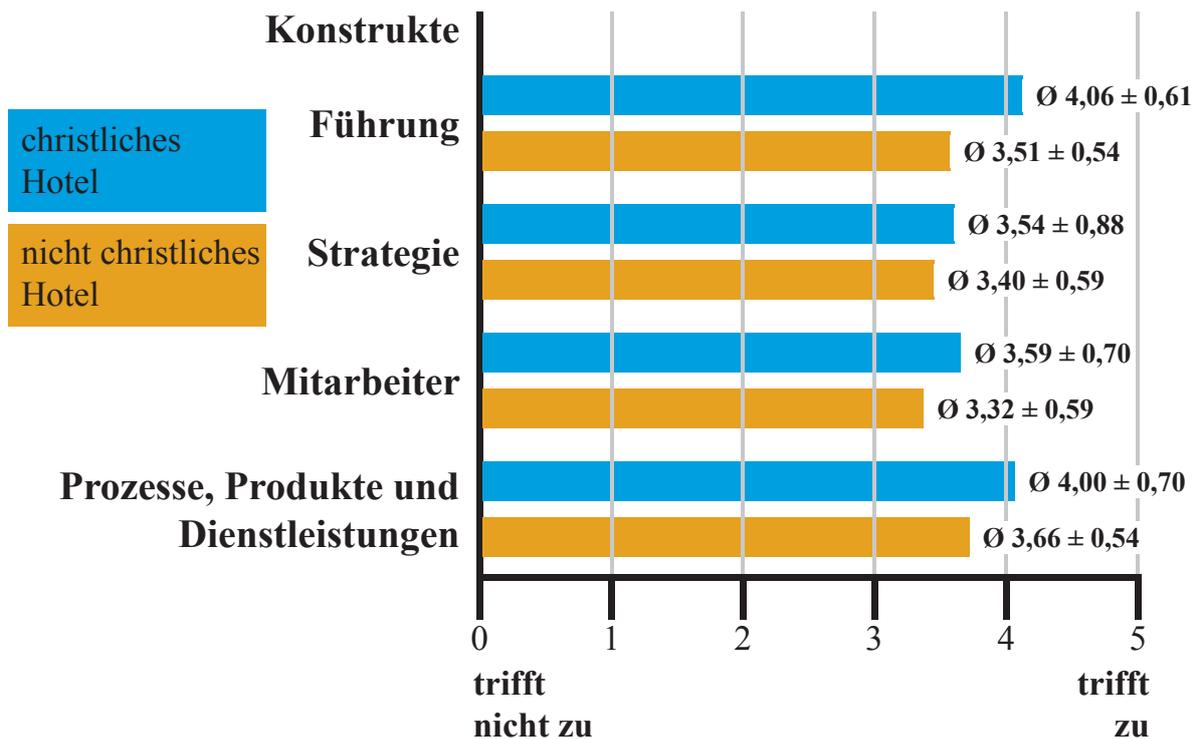
**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse* ist unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* nicht signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 814 ff.).

#### 5.4.3.4.1.2. Zusammenfassung

Die jeweils t-getesteten Mittelwertsunterschiede zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weisen nur in vier (*Führung, Mitarbeiter, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* und *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse*) der acht *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukte* mit einem jeweils zweiseitigen Wert von  $p < 0,05$  signifikante Ergebnisse auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 713 - 818).

Die jeweils durch Varianzanalysen mit Messwiederholungen getesteten Mittelwertsunterschiede zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weisen nur in vier (*Führung, Strategie, Mitarbeiter* und *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen*) der acht *EFQM Excellence Model bezogenen Konstrukten* unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* signifikante Ergebnisse zugunsten *christlicher Hotels* auf. Hiermit kann die Hypothese 1 nur teilweise als Beleg angesehen werden (vgl. Abbildung 117).



**Abbildung 117:** Zusammenfassende Darstellung der unter Messwiederholung als signifikant getesteten Mittelwertsunterschiede in den jeweiligen *EFQM Excellence Modell* bezogenen *Untersuchungskonstrukten* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

#### 5.4.3.4.2. Hypothese 2

Zur Überprüfung der Hypothese 2 werden die deskriptiv ermittelten Mittelwertsunterschiede (*christliches* versus *nicht christliches Hotel*) der einzelnen *kulturbezogenen Konstrukte*<sup>402</sup> paarweise t-getestet.

Christliche Hotels in Deutschland erreichen aus Sicht ihrer Mitarbeiter sowohl im Konstrukt *Christliche Werte* als auch im Konstrukt *Ergänzende christliche Werte* einen höheren Grad der Exzellenz als nicht christliche Hotels.

**Abbildung 118:** Hypothese 2

**Quelle:** Eigene Darstellung

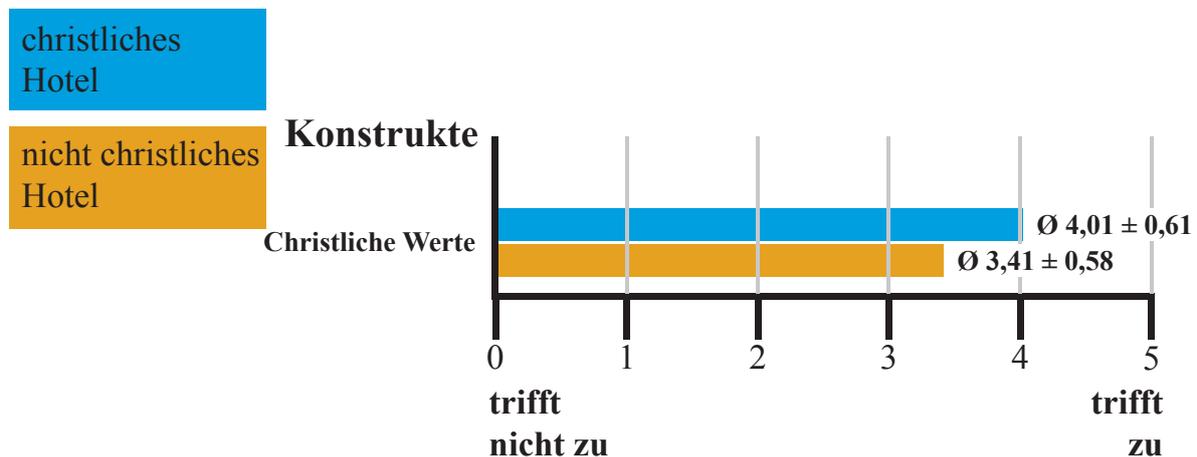
402 Vgl. weiterführend Abschnitt 5.4.3.1.2. dieser Ausarbeitung.

Die Stabilität der Ergebnisse der T-Tests für verbundene Stichproben wird anschließend anhand von Varianzanalysen mit Messwiederholungen (Kontrollvariablen Angebotsform *christliches Stadthotel*, Angebotsform *christliches Wellnesshotel*, Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel*)<sup>403</sup> überprüft (vgl. im Anhang die Seiten 819 ff.).

#### 5.4.3.4.2.1. Kulturbezogen

##### 5.4.3.4.2.1.1. Christliche Werte

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Christliche Werte* auf einem vergleichsweise höheren Bewertungsniveau (Mittelwert christliches Hotel  $4,01 \pm 0,61$ ) als *nicht christliche Hotels* (Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $3,41 \pm 0,58$ ).



**Abbildung 119:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell* bezogenen Konstrukts *Christliche Werte* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Christliche Werte* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p < 0,001$  ein hoch signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 819 ff.).

403 Vgl. zu den hotelbezogenen bzw. mitarbeiterbezogenen Kontrollvariablen weiterführend insbesondere die Abschnitte 5.4.3.2.1.9. sowie 5.4.3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Christliche Werte christliches Hotel	4,01	129	0,61	0.000
	Christliche Werte nicht christliches Hotel	3,41	129	0,58	

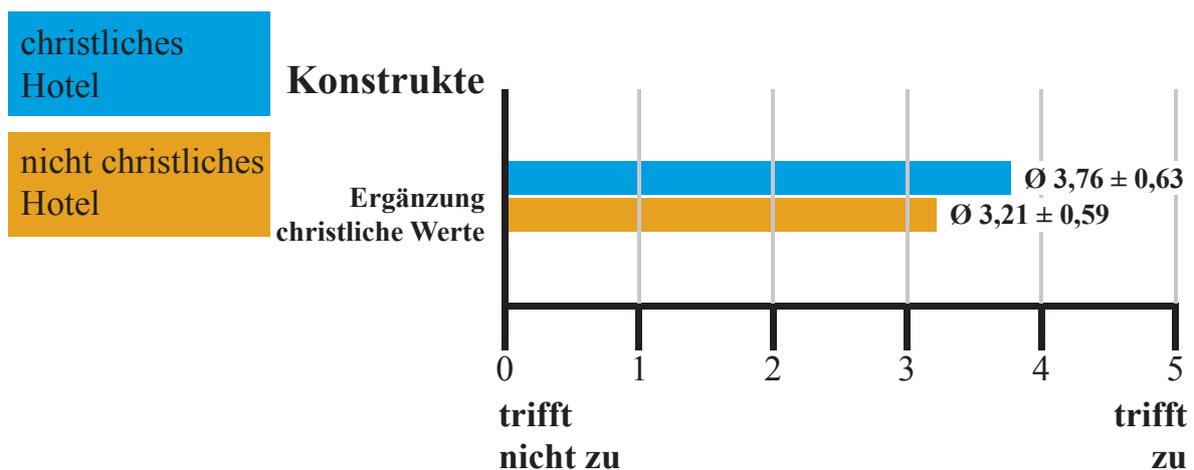
**Abbildung 120:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Christliche Werte* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Christliche Werte* ist auch unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* hoch signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 830 ff.).

#### 5.4.3.4.2.1.2. Ergänzung christliche Werte

Die Befragten bewerten *christliche Hotels* im untersuchten *EFQM Excellence Konstrukt Ergänzung christliche Werte* auf einem vergleichsweise höheren Bewertungsniveau (Mittelwert *christliches Hotel*  $3,76 \pm 0,63$ ) als *nicht christliche Hotels* (Mittelwert *nicht christliches Hotel*  $3,21 \pm 0,59$ ).



**Abbildung 121:** Deskriptive Analyse des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Ergänzung christliche Werte* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der t-getestete Mittelwertsunterschied im Konstrukt *Ergänzung christliche Werte* zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weist mit einem zweiseitigen Wert von  $p < 0,001$  ein hoch signifikantes Ergebnis auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 853 ff.).

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Sig. (2.seitig)
Paar 1	Ergänzung christliche Werte christliches Hotel	3,76	129	0,63	0.000
	Ergänzung christliche Werte nicht christliches Hotel	3,21	129	0,59	

**Abbildung 122:** T-Test/Stichproben mit paarigen Werten des *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukts Ergänzung christliche Werte* - Hauptuntersuchung

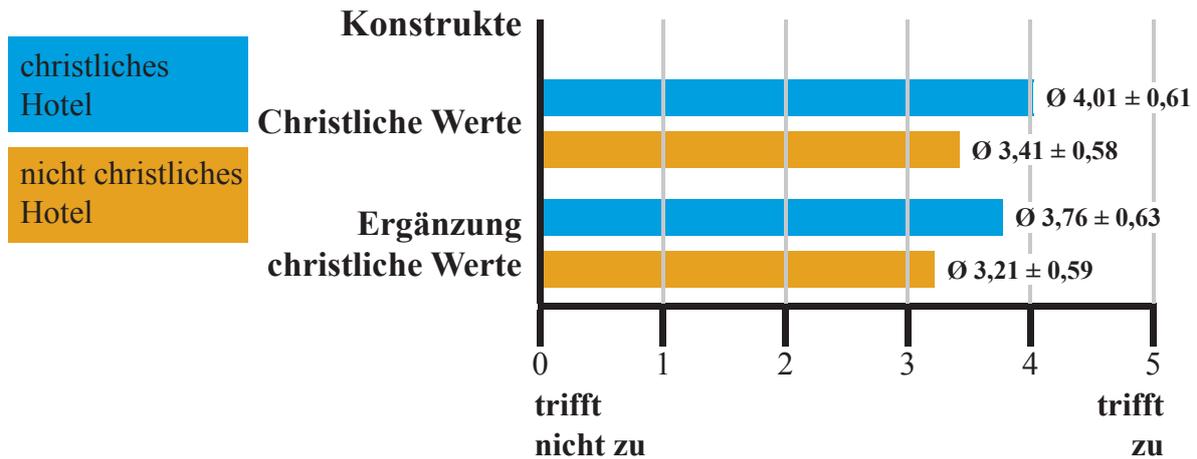
**Quelle:** Eigene Darstellung

Der getestete Mittelwertsunterschied zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* im Konstrukt *Ergänzung christliche Werte* ist auch unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* hoch signifikant (vgl. weiterführend im Anhang S. 863 ff.).

#### 5.4.3.4.2.2. Zusammenfassung

Die jeweils t-getesteten Mittelwertsunterschiede zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weisen in beiden (*Christliche Werte*, *Ergänzung christliche Werte*) *kulturbezogenen Konstrukten* mit einem jeweils zweiseitigen Wert von  $p < 0,001$  hoch signifikante Ergebnisse auf (vgl. weiterführend im Anhang S. 819 - 886).

Die jeweils durch Varianzanalysen mit Messwiederholungen getesteten Mittelwertsunterschiede zwischen *christlichen Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* weisen ebenfalls in beiden (*Christliche Werte*, *Ergänzung christliche Werte*) *kulturbezogenen Konstrukten* unter Kontrolle der Variablen Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* und Größe *nicht christliches Hotel* hoch signifikante Ergebnisse zugunsten *christlicher Hotels* auf. Hiermit kann die Hypothese 2 bestätigt werden (vgl. Abbildung 123).



**Abbildung 123:** Zusammenfassende Darstellung der unter Messwiederholung als signifikant getesteten Mittelwertsunterschiede in den jeweiligen *kulturbezogenen Untersuchungskonstrukten* - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

### 5.4.3.4.3. Hypothese 3

Zur Überprüfung der Hypothese 3 wurden einfaktorielle Varianzanalysen (Faktor Glaubenszugehörigkeit der Befragten) durchgeführt.

Christliche Werte, sofern sie nicht explizit als solche bezeichnet werden, sind den Mitarbeitern christlicher Hotels in Deutschland unabhängig von ihrer Glaubenszugehörigkeit (christlich, anders, ohne) gleich wichtig.

**Abbildung 124:** Hypothese 3

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Stabilität der Ergebnisse der Varianzanalysen wurden anschließend anhand von univariaten Varianzanalysen (Kontrollvariable Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel*)<sup>404</sup> überprüft. Bei der ersten als auch der zweiten Varianzanalyse wurde zudem ein Post-hoc-Test (Scheffé-Test) durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 887 - 897).

<sup>404</sup> Vgl. zu den hotelbezogenen bzw. mitarbeiterbezogenen Kontrollvariablen weiterführend insbesondere die Abschnitte 5.4.3.2.1.9. sowie 5.4.3.2.2.4. dieser Ausarbeitung.

### **5.4.3.4.3.1. Kulturbezogen**

#### **5.4.3.4.3.1.1. Christliche Werte**

Im Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse zeigt sich kein signifikanter Unterschied je nach Glaubenszugehörigkeit für das Konstrukt *Christliche Werte Wichtigkeit*. Diese Ergebnisse bleiben bestehen, auch wenn die Kontrollvariable Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* ins Modell eingeführt wird (vgl. weiterführend im Anhang S. 887 ff.).

#### **5.4.3.4.3.1.2. Ergänzung christliche Werte**

Im Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse zeigt sich kein signifikanter Unterschied je nach Glaubenszugehörigkeit für das Konstrukt *Ergänzung christliche Werte Wichtigkeit*. Diese Ergebnisse bleiben bestehen, auch wenn die Kontrollvariable Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* ins Modell eingeführt wird (vgl. weiterführend im Anhang S. 894 ff.).

#### **5.4.3.4.3.2. Zusammenfassung**

In beiden Konstrukten zeigt sich je nach Glaubenszugehörigkeit kein signifikanter Unterschied. Diese Ergebnisse bleiben bestehen, auch wenn die Kontrollvariable Angebotsform *nicht christliches Wellnesshotel* ins Modell eingeführt wird. Somit sind *Christliche Werte* und *Ergänzung christliche Werte*, sofern diese im Einzelnen nicht explizit als „christliche Werte bzw. christlich“ bezeichnet werden, für die Befragten unabhängig von ihrer eigenen Glaubenszugehörigkeit gleichermassen wichtig; die Befragten verfügen demnach unabhängig von ihrer eigenen Glaubenszugehörigkeit über eine gemeinsame Wertebasis (vgl. Abbildung 125). Hiermit kann die Hypothese 3 als belegt angesehen werden.



**Abbildung 125:** Gemeinsame Wertebasis der Befragten mit christlicher Glaubenszugehörigkeit bzw. ohne Glaubenszugehörigkeit - Hauptuntersuchung

**Quelle:** Eigene Darstellung

#### 5.4.3.4.4. Hypothese 4

Zur Überprüfung der Hypothese 4 wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse berechnet. Bei der Varianzanalyse wurde zudem ein Post-hoc-Test (Scheffé-Test)

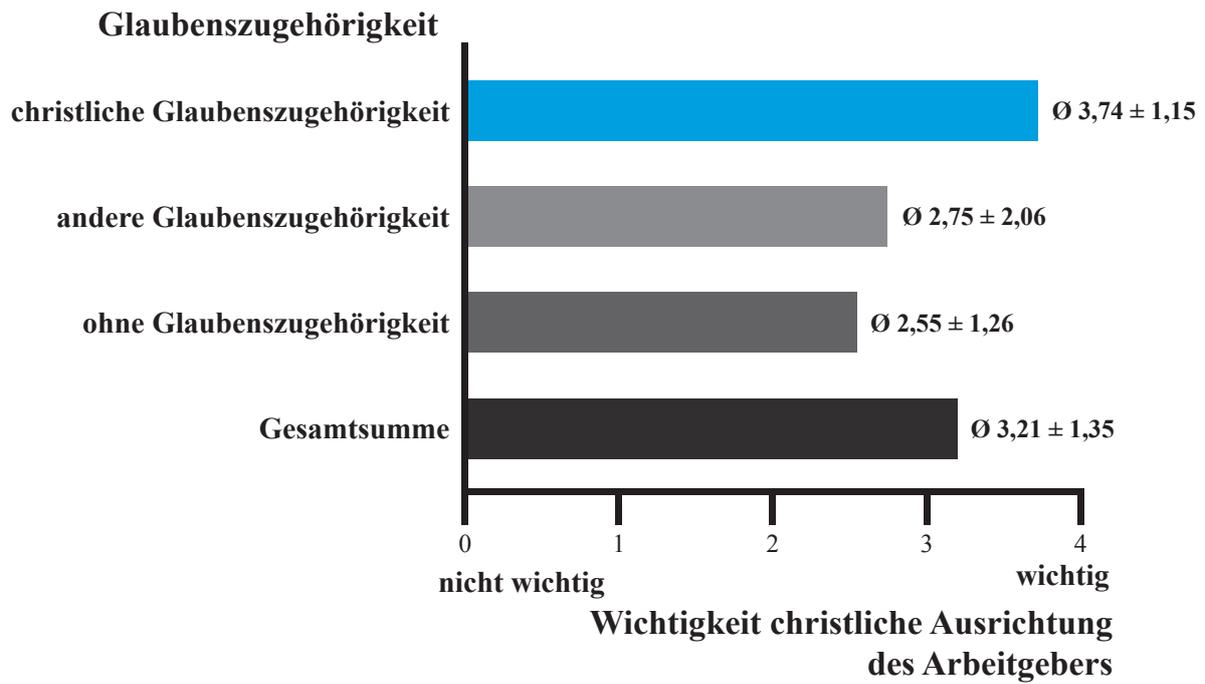
durchgeführt (vgl. weiterführend im Anhang S. 898 f.).

Christlich gläubigen Mitarbeitern christlicher Hotels in Deutschland ist - explizit gefragt - die christliche Ausrichtung ihres Arbeitgebers wichtiger, als Mitarbeitern anderer und Mitarbeitern ohne Glaubenszugehörigkeit.

**Abbildung 126:** Hypothese 4

**Quelle:** Eigene Darstellung

In der Anova wurde ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der expliziten Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung des Arbeitgebers gefunden. Im Post-hoc-Test (Scheffé-Test) zeigt sich, dass die christliche Ausrichtung des Arbeitgeberhotels Mitarbeitern christlicher Glaubenszugehörigkeit signifikant wichtiger ist als Mitarbeitern ohne Glaubenszugehörigkeit. Somit ist die christliche Ausrichtung des Arbeitgebers, wenn diese explizit genannt wird, Befragten christlicher Glaubenszugehörigkeit wichtiger, als Befragten ohne Glaubenszugehörigkeit. Hypothese 4 ist damit bestätigt.



**Abbildung 127:** Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung des Arbeitgebers unterschieden nach Glaubenszugehörigkeit der Befragten - Hauptuntersuchung  
**Quelle:** Eigene Darstellung

## 6. Diskussion

### 6.1. Implikationen für die Forschung

#### 6.1.1. Methodische Würdigung

Prämisse 1 folgt der European Foundation for Quality Management, aus deren Sicht es problemlos möglich ist, Mitarbeiter die Excellence ihres Arbeitgebers mittels des EFQM Modells differenziert bewerten zu lassen.<sup>405</sup> Im Rahmen der Studie erwies sich die gewählte fünfstufige Skala zusammen mit der Antwortoption „kann ich nicht beurteilen“ als adäquat.

Prämisse 2 setzt voraus, dass sich aus Sicht von Befragten die verschiedenen Ausprägungen der Items des EFQM Excellence Modells - im Sinne eines mehr oder weniger stark ausgeprägten Excellencegrades - als Anreize interpretieren lassen.<sup>406</sup> Die Untersuchungsergebnisse bestätigen diese Prämisse insofern, als dass in nahezu allen Items, die neben dem Excellencegrad im *christlichen Hotel* bzw. *nicht christlichen Hotel* auch *Wichtigkeit* aus Sicht der Mitarbeiter selbst abbilden, durchgängig hohe bis sehr Ausprägungen zu verzeichnen sind, was auf den vermuteten Zusammenhang schließen lässt.

Prämisse 3 konstatiert, dass die Excellence *christlicher Hotels* in Deutschland über das entwickelte EFQM Excellence Modell Hotel „C“ abgebildet werden kann.<sup>407</sup> Ein Indiz für die Gültigkeit der Prämisse 3 ist die Tatsache, dass die Konstrukte des Fragebogens, mithilfe dessen das EFQM Excellence Modell Hotel „C“ operationalisiert wird, reliabel abgebildet werden können. Die Reliabilitäten des entwickelten EFQM Excellence Modells Hotel „C“ weisen in der Hauptuntersuchung in den langen und mittleren Skalen insgesamt gute bis sehr gute Reliabilitäten, in den kurzen Skalen - mit Ausnahme des Konstrukts *Schlüsselergebnisse* - befriedigende bis sehr gute Reliabilitäten auf. Im Konstrukt *Schlüsselergebnisse* hat die sehr kurze Skala mit lediglich zwei Items insgesamt nur zu akzeptablen Reliabilitäten geführt, weshalb dieses Konstrukt bei der Auswertung der Studie nicht miteinbezogen wurde. Eine Möglichkeit

---

405 Vgl. Abschnitt 4.1.1. dieser Ausarbeitung.

406 Vgl. Abschnitt 4.1.2. dieser Ausarbeitung.

407 Vgl. Abschnitt 4.1.3. dieser Ausarbeitung.

die Reliabilitäten dieses Konstrukts zukünftig zu verbessern,<sup>408</sup> böte die Verlängerung der Skala durch zusätzliche Items; sowohl im Bereich der *Erfolgsmessgrößen* als auch bei den *Schlüsselleistungsindikatoren* mit bisher jeweils einem Item wären modellbezogen eine Vielzahl von ergänzenden Items denkbar.<sup>409</sup> Obgleich dieses Konstrukt im Pre-Test I bereits nur über zufriedenstellende Reliabilitäten verfügte, wurde von einer Verlängerung der Skala dieses Konstrukts für die Hauptuntersuchung abgesehen, da sich die Länge der Befragung mit 122 dreifach abgefragten Items zzgl. allgemeiner Daten und einer geschätzten Befragungsdauer von 45 - 60 Minuten bereits in den Vorstudien als grenzwertig lang erwiesen hatte. Obgleich eine Testverkürzung und damit eine Reduktion der Befragung im Vorfeld der Hauptuntersuchung angestrebt wurde, konnten keine Items gelöscht werden, da dies entweder in anderen miteinander verknüpften Konstrukten zu Verschlechterungen oder in Einzelfällen zu einer Veränderung des Gesamtmodells geführt hätte. Dies liegt an der Komplexität des entwickelten Modells, zum einen in Form der miteinander verknüpften dreifach abgefragten Items, zum anderen an den in das EFQM Excellence Modell integrierten kulturbezogenen Items. Obgleich dies einem schlüssigen und auch letztlich erfolgreichen Vorgehen entspricht, bleibt dennoch anzumerken, dass eine derart umfangreiche Befragung für die Befragten eine große Belastung darstellt und die Testlänge allein ggf. zu Verzerrungen führen könnte. Um dem entgegenzuwirken, wurden die Befragungsbögen in neun unterschiedlichen Reihenfolgen versendet. Bis auf in einem Fall wurde dies von den Befragten nicht als störend empfunden. Die Formulierung der Items wurde nach den Nachbesserungen aus den beiden Vorstudien in der Hauptuntersuchung lediglich in Einzelfällen noch als zu kompliziert angesehen.

In einem Einzelfall wurde die Befürchtung geäußert, dass aufgrund der im Zusammenhang für das Gewinnspiel vergebenen Losnummern die Anonymität der Gewinner bei der Entgegennahme des Preises eventuell gefährdet sei. Die Losnummern wurden in Anlehnung an die QR-Codes der Befragungsbögen vergeben, um sicherzustellen, dass sowohl lediglich Lose von Personen gewin-

---

408 Vgl. zur Schätzung der Reliabilität nach Testverlängerung weiterführend beispielsweise Bühner, Markus (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. München, Boston: Pearson Studium, S. 182 ff.

409 Vgl. Abschnitt 3.2.9. dieser Ausarbeitung.

nen konnten, die auch an der Befragung teilgenommen hatten, als auch um die Rückläufe selbst kontrollieren zu können.<sup>410</sup>

Die auf Basis der Anreiz-Beitrags-Theorie getroffene Prämisse 4, dass Mitarbeiter *christlicher Hotels* in der Lage sind, ihr Arbeitgeberhotel mit einem *nicht christlichen Hotel* bzw. Wettbewerber vergleichen zu können,<sup>411</sup> erwies sich im Kontext dieser Studie insofern als adäquat, als dass die Befragten mehrheitlich in der Lage waren, ihren eigenen Arbeitgeber im Vergleich zum Wettbewerb differenziert zu bewerten und auch einzuschätzen, wie wichtig ihnen der jeweilige Aspekt selbst ist, sie diesen folglich als Anreiz wahrnehmen.

Verzerrungseffekte aufgrund von hotelbezogenen bzw. mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren wurden umfänglich analysiert und im Zuge der Berechnungen - individuell auf die jeweilige Hypothese bezogen - mithilfe geeigneter statistischer Verfahren kontrolliert. Hotelseitig wurden als Kontrollvariablen Trägerschaft *christliches Hotel*, Organisationsform *nicht christliches Hotel*, Größe *christliches* und *nicht christliches Hotel*, Lage *christliches* und *nicht christliches Hotel* als auch Angebotsform *christlichen* und *nicht christliches Hotel* betrachtet.<sup>412</sup> Mitarbeiterbezogene Kontrollvariablen waren das Geschlecht, die Position sowie die Glaubenszugehörigkeit der Befragten. Mitarbeiterbezogene Einschätzungen, wie die Wichtigkeit der christlichen Ausrichtung als auch mögliche Vorerfahrungen in einem oder mehreren anderen *christlichen* bzw. *nicht christlichen Hotels* und deren Bewertung, wurden zusätzlich abgefragt und auf ihren Modellbezug hin überprüft.

Die Befragungsergebnisse weisen tendenziell nicht auf Verzerrungseffekte in Folge einer grundsätzlich besseren Bewertung - beispielsweise aufgrund sozial erwünschten Antwortverhaltens oder des *in-group-out-group bias*<sup>413</sup> - hinsichtlich des eigenen Arbeitgebers hin. Neben *EFQM Excellence Modell bezoge-*

---

410 Zum Problem der Vergabe von Identifikationsnummern zum Zwecke der Rücklaufkontrolle und der damit verbundenen potentiellen Gefährdung der Anonymität aus Sicht der Befragten vgl. weiterführend beispielsweise Schnell, Rainer; Esser, Elke; Hill, Paul B. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg, S. 354.

411 Vgl. Kapitel 2.1. bzw. 4.1.4. dieser Ausarbeitung.

412 Vgl. Abschnitt 5.4.3.2.1. dieser Ausarbeitung.

413 Vgl. weiterführend Abschnitt 5.2.3. als auch 5.3.3. dieser Ausarbeitung.

nen Konstrukten, in denen *christliche Hotels* signifikant besser abschneiden als *nicht christliche Hotels* (*Führung, Strategie, Mitarbeiter und Prozesse, Produkte und Dienstleistungen*), zeigen sich auch *EFQM Excellence Modell bezogene Konstrukte*, in denen *christliche Hotels* mit *nicht christlichen Hotels* nahezu gleichauf (*Partnerschaften und Ressourcen, Kundenbezogene Ergebnisse und Mitarbeiterbezogene Ergebnisse*) oder sogar schlechter abschneiden (*Gesellschaftsbezogene Ergebnisse*). Weitere Indizien für die These, dass es keine grundsätzlich bessere Bewertung *christlicher Hotels* aufgrund des Aspekts „Christlichkeit“ gibt, lassen sich auf Itemebene finden. Beispielsweise schneiden beim Item *Mitarbeiterpartizipation am Unternehmenserfolg christliche Hotels* im Vergleich zu *nicht christlichen Hotels* deutlich schlechter ab (vgl. S. 420 im Anhang).

Gegen das Vorliegen eines generell gesellschaftlich erwünschten Übertreibungseffektes aufgrund des Faktors „Christlichkeit“ spricht auch, dass der Begriff „Christlich“ häufig mit Kirchen und/oder Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft assoziiert wird. Aufgrund der in den letzten Jahren gehäuften Skandale der Landeskirchen bzw. in Institutionen kirchlicher Trägerschaft in Deutschland kann von einer grundsätzlich rein positiven Assoziation des Begriffs „Christlich“ in Deutschland im Sinne einer sozialen Erwünschtheit daher nicht gesprochen werden.<sup>414</sup>

Verzerrungseffekte sind insofern zudem inhaltlich in sich unplausibel, als dass bei der Ausgestaltung der Items des Fragebogens darauf geachtet wurde, dass die verwendeten Formulierungen die Bezeichnung „christlich“ selbst nicht enthalten und aufgrund ihrer Formulierung von den Befragten auch nicht direkt auf das dem zugrundeliegende christliche Werteverständnis zurückgeführt werden können. Die 49 zugleich kulturbezogenen Items waren für die Befragten demnach in ihrer Beschaffenheit nicht von den anderen „reinen“ EFQM Items zu unterscheiden. Für die Befragten war nur ersichtlich, dass der Fragebogen allgemeine EFQM Kriterien abfragt. Mit diesem Vorgehen sollte sichergestellt werden, dass die Befragten - in Analogie zu dem auf Rawls zurückzuführenden Schleier des Nichtwissens (*veil of ignorance*)<sup>415</sup> - die Befragung nicht unter

---

414 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 5.2.3. dieser Ausarbeitung.

415 Rawls, John (1971): *A theory of justice*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press

dem Aspekt der „Christlichkeit“ und dem was sie mit dem Begriff individuell verbinden, beantworten, sondern inhaltlich, also wertbezogen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage 3 bzw. den Hypothesen 3 und 4 wurden ergänzend im allgemeinen Teil der Befragung mit abgefragt, welcher Glaubenszugehörigkeit die Befragten sich zugehörig fühlten und wie wichtig ihnen grundsätzlich die christliche Ausrichtung ihres Arbeitgebers ist.

Eine gewisse Verzerrung durch die Auswahl der Befragungsteilnehmer (beschäftigte Mitarbeiter *christlicher Hotels* in Deutschland) für die Gesamtuntersuchung kann jedoch nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Aufgrund der Rahmenbedingungen der Studie, die die Einschätzungen der gelebten Wertvorstellungen in den *christlichen Hotels* in Deutschland aus Sicht der Mitarbeiter untersucht, ist dies thematisch bedingt jedoch *naturgegeben* der Fall.

### **6.1.2. Anreiz-Beitrags-Theorie**

Wie zuvor beschrieben kann die auf der Anreiz-Beitrags-Theorie basierende Prämisse 4, dass Mitarbeiter *christlicher Hotels* in der Lage sind, ihr Arbeitgeberhotel mit einem *nicht christlichen* Wettbewerber vergleichen zu können,<sup>416</sup> grundsätzlich belegt und darüber hinaus noch präzisiert werden. Im ersten Pre-Test zeigte sich, dass es Befragten, die über vergleichsweise lange Betriebszugehörigkeiten bei Arbeitgebern in ländlichen Regionen mit einem vergleichsweise wettbewerbsarmen Umfeld verfügen, tendenziell deutlich schwieriger fiel, Vermutungen über den Wettbewerb anzustellen, als auch einzuschätzen, wie wichtig ihnen der jeweilige Aspekt selbst ist, sie diesen also grundsätzlich als Anreiz wahrnehmen.<sup>417</sup> Diese Personen wählten sowohl bei der Wettbewerbsfrage als auch der Frage nach der eigenen Wichtigkeit/Anreizwirkung überdurchschnittlich häufig die Antwortoption „kann ich nicht beurteilen“. Auf Basis dieser Untersuchung kann im Kontext der Fragestellung von sowohl materiellen als auch insbesondere immateriellen beziehungsweise wertbezogenen „Bleibeattrahenten“<sup>418</sup> Folgendes vermutet werden: Mitarbeiter wägen nur dann Anreize im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie grundsätzlich ab, sofern zum

---

of Harvard University Press, S. 136 ff.

416 Vgl. Kapitel 2.1 dieser Ausarbeitung.

417 Vgl. persönliches Gespräch der Studiendurchführenden mit den Befragten.

418 Vgl. Kapitel 2.1 dieser Ausarbeitung.

einen Alternativen in ausreichendem Maße vorhanden sind und zum anderen ein Arbeitsplatzwechsel grundsätzlich aus persönlichen Gründen überhaupt für möglich gehalten werden kann.

### 6.1.3. Christliche Werte in der Hotellerie

Trotz der wirtschaftlichen Bedeutung der Hotellerie hat die Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Managements von Hotelbetrieben in Deutschland bislang keine akademische Tradition; es mangelt an einschlägiger praxisnaher Forschungsliteratur. *Christliche Hotels* in Deutschland fanden bislang lediglich bei Freyer Erwähnung.<sup>419</sup> Die hier vorliegende Arbeit schließt somit eine Forschungslücke, indem erstmalig ein wertebasiertes Qualitätsmanagementmodell für die *christliche Hotellerie* entwickelt wurde. Hierfür wurde das EFQM Excellence Modell, welches anwendenden Unternehmen ermöglicht, absolute Qualitätsspitzen zu erreichen,<sup>420</sup> herangezogen und auf die *christliche Hotellerie* übertragen. Darüber hinaus wurde die Gültigkeit des entwickelten EFQM Excellence Modells für die *christliche Hotellerie* mithilfe einer Fragebogenstudie empirisch überprüft.

Das EFQM Excellence Modell Hotel „C“ zeigt auf, wie sich die christlichen Wertehaltungen im Alltag eines *christlichen Hotels* exemplarisch konkretisieren können. Christliche Werte spielen in dem EFQM Excellence Modell Hotel „C“ vor allem in den *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukten Führung und Mitarbeiter* eine große Rolle. Aber auch in den anderen *EFQM Excellence Modell bezogenen Konstrukten* lassen sich christliche Aspekte integrieren. Die Konstrukte des EFQM Excellence Modells lassen sich bis auf das Konstrukt *Schlüsselergebnisse* reliabel operationalisieren. Die Studienergebnisse zeigen,

---

419 Freyer, Walter; Behrens, Jan (2012): Marketingpotentiale für christlich-religiöse Angebote im Tourismus. In: Harald Pechlaner, Hans Hopfinger, Silvia Schön, Christian Antz, Jan Behrens, Kundri Böhmer-Bauer et al. (Hg.): Wirtschaftsfaktor Spiritualität und Tourismus. Ökonomisches Potenzial der Werte- und Sinnsuche: Erich Schmidt Verlag, S. 58 f.

420 Dürselen, Lucas (2010): Zertifizierung von Krankenhäusern. In: Jörg F. Debatin und Ekkernkamp, Axel, Schulte, Barbara (Hg.): Krankenhausmanagement: Strategien, Konzepte, Methoden. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S. 445.

dass die befragten Mitarbeiter *christlicher Hotels* teilweise signifikante Unterschiede in den *Wertehaltungen christlicher* und *nicht christlicher Hotels* wahrnehmen. Dies zeigt sich sowohl in den Mittelwertsunterschieden der *EFQM Modell bezogenen Konstrukte Führung, Strategie, Mitarbeiter und Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* als auch in den *kulturbezogenen Konstrukten Christliche Werte* und *Ergänzende christliche Werte*. Dies spricht neben der Reliabilität auch für die Validität des EFQM Excellence Modells Hotel „C“.

## **6.2. Implikationen für die Praxis**

### **6.2.1. Hotelmanagement**

Personalmarketing stellt vor allem für die Privathotellerie eine zunehmende Herausforderung dar.<sup>421</sup> Einerseits soll um Gäste, andererseits muss um Mitarbeiter geworben werden. Für die Mehrzahl der Hoteliers ist das inzwischen ein tagtägliches Spagat, der kaum noch zu bewältigen ist, aber dennoch bewältigt werden muss, denn ein nicht enden wollender Zustrom an Bewerbungen - sowohl allgemein als auch um Ausbildungsplätze - ist aktuell nur noch wenigen Ketten und renommierten Einzelhäusern vorbehalten. Sogar Luxusbetriebe geben mittlerweile an, dass sie Schwierigkeiten haben ihre Ausbildungsplätze zu besetzen.<sup>422</sup> Die Branche Hotellerie steht im Kontext des Personalmarketings vor einer Vielzahl an Herausforderungen:

#### **Fachkräftemangel**

Die Branche Hotellerie hat ein immer größer werdendes Imageproblem. Immer weniger Menschen interessieren sich für die Hotellerie als Arbeitgeber.<sup>423</sup> Die Ausbildungszahlen sind grundsätzlich stark rückläufig. Beunruhigend ist

---

421 Zur Herausforderung des Suchens und Haltens qualifizierter Mitarbeiter für die Privathotellerie in Abgrenzung zur Kettenhotellerie vgl. weiterführend beispielsweise Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel; Lang, Marina (2012): ErfolgReich in der Privathotellerie. Stuttgart: Matthaes Verlag, S. 23 ff.

422 Vgl. weiterführend beispielsweise o.V. (2014): Hotelmarkt Deutschland 2014. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthe. Bonn: IHA-Service GmbH, S. 155 ff.

423 Vgl. <https://www.xing.com/communities/posts/ausbildung-im-hotel-und-restaurant-vernichtende-kritik-von-gewerkschaftsbund-uneinigkeit-zwischen-dehoga-1008398417?cce=emaaa9760810> zuletzt abgefragt am 26.12.2015 um 17:30 Uhr.

auch die Situation bei den Absolventen von Tourismus(fach)hochschulen. Die Mehrzahl der Absolventen mit vorheriger Hotelfachausbildung wollen nach Abschluss ihres Studiums in andere Branchen wechseln. Dies ist ein deutliches Alarmzeichen für Hotels und Bildungseinrichtungen, die für die Branche ausbilden sollten.<sup>424</sup>

## **Demografie**

Der Anteil jüngerer Menschen in Deutschland sinkt, das Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt. Die Hotellerie trifft dies besonders, da ältere Mitarbeiter in den körperlich belastenden Arbeitsbereichen teilweise nicht voll einsatzfähig sind. Schätzungen zufolge sind bereits 2014 ca. 50% aller Positionen von der Generation Y besetzt.<sup>425</sup> Diese Generation gilt auch bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes als sehr wertheaffin.<sup>426</sup>

## **Zuwanderung**

In den nächsten Jahren wird in Deutschland je nach Szenario mit einer Zuwanderung von jährlich bis zu einer Million Menschen gerechnet.<sup>427</sup> Dies wird den gesellschaftlichen Wertekanon und gegebenenfalls auch den Wertekanon in den Unternehmen verändern: die Welt wird bunter. Wertefragen spielen ausserhalb und innerhalb des Unternehmens somit eine immer größer werdende Rolle.

Zusammenfassend steht die Hotellerie vor der Situation auf immer weniger und

---

424 Vgl. weiterführend beispielsweise o.V. (2014): Hotelmarkt Deutschland 2014. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthe. Bonn: IHA-Service GmbH, S. 158.

425 Vgl. Meister, Jeanne C.; Willyerd, Karie (2010): Mentoring für Millennials. In: Harvard-Business-Manager: das Wissen der Besten 32 (7), S. 38.

426 Als Generation Y wird die Personengruppe bezeichnet, die in der Zeit von 1980 bis 1995 geboren wurden. Vgl. weiterführend beispielsweise [http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user\\_data/veroeffentlichungen/kienbaum\\_institut\\_ism\\_studie\\_absolventen\\_08\\_2015.pdf](http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf) zuletzt abgefragt am 26.12.2015 um 11:30 Uhr, S. 5 ff. bzw. Parment, Anders (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3 ff.

427 Vgl. dazu beispielsweise <https://www.ifw-kiel.de/medien/medieninformationen/2015/simulation-von-fluchtlingskosten-bis-2022-langfristig-bis-zu-55-mrd-20ac-jahrlich-zuletzt-abgefragt-am-27.12.2015-um-13:00-Uhr>.

vor allem immer weniger junge Bewerber zu treffen. Aufgrund veränderter Mitarbeiterdemografien sind Werte- und Kulturfragen große Themen. Der Kampf um Mitarbeiter hat bereits begonnen.<sup>428</sup>

Die Studie hat gezeigt, dass *christliche Werte* für die Mitarbeiter *christlicher Hotels* attraktive Anreize bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber darstellen. Dies gilt umso mehr, wenn die christlichen Werte des Hotels nicht nur explizit als solche zusammenfassend genannt, sondern konkret und vor allem realitätsgetreu dargestellt werden. *Christliche Hotels* sollten - vor dem Hintergrund der Situation des aktuellen und sich weiterhin verschärfenden Arbeitnehmermarktes in der Hotellerie als auch der Ergebnisse aus den Hypothesen 1 und 2, aber vor allem 3 und 4 - ihr Personalmarketing gezielt wertebasiert ausrichten. Es empfiehlt sich zudem eine entsprechend prominente Platzierung, beispielsweise in Form eines Personalmarketingslogos auf der Hotelhomepage.<sup>429</sup> Das im Rahmen dieser Untersuchung entwickelte EFQM Excellence Modell Hotel „C“ und der daraus für die Studie abgeleitete Fragebogen<sup>430</sup> kann hierfür ein geeignetes Analyseinstrument sein. Empfehlenswert wäre für ein *christliches Hotel* eine Stärken-Schwächen-Analyse auf Basis des entwickelten Fragebogeninstruments, um darauf aufbauend eine wertebasierte Personalmarketingstrategie zu entwickeln und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. So könnten für das jeweilige Hotel beispielsweise die fünf Merkmale ermittelt werden, die im Verhältnis am besten respektive am schlechtesten bewertet wurden. Das entwickelte EFQM Excellence Modell Hotel „C“ und der daraus für die Studie abgeleitete Fragebogen kann darüber hinaus auch für die Entwicklung einer wertebasierten Personalrekrutierung und -entwicklung genutzt werden.

---

428 Hotels in strukturschwachen Gebieten schliessen bereits nicht mangels Gästen, sondern mangels Mitarbeitern teilweise ihre Pforten vgl. beispielsweise <https://www.xing.com/communities/posts/demographischer-wandel-noch-staerker-als-gedacht-ernste-folge-fuer-gastgewerbe-nachwuchs-und-fachkraeftemangel-1008973699?cce=e-maaa97608.:QRiRpRf45PyluRRaVrDPAK> zuletzt abgefragt am 26.12.2015 um 10:50 Uhr.

429 Vgl. weiterführend beispielsweise o.V. (2014): Hotelmarkt Deutschland 2014. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthé. Bonn: IHA-Service GmbH, S. 160 f.

430 Vgl. dazu weiterführend Abschnitt 5.1. dieser Ausarbeitung.

## 6.2.2. Krankenhausmanagement

Christliche Krankenhäuser in Deutschland stehen genauso wie *christliche Hotels* vor der Herausforderung, sich als attraktive Arbeitgeber im Kampf um Mitarbeiter positionieren zu müssen. Dies gilt umso mehr, als dass im deutschen Krankenhausmarkt in den letzten Jahren ein verstärkter Konzentrationsprozess stattgefunden hat, der bei den verbleibenden Häusern einen enormen Wettbewerbsdruck u.a. im Personalmarketing auslöst.<sup>431</sup> Krankenhäuser und Hotels zählen zu den kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetrieben. Die Übergänge von Hotels zu Krankenhäusern, wie beispielsweise Kurhotels oder Medical Wellness Hotels zu Rehakrankenhäusern und deren Arbeitnehmermärkten, sind fließend.<sup>432</sup> Daher könnte das entwickelte EFQM Excellence Modell Hotel „C“ in adaptierter Form auch für das Krankenhausmanagement ein adäquates Instrument darstellen. Vor diesem Hintergrund sind die Studienerkenntnisse sowie die Implikationen für die Hotelleriepraxis auch für das Krankenhauswesen von entscheidender Bedeutung.

---

431 Vgl. Schmid, Andreas; Ulrich, Volker (2012): Konzentration und Marktmacht bei Krankenhäusern. In: Gesundheitsökonomie und Qualitätsmanagement 17 (1), S. 18.

432 Vgl. beispielsweise <http://www.max-grundig-klinik.de/index.php?id=88> - zuletzt abgefragt am 23.12.2015 um 22:30 Uhr.

## 7. Ausblick

### 7.1. Forschung

Das entwickelte EFQM Excellence Modell Hotel „C“ könnte im Rahmen weiterer Forschungsvorhaben im Konstrukt *Schlüsselergebnisse* ergänzt und auf Reliabilität überprüft werden. Dadurch könnte das entwickelte Modell ganzheitlich im Sinne seiner ursprünglichen Struktur zu Forschungszwecken eingesetzt werden. Zudem wären längsschnittliche Analysen eines oder mehrerer *christlicher Hotels* denkbar. Darüber hinaus ließen sich experimentelle bzw. quasi experimentelle Untersuchungsdesigns realisieren, indem *christliche Hotels* mit einem Treatment versehen werden und anschließend mit *christlichen Hotels* verglichen werden, die kein Treatment erhalten haben. Des Weiteren wäre eine Untersuchung mit Mitarbeitern *nicht christlicher Hotels* für *nicht christliche Hotels* ein interessanter Ansatzpunkt für weitergehende vergleichende Forschungsfragestellungen. Die Adaption des entwickelten Modells und des Fragebogeninstruments böten darüber hinaus Ansatzpunkte für andere kundenpräsenzbedingte Dienstleistungsbranchen, wie beispielsweise christliche Krankenhäuser o.ä.

### 7.2. Praxis

Das vorliegende EFQM Excellence Modell Hotel „C“ kann in der Praxis beispielsweise als Instrument zur Organisationsentwicklung für ein ganzheitliches Wertemanagement in *christlichen Hotels* eingesetzt werden. In der Personalentwicklung ließe sich das entwickelte Modell zum Beispiel zur Entwicklung von wertebasierten Schulungen für Führungs- bzw. Führungsnachwuchskräfte *christlicher Hotels* nutzen. Zudem bietet das entwickelte EFQM Excellence Modell Hotel „C“ Kriterien für eine wertebasierte Personalauswahl für *christliche Hotels*.

# Quellenverzeichnis

Becker, Fred G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Alfred Kieser (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 10), Sp. 34 - 45.

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Ober-Heilig, Nadine (2014): Kulturmarketing. Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente. Mit Praxisbeispielen von Henry C. Brinker. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bochinger, Christoph (2000): Spiritualität. In: Christoph Auffarth (Hg.): Metzler-Lexikon Religion: Gegenwart - Alltag - Medien. Unter Mitarbeit von Agnes Imhof und Silvia Kurre. Stuttgart, Weimar: Metzler (Band 3), S. 360.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin.

Bortz, Jürgen; Schuster, Christof (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Bouncken, Ricarda B. (1997): Kundensegmentierung und Prozeßmanagement in der Hotellerie. Wiesbaden: Gabler.

Bowie, David; Buttle, Francis (2011): Hospitality marketing. Principles and Practice. 2nd edition. Amsterdam, Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bruhn, Manfred (2011): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Bryman, Alan (2008): Social research methods. Third edition. Oxford: Oxford University Press.

Bucher, Anton A. (2007): Psychologie der Spiritualität. Handbuch. Weinheim, Basel: Beltz.

Budde, Burkhard (2009): Christliches Management profilieren. Führungsstrukturen und Rahmenbedingungen konfessioneller Krankenhäuser in Deutschland. Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie. 26).

Bühner, Markus (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. München, Boston: Pearson Studium.

Buß, Eugen (2007): Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln. München: Oldenbourg.

Conrad, Hans-Joachim (2001): Balanced Scorecard als modernes Management-Instrument im Krankenhaus. Kulmbach: Baumann Fachverlag.

Cronbach, Lee J.: Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. In: Psychometrika 1951 (Vol. 16, No. 3), S. 297 - 334.

Dürselen, Lucas (2010): Zertifizierung von Krankenhäusern. In: Jörg F. Debatin und Ekkernkamp, Axel, Schulte, Barbara (Hg.): Krankenhausmanagement: Strategien, Konzepte, Methoden. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S. 443 - 448.

Eckhard, Björn (2009): Lernen in Vertragsbeziehungen. Eine empirische Untersuchung in der Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler.

Eichhorst, Sören (Hg.) (2015): Praxishandbuch Strategisches Management im Krankenhaus. Kulmbach: Mediengruppe Oberfranken.

Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.

Fischer, Michael (2010): Spezifisch christliches Qualitätsprofil? Das christliche Gütesiegel proCum Cert im Spiegel des konfessionellen Selbstverständnisses. In: Wege zum Menschen: Monatsschrift für Seelsorge und Beratung. 62, S. 168 - 179.

Fischer, Michael (2012): Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive. 3. Auflage. Berlin: Lit (LLG: Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie, Band 27).

Fischer, Michael (2013): Spiritualität - ein Alleinstellungsmerkmal kirchlicher Krankenhäuser? In: Klaus Baumann, Johannes Eurich und Karsten Wolkenhauer (Hg.): Konfessionelle Krankenhäuser. Strategien, Profile, Potenziale. Stuttgart: Kohlhammer, S. 25 - 37.

Freyberg, Burkhard von (Hg.) (2010): Hospitality-Controlling. Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie. Berlin: Erich Schmidt.

Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel; Lang, Marina (2012): Erfolgreich in der Privathotellerie. Stuttgart: Matthaes Verlag.

Freyer, Walter (2011): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 7., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: Oldenbourg.

Freyer, Walter (2015): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 11. Auflage. Berlin, München, Boston: Oldenbourg.

Freyer, Walter; Behrens, Jan (2012): Marketingpotentiale für christlich-religiöse Angebote im Tourismus. In: Harald Pechlaner, Hans Hopfinger, Silvia Schön, Christian Antz, Jan Behrens, Kundri Böhmer-Bauer et al. (Hg.): Wirtschaftsfaktor Spiritualität und Tourismus. Ökonomisches Potenzial der Werte- und Sinn-suche: Erich Schmidt Verlag, S. 55 - 87.

Gardini, Marco A. (2009): Marketing-Management in der Hotellerie. 2. Auflage. München: Oldenbourg.

Gardini, Marco A. (2009): Vorwort des Herausgebers. In: Marco A. Gardini (Hg.): Handbuch Hospitality-Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmerpraxis. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, S. 15 - 16.

Gardini, Marco A. (Hg.) (2011): Mit der Marke zum Erfolg. Markenmanagement in Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Matthaes.

Giebel, Astrid (2013): Christliche Spiritualität als Markenkern kirchlicher Krankenhäuser. In: Klaus Baumann, Johannes Eurich und Karsten Wolkenhauer (Hg.): Konfessionelle Krankenhäuser. Strategien, Profile, Potenziale. Stuttgart: Kohlhammer, S. 38 - 44.

Greulich, Andreas (2002): Balanced Scorecard im Krankenhaus. Von der Planung bis zur Umsetzung. Heidelberg: Economica-Verlag.

Haeske-Seeberg, Heidemarie (2006): Unternehmensentwicklung im Sana-Verbund auf der Basis des Excellence Modells der EFQM. In: D. Michael Albrecht und Armin Töpfer (Hg.): Erfolgreiches Changemanagement im Krankenhaus. 15-Punkte-Sofortprogramm für Kliniken. Heidelberg: Springer Medizin, S. 435 - 450.

Haeske-Seeberg, Heidemarie (2008): Handbuch Qualitätsmanagement im Krankenhaus. Strategien - Analysen - Konzepte. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer Krankenhaus).

Hänssler, Karl Heinz (2008): Die gastgewerbliche Leistung als Dienstleistung. In: Karl Heinz Hänssler (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter Mitarbeit von Bernd Dahringer, Wolfgang Fuchs, Anette Grimmelsmann, Arndt Moritz Jaeschke, Walter A. Rettl, Ulrike Scheefer et al. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 97 - 106.

Helldorff, Sünje; Kahle, Egbert (2014): Mehr Können - mehr Wollen - mehr Dürfen. Die Anwendung des Kompetenznetzes auf die Kompetenzentwicklung in Unternehmen. In: ZfO 83 (3), S. 153 - 161.

Henschel, Karla; Freyberg, Burkhard von; Gruner, Axel (2013): Hotelmanagement. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg.

Hipp, Claus (2008): Der ehrbare Kaufmann. Erfolg hat, wer auf Werte setzt. München: Pattloch.

Holthaus, Stephan (2010): Des vielen Büchermachens ist kein Ende - Neuerscheinungen im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: Unveröffentlichtes Dokument, Freie Theologische Hochschule Gießen, S. 1 - 8.

Holthaus, Stephan (2011): Mit Werten führen. Erfolgsrezepte für Menschen in Verantwortung. Gießen: Brunnen-Verlag (Ethik & Werte, 5).

Holzäpfel, Sonja; Neufang, Alexander; Mischo, Josef (2004): Krankenhaus-zertifizierung nach KTQ und proCumCert. Ein Leitfaden zur Selbstbewertung. Marburg: Tectum.

Huth, Rupert; Pflaum, Dieter (2005): Einführung in die Werbelehre. 7., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Jamin, Klaus W. (2014): Qualitätsmanagement für die Hotellerie. In: Klaus Jamin (Hg.): Handbuch des Qualitätsmanagements für die Hotellerie. Berlin: BWV, Berliner Wissenschafts-Verlag, S. 77 - 187.

Jonkisz, Ewa; Moosbrugger, Helfried; Brandt, Holger (2012): Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In: Helfried Moosbrugger und Augustin Kelava (Hg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 27 - 74.

Kahle, Egbert (1981): Betriebliche Entscheidungen. Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. München: Oldenbourg.

Kanning, Helga (2012): Nachhaltige Entwicklung - Die gesellschaftliche Herausforderung für das 21. Jahrhundert. In: Annett Baumast und Jens Pape (Hg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: UTB (3676), S. 21 - 43.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kirsch, Werner (1971): Entscheidungen in Organisationen. 3 Bände. Wiesbaden: Gabler (Entscheidungsprozesse, 3).

Kobi, Jean-Marcel (2002): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Kobjoll, Klaus (2000): Abenteuer European Quality Award. 2. Auflage. Zürich: Orell Füssli.

Körtner, Ulrich H. J. (2009): Spiritualität, Religion und Kultur - eine begriffliche Annäherung. In: Ulrich H. J. Körtner, Julia Inthorn, Maria Kletečka-Pulker und Sigrid Müller (Hg.): Spiritualität, Religion und Kultur am Krankenbett. Wien, New York: Springer (Ethik und Recht in der Medizin, 3), S. 1 - 17.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium.

Kreilkamp, Edgar (1987): Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse. Strategische Frühaufklärung. Portfolio-Management. Berlin, New York: De Gruyter.

Lanz Kaufmann, Eveline (1999): Wellness-Tourismus. Marktanalyse und Qualitätsanforderungen für die Hotellerie - Schnittstellen zur Gesundheitsförderung. Bern: FIF (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, 38).

Lanz Kaufmann, Eveline (2002): Wellness-Tourismus. Entscheidungsgrundlagen für Investitionen und Qualitätsverbesserungen. 2. Auflage. Bern: FIF (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, 38).

Leichtle, Veronika A. (2009): Handbuch für atmosphärische Gestaltung im Hotel. Ambiente schaffen - Sinne berühren - Gäste begeistern. Berlin: Erich Schmidt.

Linne, Martin; Dreyer, Axel; Endreß, Martin (2007): Hotel 2020. Demographischer Wandel - Reiseverhalten - Hotelmarketing. Hamburg: ITD-Verlag (Schriftenreihe Dienstleistungsmanagement: Tourismus, Sport, Kultur, Band 4).

Lubatsch, Heike (2012): Führung macht den Unterschied. Arbeitsbedingungen diakonischer Pflege im Krankenhaus. Berlin: Lit (SI Konkret, 5).

Lüdtke, Oliver; Robitzsch, Alexander; Trautwein, Ulrich; Köller, Olaf (2007): Umgang mit fehlenden Werten in der psychologischen Forschung. Probleme und Lösungen. In: Psychologische Rundschau 58 (2), S. 103 - 117.

Mackie, John L. (2004): Ethik. Die Erfindung des moralisch Richtigen und Falschen. Stuttgart: Reclam (Nr. 7680).

March, James G.; Simon, Herbert Alexander (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons.

Mayer, Horst Otto (2009): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 5., überarbeitete Auflage. München, Wien: Oldenbourg.

Meffert, Heribert (1994): Marketing-Management. Analyse - Strategie - Implementierung. Wiesbaden: Gabler.

Meissner, Stefan (2007): Über den Umgang mit den Heiligen Schriften. Juden, Christen und Muslime zwischen Tuchfühlung und Kluft. Berlin, Münster: LIT Verlag (Bd. 4).

Meister, Jeanne C.; Willyerd, Karie (2010): Mentoring für Millennials. In: Harvard-Business-Manager: das Wissen der Besten 32 (7), S. 38 - 43.

Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Das Kriterienmodell 2013. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 47 - 91.

Moll, André; Kohler, Gabriele (2013): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 3 - 4.

Müller, Hartmut (2001): Personal- und Organisationsentwicklung auf der Grundlage von Qualitätsmanagement und der systemischen Theorie Senges. Dargestellt am Beispiel der Wellnesshotels. München und Mering: Hampp.

Müller, Martin; Moutchnik, Alexander; Freier, Ines (2012): Standards und Zertifikate im Umweltmanagement, im Sozialbereich und im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung. In: Annett Baumast und Jens Pape (Hg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: UTB (3676), S. 79 - 101.

Mussinghoff, Peter (2006): Garantiert christlich? Eine theologische Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagement in christlichen Krankenhäusern. Berlin: LIT Verlag (Diakonik-Beihefte, 2).

Nunnally, Jum C. (1978): Psychometric theory. 2nd edition. New York: McGraw-Hill.

o.V. (1999): Excellence bewerten. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

o.V. (2002): St. Marienwörth: Den Menschen nahe. Organisations- und Entwicklungsprozess. „Den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gemeinsam begegnen“. Pressebericht des Krankenhaus St. Marienwörth. Franziskanerbrüder vom Heiligen Kreuz e.V.

o.V. (2003): Spectrum 2003. Fallstudie. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

o.V. (2008): Neues Leben. Die Bibel. Holzgerlingen: NLB; Hänssler.

o.V. (2009): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2010. [German/English]. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 1. Überblick und Schlüsselinformationen. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 2. Befähiger. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 3. Ergebnisse. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

o.V. (2010): Fallstudie Adoika Gruppe - Luxushotels. Teil 4. Befähiger-Übersicht. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

o.V. (2012): EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2013. Brussels: EFQM (EFQM Publications).

o.V. (2012): Umfrage: Hotelgäste fordern kostenloses Internet (top hotel News).

o.V. (2013): Hotelführer 2013. VCH-Stadt-, Land-, Ferien-, Gesundheit & Wellness-, Tagungshotels und Häuser der Besinnung. Hg. v. VCH-Hotels Deutschland - Hotelkooperation - GmbH. Düsseldorf.

o.V. (2013): Hotelmarkt Deutschland 2013. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthe. Bonn: IHA-Service GmbH.

o.V. (2014): Hotelmarkt Deutschland 2014. Unter Mitarbeit von Tobias Warnecke und Markus Luthe. Bonn: IHA-Service GmbH.

Oehler, Jochen (2009): Strategisches Einkaufsmanagement. Kostenoptimierung - Gewinnsteigerung - Qualitätssicherung. In: Marco A. Gardini (Hg.): Handbuch Hospitality-Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmerpraxis. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, S. 373 - 415.

Oxenknecht-Witzsch, Renate (2013): Arbeitsrechtliche Herausforderungen für konfessionelle Krankenhäuser - aus Sicht des Arbeitsrechts der katholischen Kirche. In: Klaus Baumann, Johannes Eurich und Karsten Wolkenhauer (Hg.): Konfessionelle Krankenhäuser. Strategien, Profile, Potenziale. Stuttgart: Kohlhammer, S. 110 - 119.

Pablocki, Frank von (2013): EFQM im Gesundheitswesen. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 223 - 238.

Parment, Anders (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Pauls, Cornelia A.; Crost, Nicolas W. (2004): Effects of faking on self-deception and impression management scales. In: Personality and Individual Differences (Volume 37), S. 1137 - 1151.

Pesch, Alexander (2010): Controlling bei ArabellaStarwood Hotels & Resorts. In: Burkhard von Freyberg (Hg.): Hospitality-Controlling. Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie. Berlin: Erich Schmidt, S. 129 - 144.

Peter, Sibylle Isabelle (1997): Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden: Gabler.

Priddat, Birger P. (1996): Statt einer Einleitung: Essay über Unternehmensphilosophie - und darüber was sie nicht ist. In: Karl Reinhard Lohmann und Thomas Schmidt (Hg.): Werte und Entscheidungen im Management. Eine Untersuchung im Auftrag der BLOCK-Trainings-Gesellschaft mbH. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 11 - 18.

Rawls, John (1971): A theory of justice. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.

Reinecker, Hans (1999): Einzelfallanalyse. In: Erwin Roth, Klaus Heidenreich und Heinz Holling (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. 5., durchgesehene Auflage. München: Oldenbourg, S. 268 - 281.

Riesenhuber, Felix (2007): Großzahlige empirische Forschung. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 1 - 16.

Rohrmann, Bernd (1978): Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 9, S. 222 - 224.

Rosche, Günther (2005): Mit Werten führen. Werte leben - Vom Ideal zur Wirklichkeit. Führungsqualität und Werteverwirklichung in Unternehmen. Ein Wort des Herausgebers. In: Helmut Graf (Hg.): Mit Sinn und Werten führen. Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat. Zum 100. Geburtstag von Viktor E. Frankl. Wien: LIT Verlag (Personal und Organisation, Bd. 22).

Rost, Jürgen (2004): Lehrbuch Testtheorie - Testkonstruktion. 2., vollständige, überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Huber.

Sandt, Joachim (2009): Prozessmanagement und Prozesscontrolling in der Hotellerie. In: Marco A. Gardini (Hg.): Handbuch Hospitality-Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmerpraxis. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, S. 353 - 415.

Schaetzing, Edgar E. (2009): Management in Hotellerie und Gastronomie. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Schanz, Günther (1991): Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen. In: Günther Schanz (Hg.): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart: Poeschel, S. 3 - 30.

Schein, Edgar H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. In: Sloan Management Review 25 (2), S. 3 - 16.

Schell, Wolfgang (2012): Beziehungswirklichkeit im Personalmanagement des christlichen Krankenhauses - Proprium und strategischer Erfolgsfaktor. Würzburg: Echter (Studien zur Theologie und Praxis der Caritas und Sozialen Pastoral, 27).

Schermelleh-Engel, Karin; Werner, Christina S. (2012): Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In: Helfried Moosbrugger und Augustin Kelava (Hg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 119 - 141.

Schmid, Andreas; Ulrich, Volker (2012): Konzentration und Marktmacht bei Krankenhäusern. In: Gesundheitsökonomie und Qualitätsmanagement 17 (1), S. 18 - 22.

Schnell, Rainer; Esser, Elke; Hill, Paul B. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg.

Schoenauer, Hermann (2012): Vorwort. In: Hermann Schoenauer (Hg.): Spiritualität und innovative Unternehmensführung. Stuttgart: Kohlhammer (Dynamisch Leben gestalten. Innovative Unternehmensführung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, 3), S. 9 - 11.

Schönborn, Gregor (2006): Unternehmen „C“ - Leadership Values - Manager-Tugenden als messbarer Erfolgsfaktor. In: Bruno Klauk und Martina Stangel-Meseke (Hg.): Mit Werten wirtschaften - Mit Trends trumpfen. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. an der Business and Information Technology School (BiTS) am 03. und 04.02.2006 in Iserlohn. Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publishers, S. 13 - 43.

Schrand, Axel; Schlieper, Thomas (2008): Informationsgrundlagen und Entscheidungsrahmen. In: Karl Heinz Hänssler (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter Mitarbeit von Bernd Dahringer, Wolfgang Fuchs, Anette Grimmelsmann, Arndt Moritz Jaeschke, Walter A. Retzl, Ulrike Scheefer et al. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 209 - 222.

Schrand, Axel; Schlieper, Thomas (2008): Preis- und Konditionenpolitik. In: Karl Heinz Hänsler (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter Mitarbeit von Bernd Dahringer, Wolfgang Fuchs, Anette Grimmelsmann, Arndt Moritz Jaeschke, Walter A. Retzl, Ulrike Scheefer et al. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 251 - 257.

Schwikart, Georg (2001): Amen, Kuß und Zölibat. Das ultimative Wörterbuch für Theologen und andere Unfromme. Würzburg: Echter Verlag.

Siegers, Pascal (2012): Alternative Spiritualitäten. Neue Formen des Glaubens in Europa: Eine empirische Analyse. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Stausberg, Jürgen; Jungen, Thomas (2011): Qualitätsindikatoren für Kirchliche Krankenhäuser (QKK). Behandlungsqualität und Christlichkeit. Aachen: Shaker.

Stocké, Volker; Hunkler, Christian (2004): Die angemessene Erfassung der Stärke und Richtung von Anreizen durch soziale Erwünschtheit. In: ZA-Information/Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung (54), S. 53 - 88.

Taylor, Donald M.; Doria, Janet R. (1981): Self-serving and group-serving bias in attribution. In: Journal of Social Psychology (113, 2), S. 201 - 212.

Thüsing, Gregor (2006): Kirchliches Arbeitsrecht. Rechtsprechung und Diskussionsstand im Schnittpunkt von staatlichem Arbeitsrecht und kirchlichem Dienstrecht. Tübingen: Mohr Siebeck.

Vanselow, Achim (2007): Immer noch verloren und vergessen - Zimmerreinigungskräfte in Hotels. In: Gerhard Bosch und Claudia Weinkopf (Hg.): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt am Main: Campus, S. 211 - 248.

Weinert, Ansfried B. (1992): Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension. In: Erich Frese (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 3., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2), Sp. 122 - 133.

Weinert, Franz E. (2001): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim, Basel: Beltz-Verlag.

Weise, Georg (1975): Psychologische Leistungstests. Göttingen: Hogrefe.

Wiesner, Knut A. (2006): Strategisches Tourismusmarketing. Erfolgreiche Planung und Umsetzung von Reiseangeboten. Berlin: Schmidt.

Winter, Kay (2008): Planung und Budgetierung im Personalwesen. In: Karl Heinz Hänssler (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Unter Mitarbeit von Bernd Dahringer, Wolfgang Fuchs, Anette Grimmelsmann, Arndt Moritz Jaeschke, Walter A. Rettl, Ulrike Scheefer et al. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 161 - 169.

Wissing, Frank (2015): Mitarbeiterbefragungen in deutschen Krankenhäusern. Ein wirksames Instrument des Qualitätsmanagements? Frankfurt am Main, New York: Campus (Arbeit - Interessen - Partizipation, 14).

Wolf, Kurt; Heckmann, Roland (2008): Marketing für Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Matthaes.

# Elektronische Quellen

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Binnenhandel-GastgewerbeTourismus/Tourismus/Glossar/Hotels.html> zuletzt abgefragt am 28.12.2015 um 20:00 Uhr.

<http://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/> zuletzt abgefragt am 29.12.2015 um 21:35 Uhr.

<https://www.vch.de/wir-ueber-uns.html> zuletzt abgefragt am 27.08.2015 um 19:18 Uhr.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anreiz-beitrags-theorie.html> zuletzt abgefragt am 24.12.2015 um 15:30 Uhr.

<http://duenenhof.org/de/startseite/> zuletzt abgefragt am 30.12.2015 um 13:40 Uhr.

<http://www.romantischer-winkel.de/de/hotel-resort/leitbild/leitbild.html> zuletzt abgefragt am 30.12.2015 um 13:30 Uhr.

<http://www.efqm.de> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 21:30 Uhr.

[http://www.nellsparkhotel.de/cms/auszeichnungen\\_zertifizierungen-1002.html](http://www.nellsparkhotel.de/cms/auszeichnungen_zertifizierungen-1002.html) zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 21:45 Uhr.

<http://www.schwarz.at/de/alpenresort-schwarz/auszeichnungen/> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 21:45 Uhr.

<https://www.themandala.de/de/footer/unternehmen/auszeichnungen/> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 21:50 Uhr.

<http://berlin.immanuel.de/ueber-uns/kurzprofil/mitgliedschaften/> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:15 Uhr.

[http://www.dhm.mhn.de/de/unser\\_haus/qualitaetsmanagement.cfm](http://www.dhm.mhn.de/de/unser_haus/qualitaetsmanagement.cfm) zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:20 Uhr.

<http://www.clementinenhaus.de/unternehmen/drk-krankenhaus-clementinenhaus/strategie-und-fuehrung.html> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:20 Uhr.

[http://www.steinbeis-sibe.de/fileadmin/pdf/Projektbeispiele\\_Jahrbuch/Oliver-Patrick-Mayer-MBA-SIBE.pdf](http://www.steinbeis-sibe.de/fileadmin/pdf/Projektbeispiele_Jahrbuch/Oliver-Patrick-Mayer-MBA-SIBE.pdf) zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:20 Uhr.

<http://www.krankenhausgmbh-bamberg.de/seniorenzentren/qualitaetsoffensive/anerkennung-fuer-excellence/> zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:30 Uhr.

[http://www2.medizin.uni-greifswald.de/index.php?eID=tx\\_nawsecured-1&u=0&g=0&t=1451166726&hash=a0e316b7602175afda02d38109e2bf2159622097&file=fileadmin/user\\_upload/dokumente/Zertifikat\\_UMG\\_Committed\\_to\\_Excellence\\_Assessment.pdf](http://www2.medizin.uni-greifswald.de/index.php?eID=tx_nawsecured-1&u=0&g=0&t=1451166726&hash=a0e316b7602175afda02d38109e2bf2159622097&file=fileadmin/user_upload/dokumente/Zertifikat_UMG_Committed_to_Excellence_Assessment.pdf) zuletzt abgefragt am 25.12.2015 um 22:45 Uhr.

<http://www.marienwoerth.de/pressegespraech%20vs%203.pdf>, zuletzt geprüft am 23.06.2014 um 18:28 Uhr.

[http://www.rki.de/DE/Content/Infekt/Krankenhaushygiene/Kommission/Downloads/Ursprung\\_Rili.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.rki.de/DE/Content/Infekt/Krankenhaushygiene/Kommission/Downloads/Ursprung_Rili.pdf?__blob=publicationFile) zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 15:30 Uhr.

<http://www.agsv-polizei-nrw.de/app/download/5785200672/leben-ohne-barrieren-barr.pdf> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 14:45 Uhr.

<http://www.unternehmerpositionen.de/positionen/2015-03/enkelfaehig-wirtschaften/> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 18:30 Uhr.

[http://www.ekd.de/aktuell\\_presse/news\\_2008\\_08\\_28\\_2\\_kirchen\\_wirtschaft\\_ekir.html](http://www.ekd.de/aktuell_presse/news_2008_08_28_2_kirchen_wirtschaft_ekir.html) zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 18:20 Uhr.

<http://corpsite.deichmann.com/verantwortung/> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 18:30 Uhr.

<http://www.general-anzeiger-bonn.de/bonn/wirtschaft/gruender-ma-fred-maus-werte-sind-wichtiger-als-gewinne-article1478525.html> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 18:00 Uhr.

<https://www.xing.com/communities/posts/hoteliere-unternehmen-etwas-gegen-fachkraeftemangel-ueber-das-hdv-guetesiegel-exzellente-ausbildung-1008546269?cce=emaaa9760810> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 19:15 Uhr.

<http://www.tophotel.de/wellness/menschen/20-news/294-hotelgaeste-fordern-kostenloses-internet-im-hotel.html> zuletzt abgefragt am 05.07.2014 um 17:03 Uhr.

[www.pilgern-bewegt.de](http://www.pilgern-bewegt.de) zuletzt abgefragt am 23.12.2015 um 16:05 Uhr.

<http://www.viabono.de/PhilosophieService/Infothek.aspx> zuletzt abgefragt am 23.12.2015 um 16:10 Uhr.

[https://www.bundestag.de/bundestag/aufgaben/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg\\_00/245200](https://www.bundestag.de/bundestag/aufgaben/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg_00/245200) zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 21:00 Uhr.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/30359/umfrage/klassifizierte-hotels-nach-anzahl-der-hotelsterne/> zuletzt abgerufen am 27.12.2015 um 21:40 Uhr.

<http://www.n-tv.de/politik/Kliniken-weisen-Vergewaltigte-ab-article9962416.html> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 19:30 Uhr.

<http://www.stadtmagazin.com/panorama/peter-tebartz-van-elst-top-fuenf-skandale-katholische-kirche/3893> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 19:46 Uhr.

<http://www.rundschau-online.de/politik/sexuelle-gewalt-evangelische-kirche-meldet-missbrauchsfaelle,15184890,21459960.html> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 20:00 Uhr.

<http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2014-01/papst-verurteilung-skandale> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 20:00 Uhr.

<http://www.zeit.de/gesellschaft/2015-07/katholische-kirche-austritte-anstieg> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 19:45 Uhr.

<https://www.xing.com/communities/posts/ausbildung-im-hotel-und-restaurant-vernichtende-kritik-von-gewerkschaftsbund-uneinigkeit-zwischen-dehoga-1008398417?cce=emaaa9760810> zuletzt abgefragt am 26.12.2015 um 17:30 Uhr.

[http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user\\_data/veroeffentlichungen/kienbaum\\_institut\\_ism\\_studie\\_absolventen\\_08\\_2015.pdf](http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf) zuletzt abgefragt am 26.12.2015 um 11:30 Uhr.

<https://www.ifw-kiel.de/medien/medieninformationen/2015/simulation-von-fluchtlingskosten-bis-2022-langfristig-bis-zu-55-mrd-20ac-jahrlich> zuletzt abgefragt am 27.12.2015 um 13:00 Uhr.

<https://www.xing.com/communities/posts/demographischer-wandel-noch-staerker-als-gedacht-ernste-folge-fuer-gastgewerbe-nachwuchs-und-fachkraeftemangel-1008973699?cce=emaaa97608.:QRiRpRf-45PyluRRaVrDPAK> zuletzt abgefragt am 26.12.2015 um 10:50 Uhr.

<http://www.max-grundig-klinik.de/index.php?id=88> zuletzt abgefragt am 23.12.2015 um 22:30 Uhr.

# Versicherung

Ich, Claudia Ellen Wicht, versichere, dass ich die eingereichte Dissertation „Christliche Werte in der Hotellerie - Die Einschätzungen der gelebten Wertvorstellungen in den christlichen Hotels in Deutschland aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel verfasst habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß anderen Schriften entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Lüneburg, 04.02.2016

Claudia Ellen Wicht

# Anhang

Sehr geehrter Leser,

sollten Sie Interesse am umfangreichen Anhang dieser Arbeit haben, können Sie diesen bei mir in elektronischer Form (PDF) anfragen.

Senden Sie dazu bitte eine E-Mail an [kontakt@claudia-ellen-wicht.de](mailto:kontakt@claudia-ellen-wicht.de).

Die Verfasserin



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

28. Feb. 2017

Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
Dekanat  
Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg

Prof. Dr. Egbert Kahle  
Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Unternehmensentwicklung  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg  
28.2.17

Dekanat Wirtschaftswissenschaften  
Frau Hackbarth

Diss. Wicht, Veröffentlichung

Liebe Frau Hackbarth,  
hiermit bestätige ich, dass Frau Wicht den umfangreichen Anhang ihrer Arbeit  
nicht mitveröffentlichen muss. Interessenten können ihn bei ihr anfragen.

Mit besten Grüßen  
E. Kahle