

**Das Österreichische Umweltzeichen als eine
gewinnunterstützende Maßnahme in der Luxushotellerie**

Qualitäts- und Potenzialanalyse des A-ROSA Resorts in Kitzbühel

eingereicht am

Fachhochschul-Studiengang Gesundheits-, Tourismus und Sportmanagement

Betreuer: Prof. (FH) Mag. Mag. Dr. Harald A. Friedl

Zweitbegutachterin: Manuela Tooma, BA, MA

eingereicht von: Natascha Dockal, BA

Mai 2021

Eidesstaatliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.“

Graz, 26.05.2021

Ort, Datum



Natascha Dockal

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Personen bedanken, die mich auf unterschiedliche Art und Weise bei der Erstellung meiner Masterarbeit unterstützt haben:

Meinem Betreuer Prof. (FH) Mag. Mag. Dr. Harald A. Friedl gebührt ein herzliches Dankeschön dafür, dass er mir mit viel Geduld, inspirierenden Diskussionen und wertvollem Feedback zur Seite gestanden ist und mir dabei geholfen hat, meine Visionen und Vorstellungen in ein realistisches Konzept zu packen.

Ein besonderer Dank gilt dem Team des A-ROSA Resorts in Kitzbühel, besonders den großartigen Hotelmanagern und den motivierenden Abteilungsleiter_innen, die bei der Erstellung meiner Masterarbeit mit einem wertvollen Beitrag involviert waren und mich unterstützt haben.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meiner Mama Klaudia, meinem Papa Michael und meiner Schwester Violetta für die Geduld und die Motivation bedanken sowie bei meinen besten Freunden Nico, Daniel, Philip und Raphael für die Unterstützung, die aufmunternden Worte und dafür, dass ihr immer für mich da seid. Ich bin froh, euch in meinem Leben zu haben!

„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“

(Mahatma Gandhi)

Abstract (Deutsch)

Problemstellung	<p>Basierend auf der Tatsache, dass die Tourismusbranche eine der wichtigsten und stark wachsenden Branchen ist, deren Wertschöpfung essenziell ist, in Verbindung mit dem Fakt, dass besonders Beherbergungsbetriebe eine große Menge an Ressourcen verbrauchen steht fest, dass in diesem Segment viel bewegt werden kann, wenn Umweltschutz priorisiert wird. Dazu kommt das steigende Bewusstsein der Reisenden und der Wunsch nach Transparenz und Nachhaltigkeitsengagement der Betriebe. In der Masterarbeit steht ein Luxushotel, das A-ROSA Resort in Kitzbühel im Fokus der Forschung, wobei herausarbeitet werden soll, wie Nachhaltigkeit und Luxus miteinander vereinbar sind, welche Chancen durch Umweltschutz entstehen und welche Kriterien für das Österreichische Umweltzeichen erfüllt werden müssen. Darüber hinaus widmet sich diese Forschungsarbeit folgender Frage:</p>
Fragestellung	<p>Welche Handlungen erscheinen empfehlenswert, um die Hotelleitung des A-ROSA Resorts von einer Umweltqualitätszertifizierung als den Unternehmenserfolg unterstützende Maßnahmen zu überzeugen?</p>
Methode	<p>Auf Basis einer strukturierten Literaturrecherche wurden Ergebnisse für das theoretische Hintergrundwissen der Masterarbeit generiert. Das Ziel der Literatursuche und das Ergebnis des theoretischen Teils der Forschungsarbeit ist eine abstrakte Systemanalyse in Anlehnung an die System- und Organisationsdiagnose nach Felfe und Liepmann (2008). Für aktuelle Daten aus erster Hand wurde im empirischen Teil der Masterarbeit eine Aktionsforschung in Anlehnung an Lewin (1946) und Bowling (1997) im A-ROSA Kitzbühel durchgeführt. Diese Methode zielt nicht nur auf die Erhebung und Analyse von Daten ab, sondern möchte darüber hinaus einen Anreiz zur tatsächlichen Veränderung bieten. Pandemie-bedingt wurden in einem ersten Schritt teilweise strukturierte Einzelgespräche im Rahmen dieser Aktionsanalyse mit vorab ausgewählten Schlüsselpersonen durchgeführt. Die Auswertung erfolgte nach Strauss und Corbin (1998) und in Anlehnung an die Grounded Theory nach Strauss (1960).</p>

Ergebnisse	<p>Das Ergebnis der Forschungsarbeit ist eine positive Überzeugung der Hotelmanager des A-ROSA Resorts von der Sinnhaftigkeit des Österreichischen Umweltzeichens. Darüber hinaus hat sich der Hotelmanager dazu entschlossen, eine tatsächliche Umsetzung dieses Umweltsiegels anzustreben, wodurch für die Autorin ein Jobangebot zur Mithilfe bei dieser Mission entstanden ist. Der Sinn der Aktionsforschung, nämlich tatsächlich einen Wandel zu initiieren, konnte hier erfüllt werden. Auf Basis der Einzelgespräche im Rahmen des Forschungsdesigns und der in der Literaturrecherche erstellten abstrakten Systemanalyse nach Felfe und Liepmann (2008) konnte diese Strategie erarbeitet und schlussendlich verifiziert werden.</p>
Keywords	<p>Nachhaltigkeit im Tourismus, Ressourcenschonung im Tourismus, Nachhaltigkeitskommunikation, nachhaltiges Reisen, Umweltqualitätssiegel, Österreichisches Umweltzeichen</p>

Abstract (English)

Starting Position	<p>Based on the fact that the tourism industry is one of the most important and strongly growing industries whose value creation is essential, in connection with the fact that especially lodging establishments consume a large number of resources, it is clear that much can be achieved in this segment if environmental protection is prioritized. In addition, there is the increasing awareness of travellers and the desire for transparency and sustainability commitment of the establishments. In this master thesis, a luxury hotel, the A-ROSA Resort in Kitzbühel, is the focus of the research. The aim is to work out how sustainability and luxury are compatible, which opportunities arise through environmental protection and which criteria have to be fulfilled for the Austrian Eco-label. Furthermore, this research is dedicated to the following question:</p>
Research Question	<p>Which actions seem to be recommendable to convince the management of the A-ROSA Resort of an environmental quality certification as measures supporting the success of the company?</p>
Method	<p>Based on a structured literature search, results for the theoretical background knowledge of the master thesis were generated. The aim of the literature search and the result of the theoretical part of the research work is an abstract system analysis following the system and organization diagnosis according to Felfe and Liepmann (2008).</p> <p>For actual first-hand data, in the empirical part of the master thesis an action research based on Lewin (1946) and Bowling (1997) was conducted at A-ROSA Kitzbühel. This method not only aims at collecting and analyzing data, but also wants to provide an incentive for actual change. Due to the pandemic, partially structured individual interviews were conducted in a first step within the framework of this action analysis with pre-selected key persons. The analysis was conducted according to Strauss and Corbin (1998) and following the Grounded Theory according to Strauss (1960).</p>
Results	<p>The result of the research work is a positive conviction of the hotel manager of the A-ROSA Resort of the meaningfulness of the Austrian Eco-Label. Furthermore, the hotel manager has decided to strive for an actual implementation of this eco-label, which has resulted in a job offer for the</p>

author to assist in this mission. The purpose of action research, namely to actually initiate change, was fulfilled here. Based on the individual interviews within the research design and the abstract system analysis according to Felfe and Liepmann (2008) created in the literature review, this strategy could be developed and finally verified.

Keywords

Sustainability in tourism, resource conservation in tourism, sustainability communication, sustainable travel, environmental quality seal, Austrian Eco-Label

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	11
1.1	Problemstellung.....	12
1.2	Forschungsfragen.....	15
1.3	Skizzierung der Methodik.....	18
1.3.1	Sekundäre Datenerhebung.....	18
1.3.2	Primäre Datenerhebung.....	18
1.4	Rechtliche und ethische Aspekte.....	19
1.5	Limitationen.....	20
1.6	Aufbau der Arbeit.....	21
2	Theoretischer Teil.....	22
2.1	Literaturrecherche.....	22
2.2	Nachhaltigkeit, Nachhaltige Entwicklung, Umweltschutz.....	26
2.2.1	Was ist Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung?.....	26
2.2.2	Was ist Umweltschutz und Klimafreundlichkeit?.....	30
2.2.3	Was ist eine Nachhaltigkeitsstrategie?.....	32
2.2.4	Chancen und Herausforderungen für Nachhaltigkeit in der Hotellerie.....	33
2.3	Nachhaltigkeitskommunikation.....	38
2.3.1	Prinzipien der Nachhaltigkeitskommunikation.....	41
2.3.2	Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation.....	46
2.4	Das Österreichische Umweltzeichen.....	51
2.4.1	Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens.....	53
2.4.2	Zertifizierungen als Instrument im Qualitätsmanagement.....	61
2.4.3	Chancen und Herausforderungen von Zertifizierungen.....	64
2.4.4	Anforderungen an die Führungskräfte bei der Zertifizierung als Instrument für Qualitätsmanagement.....	68
2.4.5	Herausforderung der Vermittlung des Umweltzeichens an Hoteliers.....	72
2.5	Kommunikative Rahmenbedingungen für Hoteliers.....	75
2.5.1	Das Profil eines Hoteliers/einer Hôtelière.....	75
2.5.2	Die Rolle der Führungskraft bei Nachhaltigkeitsorientierung.....	77
2.5.3	Humanistische Perspektive der Rolle der Führungskraft.....	83
2.5.4	Forderungen an Hoteliers von externen Stakeholdern.....	86
2.5.5	Forderungen an Hoteliers von internen Stakeholdern.....	88
2.5.6	Anreizsysteme für Mitarbeiter_innen.....	91
2.6	Resümee theoretischer Teil: die abstrakte Systemanalyse.....	97
3	Empirischer Teil.....	102
3.1	Beschreibung der empirischen Datenerhebung.....	102
3.1.1	Geplantes Forschungsdesign: Teilnehmende Beobachtung.....	103
3.1.2	Tatsächliches Forschungsdesign: Aktionsforschung.....	105
3.1.3	Auswertung der qualitativen Datenanalyse.....	108
3.1.4	Beschreibung des Forschungsdesigns im A-ROSA Resort.....	111
3.2	Beschreibung des A-ROSA Resorts in Kitzbühel.....	117
3.3	Kosteneinsparungspotenziale für das A-ROSA Resort.....	120

3.4	Ergebnisse der Einzelgespräche	124
3.4.1	Persönliche Einstellung zum Umweltschutz.....	124
3.4.2	Umweltschutz im Hotel/Das wird aktuell getan	126
3.4.3	Umweltschutz im Hotel/Das wäre gut	129
3.4.4	Das Österreichische Umweltzeichen.....	131
3.4.5	Herausforderungen für Umweltschutz	133
3.4.6	Umweltschutz wird unterstützt durch... ..	137
3.4.7	Hotelleitung/Management	141
3.4.8	Motivation für Engagement	145
3.4.9	Beobachtung: Stimmungsbild	146
3.4.10	Fazit	147
3.5	Gestaltung der Anreizstrategie für die Hotelleitung.....	148
3.6	Präsentation des Österreichischen Umweltzeichens	150
4	Diskussion.....	151
5	Conclusio	155
5.1	Zusammenfassung	155
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	156
5.3	Weiterführende Fragen	164
5.4	Methoden- und Ergebniskritik	166
5.5	Praktische Empfehlungen.....	168
5.6	Persönliches Schlusswort	170
6	Literatur.....	171
Anhang	181
	Gesprächsleitfaden.....	181

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen der Nachhaltigkeitskommunikation.....	41
Abbildung 2: Punkteaufstellung der Soll-Kriterien für das A-ROSA Kitzbühel.....	60
Abbildung 3: Erfolgskette der Dienstleistungsqualität.....	65
Abbildung 4: Verhältnis zwischen Beherbergungsbetrieben gesamt und Beherbergungsbetrieben mit dem Österreichischen Umweltzeichen nach Bundesländern:	72
Abbildung 5: Externe Anspruchsgruppen eines Hotels.....	86
Abbildung 6: Interne Anspruchsgruppen eines Hotels.....	89
Abbildung 7: Befragte Schlüsselpersonen.....	112
Abbildung 8: Auflistung der Kategorien und Codes	115
Abbildung 9: Organisationsstruktur im A-ROSA Kitzbühel	119

1 Einleitung

„Was wir heute tun, entscheidet darüber, wie die Welt morgen aussieht.“

(Marie von Ebner-Eschenbach)

Obwohl Nachhaltigkeit sowohl in der Politik als auch in der Gesellschaft diskutiert wird, Österreich sich nationalen und internationalen Klimaabkommen verpflichtet und es scheint, als würde der Wunsch der Gäste und Konsumenten hinsichtlich Nachhaltigkeitsengagement im Alltag, aber auch auf Reisen steigen, sind noch viele Schwachstellen merkbar. Man wird mit Berichten über Massentierhaltung, Umweltkatastrophen, Klimaextremen und Flüchtlingswellen, nicht nur aufgrund von Unruhen, sondern auch aufgrund von Hitze- und Dürreperioden konfrontiert. Beschäftigt man sich mit der Thematik, dann wird das Ausmaß sogenannter „Schwachstellen“ erst richtig deutlich.

Die gute Nachricht ist, dass Expert_innen noch die Chance für unsere Bevölkerung sehen, etwas zu ändern. Eine Veränderung hin zur Nachhaltigkeitsorientierung erfordert Mut, einen starken Willen und die Motivation, aber auch Strukturumbrüche.

In der vorliegenden Arbeit steht die Hotellerie, besonders aber das Potenzial und die Wertanalyse des A-ROSA Resorts in Kitzbühel im Fokus, das aufgrund des persönlichen Bezugs der Autorin ausgewählt wurde. Es wird darum gehen, wie man die Hotelleitung von einer Nachhaltigkeitsstrategie überzeugen kann, welche Möglichkeiten sich dadurch ergeben und an welchen Stellen man zuerst ansetzen sollte. Diese Masterarbeit soll die Anreize für einen solchen Wandel darlegen und zeigen, dass bereits teilweise durch kleine Maßnahmen Großes bewirkt werden kann. Wie William Shakespeare sagte: „Unser Schicksal hängt nicht von den Sternen ab, sondern von unserem Handeln.“

1.1 Problemstellung

Betrachtet man die Wirtschaftszahlen der Tourismusbranche, so ist klar, dass es sich um eine Wachstumsbranche handelt, deren direkte Wertschöpfung in Österreich im Jahr 2019 rund 23,5 Milliarden Euro beträgt und als wichtiger Bestandteil der heimischen Wirtschaft mit 7,3 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt beiträgt (Statista, 2020b). Fest steht aber, dass Tourismus die Umwelt beeinflusst und somit nicht nur zur Klimaerwärmung beiträgt, sondern auch zu einem Anstieg der Treibhausgas-Emissionen (Merli, Preziosi, Acampora & Ali, 2019, S. 169). Österreicher_innen verursachen mit einer durchschnittlichen Reiseintensität von 60,9 Prozent pro Jahr ungefähr 7,89 Tonnen CO₂-Emissionen pro Kopf im Jahr 2017 (Ritchie, 2019). In internationalen Klimadebatten spricht man davon, dass bis zum Jahr 2050 der CO₂-Verbrauch pro Kopf auf zwei Tonnen pro Jahr reduziert werden soll und selbst das ist noch eine zu große Menge (Umweltrat, 2019, S. 79).

Segmentiert man diese Zahlen weiter, so sind die Beherbergungsbetriebe allein für rund 20 Prozent der Emissionen durch intensiven Energieverbrauch und, verursacht durch umständliche Filter- und Aufbereitungsprozesse nach chemischer Verunreinigung, ebenso durch intensiven Wasserverbrauch verantwortlich. Hotels sind die beliebteste Form der Unterkunft beim Reisen und demnach ein wichtiger Anknüpfungspunkt für umweltfreundliche Maßnahmen (Merli et al., 2019, S. 169). In der vorliegenden Arbeit geht man sogar noch einen Schritt weiter und fokussiert sich auf Luxushotels, genauer gesagt ein Luxushotel – das A-ROSA Resort in Kitzbühel, dessen tägliche Herausforderungen die Erfüllung der unterschiedlichen Ansprüche, steigenden Erwartungen und Bedürfnisse des Gastes sind.

In den letzten Jahren hat sich auch das Umweltbewusstsein bei Reisenden als eine immer wichtiger werdende Anforderung an die Beherbergungsbranche entwickelt (Merli et al., 2019, S. 169). Befragt man Österreicher_innen, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit beim Reisen für sie hat, so antworteten bei einer Umfrage im Jahr 2019 13 Prozent damit, dass sie sehr auf Nachhaltigkeit bei Reiseangeboten achten, 32 Prozent eher und 38 Prozent schon ein bisschen darauf achten. Nur vier Prozent der Befragten gaben an, dass sie auf Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Urlaub

und Reisen gar keinen Wert legen und 13 Prozent tendierten eher dazu, kaum drauf zu achten (Statista, 2020c). Auch Preziosi et al. (2019, S. 1) und Gao et al. (2016, S. 109) schreiben von einem steigenden Bewusstsein der Gäste hinsichtlich Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit, woraufhin diese Thematik für die gesamte Tourismusbranche an Relevanz gewinnt. Davon wäre natürlich auch die Luxushotellerie betroffen, für die die Integration von Umweltschutz in die tägliche Unternehmenspraxis nach einem Spagat zwischen hohen Qualitätsansprüchen der Gäste und Schonung der Ressourcen zum Wohl der Umwelt aussieht.

Nachhaltigkeit und Luxusurlaub – im ersten Moment denkt man hier an einen Widerspruch, denn wie sonst sollten sich Einsparung mit einem Aufenthalt in einem 5-Sterne-Hotel, wo jeder Wunsch sofort erfüllt werden sollte, in Verbindung gebracht werden? Laage ist der Meinung, dass der Begriff „Luxus“ beim Thema Reisen nicht mehr zeitgemäß ist, dass man diese Beschreibung eines Tourismusangebots aufgrund individueller Einstellungen und Anforderungen der Gäste kaum verwenden kann, da es nicht mehr um Prunk und Glanz geht. Vielmehr rücken heutzutage Selbstverwirklichung, Ruhe, Naturnähe und sogar Nachhaltigkeit auf der Wunschliste der Reisenden weiter nach oben (Laage, 2018).

Aufgrund des steigenden Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewusstseins der Reisenden entsteht für die Hotelbranche ein Entwicklungsbedarf an Werkzeugen und Maßnahmen, um die Umwelt zu schonen und dabei gleichzeitig das wachsende Marktsegment der umweltfreundlich-Reisenden anzusprechen (Preziosi et al., 2019, S. 1). Studien haben gezeigt, dass Personen jenes Reiseangebot wählen, das umweltfreundliche Bedürfnisse thematisiert (Gao et al., 2016, S. 109), und auch eine Umfrage in Österreich kam zu ähnlichem Ergebnis: bei zwei vergleichbaren Reiseangeboten würden 57 Prozent eher dazu neigen, das nachhaltigere zu wählen, während 26 Prozent sicher dieses Angebot buchen würden. Auf die Frage, ob mehr nachhaltige Reiseangebote gewünscht sind, antworteten 77 Prozent der Befragten mit „ja“ oder „eher ja“ (Statista, 2020a). Fraglich ist, wann ein Hotel nachhaltig ist, wie ernst das Thema Nachhaltigkeit tatsächlich genommen wird und wer am Angebotsmarkt der Hotelbetriebe als vertrauenswürdig dasteht.

Eine Möglichkeit, den Gästen zu zeigen, dass sich ein Hotel um Umweltfreundlichkeit bemüht, ist ein Umweltqualitätssiegel oder -zertifikat (Merli et al., 2019, S. 170), beispielsweise das Österreichische Umweltzeichen, das in dieser Arbeit im Fokus steht. Werden diese Ergebnisse der vorhin erwähnten Umfrage und das vermittelte Stimmungsbild der Studien in Verbindung mit Kennzahlen des österreichischen Tourismus gebracht, so stellt sich die Frage, warum, wenn von Gästen anscheinend so gewünscht, von 15.553 Beherbergungsbetrieben in Österreich (WKO, 2019) im Jahr 2020 nur ungefähr 210 aktive Lizenznutzer des Österreichischen Umweltzeichens gemeldet sind (Österreichisches Umweltzeichen, 2020). Geht man von der Meinung von Merli et al. (2019, S. 170) aus, so haben sich Umweltqualitätssiegel gemeinsam mit Umweltmanagement-Systemen in einer Studie als effektive Werkzeuge zur Reduktion des negativen Einflusses von Hotels auf die Umwelt herausgestellt. Eine solche Zertifizierung klingt nach einem Wundermittel und würde nun also theoretisch eine positive Auswirkung auf die Umwelt haben, zur Nachhaltigkeit beitragen und gleichzeitig die Bedürfnisse des nachhaltig-Reisenden erfüllen. Die Frage, warum dann trotzdem ein so geringer Anteil an Hotels in Österreich diesen Schritt geht, kommt wieder auf.

Im Rahmen der Masterarbeit soll analysiert werden, wie das A-ROSA Kitzbühel einer solchen Umweltqualitätssertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen gegenübersteht und welche Potenziale zur Verbesserung der Umweltfreundlichkeit vorhanden sind, welche Kriterien Hotels allgemein erfüllen müssen, um das Österreichische Umweltzeichen zu bekommen, welche Strategien es für die Überzeugung der Schlüsselpersonen gibt und wie die theoretischen Modelle speziell auf das 5-Sterne Hotel anzuwenden sind.

1.2 Forschungsfragen

Um diese Thematik gezielt im Rahmen der Masterarbeit zu erforschen, wurden anhand der obigen Problemstellung, Ziele und Limitationen folgende Forschungsfragen herausgearbeitet:

Hauptfrage:

Welche Handlungen erscheinen empfehlenswert, um die Hotelleitung des A-ROSA Resorts von einer Umweltqualitätszertifizierung als den Unternehmenserfolg unterstützende Maßnahmen zu überzeugen?

Unterfragen:

Frage 1	Welche Kriterien müssen Hotelbetriebe vorweisen, um eine Zertifizierung des Österreichischen Umweltzeichens beantragen zu können?
These 1	Die Kriterien betreffen Ökologie, Soziales und Ökonomie, aber auch die Bereiche außerhalb des Unternehmens mit der natürlichen Umwelt, der lokalen Bevölkerung und den Gästen.
Begründung 1	Laut dem Kriterienkatalog sind die Anforderungen in zwölf Kategorien gegliedert: Management und Kommunikation, Energie, Wasser, Abfall, Luft/Lärm, Büro/Druck, Reinigung/Chemie/Hygiene, Gebäude/Bauen und Wohnen/Ausstattung, Lebensmittel/Küche, Verkehr/Mobilität, Außenbereich/Freifläche und Museumsspezifische Anforderungen (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S. 4), wobei der letzte Teil bei einem Hotelbetrieb wegfällt. Im Kontext der drei Säulen der Nachhaltigkeit und dem Modell der Nachhaltigkeitskommunikation scheint es, als umfassen diese Kriterien ein ganzheitliches Bild.

Frage 2	Welche Stakeholder sind im Hinblick auf eine derartige Zertifizierung für das System A-ROSA relevant?
These 2	Die Interessen und Bedürfnisse aller Mitarbeiter_innen, der Muttergesellschaft DSR Holding GmbH, der Partnerhotels, der lokalen Bevölkerung und Einheimischen sowie des Gastes, den das Hotel anzuziehen versucht, sind zu berücksichtigen, wenn es in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens darum geht, den Weg einer Umweltqualitätszertifizierung einzuschlagen.
Begründung 2	Für eine genaue Auflistung der Stakeholder ist eine Tiefenrecherche im Hotelbetrieb selbst notwendig. Auf Basis von Literatur und vor dem Hintergrund der Begriffsdefinition nach Freeman (1984) sind alle Personen oder Gruppen zu bedenken, die von diesem Wandel betroffen sind, mitwirken oder die Folgen zu spüren bekommen würden (Kolk & Pinkse, 2007).
Frage 3	Was sind wirkungsvolle Strategien, um das A-ROSA Resort in Kitzbühel für das Österreichische Umweltzeichen zu gewinnen?
These 3	Um die Hotelleitung des A-ROSA Kitzbühel von dem Österreichischen Umweltzeichen zu überzeugen, sind realistische Prognosen auf Basis einer aktuellen Ist-Analyse sowie die Einstellung der Gäste und dem Nachfrageverhalten nach nachhaltigen und umweltfreundlichen Hotelangeboten hilfreich.
Begründung 3	Umweltqualitätssiegel erscheinen als effektives Werkzeug zur Reduktion des negativen Einflusses von Hotels auf die Umwelt (Merli et al., 2019, S. 170). Dazu kommt die positive Verbindung zwischen umweltfreundlichen Maßnahmen und der Gästebindung sowie der Gästezufriedenheit und dem Wunsch wiederzukommen (Merli et al., 2019, S. 171). Auch Gao et al (2016, S: 109) kommen zu dem Schluss, dass

	<p>umweltfreundliche Aktionen in der Beherbergungsbranche die Zufriedenheit der Gäste erhöhen können und in weiterer Folge einen positiven Einfluss auf das Loyalitätsverhalten haben.</p>
Frage 4	<p>Wo besteht im A-ROSA Potenzial zur Verbesserung und zur Umsetzung von klimaschonenden Maßnahmen?</p>
These 4	<p>In den Abteilungen Food and Beverage, Housekeeping, Technik und SPA werden die größten Potenziale zur Einsparung erwartet.</p>
Begründung 4	<p>Das Boutiquehotel Stadthalle in Wien trägt, neben vielen anderen Zertifizierungen und Auszeichnungen, ebenso das Österreichische Umweltzeichen. Zu deren Maßnahmenkatalog zählen der Verzicht auf Minibars in den Zimmern, 100 prozentiges Abfall-Recycling, eine eigene Photovoltaik-Anlage, eine Solaranlage, Ökoduschköpfe, LED-Leuchtmittel usw. (Boutiquehotel Stadthalle, 2020). Die Rogner Therme Bad Blumau ist ebenfalls mit diesem Siegel ausgezeichnet und setzt sich selbst den Schwerpunkt des Sozialen, indem sie Verantwortung übernimmt, die regionale Wertschöpfung fördert. Auch das bewusste Erleben der Natur spielt eine wesentliche Rolle (Rogner Bad Blumau, 2020). Das Retter Bio-Natur-Resort legt besonderen Wert auf regionale und bio-zertifizierte Lebensmittel, eine grüne Küche sowie auf E-Mobilität (Retter, 2020). Diese Beispiele aus anderen Hotels setzen nicht die Durchführbarkeit der gleichen Maßnahmen im A-ROSA Kitzbühel voraus, sondern dienen vielmehr als Orientierung bei Anknüpfungspunkten.</p>

1.3 Skizzierung der Methodik

1.3.1 Sekundäre Datenerhebung

Auf Basis einer strukturierten Literaturrecherche wurden Ergebnisse für das theoretische Hintergrundwissen der Masterarbeit generiert. Gesucht wurde im Online-Katalog der Karl-Franzens-Universität in Graz, der FH JOANNEUM in Bad Gleichenberg, sowie am Standort in Graz. Darüber hinaus wurden die Datenbanken ScienceDirect, Emerald Insight, Google Scholar, Taylor & Francis Online und der österreichische Bibliothekenverband für eine umfassende Literaturrecherche herangezogen. Das Ziel der Literatursuche und das Ergebnis des theoretischen Teils der Forschungsarbeit ist eine abstrakte Systemanalyse in Anlehnung an die System- und Organisationsdiagnose nach Felfe und Liepmann (2008).

1.3.2 Primäre Datenerhebung

Für aktuelle Daten aus erster Hand wurde im empirischen Teil der Masterarbeit eine Aktionsforschung in Anlehnung an Lewin (1946) und Bowling (1997) im A-ROSA Kitzbühel durchgeführt. Diese Methode zielt nicht nur auf die Erhebung und Analyse von Daten ab, sondern möchte darüber hinaus einen Anreiz zur tatsächlichen Veränderung bieten. Pandemie-bedingt wurden in einem ersten Schritt Einzelgespräche im Rahmen dieser Aktionsanalyse mit vorab ausgewählten Schlüsselpersonen via Telefon oder über ein Online-Video Tool geführt, die teilweise durch Leitfragen gelenkt wurden. Die Autorin konnte aus diesen Gesprächen nicht nur Fakten, sondern auch versteckte Ängste, Hindernisse, Problemstellen der Abteilungen, Kommunikationsstrukturen und Ansatzpunkte für die Überzeugungsarbeit herausfiltern. Die Gespräche wurden schriftlich in sogenannten Kopfnutzen, im Anschluss in Form von Protokollskizzen und am Ende des Tages in ausführlichen Feldprotokollen festgehalten. Die Auswertung erfolgte nach Strauss und Corbin (1998) in den drei Schritten: Offenes Kodieren, Axiales Kodieren und Selektives Kodieren und wird in Anlehnung an die Grounded Theory ausführlich im empirischen Teil der Arbeit beschrieben.

In einem zweiten Schritt wurde auf Basis der im theoretischen Teil erstellten abstrakten Systemanalyse und der Ergebnisse der Einzelgespräche eine Überzeugungsstrategie erarbeitet, wie die Hotelleitung des A-ROSA Resorts vom Österreichischen Umweltzeichen zu begeistern ist. Diese Strategie wurde persönlich in Kitzbühel erprobt, indem die Wichtigkeit von Umweltschutz, das Österreichische Umweltzeichen inklusive Fakten, Kriterien, Anforderungen und dem daraus resultierenden Nutzen sowie Best Practice Beispiele zuerst von allen Abteilungsleiter_innen und den drei Hotelmanagern präsentiert wurde. Im Anschluss fand ein persönliches Einzelgespräch über die Wirkung dieser Präsentation und die Meinung der Hotelleitung über das Umweltsiegel statt. Diese beiden Handlungen sind in der Methodenvielfalt der Aktionsanalyse nach Lewin (1946) enthalten, wurden in Form von Beobachtungsprotokollen verschriftlicht und nach Kriterien der Grounded Theory analysiert.

1.4 Rechtliche und ethische Aspekte

Durch die gewählte Forschungsmethode muss darauf geachtet werden, die persönlichen Rechte der Befragten zu schützen. In Hinblick auf Datenschutz ist eine ausdrückliche Willens- und Vertraulichkeitserklärung mit beidseitiger Unterzeichnung nötig, welche sorgfältig für mindestens zehn Jahre archiviert wird.

Vorab wird über den Fokus der Forschung und den Inhalt der Befragung aufgeklärt, die Vertraulichkeitserklärung wird ausgehändigt und der/die Befragte hat Zeit und die Freiheit über seine/ihre Teilnahme zu entscheiden. Zum Tragen kommt in dieser Einverständniserklärung die datenschutzrechtliche Einwilligung gem. Art. 6 Abs. 1 lit a iVm 9 Abs. 2 lit a DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung). Zu beachten ist darüber hinaus, dass dieses Dokument verständlich formuliert ist, so transparent wie möglich den Forschungshintergrund und Ablauf der Befragung erklärt und Teilnehmende über den Zweck der Datenerhebung sowie Auswertung aufgeklärt werden. Sie haben dazu jederzeit das Recht auf Widerruf der Einwilligung.

Im Rahmen der Datenauswertung wird darauf geachtet, keinerlei Aufschluss über die Identität der Teilnehmenden preiszugeben und keine Rückschlüsse zu erlauben.

Gleichzeitig ist eine Überinterpretation oder Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden.

In dieser Masterarbeit werden die fünf forschungsethischen Grundprinzipien priorisiert: Unabhängigkeit, Ehrlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Transparenz und Fairness. Ein respektvoller Umgang, ehrliches und transparentes Arbeiten und Forschen sowie Unbescholtenheit und Unbeeinflussbarkeit sind für die Autorin die Säulen, um rechtlich und ethisch korrekt zu handeln.

1.5 Limitationen

Das Ziel der Masterarbeit ist die Ausarbeitung einer Potenzialanalyse für das A-ROSA Resort in Kitzbühel, um in weiterer Folge einen Weg hin zur Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen aufzeigen zu können. Anhand einer Ist-Analyse werden Möglichkeiten der Verbesserung und Einsparungsoptionen im engsten Sinne bezogen auf Energie, Wasser, Abfall und Ähnliches, im weiteren Sinne und auf lange Sicht gesehen vorwiegend die Einsparung monetärer Ressourcen in Form von Handlungsempfehlungen als Anreiz formuliert, um die Hotelleitung des Hotels davon zu überzeugen, dass eben diese Zertifizierung eine sinnvolle und gewinnunterstützende Maßnahme ist.

Die Arbeit dient als Grundlage für den Entscheidungsprozess einer tatsächlichen Zertifizierung. Marktanalysen, Gästebefragungen und Mitarbeiterbefragungen (abgesehen von ausgewählten Abteilungsleiter_innen und Schlüsselpersonen des A-ROSA Resorts) werden nicht durchgeführt. Darüber hinaus findet auch kein Vergleich verschiedener Umweltqualitätssiegel statt und eine tatsächliche Umsetzung des Umweltzeichens wird nicht angestrebt.

Der Fokus der Arbeit liegt auf dem A-ROSA Resort Kitzbühel und nicht generell auf der Tourismus-, bzw. Beherbergungsbranche.

1.6 Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel der Masterarbeit wird eine Übersicht über die Problemdarstellung gegeben, ebenso wie die Ziele und Limitationen der Arbeit vorgestellt. Im Zuge dessen werden die Forschungsfragen inklusive ausgewählter Unterfragen mit passenden Thesen und deren Begründungen präsentiert. Weiters wird ein Grundriss der verwendeten Methodik skizziert und eine grobe Struktur des Aufbaus der Arbeit dargelegt.

Das zweite Kapitel der Masterarbeit beschreibt in einem ersten Teil die strukturierten Literaturrecherche. Im Anschluss werden theoretische Grundlagen, wie essenzielle Begrifflichkeiten zum allgemeinen Verständnis der Arbeit definiert und theoretische Modelle vorgestellt, um eine abstrakte Systemanalyse zu erstellen, die die Basis für die empirische Erhebung sein soll.

In einem dritten Kapitel geht es um die empirische Datenerhebung, wo zuerst die ursprünglich geplante teilnehmende Beobachtung sowie die Theorie und das Verfahren der tatsächlich durchgeführten Aktionsforschung dargelegt werden. Darauf folgt die Beschreibung der Datenerhebung im A-ROSA Kitzbühel, des Aufbaus und des Ist-Standes. Im Anschluss wird der Ablauf der Einzelgespräche und deren Auswertung vorgestellt, bevor es zu den Ergebnissen dieser Befragungen kommt. Den Abschluss bildet die Erstellung einer Überzeugungsstrategie sowie die Auswertung der Präsentation dieser vor der Hotelleitung des A-ROSA Resort.

Nach einer ausführlichen Diskussion der Ergebnisse im vierten Kapitel geht es im abschließenden Teil um Empfehlungen an die Praxis. Darüber hinaus erfolgt eine kritische Reflexion der verwendeten Methodik und der Ergebnisse. Auch weiterführende Forschungsfragen werden angeführt, um zukünftige Arbeiten in dieser Richtung anzuregen. Die Ergebnisse der Masterarbeit werden zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet.

2 Theoretischer Teil

Im theoretischen Teil der Masterarbeit werden essenzielle Begrifflichkeiten, die zu einem allgemeinen Verständnis des Themas beitragen, sowie theoretische Modelle behandelt. Es geht darum zu klären, was man unter Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Klimafreundlichkeit und Nachhaltigkeitskommunikation versteht, welche Prinzipien es für nachhaltigkeitsorientierte Kommunikation und welche Kriterien es für den Erwerb des Österreichischen Umweltzeichens gibt. Bevor es jedoch darum geht, wird die Methodik der Literaturrecherche beschrieben.

2.1 Literaturrecherche

Der theoretische Teil der Masterarbeit, welcher zur Beantwortung der Forschungsfrage und als Basis der empirischen Methode dienen soll, basiert auf einer sekundären Datenanalyse, damit bedeutend auf einer wissenschaftlichen, strukturierten Literaturrecherche. In einem ersten Schritt wird die Problemdarstellung definiert, sowie Forschungsfragen festgelegt. Anschließend werden die Suchbegriffe definiert, mit denen in ausgewählten Orten nach passender Literatur gesucht werden soll. Gewählt wurden die Bibliotheken der Karl-Franzens-Universität Graz und der FH JOANNEUM in Bad Gleichenberg, sowie am FH-Standort Graz. Zweite und wichtigste Anlaufstelle sind Online-Datenbanken wie ScienceDirect, Emerald Insight, Google Scholar, Taylor & Francis Online und der österreichische Bibliothekenverband. Im nächsten Schritt der strukturierten Literaturrecherche werden Ein- und Ausschlusskriterien festgelegt, sowie eine Suchstrategie definiert. Nach der Sichtung der gefundenen Literatur erfolgt die Beschaffung als letzter Schritt.

Zuerst wurde das grundlegende Problem, dem sich die vorliegende Masterarbeit widmet, beschrieben. Daraus resultierend wurden die Forschungsfragen beschrieben und Thesen für deren Beantwortung aufgestellt. In einem zweiten Schritt wurden die Schlüsselworte für die strukturierten Literaturrecherche festgelegt, um die Suche zu spezifizieren. Gesucht wurde sowohl mit deutschen, als auch mit englischen Begriffen:

Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeit im Tourismus, Nachhaltigkeit UND Tourismus, Klimaschutz im Tourismus, Ressourcenschonung im Tourismus, Treibhausgase UND Tourismus, Mobilität UND Tourismus, Verkehr UND Tourismus UND Treibhausgase, Nachhaltigkeitskommunikation UND Tourismus, Nachhaltigkeitskommunikation, Transformation UND Tourismus, Change Management im Tourismus, nachhaltiges Reisen, umweltschonende Anreise, Grüner Lebensstil UND Tourismus, Umweltbewusstsein, Umweltbewusstsein UND Reisen, Umweltbewusstsein UND Tourismus, Umweltsiegel, Umweltqualitätssiegel, Österreichisches Umweltzeichen, Umweltsiegel UND Tourismus, Umweltqualitätssiegel UND Tourismus, Nachhaltigkeitssiegel, Nachhaltigkeitszertifikat UND Tourismus

Sustainability, Sustainability in Tourism, Sustainability AND Tourism, Climate Protection in Tourism, Resource Conservation in Tourism, Greenhouse Gases AND Tourism, Mobility AND Tourism, Transport AND Tourism AND Greenhouse Gases, Sustainability Communication AND Tourism, Sustainability Communication, Transformation AND Tourism, Change Management in Tourism, Sustainable Travel, Environmentally Sound Travel, Green Lifestyle AND Tourism, Environmental Awareness, Environmental Awareness AND Travel, Environmental Awareness AND Tourism, Environmental Label, Environmental Quality Label, Austrian Ecolabel, Environmental Label AND Tourism, Environmental Quality Label AND Tourism, Sustainability Label, Sustainability Certificate AND Tourism

Nach der Festlegung der Keywords wurde definiert, in welchen Bibliotheken, Datenbanken und Journals nach Literatur gesucht wird. Für Monografien, Sammelwerke und Hochschulzeitschriften im gedruckten Format wurde in der

Bibliothek der Karl-Franzens-Universität und in der Bibliothek der FH JOANNEUM in Graz gesucht, darüber hinaus vor allem im Online-Katalog am Standort der Fachhochschule in Bad Gleichenberg. Als Quellen wurden Monografien, Sammelwerke und Hochschulschriften herangezogen, in denen besonders nach Artikeln aus Fachzeitschriften, Hochschulschriften und Zeitungsartikeln gesucht wurde. Eine besonders wichtige Anlaufstelle sind die Online-Datenbanken ScienceDirect, Emerald Insight, Google Scholar, Taylor & Francis Online, sowie der österreichische Bibliothekenverband. Hier hat sich Google Scholar als signifikante Rechercheoption herauskristallisiert, da die Handhabung am einfachsten ist und die Suchergebnisse die unterschiedlichsten Datenbanken und themenspezifische Journals anbieten. Diese Online-Datenbanken wurden ausgewählt, da sie über eine breite Auswahl an tourismusspezifischen und nachhaltigkeitsrelevanten Journals, Artikeln und Buchkapiteln verfügen. Des Weiteren bieten die Datenbanken nationale sowie internationale Fachliteratur zu klimaschonendem Tourismus, Nachhaltigkeitsstrategien und weiteren, für diese Arbeit relevanten Tourismusthemen.

Eine Eingrenzung im vierten Schritt erfolgte zuerst durch das Alter der veröffentlichten Literatur, um eine Relevanz und Aktualität vorauszusetzen. Quellen aus den letzten 10 bis 15 Jahren, ab dem Jahr 2005 wurden in Betracht gezogen, ausgenommen sind Erkenntnisse und Beiträge, von denen es keine neueren Ausgaben gibt. Hinsichtlich der Qualität wurde grundlegende Autorenforschung betrieben, um ausschließlich hochwertige und plausible Quellen zu verwenden. Der Impact-Factor zum Vergleich von wissenschaftlichen Journals wurde ebenso wie deren klare Struktur, eindeutigen Fragestellung in Publikationen, dem passenden Studiendesign und ausgewählten Methoden analysiert, bevor die Quelle in der Masterarbeit verwendet wurde. Darüber hinaus wurde vor allem auf deutsche und österreichische Literatur geachtet, ausgenommen sind internationale Beispiele für integrierte Nachhaltigkeitsstrategien in der Luxushotellerie und international bekannte Autor_innen

Bei der Auswahl der Suchstrategie unterscheidet man grundlegend zwischen Schlagwort- und Freitextsuche, wobei im Zuge dieser Arbeit eine Kombination aus

beiden Strategien verwendet wird. Freitextsuche kam dann zur Anwendung, wenn die Recherche mit Schlagworten wenig erfolgreich war.

Bei der Sichtung der Literatur wird noch einmal darauf geachtet, die Ergebnisse nach Qualität der Quellen zu strukturieren, um zu garantieren, dass ausschließlich hochwertige Literatur verwendet wird. In einem letzten Schritt der strukturierten Literaturrecherche ging es um die Beschaffung der ausgewählten Quellen, im besten Fall über einen kostenfreien Online-Zugang durch die FH JOANNEUM, durch Leihen der Druckexemplare in Bibliotheken oder durch käufliches Erwerben der Literatur.

Das Ziel der Literatursuche und das Ergebnis des theoretischen Teils der Forschungsarbeit ist eine abstrakte Systemanalyse in Anlehnung an die System- und Organisationsdiagnose nach Felfe und Liepmann (2008). Die psychologische Organisationsdiagnose verfolgt das Ziel, das Erleben und Verhalten der Mitglieder innerhalb eines Systems zu analysieren (Felfe & Liepmann, 2008, S. 9). Zum Beginn eines systemischen Arbeitsprozesses beschäftigt man sich mit der Klärung und Eingrenzung des Problems. Danach geht es um die Auswahl der Methode und des Settings. Der letzte Schritt ist die Festlegung der Ziele, die es zu erreichen gilt (Girsberger, 2012, S. 5-7). Im Zentrum der Organisationsdiagnose stehen die Menschen sowie deren Einstellung, Werte, Bedürfnisse und Kompetenzen (Felfe & Liepmann, 2008, S. 10-11). In dieser Arbeit soll herausgearbeitet werden, wie das zu erforschende Feld, ein Hotel und besonders der Hotelmanager geprägt ist und welche Anforderungen an ihn bestehen. Dies soll die Basis für die empirische Datenerhebung bilden, sodass Ansatzpunkte, Verhaltensmuster, Ausbildungsschwerpunkte und Verpflichtungen passend in die Überzeugungsarbeit eingeflochten werden können. Im theoretischen Teil wird zunächst nur auf Erkenntnisse aus der Literatur eingegangen, die dann in weiterer Folge in der Praxis erprobt werden sollen. Eine Beschreibung des empirischen Forschungsdesigns erfolgt im dritten Kapitel der Arbeit.

2.2 Nachhaltigkeit, Nachhaltige Entwicklung, Umweltschutz

2.2.1 Was ist Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung?

Der Begriff Nachhaltigkeit ist zwar mittlerweile im kollektiven Bewusstsein angelangt, jedoch besteht hierfür keine starre Definition, vielmehr verschwimmen etliche Aspekte und Beschreibungen ineinander. So versteht man im wirtschaftlichen Kontext ein Effizienz-Prinzip, das ursprünglich aus der Forstwirtschaft kommt (Suchanek, 2018). Diese Definition ist auf Hans Carl von Carlowitz zurückzuführen, der in seinem Wald nur so viele Bäume abholzen wollte, wie auf natürlichem Wege nachwachsen konnten, um den Bedarf langfristig zu sichern (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015c). Nachhaltigkeit definiert in diesem Rahmen jene Art des Wirtschaftens, bei welcher die aktuellen Bedürfnisse befriedigt werden sollen, jedoch ohne die der zukünftigen Generationen zu beschneiden (Suchanek, 2018). Eine ähnliche Definition ist im Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen beschrieben: *„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährt, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen als gegenwärtig lebende“* (Hauff, 1987, S. 46). Die ursprüngliche Definition von Carlowitz, die lediglich eine wirtschaftliche Existenzsicherung zum Inhalt hatte, hat sich in den Jahren ausgeweitet und stellt nun ein Überlebensprinzip für die Menschheit dar, dass in einfachen Worten besagt, dass der Mensch nicht mehr verbrauchen, als nachwachsen kann, um die menschliche Existenz nicht zu gefährden.

Aus ethischer Sicht wird Nachhaltigkeit nicht als vorgegebenes Ziel, sondern eher als regulierende Idee definiert, da die Grenzen der Begrifflichkeit zu verschwommen sind, um operativ erfüllbar zu sein (Suchanek, 2018). Obwohl es keine eindeutige Begriffsabgrenzung für „Nachhaltigkeit“ gibt, steht auf Grundlage vorherrschender Definitionen fest, dass heute nicht mehr verbraucht werden darf, als in absehbarer Zeit auf natürlichem Wege regenerieren kann, um den nachfolgenden Generationen die gleichen Bedingungen zu bieten, die die derzeitige Gesellschaft hat.

Um Nachhaltigkeit zu erklären gibt es einige theoretische Modelle, wie das „Drei-Säulen-Modell“, das „Nachhaltigkeitsdreieck“, den „Triple Bottom Line-Ansatz“ und das „Ein-Säulen-Modell“, die den Begriff einzugrenzen versuchen. Das „Drei-Säulen-Modell“ stellt Nachhaltigkeit mit drei nebeneinander platzierten Säulen dar, wobei eine die Ökonomie, eine die soziale und gesellschaftliche Dimension und eine die ökologische Komponente darstellen soll. Jede dieser Säulen ist gleich groß, was wiederum bedeutet, dass jede dieser Komponenten zu gleichen Teilen Beachtung finden soll (Kleine, 2008, S. 9). Ähnlich verbindet das „Nachhaltigkeitsdreieck“ diese drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, jedoch mit der Ergänzung, dass das Wachstum begrenzt ist und nicht wie eine Säule ins Unermessliche steigen kann (Hauff, 1987, S. 166).

Mit dem Prinzip der „Triple Bottom Line“ wird Nachhaltigkeit als Balanceakt zwischen ökonomischer Entwicklung, sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Harmonie beschrieben, wobei alle drei Ausprägungen gleichermaßen verfolgt werden sollen, ohne eine davon zu benachteiligen (Rein & Strasdas, 2017, S. 13). Die zukünftigen Generationen sollen durch Handlungen, die heute getätigt werden weder positive, noch negative Auswirkungen spüren (Suchanek, 2018), wobei man von einer Langfristigkeit und einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der drei Bereiche spricht (Rein & Strasdas, 2017, S. 13-14). Das „Ein-Säulen-Modell“ geht davon aus, dass die natürliche Ressource, die Ökologie, die Grundlage für jegliches Leben und Wirtschaften ist, wodurch ihr die größte Beachtung zusteht. Dieses Pyramiden-Modell hat als Basis die Umwelt, worauf die weiteren Dimensionen aufbauen. Welcher Bereich sich an der Spitze dieses Modells befindet, hängt von der Betrachtung ab (Reis, 2003, S. 226-228). So verschieden die Darstellungen der Nachhaltigkeit sein mögen, haben die dargelegten Modelle eines gemeinsam: Die Vereinbarkeit von Ökonomie, sozialer Dimension und Ökologie sowie dem Aspekt, dass keiner der drei Bereiche ohne die anderen langfristig bestehen kann.

Ein Teil der Nachhaltigkeitsorientierung in Organisationen ist bereits in den letzten Jahren immer häufiger in der Unternehmensphilosophie aufgetaucht – die Corporate Social Responsibility (CSR) (Englert, 2019, S. 3). Dieser Begriff, beziehungsweise diese Strategie bedeutet, dass sich ein Betrieb dazu verpflichtet, gesellschaftliche

Verantwortung zu übernehmen. Es handelt sich hier, ähnlich wie beim Begriff „Nachhaltigkeit“, um kein klares Managementkonzept, sondern vielmehr um eine inspirierende Leitidee (Lin-Hi, 2019). Ebenso ähnlich ist die positive Resonanz dieser gesellschaftlichen Verpflichtung bei Stakeholdern. Es wird davon ausgegangen, dass CSR die soziale, gesellschaftliche Säule der Nachhaltigkeit abdeckt, wodurch die Verbindung von Umweltschutz-Engagement und Übernahme sozialer Verantwortung, gemeinsam mit dem natürlichen Ziel des Fortbestehens und Wachstums, also der ökonomischen Variable, das Modell der Nachhaltigkeit vervollständigt (Englert, 2019, S. 3-5).

In Zuge dieser Definitionsversuche und Nachhaltigkeitsdebatten sollen drei zentrale Begriffe definiert werden: Effizienz, Suffizienz und Konsistenz. Effizienz ist im ökonomischen Kontext bekannt und bedeutet für die Nachhaltigkeit, dass der gleiche Output durch geringere Auswirkungen auf die Umwelt und weniger Verbrauch von Ressourcen produziert werden soll. Rein und Strasdas (2017, S. 14) nennen als passendes Beispiel den Konsum erneuerbarer Energie in einem Luxushotel. Der Begriff Suffizienz, dessen Synonym Genügsamkeit ist, (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015d) spielt darauf ab, sich mit weniger zufriedenzugeben und beispielsweise an Stelle eines Luxushotels eine einfachere Unterkunftsform zu wählen (Rein & Strasdas, 2017, S. 14-15). Konsistenz meint in diesem Kontext die Symbiose von Natur und Technik (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015a), beziehungsweise die Fokussierung und Akzeptanz von natürlichen Kreisläufen im Sinne der Ressourcenverwertung, Abfallvermeidung und des Recyclings (Rein & Strasdas, 2017, S. 15). Verbindet man diese drei Begriffe mit „Nachhaltigkeit“ und versucht damit eine Dynamik zu beschreiben, dann lässt sich schlussfolgern, dass „Nachhaltige Entwicklung“ demnach den bestmöglichen Output mittels geringer Umweltbelastung schaffen, genügsam mit vorhandenen Ressourcen umgehen und Abfälle so verwerten soll, dass die natürlichen Kreisläufe genutzt werden.

Hardtke und Prehn (2001, S. 13) beschreiben „Nachhaltige Entwicklung“ ähnlich der Nachhaltigkeitsdefinition als gleichzeitige Bedürfnisbefriedigung aller derzeitigen Stakeholder, ohne dadurch eine Verschlechterung für zukünftige Generationen herbeizuführen. Auf Basis der Rio-Deklaration 1992, der Agenda 21, sowie dem

Kyoto-Protokoll und der Klimarahmenkonvention repräsentiert der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ eine Balance zwischen Ökonomie, Gesellschaft und Ökologie, wobei der Aspekt des stetigen Lernprozesses hinzugefügt wird. „Nachhaltige Entwicklung“ wird als Möglichkeit zur gemeinschaftlichen Gestaltung betrachtet, wobei „Nachhaltigkeit“ selbst als strategischer Wettbewerbsfaktor angesehen wird (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015b). Der mehrmals in Definitionen und Erklärungen vorkommende Wunsch nach einem Gleichgewicht der drei Dimensionen ist kritisch zu betrachten, beziehungsweise auf langfristige Sicht zu sehen, da nicht alle drei Aspekte immer gleichermaßen berücksichtigt werden können.

2.2.1.1 Fazit Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung

So unterschiedlich die Ansätze der Begriffsdefinition von Nachhaltigkeit sein mögen, so ist doch der Kern gleich: bei Nachhaltigkeit geht es auf langfristige Zeit gesehen gleichermaßen um die Berücksichtigung ökonomischer Treiber, sozialer und gesellschaftlicher Dimensionen sowie ökologischer Ressourcen. Für diese Masterarbeit sind alle drei Dimensionen von großer Bedeutung, da die Handlungen eines Luxushotels sowohl auf die Gesellschaft (in regionalem Kontext aber auch in gesamtgesellschaftlicher Hinsicht), auf die Umwelt und natürliche Ressourcen (durch Architektur, Abfall, Nutzung des ökologischen Bestandes einer Destination), aber vor allem auch auf die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Wettbewerbssituation Einfluss hat. Derzeit steht bei Unternehmen lediglich der letzte Aspekt im Fokus, wobei im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung eine Balance aller drei Dimensionen angestrebt werden soll. Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit fallen die Begriffe Umweltschutz und Klimafreundlichkeit, weswegen diese im nachfolgenden Kapitel definiert werden.

Im Zuge der vorliegenden Masterarbeit wird unter Nachhaltigkeit das Zusammenwirken und Priorisieren aller drei Dimensionen verstanden. Nachhaltige Entwicklung bedeutet ein Fokussieren auf Balance und langfristig gesehenen Ausgleich sowohl ökonomischer, als auch sozialer und ökologischer Maßnahmen und Etablierung dieser Einstellung in das Unternehmensleitbild und das strategische Management.

2.2.2 Was ist Umweltschutz und Klimafreundlichkeit?

Umweltschutz wird von Fees (2018b) als „Sammelbegriff für alle Bestrebungen und Maßnahmen, die natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen zu erhalten“ beschrieben. Die Bundeszentrale für politische Bildung (o.J.) fügt zu dieser Definition noch hinzu, dass auch die Lebensgrundlage für Tiere und Pflanzen, also für alle Bewohner_innen der Erde, durch Umweltschutz erhalten werden soll. Denn obwohl der Mensch für die negativen Auswirkungen des wachsenden Konsums und der Vernichtung von natürlichen Ressourcen verantwortlich ist, haben Tiere und schlussendlich die Umwelt selbst darunter zu leiden. An dieser Stelle ist der Klimawandel zu nennen. Dieser Begriff ist mittlerweile im kollektiven Menschenverstand angelangt und meint all jene Veränderungen des globalen Klimas durch menschliche Prozesse, insbesondere seit der Industrialisierung (Günther, 2018).

Durch Ausstoß und Freisetzung von Treibhausgasen, welche vor allem aus Wasserdampf, Kohlenstoffdioxid (CO₂), Ozon (O₃), Distickstoff (N₂O) und Methan (CH₄) bestehen, tragen sie gravierend zur Erwärmung der Erde bei, indem Sonnenstrahlen absorbiert werden. Diese Erwärmung verursacht weltweit Wetterextreme und trägt zur Veränderung des globalen Klimas bei (Feess, 2018a). Im Weltrisikobericht 2020 steht zwar Flucht und Migration im Fokus, jedoch nehmen hier Klimaflüchtlinge und jene Menschen, die aufgrund verheerender Umweltkatastrophen ihre Heimat verlassen müssen, einen essenziellen Platz ein (Bündnis Entwicklung Hilft, 2020). Aufgrund dessen ist die Dringlichkeit von Umweltschutzmaßnahmen offensichtlich. Der Lebensraum für Menschen, Tiere und Pflanzen muss bewahrt werden, um die Lebensgrundlage für alle Bewohner_innen der Erde zu erhalten.

Umweltschutz umfasst neun Schwerpunkte: „Luftreinhaltung und Klimaschutz, Gewässerschutz, Abfallwirtschaft, Schutz und Sanierung von Boden-, Grund- und Oberflächenwasser, Lärmschutz- und Erschütterungsschutz, Arten- und Landschaftsschutz, Strahlenschutz, Forschung und Entwicklung sowie sonstige Umweltschutzaktivitäten“ (Bundesministerium für Finanzen, 2012, S.5). Diese neun Schwerpunkte beschäftigen sich ganzheitlich mit der Umwelt als Lebensgrundlage.

Die Abgrenzung zum Begriff „Klimaschutz“ ist, dass man sich hier mit allen Maßnahmen beschäftigt, um die Folgen der menschengemachten globalen Erwärmung zu vermindern und dieser entgegenzuwirken (Fischer & Lüdemann, 2019). Jede Klimaschutzmaßnahme ist eine Umweltschutzmaßnahme, da das Klima ein Teil der Ökologie ist. Umweltschutz geht darüber hinaus oft gemeinsam mit dem Begriff „Klimafreundlichkeit“ einher, dessen Definition und Abgrenzung im nächsten Absatz erklärt wird.

Klimafreundlichkeit, Klimaschonung und Klimaneutralität werden teilweise verwendet, ohne dass die Feinheit der Unterschiede bekannt ist. Klimafreundlichkeit bedeutet, dass das menschliche Handeln wenig oder im besten Fall keinen Einfluss auf das Klima hat (Duden, 2020a), während Klimaschonung keinerlei negative Auswirkungen hat (Duden, 2020c). Klimaneutralität hingegen meint weder positive, noch negative Effekte auf das Klima und die Umwelt (Duden, 2020b). Klimaneutralität wäre dementsprechend am nächsten dem Nachhaltigkeitsbegriff, während Klimafreundlichkeit jene Definition ist, die den meisten Spielraum erlaubt. Hier wird noch „ein Auge zugedrückt“, sofern die Auswirkungen auf das Klima gering bleiben.

2.2.2.1 Fazit Umweltschutz und Klimafreundlichkeit

Unter Umweltschutz versteht man, basierend auf den Ergebnissen der Literaturrecherche, alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die Lebensgrundlage der Lebewesen zu erhalten, wobei ein klimafreundliches Handeln dieses Ziel durch geringen oder im besten Fall überhaupt keinen negativen Einfluss der Tätigkeit auf das Klima und damit die Umwelt unterstützt. Diese Begriffe sind essenziell für die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit. In der Hotellerie stellt sich nun, nach Klärung der grundlegenden Begrifflichkeiten, die Frage, mit welchen Herausforderungen aber auch mit welchen Synergien zu rechnen ist. Dazu widmet sich das nächste Kapitel der Thematik einer Nachhaltigkeitsstrategie und deren Implementierung in einer Organisation.

2.2.3 Was ist eine Nachhaltigkeitsstrategie?

Eine Nachhaltigkeitsstrategie definiert jene Maßnahmen und Instrumente, die im strategischen Management zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung beitragen. Am Anfang dieses Prozesses hat das Unternehmen zu klären, was das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit ist, indem Ziele und Vorstellungen gesammelt werden. Dazu gehört auch, dass jene Interessensgruppen, die von der Tätigkeit beeinflusst werden oder damit in Zusammenhang stehen, erfasst und strukturiert werden. Diese beiden Schritte sind die Grundlage für eine unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsstrategie. Zudem helfen die Definition und Abgrenzung von Nachhaltigkeit allen Beteiligten dabei, das Thema greifbar und verständlich zu machen, sodass gemeinsam an den Zielen und Vorstellungen gearbeitet werden kann und aufkommende Hürden zusammen gemeistert werden können. Dabei ist zu erwähnen, dass das Idealbild von Nachhaltigkeit ein rein hypothetischer Zustand ist, der mit Flexibilität und Agilität behandelt werden sollte, da sich das Umfeld, das gesellschaftliche Verständnis und soziale Erwartungen sowie interne Bedingungen stetig verändern (Hardtke & Prehn, 2001, S. 61). Es wird also vielmehr von einer Leitidee, die motivierend und inspirierend gestaltet ist, gesprochen, als von einer verbindlichen Idealvorstellung.

Eine derartige Neuorientierung des strategischen Managements und Anpassung an gesellschaftliche Erwartungen erfordert Mut der Führungskräfte, denn meistens bedeutet dies, dass die bestehenden Strukturen umzuwerfen und Prozesse detailliert zu hinterfragen sind, wobei das Unternehmensleitbild, Mission und Vision, sowie Unternehmensziele neu zu formulieren und zu adaptieren sind (Hardtke & Prehn, 2001, S. 16). Das Ziel dieser Neuausrichtung ist es, die bestmögliche Leistung gegenüber den Erwartungen aller Stakeholder zu erbringen, ohne dass einer der Dimensionen Ökonomie, Gesellschaft oder Ökologie negative Auswirkungen zuteilwerden (Hardtke & Prehn, 2001, S.74). Durch diese Neuausrichtung ergeben sich Chancen zur Produktivitätssteigerung, Imageverbesserung und weitere, die im nächsten Kapitel, gemeinsam mit potenziellen Herausforderungen behandelt werden.

2.2.4 Chancen und Herausforderungen für Nachhaltigkeit in der Hotellerie

Wenn ein Hotelbetrieb sich dazu entscheidet, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu implementieren und damit Maßnahmen im Umweltschutz festzulegen, dann bedeutet das für die Praxis eine Verknüpfung gesellschaftlicher Ziele, ökonomischer Ziele für den gesunden Fortbestand und wirtschaftliches Wachstum des Unternehmens sowie Verantwortungsübernahme der Umwelt gegenüber. Mit dieser Symbiose der drei Bereiche der Nachhaltigkeit verabschiedet sich das Hotel davon, lediglich die eigenen Vorzüge und wirtschaftlichen Ziele zu priorisieren. Vielmehr wird versucht gesamtheitlich zu denken und die Bedürfnisse aller Stakeholder und der Ökologie miteinzubeziehen (Hardtke & Prehn, 2001, S. 13).

Durch das Streben nach Umweltschutz-Engagement öffnet sich für das Hotel eine Option um wirtschaftliche Prozesse neu zu bewerten, Innovationen zu integrieren, die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter_innen bei gleichzeitiger Bindung zu erhöhen sowie die Integration und Partizipation der Stakeholder zu forcieren (Hardtke & Prehn, 2001, S: 13). Fest steht hier jedoch, dass dies nicht von heute auf morgen passieren kann und nicht so einfach ist, wie es vielleicht scheint. Eine wichtige Eigenschaft, die es unbedingt zu verinnerlichen gilt, ist die Geduld. Wenn eine derart große, fundamentale Umstellung ad hoc passiert, eventuell sogar ohne bei den Wurzeln der Strukturen und Basisprozessen anzufangen, dann ist das gesamte Projekt beinahe schon zum Scheitern verurteilt (Hardtke & Prehn, 2001, S. 16).

Überzeugungsarbeit, damit der gewünschte Wandel im Unternehmen akzeptiert und nicht als Verlust oder Einschränkung angesehen werden kann (Hehn, Cornelissen & Braun, 2016, S. 26-28), sowie die Deutlichmachung des Leidensdrucks sind als anfängliche Schritte entscheidend, um die Grundlage für den Weg zur Nachhaltigkeit zu ebnet (Hardtke & Prehn, 2001, S. 16). Hehn et al. (2016, S. 26-28) definieren als erste Reaktionen auf geplante Veränderungen nicht nur Skepsis, Zweifel und Angst, sondern auch Ablehnung. Für Führungskräfte, beziehungsweise Initiatoren des Wandels ist es bedeutsam, die auftretenden Emotionen der Stakeholder nicht zu ignorieren oder diesen mit Widerstand zu begegnen. Stattdessen sollte darauf geachtet werden, in eine offene Kommunikation zu gehen, Hintergründe zu erklären

und Hilfestellung zu bieten (Hehn et al., 2016, S. 28). Dass sie während des Prozesses immer wieder auf Hindernisse und Widerstände, sowohl intern als auch extern, stoßen werden, gehört zum Wandel und gleichzeitigen Wachstum dazu. Grundlegend ist dementsprechend, dass das Ziel nie aus den Augen verloren geht und dass die Maßnahmen konsequent verfolgt werden. Das Thema „Nachhaltigkeit“ gilt als „Krone der Unternehmensstrategien“, was bedeutet, dass Unternehmen lange brauchen, um dieses Ziel voll und ganz zu realisieren (Hardtke & Prehn, 2001, S. 16).

Mit Entwicklung und Realisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie kann das Hotel nicht nur Kosten einsparen, sondern gleichzeitig durch Bekennung zu Umweltengagement und CSR auch eine positive Resonanz der Stakeholder sowie eine Verbesserung des Images hervorrufen (Englert, 2019, S. 5). Es bieten sich für jede der drei Dimensionen im Einzelnen Chancen, wobei teilweise auch Synergieeffekte zu erwirken sind. Eine gründliche Betrachtung des aktuellen Zustandes, der Wertvorstellung und Leitbilder der Gesellschaft und Wirtschaft, ebenso der unternehmerischen Möglichkeiten und Betriebsspezifika kann sich hier als wirkungsvoll und richtungsweisend erweisen (Hardtke & Prehn, 2001, S. 60-61):

Ökonomische Komponente:

Die wirtschaftlichen Strukturen und Prozesse eines Unternehmens sollen effizient und möglichst ökonomisch ablaufen (Weissenberger-Eibl & Braun, 2019, S. 264-265). Der ursprüngliche Sinn hinter der Unternehmung ist der wirtschaftliche Erfolg, stetiges Wachstum des Betriebs und vor allem des Umsatzes sowie eine langfristige Existenzsicherung und eine Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit (Hardtke & Prehn, 2001, S. 60). Durch die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit stehen die effiziente Ressourcennutzung und die Vermeidung von Abfallstoffen auf der Agenda des Unternehmens, wodurch wiederum Kosten gespart werden können. Darüber hinaus bieten sich Möglichkeiten und Ansätze für Innovationen, die einerseits eine Kostenreduktion, andererseits aber auch Effizienzlösungen bieten können (Weissenberger-Eibl & Braun, 2019, S. 264-265).

Soziale Komponente:

Soziale Anspruchsgruppen sind Mitarbeiter_innen, die als wichtigste Ressource im Unternehmen gelten, Gäste, deren Zufriedenheit die Loyalität und Bindung positiv beeinflusst sowie Lieferant_innen, die lokale Bevölkerung und sonstige Interessensgruppen, die vom Unternehmen abhängen oder durch dessen Tätigkeit unter Beeinflussung stehen (Hardtke & Prehn, 2001, S. 60-61). Einerseits profitieren Unternehmen, die sich in das soziale Konstrukt der Region einfügen, von einem starken Rückhalt und durchwegs von Akzeptanz der Handlungen im gesellschaftlichen Rahmen (Weissenberger-Eibl & Braun, 2019, S. 260-261), andererseits werden sie zur Verantwortung gezogen, sofern negative Auswirkungen vom Betrieb ausgehen. Mit diesem Prozess der sozialen Nachhaltigkeitsentwicklung geht die Dringlichkeit einher, die Handlungen und Hintergründe, die im Unternehmen ablaufen, transparent zu gestalten (Hardtke & Prehn, 2001, S. 60-61). Die Beteiligten prägen durch die gelebten Werte, die vorherrschende Kultur und die Idealvorstellungen die Entwicklung zur Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Dynamik der Umsetzung (Weissenberger-Eibl & Braun, 2019, S. 261).

Darüber hinaus ergibt sich durch adaptierte Formulierung der Vision, Mission und der Unternehmenswerte, dass sich Menschen der Interessensgruppe stärker mit dem Vorhaben des Betriebes identifizieren und dadurch, dass Prozesse, Herkunft von Produkten und Maßnahmen transparent gemacht werden, das Vertrauen gestärkt wird (Hardtke & Prehn, 2001, S. 74). Dazu kommt, dass Gäste das Engagement des Unternehmens in ihre Destinations- und Hotelentscheidung miteinbeziehen. Hardtke & Prehn (2001, S. 72) gehen sogar davon aus, dass durch soziale Verantwortung und Umweltschutzmaßnahmen die Loyalität und Kund_innenbindung positiv beeinflusst wird. Das bedeutet, dass Motivation und Unterstützung von Mitarbeitenden, Gästen und weiteren Interessensgruppen generell Potenzial haben, die Integration von Nachhaltigkeit zu beeinflussen und voranzutreiben, wohingegen bei starkem Widerstand das Vorhaben gänzlich zu scheitern droht.

Für die Mitarbeiter_innen, die sich in diesem Prozess der Nachhaltigkeitsstrategie mit ihren individuellen Potenzialen einbringen, ergibt sich eine intensive Arbeitnehmer_innenbeziehung (Weissenberger-Eibl & Braun, 2019, S. 261). Durch eine CSR-orientierte, nachhaltige Unternehmensführung, bei der die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Wertschätzung ihnen gegenüber eine wichtige Rolle spielt, lassen sich Krankenstandstage, Fluktuationsraten, generelle Unzufriedenheit und Demotivation und dadurch hohe Kosten vermeiden (Friedl & Schuster, 2018, S. 189). Gerade in den letzten Jahren wählen potenzielle Mitarbeiter_innen nicht jene Unternehmen aus, die am besten bezahlen, sondern suchen bei ihren Arbeitgeber_innen Engagement und gesellschaftliches Image.

Nachhaltigkeit im Human Resource Management bedeutet, dass vorhandene Talente gesucht, gefördert und somit optimal genutzt werden, damit sich Mitarbeiter_innen an das Unternehmen binden, die Motivation gesteigert wird und sie die Chance der Selbstverwirklichung erhalten. Man geht davon aus, dass Verantwortungsübernahme und damit einhergehende Akzeptanz in der Gesellschaft die Fluktuationszahlen verringert (Hardtke & Prehn, 2001, S. 72), wodurch wiederum mit direkten Kosteneinsparungen durch Neueinschulung, Arbeitnehmerakquise und Krankenstandtagen zu rechnen ist (Friedl & Schuster, 2018, S. 190) und das ist gerade in der Tourismusbranche, wo Betriebe vermehrt mit Fachkräftemangel zu kämpfen haben, von großer Bedeutung.

Ökologische Komponente:

Zu der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit werden all jene Maßnahmen gezählt, die dazu beitragen, die Biodiversität in der Region zu erhalten sowie die Natur und die Umwelt zu schützen, indem umsichtig mit Ressourcen und natürlichen Materialien umgegangen wird, Treibhausgasemissionen vermindert werden und auf Schadstoffe gänzlich verzichtet wird (Weissenberger-Eibl & Braun, 2019, S. 263). Hardtke & Prehn (2001, S. 61) zählen hierzu die Abfallvermeidung und den effizienten Ressourcenverbrauch sowie den Ausbau von Recyclingsystemen, wobei anzumerken ist, dass diese sowohl zur ökonomischen Dimension aufgrund von potenzieller Kosteneinsparung, als auch zur ökologischen Dimension gezählt werden können.

Kosteneinsparung ergeben sich auf unterschiedliche Arten. Dadurch, dass im Zuge der Nachhaltigkeitsstrategie Prozesse genau durchleuchtet werden, steigt die Produktivität und Effizienz, wodurch wiederum direkte Kosten gespart werden können. Schon bei der ersten Begutachtung kann sich herausstellen, welche Geräte beispielsweise enorme Kosten verursachen und durch günstige, nachhaltige Alternativen ersetzt werden können. Den mittel- bis langfristigen Return on Investment (ROI) kann das Unternehmen durch Umweltengagement, soziale Verantwortung und dementsprechendes Differenzierungspotenzial erhöhen. Damit hängt die Adaption an Bedürfnisse der Nachfrage und Innovationsfähigkeit, mit denen das Unternehmen beständig bleibt, zusammen. Zusätzlich geht man von einer Qualitätssteigerung der Dienstleistungen und Produkte aus, da beispielsweise im Restaurant genauer auf die Herkunft, Frische, Regionalität und Saisonalität der Lebensmittel geachtet wird, womit eine Verbesserung der Qualität einhergeht (Hardtke & Prehn, 2001, S. 70-72). Nicht zu vergessen sind die synergetischen Aspekte, die sich durch die Verfolgung einer Nachhaltigkeitsstrategie ergeben können. Während man im Restaurant mit einer Qualitätssteigerung und einem Beitrag zur regionalen Wertschöpfung rechnen darf, wirkt sich der Einsatz biologischer Reinigungsmittel direkt auf die Gesundheit der Mitarbeiter_innen aus, was wiederum eine Reduktion der Krankenstandstage oder sogar Fluktuationszahlen und in weiterer Folge Kosteneinsparungen bedeutet. Dieses Beispiel zeigt, wie verflochten die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsorientierung sein können und wie einzelne Maßnahmen eine Kettenreaktion positiver Aspekte hervorrufen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen gewissenhaft in der Anfangsphase der Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung mit Detailgenauigkeit und unter Einbeziehung der Interessensgruppen arbeiten müssen, um Herausforderungen wie kurzfristige Destabilisierung der Strukturen, eventuelle Widerstände von Stakeholdern und anfänglichen Investitionen in effizientere, umweltfreundliche Alternativen, erfolgreich zu meistern. Weitaus vielfältiger sind die Chancen, die sich für diese Neuausrichtung ergeben. Neben der Stärkung der Arbeitgeber_in-Arbeitnehmer_in-Beziehung und einer Imagesteigerung am Arbeitsmarkt, was besonders in Zeiten des Fachkräftemangels von essenzieller

Bedeutung sein kann, erhöht sich die positive Resonanz der Gästewahrnehmung, wodurch eine Loyalitätssteigerung erwartet werden kann. Mittels Neuformulierung der Vision, Mission und des Unternehmensleitbildes werden die unterschiedlichen sozialen Ansprüche sowie interne Bedürfnisse harmonisch vereint, was wiederum in einem klaren Auftritt des Unternehmens resultiert. Besonders attraktiv erscheinende Chancen ergeben sich durch die Durchleuchtung bestehender Prozesse, Analysen der Produktivität und Effizienz sowie durch die Reduktion von Ressourcen und Abfall. Hier ergeben sich Kosteneinsparungen, die für weitere Investitionen und Innovationen herangezogen werden können. Dies trägt zur Wettbewerbsfähigkeit und in Folge zur Imagesteigerung am Markt bei. Es lässt sich festhalten, dass es in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit diverse Möglichkeiten gibt, dass einzelne Maßnahmen in einer Sparte gleichzeitig auch Synergien in einer anderen hervorrufen können und dass eine solche Neuausrichtung für Unternehmen attraktiv erscheint. Grundlegend für den Erfolg hierbei ist, dass die Maßnahmen passend kommuniziert werden, getreu dem Motto „Tu Gutes und rede darüber“. Was man unter Nachhaltigkeitskommunikation versteht und welche Herausforderungen in diesem Bereich bestehen, sind Schwerpunkte des nächsten Kapitels.

2.3 Nachhaltigkeitskommunikation

Unter Nachhaltigkeitskommunikation versteht man sämtliche Kommunikationsmittel und Maßnahmen, die das Thema der Nachhaltigkeit sowie das Engagement des Unternehmens in Nachhaltigkeitsbereichen an die Anspruchsgruppen präsentieren (Kommunikationsagentur Polarstern, 2011). Wenn sich Unternehmen dazu entscheiden, Nachhaltigkeit auf die Agenda mit aufzunehmen und sie in strategische und operative Ziele zu integrieren, dann kann diese nachhaltige Unternehmensführung erst erfolgreich sein, wenn sie entsprechend kommuniziert wird, um in weiterer Folge von den Stakeholdern positiv wahrgenommen zu werden (Brugger, 2010, S. 1-3).

Zu dem Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation fallen Nachhaltigkeitsberichte, erfolgreiche Beispiele gelungener Umsetzung, Adressierung von Umweltschutzthemen in Social-Media-Kanälen, Werbematerial für Kund_innen und

Präsentation der nachhaltigen Maßnahmen im Unternehmensalltag (Kommunikationsagentur Polarstern, 2011). Um glaubhaft zu sein, müssen diese Maßnahmen untrennbar zur Vision, Mission und zum unternehmerischen Leitbild betrachtet werden. Ergänzend zur Corporate Social Responsibility (CSR), bei der das gesellschaftliche und soziale Engagement eines Betriebs transparent gemacht und interagiert wird, wird bei Nachhaltigkeitskommunikation auch die Dimension der Bemühung in Richtung Umweltschutz, Klimaschutz und Ressourcenschonung an alle Stakeholder kommuniziert (Brugger, 2010, S. 4-5).

Wenn Kommunikation im Allgemeinen als sozialer Prozess, in dem „gemeinschaftliche Orientierung, wechselseitige Steuerung und informierendes Mitteilungshandeln“ (Michelsen, 2005, S. 26) stattfindend definiert wird, dann lässt sich daraus schließen, dass Nachhaltigkeitskommunikation ebenso ein Prozess ist, in dem es um die Adressierung von sozialem und gesellschaftlichem Engagement, gleichermaßen wie um Maßnahmen zum Umweltschutz und Ressourcenschonung geht. Es handelt sich also um einen Austausch von gesellschaftlichen Werten, Nachhaltigkeitszielen, Visionen und weiteren Aspekten der Nachhaltigkeit zwischen Sender_in und Empfänger_in (Michelsen, 2005, S. 30-32). Um ein Verständnis von Nachhaltigkeitskommunikation zu erhalten, ist es in einem grundlegenden Schritt sinnvoll, sich zuerst mit den Prinzipien von Kommunikation im Allgemeinen zu beschäftigen.

Um Kommunikation zu erklären wird hier das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun herangezogen. In diesem Modell geht man davon aus, dass eine Aussage vier Dimensionen hat: den Sachinhalt, die Selbstoffenbarung, die Beziehungsaussage und den Appell (Röhner & Schütz, 2016, S. 23-24). Bezieht man dieses Modell auf die Nachhaltigkeitskommunikation, dann steht der Sachinhalt für die sachliche Information, die das Unternehmen kommunizieren möchte. In der Dimension der Selbstoffenbarung präsentiert sich das Unternehmen selbst und macht deutlich, dass es sich für Nachhaltigkeit engagiert. Bei der Beziehungsaussage geht es um das „Wie“, also die Art der Kommunikation und Übermittlung. In dieser Dimension wäre demnach die zielgruppenspezifische Ansprache ein essenzieller Punkt. Der Appell

soll zum Handeln oder Denken anregen, wobei hier die Mithilfe bei der Erfüllung von unternehmerischen Nachhaltigkeitszielen gemeint sein könnte.

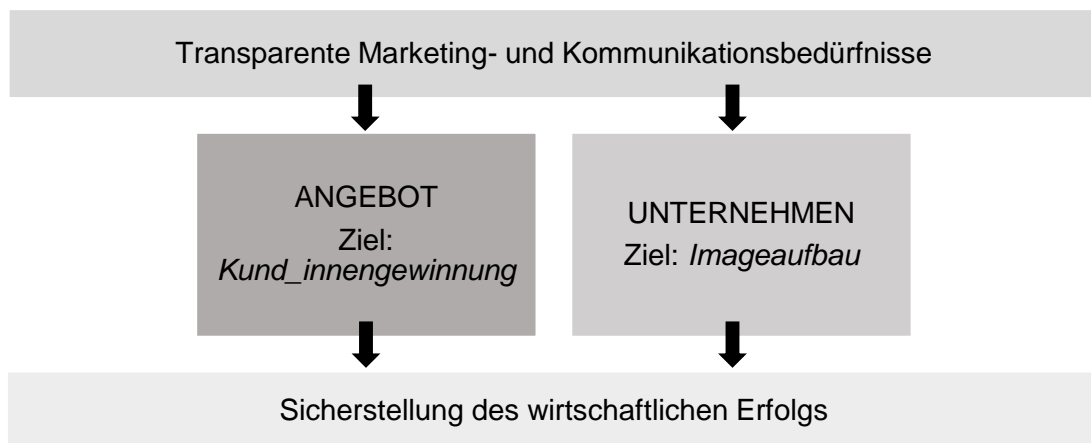
Paul Watzlawick geht davon aus, dass jede Kommunikation sowohl einen Inhalts-, als auch einen Beziehungsaspekt hat. Der Aspekt des Inhalts lässt sich gleichsetzen mit der Dimension des Sachinhalts nach Schulz von Thun und der Beziehungsaspekt wird sowohl verbal, als auch nonverbal vermittelt. Das bedeutet, dass es hierbei wieder auf das „Wie“ ankommt. Durch die Art und Weise wie etwas kommuniziert wird, kann man bei dem/der Empfänger_in entweder auf Ablehnung oder Zuneigung stoßen (Röhner & Schütz, 2016, S. 30-32). Dies würde im Kontext der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation bedeuten, dass gerade dieser Punkt wichtig ist, um die Stakeholder von der Nachhaltigkeitsstrategie zu überzeugen und schuldfrei zu kommunizieren.

Carl Rogers definiert drei Regeln für gelingende Kommunikation: Empathie, Echtheit und emotionale, positive Wertschätzung. Empathie bedeutet in diesem Kommunikationsmodell, dass versucht wird, die Sichtweise des Gegenübers zu verstehen und sich in dessen Lage einzufühlen. Positive Wertschätzung würde damit zusammenpassen, dass Unternehmen nicht von heute auf morgen eine Nachhaltigkeitsstrategie integrieren und in allen Tätigkeitsbereichen leben können, sondern dass ein achtsamer Beginn essenziell ist. Schon dieser erste kleine Schritt soll im Sinne der Kommunikation wertgeschätzt werden. Der dritte Punkt, die Echtheit oder Kongruenz, ist heutzutage besonders wichtig (Röhner & Schütz, 2016, S. 28-29), da es Unternehmen gibt, die nur für Marketingzwecke nachhaltiges Engagement vortäuschen. Dieses Verhalten bezeichnet man als „Greenwashing“ und bedeutet, dass man Umweltfreundlichkeit nur für Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit suggeriert, ohne die Maßnahmen tatsächlich in der Unternehmenspraxis zu verankern (Lin-Hi, 2018). Um dieses Image zu vermeiden und dadurch das Vertrauen der Stakeholder zu verlieren, ist die Kongruenz der kommunizierten Aktionen unerlässlich. Die Regelsätze und Prinzipien von Nachhaltigkeitskommunikation werden im Folgenden, Herausforderungen und mögliche Hindernisse im darauffolgenden Kapitel eruiert.

2.3.1 Prinzipien der Nachhaltigkeitskommunikation

Im Rahmen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation wird zwischen zwei Ebenen unterschieden: „Einerseits die Ebene der Angebote, andererseits die Ebene der Unternehmenskommunikation“ (Wehrli et al., 2013). Die Ebene der Angebote richtet sich an die Kund_innen und Gäste, die das Unternehmen ansprechen möchte, während die Unternehmenskommunikation essenziell für die Positionierung am Markt und Steigerung des Images ist. Anzumerken ist hier, dass beide Ebenen miteinander harmonisieren müssen, um glaubwürdig und vertrauenserweckend bei den Stakeholdern ankommen zu können. Die nachfolgende Abbildung soll die Ebenen der Nachhaltigkeitskommunikation bildlich darstellen:

Abbildung 1: Ebenen der Nachhaltigkeitskommunikation



Quelle: eigene Darstellung basierend auf Wehrli, R., Priskin, J., Demarmels, S., Kolberg, S., Schaffner, D., Schwarz, J., Truniger, F. & Stettler, J. (2013). How to communicate sustainable tourism products effectively to customers. Summary of selected results for the World Tourism Forum Lucerne, Luzern.

Diese Abbildung verdeutlicht, dass im Zentrum der Kommunikation die Anspruchsgruppen stehen, welche einerseits Kund_innen beziehungsweise in der Hotellerie die Gäste sind, während andererseits die Akzeptanz in der Bevölkerung, bei Lieferant_innen und weiteren Stakeholdern im Fokus steht. Für das Unternehmen ist es prinzipiell wichtig, sowohl die Bedürfnisse der Nachfrageseite und die Ansprüche der Gäste zu erheben, ebenso wie die Wertvorstellungen und

Rahmenbedingungen der weiteren Interessensgruppen zu berücksichtigen. Die Basis dafür ist Vertrauen, Transparenz und eine offene Kommunikationskultur (Severin, 2005, S. 67-69; Wehrli et al., 2013, S. 2-3).

Andreas Severin (2005, S. 73-75) ist der Meinung, dass es ein einheitliches Bild, eine einheitliche Kommunikationsstrategie benötigt, womit der Ansatz der „Triple Bottom Line“ verdeutlicht werden kann, wodurch wiederum Langfristigkeit zentriert wird und in der die einzelnen Dimensionen gemeinschaftlich an die Stakeholder kommuniziert werden können. Hier lässt sich die Verbindung zu den Regeln nach Carl Rogers ziehen, die besagen, dass Empathie, positive Wertschätzung und Echtheit essenziell sind. Erweitert um die Aspekte der Langfristigkeit und Einheitlichkeit scheinen dies die grundlegenden Stützen der Nachhaltigkeitskommunikation darzustellen.

Eine Ergänzung aus psychologischer Sicht liefert Lenelis Kruse (2005, S. 109), die für Nachhaltigkeitskommunikation drei Perspektiven identifiziert:

- Kommunikation als soziale Idee vielfältiger Konzepte wie Umwelt, Natur und Nachhaltige Entwicklung
- Kommunikation durch Worte und Bilder, meist in emotionaler Sprache, durch die die Wahrnehmung und Bewusstseinsbildung von Umweltproblemen und Nachhaltigkeitsthemen gefördert wird
- Kommunikation als Appell an Menschen, welche zum Handeln angeregt werden sollen

An dieser Stelle lässt sich schlussfolgern, dass Nachhaltigkeitskommunikation auf psychologischer und sozialer Basis ein mannigfaltiges Konzept durch emotionale Ansprache mittels Bilder und Worten, ergänzt um den Aspekt einer Handlungsanregung darstellt. Das würde bedeuten, dass diese drei Perspektiven in unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation integriert werden sollten, um bei der Ansprache der Interessensgruppen auf Erfolg zu stoßen. Durch den sozialen Aspekt, die emotionale Kommunikationsbasis und den Appell, der zu Taten motivieren soll, lässt sich ein Anstoß zur Neuausrichtung und zu einem Kulturwandel in der Organisation feststellen. Dafür ist es bedeutsam, sich vor Augen

zu führen, dass Kultur sich sowohl in materiellen und sichtbaren Formen äußert, ebenso aber nicht greifbar und dennoch erkennbar sein kann. Explizite Kultur zeigt sich durch das Verhalten der Stakeholder, durch die verteilten Rollen, durch Kommunikation und äußerlichen Merkmalen, wohingegen implizierte Kultur sich in Werten, Überzeugungen, Glaubenssätzen und Machtstrukturen widerspielt (Hehn et al., 2016, S. 5). Diese Kulturstrukturen, ebenso wie generell nicht-nachhaltige Lebensstile, gilt es im Zuge der Nachhaltigkeitskommunikation zu analysieren und zu überdenken (Kruse, 2005, S. 110). Dies würde bedeuten, dass es entweder eine ganzheitliche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Integration in jeden Aspekt des Unternehmens gibt, oder dass eine nicht-durchgängige Einbeziehung dessen in mangelnder Glaubwürdigkeit resultiert. Fraglich ist, inwieweit dies analysierbar und realisierbar ist, beziehungsweise inwieweit eine solche Neuausrichtung „sanft“ durchführbar ist. In Verbindung dazu scheinen die unterschiedlichen Ziele zu stehen, die Nachhaltigkeitskommunikation zu verfolgen versucht.

Nachhaltigkeitskommunikation, welche das Ziel der Publizierung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Beiträgen verfolgt, kann nach Andreas Ziemann (2005, S. 124-125) in vier Ziele unterschieden werden:

- Das Popularisierungsziel, bei dem die Verbreitung und Bekanntmachung der Handlungen und Maßnahmen im Fokus steht und weitere zum Handeln anregen sollen
- Das Innovationsziel, mit dem auf gesellschaftlicher Ebene Innovationen und Kooperationen angestoßen werden sollen
- Das Aufklärungsziel, dessen Verpflichtung die Meinungsbildung der Gesellschaft zu Nachhaltigkeitsthemen, inklusive einer Reflexionsfähigkeit des individuellen Handelns sind
- Das Forschungsziel, mit dem Lösungsstrategien, nachhaltige Konzepte und vielfältige Nachhaltigkeitsstrategien und Weiterentwicklung angeregt werden soll

Spannend ist die Frage, ob die Ziele nicht synergetische Effekte haben und sich so gegenseitig unterstützen. Ist nicht beispielsweise die Fokussierung des

Popularisierungsziels neben der Handlungsanregung auch mit einer Aufklärung zu sehen? Und hängen nicht die Forschungen nach innovativen Nachhaltigkeitsstrategien mit dem Innovationsziel zusammen? Diese Tatsache wäre demnach als positiv zu beurteilen, da statt kleineren Teilzielen ein gesamtheitliches Bild von Nachhaltigkeitskommunikation, wie weiter vorne bereits erwähnt, daraus resultieren würde.

Damit diese Ziele realisiert werden, sind Kriterien und Bedürfnisse der Interessensgruppen in die Kommunikationsstrategie zu integrieren. Besonders bei der Nachhaltigkeitskommunikation von Tourismusbetrieben legt die Hochschule Luzern (2016, S. 4-8) folgende Kriterien fest:

- Transparenz
- Emotionaler Zugang
- Verankerung in der Destination
- Bewusstseinsförderung und Steigerung der Sensibilität
- Kreativer Zugang
- Orientierung an der Zielgruppe
- Dialogische Kommunikation

Diese Kriterien sind essenziell, damit Nachhaltigkeitskommunikation fruchttragend ist, Widerstände überwunden werden und mögliche Missverständnisse das Vorhaben nicht behindern. Die bis dato isolierten Handlungsräume, die entweder soziale oder wettbewerbsorientierte oder teilweise ökologische Schwerpunkte beinhalteten, wurden gänzlich separat betrachtet, weshalb im Sinne der Nachhaltigkeitskommunikation die drei Dimensionen als ganzheitliches Konstrukt betrachtet werden sollten. Darüber hinaus ist es essenziell, dass sich die Kommunikation an den Anspruchsgruppen und deren Bedürfnissen orientiert (Severin, 2005, S. 65-67). Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, ist die Zentrierung dieser Stakeholder sowie die Partizipation derer ein grundlegender Meilenstein. Hier kann nun wieder die Verknüpfung zu CSR gezogen werden, die durch Integration der Interessensgruppen gemeinsam mit ökologischem

Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens die Grundlage für Nachhaltigkeitskommunikation bildet.

Auf Basis dessen lassen sich als Fazit diese Prinzipien der Nachhaltigkeitskommunikation zusammenfassen:

- Partizipation aller Stakeholder, um eine ganzheitliche Nachhaltigkeitskommunikationsstrategie, angepasst an die verschiedensten Wertvorstellungen, Idealbilder und Ansprüche zu definieren
- Die Schaffung von Vertrauen, in dem Prozesse transparent gemacht werden und über Umweltschutzmaßnahmen, nachhaltige Handlungen und soziales Engagement passend nach außen kommuniziert wird
- Ein ehrlicher, emotionaler Kommunikationsstil mit fachlichen und relevanten Informationen in einer kreativen Art, ohne zu übertreiben und einen überheblichen Anschein zu erwecken (auch auf die Gefahr hinaus, dass der Verdacht auf „Greenwashing“ entsteht)
- Ansprache und Symbiose aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Für das A-ROSA Resort würde dies konkret bedeuten, dass als erster Schritt eine Stakeholder-Analyse mit den individuellen Bedürfnissen anzufertigen ist. In Kapitel 2.5.3. wird näher auf die Ansprüche und Forderungen der Interessensgruppen an die Hotelleitung eingegangen, auf der Hand liegt aber, dass Transparenz, ein wertschätzender Umgang und faire Bedingungen die Grundlage sind. Mit dem Wunsch nach Transparenz geht auch die Schaffung und Stärkung der Vertrauensbeziehung einher, da Prozesse verständlich gemacht werden, die Stakeholder wissen, woran sie sind und worauf sie sich einlassen. Dazu kommt, dass durch das Bewusstsein der unterschiedlichen Interessen und Forderungen eine angepasste Ansprache und ein adaptierter Kommunikationsstil möglich sind, wodurch wiederum das Vertrauen und die Beziehung gestärkt werden kann. Auch für die Mitarbeiter_innen ergeben sich durch Transparenz und Verständnis der Bedürfnisse die Möglichkeit zum Ausbau der Arbeitgeber_innen-Arbeitnehmer_innen-Beziehung, die Schaffung von Vertrauen gegenüber dem/der Arbeitgeber_in und die Chance der Identifikation mit den Unternehmenszielen.

Besonders hervorzuheben ist die Wichtigkeit der Integration jeder der drei Säulen der Nachhaltigkeit in die Nachhaltigkeitskommunikation, sodass ein gesamtheitliches Konstrukt entsteht, was wiederum die Transparenz und das Vertrauen durch Kongruenz und Konsistenz unterstützt.

Da die Prinzipien und Ansprüche an Nachhaltigkeitskommunikation, sowie eine grundlegende Begriffsdefinition thematisiert wurden, stellt sich die Frage nach den Herausforderungen und Schwierigkeiten bei deren Umsetzung.

2.3.2 Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation

Um mit Nachhaltigkeitskommunikation erfolgreich zu sein, ist es grundlegend, dass zuerst eine gemeinsame Definition und ein allgemeines Verständnis dessen bei allen Stakeholdern geschaffen wird (Mast & Fiedler, 2005, S. 567). Unwissenheit und dementsprechend hinkendes Verständnis der Nachhaltigkeitsstrategie verhindert die Partizipation der Interessensgruppen und kann zu Widerstand führen (Brugger, 2010, S. 169). Darüber hinaus spielen Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit eine fundamentale Rolle. Unternehmen sollten einen angebotsspezifischen Ansatz wählen, durch den die Kommunikationsmittel und -maßnahmen auf die Zielgruppe abgestimmt sind. Hierbei ist es essenziell, Überheblichkeit und den Anschein von „Greenwashing“ zu vermeiden, indem Transparenz, Kongruenz und Kontinuität integriert werden, von denen sowohl die Empfänger_innen der Kommunikation, als auch das Unternehmen selbst profitiert (Choi, Jang & Kandampully, 2015, S. 94-96).

Hinzu kommt, dass Betriebe die Aufgabe der Aufklärung und Sensibilisierung der Kund_innen und Gäste übernehmen, um deren Wertvorstellungen gegenüber Umweltschutz und Klimafreundlichkeit zu stärken (Gao et al., 2016, S. 112). Getreu dem Motto „Tu Gutes und rede darüber“ nutzen Unternehmen die Möglichkeit von nachhaltigen Innovationen, um das wachsende Bedürfnis nach sozialem Engagement und ökologischen Maßnahmen zu adressieren (Hardtke & Prehn, 2001, S. 13). Bezieht man dies auf das A-ROSA Resort, so bedeutet das, dass die umweltfreundlichen Handlungen in geeigneter Form an die Gäste kommuniziert werden müssen, um Akzeptanz, Transparenz und Integration zu schaffen.

Die Informationsbereitstellung und Bewertung sind somit ein fundamentaler Schritt im Kommunikationsprozess, wobei die Analyse der Herausforderungen auf zwei Ebenen stattfinden sollte. Man unterscheidet die kommunikationsstrukturelle Ebene, bei der es um die unternehmensinterne Beschaffung und Bewertung geht, während bei der kommunikationsprozessualen Ebene die externen Abläufe untersucht werden (Brugger, 2010, S. 169-170). Dafür ist es wichtig, dass die unterschiedlichen Anforderungen in einer anfänglichen Phase der Strategieentwicklung zusammengetragen und zu einem einheitlichen Konzept harmonisiert werden (Hardtke & Prehn, 2001, S. 15). Florian Brugger (2010, S. 170-203) unterscheidet interne und externe Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation, welche im Folgenden beschrieben werden:

Kommunikationsstrukturelle Herausforderungen

Generell ist es größtenteils unmöglich, Nachhaltigkeitsengagement sowie soziale Wirkungen messbar zu machen. Die Analyse von Prozessen und deren Wirtschaftlichkeit stellt eine Herausforderung für technisch-naturwissenschaftliche Expert_innen dar. Darüber hinaus erweisen sich auch vorangestellte Prozesse als nicht-nachhaltig, was wiederum für das Unternehmen bedeutet, in überbetriebliche Informationsströme zu investieren (Brugger, 2010, S. 170-203). In der Hotellerie bedeutet dies, dass den Unternehmensleitbildern und dem sozialen sowie ökologischen Engagement der Lieferanten Beachtung geschenkt werden sollte.

Zu bedenken ist außerdem, dass viele Umwelt- und Sozialdebatten durch Politik oder gesellschaftliche Prozesse ausgelöst werden. Für das einzelne Unternehmen ist es im Zuge der Nachhaltigkeitskommunikation wichtig, die Zusammenhänge zwischen dem freiwilligen Engagement und dem Unternehmenserfolg zu erkennen sowie ein klares Bild zu vertreten. In diesem Kontext sind die Werte und langfristigen Ziele noch einmal zu erwähnen, an denen sich die Bewertung relevanter Informationen orientiert (Brugger, 2010, S. 170-203). Anhand dieser muss beispielsweise der Hotelbetrieb selbst entscheiden, inwieweit das freiwillige Engagement gehen soll, sodass die Wirtschaftlichkeit nicht langfristig benachteiligt wird. Das würde bedeuten, dass in diesem Kontext die eigentliche Motivation und die Dynamik hinter dieser Nachhaltigkeitsausrichtung ausschlaggebend ist, ob eher nur das nötigste

getan wird, um den Anforderungen und den Bedürfnissen der Interessensgruppen gerecht zu werden oder ob Nachhaltigkeit in die Werte integriert und von Führungspersonen vorgelebt wird.

Als finalen Punkt der internen Herausforderungen lässt sich die Notwendigkeit von abteilungsübergreifender Kommunikation nennen. Dies ist wichtig, um einheitlich nach außen auftreten zu können und ein gemeinschaftliches Erreichen der Nachhaltigkeitsziele herbeizuführen (Brugger, 2010, S. 170-203). Verdeutlichen würde sich dies durch eine Steuerungsgruppe im Hotel lassen, die aus Mitarbeiter_innen unterschiedlicher Abteilungen, unterschiedlicher Hierarchieebenen und mit vielfältigen Blickwinkeln besteht. Die Schaffung einer solchen Gruppe würde demnach die Chance einer gelungen, internen Kommunikation positiv beeinflussen, für abteilungsübergreifende Akzeptanz sorgen und durch gebündelte Motivation als Treiber der Nachhaltigkeitsorientierung dienen.

Kommunikationsprozessuale Herausforderungen

Als erster Punkt wird hier erneut die Transparenz, einhergehend mit Glaubwürdigkeit und Vertrauensschaffung genannt, die essenziell für die Akzeptanz bei den Stakeholdern erscheint. Hierzu gehört ebenso die Überwindung von möglichen Vermittlungsproblemen von ökologisch oder sozial relevanten Themen, die Widersprüche beinhalten oder als schwer wahrnehmbar erscheinen. Strategische Kommunikationsstrukturen und Partizipation sowie ein offener Dialog mit den Interessensgruppen können helfen, die Herausforderung zu meistern (Brugger, 2010, S. 170-203). Demnach spielt hier wieder die Analyse der Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen eine wesentliche Rolle, um die Tiefe und Detailgenauigkeit der Kommunikation anpassen zu können. Wesentlich erscheint die Einholung von Feedback dazu, um Adaptionen durchführen zu können, Verständnis ganzheitlich zu fördern und damit die Glaubwürdigkeit zu stützen.

Zusätzlich dazu ist die Auswahl eines geeigneten Kommunikationsstils, inklusive passender Kommunikationsinstrumente, die die Glaubwürdigkeit fördern und Authentizität vermitteln, fundamental. Diese Instrumente müssen auf die

Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse adaptiert werden, um nachhaltig wirksam zu sein (Brugger, 2010, S. 170-203). Im Kontext eines Luxushotels könnte man hier von jenen Kanälen und Instrumenten ausgehen, die von aktuell bereits von Stakeholdern genutzt werden. Zur Vermittlung an Gäste würde sich im Falle des A-ROSA Resorts beispielsweise Instagram und Facebook anbieten, aber auch durch regelmäßige Newsletter-Mails kann die Mission der Nachhaltigkeit kommuniziert werden.

Eine Abstimmung auf die Stakeholder ist auch hinsichtlich deren Wissen über Nachhaltigkeit und die Aufnahmebereitschaft von Informationen grundlegend, damit die zu vermittelnden Daten vom Unternehmen angepasst und von dem/der Empfänger_in verarbeitet werden können. Dazu zählen auch die vorherrschenden Werte und die individuelle Bedeutung der Themen (Brugger, 2010, S. 170-203). Da dieses Thema für das A-ROSA Resort in Hinblick auf Nachhaltigkeitskommunikation eher Neuland zu sein scheint, ist ein sanfter Start empfehlenswert, um die Gäste, deren vorwiegende Motivation des Aufenthalts im Resort der Luxusaspekt ist, nicht abzuschrecken.

2.3.2.1 Fazit Nachhaltigkeitskommunikation

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Nachhaltigkeitskommunikation all jene Maßnahmen und Instrumente umfasst, mit denen das unternehmerische Engagement in Umwelt- und Gesellschaftsthemen an die Interessensgruppen kommuniziert wird. Dabei sind Kommunikationsmodelle zu beachten, mithilfe derer die Widerstände und Herausforderungen überwindbar werden. Als Hürden der Nachhaltigkeitskommunikation lässt sich festhalten, dass die Schaffung von Vertrauen, Transparenz und Glaubwürdigkeit sowie die zielgruppenspezifische Ansprache mittels geeigneter Kommunikationstools und Partizipation der Interessensgruppen für die erfolgreiche Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie fundamental sind. Für das A-ROSA Resort ist besonders der vorsichtige Einstieg in die Nachhaltigkeitskommunikation relevant, um bestehende Gäste von der neuen Mission Schritt für Schritt zu überzeugen, anstatt sie eventuell eher zu vertreiben und abzuschrecken. Spannend wird für die empirische Datenerhebung die Frage sein, wie die ausgewählten Schlüsselpersonen die

Einstellung der Gäste hinsichtlich der Nachhaltigkeitsorientierung und der Fokussierung von Umweltschutz einschätzen würden.

Ein Instrument, das sich als lohnenswert im Hinblick von Nachhaltigkeitskommunikation, aber auch als Wegweiser im Wettbewerb erweisen könnte, ist das Österreichische Umweltzeichen. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit dies eine Unterstützung des A-ROSA Resorts bei der Erreichung einer Nachhaltigkeitsstrategie sein kann und welche Vorteile sich hinsichtlich dieser Kommunikation an Gäste und weitere Interessensgruppen ergeben können. Eine Vorstellung dessen sowie die Importanz einer Zertifizierung im Sinne des Qualitätsmanagements sind Schwerpunkte des nächsten Kapitels.

2.4 Das Österreichische Umweltzeichen

„Das Österreichische Umweltzeichen ist ein unabhängiges Gütesiegel für Umwelt und Qualität“ (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt und Energie, 2020).

Das Umweltministerium hat im Jahr 1990 das mittlerweile wichtigste staatlich geprüfte Umweltsiegel in Österreich entwickelt, das an Produkte und Dienstleistungen vergeben wird, die nicht nur zahlreiche Umweltkriterien erfüllen, sondern auch in Hinblick auf Langlebigkeit und Qualitätsstandards überzeugen. Unternehmen können das Österreichische Umweltzeichen, welches ihnen nach gründlicher Prüfung der Anforderungen für vier Jahre vom Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt und Energie verliehen wird, als Lizenz zur Nutzung erwerben (Preslmair, 2020, S.3-6).

Das Österreichische Umweltzeichen wird in vier Kategorien vergeben (Preslmair, 2020, S.4-6):

- Produkte: In dieser Sparte werden langlebige, hoch qualitative Produkte ausgezeichnet, die für hohe Umweltverträglichkeit stehen, Sicherheits- und Gesundheitsanforderungen erfüllen und während dem gesamten Schaffungsprozess inkl. Abfallverwertung Nachhaltigkeitsstandards realisieren.
- Tourismus: Wenn Tourismusbetriebe, wie Hotels, Campingplätze, Pensionen, Gastronomiebetriebe und Schutzhütten sich der Verantwortung gegenüber Gästen, Mitarbeiter_innen, weiteren relevanten Interessensgruppen und dem Umweltschutz widmen, indem sie Prozesse wie Abfallvermeidung, Ressourcenschonung, Energiesparmaßnahmen und regionale, saisonale Kulinarik priorisieren, können sie das Österreichische Umweltzeichen erwerben.
- Bildung: In dieser Kategorie steht, neben der Setzung von ökologischen Maßnahmen, besonders die Förderung von Gesundheit, pädagogisch wertvollem Handeln und Qualität der Kultur im Fokus.
- Green Meetings & Green Events: Um den ökologischen Fußabdruck bei Veranstaltungen zu vermindern, können Veranstalter_innen durch

Förderung regionaler Wertschöpfung, sozialer Verträglichkeit, sanfte Mobilität, Regionalität und Saisonalität beim Catering und ressourcenschonendem Umgang mit Materialien inkl. Abfallvermeidung das Österreichische Umweltzeichen für einzelne Events erwerben.

Im Jahr 2020 sind mehr als 4.100 Produkte, über 400 Tourismusbetriebe und Reiseveranstalter sowie 160 Bildungseinrichtungen und 80 Eventmanager_innen mit dem Österreichischen Umweltzeichen ausgezeichnet worden (Preslmair, 2020, S.4-6). Laut der Website des Österreichischen Umweltzeichens (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt und Energie, 2020) gibt es im Jahr 2020 210 Tourismusbetriebe, die die Lizenz aktiv nutzen. Vergleicht man diesen Wert mit der Gesamtzahl der Beherbergungsbetriebe in Österreich, dann sind 210 Betriebe von insgesamt 15.553 (WKO, 2019) knapp 1,35 Prozent. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass der Zugang zum Österreichischen Umweltzeichen zu schwer oder zu teuer ist oder dass die Sinnhaftigkeit einer solchen Umweltqualitätszertifizierung in der österreichischen Hotellerie keinen Stellenwert hat.

Im Jahr 1996 wurde das Österreichische Umweltzeichen für Tourismus ins Leben gerufen, für Betriebe, die sich für den Erhalt von Lebensgrundlagen einsetzen, das Wohlbefinden der Gäste und Mitarbeiter_innen zentralisieren und dabei sogar Betriebskosten sparen. Auf die Frage „Warum sollten Tourismusbetriebe das Umweltzeichen erwerben?“ argumentiert man einerseits mit dem Schutz und wertvollen Umgang mit Ressourcen, damit Österreich als attraktive Tourismusdestination weiterhin bestehen kann, auf der anderen Seite aber mit der steigenden Nachfrage der Gäste in Hinblick auf umweltschonende und klimafreundliche Maßnahmen der Tourismusanbieter. Durch Betriebskosteneinsparungen dank bewusstem Einkauf, Minimierung von Abfall und effizienter Nutzung von Energie und Wasser, durch Qualitätsmanagement und durch die Aufwertung des Images mithilfe des Umweltqualitätszertifizierung verspricht das Österreichische Umweltzeichen einen Gewinn für Betriebe. Auf der Nachfrageseite steht eine Qualitätsgarantie durch umweltbewusstes Management, nachhaltigem Komfort während des Aufenthalts und Genuss durch gesunde, regionale Produkte. Auch der Mehrwert für die Region, nämlich ein Beitrag zur

Umweltverbesserung, weniger CO₂ Ausstoß und eine Stärkung der regionalen Wirtschaft wird genannt (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.3).

Das Österreichische Umweltzeichen wird nach der Erfüllung eines ganzheitlichen Kriterienkatalogs inkl. verpflichtender Muss-Kriterien und Soll-Kriterien, welche abhängig von Lage, Ausstattung, Angebot, Betriebsgröße und -typ in Kombination frei wählbar sind, sowie nach Überprüfung der Kriterien vor Ort für vier Jahre vergeben. Während der Umsetzung leisten Berater_innen Unterstützung, stehen bei Fragen zur Verfügung und stellen notwendige Informationen bereit. Nach der Auszeichnung erhalten die Betriebe die Auszeichnungsurkunde, Marketingmaterialien und Informationen über Vermarktungsmöglichkeiten seitens des Österreichischen Umweltzeichens. Die einmalige Antragsgebühr beträgt zwischen 450€ und 1.000€, die jährliche Nutzungsgebühr zwischen 150€ und 560€, wobei die Prüfkosten bereits inkludiert sind (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.4).

2.4.1 Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens

Bezugnehmend auf die erste Unterfrage der Forschungsarbeit werden hier die Kriterien vorgestellt, die Hotelbetriebe vorweisen müssen, um eine Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen beantragen zu können. Der Kriterienkatalog ist in elf Bereiche unterteilt:

1. Management und Kommunikation

In diesem Kriterien-Bereich geht es um die Schaffung eines Nachhaltigkeitskonzeptes, das relevante Umweltaspekte enthält, ebenso wie ein Aktionsprogramm, in dem Ziele und Maßnahmen regelmäßig aktualisiert werden. Die Leistungen und Zwischenergebnisse sind stetig zu kontrollieren und zu dokumentieren. Im Unternehmen sind sowohl Männer, als auch Frauen gleichberechtigt, welche regelmäßig geschult werden, die Maßnahmen hinsichtlich Umwelt und Nachhaltigkeit verstehen und zu realisieren helfen. Gäste sollen über das Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens informiert werden und ein Teil der Umsetzung sein. Dafür sollen detaillierte Informationen zu Energie, Wasser, Abfallmanagement, Naturschutz, Kultur und Respekt, Wäscheservice und Mobilität in der Region an den Gast überreicht werden, mit gleichzeitigen Empfehlungen und

Bitte um Mithilfe zu der Erreichung der Ziele. Das Marketingmaterial des Österreichischen Umweltzeichens ist transparent zu verwenden und der Betrieb hat regelmäßig Feedback zur Gästezufriedenheit einzuholen. Darüber hinaus sollte sich der Betrieb in der Region für die Produktion nachhaltiger Produkte einsetzen und die regionale Identität mittels Vermarktungshilfe unterstützen. Bei organisierten Freizeitangeboten und geführten Ausflügen ist auf respektvollen Umgang mit Kultur und Umwelt zu achten, ebenso wie Abfallvermeidung, sanfte Mobilität und geringer Ressourcenverbrauch. Der Besuch von historischen Stätten muss mit besonderer Feingefühligkeit behandelt werden. Um einen Überblick über die Einsparungen und die Erfüllung der gesetzten Maßnahmen zu erhalten, sind Energieverbrauch, Wasser, Abfall, chemische Produkte und ähnliche Kennzahlen zur Eigenkontrolle mindestens einmal jährlich zu dokumentieren. Im Zuge dessen sollten auffallend hohe Verbrauchszahlen bei Geräten, wie beispielsweise Heizungen und Klimaanlage kontinuierlich gewartet werden, um so viel Energie und Ressourcen wie möglich zu sparen (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.11-15).

2. Energie

In diesem Kapitel mit elf Maßnahmen wird zuerst der Energieausweis, beziehungsweise der zu überprüfende Energieverbrauch beschrieben, der besonders energieintensive Geräte betrifft. Die Fenster in den Räumen, die beheizt und/oder klimatisiert werden sind mit einer Doppelverglasung oder ähnlicher Verglasung auszustatten. Die Heizkessel dürfen die gesetzlich festgelegten Grenzwerte nicht überschreiten und sind regelmäßig sachgerecht zu warten. Sollten im Zeitraum der Gültigkeit des Österreichischen Umweltzeichens neue Heizungs- und Warmwasseraufbereitungsanlagen angeschafft werden, so ist auf einen Pufferspeicher zu achten, beziehungsweise allgemein auf ein energieeffizientes, umweltfreundliches Gerät. Sollten Klimaanlage nach der Vergabe des Umweltzeichens angeschafft werden, so ist bei diesen auf Energieeffizienz zu achten, beispielsweise, dass sich die Geräte bei geöffnetem Fenster von selbst ausschalten. Alle Energiegeräte und damit verbundenen Rohre sind mit einer Wärmedämmung auszustatten. Sollte der Betrieb mit Kohle, Kohlebriketts oder Heizölen mit Schwefelgehalt heizen, so ist ein Umstieg auf alternative Energiequellen und erneuerbare Energie zu planen. Detailliert beschrieben wird die energiesparende

Beleuchtungstechnik, einerseits durch LED oder Energiesparlampen, aber auch durch Zeitschaltuhren und Bewegungsmelder. Wenn Zimmer während der Gültigkeitsdauer renoviert werden, dann sind automatische Zentralsysteme, die beim Stecken der Zimmerkarte angeschaltet werden, beziehungsweise beim Verlassen des Zimmers komplett ausgeschaltet werden, zu installieren. Heiz- oder Kühlgeräte zur Temperierung von Außenbereichen dürfen nicht benutzt werden. Bei Outdoor-Schwimmbädern ist eine Abdeckung zu montieren, sodass warmes Wasser nicht so schnell verdunsten kann. Betriebsübergreifend ist noch anzumerken, dass der Strom zu hundert Prozent aus erneuerbaren Energiequellen kommen muss (sofern der aktuelle Vertrag inkl. Kündigungsfristen dies zulässt) (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.16-19). Besonders in diesem Bereich ist mit Einsparungen zu rechnen, da nahezu der gesamte Energieverbrauch untersucht und nach Effizienzpotenzialen angepasst werden soll. Dies ist auch jener Bereich, der dementsprechend für die Überzeugungsarbeit relevant ist, da Kosteneinsparungen messbar gemacht werden können. Durch Angebotsvergleiche oder positiven Beispielen anderer Hotels lässt sich das Interesse der Hotelleitung wecken.

3. Wasser

In diesem Teil werden Anforderungen an die Wassernutzung und an Wasserschutz, wie beispielsweise die Identifizierung von potenziellen Wasserrisiken, Wassersparteknik durch Spülstopptasten bei WC-Spülungen, Wasserdurchfluss bei Duschen und Wasserhähnen genannt, aber auch Abwasserbehandlung, entweder über eine kommunale Abwasserbehandlungsanlage oder durch eine betriebseigene. Bei Geschirrmobilen ist ein Abwasserentsorgungskonzept vorzulegen, sofern diese nicht an die öffentliche Abwasserentsorgung angeschlossen werden können (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.20). Moderne Geräte verfügen teilweise bereits über solch integrierte Techniken, die Wasser, aber auch direkt Kosten sparen. Dies ist wiederum ein Punkt, bei dem die Gäste in passender Ansprache um Mithilfe gebeten werden können und wodurch, durch die verbildlichte Darstellung der konkreten Wassereinsparung, Transparenz und Motivation gefördert werden kann.

4. Abfall

Der Betrieb muss über ein schriftliches Abfallwirtschaftskonzept verfügen, das regelmäßig kontrolliert und aktualisiert werden soll. Abfallbehälter in den Toiletten sind fachgerecht zur Verfügung zu stellen und Gäste sind aufgefordert, ihren Abfall in diesem Behälter statt der Toilette zu entsorgen. Generell soll es für die Gäste möglich sein, den Müll zu trennen, insbesondere wenn die Trennung nicht in den Zimmern vorgesehen ist. Darüber hinaus soll der Betrieb die Abfälle so entsorgen, dass diese von den Abfallbehandlungseinrichtungen bestmöglich verwertet werden können (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.21). Auch dadurch lassen sich Kosten sparen, einerseits Arbeitskosten der Housekeeping-Mitarbeiter_innen, die nicht mehr viel Zeit für die Trennung des Mülls der Gäste aufwenden und andererseits durch die durchdachte Bestellung benötigter Abfallbehälter. Ein synergetischer Effekt für die Gäste ist die Integration in den Prozess der Nachhaltigkeitsorientierung und das Gefühl, wirklich etwas tun zu können, welches positiv aufgenommen werden kann.

5. Luft/Lärm

Zu den Kriterien dieses Kapitels gehört ein generelles Rauchverbot, außer im Freien, ebenso wie die Vermeidung von Lärm, Einhaltung von Ruhezeiten und schalldämmende Maßnahmen (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.22). Dies hat nicht nur einen positiven Effekt auf die Umwelt, sondern fördert vor allem die Zufriedenheit der Gäste, die für die Hotellerie eines der höchsten Güter darstellt.

6. Büro/Druck

Jegliches Büropapier muss mit dem Umweltzeichen zertifiziert sein, ebenso die Materialien für den Seminarbedarf, beispielsweise Flipcharts, Schreibblöcke und ähnliches (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.23). Dies erscheint im ersten Moment wie eine kleine Anforderung, die bei genauerem Betrachten des Ausmaßes einen großen Effekt haben kann. Das A-ROSA Resort beherbergt zahlreiche Seminare und Tagungen, die mit der Thematisierung von Nachhaltigkeitsorientierung und der Zurverfügungstellung von nachhaltigen Materialien zur Bewusstseinsbildung beitragen kann.

7. Reinigung/Hygiene

Ausführlich beschrieben wird in diesem Kapitel die Lagerung, Verwendung und Entsorgung von Chemikalien. Potenziell belastende Produkte wie Desinfektionsmittel, Pestizide und ähnliches sollen vermieden werden, beziehungsweise nur benutzt werden, wenn dies beispielsweise die Hygieneverordnung zwingend vorsieht. In allen Haupteingangsbereichen sind sogenannte Schmutzschleusen, also schwere Abstreifer anzubringen. Hinsichtlich Reinigungsmittel müssen mindestens drei Produkte mit Umweltzeichen verwendet werden. Chemische Abschluss- und Rohrreiniger sind nicht erlaubt, anstelle dessen sind mechanische Geräte, wie etwa eine Spirale oder Saugglocke zu verwenden. Automatische Spülreiniger sind in allen öffentlichen Sanitärbereichen untersagt, ebenso wie Beckensteine. Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, dass Einwegprodukte durch nachhaltige Alternativen ersetzt werden (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.24-25). Dieser Kriterienbereich umfasst nicht nur ökologisch wertvolle Maßnahmen, sondern trägt dadurch auch zur Reduktion gesundheitsbelastender Umstände für Housekeeping-Mitarbeiter_innen bei. Damit wirkt sich dies auf die Zahl der Krankenstandstage aus und trägt so zur Kosteneinsparung bei. Aus aktuellem Anlass ist es wichtig anzumerken, dass gerade der Punkt mit dem Desinfektionsmittel durch die weltweite Pandemie zu hinterfragen ist.

8. Gebäude/Bauen und Wohnen/Ausstattung

Bei Neu- und Umbauten stehen Integrität der natürlichen und kulturellen Umgebung im Vordergrund, mögliche Folgeschäden sind zu bedenken und bestmöglich zu minimieren. Es darf sich dadurch keine Benachteiligung der Bevölkerung und kein negativer Einfluss auf das Ökosystem ergeben. Zugang und Nutzung für behinderte Gäste müssen durch eine barrierefreie Deklaration möglich sein und dementsprechend kommuniziert werden. Outdoor-Kühlgeräte sind nicht zulässig, sollten dennoch aktuell welche im Betrieb vorhanden sein, so ist ein Ersatz im Aktionsprogramm vorzusehen (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.26). Das Gebäude des A-ROSA Resorts ist ein Mietobjekt, bei dem bauliche Änderungen sowieso eher als schwierig angesehen werden. Aufgrund der Lage und der örtlichen

Gegebenheiten ist ein Umbau sowieso kaum möglich, wodurch der Kriterienbereich keine wichtige Rolle spielt.

9. Lebensmittel/Küche

Getränke sollten überwiegend in Mehrweggebinden gekauft werden, während auf Dosen weitestgehend verzichtet werden soll, mit Ausnahme jener Getränke, die nicht in der Mehrweg-Variante erhältlich sind. Des Weiteren ist auf Verpackungen in Portionsgröße zu verzichten, ausgenommen davon ist beispielsweise Kaffee für Automaten auf den Zimmern. Grundsätzlich ist im Betrieb darauf zu achten, dass Lebensmittelabfall weitestgehend vermieden wird. Eier aus Bodenhaltung sind nicht erlaubt, es ist auf Eier aus Freilandhaltung zu achten. Bei jeder angebotenen Mahlzeit sind mindestens zwei landwirtschaftliche Erzeugnisse aus der Region und aus saisonalem Angebot bereitzustellen. Bio-Zertifizierung und das AMA-Gütesiegel sind im besten Falle bei den Produkten vorhanden.

Darüber hinaus sollten zwei Getränke und drei weitere verwendete Lebensmittel als Bio-Produkt gekennzeichnet sein. Vegetarische und/oder vegane Gerichte sind anzubieten. Um ethisch, sozial und ökologisch verträgliche Produkte anzubieten, wird auf einige Speisen komplett verzichtet, wie beispielsweise Stör und Kaviar, Huchen, Gänsestopfleber und weitere Arten aus roten Listen. Mindestens einmal in der Woche sollen regionaltypische Speisen angeboten werden und wenn möglich ist auf Fertiggerichte und den Einsatz von Lebensmittelimitaten zu verzichten. Auf nicht-saisonales Gemüse wie Erdbeeren im Winter, Spargel im Herbst und ähnliches sollte verzichtet werden. Jene Produkte, die aus der Region kommen sind entsprechend in der Speisekarte zu kennzeichnen. Beim Essen ist frisches Leitungswasser zur Verfügung zu stellen. Auf Einwegprodukte ist gänzlich auch im Bereich der Kulinarik zu verzichten (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.27-31).

Auch hier ist wieder anzumerken, dass durch die Lage des A-ROSA Resorts in einer naturverbundenen Region dazu anregt, auf regionale Produkte zurückzugreifen. Die Vielfalt der landwirtschaftlichen Produktion ist hoch und durch eine Priorisierung dieser Produkte werden lange Transportwege gespart, Beziehungen vor Ort gestärkt. Das bedeutet, dass sich die Maßnahmen im Bereich Lebensmittel nicht nur

auf die Umwelt, sondern auch auf die regionale Wertschöpfung und lokale Gesellschaft auswirken. Eventuell kann man dies noch durch den Effekt der Bewusstseinsbildung und Aufklärung der Gäste ergänzen, die durch Beschreibung der Herkunft einzelner Produkte und Verweis auf die regionalen Produzenten wiederum die Wirtschaft ankurbeln und zum Nachdenken anregen.

10. Verkehr/Mobilität

Die Gäste sind über ökologische Verkehrsmittel, einerseits für An- und Abreise, aber auch für Mobilität vor Ort zu informieren. Darüber hinaus sollten Gäste dazu motiviert werden, ökologisch nachhaltig anzureisen, wofür sie sogar mit einem Anerkennungsgeschenk belohnt werden können. Für größere Gruppen oder bei Events sollte über das Angebot eines Sammel-Shuttledienstes nachgedacht werden (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.32-33). Das A-ROSA Resort bietet derzeit schon Shuttle-Services für Gäste mit Mitgliedschaft an, ebenso wie Transport zu den Skiliften. Besonders die Herausforderung der begrenzten Anzahl an Parkplätzen im Resort würde mit Ausbau des Angebots ökologischer Anreise positiv beeinflusst werden.

11. Außenbereich/Freiflächen

Wenn eine Neubepflanzung geplant ist, dann sollten jene Pflanzen bevorzugt werden, die heimisch sind und zum Erhalt der Biodiversität in der Region beitragen. Störungen des Ökosystems durch den Betrieb oder durch Aktivitäten dessen sind zu minimieren (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S.34). Aufgrund der Lage und dadurch, dass der bekannte Neun-Loch-Golfplatz Kaps direkt um das A-ROSA Resort liegt, ist eine bauliche Veränderung der Außenflächen im großen Sinne kaum möglich.

Nach der Erfüllung der Muss-Kriterien, deren Erfüllung grundlegend für die Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen ist, folgen sogenannte Soll-Kriterien, die zusätzliche optionale Handlungsfelder aufzeigen und mit denen insgesamt eine vorgeschriebene Punkteanzahl erreicht werden soll. Die einzelnen Maßnahmen sind nach Relevanz, Administrationsaufwand und nach Wichtigkeit bei den Gästen gewichtet. Für Unternehmen ist es darüber hinaus möglich, Eigeninitiativen bewerten zu lassen, welche bei tatsächlicher, ganzheitlicher

Umsetzung mit 1,5 Punkten belohnt werden. Die geforderten Mindestpunkte der Soll-Kriterien sind aufgrund des Betriebstyps und des Angebots festzulegen (Kreuzpointner & Fichtl, 2018, S. 8-9). Für das A-ROSA Kitzbühel würde folgende Punkteaufstellung zum Tragen kommen:

Abbildung 2: Punkteaufstellung der Soll-Kriterien für das A-ROSA Kitzbühel

Punktebasis für alle Betriebe		30 Punkte
Beherbergungsangebot	Sonstiger Beherbergungsbetrieb	+ 10 Punkte
Gastronomieangebot	Frühstück/Snacks/einfache Speisen und Speisen an Hausgäste oder À la Carte Restaurant	+ 10 Punkte
	Eventcatering	+ 3 Punkte
Weitere Dienstleistungen	Seminar-/Veranstaltungsangebote	+ 3 Punkte
	Grün-/Freiflächen	+ 3 Punkte
	Freizeiteinrichtungen/Wellness-Zentrum	+ 5 Punkte
	Shop	+ 5 Punkte
Gesamt		69 Punkte

Quelle: angepasste Darstellung an das A-ROSA Kitzbühel nach eigener Berechnung auf Basis von Kreuzpointner, E. & Fichtl, O. (2018). Richtlinie UZ 200 - Tourismus und Freizeitwirtschaft. <https://www.umweltzeichen.at/de/f%C3%BCr-interessierte/richtlinien/>

Das A-ROSA Kitzbühel verfügt über ein breites Angebot hinsichtlich Nächtigung, Gastronomie und Veranstaltungen, daher ist die angeforderte Punktezahl des Soll-Kriterienkatalogs dementsprechend höher als bei einfachen Übernachtungsbetrieben, die keinerlei Zusatzangebote haben. Nun stellt sich die Frage, welchen Sinn Zertifizierungen dieser Art für den Unternehmensalltag und für das Prozess- und Qualitätsmanagement haben, um der Frage nachzugehen, warum eine Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen generell in Betracht gezogen werden sollte.

2.4.2 Zertifizierungen als Instrument im Qualitätsmanagement

Zertifizierungen sind ein nützliches Werkzeug, um Ziele der Gesellschaft vorrangig in der Wirtschaft voranzubringen (Friedel & Spindler, 2016, S. 6). Vorab sollen in diesem Unterkapitel die Begriffe „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ definiert werden, bevor über die Bedeutung von Zertifizierungen in Qualitätssystemen nachgedacht werden kann. Qualität bedeutet die Übereinstimmung von Ansprüchen verschiedener Stakeholder, wie Kund_in, Gast und Hersteller_in (Markgraf, 2018). Laut DIN EN ISO 9000 ist Qualität der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“ (H. Brüggemann & Bremer, 2015, S. 3). Qualitätsmanagement sind folglich jene Tätigkeiten und Maßnahmen, die gesetzt werden, um die Ansprüche der Zielgruppe zu erfüllen und um dabei zu helfen, die Qualitätsziele eines Unternehmens zu realisieren. Im Zuge dieses Prozesses stehen die Verbesserung von Vorgängen, Strukturen sowie immateriellen Bestandteilen einer Organisation im Fokus (Schäfer, 2020). Hieraus lässt sich schließen, dass Qualitätsmanagement essenziell für den gesunden Fortbestand eines Unternehmens ist, wobei wiederum die Interessen aller Stakeholder integriert werden müssen und daraus ein ganzheitliches Konzept geschaffen werden sollte.

Grundsätzlich unterscheidet man die Bedeutung von Qualität in zwei Kategorien: nach außen, damit soll der Markt und der/die Kunde_in angesprochen werden, wobei Qualität eine wahrgenommene Empfindung ist und nach innen, womit die Qualität der Arbeitsprozesse und Strukturen sowie dem objektiven Ergebnis gemeint ist (Müller, 2014, S. 6-7). Zusätzlich zum produkt- und Kund_innenbezogenen Qualitätsbegriff gibt es den absoluten Qualitätsbegriff, der die gebotene Qualität durch Klassen kategorisiert; den herstellungsorientierten Qualitätsbegriff, der sich auf objektive Maßstäbe der Qualitätskontrolle fokussiert und als dritte Perspektive den wertorientierten Qualitätsbegriff, womit der Kunde bewertet, ob die Dienstleistung den verlangten Preis wert ist (Bruhn, 2016, S. 29-30).

Eine Qualitätsmanagement-Zertifizierung wird als „*offizielle, schriftliche Feststellung eines unparteiischen Dritten...*“ anhand von „*festgelegten Forderungen*“ (Bruhn, 2016, S. 448) definiert und erfolgt meist durch einen externen Begutachter, der anhand eines Kriterienkatalogs die Strukturen, Prozesse und Ressourcen des Unternehmens

unter die Lupe nimmt (Bruhn, 2016, S. 373). Für die Darlegung von Qualitätsmanagement bieten sich dem Unternehmen einige Instrumente, wie beispielsweise Handbücher, Statistiken, Qualitätsaudits, aber auch Zertifizierungen (Bruhn, 2016, S. 366).

Intern verfolgt eine Zertifizierung das Ziel der Ablaufoptimierung, in dem die Dokumentation von Prozessen und Strukturen wertvoll sind. Darüber hinaus soll die Produktivität gesteigert werden, Potenzial für Kostenreduktionen ist zu analysieren, Schwachstellen werden ausgeglichen und zudem wird eine Steigerung der Mitarbeitermotivation erwartet. Extern zielt eine Zertifizierung auf die Verbesserung der Wettbewerbsposition, den Aufbau von vertrauensvollen Kund_innen- und Lieferant_innenbeziehungen sowie auf Transparenz und die Vermittlung eines hohen Qualitätsstandards ab (Bruhn, 2016, S. 451).

Besonders im Dienstleistungssektor wird der Kund_innenwunsch in den Mittelpunkt gestellt (Bruhn, 2016, S. 3-4) und Qualitätsmanagement in der Kund_innenbezogenen Dimension meint jene Anforderungen, die der/die Kund_in an das Produkt oder die Dienstleistung hat und auf deren Basis die Kaufentscheidung getroffen wird (Schäfer, 2020). Erich Müller (2014, S. 3-5) unterscheidet zwei Grundsätze, wobei einerseits die Verbesserung eines Prozesses, beziehungsweise einer Dienstleistung im Fokus steht, während andererseits die Beseitigung von Fehlern in den Prozessen ebenfalls zu einer Qualitätssteigerung führt. Für ein Hotel würde dies bedeuten, dass die Durchleuchtung aktueller Strukturen und Prozesse Mittel zum Zweck der Nachhaltigkeitsstrategie und der Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen ist. Darüber hinaus würde durch die Zielverfolgung der Nachhaltigkeitsstrategie und mit der Analyse der Prozesse auch die Qualität der Dienstleistung steigen, was sich in erhöhter Zufriedenheit von Gästen und Mitarbeitenden widerspiegeln könnte und auf längere Sicht zu unternehmerischem Erfolg führen würde.

Die Anzahl von Qualitätsmanagementsystemen hat sich in letzter Zeit exponentiell vermehrt, im Bereich Umwelt sogar verzehnfacht. Daraus lässt sich ein Trend ableiten (Blind & Mangelsdorf, 2016, S. 23), wobei anzumerken ist, dass die Zahlen

nicht aussagekräftig für die Tourismusbranche sind. Von 15.553 Beherbergungsbetrieben in Österreich (WKO, 2019) im Jahr 2020 gibt es derzeit nur ungefähr 210 aktive Lizenznutzer des Österreichischen Umweltzeichens (Österreichisches Umweltzeichen, 2020). Daraus lässt sich in diesem Fall kein deutlicher Trend ablesen. Laut Website des WWF (o.J.) sind die drei wichtigsten Gütesiegel österreichweit im Thema Reisen das Österreichische Umweltzeichen, das Europäische Umweltzeichen (mit dem ca. 21 Beherbergungsbetriebe in Österreich zertifiziert sind) und das CSR TOURISM CERTIFIED-Label (mit dem in Österreich nur drei Beherbergungsbetriebe ausgezeichnet sind).

Eine differenzierte Betrachtung kommt von Friedel und Spindler (2016, S. 8), die der Meinung sind, dass das Konstrukt der Zertifizierungen nicht makellos ist, aber ohne Zertifizierungen generell wäre vieles schlechter und man könne aus den Fehlern und Lücken schließlich lernen. Damit ein Unternehmen besonders von den Wettbewerbsvorteilen durch Qualitätsmanagement profitieren kann, müssen grundlegend drei Aspekte beachtet werden: einerseits müssen die Kund_innen die gebotene Leistung entsprechend wahrnehmen und das Differenzierungsmerkmal erkennen. Dazu kommt, dass diese Differenzierung und die Dienstleistung als Ganzes einen bedeutsamen Wert für potenzielle Kund_innen haben. Andererseits muss der Wettbewerbsvorteil eine bestimmte Stabilität nachweisen, also darf nicht kurzfristig imitierbar sein (Bruhn, 2016, S. 5-6).

Basierend auf Vertrauen und Wertschöpfung ist die angebotene Dienstleistungsqualität darüber hinaus ein Erfolgsfaktor für die Zufriedenheit von Kund_innen (Bruhn, 2016, S. 8). Genau an diesem Punkt würde dementsprechend die Importanz der Nachhaltigkeitskommunikation aufkommen, denn wenn ein Unternehmen sich einer nachhaltigkeitsorientierten Zertifizierung unterzieht, so spielt die Kommunikation an die Interessensgruppen eine grundlegende Rolle. Mithilfe der Nachhaltigkeitskommunikation können Unklarheiten und potenzielle Widerstände aufgegriffen und geklärt werden. Darüber hinaus trägt dies zur Schaffung einer Vertrauensbasis und transparenten Gestaltung sowie einer ehrlichen Partizipation und Integration der Stakeholder bei. Eine Zertifizierung, beispielsweise mit dem Österreichischen Umweltzeichen scheint dementsprechend

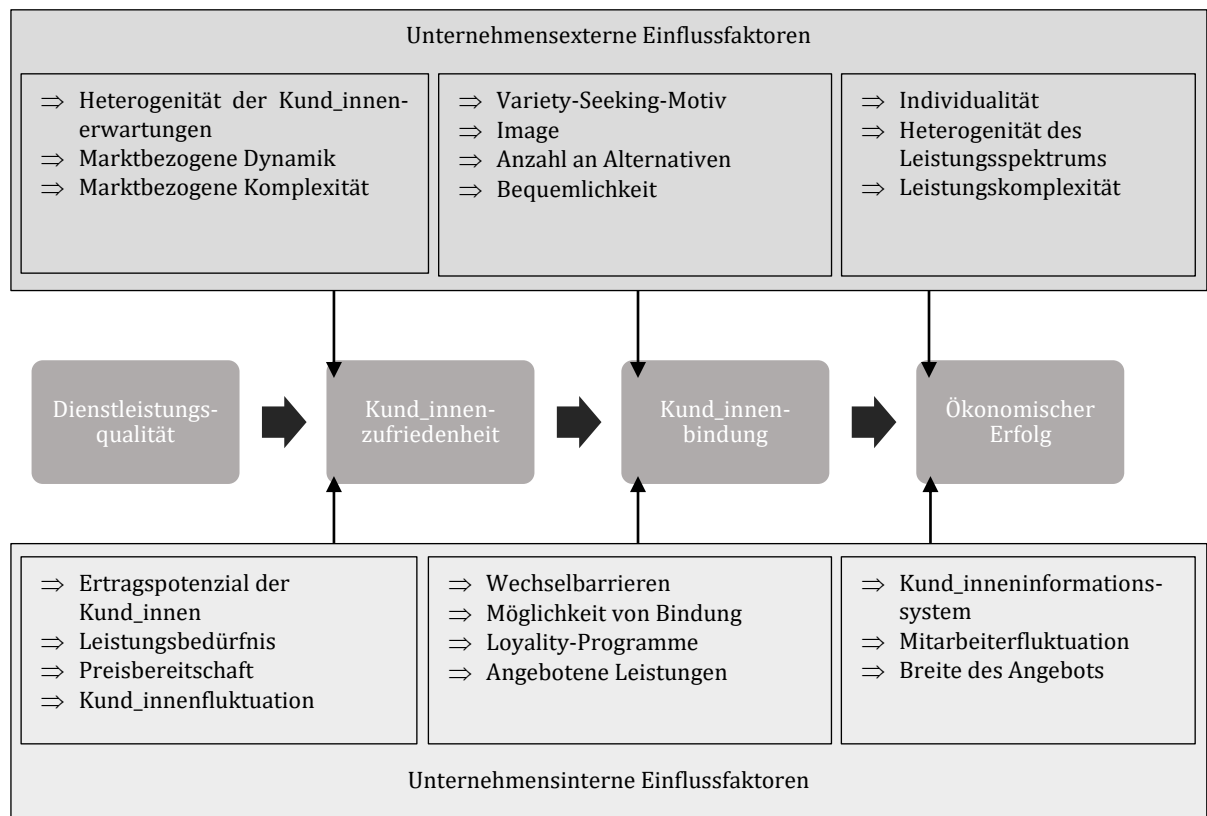
ein geeignetes Instrument zu sein, um den nachhaltigkeitsorientierten Ansatz eines Unternehmens transparent und glaubwürdig zu kommunizieren.

Nachdem die Begriffsbestimmung von Qualität, Qualitätsmanagement und Zertifizierungen erfolgt ist, sowie grundsätzliche Prinzipien dargelegt wurden, stellt sich die Frage, welche Bedeutung dies für Unternehmen, besonders in der Hotellerie hat. Dafür wird nun auf Chancen und Herausforderungen, die sich dadurch ergeben können, eingegangen.

2.4.3 Chancen und Herausforderungen von Zertifizierungen

Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdruckes und wachsender Konkurrenz wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre Dienstleistungen an die Wünsche der Kund_innen auszurichten und somit deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Kontinuierliche Qualitätsanpassungen und Adaptionen auf die Marktnachfrage stellen eine Möglichkeit der Differenzierung dar, wenn sich ergebende Chancen genutzt werden. Hinzu kommt, dass die Erwartungen der Kund_innen und Gäste steigen, besonders im Tourismus bestehen hohe Ansprüche an die Erlebnis- und Servicequalität. Durch den Wertewandel kommt hier der Wunsch nach einem Mehrwert zur Lebensqualität und Erfüllung eines Sinns hinzu, die es zu erbringen gilt (Bruhn, 2016, S. 3-5). Manfred Bruhn (2016, S. 8) stellt den Erfolg von Qualität im Dienstleistungssektor als Kette, als Prozess dar, der im Folgenden veranschaulicht wird:

Abbildung 3: Erfolgskette der Dienstleistungsqualität



Quelle: eigene Darstellung basierend auf Bruhn, M. (2016). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für erfolgreiches Qualitätsmanagement (10. Aufl.). Springer.

Die Abbildung stellt unternehmensinterne sowie -externe Einflussfaktoren dar, die in die verschiedenen Phasen der Dienstleistungskette einwirken. Besonders die Erwartung der Gäste in der Hotellerie in Hinblick auf Abwechslung und Erlebnisse, die sich im „Variety-Seeking-Motiv“ widerspiegeln, aber auch die Angebotsvielfalt, die Reputation und der einfache Zugang zu den Dienstleistungen spielen eine wichtige Rolle in der Tourismusbranche. Auf unternehmensinterner Seite stellen sich jene Möglichkeiten dar, die der Betrieb zur Einflussnahme hat. Dazu gehört die Angebotsanpassung an Kund_innenwünsche, die passende Preiskalkulation, Kund_innenbindungsprogramme und die Qualität der Mitarbeiter_innen.

Im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses können einige Herausforderungen aufkommen, wie beispielsweise sehr strenge und starre Rahmenbedingungen, eine kurzfristige Steigung der Kosten durch Investitionen, Widerstände und mangelnde

Motivation der Mitarbeitenden, starre Organisationsformen und Druck von Stakeholdern (Bruhn, 2016, S. 470-473). Dies erscheint als wesentlicher Punkt, der in einer Überzeugungsstrategie für die Hotelleitung beachtet werden muss. Eine Herausforderung könnte sein, die Chancen als weit attraktiver zu präsentieren, sodass anfängliche Hürden eher in Kauf genommen werden. Denn weitaus vielfältiger ist der Nutzen, der sich aufgrund einer Zertifizierung ergeben könnte.

Der Wert einer Zertifizierung spiegelt sich im Image- und Marketingeffekt wider, ebenso wie durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems eine Steigerung des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter_innen erreicht werden kann. Effizienz und Produktivität erhöhen sich, eine Vertrauensbasis wird geschaffen und die Verbesserung der Wettbewerbsposition sowie die Ansprache neuer Kund_innensegmente tragen zur langfristigen Beständigkeit des Unternehmens bei (Bruhn, 2016, S. 465-467). Blind und Mangelsdorf (2016, S. 26) nennen ebenfalls Prozessoptimierung, Transparenzerhöhung, Wettbewerbsvorteile und Differenzierungsmerkmale als Vorteile, die sich durch eine Zertifizierung ergeben können. Claudia Kersten (2016, S. 89) sieht zudem eine Zertifizierung im Nachhaltigkeitsbereich als besonderen Wettbewerbsvorteil, der verschiedene Anspruchsgruppen involviert. Auch für die Hotellerie würde dies bedeuten, dass im Zuge einer Nachhaltigkeitsorientierung neue Gästegruppen angesprochen werden können und dadurch könnte sich besonders in der Region eine solche Strategie als Wettbewerbsvorteil herauskristallisieren.

Laut Kersten (2016, S. 89-94) lassen sich fünf nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien feststellen: sicher, glaubwürdig, effizient, informativ und transformativ. Dies sind in der Theorie Idealformen, die aufeinander aufbauen. Durchdacht kommuniziertes Nachhaltigkeitsengagement kann durch die Steigerung des Qualitätsbewusstseins bei Mitarbeitenden, aber auch bei Kund_innen und Gästen als Sicherheitspuffer gelten. Durch die Implementierung eines Qualitätssystems wird das Unternehmen darüber hinaus frühzeitig auf Risiken aufmerksam. Im Bereich „glaubwürdig“ bieten sich durch transparente Strukturen die Chancen der Vertrauensbildung und Imagesteigerung. Die Wahrnehmung der Kund_innen hinsichtlich der Unternehmensmarke steigt. Ein essenzieller Faktor ist die Reduktion

von Ressourcen und dementsprechend die Reduktion von Kosten durch die Steigerung von Ökoeffizienz.

Die Möglichkeit der Innovation und Reaktion des Unternehmens auf die Marktnachfrage sind zusätzlich wertvolle Chancen, die sich durch eine nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategie ergeben können. Der letzte Strategietyp „transformativ“ spielt auf die Aufklärung, Sensibilisierung und Vernetzung in gesellschaftlichen Belangen an, durch die sich positive Folgereaktionen, beispielsweise bei der Reflexion des Lebensstils, Nachhaltigkeitsstrategie einer Destination und Denkanstoß für die Politik ergeben können (Kersten, 2016, S. 89-94). Es lässt sich festhalten, dass eine Zertifizierung ein wertvolles Instrument ist, um Qualitätsmanagement langfristig ins Unternehmen zu integrieren, wodurch sich vor allem eine Vielzahl an Chancen ergibt. Im Detail lassen sich folgende Faustregeln festhalten:

- Qualitätsmanagement bietet in der Hotellerie die Chance, die Interessen unterschiedlicher Stakeholder in eine Strategie, die ergänzend dazu auf Umweltschutz fokussiert ist, zu integrieren.
- Kurzfristige Kostensteigerungen, ein eventueller Mehraufwand und eine Umstellung der Arbeitsprozesse sind eine Herausforderung, die durch die Konzentration auf das langfristige Ziel und den deutlichen Mehrwert einer Zertifizierung überwunden werden können.
- Durch eine Nachhaltigkeitszertifizierung im Zuge des Qualitätsmanagements wird das Bewusstsein der Mitarbeiter_innen gefördert, es trägt zur Aufklärung und Förderung der Transparenz für Gäste und Stakeholder bei, während gleichzeitig Ressourcen und direkte Kosten gespart werden können. Es spielt demnach wieder eine wichtige Rolle, diesen Prozess ganzheitlich und so transparent wie möglich zu gestalten.

Besonders diese drei Punkte sind im Zuge der Entwicklung einer Überzeugungsstrategie wertvoll und müssen unbedingt integriert werden. Da die Implementierung einer Umweltqualitätszertifizierung eine Aufgabe für die Führungsebene ist, wird im nachfolgenden Kapitel auf die Anforderungen diesbezüglich eingegangen.

2.4.4 Anforderungen an die Führungskräfte bei der Zertifizierung als Instrument für Qualitätsmanagement

Für die Führungsebene erscheint besonders der Vorteil der Differenzierung und daraus resultierende Wettbewerbschancen lohnenswert. Darüber hinaus spielen Transparenz, Glaubwürdigkeit, Kund_innenbindung und Vertrauen eine Schlüsselrolle. Gerade für größere Unternehmen fällt der Prozess der Zertifizierung selbst finanziell nicht stark ins Gewicht, auf Dauer sind die Kostenersparungen weitaus schwerwiegender (Kersten, 2016, S. 94). Qualitätsmanagement ist eine Aufgabe für die Führungsebene, wobei der Aufbau und die stetige Weiterentwicklung des Qualitätssystems die Kernelemente sind. Die Rolle von Führungskräften im Qualitätsmanagement besteht aus der Planungs- und Entscheidungsfunktion, der Schaffung einer Struktur und Aufbauorganisation, der Gestaltung und Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen sowie das Controlling und dem Vergleich von Zielen mit dem aktuellen Stand. Im Grunde genommen steht die Festlegung von Qualitätskriterien und -zielen sowie die Maßnahmen zu deren Realisierung im Fokus der Tätigkeit. Die Anforderungen an Führungskräfte sind im Detail (Müller, 2014, S. 3-4):

Planung und Entscheidung

Bei dieser Kernaufgabe ist es für die Leitungsebene relevant, die Qualitätsmanagement-Politik festzulegen. Diesbezüglich kann man sich an den acht Qualitätsmanagement-Grundsätzen der ISO 9000-Normreihe orientieren (Müller, 2014, S. 12-13):

- Orientierung an den Kund_innen und deren Bedürfnissen
- Einheitliche Zielvorgaben und Gestaltung eines fruchtbaren Arbeitsumfeldes, das die Realisierung der Ziele unterstützt
- Partizipation der Mitarbeiter_innen
- Prozessorientierung
- Systemorientierter Managementansatz, welcher sich durch Agilität und Wechselwirkung von Leitung und Lenkung auszeichnet
- Verbesserungskultur und Wachstum durch Fehler
- Entscheidung auf Basis von Daten und Fakten
- Partizipation von Lieferant_innen

Im Kriterienkatalog des Österreichischen Umweltzeichens spiegeln sich diese Aufgaben der Planung vor allem im ersten Bereich wider. Hier geht es um die Formulierung eines Nachhaltigkeitskonzepts, das die relevanten Bereiche Wasser, Abfall und Energie umfasst. Prozessorientiert ist ein Aktionsprogramm zu entwerfen, in dem Ziele und Maßnahmen enthalten sind. Die Partizipation der Mitarbeiter_innen zeigt sich in regelmäßigen Schulungen und Bewusstseinsbildung im Hinblick auf einzelne Möglichkeiten der Mithilfe, aber auch auf Anforderungen des Betriebs. Auch die Einbeziehung der Lieferant_innen durch Vorlage des Nachhaltigkeitskonzepts und jene der Gäste durch Informationsmaterialien, Aspekte des Umweltengagements und Sichtbarmachung biologischer Produkte beispielsweise im Gastronomiebereich sind im Kriterienkatalog vorgesehen. Im Zuge der Nachhaltigkeitsorientierung ist die Wirtschaftlichkeit nicht zu außen vor zu lassen, da nur ein gesunder Fortbestand des Unternehmens etwas bewirken kann.

Des Weiteren sind Entscheidungen hinsichtlich der Qualitätsstrategie zu treffen sowie die Überlegung zu diskutieren, ob eine Zertifizierung angestrebt wird. All diese Entschlüsse sind in einem Leitbild zu vereinen (Müller, 2014, S. 3). Für die Führungskraft lassen sich nun vier fundamentale Aufgabenbereiche definieren:

Organisation und Aufbau eines geeigneten Qualitätsmanagementsystems

Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, die Prozesse und Verfahren im Qualitätsmanagement zu regulieren, die Ressourcen dafür bereitzustellen und die Partizipation des gesamten Unternehmens zu forcieren. Darüber hinaus können Verantwortlichkeiten und weitere Aufgaben delegiert werden, worauf aufbauend die Kommunikationsstruktur festgelegt wird (Müller, 2014, S. 3-4). Im Zuge einer Nachhaltigkeitsorientierung erscheint es wichtig, eine Steuerungsgruppe zusammen zu stellen, die dem Thema positiv gegenübersteht und mit Mitgliedern unterschiedlicher Abteilungen und unterschiedlicher Hierarchiestufen die Dynamik im Hotel beeinflussen kann. Sämtliche relevanten Umweltaspekte und sozialen Dimensionen werden im Nachhaltigkeitskonzept zusammengetragen, während im Aktionsplan die kurzfristigen und langfristigen Ziele verschriftlicht werden. Durch die regelmäßige Kontrolle der Umweltleistungen und der Notwendigkeit der internen Zwischenbewertung ist die Führungsebene dafür verantwortlich, eine

Qualitätsmanagementsystem zu etablieren, in dem die Ziele und Aspekte der Nachhaltigkeitsorientierung integriert werden.

Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen

Der/die Manager_in übernimmt eine Vorbildrolle, durch die das Qualitätsmanagement vorgelebt werden soll. Durch das Leitbild und die Adaption des Systems durch persönliche Komponenten und Anpassungen an die Unternehmenswerte und -kultur wird die Integration und Identifikation für Mitarbeiter_innen erleichtert. Neben den Kommunikationsstrukturen im vorherigen Schritt ist die Etablierung von Informationsströmen essenziell. Auf kommunikativer Ebene spielen des Weiteren die Partizipation und der direkte Dialog mit den Kund_innen und Gästen sowie die Motivation und Integration der Mitarbeiter_innen eine große Rolle (Müller, 2014, S. 4). Wie im vorherigen Absatz bereits erwähnt, ist auch dieser Bereich im Kriterienkatalog des Umweltzeichens enthalten. Frauen und Männer sollen zu gleichen Teilen bei der Mitarbeiter_innenauswahl berücksichtigt und fair behandelt werden. Dies gilt auch für Minderheiten. Besonders in der Abteilung Housekeeping, im Service und in der Küche spielt die Vielfältigkeit der Mitarbeiter_innen eine bedeutende Rolle und muss dort besonders Beachtung finden.

In Bezug auf die Gestaltung der Gast-Beziehung scheint die Bewusstseinsbildung und die Informationsvermittlung eine tragende Rolle zu spielen. Wichtig ist hierbei, über Energiesparmaßnahmen, die Möglichkeiten der Abfallvermeidung, die Sichtbarmachung regionaler und saisonaler Lebensmittel, ökologische Anreise und Transport sowie die Gepflogenheiten in Hinblick auf den Wechsel von Handtüchern und Bettlaken zu informieren. Um eine Beziehung aufzubauen, ist die Einholung von Feedback essenziell, was wiederum ebenso wichtig für die stetige Verbesserung und Qualitätsanpassung ist. Für das Marketing des Hotels bedeutet dies darüber hinaus, dass das Logo des Österreichischen Umweltzeichens auf der Website, im Betrieb selbst und bei Drucksachen zu verwenden ist.

Controlling

Die Überwachung des Fortschrittes sowie Beobachtung der Zielerreichung anhand des Ist-Standes und die Setzung von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen ist ebenfalls eine Aufgabe der Führungskräfte im Qualitätsmanagement. Grundlegend dafür ist die Definition eines Kennzahlengerüsts, für das sich beispielsweise die Balanced Scorecard eignet. Die Effizienz und Effektivität der Qualitätsmanagementstrukturen und -handlungen werden regelmäßig überprüft. Darüber hinaus ist die Beobachtung der Kund_innen- und Mitarbeiter_innenzufriedenheit essenziell, damit eventuelle Störquellen frühestmöglich aufgespürt werden können (Müller, 2014, S. 4). Eine konsistente Überwachung des Feedbacks und Erfassung der Beschwerden und Anregungen ist einer der Punkte, die im Kriterienkatalog explizit genannt wird. Dazu kommt, dass eine regelmäßige interne Zwischenbewertung hinsichtlich der festgelegten Maßnahmen im Aktionsprogramm ein weiteres Kriterium für das Österreichische Umweltzeichen ist.

Verbesserung und Innovationen

Fundamental für wirtschaftlichen Erfolg ist die stetige Überwachung des Umfeldes, inklusive der Stakeholder und eine zeitnahe Reaktion auf Veränderungen. Aus- und Weiterbildungen von Mitarbeiter_innen, sowie gepflegter Kontakt mit Lieferant_innen und direkte Dialoge mit Kund_innen und Gästen sind für die Erkennung von Innovationsmöglichkeiten grundlegend (Müller, 2014, S. 4). Auch die hier genannten Aspekte spiegeln sich im Kriterienkatalog wieder, wie beispielsweise bei der Schulung der Mitarbeiter_innen in Umweltbelangen, die Pflege und der Aufbau nachhaltiger Gast-Beziehungen und die Kommunikation an weitere Stakeholder. Durch die gemeinschaftliche Ausrichtung und Integration der Interessensgruppen, aber auch durch Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter_innen ergeben sich Potenziale für stetige Verbesserungsprozesse.

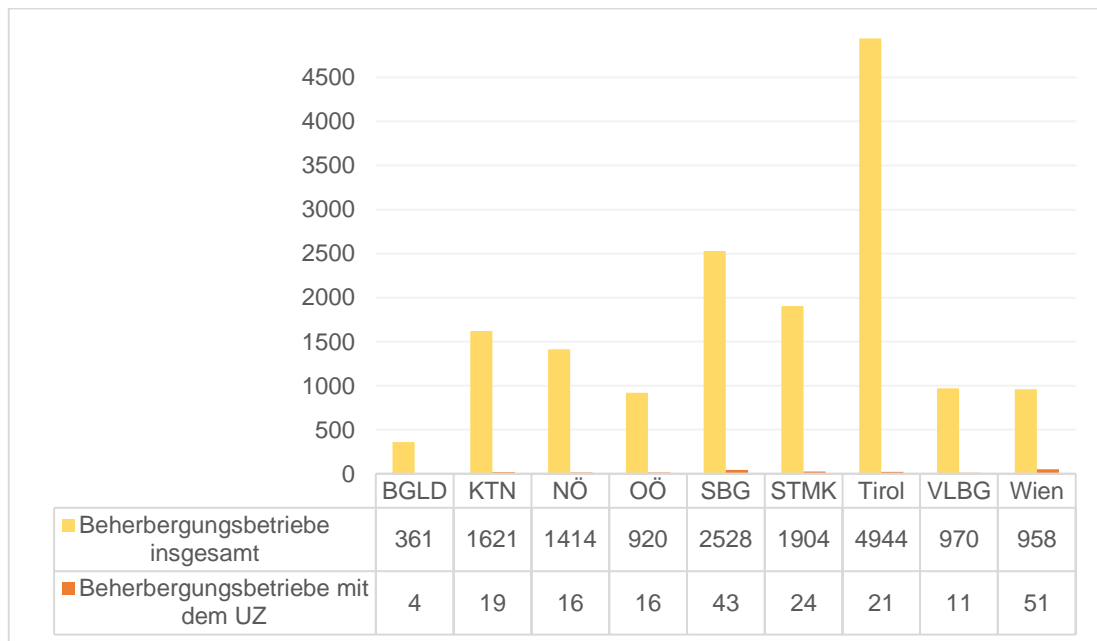
Nachdem geklärt wurde, welche Rolle die Führungskraft im Zuge des Zertifizierungsprozesses einnimmt und welche Parallelen es mit den Anforderungen des Österreichischen Umweltzeichens aussieht, welche Chancen und welche Herausforderungen erwartet werden können und grundlegende Begrifflichkeiten

definiert wurden, steht man vor der Frage, welche Hindernisse es seitens des Bundesministeriums bei der Vermittlung des Österreichischen Umweltzeichens geben könnte.

2.4.5 Herausforderung der Vermittlung des Umweltzeichens an Hoteliers

Bevor es um die Herausforderungen und Hindernisse bei der Kommunikation des Österreichischen Umweltzeichens an Hoteliers geht, empfiehlt sich ein Blick auf den Vergleich zwischen den Beherbergungsbetrieben pro Bundesland mit jenen, die mit dem Österreichischen Umweltzeichen zertifiziert sind. Folgende Darstellung soll die Problematik hinter der Vermittlung darstellen:

Abbildung 4: Verhältnis zwischen Beherbergungsbetrieben gesamt und Beherbergungsbetrieben mit dem Österreichischen Umweltzeichen nach Bundesländern:



Quelle: eigene Darstellung basierend auf WKO, 2019 und Das Österreichische Umweltzeichen

Was auf den ersten Blick wie ein Fehler im Diagramm erscheint ist die verschwindend geringe Anzahl an zertifizierten Beherbergungsbetrieben in Österreich. Besonders in Tirol, das mit 4.944 Betrieben Spitzenreiter im Land ist, ist das Ergebnis erschreckend, dass lediglich 21 Beherbergungsbetriebe mit dem

Österreichischen Umweltzeichen ausgezeichnet sind. Diese Darstellung soll verdeutlichen, dass es ganz klar ein Problem hinsichtlich der Vermittlung oder Umsetzung dieses Gütesiegels gibt. Woran das liegt ist fraglich, vor allem nach der ausführlichen Beschreibung vielfältiger Chancen anhand der Literaturrecherche. Sucht man nach Bewertungen oder Kritik am Österreichischen Umweltzeichen, dann findet man zunächst eine Rezension des deutschen Verbandes „Die Verbraucher Initiative e.V.“ (2020), die das Gütesiegel mit vollster Punktezahl bewertet. Dazu lässt sich sagen, dass der Kriterienkatalog über vier Bereiche verfügt, wovon jeder maximal drei Punkte vergeben kann.

Erstens wird der Anspruch analysiert, wobei das Österreichische Umweltzeichen mehr vorgibt, als gesetzlich vorgeschrieben wird, die Kriterien dessen ständig überarbeitet und angepasst werden und sie zu relevanten Besserungen in ökologischer, sozialer, kultureller und technischer Dimension beitragen. Im zweiten Punkt geht es um die Unabhängigkeit, die sich beim Österreichischen Umweltzeichen durch die gemeinschaftliche Entwicklung der Kriterien mit unabhängigen Dritten, die Einhaltung von Vergabekriterien durch unabhängige Prüfung sowie die generelle Unabhängigkeit von Prüfer_innen, Zeichengeber_innen und Zeichennehmer_innen zeigt. Drittens werden nachprüfbar Kriterien, deren Kontrolle der Einhaltung und mögliche Sanktionen bei Verstößen untersucht. Im vierten und letzten Bereich geht es um die Unverwechselbarkeit des Labels, die Information und Transparenz für die Bevölkerung und die umfassende Dokumentation der Zertifizierung, die öffentlich und kostenlos zugänglich ist. Laut der Verbraucher Initiative (2020) ist das Österreichische Umweltzeichen ein glaubwürdiges, vertrauensvolles Gütesiegel, das Transparenz und einen Qualitätsstandard schafft und somit in Folge dessen empfehlenswert erscheint.

Aufgrund dieser durchwegs positiven Bewertung scheint es, als wäre dieses Umweltqualitätssiegel eine geeignete Maßnahme für Nachhaltigkeitsorientierung. Nun stellt sich aber die Frage, ob es an der Vermarktung dieser Vorteile seitens des Bundesministeriums liegt, wodurch es dementsprechend wenig Bekanntheit oder die passende Attraktivität erhält, oder ob es bürokratische Hindernisse sind, die auf den/die potenzielle_n Lizenznehmer_in abschreckend wirken.

Das Redaktionsteam des Verbandes für Abfallberatung in Österreich (2017, S. 5) nennt als potenzielles Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeit und Gästewartungen die möglichen Interessenskonflikte, die sich durch eine nachhaltigkeitsorientierte Umstellung von Prozessen und Anpassungen im Hotel ergeben können. Um dies zu überwinden, steht ehrliche, offene und positive Kommunikation im Zentrum. Ein Grund, warum so wenige Hotels mit dem Österreichischen Umweltzeichen ausgezeichnet sind, könnte dementsprechend die Angst vor solchen Spannungen und Differenzen mit Gästewartungen sein. Gerade in der Luxushotellerie sind die Ansprüche der Gäste hoch und daher wäre es möglich, dass diese durch Nachhaltigkeitsorientierung nur mehr teilweise umsetzbar oder anders umsetzbar sind, als es die Gäste gewohnt sind.

Es wäre denkbar, dass die Kosten für eine Zertifizierung auf den ersten Blick abschreckend wirken, wobei 1.000€ einmalig bei erstmaliger Prüfung und 560€ Jahresgebühr (Das Österreichische Umweltzeichen, 2018) bei einem größeren Hotel nicht schwerwiegend sein dürften. Aber je nachdem, wie nachhaltigkeitsorientiert ein Hotel schon ist, fallen die Investitionskosten für die Erfüllung der Umweltzeichenkriterien eventuell höher aus. Diese kurzfristige Kostenerhöhung steht zwar einer langfristigen Kostenreduktion durch nachhaltiges Wirtschaften, Abfallvermeidung und Ressourcenschonung gegenüber, jedoch ist dies für Hoteliers oft nicht greifbar.

Schlichtweg wäre auch einfach Unwissenheit über die Vorteile des Österreichischen Umweltzeichens und das wachsende Bewusstsein der Gäste hinsichtlich Nachhaltigkeitsthemen sowie über die positiven Auswirkungen, wenn sich das Unternehmen in Umwelt- und Sozialbelange engagieren würde, ein denkbarer Grund dafür, dass die Anzahl zertifizierter Betriebe derart gering ist. Es wäre aber auch möglich, dass fehlende Anerkennung oder zu wenig attraktiv gestaltete Anreize, die mit dieser Zertifizierung einhergehen (H. A. Friedl, Betreuer der Masterarbeit, Gespräch, März 2021), kommuniziert werden. Sollte demnach mangelnde Kommunikation über das Gütesiegel oder schlichtweg falsche Ansprache der potenziellen Zielgruppe mit kaum erkennbaren Vorteilen einer solchen Zertifizierung dafür verantwortlich sein, so wäre dies sicherlich einer der

einfachsten Schritte für mehr Bekanntheit, Attraktivität und Resonanz unter Hoteliers durch gezielte Maßnahmen zu sorgen. Dementsprechend wären Kampagnen des Bundesministeriums für Klimaschutz, Umwelt und Energie sowie Erfahrungsberichte bereits zertifizierter Hotels und Statements damit einhergehender steigender Wertschätzung ein mögliches Instrument, um mehr Bekanntheit und Anerkennung in der Tourismusbranche zu erlangen.

2.5 Kommunikative Rahmenbedingungen für Hoteliers

2.5.1 Das Profil eines Hoteliers/einer Hôtelière

Ein Hotelier/Eine Hôtelière, beziehungsweise ein/eine Hoteldirektor_in ist die oberste Instanz eines Hotels, die für die Administration und Organisation des Betriebes verantwortlich ist (AMS, 2021). Er/Sie ist für die Zieldefinition sowohl operativer als auch strategischer Ziele verantwortlich, kontrolliert Betriebsabläufe und die Koordination zwischen den Abteilungen. Darüber hinaus ist er/sie das Gesicht des Hotels, bei Problemen und Beschwerden die wichtigste Anlaufstelle und verkörpert die Werte des Betriebes (rolling pin, 2021).

Zum Profil eines Hotelmanagers/einer Hotelmanagerin gehört Stressresistenz, eine herzliche Ausstrahlung und Gastgebermentalität, Organisationsgeschick und Zahlenaffinität (rolling pin, 2021). Bei der Betrachtung eines typischen Stelleninserats für Hoteldirektor_innen sind Kompetenzen wie Budgetverantwortung, Gastfreundschaft, Expertise in Personalführung und -motivation, Buchhaltungskennnisse, Vertriebserfahrungen und Kenntnisse im Marketing gefragt. Ein gutes Auftreten und Selbstvermarktungskompetenz sowie interkulturelle Fähigkeiten und Beschwerdemanagement sind weitere Kompetenzen, die in das Berufsbild eines Hoteldirektors/einer Hoteldirektorin passen. Einige Jahre Erfahrung in einer Führungsposition, beziehungsweise als Abteilungsleiter_in in einem Hotel ist eine Grundvoraussetzung (AMS, 2021). Dazu kommt, dass vor allem international gesammelte Arbeitserfahrung überaus gerne gesehen wird (rolling pin, 2021). Wirtschafts- oder Managementstudien, aber auch speziell Tourismusmanagement sind mögliche Ausbildungen, die Hoteldirektor_innen haben, wobei es am Wirtschaftsförderungsinstitut der

Wirtschaftskammer Österreich (WIFI) einen Lehrgang zum/zur Hotelmanager_in gibt, indem Themen wie strategische Unternehmensführung, Marketing und Sales, Finanzierung und Förderung, Tourismustrends, Erlebnisgestaltung und Attraktionsmanagement, Qualitäts- und Projektmanagement sowie allgemeine Managementkompetenz mit Persönlichkeitsentwicklung, Kostenmanagement und interkulturelle Kompetenz grundlegende Schwerpunkte der Ausbildung sind (WIFI Österreich, 2021). Durch dieses Anforderungsprofil stellt sich die Frage, inwiefern neben den besonders zahlenlastigen Eigenschaften Platz für Nachhaltigkeitsorientierung ist, wo eventuell in einer ersten Phase weniger zugunsten der Wirtschaftlichkeit gehandelt werden kann, langfristig gesehen jedoch mit Einsparungen und dementsprechend positiven Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit zu rechnen ist. Dies könnte vielleicht schon ein wichtiges Argument für das Österreichische Umweltzeichen sein, denn dadurch lassen sich unter anderem Kosteneinsparungspotenziale identifizieren.

Aber auch die Kenntnisse im Bereich strategische Unternehmensführung, die auf ein gesundes Fortbestehen, in diesem Fall, des A-ROSA Resorts abzielt, eröffnet die Möglichkeit, das Österreichische Umweltsiegel so zu präsentieren, dass es für eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmensziele, Differenzierung am Markt und durch Fokussierung sozialer Anliegen der Interessensgruppen als Maßnahme der Unternehmensstrategie attraktiv klingt. Dazu kommt, dass dem/der Hotelmanager_in durch die Erfahrung von Tourismustrends die Dringlichkeit von Nachhaltigkeitsorientierung und Umweltschutz für die Gäste bei der Wahl der Unterkunft eher bewusst werden könnte und durch Affinität im Marketing würde sich das Österreichische Umweltzeichen eventuell als attraktive Maßnahme zur Kommunikation der umweltfreundlichen Tätigkeiten eignen.

An dieser Stelle ist aber anzumerken, dass Hotel-Führungskräfte einer Vielzahl und Vielfältigkeit an Anforderungen gegenüberstehen, dementsprechend über zahlreiche Kenntnisse und Affinitäten verfügen müssen. Daraus würde sich schließen lassen, dass sie mit ihren Aufgaben im Alltag schon einen straffen Zeitplan haben, der möglicherweise keine Zeitressourcen für Umweltschutz übriglässt. Dazu kommt, dass Nachhaltigkeit eher ein Thema ist, dass durch intrinsische Motivation

und Bewusstsein der Dringlichkeit dahinter gestützt wird. Da es anhand der Profilanforderungen den Eindruck erweckt, dass Hotelmanager_in eine große Menge an Verantwortung, besonders für Wirtschaftlichkeit und Kosten tragen, neben unzähligen Aufgaben auch noch ein Vorbild für alle Mitarbeiter_innen des Unternehmens sein sollen, stellt sich die Frage, inwiefern für den eigenen Wunsch nach Umweltschutz Platz ist. Zeitmangel, eine hohe Arbeitslast und die Rolle einer vorbildlichen Führungskraft in den Augen der Mitarbeiter_innen werden anhand der Anforderungsprofile als Herausforderungen für Umweltschutz identifiziert.

Nachdem fundamentale Anforderungen und eine kritische Betrachtung derer dargelegt wurden, widmet sich das nächste Kapitel der Rolle der Führungskraft bei der Fokussierung des Nachhaltigkeitsansatzes im Betrieb, sowie die Erklärung eines verantwortungsbewussten Führungsstils.

2.5.2 Die Rolle der Führungskraft bei Nachhaltigkeitsorientierung

Es gibt verschiedene Führungsstile und Konzepte zu Leadership, aber besonders der Ansatz des „Responsible Leaderships“ scheint zur Nachhaltigkeitsorientierung und Verantwortungsübernahme zu passen. Innerhalb dieses Führungsgedankens gibt es vier Überlegungen (Ahlrichs, 2012, S. 82-83):

- Im Kontext der individuellen Integritätssicherung spielen persönliche Werte der Führungskraft eine bedeutende Rolle, da sie weder bessere noch schlechtere Menschen sind, als die anderen Mitarbeiter_innen eines Betriebs. Die Werte, die bei Nachhaltigkeitsorientierung im Fokus stehen, sollen Grundsätze des Unternehmens werden und im Alltag integriert sein.
- Zur institutionellen Integritätssicherung gehört es, unternehmensethische Werkzeuge zu überprüfen, mögliche Schwachstellen festzustellen und die Lücken zu schließen.
- Die Führungskraft hat die Aufgabe, nachhaltige Stakeholder-Beziehungen und offene Kommunikationsstrukturen nach innen und außen aufzubauen, sodass die Wertvorstellung des nachhaltigkeitsorientierten Betriebes nach außen getragen wird, was für Verständnis und Legitimation sorgen soll.

- Mitverantwortung für Nachhaltigkeit in sozialer, ökologischer und ökonomischer Dimension sowie Transparenz über Engagement und Verantwortungsübernahme sind für Führungskräfte im Rahmen von „Responsible Leadership“ eine weitere essenzielle Überlegung.

Anhand dieser vier Überlegungen lässt sich festhalten, dass es unumgänglich ist, dass die Führungskraft selbst mit den Werten der Nachhaltigkeitsorientierung etwas anfangen kann, um diese Strategie überhaupt verstehen zu können. Besonders hilfreich erscheint es an dieser Stelle, dass ähnliche Werte und Bewusstsein sich in den Abteilungsleiter_innen des Unternehmens wiederfinden lassen, wodurch ein ganzheitliches Kommunikationskonstrukt gefördert wird. Es ist dementsprechend realistischer, dass der/die Hotelmanager_in mit Eindringlichkeit und Zielvorsetzungen an die Abteilungsleiterinnen kommuniziert, diese dann aber in der Verantwortung sind, an ihre jeweiligen Mitarbeiter_innen zu vermitteln. Unumgänglich scheint die Vorbildrolle des Hotelmanagers/der Hotelmanagerin, damit Glaubwürdigkeit und Durchgängigkeit gefördert werden.

Hoteldirektor_innen, die sich dem verantwortungsbewussten Führungsstil verpflichten, tragen nicht nur ihren Mitarbeiter_innen, sondern allen Anspruchsgruppen gegenüber Verantwortung, legen Wert auf Gerechtigkeit, wechselseitige Anerkennung und Fürsorge (Ahlrichs, 2012, S. 83). All diese Attribute sind vor allem im Zuge des Veränderungsprozesses der Umstrukturierung notwendig. Für diesen Wandel wird nun ein schematisches Modell erklärt.

Das Phasenmodell von Veränderungsprozessen nach Kotter (1996) basiert auf acht Phasen (Werther & Jacobs, 2014, S. 51-54):

1. Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

In dieser ersten Phase steht die Analyse des Umfeldes, des Wettbewerbs und des Marktes im Vordergrund. Es geht darum, dass ein Verständnis für die Thematik und die Dringlichkeit der Veränderung entsteht (Werther & Jacobs, 2014, S. 53). Für die Führungsebene eines nachhaltigkeitsorientierten Hotels würde das bedeuten, dass

Bewusstsein über die Auswirkungen und Einflüsse des Wirtschaftens, des Ressourcenverbrauchs und der Dringlichkeit von Umweltschutz gefördert wird.

2. Koalition in der Führung etablieren

Die zweite Phase beschäftigt sich mit der Auswahl einer Steuerungsgruppe, die die Veränderung in der Organisation anführen soll und die für Motivation, Durchhaltevermögen und die Verbildlichung der Sinnhaftigkeit des Wandels verantwortlich ist (Werther & Jacobs, 2014, S. 53). Das würde voraussetzen, dass jene Personen, die zu dieser Steuerungsgruppe gehören, Verantwortungsbewusstsein, Engagement in Nachhaltigkeitsthemen und darüber hinaus die intrinsische Motivation haben, Umweltschutzmaßnahmen und soziale Verantwortung zu integrieren.

3. Vision und Strategie entwickeln

Die Formulierung einer Vision, um dem Zielprozess einen Horizont zu geben, sowie die Strategie zur Erreichung dieser Vision sind in dieser dritten Phase von Relevanz (Werther & Jacobs, 2014, S. 53). Bei der Nachhaltigkeitsorientierung geht es um die Berücksichtigung aller drei Dimensionen, sodass keine davon von Nachteilen oder negativen Auswirkungen betroffen sind.

4. Vision kommunizieren

Die Steuerungsgruppe fungiert sowohl innerhalb, als auch außerhalb des Betriebs als Vorbild und muss die Vision an die Empfänger_innen angepasst kommunizieren (Werther & Jacobs, 2014, S. 53). Wie bereits in Kapitel 2.3. erwähnt ist die Partizipation und Integration sowie transparente Gestaltung der Kommunikationsprozesse von großer Bedeutung, um Rückhalt und Akzeptanz in der Gesellschaft zu erlangen.

5. Mitarbeiter zur Umsetzung befähigen

In der fünften Phase kommt es zu den Umbrüchen von Strukturen und Prozessen, was zu Widerständen und Missverständnissen führen kann. Deshalb ist es umso wichtiger, dass jede/r Mitarbeiter_in den Sinn und Grund der Veränderung sieht, sowie die Befähigung für Organisationswandel erhält. Dazu gehört Ermutigung,

offene und ehrliche Kommunikation sowie die Zielorientierung (Werther & Jacobs, 2014, S. 53).

6. Kurzfristige Erfolge garantieren und sichtbar machen

Im Zuge der Ermutigung ist es essenziell, dass schon kleine Erfolge sichtbar gemacht und an die Anspruchsgruppen kommuniziert werden. Dafür verantwortliche Personen dürfen belohnt und dementsprechend weiter motiviert werden (Werther & Jacobs, 2014, S. 53). Im Zuge der Nachhaltigkeitsorientierung ergeben sich vor allem Einsparungspotenziale durch die Aufdeckung von ineffizienten Energie- und Ressourcenfallen. Mithilfe dieser Einsparungen können neue Investitionen in nachhaltigere Alternativen getätigt werden, welche das Unternehmen wieder näher an die Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele bringen.

7. Veränderungen vorantreiben und nie nachlassen

Jegliche Prozesse und Strukturen bedürfen einer Veränderung in Richtung Zielerfüllung sowie stetige Anpassung, damit der Wandel vorangetrieben und gefördert wird (Werther & Jacobs, 2014, S. 53-54).

8. Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur

In der letzten Phase geht es darum, dass die Veränderung in der langfristigen Unternehmensausrichtung und Unternehmenskultur verankert wird, um eine ganzheitliche Zieldirektion vorzugeben (Werther & Jacobs, 2014, S. 54). Nachhaltigkeitsorientierung, inklusive sozialem und ökologischem Engagement, Ressourcenschonung und Umweltschutzmaßnahmen sollen in dieser Phase in die Unternehmenskultur eines Hotels integriert werden. Darüber hinaus kann auch die stetige Rezertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen und damit die Erhaltung des Qualitätsstandards ein langfristiges Ziel sein.

Grundsätzlich wäre es für einen nachhaltigkeitsorientierten Wandel empfehlenswert, dass der/die Hoteldirektor_in Teil der Steuerungsgruppe ist, da sich die Aufgaben dieser und denen eines Hoteldirektors/einer Hoteldirektorin sehr ähnlich sind, beziehungsweise für eine einheitliche Struktur miteinander harmonieren sollten.

Die Werte eines Unternehmens sollten sowohl gesellschaftliche, als auch wirtschaftliche und ökologische Komponenten beinhalten, denn sie sind der Schlüssel zur Unternehmenskultur (Abbate, 2014, S. 8). Mitarbeiter_innen sollen das Gefühl haben, dass sie mit ihrer Tätigkeit einem Sinn folgen und etwas bewirken können. Darüber hinaus sollen sowohl die Mitarbeitenden, als auch weitere relevante Stakeholder in den Prozess der Wertdefinition beziehungsweise der Gestaltung eines nachhaltigkeitsorientierten Leitbildes integriert werden (Abbate, 2014, S. 12-13). Jedoch werden Werte nur spürbar, wenn sie auch gelebt werden. Das bedeutet, dass sich in erster Instanz die Führungskraft mit den Werten identifizieren muss, aber in weiterer Folge auch die Mitarbeiter_innen, damit die Zielverfolgung und -erreichung realisierbar bleibt (Abbate, 2014, S. 18).

Sabine Saupper (2011, S. 142-147) beschäftigt sich in ihrer Diplomarbeit mit gesellschaftlichen Strukturen, wo sie zu der Schlussfolgerung kommt, dass die Werte Alter, Bildung, Gesundheit und auch Sinnhaftigkeit in der westlichen Welt immer mehr in den Mittelpunkt rücken. Durch das höhere Niveau an Bildung der Arbeitnehmer_innen steigt die Wichtigkeit der Werte Individualität, Toleranz, Kreativität und Selbstbestimmung. Saupper meint, dass es für Mitarbeiter_innen demnach essenziell ist, selbst Entscheidungen am Arbeitsplatz zu treffen und dementsprechend die Bedingungen selbst mit zu erschaffen, die wiederum Kreativität, Selbstwertgefühl und Verantwortungsbewusstsein steigern. Dies würde bedeuten, dass Mitarbeiter_innen selbst auch einen Beitrag leisten können, natürlich begrenzt in ihrem Wirkungsfeld, aber dennoch. Das würde wiederum heißen, dass der Wandel hin zur Nachhaltigkeitsorientierung auch von vielen Mitarbeiter_innen, die alle relativ kleine Maßnahmen setzen, initiiert werden kann. Für den/die Hotelmanager_in würde dies bedeuten, sich dem Wunsch der Mitarbeitenden zu stellen und Handlungen auf strategischer Ebene zu hinterfragen.

Die Führungskraft hat schlussfolgernd eine essenzielle Bedeutung für den nachhaltigkeitsorientierten Wandel. Wenn man sich nun aber die Frage stellt, woher die Motivation der Führungskraft für eine solche Veränderung kommt, kann man basierend auf der Literaturrecherche zu dem Schluss kommen, dass sie genauso intrinsische Motivation, aber auch eine von außen kommende Erklärung der

Dringlichkeit benötigen. Bei einem Blick auf die erste Phase des Phasenmodells für Veränderungsprozesse nach Kotter kann man darauf schließen, dass das „Warum“, der Sinn des Wandels durch eine Analyse des Wettbewerbs, als Chance auf Differenzierung, aber auch durch Präsentation möglicher Kosteneinsparungspotenziale deutlich gemacht werden kann. Die Rolle der/des Aufklärenden, die auf die Führungskraft einwirken würde, könnte von Abteilungsleiter_innen, aber auch Mitarbeiter_innen oder Organisationen von außen kommen, wie beispielsweise die Österreichische Hoteliervereinigung, die Wirtschaftskammer oder durch staatliche Anreize.

Die Frage „Warum sollte sich ein/e Hoteldirektor_in mit Nachhaltigkeit in der Organisation beschäftigen?“ lässt sich mit dem Begriff „Verantwortung“ beantworten. Führungskräfte haben Verantwortung, einerseits gegenüber ihren Mitarbeiter_innen, den Gästen und den Kapitalgebern, aber andererseits auch gegenüber der Gesellschaft, vor allem der lokalen Bevölkerung, der Umwelt und der natürlichen Ressourcen. Gesinnungsethische Entscheidungen basieren auf persönlichen Werten, Normen und bisherigen Erfahrungen, jedoch sollten sie sich im unternehmerischen Umfeld auf das Gemeinwohl beziehen und alle relevanten Stakeholder sowie die Verantwortung für Umweltschutz und Erhalt natürlicher Ressourcen miteinbeziehen (Ahlrichs, 2012, S. 77-79).

Mit Macht geht Verantwortung einher. Führungskräfte müssen demnach die Verantwortung für ihr Handeln übernehmen und da ohne Nachhaltigkeitsansatz auf Ressourcenverbrauch und mögliche Auswirkungen auf Natur und Gesellschaft selten geachtet wird, ist die Verfolgung eines solchen Ansatzes ein wertvolles Instrument, um das Verantwortungsgefühl auch außerhalb der Organisation deutlich zu machen. Damit fühlen sich Hoteldirektor_innen bestärkt, Innovationen voranzutreiben, die Qualität der gebotenen Dienstleistung zu sichern, die Mitarbeiter_innen zu fördern und zu motivieren sowie Engagement in sozialen und Umweltschutzthemen zu zeigen (Frey & Schmalzried, 2013, S. 165-178). Nicht zu vernachlässigen ist die Tatsache, dass auch Mitarbeiter_innen Verantwortung tragen. Dies ist zwar meistens durch das berufsbezogene Wirkungsfeld beschränkt, hindert aber nicht daran, in diesem Rahmen nachhaltig zu agieren und somit einen Teil der Verantwortung zu

übernehmen. Um ein pragmatisches Menschenbild eines/einer Hotelmanager_in zu gestalten, wird im nächsten Teil auf aktuelle Herausforderungen, Prägungen und auf derzeitige Bildungsschwerpunkte eingegangen, aus denen sich das für diese Masterarbeit relevante Menschenbild einer Führungskraft herauskristallisieren soll.

2.5.3 Humanistische Perspektive der Rolle der Führungskraft

Durch Veränderungen des Bewusstseins seitens Arbeitnehmer_innen und der unternehmerischen Herausforderung bei der Suche nach Fachkräften rückt Nachhaltigkeit ins Bedeutungsfeld. Hierbei stellt sich die Frage, wie zwischen Hochleistung sowie wirtschaftlichem Erfolgsstreben und Gewinnmaximierung; und Menschlichkeit sowie Empathie die richtige Unternehmensstrategie gefunden werden kann (Wolff, 2018, S. 67). Hinzu kommt, dass Führungskräfte nicht mehr als fehlerfreie Kontrolleure gesehen werden, die keine emotionalen Entscheidungen treffen und sich stur an Kostenpunkten orientieren, sondern dass sie als normale Menschen angesehen werden, die eigene Werte haben und deren Charaktereigenschaften zur Schaffung eines authentischen Unternehmensleitbildes beitragen (Häring & Litzcke, 2017, S. 203-206). Das bedeutet, dass die moderne Perspektive einer Führungskraft nicht mehr jene des Homo economicus ist, sondern ein humanistischer Ansatz.

Führung wird im modernen Management als Prozess angesehen, in dem der/die Manager_in die Rolle des Coaches übernimmt. Humanistische Werte sind für diese Position eine Voraussetzung, um die Gefahr der Manipulation hin zu unethischem Verhalten zu minimieren. Vielmehr steht die Orientierung an den Bedürfnissen und Werten der Mitarbeiter_innen sowie grundlegende Menschenkenntnis und das Verständnis von Motivationstheorien im Vordergrund (Wolff, 2018, S. 68). Auch Häring und Litzcke (2017, S. 204-206) sind der Meinung, dass eine wertorientierte, humanistische Führung mit Ausrichtung auf ethische Prinzipien die Grundvoraussetzung für modernes Management ist. Erst an zweiter Stelle stehen wirtschaftliche Ziele. Darüber hinaus sind die Autoren der Meinung, dass das Verstehen psychologischer Grundstrukturen ebenso eine Voraussetzung ist. Das Problem ist, dass Führungskräfte im Zuge ihrer Ausbildung kaum damit in Kontakt

kommen. In erster Linie ist ein Verständnis dessen für das Selbstmanagement wichtig, um herauszufinden, wie man als Führungskraft selbst tickt. In weiterer Folge geht es dann darum, andere zu verstehen, einen Eindruck von Machteinflüssen, Kommunikationspsychologie und Bedürfniserkennung zu erhalten (Häring & Litzcke, 2017, S. 205-208). Dies würde bedeuten, dass eine essenzielle Eigenschaft moderner Führungskräfte nicht im Lehrplan enthalten ist, was wiederum bedeutet, dass Manager_in entweder über dieses Fehlen Bescheid wissen und sich eigenständig weiterbilden, oder dass dieser Aspekt der Führung nicht berücksichtigt wird, was wiederum Einfluss auf Mitarbeiter_innenführung haben könnte.

Wolff (2018, S. 71) sieht humanistische Führung als Erfolgsfaktor für Unternehmen, vor allem um als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen. Seiner Meinung nach brauchen Betriebe flexible Arbeitsbedingungen, Verantwortungsbewusstsein jedes/jeder Einzelnen, Raum für kreative Ideen und Querdenken sowie eine Fokussierung der Mitarbeiter_innenbedürfnisse generell. Anderhuber (2014, S. 50) schreibt in ihrer Masterarbeit, dass durch eine Humanisierung des Arbeitsumfeldes und der Möglichkeit der aktiven Gestaltung vor allem Gemeinschaftlichkeit und Austausch gefördert werden, was wiederum zu einer angenehmen Atmosphäre mit Wohlfühlfaktor führt.

Besonders aktuelle Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, dass junge Arbeitnehmer_innen andere Ansprüche an den Arbeitsplatz haben, als damals in der Ausbildung vermittelt wurde. Wo Bildung zum Großteil aus Frontalunterricht und dem Auswendiglernen von Theorien besteht, spricht das moderne Bildungskonzept für nachhaltige Entwicklung die Befähigung zur Verantwortungsübernahme hinsichtlich Nachhaltigkeit und das Verständnis der individuellen Bedürfnisse in diesem Kontext an (Anderhuber, 2014, S. 155-160). Dies bedeutet zwar, dass aktuelle Führungskräfte mit diesem modernen Bildungskonzept noch nicht vertraut sind, stellt sie aber vor die Herausforderung, sich selbst weiterzuentwickeln, Zusammenhänge zu hinterfragen und innovative Lösungen zu entwickeln. Wenn man Bildung als Schaffung von Freiräumen versteht, in dem es möglich ist, individuelle Fähigkeiten zu entdecken und somit das eigene Selbst zu entwickeln (Bendel, 2019), dann würde dies möglicherweise Raum und Verständnis für die

Dringlichkeit von Umweltschutz ermöglichen. Darüber hinaus soll Bildung den einzelnen Menschen die Fähigkeit mitgeben, selbstverantwortlich zu handeln und aktiv mitzugestalten. *„Denn die Welt retten zu wollen ist eine Utopie, zumal diese Rettung als Endzustand nie erreicht werden kann. Sie müsste vielmehr als Prozess gesehen werden, in dem jeder nach seinen eigenen Möglichkeiten, Präferenzen und nach seinem eigenen Wohlbefinden versucht die Zukunft positiv mitzugestalten“* (Anderhuber, 2014, S. 49).

Führungskräfte ein Vorbild für den Veränderungsprozess sind, indem sie Werte vorleben und als gutes Beispiel fungieren. Ähnlich wie sie ihre Mitarbeiter_innen für den Wandel motivieren können und Widerständen durch Sinnhaftigkeit, Erklärung des Leidensdrucks und einen offenen Dialog entgegensteuern können, so können sie selbst dafür motiviert werden, sollte die Initiative nicht direkt von ihnen kommen. Um Führungskräfte zu überzeugen, ist es demnach wichtig, das „Warum“ der Veränderung durch Zahlen und Fakten zu übermitteln, aber auch durch Werte und Sinnfragen die intrinsische Motivation anzusprechen. Dazu kommt, dass sie das Gefühl von Sicherheit brauchen, dass sie diesen Wandel gut schaffen und die Strukturumbrüche durch bessere, effizientere Varianten ersetzt werden.

Als Fazit dieses Kapitels lässt sich festhalten, dass der humanistische Ansatz in erster Linie die Vorbildrolle der Führungskraft vorsieht, die unternehmerische Werte verkörpert und Mitarbeiter_innen motiviert. Erst in zweiter Linie geht es um ökonomische Ziele, wobei akzeptiert wird, dass eine ethische Unternehmensausrichtung und erfolgreiche Mitarbeiter_innenführung für langfristigen Erfolg ebenso unerlässlich sind, wie passende Zahlen und Umsätze. Für das A-ROSA Resort bedeutet dies, dass der Hotelmanager vorrangig die Vorbildfunktion einnimmt, seinen Abteilungsleiter_innen Zielvorgaben für deren Wirkungsbereiche gibt und das Verantwortungsgefühl, Raum für Kreativität und Austausch sowie Eigeninitiative fördert.

2.5.4 Forderungen an Hoteliers von externen Stakeholdern

Als externe Anspruchsgruppen eines Hotels zählen Fremdkapitalgeber_innen, Lieferant_innen, Kund_innen und Gäste, Konkurrenten und der Staat, beziehungsweise die Gesellschaft. Fremdkapitalgeber_innen erwarten eine sichere Anlage ihres Kapitals, eine gute Verzinsung, sowie ein Wachstum des Vermögens. Eine stabile Geschäftsbeziehung und Verlässlichkeit sind die Ansprüche von Lieferant_innen, während Kund_innen und Gäste sich ein passendes Preis-Leistungsverhältnis und guten Service wünschen.

Die Konkurrent_innen erwarten sich Fairness und eventuelle Kooperationsbereitschaft. Staat und Gesellschaft fordern einerseits Steuern, Sozialleistungen, aber auch Arbeitsplätze, Sozialengagement und Integration (Start Up Guide IONOS, 2018). Die Einflüsse und Forderungen der externen Anspruchsgruppen werden hier dargestellt:

Abbildung 5: Externe Anspruchsgruppen eines Hotels



Quelle: eigene Darstellung basierend auf Start Up Guide IONOS. (2018). Stakeholder – kennen Sie Ihre Anspruchsgruppen? <https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/stakeholder/>

Bei Verknüpfung der theoretischen Ergebnisse mit der Darstellung externer Anspruchsgruppen würde bei den Gästen der wachsende Wunsch nach Umwelt- und Sozialengagement dazu kommen, bei der Gesellschaft wäre das Bedürfnis nach

regionalem Ressourcenschutz und Umweltschutz ein weiterer Punkt, während beim Staat eventuell die Mithilfe bei der Erfüllung internationaler Zielvorgaben, wie den Pariser Klimazielen oder den SDG's, aber auch auf nationaler Ebene die Nachhaltigkeitsstrategien. Bei der Anspruchsgruppe der Lieferant_innen könnte man beispielsweise noch regionale Wertschöpfung und Unterstützung heimischer Klein- und Mittelunternehmen hinzufügen.

Da Hotelmanager_innen für den Aufbau nachhaltiger Kommunikationsstrukturen und der Repräsentation des Betriebs nach außen verantwortlich sind, stehen sie hier einer Vielzahl an Anforderungen gegenüber. Wirtschaftlichkeit und Kosten sind hier wieder ein sehr wichtiges Thema, aber auch die Vermarktung der Unternehmenswerte fallen in den Aufgabenbereich von Hoteliers. Es scheint, als würde es bei externen Interessensgruppen um eine Art Rechtfertigung der Unternehmensstrategie und -praxis sowie um deren Akzeptanz und Glaubwürdigkeit gehen. Daraus folgt, dass Hotelmanager_innen angehalten sind, eine Vorbildfunktion zu erfüllen. Dies ist aber natürlich mit einem großen Druck von allen Seiten verbunden.

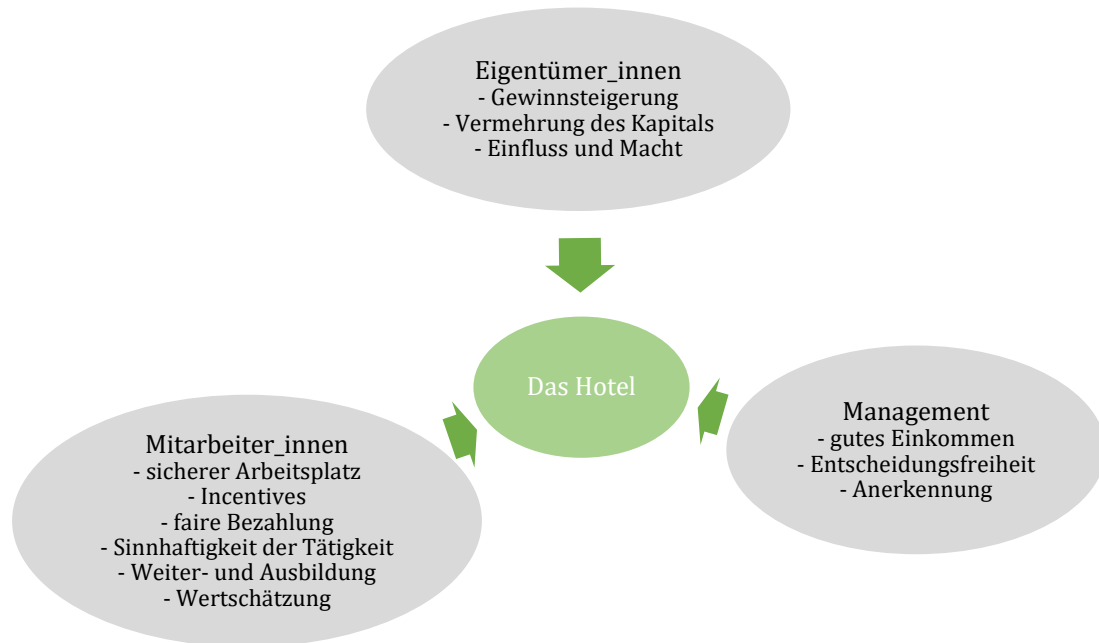
Wenn man sich die Anforderungen der Lieferant_innen näher ansieht, die eine faire Handelsbeziehung, Sicherheit und Verlässlichkeit fordern, Umweltschutz aber schon bei den Zulieferern des Hotels ansetzen sollte, so stehen Hotelmanager_innen möglicherweise vor der Herausforderung, dies zu kommunizieren. Im Zuge der Umstellung zur Nachhaltigkeitsorientierung kann es sein, dass manche Lieferbeziehungen beendet werden müssen, vor allem wenn es regionale Lieferant_innen gäbe, die man unterstützen könnte, anstelle von internationalen Großkonzernen. Es wäre wiederum für die Managementebene wichtig, passende Verträge mit Unternehmen, die sich als Zulieferer schon zu Umweltschutz und CO₂-Verminderung bekennen zu gestalten, eventuelle Diskrepanzen zu klären und möglicherweise auch Arbeitsschritte im Hotel anzupassen. Ein Beispiel dafür wären ökologische Reinigungsmittel, die im Gegensatz zu chemischen eine längere Einwirkzeit haben. Die neue Partnerschaft hat demnach auch Auswirkungen auf die Abteilung und die Mitarbeiter_innen, die es zu bedenken gibt.

Besonders hervorzuheben sind die Bedürfnisse der Gäste, die grundlegend für wirtschaftlichen Fortbestand und gesundes Wachstum des Hotels sind. Das A-ROSA Resort befindet sich im Luxussegment, in dem die Preise eine hohe Qualität und Exklusivität erwarten lassen. Dazu kommt nun aber auch der Wunsch nach Umweltschutz-Maßnahmen des Hotels. Dies stellt die Hotelmanager_in vor die Herausforderung, Nachhaltigkeit in das Image „Luxus“ zu integrieren, ohne den Gast mit Einschränkungen und Einschnitten in die Qualität zu konfrontieren. Da dieser Prozess aber nicht nur von der Managementebene vonstattengehen kann, ist eine adaptierte Anreizgestaltung, ganzheitliche Kommunikation des Wertbildes und Bewusstseinsbildung aller Mitarbeiter_innen essenziell, damit diese das wiederum an die Gäste kommunizieren können. Diese Kette an Handlungen und Anforderungen würde demnach im besten Fall in der Akzeptanz der Gäste enden, die eventuell sogar zur Mithilfe motiviert sind oder ihren Lebensstil hinterfragen. Letzteres würde damit d'accord gehen, dass ein nachhaltiges Unternehmen eine Rollenfunktion in der Bewusstseinsbildung und Aufklärung umweltschutzrelevanter Themen innehat. In erster Linie besteht die Anforderung an Hotelmanager_innen für die Interessensgruppe Gäste in einer glaubhaften und realisierbaren Visionsgestaltung der Symbiose Luxus und Nachhaltigkeit. Die Rolle der Mitarbeiter_innen wird im nächsten Teilkapitel behandelt.

2.5.5 Forderungen an Hoteliers von internen Stakeholdern

Zu den unternehmensinternen Stakeholdern zählen die Eigentümer_innen, das Management, die Mitarbeitenden und eventuelle Anteilseigner_innen. Die Eigentümer_innen haben vorwiegend Interesse am Gewinn und an der Vermehrung ihres Kapitals, wobei Einfluss und Machtausübung durchaus eine Rolle spielen. Das Management möchte ein gutes Einkommen, Entscheidungsfreiheit und Anerkennung, während die Mitarbeiter_innen die Ansprüche eines sicheren Arbeitsplatzes, fairer Bezahlung, Sicherheit, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, die Chance auf Weiter- und Ausbildung sowie Wertschätzung und Anerkennung haben (Start Up Guide IONOS, 2018). Die folgende Darstellung der internen Interessensgruppen soll die Einflüsse und Anforderungen an das Hotel zeigen:

Abbildung 6: Interne Anspruchsgruppen eines Hotels



Quelle: eigene Darstellung basierend auf Start Up Guide IONOS. (2018). Stakeholder – kennen Sie Ihre Anspruchsgruppen? <https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/stakeholder/>

Basierend auf theoretischen Ergebnissen der Literatursuche könnten Mitarbeiter_innen zusätzlich den Wunsch nach Umweltschutzmaßnahmen und sozialer Verantwortungsübernahme an den/die Arbeitgeber_in äußern, beziehungsweise Engagement in die Entwicklung und Ausbildung von Schüler_innen und Lehrlingen. Wie in Kapitel 2.5.2. beschrieben, hat sich durch höhere Bildung der Mitarbeiter_innen auch der Verantwortungsbereich und die Möglichkeit für eigenständiges Handeln entwickelt. Das würde bedeuten, dass der Anreiz für umweltfreundliche Maßnahmen nicht mehr einzig und allein von der Führungskraft kommen muss, sondern dass Individuen angetrieben durch intrinsische Motivation im Rahmen des Wirkungs- und Verantwortungsbereich nachhaltige Handlungen integrieren können. Damit dies von der Führungskraft bemerkt werden kann, ist Kommunikation ein Schlüsselfaktor. Indem der Grund der Handlungsanpassung und die Ausführung selbst an den/die Vorgesetzte_n weitergeleitet wird, wird Bewusstseinsbildung gefördert. Dieses eigenständige Verantwortungsgefühl kann sich beispielsweise darin zeigen, dass Mitarbeiter_innen ohne große Vorgaben selbst den eigenen Müll trennen oder dass das Licht bei Verlassen des Zimmers, des Büros

abgedreht wird. Wenn sich solch kleine Tätigkeiten häufen, besteht das Potenzial, dass dies bei Führungskräften einen Denkanstoß bewirkt.

Umgekehrt kann der Anreiz für Nachhaltigkeit nach dem „Top-Down-Ansatz“ von Hotelmanager_innen an Mitarbeiter_innen gegeben werden. Hierbei scheint es jedoch wichtig zu sein, dies nicht nur in strengen Vorgaben mit Kontrollen durchzusetzen, sondern auch den Grund hinter diesen Maßnahmen zu erklären und gleichzeitig an die Eigenverantwortung jedes/jeder Einzelnen zu appellieren. Zu Beginn der Nachhaltigkeitsorientierung erscheint es sinnvoll, ein aktuelles Stimmungsbild durch Umfragen und Beobachtungen zu erheben, damit Handlungen und Vorgaben gezielt gesetzt werden können.

Für das Management könnte zudem ebenso die Erfüllung eines Sinns und Einhaltung von Werten hinzugefügt werden, während Eigentümer_innen sich neben den monetären Ansprüchen auch über ein positives Image und gesellschaftlicher Stellung erfreuen würden. Es lässt sich daraus schließen, dass Nachhaltigkeitsorientierung auf lange Sicht gesehen unerlässlich ist, von Gästen derzeit noch gerne gesehen, in Zukunft aber eventuell schon eine Mindestanforderung sein könnte, wodurch das Image des Hotels beeinflusst werden würde. Umweltschutz kann umgekehrt gesehen jedoch auch eine Zielvorgabe an den/die Hotelmanager_in sein, wenn sie von den Anteilseigner_innen als solche kommuniziert wird. Eine Vorgabe, mit der sich das Management jedoch nicht identifizieren kann und eventuell nur das Nötigste daraus umsetzt, scheint logischerweise als wenig effizient, wohingegen die Umsetzung von Nachhaltigkeit aufgrund gelebter Werte und intrinsischer Überzeugung vielversprechender klingt, ebenso in Hinsicht der Glaubwürdigkeit und der Vorbildfunktion.

Ein weiterer Punkt lässt sich für das Management ergänzen: wenn man davon ausgeht, dass dazu im A-ROSA Resort neben Hotelmanager und den beiden stellvertretenden Hotelmanagern alle Abteilungsleiter_innen gezählt werden, so umfasst diese Anspruchsgruppe mindestens neun Personen, mit den jeweiligen Stellvertreter_innen sogar mindestens 16 Personen. Je nachdem, welchen Stellenwert Umweltschutz im persönlichen Wertesystem hat, in Verbindung mit dem Verantwortungsbereich und der Entscheidungsfreiheit, würde dies bedeuten, dass

auch einzelne Personen in der Interessensgruppe die eigene Abteilung nachhaltig orientieren können und somit wieder in Gemeinschaft einen Denkanstoß für das Top-Management bewirken können.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob eigenständige Verantwortungsübernahme des/der einzelnen Mitarbeiter_in lediglich durch intrinsische Motivation und die Vermittlung von Werten initiiert werden kann, oder ob spezielle Anreizsysteme ebenso den Anstoß für die Umsetzung selbstständiger Nachhaltigkeitsmaßnahmen geben können. Deswegen beschäftigt sich das nächste Kapitel mit der Frage, wie Mitarbeiter_innen für die Veränderung und das Engagement im Zuge der Nachhaltigkeitsorientierung motiviert werden können, beziehungsweise welche Anreize den/die Manager_in bei der Mitarbeiter_innenmotivation unterstützen können.

2.5.6 Anreizsysteme für Mitarbeiter_innen

Das Konzept der Anreize umfasst von außen einwirkende Motivatoren, wie beispielsweise Gehaltserhöhungen, Auszeichnungen, Anerkennung oder Incentives (Garbers, 2018, S. 81). Die Aufgabe von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeiter_innen ist die Arbeitskoordination, die Erleichterung der Zusammenarbeit und deren Leistungserbringung sowie die Steigerung der Zufriedenheit und Motivation, wobei Anreizsysteme ein wichtiges Instrument sind (Garbers, 2018, S. 80). Dadurch lässt sich das Verhalten einzelner Mitarbeiter_innen im positiven Sinne beeinflussen, wodurch wiederum die Effektivität weiterer Mitarbeitenden, des Teams oder des gesamten Betriebs gesteigert werden kann (Garbers, 2018, S. 83).

Unterschieden wird zwischen der intrinsischen und der extrinsischen Motivation. Extrinsische Anreize sind monetärer, meist finanzieller Natur und werden als plausible Möglichkeit gesehen Mitarbeiter_innen zu Leistung zu motivieren. Man geht davon aus, dass vor allem finanzielle Anreize in höherer Leistungssteigerung resultieren, als nicht-finanzielle, aber dennoch materielle (Garbers, 2018, S. 80), wie beispielsweise ein Firmenauto, oder Smartphones (Becker, 2019, S. 132). Neben

finanziellen Anreizen spielen vor allem die Erweiterung von Verantwortung und Handlungsspielräumen sowie Partizipation und Weiterentwicklung eine entscheidende Rolle (Dierkes & Wulf, 2018, S. 100). Intrinsische Anreize stellen eine gute Ergänzung zu extrinsischen dar (Garbers, 2018, S. 80-81). Intrinsische Motivation kommt auf dem Mitarbeitenden selbst und kann durch das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zu leisten, durch die Vermittlung eines Verantwortungsgefühls, durch Herausforderungen und Abwechslung angeregt werden (Becker, 2019, S. 132). Der wichtige Beitrag würde im Kontext von Nachhaltigkeit bedeuten, dass jedes Individuum dabei helfen kann, Umweltschutz und Klimaschutz zu unterstützen und damit einen Beitrag zur Gestaltung der enkeltauglichen Zukunft zu leisten. Dies hängt mit dem Verantwortungsgefühl zusammen, das so kommuniziert werden sollte, dass der/die Mitarbeiter_in versteht, welchen Einfluss die Handlung des/der Einzelnen macht. Auch die Motivation durch die Herausforderung, gekoppelt mit dem Verantwortungsgefühl und der Einstellung, etwas bewirken zu können, kann Umweltschutz zugutekommen. Da es hier natürlich um eine Adaption der Handlungsweise in eine nachhaltige, effiziente Richtung geht, passt dieser Aspekt in den Motivationsbereich der Abwechslung.

Auch primär soziale Anreize, wie Lob, Anerkennung, Status, aber ebenso eine gewisse Machtposition und Kontrolle können die intrinsische Motivation beeinflussen (Becker, 2019, S. 132). Dies wäre ein wichtiger Aspekt, der mit Umweltengagement augenscheinlich noch nicht einhergeht. Menschen, die sich dafür einsetzen, erfahren noch nicht die gesellschaftliche Anerkennung, die eigentlich damit verbunden sein sollte. Daraus lässt sich schließen, dass es Aufgabe der Führungskräfte ist, Lob und Anerkennung für die Mithilfe und Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie an die Mitarbeiter_innen zu kommunizieren.

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass sowohl Anreiz von außen, aber auch innerliche, individuelle Antreiber die Motivation von Mitarbeiter_innen beeinflussen, was wiederum darauf schließen lässt, dass eine Kombination intrinsischer und extrinsischer Anreize in einem Konzept die vielversprechendste Variante ist, als nicht nur auf finanzielle Belohnungen zu fokussieren.

Teambasierte Anreizsysteme sind essenziell, wenn es um die Anerkennung und Belohnung leistungsstarker Personengruppen geht. Dadurch wird nicht nur Verhalten und erbrachte Leistung gelohnt, sondern ebenso Kooperationskompetenzen und Informationsaustausch gefördert sowie organisatorische Ziele hervorgehoben (Garbers, 2018, S. 82). Bei der Frage nach der passenden Verteilungsform dieser Anreize unterscheidet man zwei Strategien: Die Equality-Strategie, die eine gleiche Verteilung an alle Teammitglieder, unabhängig der individuellen Leistung vorsieht und die Equity-Strategie, die sich an der Leistung einzelner Personen im Team orientiert. Es wird behauptet, dass die leistungsabhängige Anreizverteilung einen höheren Einfluss auf die Motivation hat, als eine Verteilung gleicher Anteile (Garbers, 2018, S. 83). Hierbei spielt Messbarkeit, der Wert der Belohnung, transparente Gestaltung und die gewünschte Auswirkung der Leistung eine wichtige Rolle, um ein faires, motivierendes Anreizsystem zu etablieren (Becker, 2019, S. 137). Motivation in einem Team wird grundsätzlich durch drei Faktoren beeinflusst: Die Bedeutung der gesetzten Ziele, das Vorhandensein notwendiger Fähigkeiten und Kompetenzen zur Erfüllung und der Glaube an das Engagement jedes/jeder Einzelnen, um die Zusammenarbeit funktionieren zu lassen (Garbers, 2018, S. 84). Dies würde bedeuten, dass sich das Team mit den vorgelebten Werten, in diesem Fall mit Nachhaltigkeitswerten identifizieren kann und an die Effizienz der vorgegebenen Maßnahmen glaubt. Dadurch kann sich das Team motiviert fühlen und die Zielvorgaben zu erreichen versuchen.

Nach Yvonne Garbers (2018, S. 84-86) sind drei einflussreiche Motivationstheorien die Erwartung x Wert-Theorie, die Zielsetzungstheorie und die Gerechtigkeitstheorie. Bei der ersten geht man davon aus, dass die Motivation einer Person von den Erwartungen und Werten gegenüber dem Ziel abhängt. In dieser Hinsicht würden Anreize den Wert erhöhen und dementsprechend die Leistung steigern. Die Zielsetzungstheorie sieht finanzielle Anreize als positive Beeinflussung der Bindung an das Ziel, wodurch es zu Akzeptanzsteigerung, Leistungsoptimierung und höherer Motivation kommt. Währenddessen geht die Gerechtigkeitstheorie davon aus, dass jede/r Mensch die eigene Leistung mit dem Ergebnis vergleicht. Dies würde bedeuten, dass ein Anreiz das Ergebnis, also den Gewinn für die erbrachte

Leistung vergrößert, was wiederum zu größerem Engagement führt (Garbers, 2018, S. 84-86). Es lässt sich daraus schließen, dass alle drei Theorien auf die Motivation in Hinblick auf Nachhaltigkeitsengagement einsetzbar sind, wobei besonders die Erwartung x Wert-Theorie durch ein auf Umweltschutz ausgerichtetes, individuelles Wertesystem dies positiv beeinflussen würde. Geht man davon aus, dass die Steuerungsgruppe der Nachhaltigkeitsorientierung im A-ROSA Resort Umweltschutz im eigenen Wertesystem verankert und dementsprechend euphorische, hohe Erwartungen an den Strukturwandel hat, so wirkt sich das positiv auf die Motivation aus, die darüber hinaus durch finanzielle Anreize weiter gesteigert werden kann. Diese Anreize würden eventuell bei der Überbrückung harter Zeiten mit möglichem Widerstand oder Rückschlägen helfen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und die eigene Motivation nicht zu verlieren.

Zusätzlich zu diesen Motivationstheorien lassen sich nach Dierkes und Wulf (2018, S. 104-109) alternative Handlungsfelder in der Anreizgestaltung feststellen, vor allem in der Erweiterung von Handlungsspielräumen, aber auch in der Entwicklung von Zielen und Perspektiven sowie in der aktiven Förderung von Wertschätzung und Dankbarkeit. Durch Zuweisung komplexer Aufgaben und Verantwortung mit Entscheidungskompetenzen entsteht die Möglichkeit, Handlungsbereiche zu vergrößern und dementsprechend Mitarbeiter_innen wertzuschätzen sowie deren Motivation zu steigern. In Hinblick auf die Zielgestaltung spielen vor allem eine klare Definition und Vorgabe, aber auch eine gewisse Schwierigkeit und eine Feedbackkultur hinsichtlich der Erreichung des Ziels eine wichtige Rolle. Gesetzte Ziele sollen darüber hinaus die Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen adressieren, wie beispielsweise eine Herausforderung und die Chance für die persönliche und fachliche Entwicklung von Kompetenzen sowie Selbstwirksamkeit, Zukunftsfähigkeit und Wertinhalt (Dierkes & Wulf, 2018, S. 104-109).

Auch Florian Becker (2019, S. 117-118) ist der Ansicht, dass Ziele eine motivierende Wirkung auf Mitarbeiter_innen haben, da sie die Richtung und eine Orientierung vorgeben, dadurch wird die Attraktivität gestärkt und gerade durch komplexe Ziele die Ausdauer gefördert. Auch ehrliches Feedback und Anreize zur Belohnung steigern die Motivation und das Engagement von Mitarbeiter_innen. Für langfristige

Motivation eignet sich eine wertschätzende Unternehmenskultur und der Ausdruck von Dankbarkeit gegenüber Mitarbeitenden. Ehrliches Feedback in Form von regelmäßigen Gesprächen, in denen sowohl positives, als auch negatives und Potenzial zur Verbesserung angesprochen wird, eignet sich für Motivationssteigerungen (Dierkes & Wulf, 2018, S. 104-109). Für die Steuerungsgruppe im A-ROSA Resort und Mitarbeiter_innenmotivation generell lässt sich hier schlussfolgern, dass Wertschätzung, das Aufzeigen des Verantwortungsbereichs, machbare Herausforderungen und die Darstellung der Wirksamkeit des eigenständigen Handelns eine motivierende Wirkung auf die intrinsische Motivation haben können. Nun könnte man als mögliche Challenge für Führungskräfte im Hotel einerseits die Vielfalt der kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter_innen nenne, die mit diesen Motivationstheorien eventuell nicht d'accord gehen, andererseits auch die Vermittlung dieser Motivation an jede/jeden Einzelne_n.

Es lässt sich festhalten, dass Anreizsysteme dann den gewünschten Effekt und die erwartete Motivation bringen, wenn sowohl extrinsische Anreize immaterieller und materieller Natur wie beispielsweise Prämien, Erweiterung des Aufgabenbereichs und Weiterentwicklung, als auch intrinsische Motivatoren wie das Gefühl der Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Freude an der Tätigkeit selbst beachtet und gefördert werden.

2.5.6.1 Fazit: Kommunikative Rahmenbedingungen für Hoteliers

Das Resümee dieses Kapitels sind systematische Rahmenbedingungen für Hoteliers, die es zu beachten gilt, wenn eine Veränderung in Richtung Nachhaltigkeitsorientierung gemacht werden will. Dazu ist es einerseits wichtig, die Rolle der Führungskraft als Vorbild zu verstehen, andererseits aber auch die verschiedenen Dimensionen der Verantwortung und Rechtschaffenheit, denen die Führungskraft ausgesetzt ist. Da Hotelmanager_innen einer hohen Arbeitslast ausgesetzt sind und dementsprechend relativ wenig Zeit für große Projekte haben, stellt sich die Frage, inwieweit sich andere Aufgaben delegieren lassen, damit die Führungskraft ihre Rolle als Vorbild für alle Mitarbeiter_innen wahrhaft und glaubwürdig einnehmen kann, ohne dass andere Tätigkeitsbereich benachteiligt

werden. Dies gilt in weiterer Folge auch für Abteilungsleiter_innen, die wiederum in die Pflicht gerufen werden, ihren Mitarbeiter_innen ein Vorbild zu sein und den Wandel der Nachhaltigkeitsorientierung vorzuleben.

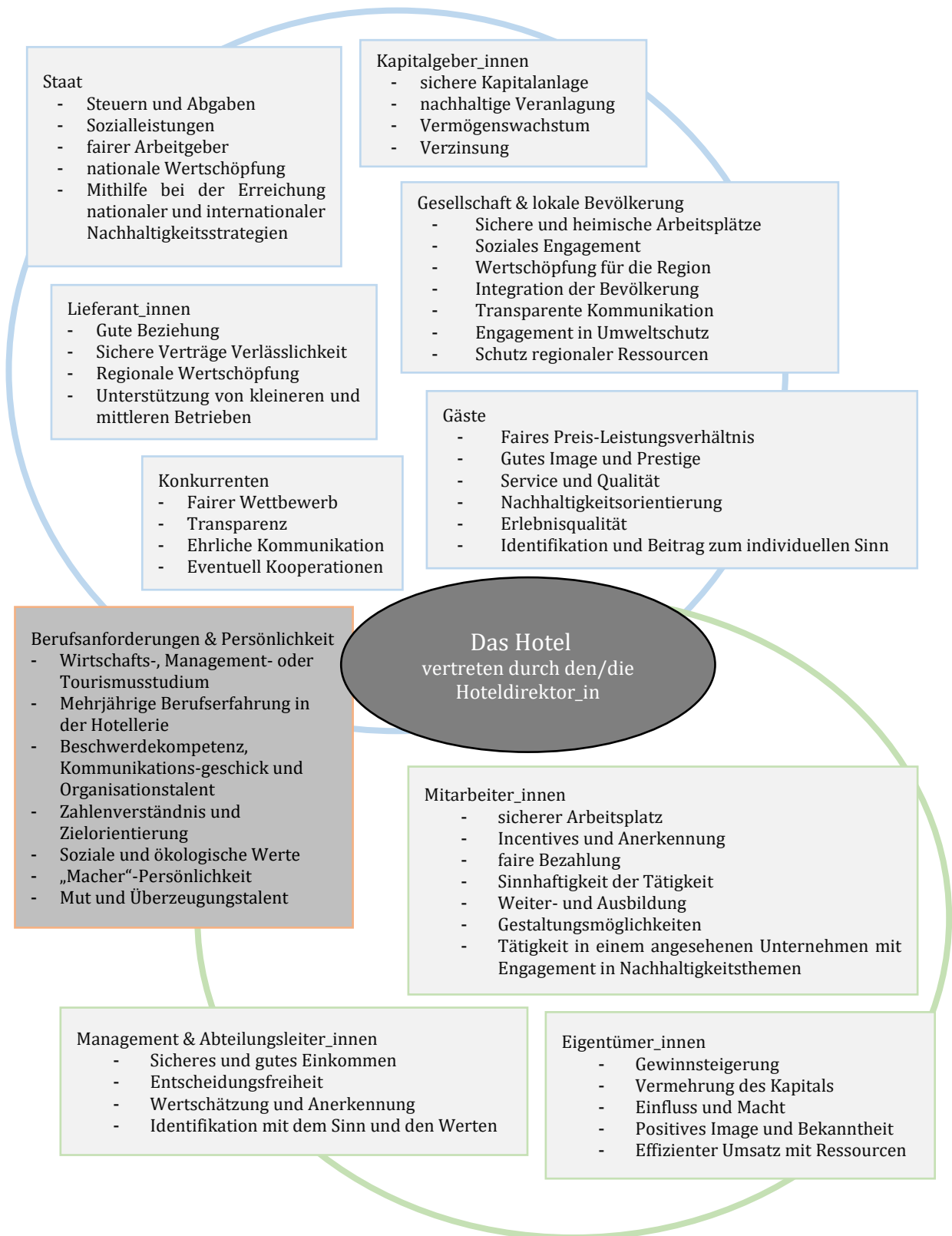
In Ergänzung zu diesen Vorbildfunktionen würde es sich anbieten, eine Steuerungsgruppe zu etablieren, in der Mitarbeiter_innen aller Abteilungen und verschiedenster Positionen zusammenkommen, an der Nachhaltigkeitsvision des A-ROSA Resorts arbeiten und durch ihr Engagement weitere Mitarbeiter_innen motivieren, sich zu beteiligen und aktiv mitzuhelfen.

Weiters ist es essenziell, die Mitarbeiter_innen mit den richtigen Anreizen zu Leistung zu motivieren, vor allem in der Zeit eines Strukturumbruchs und einer Neuorientierung. Aus moderner Leadership-Perspektive ist anzunehmen, dass besonders immaterielle Anreize wichtig sein werden. Kritisch zu betrachten ist nämlich die Wirkung von materiellen, eventuell finanziellen Motivatoren, wodurch die Mitarbeiter_innen für ihre umweltfreundlichen Handlungen immer wieder eine solche Belohnung erfahren möchten. Würde der finanzielle Anreiz wegbrechen, möglicherweise weil Nachhaltigkeit und Umweltschutz schon weit integriert ist, so würde sich dieser Verlust eventuell negativ auf die Motivation auswirken, getreu dem „Ich tue das nur, weil ich dafür einen finanziellen Bonus bekomme“-Denken.

Für die empirische Erhebung wird dementsprechend wichtig sein, das Bedürfnis nach Anreizen herauszufinden, um ein passendes Angebot gestalten zu können. Hierbei werden die Schlüsselpersonen gefragt, inwieweit sie bereit sind, ihre Arbeitsweise zu adaptieren, um den Kriterien von Nachhaltigkeit zu entsprechen und wie sie sich motiviert fühlen würden, sich diesbezüglich zu engagieren.

Im nächsten Kapitel, das den Abschluss des theoretischen Teils darstellen soll, wird eine abstrakte Systemanalyse eines Hotels dargestellt, die alle Ansprüche und Anforderungen an Hoteliers verdeutlichen soll. In diesem Abschnitt wird darüber hinaus Bezug zur zweiten Unterfrage der Forschung genommen, die sich mit der Frage nach relevanten Stakeholdern für das A-ROSA Resort beschäftigt.

2.6 Resümee theoretischer Teil: die abstrakte Systemanalyse



Diese Darstellung soll alle Anspruchsgruppen mit deren Bedürfnissen sowie das Anforderungsprofil des Berufs „Hoteldirektor_in“ und erforderliche Persönlichkeitsmerkmale veranschaulichen. In der Darstellung wird deutlich, wie wichtig eine transparente und gut gepflegte Kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen ist. Bezugnehmenden auf die zweite Unterfrage der Forschungsarbeit werden hier alle Stakeholder dargestellt, die auf das System „A-ROSA Resort“ einwirken und die demnach relevant sind. Um den Rahmen der Masterarbeit nicht zu sprengen, wird im Folgenden auf jene Stakeholder eingegangen, die für die Überzeugungsarbeit essenziell sind. Auf Basis der Literaturrecherche lassen sich nun folgende Thesen für den empirischen Teil der Arbeit festhalten:

- *Eine zielgruppenorientierte Kommunikation der Nachhaltigkeitsorientierung und der damit verbundenen Erwartungen sowie Anforderungen an die jeweilige Zielgruppe fördern das Verständnis, die Glaubwürdigkeit und helfen dabei, individuelle Identifizierung mit dem Vorhaben zu fördern.*

Um von den Vorteilen profitieren zu können, die eine Nachhaltigkeitsorientierung und Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen mit sich bringen können, muss über den Sinn und Hintergrund des Wandels, über den Zertifizierungsprozess, die Vorteile und Einsparungen, aber auch über die Herausforderungen kommuniziert werden. In erster Instanz muss sich diese Kommunikation an interne Anspruchsgruppen, also an die Mitarbeiter_innen, die Managementebene und die Anteilseigner_innen richten. Besonders die Managementebene ist als erste Anlaufstelle hervorzuheben, da die Abteilungsleiter_innen des A-ROSA Resorts in die Verantwortung gezogen werden, ihren Mitarbeiter_innen der jeweiligen Abteilung als Vorbild die Neuorientierung vorzuleben, motivierend und unterstützend zu agieren sowie den Wandel strategisch zu überwachen.

Darüber hinaus liegt die Verantwortung bei jedem/jeder einzelnen Mitarbeiter_in, die die Nachhaltigkeitsorientierung unterstützen kann. Hierbei sind eventuell Schulungen und Seminare von Vorteil, da im A-ROSA Resort verschiedene Kulturen der ganzen Welt zusammenkommen und dementsprechend unterschiedliche

Einstellungen Umweltschutz gegenüber aufeinandertreffen. Die Anforderung hinsichtlich Nachhaltigkeit und Effizienz an Mitarbeitende kann im besten Fall auch über den Arbeitsplatz hinaus dazu anregen, Umweltschutz zu betreiben und beispielsweise im eigenen Haushalt Müll zu trennen, regional einzukaufen und auf sinnlose Autofahrten zu verzichten.

- *Für die Überzeugung der Hotelleitung reicht es nicht, emotional zu argumentieren, sondern es ist wichtig, mit Zahlen und Fakten sowie der wachsenden Dringlichkeit des Themas auf objektiver Basis zu kommunizieren.*

Aktuelle Manager_innen haben meist eine ökonomische und faktenbasierte Ausbildung hinter sich, in der sich alles um Zahlen und Wirtschaftlichkeit dreht. Moderne Managementansätze verlangen jedoch psychologische und humanistische Kenntnisse, mit denen Hotelmanager_innen verstehen können, wie ihre Mitarbeiter_innen ticken, welchen Einfluss Macht und Verantwortungsbewusstsein auf sie haben und wie man die richtigen Anreize setzt, um nachhaltig zu motivieren. Hierbei spielt Mitarbeiter_innenführung und -entwicklung eine große Rolle. Für die Hotelleitung des A-ROSA Resorts bedeutet dies, dass sie in erster Linie als Vorbild fungieren soll, die Arbeitnehmer_innen fördern und fordern darf und dass es hier ebenso um die Erkennung von Potenzial geht. Mitarbeiter_innen, die sich besonders gerne für Umweltschutz im A-ROSA einsetzen wollen würden, kann man demnach eventuell zur Steuerungsgruppe hinzufügen.

Die Steuerungsgruppe selbst sollte aus mehreren Mitarbeiter_innen aller Abteilungen und unterschiedlicher Hierarchiestufen bestehen. Aufgabe dieser Gruppe ist es, Verständnis für den Wandel zu schaffen, ein offenes Ohr für Ideen und Anregungen, aber auch für Herausforderungen in ihrer jeweiligen Abteilung zu haben. Das Ziel ist es, eine Nachhaltigkeitsstrategie mit Vision und Mission zu gestalten, mit der sich sowohl Mitarbeiter_innen, als auch Führungskräfte identifizieren können. Dies sollte in weiterer Folge in die Arbeitgebermarke integriert werden, um die Vorteile am Arbeitsmarkt zu nutzen. Auch eine Vermarktung an die Gästezielgruppe und generell an externe Interessensgruppen ist ein nächster Schritt.

- *Hotelmanager_innen stehen vor der Herausforderung, die Vision der Nachhaltigkeit in das Image des Luxustourismus zu integrieren.*

Bei der Gestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie im A-ROSA Resort ist es wichtig, mit Feingefühl vorzugehen. Da es sich um ein Luxushotel handelt, in dem die Gäste besonders hohe Qualität für den Preis verlangen und Exklusivität erfahren möchten, ist darauf zu achten, dieses Qualitätsgefühl nicht zu beschränken. Man kann beispielsweise nicht wie in einem Mittelklasse-Hotel die Zimmerreinigung statt täglich auf jeden zweiten Tag verschieben. Auch spielt optische Schönheit eine große Rolle, was sich bei Abfalltrennsystemen in den privaten Zimmern zeigt. Meistens sind diese nicht attraktiv gestaltet und stechen unangenehm heraus. Diesen Störfaktor und potenziellen Anlass zu Beschwerden möchte man selbstverständlich vermeiden, demnach sind kreative Lösungen gefragt.

Eine essenzielle Rolle spielt hier die Kommunikation, um Akzeptanz zu schaffen und Glaubwürdigkeit zu fördern. Gäste sollten in den Prozess der Nachhaltigkeitsorientierung eingebunden werden, um Beschwerde-Quellen schnellstmöglich identifizieren und beheben zu können. Darüber hinaus werden die Vorgänge transparent, was wiederum zu Authentizität führt.

Ein weiteres Beispiel das die Notwendigkeit von Kommunikation aufzeigt, ist der Buffetbereich. Aufgrund der Anforderung des Gastes an exklusiven Produkten, beispielsweise exotische Früchte oder Erdbeeren im Winter, der Kontroversität dieses Wunsches mit dem Österreichischen Umweltzeichen, ist es wichtig, dass man vorab informiert, dass vorrangig regionale und saisonale Produkte verwendet werden. Darüber hinaus ist es natürlich möglich, schon in der Saison der Früchte, zum Beispiel im Mai, die Erdbeeren zu verarbeiten, einzufrieren oder anderweitig haltbar zu machen, um sie auch im Winter anbieten zu können.

Nachdem nun im theoretischen Teil geklärt wurde, was Nachhaltigkeit ist, was Nachhaltigkeitskommunikation bedeutet, welche Kriterien für eine Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen nötig sind und welche kommunikativen Rahmenbedingungen ein Hotel hat sowie drei zentrale Thesen für den empirischen Teil abgeleitet wurden, wird nun das A-ROSA Kitzbühel vorgestellt. In diesem Hotel

soll analysiert werden, was es braucht, um die Hotelleitung davon zu überzeugen, dass eine Umweltqualitätszertifizierung sinnvoll und gewinnunterstützend ist. Darüber hinaus sollen Potenziale herausgefiltert werden, die sich für Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerung eignen, um die Überzeugungsarbeit zu unterstützen.

3 Empirischer Teil

Für die empirische Erhebung aktueller Daten war zunächst das Forschungsdesign einer teilnehmenden Beobachtung geplant. Aufgrund der anhaltenden Pandemie und damit verbundenen Reiserestriktionen, die eine Beobachtung direkt am ausgewählten Feld nicht zugelassen haben, wurde das Design angepasst. Darauf wird im ersten Teil dieses Kapitels eingegangen. Des Weiteren handelt dieses Kapitel von der Potenzialanalyse möglicher Kosteneinsparungen auf Basis des Kriterienkatalogs des Österreichischen Umweltzeichens sowie einer Profil- und Zielgruppenanalyse der Schlüsselpersonen im A-ROSA Resort in Kitzbühel. In einem ersten Schritt wird nun zuerst die gewählte Methodik und darauffolgend das ausgewählte Hotel beschrieben. Danach erfolgt eine Zuweisung potenzieller Einsparungsmöglichkeiten zu den Abteilungen, auf Basis dessen im nächsten Schritt die Auswahl wichtiger Schlüsselpersonen erfolgt.

3.1 Beschreibung der empirischen Datenerhebung

Das Ziel der empirischen Datenerhebung ist es, aktuelle Daten aus erster Hand zu sammeln im A-ROSA Kitzbühel und einen Einblick in Dynamiken und Verhaltensweisen zu erlangen. Es handelt sich hier um eine qualitative Methode in der Ethnografie, die der Sicherstellung von Eindrücken und Erlebnissen hinsichtlich eines bestimmten Themas, das man ergründen möchte, dient (Halbmayer & Salat, 2011). Ethnografie zeichnet sich vor allem „durch die direkte Begegnung der Menschen im Feld“ aus (Thomas, 2019, S.7).

Die ursprünglich geplante, teilnehmende Beobachtung konnte nicht durchgeführt werden, da eine Teilnahme am Alltag der zu Erforschenden nicht möglich gewesen wäre, während dies jedoch ein essenzielles Kriterium der Forschung darstellt (Lüders, S. 152 und Hellferich, S. 36). Dennoch soll folgend eine kurze Darstellung des geplanten Forschungsdesigns erfolgen.

3.1.1 Geplantes Forschungsdesign: Teilnehmende Beobachtung

Der Ort des Geschehens, an dem die teilnehmende Beobachtung stattfindet, nennt man „das soziale Feld“ (Diekmann, 2007, S. 18). Ein solches Feld ist ein eingegrenzter Sozialraum, der im Rahmen der Ethnografie untersucht werden soll (Thomas, 2019, S. 37) und meint im Kontext der vorliegenden Masterarbeit ein Unternehmen, genauer gesagt das A-ROSA Resort Kitzbühel.

Ziel dieser Feldforschung ist es, Bedeutungen, Regeln und Normen der beobachteten Sozialwelt deskriptiv herauszufiltern und daraus eine Theorie zu entwickeln, die die vorherrschenden Strukturen fassbar machen (Thomas, 2019, S. 23). Diese Art der Datenerhebung führt laut Lüders zu wahrheitsgemäßen Einsichten, ermöglicht retrospektive Berichte von Betroffenen, beziehungsweise Beteiligten (Lüders, 2003, S. 152). Es geht darum, relevante Beziehungen, Aussagen und Dynamiken der Sozialwelt anstelle von der Kollektion großer Mengen an Daten sichtbar zu machen. Für den Erfolg einer teilnehmenden Beobachtung ist eine Kombination aus „*Feldbeobachtung, theoretischem Nachdenken, Aufschreiben der Einsichten, Rückkehr zum Feld und genauere Introspektion des Phänomens*“ ausschlaggebend (Thomas, 2019, S. 48). Gleichzeitig warnt Thomas davor, die eigenen Interpretationen und den eigenen Bedeutungsrahmen ungefiltert auf das soziale Feld zu übertragen (2019, S. 17). Des Weiteren steht die Methodik der Ethnografie vor der Herausforderung, sich von dem eigenen Vertrauten zu distanzieren und die Rolle des/der wissenschaftlichen Beobachtenden nicht zu verlieren (Thomas, 2019, S. 21). Die Rolle, die die Autorin in dieser teilnehmenden Beobachtung einnehmen wollte, ist die Teilnehmerin als Beobachterin. Dies bedeutet, dass ein gewisses Maß an Distanz zum Geschehen besteht, aber Integration in das System und relevante Strukturen gegeben sind (Thomas 2019, S. 44).

Eine weitere Herausforderung der teilnehmenden Beobachtung ist die Abgrenzung des Forschungsgebiets, da nicht alle Impressionen in ihrer Gesamtheit erfasst werden können, sondern die Forschungsfrage realistisch und spezifisch festgelegt und dementsprechend der Fokus auf einen Teilbereich gelenkt werden sollte (Thomas, 2019, S. 35). Im Zentrum der Beobachtung wären vorwiegend Abteilungsleiter_innen und Führungskräfte des A-ROSA Resorts in Kitzbühel

gestanden, die als Schlüsselpersonen vorab identifiziert werden konnten. Diese ausgewählten Personen können die Entwicklung und Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie entweder positiv oder negativ beeinflussen, weswegen eine Profilanalyse und dementsprechend adaptierte Überzeugungsstrategie essenziell sind.

Einen hohen Stellenwert in der teilnehmenden Beobachtung nimmt der Dialog ein, in dem es um kommunikative Ausgestaltung von Bedeutungen und Verständnis geht sowie um die Sichtweise, die der/die Akteur_in hat. Bei diesen Gesprächen kann es sich um Diskussionen, Alltagsgespräche oder Meinungs austausch handeln, aus denen der/die Feldforscher_in wichtige Informationen filtern kann. (Thomas, 2019, S. 83-85). Um dabei forschungsethische Standards nicht zu verletzen, sind die persönlichen Rechte der Befragten und Betroffenen der teilnehmenden Beobachtung zu schützen. Dazu eignet sich eine Datenschutzvereinbarung, in der alle wichtigen Aspekte, Rechte und Pflichten der Teilnehmer_innen festgehalten werden.

Der idealtypische Ablauf einer teilnehmenden Beobachtung gliedert sich in folgende Phasen (Thomas, 2019, S. 55-60):

1. Auswahl und Eingrenzung der Fragestellung, der sich die teilnehmende Beobachtung widmet
2. Auswahl des Forschungsdesigns inklusive Definition des Forschungsfeldes, Positionierung des/der Feldforscher_in und dem Aufbau von Beziehungen in diesem Feld
3. Angemessenheit der Datenerhebung, wobei die Frage geklärt wird, um welche Form der Teilnahme und welche Form der Beobachtung es sich handelt
4. Datendokumentation und Aufbereitung der gewonnenen Informationen

Wie vorab erwähnt, wurde das Forschungsdesign im Zuge der Forschungsarbeit adaptiert und im Folgenden dargelegt.

3.1.2 Tatsächliches Forschungsdesign: Aktionsforschung

Die Ethnographie ist eine qualitative Forschungsmethode, die versucht, kulturelle Phänomene zu verstehen sowie das Wissen und die Werte widerzuspiegeln, die das Geschehen in Gruppen prägen. Es handelt sich bei dieser Art der Forschung meistens um eine Kombination aus mehreren Methoden, bei denen es darum geht, zu beobachten, zu fragen und zuzuhören (Gray, 2018, S. 432). In das Gebiet der Ethnographie fällt das Design „Aktionsforschung“. Als Begründer der Aktionsforschung gilt Kurt Lewin, der sich im Jahr 1946 mit Sozialwissenschaft beschäftigte, aber mit seiner Neuinterpretation auf tatsächliche Veränderungen abzielte. Aktionsforschung verfolgt demnach das Ziel, nicht nur zu analysieren, sondern Veränderungen auch tatsächlich herbeizuführen. Nach einer Erweiterung von Bowling im Jahr 1997 betont diese Form der Sozialforschung die Bewusstseinsbildung, Ermächtigung für Veränderungen und Zusammenarbeit in Organisationen oder Systemen (Gray, 2018, S. 320).

Aktionsforschung umfasst ein eher breites Feld an Methoden und Aktivitäten, die zur Anwendung kommen können. Man spricht von einem Forschungsansatz, der sich mit dem Handeln und Forschen gleichzeitig und auf partizipative Weise befasst. Dabei ist essenziell, dass die Forschungssubjekte selbst Forscher_innen sind oder eine Beziehung dazu haben, dass die Forschung zu einem Wandel führen kann und dass die Datenerhebung direkt von den Teilnehmer_innen kommt (Gray, 2018, S. 321-322). Dies unterstreicht den partizipativen Zugang, der die Basis für tatsächliche Veränderungen im Forschungsfeld bildet.

Besonders die Art der teilnehmenden Aktionsforschung kommt in dieser Forschungsarbeit zum Tragen, da die Autorin direkt im Aktionsfeld der Forschung teilnimmt. Ausschlaggebend ist hierfür die Fragestellung, nämlich die Beschäftigung mit dem „Wie“. Bezugnehmend auf die Forschungsfrage der Masterarbeit gilt es herauszufinden, wie man die Verantwortlichen eines Luxushotels von Umweltschutz und dem damit verbundenen Qualitätssiegel, dem Österreichische Umweltzeichen überzeugen kann (Gray, 2018, S. 323). Ziel wäre es demnach im besten Falle, eine Veränderung zu initiieren, auch wenn dies nicht das direkte Ziel der Forschungsarbeit ist, sondern darüber hinaus geht.

Aktionsforschung zielt darauf ab, Veränderungen in Systemen hervorzurufen, Wandel zu initiieren und Organisationen zum Lernen zu bewegen (Gray, 2018, S. 321). Aufgrund dessen wurde diese empirische Methode gewählt, damit neben der Analyse und Forschung nach dem „Wie“ der Überzeugungsarbeit auch ein Anreiz zum tatsächlichen Wandel geliefert wird.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für diese Art von Forschungsdesign ist der realistische Zugang und die gewissenhafte Erstellung von Fragestellungen. Darüber hinaus geht es darum, andere zu überzeugen. Das bedeutet, dass der Erfolg der Forschung davon abhängt, wie gut der/die Forscher_in mit Menschen arbeiten kann und wie empathisch er/sie ist. Zugang ins Feld und der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen sind demnach ein weiterer Erfolgsfaktor. Ziel der Aktionsforschung ist nicht die Entwicklung fertiger Antworten auf Probleme, sondern Menschen mit unterschiedlichen Ansichten und Wahrnehmungen zusammenzubringen, damit aus Vielfalt eine gemeinsame Vision formuliert werden kann (Gray, 2018, S. 324-325). Dies legt den Ansatz der Masterarbeit dar, wobei versucht werden soll, das Thema Umweltschutz aufzurollen, Verantwortliche zu Diskussionen anzuregen und Interesse zu wecken.

Ähnlich wie der Ablauf einer teilnehmenden Beobachtung besteht der Prozess einer Aktionsforschung aus vier Phasen, die eine Art Kreislauf darstellen: Der erste Schritt ist die Planung. Hierbei geht es um die Festlegung einer Fragestellung, um die Eingrenzung des Forschungsfeldes, die Beschaffung benötigter Ressourcen und Maßnahmen sowie die Auswahl der Teilnehmer_innen. Damit der Fokus auf die Forschungsarbeit gelingt, müssen die Werte explizit dargestellt werden, sodass eine Beziehung zwischen Wertesystem und daraus resultierendem Verhalten analysiert werden kann. Im Kontext der Organisation ist es hierfür wichtig, die persönlichen Werte der Teilnehmer_innen zu fokussieren und dies in Relation zu jenen, die im Unternehmen gelebt werden, zu setzen (Gray, 2018, S. 325-326).

Nach grundlegenden Planungsmaßnahmen folgt in einem zweiten Schritt die Sammlung von Fakten und Daten. Essenziell ist hierbei, dass die Datenerfassung so umfassend wie möglich gestaltet wird, da wichtige Erkenntnisse möglicherweise erst

bei der Analyse der Daten zutage treten. Darüber hinaus spielt eine gewissenhafte Protokollierung für die Sicherung relevanter Informationen und als Erinnerungsstütze eine wichtige Rolle (Gray, 2018, S. 327). Wie genau am Beispiel des A-ROSA Resorts vorgegangen wird, darauf wird im nächsten Kapitel genau eingegangen.

Der dritte Schritt ist die Beobachtung des Einflusses einzelner Handlungen. Dies kann durch die detaillierte Beschreibung dessen erfolgen, was erreicht wurde, entweder in sachlicher Form, als Gesprächsprotokoll oder in subjektiver Form, beispielsweise persönliche Reflexionen oder Tagebücher. Aber auch fiktionale Berichte und Darstellungen, um die Anonymität der Teilnehmer_innen zu wahren, können herangezogen werden. Die Wirkungsanalyse von Handlungen kann aber ebenso in Meetings stattfinden, wo es darum geht, gemeinsam etwas zu erreichen, anstelle von starren Prozessen oder Techniken. Ziel sind demnach eher die Einigung auf einen gemeinsamen Weg, die Gestaltung positiver Arbeitsbeziehungen und die Festlegung einer Vision, die man im Team erreichen möchte (Gray, 2018, S. 327-328). Dieser dritte Schritt spielt eine besondere Rolle in der Masterarbeit, weswegen das nächste Kapitel darauf detaillierter eingehen wird.

Zuletzt behandelt der letzte Schritt im Aktionsforschungsprozess die Reflektion und Evaluation. Anhand der im Anfangsstadium festgelegten Ziele lässt sich hierbei feststellen, inwieweit der geplante Wandel tatsächlich initiiert werden konnte oder sogar stattgefunden hat. Im Fokus steht der Lernprozess, Selbstreflektion aller Teilnehmer_innen und die Dokumentation von Erfahrungen während diesem Veränderungsprozess (Gray, 2018, S. 328).

Anzumerken ist hierbei, dass Stringer (2013) davon ausgeht, dass Aktionsforschung nach diesem vierten Schritt nicht beendet ist, sondern dass mit Etablierung einer neuen Realität ein neuer Prozess und demnach ein neuer Kreislauf der Aktionsforschung beginnt. Wie vorhin bereits erwähnt, geht es tatsächlich darum, Veränderungen herbeizuführen und einen Wandel zu stimulieren (Gray, 2018, S. 328-329).

Da im Rahmen der Aktionsforschung sensible Daten und Beobachtungen stattfinden, sind ethische Standards zu beachten, die Teilnehmer_innen schützen. Dazu zählt die Verschwiegenheit und Anonymisierung der Handlungen, das Recht des Austritts aus dem Forschungsprojekt, kontinuierliche Kommunikation über das Vorhaben und den Fortschritt sowie die Wahrung von gutem Willen zum gemeinschaftlichen Wohl (Gray, 2018, S. 334-335). Hierbei handelt es sich um Prinzipien, an die die Autorin sich selbstverständlich hält und die an die Teilnehmer_innen kommuniziert werden.

3.1.3 Auswertung der qualitativen Datenanalyse

Die qualitative Datenanalyse ist ein logischer Prozess, durch den die Daten an Bedeutung gewinnen. Zuerst erfolgt eine anfängliche Beschreibung dieser, danach eine Zerteilung in einzelne Segmente, um diese anschließend zu neuen Konzepten zusammenzufügen. Dadurch entsteht die Grundlage für eine neue Beschreibung, eine neue Theorie (Gray, 2018, S. 432).

Eine der Herausforderungen der qualitativen Forschung besteht oft darin, dass es keine allgemeinen Regeln darüber gibt, wie qualitative Daten analysiert werden sollten, außer dass es sich um einen induktiven Ansatz mit Kodierung der Daten handelt. Eine weitere Herausforderung ist der Umfang, in dem die Daten analysiert werden sollten. Strauss und Corbin (1998) weisen darauf hin, dass einige Forscher_innen der Meinung sind, dass Daten überhaupt nicht analysiert, sondern lediglich präsentiert werden sollten. Dies erlaube den Fakten, für sich selbst zu sprechen, unbeeinflusst von potenziellen subjektiven Interpretationen der Forscher_innen. Anderen qualitativen Forscher_innen geht es wiederum um eine genaue Auswahl, Synthese und Beschreibung, aber auf eine möglichst distanzierte und objektive Art. Wieder andere befassen sich mehr mit der Theoriebildung, interpretieren die Daten, um Konzepte und Kategorien zu bilden, die zu theoretischen Rahmenwerken zusammengefügt werden können. Wie St. Pierre und Jackson (2014) jedoch warnen, werden Wörter, sobald sie kodiert sind, in Kategorien und dann in Themen sortiert werden, die für jede_n logisch erscheinen, ohne Kontextbezug (Gray, 2018, S. 684-685).

Im Rahmen der qualitativen Datenerhebung beinhaltet die analytische Induktion eine Sammlung und Analyse von Daten aus einer Reihe von Einzelfällen, um daraus Muster für die Entwicklung von konzeptionellen Kategorien zu identifizieren (Gray, 2018, S. 685). Im Fokus steht also die Suche nach Gleichheiten und Regelmäßigkeiten, anhand derer sich in diesem Fall der Forschung eine Überzeugungsstrategie entwickeln lässt.

Anders als bei der quantitativen Datenanalyse, bei der die statistischen Werkzeuge genutzt werden, gibt es bei der qualitativen Analyse keine festen Regeln, wie die Daten kodiert werden sollten. Es gibt jedoch eine Reihe nützlicher Prinzipien, die angewendet werden sollte, nach Bazeley und Jackson (2013) bieten die folgenden Stufen an (Gray, 2018, S. 686-687):

- **Transkribieren der Daten:** Zunächst beschäftigt man sich hier mit der Verschriftlichung von Interviews und der Ausformulierung von Feldnotizen, die während dem Forschungszeitraum angefertigt wurden.
- **Lesen und Reflektieren:** Nach der Transkription ist es essenziell herauszufinden, wo der Fokus liegt und demnach zu verstehen, was wichtig ist.
- **Erforschen und Spielen:** Ähnlich wie im vorherigen Schritt wird nun der Blick vertiefend auf das Erkennen von Themen, Unterthemen und Zusammenhängen gelenkt.
- **Kodieren:** In einem nächsten Schritt wird zuerst nach großen Themen kodiert, danach in kleinere Sub-Themen, die aussagekräftig sind und Zusammenhänge darstellen können.
- **Überprüfen und Verfeinern:** Hierbei ist es essenziell, das Bestehende immer wieder zu überprüfen, eventuell zu verfeinern, Codes zu löschen oder neue hinzuzufügen.
- **Beschreiben:** Anschließend werden die gesammelten Daten beschrieben.
- **Vergleichen:** Nach der Beschreibung gilt es, nach Unterschieden zu suchen, Daten in Beziehung zu setzen und nach Verbindungen zu suchen.

Neben der qualitativen Analyse bildet die Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1998) einen weiteren Ansatz, indem systematisch Daten gesammelt und analysiert werden, die mit dem Forschungsgegenstand in Verbindung stehen. Locke (2001) weist auf die Schwierigkeit der Verortung hin, da sie sowohl in modernistischen als auch in interpretivistischen Ansätzen verwendet wurde. Nach Charmaz (1995) enthält die Grounded Theory sowohl explizite Erklärungen, unerklärte Behauptungen über Handlungen, Absichten und Motivation als auch Auswirkungen der Handlungen auf andere und Konsequenzen dieser Handlungen für zwischenmenschliche Beziehungen (Gray, 2018, S. 694).

Strauss und Corbin (1998) legen ein strukturiertes Verfahren fest, das zu einer sehr einflussreichen Methode der Datenanalyse geworden ist und Folgendes umfasst:

- Offenes Kodieren: Dies meint das Benennen und Kategorisieren durch genaues Betrachten der Daten. Die Absicht dabei ist, herauszufinden, ob die Daten zu den Forschungszielen passen. Hierbei geht es um Genauigkeit und um das Verwenden von so vielen Daten, wie nötig. Essenziell ist es, währenddessen auftretende Ideen oder Perspektiven zu notieren (Gray, 2018, S. 695-696).
- Axiales Kodieren: In diesem Schritt geht es um das Erkennen von Beziehungen zwischen Kategorien. Nach der Zerlegung der Daten im vorhergegangenen Schritt folgt nun die Suche nach Verbindungen zwischen Kategorien. Dabei ist der Fokus ebenso auf die Aktionen und Interaktionen zu legen, damit verdeckte Daten berücksichtigt werden (Gray, 2018, S. 697-699).
- Selektives Kodieren: Nach dem Zusammenfügen und Verknüpfen der Kategorien und Daten folgt die Interpretation dessen. Es handelt sich um einen Prozess der Auswahl von Kernkategorien aus den Daten, um die Grounded Theory zu bilden und eine Erkenntnis zu gestalten (Gray, 2018, S. 699-703).

Nachdem das Forschungsdesign sowie die zwei wichtigsten Auswertungsmethoden für dieses Vorhaben beschrieben wurden, folgt im nächsten Kapitel die explizite Darstellung der Forschung im A-ROSA Kitzbühel.

3.1.4 Beschreibung des Forschungsdesigns im A-ROSA Resort

Die Rolle, die die Autorin in diesem Forschungsvorhaben einnimmt, ist die der Moderatorin, die zur Selbstreflektion anregt, das geeignete Arbeitsumfeld für anregende Diskussionen schafft und im besten Falle den Wandel anleitet, ohne eine Expertenfunktion einzunehmen (Gray, 2018, S. 329).

Aufgrund der andauernden Corona-Pandemie und der damit verbundenen inländischen Reiserestriktionen wurden die Gespräche im Rahmen der Aktionsforschung mit vorab ausgewählten Schlüsselpersonen über das Online-Tool ZOOM, Skype oder aus Zeitgründen per Telefon geführt. Grundlegend hierfür ist die Besonderheit des ethnographischen Interviews, das sich von anderen Formen der Befragung unterscheidet. Befragte sollen ermutigt werden, die gestellten Fragen und möglicherweise sogar den Fokus der Forschungsarbeit zu gestalten, was dazu führt, dass die Erkenntnisse eine Koproduktion zwischen Interviewerin und Befragtem/Befragter sind. Rubin und Rubin (2005) bezeichnen diese ethnographischen Gespräche als eine Konversation, bei der die Interviewerin die Gesprächspartner_innen behutsam führt. Der Schlüssel ist die Beschäftigung mit den Bedeutungen von Handlungen und Ereignissen für die Interviewten selbst (Gray, 2018, S. 443-444). Ziel ist es also, nicht nur Fakten und Daten zu sammeln, sondern darüber hinaus Einstellungen, verdeckte Herausforderungen und Wertigkeiten festzustellen.

Die Rolle der Autorin als Moderatorin stellt hierbei einen essenziellen Aspekt der Forschung dar. Heyl (2001) empfiehlt, dass die Interviewerin gewissenhaft und in respektvoller Art zuhören sollte, sich ihrer eigenen Rolle in der Konstruktion von Bedeutungen innerhalb des Interviewprozesses bewusstwerden muss sowie der Art und Weise, wie sowohl die laufende Beziehung als auch breitere soziale Kontexte die Teilnehmer_innen beeinflussen. Darüber hinaus ist anzumerken, dass das

preisgegebene Wissen der Teilnehmenden nur ein Teil ist und man nie von ganzheitlichen Erkenntnissen ausgehen kann (Gray, 2018, S. 445). Auf diesen Punkt wird im abschließenden Kapitel der Methodenkritik kritisch eingegangen.

Da die Autorin schon zahlreiche Praktika in diesem Hotel gemacht hat, die meisten Mitarbeiter_innen und die Strukturen des Betriebes gut kennt, wurde die Auswahl der Schlüsselpersonen basierend auf Erfahrungen und jeweiligem Einfluss der Personen auf das zu behandelnde Thema in Verbindung mit dem Wirkungsbereich des Kriterienkatalogs des Österreichischen Umweltzeichens getroffen. Es wurden jene Personen ausgewählt, die die Dynamik einer Nachhaltigkeitsstrategie durch Macht und Einfluss, aber auch durch persönliches Engagement in Bereichen der Nachhaltigkeit ankurbeln oder hindern könnten. Die folgende Tabelle soll eine Übersicht über die befragten Schlüsselpersonen liefern (Anmerkung: zur Wahrung der Anonymität wird kein Hinweis darauf gegeben, welches Geschlecht die Befragten haben).

Abbildung 7: Befragte Schlüsselpersonen

Gespräch Nr.	Abteilung	Relevanz	Art & Dauer
1	Technik	<ul style="list-style-type: none"> hohe Einsparungspotenziale abteilungsübergreifend 	via ZOOM 00:32:00
2	Human Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> Schlüsselposition für Kommunikation an Mitarbeiter_innen Verantwortlich für Mitarbeiter_innen-motivation und -zufriedenheit 	via Telefon 00:29:00
3	SPA	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit Technik für Einsparungen essenziell Schlüsselposition für Gästekommunikation 	via ZOOM 00:55:00
4	F&B	<ul style="list-style-type: none"> signifikante Einsparungspotenziale Schlüsselposition für Gästekommunikation 	via ZOOM 01:45:00
5	Housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> hohe Einsparungspotenziale Anreizgestaltung für Gäste 	via Skype 01:12:00

6	Assistenz	<ul style="list-style-type: none"> • abteilungsübergreifende Schlüsselposition • Kommunikation an Vorgesetzten 	via ZOOM 00:46:00
7	Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung von Einsparungen, die sich auf die Bilanz auswirken • Derzeitige Ausgaben - Grobübersicht 	via Telefon 00:34:00
8	Front Office	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung der Anreisemittel der Gäste • Schlüsselposition für Gästekommunikation 	via Telefon 01:02:00

Diese Personen wurden vorab von der Kooperationspartnerin der Autorin über das Vorhaben dieser informiert, sodass sich die Autorin die Termine für die individuellen Gespräche selbst mit den jeweiligen Personen ausmachen konnte. Im Zuge dieser ersten Kontaktaufnahme wurde die Datenschutz- und Einwilligungserklärung mit der Bitte um Unterzeichnung sowie grundlegende Informationen zum Forschungshintergrund und Rechte der Teilnehmenden bekanntgegeben.

Wie im ersten Teil dieses Unterkapitels beschrieben, hat die Autorin durch vorangegangene Arbeitserfahrung und persönlichen Kontakt mit den befragten Schlüsselpersonen bereits einen Zugang zum Forschungsfeld. Im Zuge der Aktionsforschung wurde klar, dass die Autorin immer noch als Teil des Forschungsfeldes, als Teil des A-ROSA Resorts in Kitzbühel angesehen wird und demnach eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden ist, wodurch der Fluss der Gespräche positiv beeinflusst wurde. Das zeigte sich beispielsweise dadurch, dass sofort in der Du-Form kommuniziert und immer wieder der Bezug auf vergangene, gemeinsame Arbeitserfahrungen und damalige Projekte gelegt wurde.

Die Gespräche wurden über das Videokonferenz-Tool ZOOM, über Skype oder aus Zeitgründe per Telefon geführt. Auf ZOOM wurde die Aufzeichnungsfunktion genutzt, über Skype und per Telefon wurde mit einem Aufnahmegerät gearbeitet. Währenddessen wurden „Kopfnutzen“ gemacht, die die auffallendsten Verhaltensmuster, Mimiken, Gestiken und herausstechende Aussagen umfassten. Direkt nach dem Gespräch wurde eine Protokollstütze angefertigt, in der die Eindrücke, Verhaltensauffälligkeiten und besonders hervorzuhebende Diskussionen

vermerkt wurden. Noch am selben Tag widmete sich die Autorin einer detaillierten Transkription des Gesprächs. Diese Transkripte wurden im Auswertungstool MAXQDA bearbeitet, kodiert und kategorisiert, damit Häufigkeiten herausgefiltert werden konnten. Thomas (2019, S. 116) beschreibt die Datenverarbeitung als analytische Zerlegung der gewonnenen Daten, die die Schritte Sequenzierung, Kodierung und Kategorisierung umfasst.

Wie vorhin dargelegt, fand die Auswertung der gewonnenen Daten durch offenes Kodieren, axiales Kodieren als zweiter Schritt und selektives Kodieren zum Abschluss statt. Das Programm MAXQDA wurde aufgrund der Zugänglichkeit für die Autorin gewählt. Hiermit wurden die Transkripte zerlegt, danach zu Kategorien zusammengefasst. Die Oberkategorien wurden nach den Fragebereichen des Gesprächsleitfadens im Programm MAXQDA erstellt. Die darin enthaltenen Unterkategorien wurden im Zuge der Auswertung und Codierung definiert, ergänzt und eventuell zusammengefasst. Die Transkriptionsdokumente der einzelnen Interviews wurden systematisch kodiert. Eine nachfolgende Übersicht soll die verschiedenen Oberkategorien mit den Codes und deren Häufigkeit darstellen. Eine genaue Beschreibung und Erklärung erfolgt im Unterkapitel der Ergebnispräsentation.

Abbildung 8: Auflistung der Kategorien und Codes

Farbe	Code	Codierte Segmente	Dokumente
●	Das Österreichische Umweltzeichen	Oberkategorie	
●	Anerkennung und Wertschätzung	1	1
●	sinnhaft und glaubwürdig	2	2
●	Nutzen abwägen - darf nicht viel Aufwand und Kosten beinhalten	1	1
●	Marketingeffekt	4	3
●	sollte das Hotel attraktiver wirken lassen	4	4
●	sollte für Bekanntheit sorgen	2	1
●	wirkt unseriös	1	1
●	wirkt unattraktiv	1	1
●	Keine Bekanntheit	3	3
●	Geschäftsführung/Management	Oberkategorie	
●	entsprechende Vermarktung	4	2
●	Ziele vorgeben und kontrollieren	9	3
●	Werkzeuge in die Hand legen	4	3
●	das WARUM kommunizieren	7	4
●	kann mich nicht motivieren, muss von innen kommen	2	1
●	ohne viel Aufwand, positiv	4	4
●	Vorbildrolle	11	4
●	Zahlen und Wirtschaftlichkeit wichtig	8	6
●	positive Reaktion	1	1
●	Herausforderungen für Umweltschutz	Oberkategorie	
●	Investitionen	1	1
●	Erhebung der Daten	2	1
●	zu wenig Zeit	2	2
●	Verantwortungsgefühl des Mitarbeitenden	6	4
●	Bewusstsein der Mitarbeiter_innen	9	5
●	Einflüsse von außen/hartes Wasser-Kalk	3	2
●	Unbewusstsein der Gäste	11	5
●	Unwissenheit des Gastes	4	4
●	Optik/Schönheitsideal des Hotels	1	1
●	Kultur und Sprache der Mitarbeiter	4	2
●	Vorgaben der Geschäftsführung	2	2
●	Kostengedanke/Wirtschaftlichkeit	7	4
●	"Alles muss verfügbar sein"/Exklusivität	6	4
●	Luxusgedanke	5	4
●	Ansprüche der Gäste	12	5
●	Motivation für Engagement	Oberkategorie	
●	Verantwortung übernehmen	4	2
●	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	3	3
●	sichtbares Siegel	4	3
●	Förderungen vom Staat	1	1
●	intrinsische Motivation/Überzeugung	7	5
●	Zeit	2	1
●	Führungskraft als Vorbild	6	3
●	Persönliche Einstellung zum Umweltschutz	Oberkategorie	
●	Bewusster Umgang	1	1
●	Ehrensache/unvermeidbar	2	2
●	Naturnähe und Sensibilisierung	3	2
●	Hotels machen zu wenig	5	3
●	Auswirkungen erst in 20 Jahren spürbar	4	3
●	Bio Lebensmittel/Qualitativ hochwertige Lebensmittel	3	3
●	Fleischkonsum reduzieren	2	2
●	sinnlose Autofahrten vermeiden	3	3
●	Mülltrennung	3	3

● Umweltschutz im Hotel/das wäre gut	Oberkategorie	
● Papier/Ausdrucke sparen	4	2
● Abfall sparen/vermeiden//Mülltrennung	9	5
● mehr vegetarische/vegane Gerichte beim Buffet	1	1
● Wärmerückgewinnung	1	1
● Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln	2	2
● Lebensmittelabfall vermindern/vermeiden	8	3
● Strom einsparen	5	4
● Wasserverbrauch reduzieren	1	1
● erneuerbare Energie	2	2
● ökologische Reinigungsmittel	4	3
● auch biologische Produkte achten	4	4
● auf regionale Produkte achten	4	3
● Handtuchverbrauch reduzieren/nachhaltiger Wäscheservice	5	4
● Umweltschutz im Hotel/was wird aktuell getan	Oberkategorie	
● so wenig Chemie wie möglich	1	1
● E-Mobilitätsförderung/Ladestationen	1	1
● Shuttle Service vom Bahnhof	1	1
● LED	1	1
● Bio Produkte wo es möglich ist	1	1
● bio-zertifizierte Weine	1	1
● Handtuchverbrauch minimieren/Hinweise im Zimmer	1	1
● Lebensmittelabfälle	2	2
● Mülltrennung und Recycling	3	3
● Umweltschutz wird unterstützt durch...	Oberkategorie	
● kreative Ansätze und neue Lösungen	2	2
● Aufklärung und Sensibilisierung	5	3
● Authentizität/Integrität/Glaubwürdigkeit	8	3
● ansprechende Kommunikation/vorwurfsfrei	4	2
● politische Rahmenbedingungen/Gesetze	5	1
● Verankerung in den Werten	13	4
● Kontrolle	4	3
● Wunsch des Gastes danach	6	4
● intrinsische Motivation	1	1
● regionale Produkte und Angebot	4	1
● E-Ladestationen und E-Mobilität	1	1

Nach der Datenerhebung und -analyse in Anlehnung an die Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1998) wird im nächsten Kapitel das A-ROSA Resort und das Setting beschrieben, um einen ganzheitlichen Überblick zu geben. Anschließend wird auf die Ergebnisse der Interviews und den Theorieansatz basierend auf der Aktionsforschung eingegangen.

3.2 Beschreibung des A-ROSA Resorts in Kitzbühel

Bevor auf die Rechts- und Organisationsform des Fünf-Sterne-Hotels eingegangen wird, wird die Architektur beschrieben. Das A-ROSA Resort in Kitzbühel erscheint im Stil eines Tiroler Schlosses und befindet sich auf der gegenüberliegenden Bergseite des berühmten Hahnenkamms, zehn Minuten zu Fuß vom Ortskern entfernt. Die direkte Umgebung ist eher naturbelassen, was die Wichtigkeit des Schutzes natürlicher Ressourcen und der Schönheit der Natur in der Überzeugungsarbeit unterstreichen könnte.

Von dort hat man eine Aussicht auf die weltberühmte Skirennstrecke „Streif“ sowie auf die legendäre Sportstadt und direkt um das Resort herum befindet sich einer der schönsten 9-Loch-Golfplätze der Alpen – der Golfclub Kaps. Auf dem Golfplatz, befindet sich das Steakhouse Kaps, das untertags als Golfrestaurant und am Abend als feines Steakrestaurant fungiert.

Der Stil des Tiroler Schlosses zieht sich zwar nicht durch die ganze Architektur, jedoch ist dieser Stil am prägnantesten. Die Zimmer sind hell und modern eingerichtet, wohingegen der Marktplatz, das Herz des Hauses farbenfroh und buntgemischt ist. Hier findet man verschieden farbige, gemütliche Sessel, neben Ledermöbeln und hohen Holztischen. Am Marktplatz befindet sich die Bar mit Kamin und Sonnenterrasse. Auch das Restaurant Streif, das Hauptrestaurant des Hotels, indem es Frühstück und Abendessen in Buffetform gibt, ist eher modern eingerichtet. Für Erwachsene gibt es jedoch die Möglichkeit im Stüberl, dem ehemaligen Gourmetrestaurant, das im Stil einer Tiroler Stube eingerichtet ist, zu essen. Immer wieder merkt man die Naturverbundenheit, natürliche Ressourcen wie Holz und Stein, aber auch Gemütlichkeit und eine Wohlfühlatmosphäre.

Im ersten Stock befindet sich die Schlosshalle, die Schauplatz zahlreicher Hochzeiten, Veranstaltungen und Dinner ist. Von dort führt ein Weg nach draußen über eine Zugbrücke, die ebenfalls beliebt für Hochzeiten und Fotomotive ist. Die sechs Veranstaltungsräume und den Kinderclub findet man ebenso auf der ersten Etage. Im Erdgeschoss befindet sich der Zugang zur Tiefgarage und der Empfangsbereich

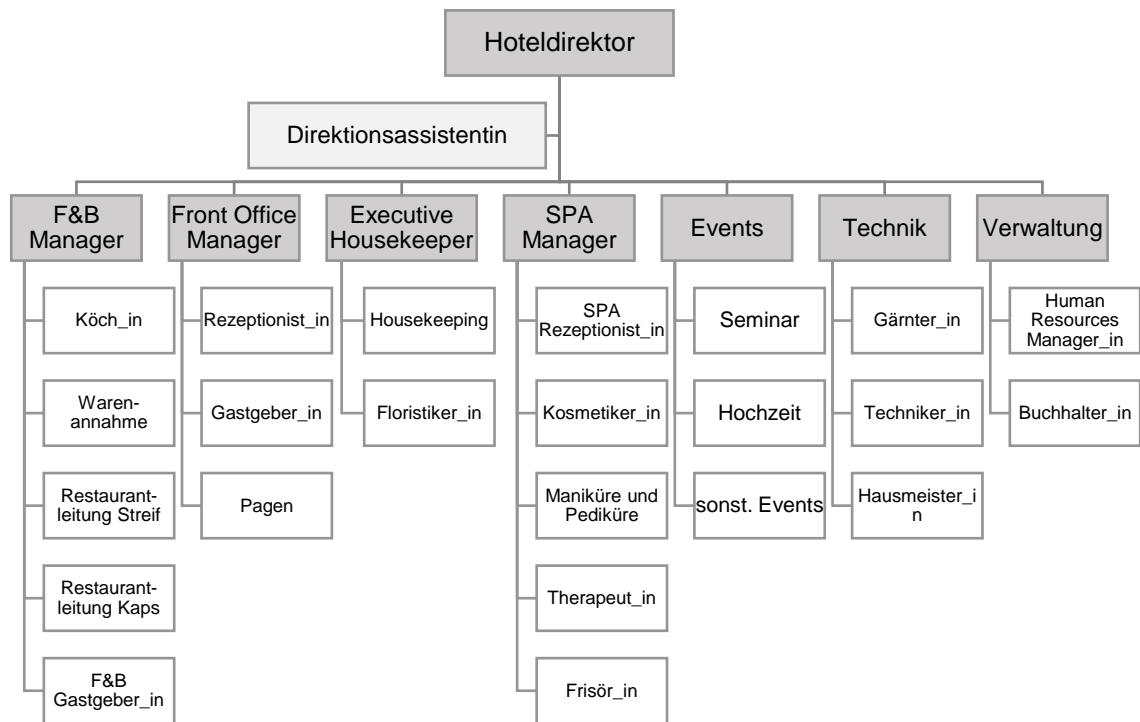
inklusive Rezeption, einem Genussshop mit Tiroler Spezialitäten und einem Skishop im Winter, beziehungsweise einem Golfshop im Sommer.

Der SPA-Bereich geht über zwei Etagen und beträgt mit 22 Anwendungsräumen, Innen- und Außenpool und sieben Themensaunen 3.000m². Nachdem verdeutlicht wurde, dass das A-ROSA über ein breites Angebot und eine großzügige und durchdachte Architektur verfügt, wird nun die Organisationsform beschrieben.

Das A-ROSA Resort gehört zur Deutschen Seerederei (DSR). Die Rechtsform ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, wobei der Gesellschaftssitz in Rostock ist. Die DSR ist in der Immobilien- und Tourismusbranche tätig. Neben den vier A-ROSA Resorts gehören auch die a-ja-Resorts, die Henri Hotels, das Louis C. Jacob, das Hotel Neptun in Hamburg, sowie das Premedion und das Schweizer Hotel Paradies zum Unternehmen. Die zentrale Verwaltung hat ihren Sitz in Hamburg, von wo auch das standort-übergreifende Marketing für alle A-ROSA Resorts gesteuert wird. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es bis dato auf den Webseiten des Unternehmens keinerlei Hinweis auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz gibt. Obwohl intern schon ein wenig experimentiert wird, hat Nachhaltigkeit kaum einen Stellenwert, spricht demnach auch nicht das Gästesegment an, das umweltfreundliche Maßnahmen erwartet.

Die Organisationsform im A-ROSA Hotel ist einem Einliniensystem am ähnlichsten. Die untergeordneten Stellen erhalten ihre Anweisungen von der vorgesetzten Leitung. Die Aufgabenbereiche sind klar getrennt und es gibt eine eindeutige Hierarchie sowie eindeutige Kommunikationsstrukturen. Trotzdem ist die Art der Kommunikation eine wertschätzende. Alle Führungskräfte, auch der Hotelmanager, agieren mit den Mitarbeiter_innen freundlich, hilfsbereit und haben stets ein offenes Ohr für Anliegen. Auch Potenzialentdeckung und Mitarbeiter_innenentwicklung sind ein wichtiges Thema, das im A-ROSA Resort ernst genommen wird. Die Hierarchie im A-ROSA Kitzbühel ist folgendermaßen aufgebaut:

Abbildung 9: Organisationsstruktur im A-ROSA Kitzbühel



Quelle: eigene Darstellung basierend auf eigenen Untersuchungen

An oberster Stelle der Hierarchie steht der Hoteldirektor, der als Hauptverantwortlicher für das A-ROSA Kitzbühel gegenüber der DSR fungiert. Es liegt also an ihm, die Zahlen und Umsätze zu rechtfertigen, ebenso wie beispielsweise die Idee der Nachhaltigkeitsorientierung zu kommunizieren. Im Organigramm darunter stehen sieben Abteilungen unter der Führung eines/einer jeweiligen Manager_in. An ihnen wäre es auf Basis der Literaturerkenntnisse, die Vorbildrolle in der Nachhaltigkeitsorientierung glaubhaft zu übernehmen und die Zielvorgaben des Hotelmanagers umzusetzen.

Diese Abteilungen sind wiederum in kleine Verantwortungsbereiche gegliedert. Die Abbildung verdeutlicht die klare Struktur, die klare Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeit. Im Zuge der Nachhaltigkeitsstrategie und in den geplanten Schulungen zu Umweltschutzthemen würde man demnach hier ansetzen, um Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Bewusstsein zu fördern. Im nächsten Kapitel werden zuerst die direkten Einsparungspotenziale anhand des

Kriterienkatalogs des Österreichischen Umweltzeichens herausgefiltert, um in einem nächsten Schritt die jeweiligen Maßnahmen an die Abteilungen zu verteilen.

3.3 Kosteneinsparungspotenziale für das A-ROSA Resort

Bezugnehmend auf die vierte Unterfrage der Forschungsarbeit werden in diesem Kapitel anhand des Kriterienkatalogs des Österreichischen Umweltzeichens jene Bereiche und Maßnahmen dargelegt, die tatsächliches Potenzial für Kosteneinsparungen bereits nach kurzer Zeit oder direkt nach der jeweiligen Umstellung haben.

Im ersten Bereich „Management und Kommunikation“ ergibt sich durch die Überwachung des Verbrauchs von Energie, Wasser, Abfall und chemischen Reinigungsmitteln das Potenzial für die frühzeitige Erkennung und Analyse von Einsparungspotenzialen in diesen Bereichen (M13). Darüber hinaus zählt ebenso die allgemeine Wartung besonders energieintensiver Geräte zur Erkennung solcher Potenziale (M15).

Im Kriterien-Bereich „Energie“ besteht bei der ersten Anforderung „Energieausweis/Energieerhebung“ Einsparungspotenzial bei der Eruiierung energieintensiver Gerätschaften (E01). Durch eine Grobanalyse des Ist-Zustandes lassen sich Kostenreduktionsmöglichkeiten feststellen, die gleichzeitig geringere Auswirkungen auf die Umwelt und den Ressourcenverbrauch haben.

Heizkessel für die Raumheizung und Warmwasserbereitung müssen mit erneuerbarer Energie versorgt werden, wodurch sich gemeinsam mit Wärmedämmungsmaßnahmen wiederum Einsparungspotenziale ergeben (E02, E03, E04, E05).

Energieeffiziente Klimageräte, die sich automatisch abschalten, wenn offene Fenster bemerkt werden oder die Gäste das Zimmer verlassen, bieten dadurch ebenso ein Potenzial für eine Kosteneinsparung (E06).

Hinsichtlich Beleuchtung ergeben sich aufgrund von energiesparenden Leuchtmitteln, aber auch durch intelligente Systeme, die beim Verlassen des Zimmers mit Entfernung der Schlüsselkarte ausgehen, Einsparungsmöglichkeiten (E09). Dazu kommt, dass Heiz- oder Kühlgeräte für die Outdoor-Nutzung mit dem Österreichischen Umweltzeichen nicht vereinbar sind, wodurch wiederum große Mengen an Energie und in weiterer Folge Geld gespart werden können (E10). Auch durch die Abdeckung von beheizten Schwimmbädern im Freien ergibt sich ein Einsparungspotenzial (E12).

Im dritten Bereich „Wasser“ kann der Betrieb durch Wasserspartechnik bei WC-Spülkästen, Urinalen, Wasserhähnen und Duschen dementsprechend nicht nur Ressourcen, sondern auch Kosten sparen (W01, W02).

Durch konsequente Abfallvermeidung, Recycling und fachgerechte Entsorgung, sowohl im Betrieb als auch für die Gäste, ergibt sich im vierten Kriterien-Bereich ebenso Einsparungspotenzial für Abfallwirtschaft (A02, A03).

Im Kapitel „Reinigung/Chemie/Hygiene“ kann durch einen Umstieg auf umweltschonende Putzmittel (R01) nicht nur die Gesundheit der Mitarbeiter_innen entlastet werden, sondern durch die Filterung des Wassers ist weniger aufwändig und dementsprechend deutlich weniger kostenintensiv. Dieses Potenzial lässt sich auch für Wasch-, Spül- und Reinigungsmittel erkennen sowie durch den Verzicht auf chemische Rohrreiniger (R03, R04). Ein wichtiger Punkt ist die Vermeidung von Einwegprodukten im Sanitärbereich, wie beispielsweise Duschhauben, Nagelfeilen, Shampoo und Bürsten sowie Einweg-Handtücher und Bettwäsche (R06).

Im Bereich „Lebensmittel und Küche“ entsteht durch die Verwendung von Mehrweggebinden, die Verminderung des Gebrauchs von Portionspackungen und wiederum die Vermeidung von Einweggeschirr und -produkten Potenzial für eine Kostenreduktion (K01, K02, K03). Dadurch, dass im Food & Beverage Bereich auf regionale und saisonale Produkte (K05, K14) geachtet wird, führt der Wegfall langer Transportwege nicht nur zu einer Einsparung von Umwelteinflüssen und Co2,

sondern auch zu Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Förderung der regionalen Wertschöpfung.

Grundsätzlich würde im Kriterien-Bereich „Verkehr und Mobilität“ die Förderung der Anreisemöglichkeit ohne PKW durch Entlastung der Parkplatzsituation beitragen, da das A-ROSA Resort aber für Parkplätze eine Gebühr verlangt, fällt dieser Punkt als Kosteneinsparungspotenzial weg (V04).

Diese 24 Kriterien, durch die das A-ROSA Resort direkte Kosten einsparen könnte, werden im nächsten Schritt auf die jeweilig zuständigen Abteilungen im Hotel verteilt, um zu sehen, in welcher Abteilung das meiste Kostenreduktionspotenzial liegt.

F&B Management

- Verwendung von Mehrweggebinden (K01)
- Verminderung des Gebrauchs von Portionspackungen (K02)
- Vermeidung von Einweggeschirr und -produkten (K03)
- Auswahl von regionalen und saisonalen Produkten (K05, K14)

Front Office

Für die Abteilung Front Office ergeben sich keine direkten Einsparungspotenziale. Das Wichtigste in diesem Bereich wird die Kommunikation an den Gast sein und die Handhabung von Beschwerden.

Housekeeping

- umweltschonende Putzmittel (R01)
- umweltschonende Wasch-, Spül- und Reinigungsmittel (R03)
- Verzicht auf chemische Rohrreiniger (R04)
- Vermeidung von Einwegprodukten im Sanitärbereich, wie beispielsweise Duschhauben, Nagelfeilen, Shampoo und Bürsten sowie Einweg-Handtücher und Bettwäsche (R06)

SPA

Einsparungspotenziale, die sich im SPA Bereich ergeben würden, sind bereits Teil anderer Abteilungen, vor allem Technik und Housekeeping. Beispielsweise Chlor oder Hygienemittel, die nur im SPA verwendet werden, betreffen trotzdem in erster Instanz Housekeeping und Technik. Ebenso Beleuchtung, Energieverbrauch und Wasser.

Event

Für den Bereich Events und Veranstaltungen ergeben sich keine deutlich spürbaren Kosteneinsparungen, hier geht es eher um das Image und die Kommunikation an Seminar- oder Veranstaltungsgäste.

Technik

- Überwachung des Verbrauchs von Energie, Wasser, Abfall und chemischen Reinigungsmitteln (M13)
- allgemeine Wartung besonders energieintensiver Geräte (M15)
- Erhebung des Energieverbrauchs und Energieausweis (E01)
- Erneuerbare Energie im Heizkessel für die Raumheizung und Warmwasserbereitung (E02, E03)
- Wärmedämmungsmaßnahmen (E04, E05)
- Energieeffiziente Klimageräte, die sich automatisch abschalten (E06)
- Energiesparende Leuchtmittel und intelligente Systeme (E09)
- Keine Heiz- oder Kühlgeräte für die Outdoor-Nutzung (E10)
- Abdeckung von beheizten Schwimmbädern im Freien (E12)
- Wassersparteknik bei WC-Spülkästen, Urinalen, Wasserhähnen und Duschen (W01, W02)
- Abfallvermeidung, Recycling und fachgerechte Entsorgung (A02, A03)

Verwaltung

Auch in der Abteilung Verwaltung fallen keine direkten Kosteneinsparungen an, hier geht es eher um die Kommunikation nach innen an die Mitarbeiter_innen sowie die

Überwachung der Nachhaltigkeitsstrategie und buchhalterische Controlling-Aufgaben.

3.4 Ergebnisse der Einzelgespräche

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der Einzelgespräche anhand der Auswertungskategorien dargestellt. Die Auswertung erfolgt nach der Struktur des Leitfadens, der in den Gesprächen zur Anwendung kam. An dieser Stelle ist anzumerken, dass das Ziel ein möglichst breites Stimmungsbild des A-ROSA Resorts zu erhalten ist. Darum und auch aufgrund der unterschiedlichen Abteilungen sowie Schwerpunkten der Gespräche fallen die Ergebnisse breiter aus. Um die Vereinbarung des Datenschutzes und der Anonymität zu wahren, wird bei der Darstellung der Ergebnisauswertung nur von dem Befragten in männlicher Form gesprochen, ohne den Hinweis auf ein Geschlecht zu geben.

Um einen sanften Einstieg in die Gespräche zu haben, wurde zuerst der Forschungshintergrund sowie die Datenschutzvereinbarung erklärt. Im Anschluss diente die Frage „Wie geht es Ihnen nun mit einem Jahr der Pandemie“ als Eisbrecher. Je nachdem, wie diese Antwort ausgefallen ist, wurde teilweise nach der Ausbildung und dem Grund der Berufswahl im Tourismus gefragt. Manche Befragten gingen gleich auf das Thema Nachhaltigkeit ein, weswegen die Einstiegsfragen spontan adaptiert wurden.

3.4.1 Persönliche Einstellung zum Umweltschutz

Für einen Einstieg in die Thematik wurde mit Umweltschutz im privaten Bereich angefangen. Hier war zu spüren, dass die Befragten auftauen, emotional werden und dass das Thema Umweltschutz in ihrem Leben eine Rolle spielt. Bei der Frage nach den Maßnahmen, die die Individuen in ihrem Alltag setzen, kam der bewusste Umgang mit Ressourcen, das Vermeiden sinnloser Autofahrten oder kurzer Distanzen, Mülltrennung und Plastikvermeidung, aber auch Verzicht auf Fleisch oder Reduktion des Fleischkonsums und die Bevorzugung regionaler Lebensmittel. Drei der Befragten sagten, dass in der Tourismusbranche deutlich zu wenig für

Umweltschutz und Nachhaltigkeit getan werde, obwohl hier ein großer Fußabdruck entstehe und dementsprechend auch Einsparungsmaßnahmen sinnvoll wären.

„Ich finde, dass man da große Hebel in Bewegung setzen kann. Was ich als Führungskraft entscheide, das betrifft dann 300 Gäste und 150 Mitarbeiter – also man kann auf jeden Fall was bewirken und da sehe ich Potenzial.“ – Interviewpartner 3

„Wir haben mit Hotels so einen großen Einfluss, was bei uns rein und wieder rausgeht – das ist ein Wahnsinn.“ – Interviewpartner 4

„Die Herausforderung wird im Moment ein bisschen verdrängt, möchte ich fast sagen.“ – Interviewpartner 8

Diese Aussagen und die Art, wie sie ausgesprochen wurden, lässt darauf schließen, dass es schon den Wunsch danach gibt, im beruflichen Umfeld Verantwortung für dieses gesellschaftlich relevante Thema zu übernehmen. Es lässt sich hier festhalten, dass die Befragten es begrüßen würden, wenn das Unternehmen A-ROSA sich in diesen Belangen positionieren würde, auch wenn die Dringlichkeit nicht immer gleich bewertet wurde.

So waren drei der Befragten der Meinung, in den nächsten 20 Jahren noch keine direkten Auswirkungen des Klimawandels zu spüren zu bekommen, auch wenn sie dabei betonten, dass die Veränderung sicherlich vorangehe: *„Vom Klimawandel denke ich, werden wir die nächsten 20 Jahre noch nichts merken.“* – Interviewpartner 1

Auf die Frage, was Umweltschutz für die befragten Personen bedeutet, war neben den tatsächlichen Handlungen und individuell gesetzten Maßnahmen auch die Ansicht vertreten, dass es sich hierbei um eine Selbstverständlichkeit handele, sogar als wichtigstes Thema der jetzigen Zeit (abgesehen von der globalen Pandemie).

„Umweltschutz ist einfach das wichtigste Thema für unsere Zeit und da führt überhaupt kein Weg vorbei.“ – Interviewpartner 6

„Für mich ist es eine „Selbstverständliche Verpflichtung“, die nur deshalb nicht im breiten Bewusstsein verankert ist, weil wir die negativen Effekte der Vernachlässigung von unserem Blickfeld abschirmen – als Gesellschaft. Aus dem Grund entstehen viele der Probleme. Für mich ist es eine Ehrensache, eine Notwendigkeit und eine Richtung – das sind für mich die richtigen Worte.“ – Interviewpartner 4

Aus Beobachtungssicht lässt sich hier festhalten, dass alle Befragten eher emotional reagierten, teilweise sogar besorgt. Fünf Personen fingen in diesem Teil mit großen Ausschweifungen und kritischen Auseinandersetzungen mit politischen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Problemen an, was darauf schließen lässt, dass sie dieses Thema des Umweltschutzes bewegt. Es kann darüber hinaus gesagt werden, dass diese Thematik bei allen Befragten einen Stellenwert im Leben hat, teilweise sogar stark in persönlichen Werten verankert ist, auch wenn die Schwerpunkte, die die Individuen legen, unterschiedlich sind.

3.4.2 Umweltschutz im Hotel/Das wird aktuell getan

In diesem Unterpunkt wurde danach gefragt, was Umweltschutz für das A-ROSA Resort bedeuten würde und was sich die Gesprächspartner darunter vorstellen können. Die Gesprächspartner_innen erzählten von den Maßnahmen, die das A-ROSA Resort bereits umsetzt oder von vorhergehenden Projekten, die sich mit dieser Thematik beschäftigten. Im Housekeeping wird im Bereich der Reinigung darauf geachtet, so wenig chemisches Putzmittel zu verwenden wie möglich.

„Und für die Zimmerreinigung benutzen wir eigentlich nur 3, maximal 4 chemische Reinigungsmittel – für Sanitärbereich, Desinfektionsmittel, Glasreiniger und Spülmittel. Aber Glasreiniger versuche ich auszuführen – wir haben Mikrofasertücher, da verschwenden wir kaum was.“ – Interviewpartner 5

Die Handtücher in den Zimmern werden nur dann gewechselt, wenn sie auf dem Boden oder in der Badewanne liegen. Auch die Bettwäsche wird mittlerweile nicht mehr jeden Tag, sondern alle fünf Tage gewechselt, außer der Gast bleibt sechs Nächte, dann wird während dem Aufenthalt kein Wäschewechsel gemacht. Dadurch

wird Zeit gespart, Ressourcen und selbstverständlich Kosten, wobei es für den Gast kaum Einschränkungen gibt. Auf Wunsch ist der Wäschewechsel verfügbar.

Auch auf kleine Shampoo- und Duschgel-Flaschen wird verzichtet. Stattdessen befinden sich 250 ml Behälter an den Wänden im Badezimmer, die sich nachfüllen lassen und wodurch Ressourcen und viel Müll, vor allem Plastikmüll gespart werden können.

Im technischen Bereich wurde angemerkt, dass im gesamten Hotel bereits LED-Lampen in Gebrauch sind, die am Ende der Produktlebensdauer auf die jeweils modernste Alternative gewechselt werden. Darüber hinaus wird versucht, viel mit Wärmerückgewinnung und natürlicher Kühlung im Sommer zu sparen. Eine wichtige Stellschraube für Nachhaltigkeit ist laut Technik die Abfallentsorgung, da die Restmülltonne die teuerste ist und durch mangelnde fachgerechte Trennung jedoch die, die am meisten genutzt wird.

Im Bereich F&B versuchen die Verantwortlichen das höchste Maß an Bio-Produkten einzukaufen. Hierbei wurde aber die bürokratische Hürde angemerkt, denn wenn das Sortiment des Lebensmittelangebots eine bestimmte Grenze an Bio-Lebensmitteln enthält, so muss dies zertifiziert und ausgeschrieben werden.

„Theoretisch muss ein Betrieb, wenn er irgendwo ein Teilsortiment als biologisch ausweist, von der Austria Bio Garantie zertifiziert werden.“ – Interviewpartner 4

Das aktuellste Projekt war die Neugestaltung der Weinkarte, wobei das höchste Maß an biologisch-zertifizierten Weinen integriert wurde. Diese wurden gekennzeichnet und im Einleitungsteil der Weinkarte können die Gäste nachlesen, warum hierauf besonders Wert gelegt wird. Es liegt somit am Konsumenten, welcher Wein ausgesucht wird und dementsprechend, worauf Wert gelegt wird.

Der zweite Punkt im F&B Bereich ist das Streben danach, Lebensmittelabfälle zu vermeiden. Dazu gab es im Jahr 2020 ein spannendes Projekt mit einem Schweizer

Start Up, bei dem Lebensmittelabfälle nach Gericht und Gewicht dokumentiert wurden. Ziel war es herauszufinden, wo und warum Lebensmittelabfall entsteht.

„Das einmal am Tellerrücklauf, also das, was der Gast sich genommen und nicht gegessen hat. Dann gibt es noch den Buffetrücklauf. Da merkt man von dem Produkt, das fast zur Gänze zurückkommt, da muss ich meine Menügestaltung anpassen. Oder ich merke, dass von dem am Teller viel weggeschmissen wird – dann schmeckt es nicht.“

– Interviewpartner 4

Anhand der Projektergebnisse kann die Menügestaltung, aber auch die Präsentation und Vorportionierung für das Buffet adaptiert werden, um so Lebensmittelabfälle zu reduzieren.

Zum Thema Anreise und Mobilität wurde gesagt, dass sich direkt beim A-ROSA Resort 20 E-Mobilität-Ladestationen befinden und dass es für Mitglieder des Memberclubs auf Level Gold die Möglichkeit eines Abholservices vom Flughafen oder vom Bahnhof gibt. Jedoch wird dieses Angebot kaum angenommen: *„Von unseren deutschen Gästen kommen ca. 1 % mit dem Zug an – das war es auch schon, nicht viel.“*

– Interviewpartner 8

Das Problem hierbei scheint die unattraktive Verbindung mit mehreren Malen Umsteigen zu sein, aber auch die Entfernung, Bequemlichkeit und Mobilität vor Ort sind genannte Hindernisse diesbezüglich. Darüber hinaus ist der Interviewpartner der Meinung, dass das Klientel, das das A-ROSA anspricht, sich nicht für Zugreisen und nachhaltige Anreisen interessiert. Auf die Frage, ob man dies mit Anreizen, möglicherweise mit Gutscheinen attraktiver gestalten könne, war die Meinung, dass das eher schwer wird. Das Hotel selbst hat ja nichts davon, dass der Gast mit dem Zug anreist und müsste trotzdem etwas vom Profit abschneiden. Außerdem ist es eher unwahrscheinlich, dass der Gast für einen 10€ Gutschein eine derart mühsame Anreise auf sich nimmt, wobei der Aufenthalt in Summe so kostspielig ist, dass die 10€ nicht ins Gewicht fallen würde. Es handelt sich einfach um die falsche Zielgruppe und dementsprechend müsste an anderen Stellen gedreht werden.

3.4.3 Umweltschutz im Hotel/Das wäre gut

In diesem Bereich ging es darum, wo sich die befragten Personen Einsparungen vorstellen oder Potenzial für Umweltschutz sehen würden, aber auch wo dringend etwas getan werden sollte. Der am häufigsten genannte Bereich für Einsparungspotenziale war Abfall, besonders Vermeidung, aber auch korrekte Trennung. Ebenso die Minimierung von Lebensmittelabfällen war jener Punkt, den Befragte oft nannten. Dieses Segment erscheint auch aus Kosteneinsparungsperspektive besonders attraktiv zu sein, wie eine Erhebung in den vergangenen Jahren zeigte.

„Wir haben letztes oder vorletztes Jahr eine Review vom Hotel gemacht, wo wir Umweltschutzmaßnahmen einbringen können – das Ergebnis war, dass wir mit Abfallvermeidung viel gewinnen können.“ – Interviewpartner 7

Vier Befragte nannten zudem auch Wäscheservice und Handtücher als wichtigen Drehpunkt, an dem man einsparen könne. Besonders im SPA Bereich fallen große Mengen an Wäsche durch Handtücher an, die eventuell durch dünnere SPA-Auflagen für die Liegen deutlich minimiert werden können. Dies ist ein aktuelles Projekt, das vom Verantwortlichen in Angriff genommen werden möchte. Dadurch erhofft man sich, dass Gäste nicht mehr ein, zwei Handtücher lediglich als Unterlage für die Liege verwenden, sondern zusätzlich zur SPA-Auflage, die deutlich dünner und ressourcenschonender zu waschen ist, nur ein Handtuch für den Körper brauchen.

Auch Reinigungsmittel wurden drei Mal erwähnt, wobei hier das Problem besteht, dass diese sanfte Alternative teilweise zu wenig wirksam für grobe Verschmutzungen und die Kalkablagerungen sind, die durch den Wasserhärtegrad in der Region Kitzbühel verursacht werden: *„Die biologischen Reinigungsmittel waren zu wenig für uns, nicht wirksam genug und das schaut dann nicht sauber aus. Aber ganz biologisch geht nicht – mit Essig kann man nicht reinigen – das Zimmer kann man dann 2 Tage nicht benutzen. Starke Chemie hat aber natürlich Nachteile – es macht die Armaturen kaputt und belastet die Gesundheit der Mitarbeiterinnen. Aber wie gesagt, die biologischen Sachen sind für mich nicht überzeugend.“ – Interviewpartner 5*

Hier war deutlich herauszuhören, dass chemische Reinigungsmittel nicht die beste Wahl wäre, aber da es keine überzeugenden Alternativen gäbe, bliebe man dabei. Vor einigen Jahren wurde eine Reinigung mit biologischen Mitteln versucht, jedoch war das Ergebnis nicht positiv und deswegen ging man zu herkömmlichen Putzmitteln zurück.

Für den Lebensmitteleinkauf wurde von vier Befragten genannt, dass man mehr auf biologische Produkte achten solle, drei erwähnten den Wunsch nach vorzugsweise regionalen Lebensmitteln und Produkten. Dazu sollte auch das Angebot an vegetarischen und veganen Alternativen am Buffet stärker ausgebaut und attraktiv positioniert werden: *„Wie angenehm und wie attraktiv gestalten wir unser Buffet – wie schaut es mit veganer Küche aus? Derzeit sind 30-40% der Fläche mit Fleisch und Fisch belegt – einen großen Effekt macht sicher schon die Reduktion von fleischhaltigen Lebensmitteln aus.“* – Interviewpartner 3

Auch in puncto Stromeinsparung sehen vier Befragte besonders bei der Beleuchtung Potenzial und es wurde mehrmals das gleiche Beispiel genannt: normalerweise ist das A-ROSA Resort in den Wintermonaten ab Einbruch der Dunkelheit bis Sonnenaufgang hell beleuchtet, was natürlich sehr schön aussieht, aber Unmengen an Strom verbraucht. Die Idee war ein Kompromiss, dass man möglicherweise nur bis 23 Uhr beleuchtet, danach aber Strom und Kosten spart, indem man die Lichter abschaltet. Generell wurde Energieeinsparung direkt mit Kosteneinsparung in Verbindung gebracht.

„Ich könnte mir vorstellen, dass Energie ein wichtiges Thema sein wird. Das ist schon oft versucht worden, weil es naheliegend ist. Das wirkt sich direkt auf den Profit aus, man sollte die Kosten niedrig halten. Das, was jetzt dann aber tatsächlich ausgegeben wird, ob Öko-Strom oder nicht, das ist eine andere Sache.“ – Interviewpartner 4

Erneuerbare Energie wurde eher beiläufig erwähnt, wobei die Autorin in der Technik nachfragte, wie es mit einer Photovoltaikanlage aussehen würde. Spannend war die Antwort deswegen, weil die Vorrichtung sogar vorhanden ist und die Idee schon vor einigen Jahren aufkam. Das Problem hierbei ist aber, dass das A-ROSA Kitzbühel das

größte zusammenhängende Schindeldach Europas hat und eine Photovoltaikanlage am Dach würde die optische Schönheit und diese Besonderheit vermindern. Dazu kommt, dass das A-ROSA als Betreiber in diesem Schloss eingemietet ist, was bedeutet, dass die Eigentümer einer solchen Veränderung zustimmen müssten und bis dato wurde dies eher kritisch aufgenommen.

Für das Front Office im Hotel lässt sich noch festhalten, dass dort besonders viel Papier eingespart werden könnte. Derzeit wird jegliche Gästeinformation ausgedruckt, die Zimmermappchen, in denen sich auch die Zimmerkarte befindet, ist gefüllt mit Informationsmaterial, ebenso wie das Resort A-Z, das derzeit ausgedruckt in jedem Zimmer zu finden ist. Auch Rechnungen werden für den Gast mehrmals ausgedruckt und ein Exemplar abgelegt, was aber mittlerweile auch mit digitalen Alternativen zu ersetzen wäre. Der Wunsch danach besteht seitens der Verantwortlichen für diese Abteilung deutlich, da man sich nicht nur eine Ressourceneinsparung und Kostenreduktion, sondern auch Zeitersparnis erhoffen würde: *„Da wird die Mail an den Gast automatisch geschickt mit der Rechnung für den Abreisetag – auch die Abschlussrechnung kommt per Mail und dann gibt es kein Papier mehr. Aber ebenso das Personal hätte mehr Zeit für anderes – da kann man viel machen. Auch wenn es Kosten eher verlagert, es hat trotzdem einen Umweltschutzaspekt.“* – Interviewpartner 8

Es gibt demnach in jedem Bereich des Hotels Ideen und Potenziale für Einsparungen, die teilweise leicht umzusetzen und nicht mit allzu großen Investitionskosten verbunden sind. Im Kapitel der Herausforderungen wird darauf eingegangen, warum solche Ideen bisher nicht durchgesetzt wurden oder gescheitert sind.

3.4.4 Das Österreichische Umweltzeichen

An dieser Stelle wurden die Personen gefragt, ob sie vom Österreichischen Umweltzeichen schon einmal gehört hätten, wie sie es empfinden würden und was sie sich dadurch für das A-ROSA Resort vorstellen könnten. Es ist anzumerken, dass dieses Siegel zwar teilweise vom Namen her bekannt erscheint, aber niemand etwas Genaueres dazu weiß. Auch auf Basis einer kurzen Recherche vor dem Interview, die

drei Personen durchführten, wurde nichts Aussagekräftiges gefunden. Es war ebenso überraschend, dass dieses Siegel nicht in Verbindung mit Tourismus gebracht, sondern eher mit vereinzelt Produkten im Privatbereich assoziiert wurde: *„Ich bin für die Thematik sehr offen. Das Umweltzeichen an sich, von der Positionierung her, lässt sehr viel zu wünschen übrig, weil es nicht präsent ist. Mir kommt es nur unter, wenn ich Recycling-Klopapier oder mal irgendwo einen ökologischen Reiniger kaufe, aber nicht in einer Präsenz, die vor allem Hotels betrifft und besonders attraktiv wirkt.“*
– Interviewpartner 4

Darüber hinaus wurden die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit des Siegels in Frage gestellt. In Hinblick auf Erwartungen an das Österreichische Umweltzeichen sprachen die Befragten von Transparenz und Aufklärung.

„Es soll bekannt sein, Kriterien sollten offengelegt werden, auch wieder Transparenz und Aufklärung. Ist das ernst zu nehmen? Glaubwürdigkeit ist wichtig. Auch das müsste wieder strukturiert und konsequent gemacht werden.“ – Interviewpartner 8

„Oder – wenn ich das jetzt mal so ganz kritisch sagen darf: wenn das wirklich so toll wäre, dann wäre das doch ein Ritterschlag, dann hätte ich sicher schon mehr darüber gehört und gelesen.“ – Interviewpartner 4

Besonders auf Basis der letzten Aussage hier lässt sich festhalten, dass das Österreichische Umweltzeichen derzeit noch mit wenig Bekanntheit in der Tourismusbranche und mangelnder Attraktivität oder sogar Wertschätzung zu kämpfen hat. Dies würde auch erklären, warum die Anzahl der Lizenznehmer_innen verschwindend gering ist.

Zu den Erwartungen zählt auch Sinnhaftigkeit der Kriterien und Umsetzungsfähigkeit. Besonders der Marketingeffekt und der daraus resultierende Nutzen werden mehrmals erwähnt, ebenso wie der Wunsch nach einer Herausforderung und einer Art Verpflichtung, die von einem/einer Externen geprüft werden.

„Es soll sinnvoll sein. Dann spielt natürlich der Marketingwert und die Wertschätzung eine große Rolle. Es soll eine gewisse Wertigkeit haben – dann tun wir es gescheit und voller Überzeugung.“ – Interviewpartner 4

„Wir bemühen uns schon, aber wir bemühen uns eben nicht genug. Und darum ist so ein Umweltsiegel, wo alle in die Pflicht genommen werden ein ganz guter Ansatz.“ – Interviewpartner 6

Dieser Wert, der vom Österreichischen Umweltzeichen zu erwarten wäre, sollte nicht mit zu hohen Kosten, Investitionen und viel Aufwand verbunden sein: *„Es dürfte nicht mit vielen Kosten und viel Aufwand verbunden sein. Geben und Nehmen würde ich sagen.“* – Interviewpartner 3

Eine wichtige Erkenntnis an dieser Stelle ist, dass das Österreichische Umweltzeichen eventuell zu wenig attraktiv und präsent positioniert wird und deswegen der damit verbundene Wert sowie Effekt einer solchen Zertifizierung eher fraglich ist. Eine Abwägung der Verpflichtungen mit zu erwartenden Vorteilen ist für die Befragten schwer vorstellbar.

3.4.5 Herausforderungen für Umweltschutz

Da das Ziel der Masterarbeit die Gestaltung einer Überzeugungsstrategie für die Hotelleitung des A-ROSA Resorts ist, wurde ein besonderer Fokus auf die Herausforderungen und Hindernisse gelegt, die den Befragten in den Sinn gekommen sind. Die Antworten betrafen die Mitarbeiter_innen, das Management und strategische Hürden, aber auch Gäste und deren Ansprüche. Um Meinungen zu diesen drei Bereichen zu erhalten, wurde nach Bedarf direkt nachgefragt und die Richtung der Gespräche sanft gelenkt.

Signifikant ist, dass besonders das Unbewusstsein des Gastes, das in den hohen Ansprüchen und dem Wunsch nach Exklusivität resultieren könnte sowie das Bewusstsein der Mitarbeiter_innen am häufigsten als Herausforderungen genannt wurden.

„... solange so viel Ignoranz da ist, tut sich ein Hotel, das sich darüber positioniert, dass alles möglich ist, sehr schwer. Da sind wir Opfer unserer eigenen Positionierung“ –

Interviewpartner 4

„Da ist natürlich die Frage: Wie sehr interessiert den Kitzbühel-Urlauber Umweltschutz, wenn er hierher mit dem Flugzeug reist, wenn es ihn nicht kümmert, dass Ski fahren auch irgendwo nicht umweltschonend ist und der hier Hummer und Austern isst?“ – Interviewpartner 8

Diese beiden Zitate machen deutlich, dass für Umweltschutz vor allem das Versprechen eines Luxushotels mit Exklusivität und hohem Komfort ein großes Hindernis sein könnte, welches man in Angriff nehmen müsste. Im Endeffekt richtet sich das Angebot nach der Nachfrage, was bedeutet, dass der Gast direkt Umweltschutz und Verantwortungsübernahme des Hotels fordern müsste, damit eine Adaption an diesen Wunsch passieren kann, ohne von wirtschaftlichen Einbußen, Buchungsrückgängen und Beschwerdewellen betroffen zu sein.

„Es ist ein Problem, dass wir die ganze Zeit einen Spagat machen müssen, zwischen „alles ist möglich“ und nicht alles ist sinnvoll.“ – Interviewpartner 4

„Der Spagat zwischen einem Luxusprodukt und der ökologischen Variante – das ist die größte Herausforderung.“ – Interviewpartner 3

Zwei Mal wurde explizit die Herausforderung genannt, Umweltschutz in diesem Luxussegment zu priorisieren, indem die Ansprüche der Gäste und der Wunsch nach Komfort oberstes Gebot sind.

Auch das Engagement der Gäste, die Mission des Hotels zu unterstützen, sehen die Befragten eher kritisch: *„Das Problem ist – wie sieht das in einem Fünf Sterne Hotel aus. Der Gast kommt ja, damit er nichts zu tun hat.“* – Interviewpartner 5

Spannend ist der Punkt der Unwissenheit der Gäste, beziehungsweise der Diskrepanz zwischen dem Alltag zuhause und dem Luxusurlaub, den man sich mal gönnen möchte.

„Ich weiß nicht, inwieweit Umweltschutz für einen Gast entscheidend ist – ist das die oberste Priorität? Oder sind SPA, Image, Fitness wichtiger? Außerdem ist man im Urlaub anders, als zuhause. Die wollen alles machen, was sie zuhause nicht dürfen.“ - Interviewpartner 7

„... aber ich befürchte, dass Geschmack und Exklusivität über alles gehen. Das ist ein bisschen paradox, aber ich glaube, dass im oberen Segment Luxus über alles geht. Da werden keine Kompromisse zugelassen...“ – Interviewpartner 4

Es lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass vor allem die Diskrepanz zwischen Umweltschutz und Luxushotellerie mit Exklusivität und Komfort als größte Herausforderung gesehen wird, die Hand in Hand mit den Ansprüchen der Gäste an diese Hotelkategorie einhergeht. Auf kommunikative Herausforderungen und eventuelle Einbußen wird später nochmals genauer eingegangen.

Aus strategischer Sicht des A-ROSA Resorts lassen sich die Hindernisse der Datenerhebung sowie der Zeitmangel im Arbeitsalltag identifizieren. Darüber hinaus scheint das Bewusstsein und Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter_innen eine wesentliche Rolle zu spielen.

„Wie Leute bei uns blind durchs Unternehmen gehen... das sind teilweise wirklich einfache Sachen, wie das Licht abschalten beim Verlassen eines Raumes.“ – Interviewpartner 2

„Weil da (bei dem Projekt mit Lebensmittelabfall im F&B Bereich) hat man einfach auch gemerkt, dass manche Menschen/Mitarbeiter mit dem Wegschmeißen von Lebensmitteln überhaupt keine Skrupel haben –ich schaffe eine Kultur, die diesem Thema gegenüber sensibilisiert wird, wo sowas nicht toleriert wird, wo kommuniziert wird, wie wichtig das dem Unternehmen ist.“ – Interviewpartner 4

Vier der Befragten meinten, dass es für Umweltschutz und dessen erfolgreiche Implementierung im A-ROSA Resort die Sensibilisierung der Mitarbeiter_innen erfordere und dass jede und jeder Verantwortung übernehmen müsse. Dazu kommt die Fluktuation, die einmal als positiv erachtet wird, weil man so neuen Mitarbeiter_innen gleich das Prozedere erklären könne und eine Umschulung oder Umgewöhnung nicht von Nöten sei. Das andere Mal wurde dies aber negativ gesehen, da man eventuell immer wieder von vorne beginnen muss und ein Prozesswandel mit so viel Fluktuation schwer ist. In dieser Hinsicht wurde auch die Problematik der unterschiedlichen Kulturen und Herkunftsländern der Mitarbeiter_innen als Herausforderung identifiziert. Damit hängt selbstverständlich auch eine sprachliche Barriere zusammen, die passende Kommunikation eher verkompliziert.

„Vielleicht kann man auch überdenken, dass die Kultur der Mitarbeiter_innen ein Problem ist.“ – Interviewpartner 5

„... weil gerade durch die vielen Kulturen der Umgang mit beispielsweise Müll anders ist. Wie wir aufgewachsen sind, das ist komplett anders als woanders.“ – Interviewpartner 2

Aufgrund dessen würden die Befragten Aufklärung und Bildung als wesentlichen Faktor für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie sehen, aber mehr dazu im Kapitel der Unterstützungsideen.

Als letzten Punkt lässt sich noch der Kostenfaktor und die damit verbundenen Vorgaben der Hotelleitung als Herausforderung für Umweltschutz herausfiltern, der von vier Personen genannt wurde.

„Das eine ist die wirtschaftliche Machbarkeit, sprich, dass ich mir nicht den eh schon dünnen Profit zunichtemache, weil dann ist die restliche Wirtschaftsgrundlage für den Betrieb dahin und wenn ich nicht arbeiten kann, dann ist keinem geholfen.“ – Interviewpartner 4

„Man muss abwägen - was kostet mich Kopierpapier und Toner zum Ausdrucken im Gegensatz zu 4 Tablets, um das Ausdrucken zu vermeiden“ – Interviewpartner 8

„Es muss praktisch ein OK von oben geben, einen wirklichen Aufruf das zu tun, damit man sich ganz bewusst mit Umweltschutz auseinandersetzt.“ – Interviewpartner 6

Diese Aussagen hängen stark mit den integrierten Werten, den Zielvorgaben sowie den Kontrollen zusammen. Wie nachfolgend genauer erklärt wird, geht es hier um einen ganzheitlichen Wandel, eine Mission, die von oben initiiert wird, aber von allen Mitarbeiter_innen mitgetragen werden muss.

3.4.6 Umweltschutz wird unterstützt durch...

Die Gesprächspartner wurden direkt gefragt, was für eine Art Unterstützung erwartet oder welche Rahmenbedingungen als unterstützend bei einem Wandel zur Nachhaltigkeitsorientierung als sinnvoll erachtet werden. Des Weiteren wurden in diesen Bereichen aber auch Teilaussagen von anderen Fragen oder Ausschweifungen einbezogen. Als unterstützende Maßnahmen der Integration von Umweltschutz nannten vier Befragte die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild, sodass dies vom Hotel nicht mehr wegzudenken sei.

„Und natürlich das Wichtigste ist, dass man sich nicht nur am Anfang bemüht, sondern dass das in die Philosophie einfließt.“ – Interviewpartner 2

„Wenn die Menschen, die in der Arbeit nicht die privaten Überzeugungen mittragen, und vielleicht nicht so Idealisten sind wie ich das vielleicht bin, dann passiert da gar nichts“ – Interviewpartner 4

„Vielleicht sollten wir auch mal anfangen, unsere Position darzulegen, was für uns als Hotel Umweltschutz bedeutet, was Umweltschutz für unsere Umgebung und unseren Arbeitsplatz bedeutet. Wenn Kitzbühel nicht mehr schön ist, dann haben wir keine Arbeit mehr. Eine ganz schlichte Art und Weise, Brücken zu schlagen und so Verständnis zu schaffen. Das halte ich neben diesem ganzen Greifbaren als eine ganz

wichtige Sache, wenn das oben nicht einsetzt, dann kommt man nicht weit“ - Interviewpartner 6

„Das A-ROSA geht einen neuen Weg – gehen Sie ihn mit uns.“ – Interviewpartner 8

Hand in Hand mit dieser Positionierung und der ganzheitlichen Integration von Umweltschutz in unternehmerische Ziele geht die Aufklärung sowie Sensibilisierung, sowohl bei Mitarbeiter_innen, als auch bei Gästen.

„Gästen muss viel erklärt werden, weil einfach nur machen und dann hinterher sagen „Aso habt ihr das gar nicht mitbekommen“ - genau dann ist es zu spät, um über Umweltschutz zu informieren. Das sind Dinge, die müssten im Vorhinein passieren.“ – Interviewpartner 8

Dies würde bedeuten, dass durch adaptierte Kommunikation und Aufklärung der Gäste ein steigendes Interesse und eine gewisse Vertrauensbasis erwartet wird, wodurch der Wandel zum Umweltschutz im A-ROSA Resort positiv beeinflusst werden würde. Aber auch Integrität, Glaubwürdigkeit und Authentizität gehen mit dem Aspekt der Aufklärung einher.

„Schau, ich glaube, es funktioniert nur dann, wenn du so glaubwürdig bist, wenn du das so spürbar auf allen Ebenen machst, dazu dann aber auch das richtige Klientel ansprichst, die genau das suchen, das muss alles ineinandergreifen.“ – Interviewpartner 4

„Wir müssen darlegen, was wir tun und warum, eine Aufklärungsrolle übernehmen und damit was bewirken.“ – Interviewpartner 8

Unbedingt zu beachten ist im Hinblick auf die Kommunikation an den Gast, dass sie vorurteilsfrei und nicht verurteilend rüberkommt. Dieser Aspekt wurde von zwei Befragten genannt und wird als Grundlage dafür gesehen, Akzeptanz und Vertrauen bei den Gästen zu fördern.

„Ich glaube aber die meisten Gäste begrüßen es, wenn es in einer Art und Weise gemacht wird, die nicht belehrend oder vorwurfsvoll ist. Wir haben schon mal überlegt, in welcher Form wir beim Buffet schreiben könnten, dass sie so oft kommen können, wie sie möchten, ohne dass man mit der Keule schwingt oder dass es nicht blöd rüberkommt. Wir wollen den Gästen ja nicht so wenig wie möglich geben – sehr schwierig.“ – Interviewpartner 4

Diese Aussage wurde in dem Kontext der Buffetpräsentation gemacht, wo es um die Vermeidung von Lebensmittelabfällen geht. Das große Problem hierbei ist, dass die Gäste teilweise schwer einschätzen können, wie viel sie essen möchten oder können. Da landet leider viel im Müll und durch Sensibilisierung in diesem Bereich würde man dementsprechend ein Einsparungspotenzial sehen. Eine ähnliche Einschätzung kommt von Interviewpartner 8: *„Wenn wir das alles umsetzen würden, dann würde uns das mehr kosten, aber wir können nicht im gleichen Maße Preise erhöhen, so kommen weniger Gäste oder Beschwerden steigern sich. Ich glaube es ist schon ein schwieriger Weg. Nur gehen müssen wir ihn irgendwann.“* Das bedeutet, dass wertschätzende, motivierende Kommunikation an den Gast ein Schlüsselfaktor für die Etablierung von Nachhaltigkeit im A-ROSA ist.

Ebenso als unterstützend wird der Wunsch des Gastes nach Umweltschutz und umweltfreundlichen Maßnahmen auch im Urlaub angesehen. Größtenteils sind sich die befragten Personen schon eher sicher, dass dieser Faktor für die Gäste in Zukunft immer wichtiger wird und dass in dieser Hinsicht für das A-ROSA Resort Aufholbedarf besteht.

„Ich glaube Umweltschutz wird immer wichtiger für unsere Gäste, beziehungsweise für jeden Menschen eigentlich, hoff ich zumindest.“ – Interviewpartner 1

„Bio, Regionalität, das wird stärker in den Vordergrund kommen, weil der Urlaubsgast es auch verlangt. Es wird immer attraktiver, immer sympathischer.“ – Interviewpartner

3

Aber auch Einflüsse von externen Umwelten, wie die Förderung von E-Mobilität auf Bezirksebene und ein großes Angebot an regionalen Produkten würden sich positiv auf die Umweltstrategie des A-ROSA auswirken. Einer der Befragten legte viel Verantwortung für Nachhaltigkeit in die Politik. *„Nachhaltigkeit ist ein Luxusgut“* und *„...solange da nicht die Politik eingreift, dann wird es immer nur bei der Freiwilligkeit bleiben und so gehen die Wirtschaftstreibenden den Weg des geringsten Widerstandes und des geringsten Aufwandes...“* – Interviewpartner 4

Des Weiteren nannten zwei Befragte den Bedarf an kreativen Lösungen und das Einschlagen ganz neuer Richtungen, so laut Interviewpartner 6: *„Da sind ganz kreative Lösungen gefragt und die haben wir noch nicht. Da prallten wirklich die Meinungen aufeinander – was geht und was geht nicht“*. Das würde bedeuten, dass man Mut braucht, um neue Wege zu gehen und etwas auszuprobieren, das für das A-ROSA eine neue Ausrichtung darstellen würde.

Drei Mal nannten Befragte den Drang der Kontrolle, um umweltfreundliche Alternativen, die manchmal auch mit mehr Aufwand oder zumindest einer Veränderung der herkömmlichen Arbeitsweise einhergehen, durchzusetzen und konsequent zu verfolgen. Besonders in der Zeit der Umstellung müssten Verantwortliche an diesem Wandel und der Neuausrichtung dran bleiben und dahinter stehen.

„Aber ein Kontrollmechanismus, der fehlt letztlich. Und als letztes Glied steht der Mitarbeiter, wie kann ich das von ihm erwarten, dass er den Deckel auf den Topf setzt, wenn ihm das niemand gesagt hat. Entweder er weiß es von zuhause oder sein Chef sagt ihm das. Und wenn das nicht passiert, dann ist da eine Lücke...“ – Interviewpartner 6

Dieser Kontrollwunsch und der Bedarf an adaptierten Zielvorgaben kamen auch bei der Frage „Was wünschen Sie sich von dem Hotelmanager?“ zur Sprache, worauf im nächsten Kapitel näher eingegangen wird.

3.4.7 Hotelleitung/Management

Um die Wünsche an das Management des A-ROSA Resorts herauszufinden, wurden die Gesprächspartner gefragt, was sie sich für Unterstützung erhoffen würden oder was passieren müsste, damit Umweltschutz ein Thema für die strategische Ausrichtung werden könnte. Der Aspekt, der in Hinblick auf die Überzeugung des Managements von Umweltschutz am häufigsten genannt wurde, ist die Wirtschaftlichkeit. An dieser Stelle lässt sich die Parallele zu den Anforderungen an den Hotelmanager ziehen, nämlich der gesunde Fortbestand des Unternehmens. Hierzu lässt sich Wirtschaftlichkeit und finanzielle Ressourcenschonung zählen.

„Bringt es mir und meinem Umsatz was, wie ändern sich die Zahlen? Das ist aber auch die Hauptaufgabe, damit alles läuft.“ – Interviewpartner 8

Auch weitere Gesprächspartner gaben an, dass die finanzielle Situation sicherlich die Basis für Umweltschutz sei, denn wenn es dem Unternehmen nicht gut gehen würde und beispielsweise die Investitionen anfangs zu hoch wären, dann ist auf Dauer niemandem geholfen. Auch die Verbindung zu dem damit verbundenen Aufwand, den nötigen Investitionen und der Machbarkeit lässt sich feststellen.

„Ich denke, wenn man halt einen Großteil der Kriterien ohne Probleme erfüllen kann, ohne groß zu investieren, das ist schon ein Punkt - dann gibt es klare Anweisungen an die Abteilungsleiter und da steht die Managementebene schon dahinter“ – Interviewpartner 1

Der Wunsch nach Zielvorgaben und auch Kontrolle, wie bereits weiter vorne erwähnt, richtet sich als Erwartung an den Hoteldirektor. Es muss einerseits vorgelebt, andererseits aber auch wirklich eingefordert werden. Das bedeutet eventuell auch eine Veränderung der Prioritäten. Dies hängt direkt mit der Verankerung in den Unternehmenswerten zusammen, die als unterstützender Aspekt festgehalten werden konnten. Dementsprechend wäre eine neue Formulierung des Unternehmensleitbildes und den gelebten Werten ein guter Anfang, um Umweltschutz zu verankern.

Darüber hinaus sind die Vorbildrolle und die Kommunikation des „Warums“, des Hintergrundes des Vorhabens essenziell, vor allem um Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeiter_innen zu schaffen. Interviewpartner 4 sprach hier von *„einem formulierten Verständnis im Zuge einer Markenpositionierung“*. So kann garantiert werden, dass ein kollektives Verständnis über die Neuausrichtung, damit verbundenen Definitionen und Zielen, aber auch über den Hintergrund dieses Wandels gefördert wird.

„Naja es sollte durchgängig sein. Das ist sicher wichtig, um die Mitarbeiter zu überzeugen. Man muss auch klar machen, warum man das tut. Das Warum ist wichtiger, als nur die Info. Erkläre warum.“ – Interviewpartner 8

Besonders die Funktion als Vorbild betonten vier der Befragten: *„Dass der Chef das vorlebt – das ist das A und O“* – Interviewpartner 2. Dazu kommt aber selbstverständlich auch die Verantwortung als Vorbild für jede/n Abteilungsleiter_in, die die Werte genauso vorleben müssen, wie sie es vom Chef, dem Hotelmanager erwarten.

„Die Abteilungsleiter müssen das mittragen, dann bringen sie es auch in ihr tägliches Arbeiten mit ein. Es gibt die Möglichkeit, wirklich eine Schulung zu machen, abteilungsübergreifend und dort muss man hingehen.“ – Interviewpartner 6

In dieser Aussage versteckt sich der Aspekt der verpflichtenden Schulung, also wieder eine Art Kontrolle, mit der die Integrierung von Umweltschutz und die Akzeptanz gefördert werden kann. Darüber hinaus kann nochmal die Parallele zur Integrität im Unternehmen, beispielsweise durch Bestimmung von Verantwortlichen in den einzelnen Abteilungen, herausgefiltert werden.

„Ich glaube, dass das jemand als allen Abteilungen sein muss, jemand muss sich verantwortlich fühlen und auch Kollegen darauf hinweisen. Das hilft, damit man nicht schnell in die alte Rolle zurückfällt. Wenn man Einzelne hat, die sich damit auseinandersetzen und ein Auge darauf haben, dann ist das sicher gut. Es wird kein einzelner Posten sein, das kann sicherlich nur von oben vorgegeben werden, aber das

muss man kleinteilig runterbrechen, um den richtigen Erfolg zu haben.“ – Interviewpartner 8

Dies würde bedeuten, dass nicht nur die Vorbildfunktion der Führungskräfte essenziell ist, sondern dass die Mitarbeiter_innen sich auch gegenseitig motivieren können, was wiederum die Kontinuität untermauern würde.

Zugleich zählen eine Art Vorbildrolle und authentische Präsentation des Hintergrundes und der Ideologie vor dem Gast als Anforderungen an den Hotelmanager, um Glaubwürdigkeit und Integrität zu fördern, aber auch, um die Motivation zur Mithilfe, sowohl von Mitarbeiter_innen, als auch von Gästen zu wecken. Besonders attraktiv wirkt die Darstellung des Einsparungspotenzials für den Gast, damit sichtbar gemacht wird, was direkt und tatsächlich getan werden kann und wofür sich die Mithilfe lohnt.

„Und dann zeigen wir, wie viel wir CO2 sparen, ... das machen wir greifbar und zeigen, dass wir uns das überlegt und durchdacht haben... Transparenz, Marketing, Glaubwürdigkeit“– Interviewpartner 8

„Wichtig ist, dass wir das WARUM kommunizieren, und dann natürlich dem Gast die Werkzeuge in die Hand legen. Tu Gutes und rede darüber – also auch Zahlen zeigen, was sind Einsparungen durch die Mithilfe des Gastes.“ - Interviewpartner 3

Als Werkzeug für den Gast wurde von einem anderen Befragten die Option der Mülltrennung am Zimmer genannt, wodurch anzunehmen ist, dass durch Einführung dieser Maßnahmen von den Gästen ein Beitrag zur Umweltschutzmission des A-ROSA Resorts geleistet wird. Aber auch für Mitarbeiter_innen ist es wichtig, Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, wie beispielsweise Schulungen, Anleitungen und Aufzeigen von Alternativen.

„Ich glaube, dass das schneller geht, als man denkt. Das dauert ein paar Wochen. Wenn Abläufe geändert werden und zwar sinnvoll und man dafür das nötige Werkzeug erhält, dann ist es eigentlich nur eine Umgewöhnung.“ – Interviewpartner 8

Wenn es darum geht, was der Hotelmanager tun kann, um seine Mitarbeiter_innen zur Realisierung von Umweltschutz zu bewegen, dann gab es geteilte Meinungen. Einerseits, dass diese Motivation nur von einem selbst kommen kann und nicht von außen beeinflussbar ist: *„Alles was mit Pflicht zu tun hat, ist schwer – das muss von den Menschen selber kommen... das kann man nicht vorschreiben, das hat mit Werten und Eigeninitiative zu tun.“* - Interviewpartner 1

Andererseits wurde aber auch die Meinung vertreten, dass Integration in die Aufgaben- und Jobbeschreibung sowie eine gewisse Unterordnung der eigenen Werte in Hinblick auf Nachhaltigkeit nötig sein könnten, womit wieder beim Punkt der Aufklärung und Schulung sowieso Sensibilisierung der Mitarbeitenden anzusetzen wäre.

„Wichtig ist, dass auch die Mitarbeiter ihre eigene Kultur, von unterschiedlichsten Ländern und Backgrounds, dass die sich in diesem Thema der Unternehmenskultur unterordnen.“ – Interviewpartner 4

„Es ist vor allem die Sensibilisierung der Mitarbeiter, die kommen nun mal aus aller Herrenländer und teilweise hat Umweltschutz dort kaum einen Stellenwert.“ – Interviewpartner 6

Die Erkenntnis dieses Beobachtungsfeldes ist die Wichtigkeit für Führungskräfte, ein Vorbild zu sein und die Werte, die im Zuge der Nachhaltigkeitsorientierung festgelegt werden, glaubhaft vorzuleben und in den Alltag einzubringen. Die Verantwortung hierfür liegt nicht alleine beim Hotelmanager, sondern bei allen Abteilungsleiter_innen und im Grunde auch bei jedem/jeder einzelnen Mitarbeiter_in. Unterstützend dabei können Schulungen, Sensibilisierungsmaßnahmen und Informationsgrafiken, die tatsächliche Einsparungen greifbar machen, sein. Der letzte Teil des Gesprächs beschäftigte sich mit der eigenen Motivation und was es für individuelles Engagement seitens der Gesprächspartner benötigen würde.

3.4.8 Motivation für Engagement

Eine direkte Frage war, inwieweit die Befragten bereit wären, ihre eigene Arbeitsweise gegebenenfalls zu überdenken, um den Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens gerecht zu werden. Fünf der Befragten sind sehr bereit, einer müsste zuvor von der Sinnhaftigkeit überzeugt werden und die zwei anderen antworteten nicht direkt, sondern nannten Maßnahmen, die vorab passieren müssten.

„Das ist Pflicht, jeder muss dazu was beitragen“ – Interviewpartner 3

An dieser Stelle wurde auch nochmal von drei Personen die Wichtigkeit der Führungskraft als Vorbild genannt, die sich direkt auf die eigene Motivation auswirken würde. Ebenso motivierend würde ein sichtbares Siegel erscheinen, weil man es sich wie eine Art Auszeichnung für besondere Leistungen vorstellen kann und wodurch man zeigen kann, dass das A-ROSA Verantwortung übernimmt. Dieser Aspekt hängt mit Wertschätzung zusammen und müsste dementsprechend vom Österreichischen Umweltzeichen so kommuniziert werden.

„Wenn es in Form eines solchen Siegel ist, ok – aber man muss in irgendeiner Weise schon mal Stellung beziehen und sagen, wir tun was – wir fühlen uns verantwortlich.“
– Interviewpartner 6

Aber auch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, beispielsweise im Housekeeping, durch Vermeidung von chemischen Reinigungsmitteln, welche sich direkt auf die Gesundheit der Mitarbeiter_innen auswirken würden oder die effiziente Gestaltung von Arbeitsprozessen, die dem/der Mitarbeiter_in mehr Zeit für andere Aufgaben lassen, würden maßgeblich zur Motivationssteigerung beitragen.

Aus finanzieller Sicht lässt sich eventuell noch die Möglichkeit von staatlichen Förderungen und Subventionen nennen, die sich auf die Machbarkeit und die Überzeugung des Hotelmanagers aus wirtschaftlicher Perspektive auswirken würde.

Der letzte Punkt, der in Hinblick auf Motivationspotenzial zu erwähnen ist, ist der zeitliche Faktor. Wenn den Mitarbeiter_innen, besonders auf Führungsebene mehr Zeit für die Neuausrichtung von Prozessen und die Arbeit an einem Umweltschutzprojekt bleiben würde, dann würden sie dies eher nutzen. Auf die Frage, wer eine tragende Rolle in diesem Nachhaltigkeitsprozess spielen könnte, wurden teilweise einzelne, besonders engagierte Mitarbeiter_innen genannt, teilweise aber auch die Notwendigkeit, dass aus jeder Abteilung und von unterschiedlichen Hierarchieebenen Mitarbeitende einbezogen werden, die für ihren Bereich eine Art Verantwortung übernehmen. Es lässt sich auch daraus schließen, dass es eine/n Mitarbeiter_in bräuchte, die den Wandel in Bewegung setzt, Vorgänge kontrolliert und Anleitungen sowie Schulungen gibt.

3.4.9 Beobachtung: Stimmungsbild

Eine erste positive Erkenntnis ist, dass alle Gesprächspartner sofort bereit und motiviert für diese Unterhaltungen reagiert haben. Merkbar war darüber hinaus durchgängig das Interesse an der Thematik, das Bewusstsein über die Wichtigkeit und größtenteils auch die Ansicht, dass im A-ROSA Resort viel Potenzial sowie der Wunsch nach Nachhaltigkeit besteht. Die Gespräche waren meistens ausführlicher und deutlich länger als geplant, was aber sehr positiv und dankbar aufgenommen wurde. Das Engagement der Gesprächspartner ist hervorzuheben.

Es wurden zwar einige Hindernisse und Herausforderungen genannt, jedoch erscheint keine dermaßen gravierend, dass sie einer Zertifizierung mit dem Umweltzeichen tatsächlich im Weg stehen könnte. Einem Verantwortlichen der Verwaltung wurden die anfallenden Kosten für das Siegel dargelegt und laut ihm ist das ein akzeptabler Preis, wobei man sich selbstverständlich vorher den zu erwartenden Wert anschauen müsste.

Besonders der technische Bereich würde in der Nachhaltigkeitsorientierung eine tragende Rolle spielen, aber auch dort werden in Hinblick auf die Kriterien des Umweltzeichens und damit verbundenen Maßnahmen keine gravierenden Hindernisse gesehen.

Da es in dieser Masterarbeit um die Überzeugung der Hotelleitung, beziehungsweise des Hotelmanagers geht, ist es besonders erfreulich, dass die Befragten hier kein Hindernis, sondern eher Potenzial sehen. Förderlich ist in dieser Hinsicht, dass die Gesprächspartner schon länger im A-ROSA beschäftigt sind, teilweise mehrere Hierarchieebenen hinter sich haben und bereits in Projekte für Umweltschutz integriert waren.

Aufgrund des regen Interesses an der Forschungsarbeit und am Österreichischen Umweltzeichen hat sich die Autorin entschieden, die Kriterien dieses Siegels entsprechend aufzubereiten und vor Ort in Kitzbühel zu präsentieren. Darauf wird im nächsten großen Kapitel, bei der Überzeugungsstrategie näher eingegangen.

3.4.10 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kommunikation als wichtigstes Instrument für Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und Integrität, sowohl für Mitarbeiter_innen, als auch für Gäste des A-ROSA Resorts gilt. Um Umweltschutz erfolgreich umzusetzen, ist eine Vermittlung der Werte, der Gründe und der dahinterstehenden Ideologie in zielgruppenspezifischer Ansprache grundlegend. Hierbei übernimmt der Hotelmanager in erster Instanz, aber auch die Abteilungsleiter_innen und schlussendlich jede/r Mitarbeiter_in selbst die Verantwortung und eine Vorbildrolle.

In Hinblick auf das Österreichische Umweltzeichen wurde die Attraktivität und damit verbundene Wertschätzung kritisiert. Auch mit Unbekanntheit hat dieses Siegel hier zu ringen. Eine andere Frage ist, welche Rolle diese Zertifizierung übernehmen würde, ob die Kriterien zu leicht zu erreichen wären und es sich nur als Einstieg eignet, oder ob damit strenge Verpflichtungen einhergehen, die für die Situation des A-ROSA angemessen sind.

3.5 Gestaltung der Anreizstrategie für die Hotelleitung

Nachdem in einem ersten Schritt die Bedürfnisse, Wünsche und potenziellen Chancen sowie Herausforderungen im A-ROSA Resort analysiert wurden, ist der nächste Schritt die Gestaltung einer Anreizstrategie für den Hotelmanager. Dazu wurde die Präsentation des Österreichischen Umweltzeichens mit den Kriterien, Anforderungen und Erwartungen entsprechend der Bedürfnisse des Hotels aufbereitet.

Aufgrund des großen Interesses, das während den Einzelgesprächen wahrgenommen werden konnte, hat sich die Autorin dazu entschlossen, die Präsentation des Österreichischen Umweltzeichens vor allen Befragten vor Ort in Kitzbühel abzuhalten, wobei der Fokus stetig auf die Überzeugungsarbeit an dem Hotelmanager selbst liegt.

Der Aufbau der Präsentation gliedert sich in die allgemeine Einleitung und Wichtigkeit von Umweltschutz, worauf das Österreichische Umweltzeichen mit den Kriterien, den Kosten, Aufwandschätzung und dem daraus resultierenden Nutzen folgt. Im Detail ist dieser Ablauf vorgesehen:

1. Einleitung und Worte des Danks
2. Was ist Umweltschutz in Ihren Augen? (auf Basis der Einzelgespräche)
3. Warum braucht es Umweltschutz? (Heranführung an die Thematik mit Vorstellung der Tourismusbranche, CO²-Verbrauch von Reisenden und der Möglichkeit für die Hotellerie, Großes zu bewegen)
4. Nachhaltigkeit und Luxushotellerie – eine Chance? (neues Verständnis von Luxus)
5. Welche Chancen ergeben sich dadurch für Hotels? (Ablaufoptimierung, Stärkung der Wettbewerbsposition, Verknüpfung der drei Säulen der Nachhaltigkeit)
6. Warum braucht es ein Umweltschutzzertifikat? (Qualitätsmanagement, Transparenz, Glaubwürdigkeit)

7. Das Österreichische Umweltzeichen – Hard Facts
8. Ziele für Österreich und das A-ROSA im Speziellen
9. Kriterien des Umweltzeichens (zuerst MUSS, dann SOLL)
10. Fazit Kriterienkatalog: ohne große Aufwände erfüllbar, daher ein guter erster Schritt für das A-ROSA
11. Kosten und Nutzen der Zertifizierung
12. Ablauf der Zertifizierung
13. Aufwandschätzung (Umdenken, Kommunikation, Integration in das Unternehmen, Gästekommunikation und Marketing)
14. Best Practice-Beispiele zur Veranschaulichung der Chancen
15. Fazit insgesamt
16. Dankeschön und Kontaktdaten

Die Präsentation wird in Form von Power Point Slides erstellt, vor allem um die Kriterien möglichst ausführlich darzustellen. Ein besonderer Fokus liegt auf der Art der Kommunikation, in die die Ergebnisse der Einzelgespräche als kleine Anreize zur Identifikation der Befragten integriert werden. Es wird auf folgende Aspekte Wert gelegt:

- Wichtigkeit der Vorbildrolle (aller Führungskräfte, insbesondere des Hotelmanagers)
- Formulierung der Prioritäten – Zielvorgaben und Kontrolle
- Sichtbarmachung der Einsparungen, zur Förderung der Identifikation, Glaubwürdigkeit und Motivation
- Schulungen und Sensibilisierung sowie Bewusstseinsbildung aller Mitarbeiter_innen
- Durchgängiges Konzept und Verantwortliche in allen Bereichen unter der Leitung von einer/einem Hauptverantwortlichen
- Positive Kommunikation, Bestärkung, Mut machen und die Stärke für einen solchen Wandel unterstreichen

Im Anschluss an die Präsentation ist geplant, eine kurze Feedbackrunde abzuhalten, die zur Sicherstellung wichtiger Informationen von der Autorin aufgezeichnet wird. Darüber hinaus folgt darauf ein Einzelgespräch mit dem Hotelmanager, in dem es um Feedback zur Präsentation, Herausforderungen von dem und Motivation für das Österreichische Umweltzeichen geht.

3.6 Präsentation des Österreichischen Umweltzeichens

Die Präsentation im A-ROSA Kitzbühel hat am 19. April 2021 stattgefunden. Wie geplant waren alle Befragten sowie der Hotelmanager und ein Interessent dabei. Der Ablauf fand, wie oben beschrieben, statt und das Resümee war durchwegs positiv. Es wurden einige Verständnisfragen gestellt, die die Autorin zufriedenstellend beantworten konnte. Schon in diesem Umfeld hat sich der Hotelmanager begeistert gezeigt und versichert, dass das A-ROSA diese Zertifizierung anstreben wird. Darüber hinaus kam die Frage auf, wie es nun weitergehen würde und wie die Autorin dem Angebot zur weiteren Mithilfe und Unterstützung bei der tatsächlichen Umsetzung gegenüberstehen würde.

Im darauffolgenden Einzelgespräch mit dem Hotelmanager wurden keine Hindernisse oder Herausforderungen genannt, was darauf schließen lässt, dass die Führungskräfte des Hotels wahrhaftig überzeugt werden konnten. Spannend ist die Tatsache, dass der Hotelmanager bereits vor mehreren Jahren in einem anderen Hotel bei der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie involviert war und eine ähnliche Mission bei seinem Wechsel in das A-ROSA Resort anstrebte. Damals stieß er aber auf Widerstand seitens der Verwaltung in der Zentrale. Dies habe sich geändert und mittlerweile ist der deutliche Wunsch nach Nachhaltigkeitsengagement zu vernehmen, was wiederum die Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen durchaus begünstigt.

Es lässt sich an dieser Stelle und im Sinne der dritten Forschungsfrage festhalten, dass die erarbeitete Überzeugungsstrategie auf Basis der Einzelgespräche und einer fundierten Literaturrecherche für das A-ROSA Kitzbühel gewirkt hat und das Ziel der Autorin im Rahmen dieser Masterarbeit erfüllt werden konnte.

4 Diskussion

In der theoretischen Ausarbeitung der Masterarbeit wurde in einem ersten Schritt das Themengebiet inklusive grundlegender Begrifflichkeiten beschrieben und eingrenzt. Darauffolgend fand eine Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitskommunikation, Nachhaltigkeitsstrategien und daraus resultierenden möglichen Chancen für die Hotellerie sowie eine Vorstellung des Österreichischen Umweltzeichens statt. Auf Basis dieser Erkenntnisse widmeten sich die nächsten Kapitel kommunikativen Grundsätzen und Rahmenbedingungen und klärten die Frage, warum es Zertifizierungen bräuchte. Das Ergebnis dieses Teils war eine abstrakte Systemanalyse, in die die Anforderungen an und Herausforderungen für Hotelmanager_innen auf Basis der theoretischen Erkenntnisse integriert wurden. Dies diente des Weiteren als Grundlage für die empirische Datenerhebung in Form der Einzelgespräche und der Präsentation im A-ROSA Resort Kitzbühel.

Die erste interessante Konformität zwischen Theorie und Empirie ist die Definition von Umweltschutz. Beschrieben wird Umweltschutz in der Literatur als Sammelbegriff für alle Maßnahmen und Bestrebungen, die natürliche Lebensgrundlage der Menschen zu erhalten. Die Befragten nannten zahlreiche Tätigkeiten aus dem Privatbereich, wie beispielsweise Mülltrennung, Vermeidung von Plastik, Verzicht auf Fleisch und keine sinnlosen Autofahrten. Gesammelt sind dies Bestrebungen, die zum Erhalt der Umwelt beitragen. Darüber hinaus ist allen Befragten die Wichtigkeit dieser Thematik bekannt, wie sich besonders über die Ansicht von Umweltschutz als selbstverständliche Verpflichtung wahrnehmen lässt.

Besonders spannend erscheint die immer wiederkehrende Erwähnung der Kommunikation. Beispielsweise wurden regelmäßige Berichterstattung an alle Mitarbeiter_innen, Bewusstseinsbildung und abteilungsübergreifende Workshops sowohl in der Literatur, als auch in den Einzelgesprächen mehrmals genannt. In den Vordergrund kommt hier wieder die Aussage „Tu Gutes und rede darüber“, denn nur durch zielgruppenspezifische Kommunikation können Vertrauensbeziehungen, Glaubwürdigkeit und Identifikation positiv beeinflusst werden. Dies gilt

selbstverständlich auch für die Kommunikation an Gäste, Lieferant_innen, Partner_innen und an weitere Anspruchsgruppen.

Aus der Literatur geht hervor, dass Nachhaltigkeit und Umweltschutz auf allen Ebenen des Unternehmens, in diesem Beispiel auf allen Ebenen des Hotels und vor allem in dem Leitbild, den Werten und den Zielen integriert werden müssen. Dazu zählt ebenso ein grundlegendes Verständnis für diese Themen, das an alle Mitarbeiter_innen kommuniziert wird. Ähnliches ergab sich in den Einzelgesprächen: im A-ROSA Resort wird es im Rahmen einer Nachhaltigkeitsorientierung wichtig sein, die Aufklärungsrolle zu übernehmen, den Sinn und den Hintergrund des Vorhabens offen und ehrlich zu kommunizieren sowie Ergebnisse einzufordern. Dazu gehört ein Kontrollsystem, das jede und jeden in die Pflicht nimmt. Umweltschutz darf nicht mehr freiwillig sein, sondern muss fest verankert werden. Dieses Ergebnis der Empirie deckt sich mit den theoretischen Erkenntnissen.

Um beim Punkt der Kommunikation zu bleiben: ähnlich wie in der Literatur beschrieben, sind auch für das A-ROSA eine positive Art der Zielgruppenansprache, die Funktion als Vorbild und die Übernahme der Aufklärungsrolle sowie Transparenz, Glaubwürdigkeit und Langfristigkeit essenzielle Aspekte, wenn es darum geht, das Nachhaltigkeitsengagement zu äußern. Besonders häufig wurde der Anspruch an den Hotelmanager geäußert, Umweltschutzengagement, die Werte und Maßnahmen vorzuleben, um Glaubwürdigkeit zu stützen. Darüber hinaus sind die Verteilung von Verantwortlichkeiten, die Etablierung eines Umweltschutzteams und die Bewusstseinsbildung aller Mitarbeiter_innen essenzielle Aspekte, die im Zuge dieser Strategieentwicklung im A-ROSA Resort von großer Bedeutung sind. Dies deckt sich wiederum mit den Ergebnissen der Literaturrecherche.

Besonders vielfältig waren die Meinungen der Befragten zum Thema „Erwartungen der Gäste“, jedoch waren sich in einem Punkt alle einig: wenn das A-ROSA Resort eine Umstellung auf Nachhaltigkeit macht, wird eine herausfordernde Phase mit viel Bedarf an Gästekommunikation, Beschwerdemanagement und dennoch möglichen Verlusten von Stammgästen folgen. Auf der anderen Seite waren die meisten jedoch

auch der Meinung, dass dieser Schritt in Zukunft unumgänglich ist und dass dies sowieso irgendwann passieren muss. Unterstützung sehen einige darin, dass sich das Bewusstsein der Menschen, die Integrität persönlicher Werte und der Wunsch nach Verantwortungsübernahme auch im Urlaub positiv verändert. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Literaturrecherche, die zusammenfassend von einem steigenden Umweltbewusstsein der Reisenden ausgeht und dementsprechend große Chancen und wachsende Anforderungen für die Beherbergungsbranche hervorhebt.

Ebenso die Anforderung an den Hotelmanager, die Vision der Nachhaltigkeit in das Image des Luxustourismus zu integrieren, wurde im Rahmen der Überzeugungsarbeit hervorgehoben und so dargestellt, dass die Zuhörer_innen sich darunter etwas vorstellen konnten. Wie in der Literatur beschrieben, geht es um die Vermittlung eines neuen Verständnisses von Luxus, nämlich nicht mehr Glanz und Prunk, sondern das Bedürfnis nach Ruhe, Natur und Selbstverwirklichung, das dem Gast vermittelt werden soll.

Um das betriebliche Umweltengagement nach außen zu kommunizieren, eignen sich laut theoretischen Erkenntnissen Zertifikate oder Siegel, während Glaubwürdigkeit und Transparenz gefördert sowie Qualitätsstandards versichert werden. Trotz positiver Rezensionen des Österreichischen Umweltzeichens und durchaus attraktiver Darstellung dessen ist die Anzahl an damit zertifizierten Hotels in Österreich, besonders im Bundesland Tirol gering. Dies ließ die Frage aufkommen, inwiefern die Kommunikation des gelieferten Nutzens und der Möglichkeit der Attraktivitätssteigerung mithilfe des Österreichischen Umweltzeichens auf Probleme trifft. Im Zuge der Einzelgespräche konnte herausgefunden werden, dass dieses Siegel kaum bekannt ist, dementsprechend wenig seriös wirkt und dass ein möglicher positiver Effekt nach der Zertifizierung fraglich ist. Die Befragten des A-ROSA Resorts würden sich verpflichtende Standards, strenge Kontrollen, aber auch Wertschätzung, Glaubwürdigkeit und einen Marketingeffekt wünschen. Darauf wurde in der Präsentation besonderer Wert gelegt und dank der positiven Rückmeldungen und der gelungenen Überzeugung lässt sich darauf schließen, dass diese Anforderungen befriedigt werden konnten.

Dazu kommt, dass im Zuge der theoretischen Recherche festgehalten werden konnte, dass für die Vorstellung des Themas vor der Hotelleitung nicht nur emotionale Argumentation ausreicht, sondern es wichtig ist, mit Zahlen und Fakten sowie der wachsenden Dringlichkeit des Themas auf objektiver Basis zu kommunizieren. Diese Erkenntnis wurde in der Überzeugungsstrategie und Präsentation berücksichtigt, dementsprechend konnte durch eine fundierte Darstellung von Fakten und Einsparungsmöglichkeiten in Verbindung mit der Wichtigkeit von Umweltschutz, der Steigerung des Umweltbewusstseins der Gäste und dem Wunsch nach Verantwortungsübernahme seitens der Befragten eine Überzeugung realisiert werden.

Nichtsdestotrotz ist zu beachten, dass der Hotelmanager bereits bei Eintritt in das Unternehmen A-ROSA über den Wunsch, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu implementieren, verfügte. Es bleibt also offen, ob dieser, eventuell verdrängte Wunsch durch Diskussion und Beschäftigung der Thematik wieder aufkam und die Überzeugungsarbeit demnach nur das Zünglein an der Waage war oder ob die Präsentation und die Arbeit der Autorin doch eine weitaus wichtigere Rolle gespielt haben. Diese Tatsache ist in Hinblick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu bedenken.

Das Resümee der Forschungsarbeit ist dennoch ein sehr positives, denn auf Basis der theoretischen Recherche in Verbindung mit den Erkenntnissen der Einzelgespräche konnte der Hotelmanager sowie alle Abteilungsleiter_innen des A-ROSA Resorts in Kitzbühel von der Sinnhaftigkeit des generellen Umweltschutzengagements und im Besonderen vom Österreichischen Umweltzeichen überzeugt werden. Darüber hinaus soll dieses Umweltsiegel tatsächlich angestrebt und die damit verbundenen Anforderungen realisiert werden.

5 Conclusio

In diesem abschließenden Kapitel der Masterarbeit wird zuerst eine Zusammenfassung dargestellt, bevor die Forschungsfragen beantwortet und weitere potenzielle Fragen präsentiert werden. Anschließend folgt eine kritische Auseinandersetzung mit der verwendeten Methodik und dem Ergebnis der Forschung, worauf praktische Empfehlungen folgen. Abgeschlossen wird dieses Kapitel sowie die gesamte Arbeit mit einem persönlichen Schlusswort der Autorin.

5.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit befasste sich mit der Gestaltung einer Überzeugungsstrategie der Hotelleitung des A-ROSA Resorts in Kitzbühel. Ziel war es herauszufinden, welche Aspekte hierfür berücksichtigt werden müssen, welche Prägungen Hotelmanager_innen erfahren und welchen Ansprüchen sie gerecht werden sollen.

Im theoretischen Teil ging es um die Begriffsdefinitionen von Nachhaltigkeit und Umweltschutz, um ein grundlegendes Verständnis zu schaffen. Besonders die Verknüpfung ökonomischer, gesellschaftlicher und ökologischer Ziele im Sinne der drei Säulen der Nachhaltigkeit haben die Arbeit geprägt. So konnten bei der Überzeugungsarbeit soziale Effekte und Kosteneinsparungspotenziale in Verbindung mit positiven Umweltaspekten präsentiert werden. Qualitätsmanagement und Zertifizierungen, in diesem Beispiel mit dem Österreichischen Umweltzeichen, bietet in der Hotellerie die Chance, die Interessen unterschiedlicher Stakeholder in eine Strategie, die ergänzend dazu auf Umweltschutz fokussiert ist, zu integrieren. Um einen potenziellen Mehraufwand im ersten Moment und mögliche Investitionen als überwindbare Herausforderung zu sehen, scheint die Konzentration auf das langfristige Ziel und den deutlichen Mehrwert einer Zertifizierung sowie die Orientierung am steigenden Umweltbewusstsein der Gäste als lohnenswert.

Neben der Interessensgruppe der Gäste bilden die Mitarbeiter_innen eine wertvolle Ressource in der Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie, die durch Förderung des Bewusstseins für diese Themen, Schulungen und einer Akzeptanz von Umweltschutz als Teil des Arbeitsplatzes genutzt werden kann. Ganzheitlichkeit, Transparenz und die Funktion der Führungskräfte als Vorbilder spielen in dieser Hinsicht eine bedeutende Rolle.

Im Zuge der empirischen Datenerhebung fanden Einzelgespräche mit Verantwortungsträger_innen des A-ROSA Resorts in Kitzbühel statt, bei denen es um die persönliche Einstellung zu Umweltschutz, Chancen und Herausforderungen für das Hotel sowie die Einschätzung der Wichtigkeit des Hotelmanagers in dieser Hinsicht ging. Aus diesen Erkenntnissen wurde eine Überzeugungsstrategie erarbeitet, die im Rahmen einer Präsentation im A-ROSA Resort vor dem Hotelmanager und allen Abteilungsleiter_innen positiv auf die Wirksamkeit geprüft werden konnte. Die Hauptforschungsfrage sowie die unterstützenden Unterfragen konnten im Zuge der Erstellung der Masterarbeit beantwortet werden, womit sich das nächste Kapitel beschäftigt.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Der Bezug zu den Forschungsfragen wurde direkt bei den jeweiligen Kapiteln angemerkt, weswegen hier nur mehr zusammenfassend auf die Beantwortung eingegangen wird.

Unterfrage 1: Welche Kriterien müssen Hotelbetriebe vorweisen, um eine Zertifizierung des Österreichischen Umweltzeichens beantragen zu können?

Antwort 1: Wie ausführlich in Kapitel 2.4.1 beschrieben, gliedern sich die Anforderungen des Österreichischen Umweltzeichens in zwingend erfüllbare Muss-Kriterien und wählbare Soll-Kriterien, bei denen ein Mindestmaß erfüllt werden muss. Der Kriterienkatalog selbst umfasst elf Bereiche: Management und

Kommunikation, Energie, Wasser, Abfall, Luft und Lärm, Büro und Druck, Reinigung und Hygiene, Wohnen und Ausstattung, Lebensmittel, Verkehr und Mobilität sowie Außenbereiche. Da es sich um eine Verknüpfung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele geht, werden Maßnahmen in all diesen drei Bereichen genannt.

These 1: Die Kriterien betreffen Ökologie, Soziales und Ökonomie, aber auch die Bereiche außerhalb des Unternehmens mit der natürlichen Umwelt, der lokalen Bevölkerung und den Gästen.

Überprüfung 1: Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage stimmt mit der These insofern überein, dass es sich bei den Kriterien und Anforderungen des Österreichischen Umweltzeichens um eine ganzheitliche Leitidee mit Einbeziehung der Interessensgruppen und Verantwortungsübernahme der Umwelt gegenüber handelt. In diesem Sinne konnte die These 1 bestätigt werden.

Unterfrage 2: Welche Stakeholder sind im Hinblick auf eine derartige Zertifizierung für das System A-ROSA relevant?

Antwort 2: Wie in Kapitel 2.6 ausführlich dargestellt, sind in der internen Interessensgruppe vor allem die Mitarbeiter_innen, denen es um einen sicheren Arbeitsplatz, faire Bezahlung, Anerkennung, Gestaltungsmöglichkeiten und Sinnhaftigkeit geht, aber auch Eigentümer_innen, denen es um finanzielle Aspekte, Gewinnsteigerung und Macht geht und Führungskräfte, denen Entscheidungsfreiheit, Wertschätzung und ebenso das Einkommen wichtig sind.

Bei externen Interessensgruppen, besonders im A-ROSA Resort geht es in erster Linie um die Gäste, die ein faires Preis-

Leistungsverhältnis, Prestige, hohe Servicestandards, Erlebnisse und Umweltengagement erwarten. Aber auch Lieferant_innen, denen es um sichere Verträge und ebenso wie der lokalen Bevölkerung um regionale Wertschöpfung geht, sind in diesem Unternehmensumfeld angesiedelt. Der Gesellschaft sind darüber hinaus noch heimische Arbeitsplätze, Integration, Transparenz und soziales Engagement wichtig und Konkurrenten wünschen sich zusätzlich einen fairen Wettbewerb. In weiterer Hinsicht zählen auch Kapitalgeber_innen als externe Einflussgruppen, denen es um nachhaltige Veranlagungen, gute Verzinsung und Vermögenswachstum geht. Letztendlich zählt man auch den Staat dazu, dessen Ansprüche an das A-ROSA Resort Steuern und Abgaben sind, aber auch Sozialleistungen für Arbeitnehmer_innen, nationale Wertschöpfung und den Beitrag zu nationalen Nachhaltigkeitsstrategien. Demnach muss das Hotelmanagement all diese Interessensgruppen integrieren, deren Bedürfnisse berücksichtigen und daran angepasst kommunizieren.

These 2: Die Interessen und Bedürfnisse aller Mitarbeiter_innen, der Muttergesellschaft DSR Holding GmbH, der Partnerhotels, der lokalen Bevölkerung und Einheimischen sowie des Gastes, den das Hotel anziehen versucht, sind zu berücksichtigen, wenn es in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens darum geht, den Weg einer Umweltqualitätszertifizierung einzuschlagen.

Überprüfung 2: Diese These kann bestätigt werden, denn es geht in erster Linie um eine Integration der internen Interessensgruppen, Mitarbeiter_innen sowie Management und Führungskräfte, denn sie sind die Träger_innen der Nachhaltigkeitsmission. Darüber hinaus ist es für den Hotelmanager essenziell, die

Eigentümer_innen und die Hotelleitung der DSR Holding GmbH von der Sinnhaftigkeit des Österreichischen Umweltzeichens zu überzeugen. Für diesen Schritt braucht er aber schon die Rückenstärkung der Abteilungsleiter_innen und Mitarbeiter_innen. Sobald diese Anspruchsgruppen überzeugt und integriert sind, geht es um die Kommunikation an den Gast, damit auch hier Transparenz und Kontinuität geschaffen sowie Glaubwürdigkeit und eine Vertrauensbasis entwickelt werden können. Gleichzeitig müssen Verträge mit bestehenden Lieferant_innen überarbeitet werden und eine Integration in die lokalen Strukturen, wenn nicht schon vorhanden, angepeilt werden. Erst in weiterer Hinsicht geht es um die Anforderungen des Staats und der Kapitalgeber_innen, die jedoch selbstverständlich zeitnah informiert werden müssen.

Unterfrage 3: Was sind wirkungsvolle Strategien, um das A-ROSA Resort in Kitzbühel für das Österreichische Umweltzeichen zu gewinnen?

Antwort 3: Im Kapitel 3.4 wird beschrieben, wie der Hotelmanager von der Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit des Österreichischen Umweltzeichens überzeugt werden konnte. Als Eckpfeiler der Überzeugungsstrategie lässt sich festhalten, dass eine klare Kommunikation der Wichtigkeit der Vorbildrolle deutlich gemacht wurde. Darüber hinaus spielte die Formulierung der Prioritäten mittels klarer Zielvorgaben und Kontrollsystemen eine wichtige Rolle. Um die Identifikation mit der Mission, Glaubwürdigkeit, Transparenz und Motivation bei Mitarbeiter_innen zu stärken, bietet sich die Sichtbarmachung von Einsparungen an. Schulungen eignen sich dazu, um das Bewusstsein dieser internen Anspruchsgruppe zu fördern und positive Kommunikation in Verbindung mit Mut machen und Bestärkung unterstützen wiederum die Identifikation.

Aus Managementperspektive eignet sich die Erstellung eines umfassenden Nachhaltigkeitskonzepts, in dem die Verantwortlichkeiten verteilt werden, Ziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser festgelegt werden. Auch die Sicherung der Wettbewerbsposition durch Differenzierung und Orientierung an sich wandelnden Gästebedürfnissen und steigendem Umweltschutzbewusstsein der Reisenden sind schlagkräftige Argumente.

Neben diesen Aspekten, die in die Überzeugungsstrategie eingearbeitet wurden, war es sinnvoll, mit dem Warum anzufangen und zuerst aufzuzeigen, warum es Umweltschutz braucht, ebenso wie eine Auseinandersetzung mit den Chancen für die Umwelt, wenn Hotellerie Verantwortung übernimmt. Eine ausführliche Erklärung des Kriterienkatalogs und eine Veranschaulichung der Möglichkeiten mittels Best Practice Beispielen haben das Verständnis gefördert und Interesse geweckt. Darüber hinaus hat auch hier wieder positive Kommunikation und Bestärkung eine tragende Rolle übernommen.

These 3: Um die Hotelleitung des A-ROSA Kitzbühel von dem Österreichischen Umweltzeichen zu überzeugen, sind realistische Prognosen auf Basis einer aktuellen Ist-Analyse sowie die Einstellung der Gäste und dem Nachfrageverhalten nach nachhaltigen und umweltfreundlichen Hotelangeboten hilfreich.

Überprüfung 3: These 3 lässt sich demnach bestätigen, da sich ähnliche Erkenntnisse auf Basis der Empirie und Literatur herausgestellt haben, wie ursprünglich zu Beginn der Masterarbeit angenommen wurden.

Unterfrage 4: Wo besteht im A-ROSA Potenzial zur Verbesserung und zur Umsetzung von klimaschonenden Maßnahmen?

Antwort 4: Kapitel 3.3 beschäftigt sich ausführlich mit der Beantwortung dieser Forschungsfrage, indem die potenziellen Einsparungsquellen anhand des Kriterienkatalogs herausgefiltert und anschließend auf die Abteilungen verteilt werden. An dieser Stelle soll dies kurz zusammengefasst werden.

Für den Food and Beverage Bereich des A-ROSA Resorts besteht Potenzial für Einsparungen in der Verwendung von Mehrweggebinden, der Verminderung des Gebrauchs von Portionspackungen sowie von Einweggeschirr und -produkten. Aber auch die Priorisierung regionaler und saisonaler Produkte reduziert nicht nur lange Transportwege und dementsprechend CO² Emissionen, sondern kann günstiger ausfallen, als bisherige Einkaufspolitik.

Ein wichtiger Bereich ist die Abteilung Housekeeping, die durch Verwendung umweltschonender Wasch-, Spül- und Reinigungsmittel, dem Verzicht auf chemische Rohrreiniger, die Vermeidung von Einwegprodukten im Sanitärbereich, wie beispielsweise Duschhauben, Nagelfeilen, Shampoo und Bürsten sowie Einweg-Handtücher und Bettwäsche mit Einsparungen rechnen kann.

Die Abteilung Technik nimmt nicht nur eine Schlüsselrolle in der Nachhaltigkeitsstrategie ein, indem alle Zahlen und Einsparungen dort zusammenlaufen, sondern es bieten sich Chancen für Einsparungen, beispielsweise durch detaillierte Überwachung des Verbrauchs von Energie, Wasser, Abfall und chemischen Reinigungsmitteln. Aber auch mittels allgemeiner

Wartung besonders energieintensiver Geräte, der Erhebung des Energieverbrauchs und die Erstellung eines Energieausweises lassen sich solche Potenziale erkennen. Ein vielversprechender Punkt ist die Verwendung erneuerbarer Energie im Heizkessel für die Raumheizung und Warmwasserbereitung, aber auch Wärmedämmungsmaßnahmen, energieeffiziente Klimageräte, die sich automatisch abschalten, energiesparende Leuchtmittel und intelligente Systeme stellen sich als sinnvoll heraus. Andere Vorschläge sind die Vermeidung von Heiz- oder Kühlgeräten für die Outdoor-Nutzung, die Abdeckung von beheizten Schwimmbädern im Freien, Wassersparteknik bei WC-Spülkästen, Urinalen, Wasserhähnen und Duschen sowie Abfallvermeidung, Recycling und fachgerechte Entsorgung. Je nach Ist-Stand und Strenge der gesetzten Maßnahmen bieten sich unterschiedlich hohe Potenziale zur konkreten Einsparung von Kosten im A-ROSA Resort.

These 4: In den Abteilungen Food and Beverage, Housekeeping, Technik und SPA werden die größten Potenziale zur Einsparung erwartet.

Überprüfung 4: Bis auf den Bereich SPA kann die These bestätigt werden. Jene Einsparungspotenziale, die sich im SPA Bereich ergeben würden, sind bereits Teil anderer Abteilungen, vor allem Technik und Housekeeping. Beispielsweise Chlor oder Hygienemittel, die nur im SPA verwendet werden, betreffen trotzdem in erster Instanz Housekeeping und Technik. Ebenso Beleuchtung, Energieverbrauch und Wasser. Vorwiegend ist also neben der Abteilung Technik auch in den Bereichen Housekeeping und F&B mit Einsparungen zu rechnen.

Die Hauptforschungsfrage der Masterarbeit war folgende:

Welche Handlungen erscheinen empfehlenswert, um die Hotelleitung des A-ROSA Resorts von einer Umweltqualitätszertifizierung als den Unternehmenserfolg unterstützende Maßnahmen zu überzeugen?

Antwort:

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass sich die Einzelgespräche mit Verantwortlichen und Führungskräften als zielführend herausgestellt haben, da die theoretischen Ergebnisse mit einer ersten Einschätzung der Mitarbeiter_innen verknüpft werden konnten. So ergab sich die Möglichkeit, einen Einblick in die aktuellen Herausforderungen, Handlungsmuster und Machtstrukturen zu gewinnen, wodurch die Überzeugungsarbeit und Argumentation für das Österreichische Umweltzeichen adaptiert werden konnte.

Darüber hinaus spielte positive Kommunikation, die vorwurfsfrei und ohne schlechtes Gewissen zu erzeugen passierte, gemeinsam mit Bestärkung und Erwähnung des breiten Kompetenzpools der Führungskräfte eine essenzielle Rolle. Dadurch wurde dem Hotelmanager vor Augen geführt, dass er ein starkes Team hat, dem Umweltschutz etwas bedeutet und die nahezu nur mehr auf die Vorgaben warten, um ihre Ideen umzusetzen und eine Nachhaltigkeitsstrategie zu verfolgen.

Darüber hinaus ist noch die fundierte Ausarbeitung der Thematik essenziell, um auf Fragen rasch antworten zu können, Glaubwürdigkeit und Authentizität vermitteln zu können. Dementsprechend spielte die ausführliche Literaturrecherche eine wichtige Rolle.

Auch die Präsentation persönlich und direkt in Kitzbühel kann als Erfolgsfaktor angesehen werden, da Überzeugung so leichter stattfinden kann, als beispielsweise Pandemie-bedingt nur in virtueller Form. Auch interaktive Diskussionen, Unterbrechungen der Präsentation und aktive Fragen der Zuhörer_innen lassen sich als unterstützende Aspekte identifizieren.

Wie bereits in der Diskussion erwähnt, spielt die Tatsache eine Rolle, dass der Hotelmanager bereits seit Beginn seiner Zeit im A-ROSA Resort eine Umweltstrategie implementieren wollte, von der Geschäftsführung des Unternehmens vertröstet wurde. Demnach ist es fraglich, ob die Überzeugungsarbeit dieser Masterarbeit ausschlaggebend für die aufkommende Motivation ist oder ob dies lediglich einen kleinen Beitrag in puncto Auffrischung der Thematik geleistet hat. Aufgrund dessen sind die Ergebnisse kritisch zu betrachten.

5.3 Weiterführende Fragen

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde die grundsätzliche Prägung und Einstellung von Hotelmanager_innen gegenüber Nachhaltigkeit und Umweltschutz auf Basis der Literaturrecherche behandelt. Nebenbei wurden im Rahmen der empirischen Erhebung Herausforderungen, unterstützende Aspekte und Chancen erfragt. Spannend wäre auf Basis dessen eine mögliche Forschung über Herausforderungen im Zertifizierungsprozess selbst. Wann treten die ersten Hürden auf, die es zu überwinden gilt und wie schaffen es Hotels, trotzdem an ihrer Nachhaltigkeitsstrategie dran zu bleiben? Diese Forschungsvertiefung wäre eventuell ein spannendes Dissertationsthema für die Autorin, die durch diese Masterarbeit die Teilverantwortung für die Umsetzung des Österreichischen Umweltzeichens im A-ROSA Resort erhalten hat. Es wäre also durchaus spannend, an diesem Forschungsthema dranzubleiben und herauszufinden, wie sich die Motivation und das Durchhaltevermögen der nun begeisterten Verantwortlichen im Laufe des Etablierungsprozesses verändern.

Ebenso die Beobachtung der Führungskraft während dem Prozess, also die Einnahme der Vorbildfunktion, die Handhabung von Herausforderungen, Kommunikation an Abteilungsleiter_innen und Mitarbeiter_innen sowie Rechtfertigung vor weiteren Anspruchsgruppen wäre interessant. Des Weiteren erscheint es interessant, herauszufinden, wie wichtig die Vorbildrolle in einem Veränderungsprozess tatsächlich ist, welche Hindernisse mit einem motivierenden, authentischen Vorbild gemeistert werden können und ob es sich dabei wirklich um eine Führungskraft handelt. Damit könnte man Probleme oder schwierige Phasen

identifizieren, in denen man weiteren Hotels oder generell Unternehmen vermehrt Unterstützung und Beratung anbieten könnte.

Aus Perspektive der Gäste wäre interessant herauszufinden, wie die ersten Reaktionen aussehen, wenn ein Hotel Umweltengagement kommuniziert und auf Basis dessen eventuell Gegebenheiten auch für Gäste ändert. Wie sieht die Bereitschaft zur Mithilfe bei Reisenden aus – wie resultierend aus der Literaturrecherche durchwegs positiv oder häufen sich in der Anfangsphase eventuell sogar die Beschwerden? Ist es verifizierbar, dass mittels sanfter „Nudges“, kleinen Anstößen die Bereitschaft zur Mithilfe gesteigert werden kann oder bleibt im Luxussegment der Wunsch nach Übermaß und Komfort bestehen? Auch eine Forschung zur Wahrnehmung der Gäste von Hotels, die sich zu Umweltschutz bekennen und dies entsprechend kommunizieren, wäre interessant. Hierbei könnte man vergleichen, wie sich die Zufriedenheit von Gästen, die ihren Urlaub in umweltfreundlichen Hotels verbringen, im Kontrast zu Gästen, die keinerlei Wert auf Nachhaltigkeit legen, verhält. Oder auch eine Messung der Veränderung der Gästezufriedenheit im A-ROSA Resort, vor der Umstellung im Vergleich zur Zufriedenheit nach Umstellung auf Nachhaltigkeit. Besonders interessant erscheint der psychologische Aspekt dahinter – wie wirkt sich Nachhaltigkeit und Verantwortungsübernahme des Hotels auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Gäste während einem Luxusurlaub aus?

Um einen Anreiz aus einem Einzelgespräch aufzufassen: *Wie können Hotels die Integrität der persönlichen Werte von Reisenden auch in der Urlaubsdestination fördern?* Hier ging es um die Herausforderung, dass Menschen in ihrem privaten Umfeld zwar schon teilweise nachhaltige Handlungen und auch Umweltschutz integriert haben, im Urlaub werden diese Prinzipien aber leicht einmal vergessen, da dieser als Ausbruch aus dem Alltag gesehen wird. Eine Beschäftigung mit dieser Diskrepanz und mögliche Maßnahmen zur Vermeidung dieser, um Umweltschutz und Umweltbewusstsein konsequent zu stärken, wäre in diesem Hinblick ein spannendes Thema. Am Puls der Zeit wäre darüber hinaus auch eine Forschung in die Richtung, inwieweit die weltweite Corona-Pandemie das Reiseverhalten und besonders nachhaltige Handlungen der Reisenden verändert hat. Spannend wäre es

demnach, ob sich ein neues Umweltschutzbewusstsein bei Touristen gebildet hat, woraus eine große Chance für Nachhaltigkeit im Beherbergungssektor entstehen könnte.

5.4 Methoden- und Ergebniskritik

Wie bereits zu Beginn der Eingrenzung und Zielsetzung dieser Masterarbeit angenommen wurde, stellte sich die Beschaffung der Literatur anfangs problematisch dar. Nach intensiver Beschäftigung mit der Thematik auch über die Forschungsarbeit hinaus sowie durch anregende Gespräche mit dem Masterarbeitsbetreuer und anderen Personen mit Fachwissen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Hotellerie und Umweltschutz, konnte die Recherche spezifisch ausgeweitet werden und vor allem Bücher, die aufgrund der Corona-Pandemie teilweise kostenfrei online zu finden waren, wurden herangezogen.

Der Fokus der Recherchearbeit lag darauf, qualitativ hochwertige Quellen zu verwenden, auf Zitate aus zweiter Hand zu verzichten und auf Internetquellen größtenteils zu verzichten. Dennoch bestehen in dieser Arbeit Zitate aus zweiter Hand und ebenso Internetquellen wurden vermehrt verwendet. Hier wurde aber darauf geachtet, hochwertige Seiten und Quellen zu nutzen sowie eine grobe Autorenrecherche vorzunehmen.

Festhalten lässt sich an dieser Stelle, dass die Autorin mit einer gewissen Euphorie und Motivation an diese Forschungsarbeit herangegangen ist, was eventuell bedeuten kann, dass die Literaturrecherche sich auf Quellen und Erkenntnisse stützt, die dabei helfen, das gewünschte Ergebnis hervorzurufen.

Ursprünglich war geplant, die teilnehmende Beobachtung im Rahmen eines längeren Praktikums im A-ROSA Resort durchzuführen und eine Ist-Analyse des Verbrauchs zu erstellen. Auf Basis dieser Analyse hätte es die Möglichkeit einer fundierteren Ausarbeitung von Potenzialen und handfeste Berechnungen zur Kostenreduktion gegeben. Stattdessen wurde eine Aktionsforschung durchgeführt, wobei Einzelgespräche grundlegend für die Erarbeitung der Überzeugungsstrategie waren.

Hier wurde jedoch bewusst auf die Methode der Experteninterviews verzichtet, da nicht nur die Datenerhebung das Ziel war, sondern darüber hinaus die Analyse von verdeckten Elementen, wie ein Stimmungsbild, Hindernisse, eventuelle Ängste und Zweifel, aber auch die Motivation und persönliche Werte. Um dies herauszufinden wäre es aber auch möglich gewesen, die Experteninterviews sowohl auf Datenerkenntnisse nach Mayring und auf Zusammenhänge nach Dichte und Geetz auszuwerten, womit eben beide Aspekte abgedeckt wären.

Auch die Präsentation vor Ort fällt in die Methodik der Aktionsforschung, jedoch wäre hier ebenso die Option einer Einzelfallstudie oder eines sozialen Experiments bestanden. Es wurde jedoch bewusst die Methode Aktionsforschung gewählt, da das übergreifende Ziel nicht nur eine Beobachtung und Datenerhebung war, sondern dass die Autorin wirklich einen Wandel initiieren wollte. Nichtsdestotrotz wäre es spannend, ebenso die anderen Methoden für ähnliche Vorhaben in ähnlichem Kontext zu erproben.

Eine direkte Übertragbarkeit auf andere Hotelsysteme kann hier nicht garantiert werden, da jedes System als solches einzigartig ist und demnach andere Faktoren zur Überzeugung brauchen wird. Darüber hinaus ist klar festzustellen, dass der Wunsch nach Umweltschutz seitens der Verantwortlichen des A-ROSA Resorts bereits vorhanden war, was darauf schließen lässt, dass die Überzeugungsarbeit demnach wesentlich leichter ausgefallen ist, als es bei Gegner dieser Thematik zu vermuten wäre.

In Hinblick auf die positive Überzeugung des Hotelmanagers ist anzumerken, dass ähnlich wie bei den anderen Führungskräften bereits der Wunsch nach Umweltschutzengagement vorhanden war, an dem dementsprechend einfacher angeknüpft werden konnte, als bei Personen, die sich mit dem Thema noch nicht auseinandergesetzt haben oder davon abgeneigt sind. Es bleibt also kritisch zu betrachten, ob diese Tatsache die erarbeitete Überzeugungsstrategie gänzlich verwirft oder ob sie einen wichtigen Beitrag zur tatsächlichen Umsetzung des Österreichischen Umweltzeichens beiträgt.

Kritisch erscheint weiters, dass die Autorin im untersuchten Forschungsfeld bereits bestehende Beziehungen hatte und demnach ein Einstieg in das System wesentlich leichter erschien, als es gänzlich fremden Personen möglich wäre. Dies könnte eine Auswirkung auf das entgegengebrachte Vertrauen haben.

Die Vorgehensweise erscheint jedoch als guter Ansatz, weitere Hotels von Umweltschutz zu überzeugen. Demnach spielen die Erhebung der Bedürfnisse, detaillierte Vorab-Recherche, die positive Art der Kommunikation und die Darstellung von motivierenden Beispielen anderer Hotels eine wichtige Rolle. Am Konstrukt dieser Forschungsarbeit kann man sich demnach orientieren, auch wenn eine direkte Übertragbarkeit der Ergebnisse nicht möglich ist. Nichtsdestotrotz lassen sich praktische Empfehlungen ableiten, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird.

5.5 Praktische Empfehlungen

Basierend auf theoretischen und empirischen Erkenntnissen der Forschungsarbeit kann in erster Linie der Prozess der Erarbeitung einer Überzeugungsstrategie mitgenommen werden, folgende Empfehlungen dafür sind möglich:

Erhebung der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen

Besonders hilfreich hat sich die Bedürfnisanalyse der Verantwortlichen des A-ROSA Resorts herausgestellt, da die Überzeugungsstrategie so gezielt angepasst werden konnte. Darüber hinaus erscheint es ebenso empfehlenswert, sich mit den Wünschen, Einstellungen und Werten sowie potenziellen Herausforderungen seitens der Abteilungsleiter_innen zu beschäftigen, um pointiert Lösungen präsentieren zu können, die mit der Bedürfnisanalyse korrelieren.

Die Wichtigkeit der Vorbildrolle

Damit eine Veränderung in einem Unternehmen passieren kann, sodass sie auch von allen Mitarbeiter_innen mitgetragen wird, spielt der/die Chef_in eine wichtige Rolle. An der Führungsspitze müssen die neuen Werte verkörpert werden, hier muss der Wandel spürbar gemacht werden. Natürlich können auch Mitarbeiter_innen

jeglicher Hierarchiestufen für eine ganzheitliche Überzeugung aller wertvoll sein, jedoch bestimmt die Führungskraft die Glaubwürdigkeit und Integrität maßgeblich. Das spiegelt sich darüber hinaus auch in den Zielvorgaben wider, die im Sinne einer Nachhaltigkeitsorientierung zum Wohle der Gesellschaft und der Ökologie ebenso ausgerichtet sein müssen, wie das Streben nach ökonomischem Erfolg.

Detailreiche Erklärung der Thematik, Kommunikation des Hintergrundes

Es erscheint empfehlenswert, dass sich die Person, die Führungskräfte von einer Umweltstrategie überzeugen möchte, mit Nachhaltigkeit, nachhaltiger Entwicklung, daraus resultierenden Chancenpotenzialen und den Fakten rund um das angestrebte Qualitätssiegel beschäftigt und auf Fragen dementsprechend überzeugend antworten kann. Grundlage für die Motivationsarbeit ist natürlich, dass man selbst von der Wichtigkeit und dem Siegel überzeugt ist. Im Hinblick auf die Art der Kommunikation ist es empfehlenswert, auf Negatives wie Schuldzuweisungen und Vorwürfe zu verzichten. Anstelle dessen ist es motivierend, Positives zu bestärken und mutmachend zu kommunizieren.

Wichtigkeit von Umweltschutz deutlich machen

Grundlegend für diesen Wandel ist die Wichtigkeit von Umweltschutz. Es ist demnach ganz deutlich klar zu machen, dass jeder/jede eine Verantwortung der Natur und der Umwelt als gesamtes trägt und dass es im Sinne internationaler sowie nationaler Klimadebatten höchste Zeit ist, aktiv zu werden. Wie bereits erwähnt, spielt mutmachende Kommunikation eine wichtige Rolle und in diesem Kontext das Aufzeigen von Chancen durch Nachhaltigkeitsorientierung für die Hotellerie. Eine Verknüpfung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele soll gesundes Fortbestehen des Unternehmens in Harmonie mit gesellschaftlichen und naturschonenden Aspekten deutlich machen. Dies ist besonders empfehlenswert, da dadurch auch ein bereits verinnerlichter, jedoch schlummernder Wunsch nach Umweltschutzorientierung adressiert wird.

5.6 Persönliches Schlusswort

Mein innerer Antrieb und mein Wille, etwas in der Welt zu verändern, haben mich auf die Idee gebracht, die Chancen von Umweltschutz in der Hotellerie zu verdeutlichen und herauszufinden, was es für eine Überzeugung der Verantwortlichen braucht. Mein Masterarbeitsbetreuer Herr Friedl hat meine Übereifrigkeit auf eine Machbarkeit heruntergebrochen, wodurch sich mein Blick auf die Thematik geschärft hat. So trug die Recherche für und Erstellung der Forschungsarbeit nicht nur zur Erreichung meines Masterabschlusses bei, sondern prägte mich vielmehr auch persönlich, regte mein Denken über den Tellerrand hinaus an und stärkte meinen Willen, durch neue und kreative Ansätze etwas zu verändern – angefangen in einem Hotel, dem A-ROSA Resort in Kitzbühel.

Besonders die empirische Datenerhebung gemeinsam mit den Abteilungsleiter_innen und dem Hotelmanager des Luxushotels haben mich begeistert und großes Potenzial erkennen lassen. Darüber hinaus bin ich stolz, sagen zu dürfen, dass auch über die Masterarbeit hinaus das Vertrauen in mich gesetzt wird, sodass ich an der tatsächlichen Umsetzung der Umweltstrategie im A-ROSA Resort mitwirken darf.

Ich hoffe, dass diese Arbeit ein motivierender Lichtblick für Hoteliers und Verantwortungsträger_innen in der Beherbergungsbranche ist, sich mit der Wichtigkeit und vor allem den Chancen durch Umweltschutz zu beschäftigen, denn wie zu Beginn bereits erwähnt:

„Unser Schicksal hängt nicht von den Sternen ab, sondern von unserem Handeln.“

William Shakespeare

6 Literatur

- Abbate, S. (2014). *Unternehmenskultur fördern. Sieben Schritte zu einer dynamischen und motivierenden Wertevermittlung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ahlrichs, R. (2012). *Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft. Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- AMS. (2021). *HoteldirektorIn*. Verfügbar unter:
<https://www.ams.at/bis/bis/StammberufDetail.php?noteid=524>
- Anderhuber, B. (2014). *Bildung als Schlüsselfaktor im CSR-Management. Gestaltung von Anschlussfähigkeit zwischen bestehender Bildungspraxis in Tourismusschulen und dem Querschnittsthema CSR im Tourismus*. Graz: FH JOANNEUM.
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. München: Springer-Verlag.
- Bendel, O. (2019). *Bildung*. Verfügbar unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/bildung-100060/version-370844>
- Blind, K. & Mangelsdorf, A. (2016). Zertifizierungen in deutschen Unternehmen - zwischen Wettbewerbsvorteil und Kostenfaktor. In R. Friedel & E. Spindler (Hrsg.), *Zertifizierung als Erfolgsfaktor. Nachhaltiges Wirtschaften mit Vertrauen und Transparenz* (S. 23–32). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Boutiquehotel Stadthalle. (2020). *Warum Ihr Aufenthalt im Boutiquehotel Stadthalle nicht nur gut sondern ausgezeichnet ist*. Verfügbar unter:
<https://www.hotelstadthalle.at/info/auszeichnungen-boutiquehotel-stadthalle.html>
- Brüggemann, H. & Bremer, P. (2015). *Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Brugger, F. (2010). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2016). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für erfolgreiches Qualitätsmanagement* (10. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bundesministerium für Finanzen. (2012). *Umweltschutz. Übersicht gemäß § 42 Abs. 4 BHG 2013*. Verfügbar unter:
<https://www.bmf.gv.at/services/glossar.html?selection=U>
- Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt und Energie, klimaaktiv (Mitarbeiter). (2020). *Österreichisches Umweltzeichen. Das Österreichische Umweltzeichen ist das unabhängige Gütesiegel für Umwelt und Qualität*. Verfügbar unter:
<https://www.klimaaktiv.at/haushalte/einkaufen/umweltzeichen.html>
- Bundeszentrale für politische Bildung. (o.J.). *Umweltschutz*. Verfügbar unter:
<https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-in-einfacher-sprache/271155/umweltschutz>
- Bündnis Entwicklung Hilft. (2020). *Weltrisikobericht 2020*. Verfügbar unter:
<https://weltrisikobericht.de/>
- Choi, H., Jang, J. & Kandampully, J. (2015). Application of the extended VBN theory to understand consumers' decisions about green hotels. *Journal of Hospitality Management*, (51), 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.004>
- Dierkes, M.-J. & Wulf, S. (2018). Motivation und Leistungsbereitschaft verbessern - Anreizsysteme mit drei Handlungsfeldern effektiver gestalten. In C. von-Au (Hrsg.), *Anreizsysteme für Leadership-Organisationen* (S. 99–114). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Duden. (2020a). *Klimafreundlich*. Verfügbar unter:
<https://www.duden.de/node/148875/revision/148911>
- Duden. (2020b). *Klimaneutral*. Verfügbar unter:
<https://www.duden.de/node/148877/revision/148913>

- Duden. (2020c). *Klimaschonend*. Verfügbar unter:
<https://www.duden.de/node/148881/revision/148917>
- Englert, M. (2019). Road to Excellence: Potenzial des Sustainable Managements im 21. Jahrhundert. In M. Englert & A. Ternes (Hrsg.), *Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln* (S. 2–22). Berlin: Springer Gabler.
- Feess, E. (2018a). *Treibhauseffekt*. Verfügbar unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/treibhauseffekt-51434/version-274601>
- Feess, E. (2018b). *Umweltschutz*. Verfügbar unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/umweltschutz-47401/version-270666>
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2008). *Organisationsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Fischer, L. & Lüdemann, D. (2019). Diese Phrasen zum Klimawandel müssen wir streichen. *Zeit Online*. Verfügbar unter:
https://www.zeit.de/wissen/umwelt/2019-12/umweltschutz-klimawandel-aktivismus-ausreden-gewissen?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- Frey, D. & Schmalzried, L. (2013). *Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co*. Berlin: Springer-Verlag.
- Friedl, H. A. & Schuster, A. (2018). „Ich wechsele den Chef!“. Fachkräftemangel als Ausdruck der Wechselwirkungen zwischen Führungsstil und Unternehmenskultur in der Hotellerie – und strategische „Gegenmittel“. *Tourismus Wissen – quarterly*, 13, S. 187–191.
- Gao, Y., Mattila, A. & Lee, S. (2016). A meta-analysis of behavioral intentions for environment-friendly initiatives in hospitality research. *International Journal of*

Hospitality Management, (54), 107–115.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.010>

Garbers, Y. (2018). Erfolgreiche Teamführung durch Anreizsysteme: Wunsch oder Wirklichkeit? In C. von-Au (Hrsg.), *Anreizsysteme für Leadership-Organisationen* (S. 79–98). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Girsberger, A. (2012). *Methodenhandbuch für system- und lösungsorientierte Interventionen*, ZAEP - Zentrum für angewandte Erlebnispädagogik. Verfügbar unter: www.zaep.org

Gray, D. (2018). *Doing research in the real world*. London: SAGE Publications.

Günther, E. (2018). *Klimawandel*. Verfügbar unter:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/klimawandel-52424/version-275562>

Hardtke, A. & Prehn, M. (Hrsg.). (2001). *Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie* (1. Aufl.). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH.

Häring, K. & Litzcke, S. (2017). *Führungskompetenz lernen: Eignung, Entwicklung, Aufstieg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft - Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp.

Hehn, S., Cornelissen, N. & Braun, C. (2016). *Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Berlin: Springer.

Hochschule Luzern. (2016). *Dokumentation und Beispiele zur Nachhaltigkeitskommunikation*. Lucerne University of Applied Sciences and Arts, Luzern. Verfügbar unter: <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/institute/ikm/themenfelder/konsumentenforschung/nachhaltigkeit/>

Kersten, C. (2016). Welchen Beitrag kann ein Zertifizierungsprogramm zur nachhaltigen Wettbewerbsstrategie von Unternehmen leisten? In R. Friedel & E.

Spindler (Hrsg.), *Zertifizierung als Erfolgsfaktor. Nachhaltiges Wirtschaften mit Vertrauen und Transparenz* (S. 89–96). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kleine, A. (2008). *Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie - Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren*. Wiesbaden: Gabler.

Kolk, A. & Pinkse, J. (2007). Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on sustainability challenges such as corporate responses to climate change. *Corporate Governance*, (7). Verfügbar unter: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14720700710820452/full/html?casa_token=zMr4_IABvJEAAAAA:qLXZPB8vMJWK6rDbfCEAIJYMAwN_baheWqm_WYv4Br5PCrEBXPcpxPk8tHf17oXLtInzGJJHXKY4Fzl9ZFVLNikser9sj3J10y5RD7EZBKJStI00dWg

Kommunikationsagentur Polarstern. (2011). *Nachhaltigkeitskommunikation*. Verfügbar unter: <https://www.polarstern.ch/nachhaltigkeitskommunikation-nachhaltige-entwicklung-kmu-kleinere-und-mittlere-unternehmen/>

Kreuzpointner, E. & Fichtl, O. (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt und Energie, Hrsg.). (2018). *Richtlinie UZ 200 - Tourismus und Freizeitwirtschaft*. Verfügbar unter: <https://www.umweltzeichen.at/de/f%C3%BCr-interessierte/richtlinien/>

Kruse, L. (2005). Nachhaltigkeitskommunikation und mehr: die Perspektive der Psychologie. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 109–120). München: oekom Verlag.

Laage, P. (2018). *Was Gäste von einem Luxushotel heutzutage erwarten*. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/reise/staedtereisen/article176625655/Luxushotels-Was-Gaeste-von-Spitzenunterkuenften-heute-erwarten.html>

Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015a). *Konsistenz*. Verfügbar unter: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/konsistenz_2033.htm

Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015b). *Nachhaltige Entwicklung*. Verfügbar unter:
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/forum_nachhaltige_entwicklung_627.htm

Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015c). *Nachhaltigkeit Definition*. Verfügbar unter:
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm

Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015d). *Suffizienz*. Verfügbar unter:
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/suffizienz_2034.htm?sid=gqbi6hub9hdhhencilgmmggmp5

Lin-Hi, N. (2018). *Greenwashing*. Verfügbar unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592/version-274753>

Lin-Hi, N. (2019). *Corporate Social Responsibility*. Verfügbar unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589/version-371504>

Markgraf, D. (2018). *Qualität*. Verfügbar unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/qualitaet-45908/version-269195>

Mast, C. & Fiedler, K. (2005). Nachhaltige Unternehmenskommunikation. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 565–576). München: oekom Verlag.

Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A. & Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *Journal of Hospitality Management*, (81), 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.022>

Michelsen, G. (2005). Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis - Entwicklung - Perspektiven. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 25–41). München: oekom Verlag.

- Müller, E. (2014). *Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte*. Berlin: Springer.
- Neitsch, H., Würtenberger, A. & Anner, S. (2017). *Das Österreichische Umweltzeichen: Topthema Umweltzeichen Tourismus*.
http://www.vaboe.at/service/vaboe_blatt.php.
- Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt und Energie. *Das Österreichische Umweltzeichen - Factsheet*. Verfügbar unter:
<https://www.umweltzeichen.at/de/home/presse>
- Das Österreichische Umweltzeichen. (2018). *Gebührenordnung für das Österreichische Umweltzeichen und das EU Ecolabel*. Verfügbar unter:
<https://www.umweltzeichen.at/de/f%C3%BCr-interessierte/geb%C3%BChren>
- Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt und Energie. (2020). *Das Österreichische Umweltzeichen. Pressemappe 2020*. Verfügbar unter:
<https://www.umweltzeichen.at/de/home/presse>
- Preziosi, M., Tourais, P., Acampora, A., Videira, N. & Merli, R. (2019). The role of environmental practices and communication on guest loyalty: Examining EU-Ecolabel in Portuguese hotels. *Journal of Cleaner Production*, (237). Verfügbar unter:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619325090>
- Rein, H. & Strasdas, W. (Hrsg.). (2017). *Nachhaltiger Tourismus* (2. Auflage). München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Reis, O. (2003). *Forum und Sozialkultur*. Münster: LIT Verlag.
- Retter. (2020). *Auf diese Auszeichnungen sind wir stolz*. Verfügbar unter:
<https://www.retter.at/naturpark-hotel/auszeichnungen/>
- Ritchie, H. (2019). *Where in the world do people emit the most CO2?* Verfügbar unter:
<https://ourworldindata.org/per-capita-co2>

- Rogner Bad Blumau. (2020). *Unsere Philosophie*. Verfügbar unter:
<https://www.blumau.com/de/ankommen/philosophie.html>
- Röhner, J. & Schütz, A. (2016). *Psychologie der Kommunikation. Basiswissen Psychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10024-7_2
- Rolling pin. (2021). *Hoteldirektor – Gehalt, Ausbildung und Aufgaben*.
- Saupper, S. (2011). *Mitarbeiter als Führungs-Coaches. Beiträge von Mitarbeitern zum nachhaltigkeitsorientierten Change-Management am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens der Fitness-Branche*. Bad Gleichenberg: FH JOANNEUM.
- Schäfer, K. (2020). *ISO 9001 Qualitätsmanagement Definition*. Verfügbar unter:
https://www.qualitaetsmanagement.me/qualitaetsmanagement_iso_9001/qualitaetsmanagement_definition/
- Severin, A. (2005). Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement in Unternehmen. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 64–75). München: oekom Verlag.
- Start Up Guide IONOS. (2018). *Stakeholder – kennen Sie Ihre Anspruchsgruppen?*
Verfügbar unter: <https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/stakeholder/>
- Statista. (2020a). *Treffen folgende Punkte zur Nachhaltigkeit bei Reiseangeboten auf Sie zu?* Verfügbar unter:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/954831/umfrage/umfrage-zur-nachhaltigkeit-bei-reiseangeboten-in-oesterreich/>
- Statista. (2020b). *Verteilung der verwendeten Verkehrsmittel bei Urlaubsreisen der Österreicher ins In- und Ausland im Jahr 2019*. Verfügbar unter:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/295870/umfrage/verkehrsmittel-bei-urlaubsreisen-der-oesterreicher/>

- Statista. (2020c). *Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Reisen/Urlaub für Sie?* Verfügbar unter:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/954861/umfrage/umfrage-zum-stellenwert-von-nachhaltigkeit-bei-reisen-der-oesterreicher/>
- Suchanek, A., Lin-Hi, N.; Dautzenberg, N. & Möhrle, M. (Mitarbeiter). (2018). *Nachhaltigkeit*. Verfügbar unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nachhaltigkeit-41203/version-264573>
- Thomas, S. (2019). *Ethnografie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Umweltrat. (2019). *Umweltgutachten – Pariser Klimaziele*. Verfügbar unter:
https://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2016_2020/2020_Umweltgutachten_Kap_02_Pariser_Klimaziele.html
- Die Verbraucher Initiative. (2020). *Österreichisches Umweltzeichen*. Verfügbar unter: <https://label-online.de/label/oesterreichisches-umweltzeichen/>
- Wehrli, R., Priskin, J., Demarmels, S., Kolberg, S., Schaffner, D., Schwarz, J. et al. (2013). *How to communicate sustainable tourism products effectively to customers*. Summary of selected results for the World Tourism Forum Lucerne, Luzern.
- Weissenberger-Eibl, M. & Braun, A. (2019). Nachhaltige Unternehmensentwicklung. In M. Englert & A. Ternes (Hrsg.), *Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln* (S. 249–270). Berlin: Springer Gabler.
- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung - Freude am Change*. Berlin: Springer-Verlag.
- WIFI Österreich. (2021). *Hotelmanagement lernen und umsetzen*. Verfügbar unter:
<https://www.wifi.at/kursbuch/tourismus/hotellerie-hotelmanagement/hotelmanagement>

- WKO. (2019). *Hotels nach Betriebsarten*. Verfügbar unter:
<https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/hotellerie/hotels-nach-betriebsarten.html>
- Wolff, H. (2018). Soziale Binnenkultur als Teil der Corporate Social Responsibility. Ein neues Verständnis von Führung als Basis für unternehmerischen Erfolg. In S. Brüggemann, C. Brüssel & D. Härthe (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik* (S. 67–71). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- WWF. (o.J.). *Wegweiser durch den Dschungel der Öko-Gütesiegel*. Verfügbar unter:
<https://www.wwf.at/de/menu673/subartikel2519/>
- Ziemann, A. (2005). Kommunikation der Nachhaltigkeit: eine kommunikationstheoretische Fundierung. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 121–131). München: oekom Verlag.

Anhang

Gesprächsleitfaden

1. Einleitung inkl. Datenschutzerklärung, Hintergrund der Forschungsarbeit/Masterarbeit

Danke, dass Sie sich Zeit nehmen, um mir einige Fragen zu beantworten. Ich darf Ihnen kurz das Thema meiner Masterarbeit darlegen: es geht um das Österreichische Umweltzeichen als gewinnunterstützende Maßnahme in der Luxushotellerie und damit verbundene Chancen, Risiken und Dynamiken.

2. Das Gespräch wird per Videoaufzeichnung (und zur Sicherheit mit dem Smartphone parallel) aufgenommen. Hinsichtlich der Verwendung der gewonnenen Daten habe ich Ihnen vorab die Einwilligungserklärung gesendet, die Sie mir auch schon zurückgesendet haben. Alles, was Sie mir im Rahmen dieses Gesprächs sagen, wird anonymisiert und ist nicht rückverfolgbar – dann kann es losgehen.
3. Wie geht es Ihnen nun nach einem Jahr mit der Pandemie?
 - a. Wie gehen Sie mit der Krise um?
 - b. Was gibt Ihnen Hoffnung?
 - c. **HR Managerin:** Wie würden Sie die aktuelle Stimmung unter den MitarbeiterInnen generell beschreiben?
4. Wie sind Sie in die Tourismusbranche gekommen, beziehungsweise warum haben Sie den Beruf XY gewählt?
5. Die Tourismusbranche generell ist eine Branche, die eher schnell von Krisen betroffen ist. Wir merken das derzeit bei der Pandemie, in Zukunft werden Veränderungen durch die Klimaerwärmung auf uns zukommen, das wird gerade in einem Ort wie Kitzbühel, der für Skifahren weltweit bekannt ist, zu einer Herausforderung – wie denken Sie darüber?
6. Haben Sie sich mit Umweltschutz schon einmal beschäftigt? Wie würden Sie den Begriff definieren? Was ist Umweltschutz für Sie?
 - a. **F&B Manager:** Sie haben ja die Tourismusschule MODUL in Wien besucht – wurden Sie dort im Zuge der Ausbildung mit Umweltschutz konfrontiert?

- b. **Assistentin:** Ich habe gehört, dass Sie vor einigen Jahren versucht haben, Umweltschutz in einem deutschen Robinsonclub zu etablieren – was waren Ihre Erfahrungen damit?
- 7. Wie würden Sie sich in Bezug auf Umweltschutz im Privaten sehen, welchen Stellenwert würden Sie Umweltschutz zuschreiben?
- 8. Was würde Umweltschutz Ihrer Meinung nach für das A-ROSA Resort bedeuten? Was würden Sie sich darunter vorstellen?
 - a. Wie würden Sie die Einstellung Umweltschutz gegenüber einschätzen?
 - b. **ABTEILUNGSSPEZIFISCH:** Wo sehen Sie potenzielle Hindernisse für Umweltschutz?
- 9. Das Österreichische Umweltzeichen ist seit 1990 als unabhängiges, staatlich geprüftes Siegel für Umwelt und Qualität bestehend. *Durch Betriebskosteneinsparungen dank bewusstem Einkauf, Minimierung von Abfall und effizienter Nutzung von Energie und Wasser, durch Qualitätsmanagement und durch die Aufwertung des Images mithilfe der Umweltqualitätszertifizierung verspricht das Österreichische Umweltzeichen einen Gewinn für Betriebe. Auf der Nachfrageseite steht eine Qualitätsgarantie durch umweltbewusstes Management, nachhaltigem Komfort während des Aufenthalts und Genuss durch gesunde, regionale Produkte. Auch der Mehrwert für die Region, nämlich ein Beitrag zur Umweltverbesserung, weniger CO2 Ausstoß und eine Stärkung der regionalen Wirtschaft wird genannt* – haben Sie davon schon einmal gehört?
 - a. Wie klingt das jetzt für Sie?
- 10. Wie könnten Sie sich den Einfluss des Österreichischen Umweltzeichens auf das Qualitätsmanagement des A-ROSA Resorts vorstellen?
 - a. Wie könnten Sie sich die Einstellung dem gegenüber von Gästen vorstellen?
 - b. Wie denken Sie wäre die Reaktion Ihrer Mitarbeiter_innen?
 - c. Was würden Sie sich vom Österreichischen Umweltzeichen erwarten?
- 11. Wie können Sie sich eine Zertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen vorstellen?

- a. Wie schätzen Sie die Reaktion Ihrer Mitarbeiter_innen ein?
- b. Wie denken Sie, dass die Hotelleitung einer solchen Zertifizierung gegenüberstehen würde?
- c. Welche potenziellen Hindernisse in Hinblick auf einer Umweltqualitätszertifizierung würden Ihnen nun einfallen?

Wenn eher negativ, dann....

- d. Warum glauben Sie, dass diese Idee nicht auf positive Rückmeldungen stoßen würde?
- e. Was sind Hindernisse, die Ihnen hier einfallen würden?
- f. Was denken Sie müsste getan werden, damit eine solche Zertifizierung auf Interesse stoßen würde?

12. Gehen wir näher auf Ihre Abteilung XY ein – wo würden Sie Einsparungspotenziale sehen?

- a. Das Österreichische Umweltzeichen würde in Ihrer Abteilung **Housekeeping** vorsehen, dass größtenteils auf chemische Reinigungsmittel verzichtet wird – das beeinflusst einerseits die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter_innen positiv, führt aber andererseits auch zu geringerer Wasserbelastung, dementsprechend weniger Aufwand einer Filterung des Wassers und wiederum Kosteneinsparung – was sagen Sie dazu? Wie denken Sie darüber?
- b. **HR Managerin:** Das Österreichische Umweltzeichen würde, wenn es vom Unternehmen angestrebt wird, das Arbeitgeberimage beeinflussen – wie würden Sie das einschätzen, wie wäre die Reputation am Arbeitnehmermarkt, wie schätzen Sie die Reaktion potenzieller Bewerber_innen ein?
- c. **Technik:** Das Österreichische Umweltzeichen würde besonders im technischen Bereich ansetzen – das bedeutet, dass Energiequellen, Wärmedämmung, Wasserverbrauch und Strom auf Effizienz analysiert werden. Das bedeutet aber auch, dass in dieser Abteilung am frühesten und am deutlichsten mit Kosteneinsparungen zu rechnen ist – was sagen Sie dazu?
- d. Im **F&B Bereich** sieht das Österreichische Umweltzeichen vor, dass regionale und saisonale Produkte verwendet werden – das bedeutet

beispielsweise keine Erdbeeren im Winter. Dadurch werden lange Transportwege vermieden und die regionale Wertschöpfung gefördert. Hinzu kommt die Vermeidung von Lebensmittelabfällen – was sagen Sie dazu? (Sowohl Frühstück als auch Abendessen ist in Buffet Form vorgesehen – wo sehen Sie hier Möglichkeiten zur Reduktion von Lebensmittelabfall?)

13. **An die stellv. Hotelmanager:** Sie sind für das Wohl der Gäste verantwortlich – wie können Sie sich vorstellen, dass diese in den Prozess des Umweltschutzes miteinbezogen werden?
 - a. Wie würden Sie Ihre Mission des Umweltschutzes kommunizieren? Worauf würden Sie Wert legen?
 - b. Wie denken Sie, dass Gäste zur Mithilfe gebeten werden? Worauf kommt es Ihrer Meinung nach an?
 - c. Wie würden Sie die Bereitschaft der Gäste einschätzen, einen Beitrag zu leisten?
 - d. Worauf müsste man Ihrer Meinung nach Wert legen, damit das Image des Luxushotels erhalten bleibt, aber Umweltschutz dennoch integriert werden kann?
14. Wären Sie selbst bereit, Ihre bestehende Arbeitsweise zu überdenken und wenn nötig zu adaptieren, um den Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens gerecht zu werden?
 - a. Wo würden Sie diesbezüglich Hindernisse sehen?
15. Was könnte die Hotelleitung tun, damit Sie motiviert sind, sich für den Wandel einzusetzen?
 - a. Was wäre Ihrer Meinung nach der erste Schritt?
 - b. Wo sehen Sie Herausforderungen? (Und wie könnte man diese Herausforderungen meistern? Worauf kommt es an?)
 - c. Würde Ihnen spontan jemand (aus Ihrem Team) einfallen, der dabei eine tragende Rolle spielen könnte?
16. Nun kommen wir zum Ende unseres Gesprächs – gibt es noch etwas, das Sie anmerken möchten?
17. Dann bedanke ich mich herzlich für Ihre Zeit und Ihr Engagement!