

**Carsten M. Stammen**

**"Schwarz gegen Weiß"**

**Intraorganisationale Konflikte in der Hotellerie und  
Gastronomie**

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1998 Diplom.de  
ISBN: 9783832428389

**Carsten M. Stammen**

## **"Schwarz gegen Weiß"**

**Intraorganisationale Konflikte in der Hotellerie und Gastronomie**



---

Carsten M. Stammen

# "Schwarz gegen Weiß"

*Intraorganisationale Konflikte in der Hotellerie und  
Gastronomie*

**Diplomarbeit**  
an der Fachhochschule Heilbronn  
Februar 1998 Abgabe



**Diplomarbeiten Agentur**  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg

agentur@diplom.de  
www.diplom.de

ID 2838

Stammen, Carsten M.: "Schwarz gegen Weiß": Intraorganisationale Konflikte in der Hotellerie und Gastronomie / Carsten M. Stammen - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000  
Zugl.: Heilbronn, Fachhochschule, Diplom, 1998

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————  
www.diplom.de —————

## Verzeichnis des Inhalts

<b>VERZEICHNIS DES INHALTS</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>VI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>VII</b>
<b>1 ABGRENZUNG DER THEMENSTELLUNG</b>	<b>1</b>
<b>2 SINNGEBUNG UND ZIELSETZUNG IM GASTGEWERBLICHEN TÄTIGKEITSBEREICH</b>	<b>3</b>
<b>2.1 BEGRIFF DER DIENSTLEISTUNG</b>	<b>3</b>
2.1.1 DEFINITION UND VERSTÄNDNIS	3
2.1.2 DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT	5
<b>2.2 DIENSTLEISTUNG UND GASTGEWERBE</b>	<b>8</b>
2.2.1 STRUKTUR DES GASTGEWERBES	9
2.2.2 MERKMALE DER GASTGEWERBLICHEN DIENSTLEISTUNG	11
2.2.3 ZIELE DER GASTGEWERBLICHEN DIENSTLEISTUNG	14
2.2.4 QUALITÄTSBEGRIFF IM GASTGEWERBLICHEN TÄTIGKEITSBEREICH	16



---

<b>3 ORGANISATION IN DER HOTELLERIE</b>	<b>20</b>
3.1 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	20
3.2 URSPRUNG DER HOTELSPEZIFISCHEN HIERARCHISIERUNG	23
3.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR EINES HOTELS	30
3.4 DIE ABTEILUNGEN KÜCHE UND SERVICE UND IHRE INTERRELATION	32
3.4.1 DIE ABTEILUNG KÜCHE	33
3.4.1.1 Aufgabenfeld und Organisationsstruktur	33
3.4.1.2 Arbeitsinhalte, Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen	36
3.4.2 DIE ABTEILUNG SERVICE	37
3.4.2.1 Aufgabenfeld und Organisationsstruktur	37
3.4.2.2 Arbeitsinhalte, Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen	40
3.4.3 KONTAKT ZWISCHEN DEN ABTEILUNGEN	42
3.4.4 WERT DER ABTEILUNGSSPEZIFISCHEN LEISTUNGEN	46

---

<b>4 KONFLIKTE – THEORIE, EMPIRIE UND KAUSALITÄT</b>	<b>49</b>
<b>4.1 DER KONFLIKTBEGRIFF</b>	<b>49</b>
4.1.1 DEFINITION	49
4.1.2 NEGATIVEFFEKTE UND POSITIVE ASPEKTE VON KONFLIKTEN	51
4.1.3 ARTEN VON KONFLIKTEN	54
<b>4.2 EMPIRISCHE KONFLIKTANALYSE</b>	<b>56</b>
4.2.1 FALLSTUDIE	56
4.2.1.1 Steigenberger Hotel Graf Zeppelin, Stuttgart	56
4.2.1.1.1 <i>Allgemeine Daten</i>	56
4.2.1.1.2 <i>Organigramm</i>	57
4.2.1.2 Vorgehen im Rahmen der Untersuchung	59
4.2.1.3 Ergebnisse der Untersuchung	62
4.2.1.3.1 <i>Beobachtungsergebnisse</i>	62
4.2.1.3.2 <i>Gesprächsergebnisse und weitere Erkenntnisse</i>	70
4.2.1.4 Schlußfolgerungen und Beurteilung der Resultate	77
4.2.2 ERFAHRUNGSBERICHTE VON AUSZUBILDENDEN	81
4.2.2.1 Hintergrund und Procedere	81
4.2.2.2 Diskussionsergebnisse	82
4.2.2.3 Zusammenfassung und Bewertung	89
<b>4.3 URSACHEN VON KONFLIKTEN</b>	<b>90</b>
4.3.1 STRUKTURELLE URSACHEN	91
4.3.2 INTERPERSONELLE URSACHEN	95
4.3.3 INTRAPERSONELLE URSACHEN	98
4.3.4 SITUATIVE URSACHEN	101
<b>4.4 AUSWIRKUNGEN VON KONFLIKTEN</b>	<b>103</b>
4.4.1 KONFLIKTE ALS STRESSFAKTOR	103
4.4.2 WEITERFÜHRENDE KONSEQUENZEN	105
4.4.2.1 Zielwiderspruch infolge von Qualitätsdefiziten	105
4.4.2.2 Betriebswirtschaftliche Folgen	107

---

<b>5 LÖSUNGSANSÄTZE</b>	<b>109</b>
<b>5.1 REKAPITULATION DER PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>109</b>
5.1.1 HANDLUNGSNOTWENDIGKEIT IM SINNE DER ZIELDEFINITION	109
5.1.2 ANGRIFFSPUNKTE FÜR PROBLEMLÖSUNGSANSÄTZE	112
<b>5.2 GRUNDÜBERLEGUNGEN</b>	<b>114</b>
5.2.1 MOTIVATION UND ARBEITZUFRIEDENHEIT	114
5.2.2 FÜHRUNG	119
5.2.3 KONFLIKTBEWÄLTIGUNG	123
<b>5.3 KONZEPT EINER SYSTEMATISCHEN ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG</b>	<b>125</b>
5.3.1 GRUNDLAGEN DER PERSONALENTWICKLUNG	126
5.3.2 ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN	131
5.3.2.1 Abbau von Hierarchieebenen und Teambildung	131
5.3.2.2 Kooperative Führung	136
5.3.2.3 Kommunikation innerhalb und zwischen den Abteilungen	138
5.3.2.4 Schulungsmaßnahmen und Workshops	141
5.3.2.5 Streßbewältigungsprogramme und Therapiemaßnahmen	143
5.3.3 IDEELLE VORAUSSETZUNGEN	144
5.3.3.1 Abteilungsübergreifender Teamgedanke	145
5.3.3.2 Qualitätsorientierte Unternehmensphilosophie	146
5.3.3.3 Organisationskultur	148
5.3.4 PERSONALAUSWAHL	149
<b>5.4 FALLBEISPIELE</b>	<b>151</b>
5.4.1 STEIGENBERGER HOTEL GRAF ZEPPELIN, STUTTGART	151
5.4.2 MINTROPS BURGHOTEL, ESSEN-BURGALTENDORF	154
<b>5.5 KONSEQUENZEN FÜR DAS BERUFSBILDUNGSSYSTEM</b>	<b>158</b>
<b>5.6 BEDINGUNGEN DES SYSTEMATISCHEN PERSONALMANAGEMENTS</b>	<b>160</b>

---

<b>6 FAZIT</b>	<b>163</b>
<b>6.1 PROBLEMSTELLUNG: DYSFUNKTIONALITÄT VON KONFLIKTEN</b>	<b>163</b>
<b>6.2 ERFOLGSCHANCEN DES PROBLEMLÖSUNGSKONZEPTS</b>	<b>164</b>
<b>ANHANG</b>	<b>VIII</b>
<b>QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>XVIII</b>
LITERATUR	XVIII
GESPRÄCHSPARTNER	XXXIII
<b>EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG</b>	<b>XXXIV</b>
<b>DANK</b>	<b>XXXV</b>

---

### **Hinweis des Verfassers**

Es ist in der deutschen Sprache bedauerlicherweise nicht möglich, zwischen maskuliner und femininer Form bestimmter Substantive (bspw. Berufsbezeichnungen oder hierarchischer Positionen) zu differenzieren, ohne den Sprach- und Lesefluß zu stören. Daher ist innerhalb der vorliegenden Arbeit, sofern dies nicht explizit anders hervorgehoben wird, aus methodischen Gründen bei Verwendung der männlichen Form (Koch, Restaurantfachmann, Vorgesetzter, Mitarbeiter etc.) stets auch die weibliche Form des jeweiligen Begriffs eingeschlossen.

Die in der Arbeit verwendeten französischen und englischen Fachbegriffe sind branchenüblich und anerkannt und werden bei Bedarf im Text erklärt.

Zitate aus englischen oder französischen Literaturquellen sind in der Originalsprache belassen.

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Aspekte der Dienstleistungsqualität	Seite 6
<b>Abb. 2:</b>	Gegenüberstellung der Dienstleistungsqualitäts-Dimensionen	Seite 7
<b>Abb. 3:</b>	Struktur des Gastgewerbes	Seite 9
<b>Abb. 4:</b>	Leistungssystem des Hotels	Seite 11
<b>Abb. 5:</b>	Wirkungen der Kundenzufriedenheit	Seite 14
<b>Abb. 6:</b>	Gastkontaktintensität ausgewählter Hotelleistungen	Seite 15
<b>Abb. 7:</b>	Service-Profit-Kette	Seite 17
<b>Abb. 8:</b>	Qualitätskomponenten der Hotelleistung	Seite 19
<b>Abb. 9:</b>	Hauptunterschiede zwischen den Bildungssystemen in Frankreich und Deutschland	Seite 27
<b>Abb. 10:</b>	Organisationsmodell eines Großhotels	Seite 31
<b>Abb. 11:</b>	Hierarchie in der Abteilung Küche	Seite 35
<b>Abb. 12:</b>	Hierarchie in der Abteilung Service	Seite 39
<b>Abb. 13:</b>	Konfliktniveau und Effizienz	Seite 53
<b>Abb. 14:</b>	Einsatzplan der Fallstudie Steigenberger Hotel Graf Zeppelin 11.-14. Nov. 1997	Seite 60
<b>Abb. 15:</b>	Streß und Leistung	Seite 104
<b>Abb. 16:</b>	Unzufriedenheitskreislauf	Seite 110
<b>Abb. 17:</b>	Determinanten der Motivation	Seite 115
<b>Abb. 18:</b>	Anreizsystem	Seite 117
<b>Abb. 19:</b>	Theorien zu Motivation und Zufriedenheit	Seite 117
<b>Abb. 20:</b>	Ansatz von SMITH & CRANNY	Seite 119
<b>Abb. 21:</b>	Kontinuumtheorie von TANNENBAUM & SCHMIDT	Seite 121
<b>Abb. 22:</b>	Verhaltensgitter von BLAKE & MOUTON	Seite 122
<b>Abb. 23:</b>	Typologie der Konflikt-handlungsformen	Seite 125
<b>Abb. 24:</b>	Dimensionen der Qualifikation	Seite 127
<b>Abb. 25:</b>	Lehrziele und Lehrmethoden im Rahmen der Personalentwicklung	Seite 128
<b>Abb. 26:</b>	Determinanten der Gruppeneffektivität	Seite 133
<b>Abb. 27:</b>	Unternehmensleitlinien von Mintrops Burghotel	Seite 156
<b>Abb. 28:</b>	Ausbildungsinhalte ausgewählter Berufe im Gastgewerbe	Seite 159
<b>Abb. 29:</b>	Konfliktursachen und Gegenmaßnahmen	Seite 165

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AHGZ</b>	Allgemeine Hotel- und Gaststätten-Zeitung
<b>BBiG</b>	Bundesbildungsgesetz
<b>BEP</b>	Brevet d'Etudes Professionnelles
<b>bspw.</b>	beispielsweise
<b>CAP</b>	Certificat d'Aptitude Professionnelle
<b>d. h.</b>	das heißt
<b>d. i.</b>	das ist
<b>DEHOGA</b>	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
<b>DGQ</b>	Deutsche Gesellschaft für Qualität
<b>F &amp; B</b>	Food and Beverage (engl. Bezeichnung der Wirtschaftsabteilung eines Hotels)
<b>OE</b>	Organisationsentwicklung
<b>PE</b>	Personalentwicklung
<b>resp.</b>	respektive (beziehungsweise)
<b>RGZ</b>	Restaurant Graf Zeppelin
<b>vs.</b>	versus (gegen)

# 1 Abgrenzung der Themenstellung

„Dienen ist unsere Pflicht –  
gut dienen ist unsere Freude.“  
Leitspruch aus der Speisekarte  
der *Paulusstube*, Wien I.

Die vorliegende Diplomarbeit versteht sich als ein Beitrag zur Organisationspsychologie; ein Akzent organisationspsychologischer Arbeit liegt auf „[...] Inter- und Intra-Gruppenbeziehungen, wobei spezifisch Kommunikation, Kooperation und Konflikt in und zwischen Arbeitsgruppen interessieren [...]“<sup>1</sup>. Als Arbeitsgruppen im weiteren Sinne lassen sich dabei auch Abteilungen von Unternehmen (wie Küche und Service in einem Restaurant oder Hotel) begreifen.

In der Hotellerie und Gastronomie haben Kontroversen zwischen Küche und Service in gewisser Weise eine Tradition. Tatsächlich sind derartige Konflikte so populär, daß sie sogar pointiert im »Fröhlichen Wörterbuch Hotel und Gaststätte« erscheinen, wo der Koch als „Kontrahent des Obers“<sup>2</sup> und der Ober als „Chef des Kellners und Kontrahent des Kochs“<sup>3</sup> bezeichnet wird; der Kellner wiederum wird als „Puffer zwischen Küche und Gast“<sup>4</sup> gesehen – ein Aspekt, der im Verlauf dieser Arbeit noch eingehend betrachtet wird.

Es ist unbestreitbar, daß Konflikte auch positive Effekte haben, denn sie sorgen für Dynamik und Entwicklung. Gegenstand dieser Arbeit sind jedoch die negativen Gesichtspunkte von Konflikten, und zwar speziell von Konflikten, die zwischen den Abteilungen Küche und Service im Hotel oder einzelnen Angehörigen dieser Abteilungen stattfinden. Es wird untersucht, welche Hintergründe und Ursachen diese Konflikte haben, wie sie sich konkret darstellen, welche Konsequenzen sie haben, und es wird ein Konzept vorgeschlagen, das gegen die Konfliktursachen angeht. Argumentationsbasis ist dabei die These, daß intraorganisationale Konflikte in der Hotellerie und Gastronomie sich dysfunktional hinsichtlich des definierten Ziels gastgewerblicher Tätigkeit verhalten und auch betriebswirtschaftlich negativ wirken.

---

<sup>1</sup> ROSENSTIEL/NEUMANN 1988, S. 508.

<sup>2</sup> OHEIM 1990, S. 48.

<sup>3</sup> OHEIM 1990, S. 61.

<sup>4</sup> OHEIM 1990, S. 48.

Sinn und Ziel der gastgewerblichen Tätigkeit werden in Kapitel 2 behandelt: Ausgehend von allgemeinen Begriffsdefinitionen von Dienstleistung und Qualität wird dargelegt, durch welche Merkmale die gastgewerbliche Dienstleistung sich auszeichnet, welche Intention sie hat und was in diesem Zusammenhang unter Qualität zu verstehen ist.

Kapitel 3 beschreibt die Organisation in der Hotellerie, um die strukturellen Voraussetzungen aufzuzeigen, die sich den im Gastgewerbe Beschäftigten stellen, d. h. die Bedingungen, innerhalb deren Rahmens sich die Erbringung der gastgewerblichen Dienstleistung vollzieht. Im Anschluß an die Darstellung der theoretischen und historischen Hintergründe und die Erläuterung der formalen Organisationsstruktur eines exemplarischen Hotels werden die Abteilungen Küche und Service vorgestellt und spezifische Besonderheiten und Probleme in der Beziehung zwischen den Abteilungen diskutiert.

Dies führt zum zentralen Thema der Arbeit: den intraorganisationalen Konflikte, mit deren Theorie, Empirie und Kausalität sich Kapitel 4 befaßt. Einer einleitenden theoretischen Erklärung des Begriffs und der Phänomenologie sozialer Konflikte allgemein folgt die Analyse des Auftretens von Konflikten zwischen den Abteilungen Küche und Service in der Realität; diese Untersuchung wird durchgeführt anhand einer empirischen Fallstudie und Erfahrungsberichten von Auszubildenden. Anschließend werden die eruierten potentiellen Konfliktursachen zusammengetragen und systematisiert. Die dysfunktionale Wirkung intraorganisationaler Konflikte wird am Schluß des Kapitels detailliert ausgeführt, so daß sich die Kausalkette vervollständigt.

Infolge der Dysfunktionalität von Konflikten ergibt sich ein Handlungsbedarf für das Management; auf der Basis dieser These entwickelt Kapitel 5 – nach einigen theoretischen Vorüberlegungen – ein Konzept der systematischen Organisations- und Personalentwicklung, das an den Konfliktursachen ansetzt, um so das Konfliktpotential zu senken. Ergänzt wird die Präsentation dieses Konzepts durch zwei Fallbeispiele für die erfolgreiche praktische Umsetzung vergleichbarer Maßnahmen. Eine kritische Auseinandersetzung mit den Konditionen des systematischen Personalmanagements schließt das Kapitel ab.

Das Fazit in Kapitel 6 wiederholt zusammenfassend die Argumentationslinie der Arbeit und greift die wichtigsten Punkte noch einmal auf.

Das Thema der Diplomarbeit ist vom Verfasser frei gewählt, der als ausgebildeter Restaurantfachmann über hinreichende persönliche Erfahrungen mit der geschilderten Problematik verfügt; vor diesem Hintergrund ist die Arbeit sehr um Objektivität in der Betrachtung der Sachverhalte und um Vermeidung von Einseitigkeit in der Argumentation bemüht.



## 2 Sinnggebung und Zielsetzung im gastgewerblichen Tätigkeitsbereich

Um die These der Dysfunktionalität intraorganisationaler Konflikte zu begründen, ist es in einem ersten Schritt erforderlich, das Ziel, zu dem sich die Konflikte gemäß dieser These im Widerspruch befinden, zu benennen und definitorisch festzulegen. Dies ist die Aufgabe des zweiten Kapitels: Nach allgemeinen Definitionen der Begriffe Dienstleistung und Qualität werden die Zusammenhänge in den Bereich des Gastgewerbes übertragen und die charakteristischen Merkmale, die spezifischen Ziele und das Verständnis von Qualität der gastgewerblichen Dienstleistung erörtert; dabei werden auch die Gründe berücksichtigt, die das Hotel als diejenige Betriebsform innerhalb der Struktur des Gastgewerbes ausweisen, die sich am besten für die Argumentationsführung der Arbeit eignet.

### 2.1 Begriff der Dienstleistung

Verlässliche Begriffsbestimmungen sind das Fundament jeder Argumentation. Daher werden zunächst valide Definitionen der Dienstleistung, der Qualität und der Dienstleistungsqualität erarbeitet, wobei auch auf die Probleme hinsichtlich der Meßbarkeit von Qualität eingegangen wird.

#### 2.1.1 Definition und Verständnis

Die Literatur zum Thema Dienstleistung ist inzwischen sehr umfangreich; trotzdem oder gerade deswegen existiert eine große Vielzahl von Definitionen des Dienstleistungsbegriffs. Insbesondere drei verschiedene Arten von Definitionen lassen sich gegeneinander abgrenzen:<sup>5</sup>

- enumerative Definitionen (Beispielaufzählungen),
- Negativdefinitionen (Abgrenzung zu Sachgütern),
- explizite Definitionen (Herausarbeitung konstitutiver Merkmale).

---

<sup>5</sup> Vgl. CORSTEN 1990, S. 17.

Grundlage für die Argumentation dieser Arbeit soll eine explizite Definition der Dienstleistung sein, so daß als erstes die konstitutiven Merkmale der Dienstleistung zu betrachten sind; deren sind folgende relevant:

- Immaterialität resp. Intangibilität,<sup>6</sup>
- Integration eines externen Faktors,<sup>7</sup>
- Individualität.<sup>8</sup>

Weitere Merkmale, die zwar konkret auf die gastgewerbliche Dienstleistung (oder auch auf andere ausgewählte Dienstleistungen) zutreffen, jedoch nicht pauschal für alle Dienstleistungen gelten, werden an geeigneter Stelle in Kapitel 2.2.2 behandelt.

Ein evidentes Charakteristikum der Dienstleistung besteht darin, daß ihr Erfolg resp. ihre Qualität sehr schwierig zu messen und zu bewerten ist<sup>9</sup> (siehe Kapitel 2.1.2). Dies hängt wiederum damit zusammen, daß zwischen drei verschiedenen Dimensionen der Dienstleistung unterschieden werden kann:<sup>10</sup>

- ✓ potentialorientierte Dimension =  
Verständnis von Dienstleistung als Leistungsfähigkeit (Leistungsversprechen),
- ✓ prozeßorientierte Dimension =  
Verständnis von Dienstleistung als Tätigkeit (Prozeß),
- ✓ ergebnisorientierte Dimension =  
Verständnis von Dienstleistung als Prozeßergebnis.

Auf der Basis des Voranstehenden läßt sich nun aus den zahlreichen existenten Definitionen des Dienstleistungsbegriffs<sup>11</sup> diejenige auswählen, die damit auch für die vorliegende Arbeit Gültigkeit haben soll, da sie die oben beschriebenen Elemente miteinander verknüpft: „Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert. Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren –

<sup>6</sup> Vgl. CORSTEN 1990, S. 18f., MEYER 1990, S. 19ff., BRUHN 1997, S. 10f., SEITZ 1997, S. 1f., BECKER 1996, S. 282ff., GARDINI 1997, S. 28ff., ZEGG 1989, S. 15.

<sup>7</sup> Vgl. CORSTEN 1990, S. 18f., MEYER 1990, S. 21ff., BRUHN 1997, S. 12, SEITZ 1997, S. 1f., GARDINI 1997, S. 33f.

<sup>8</sup> Vgl. BRUHN 1997, S. 12, BECKER 1996, S. 282ff.

<sup>9</sup> Vgl. SEITZ 1997, S. 1f., ZEGG 1989, S. 15.

<sup>10</sup> Vgl. GARDINI 1997, S. 26ff.

<sup>11</sup> Vgl. bspw. CORSTEN 1990, S. 23, oder GARDINI 1997, S. 36.

Menschen oder deren Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).<sup>12</sup>

Allerdings ergibt sich ein definitorisches Problem hinsichtlich des Merkmals der Immaterialität in bezug auf die Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen, „[...] da zwar Dienstleistungen ohne Sachleistungsanteil, aber kaum Sachleistungen ohne Dienstleistungsanteil denkbar sind.“<sup>13</sup> Umgekehrt besteht so etwas wie eine Sachleistungs-Infrastruktur für Dienstleistungen: Dienstleistungen sind grundsätzlich immateriell, aber nicht ohne Sachleistungsanteile darstellbar.<sup>14</sup> Diese Problematik wird in Kapitel 2.2.2 detailliert ausgeführt.

Abgesehen von den zahlreichen Definitionen haben sich auch vielfältige Dienstleistungstypologien herausgebildet, auf deren Darstellung jedoch aus Gründen des Umfangs an dieser Stelle verzichtet wird; soweit es von Relevanz ist, wird auf diese Thematik in Kapitel 2.2.2 eingegangen.

### 2.1.2 Dienstleistungsqualität

Ähnlich wie der Dienstleistungsbegriff ist auch der Begriff der Qualität schwer zu definieren, wodurch sich im doppelten Sinne Schwierigkeiten bei der Definition von Dienstleistungsqualität ergeben.

Der Begriff Qualität ist multidimensional zu verstehen<sup>15</sup> und bedeutet gemäß der offiziellen Definition der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) in Übereinstimmung mit der Norm ISO 1994-1 „[...] die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“<sup>16</sup>

Es sind verschiedene Ansätze bezüglich des Verständnisses des Qualitätsbegriffs entwickelt worden<sup>17</sup>, als deren zwei zentrale der produktbezogene (objektive Kriterien) und der kundenbezogene (subjektive Kriterien) genannt werden können<sup>18</sup>. Der kundenbezogene Ansatz ist dabei (vor allem infolge der hohen Individualität von Dienstleistungen) maßgeblich für die Betrachtung

---

<sup>12</sup> MEFFERT/BRUHN 1997, S. 27, zitiert nach BRUHN 1997, S. 14.

<sup>13</sup> BRUHN 1997, S. 10.

<sup>14</sup> Vgl. BRUHN 1997, S. 10f.

<sup>15</sup> Vgl. GARDINI 1997, S. 4 sow. vertiefend die Diskussion des Qualitätsverständnisses S. 4ff.

<sup>16</sup> BRUHN 1997, S. 24, SEGHEZZI 1996, S. 17.

<sup>17</sup> Vgl. BRUHN 1997, S. 24f., BECKER 1996, S. 281, ferner OESS 1989 sowie v. a. GARVIN 1984 und 1988.

<sup>18</sup> Vgl. BRUHN 1997, S. 24.

der Dienstleistungsqualität; „[d]ie Qualität einer Dienstleistung steht [...] in einem *Spannungsfeld*, das sich aus der Sicht der Kunden, der Wettbewerber und des eigenen Unternehmens ergibt.“<sup>19</sup> Das subjektive Qualitätsurteil des Kunden ist maßgeblich für den Unternehmenserfolg; die erlebte Dienstleistungsqualität manifestiert sich an der Schnittstelle von erwarteter und wahrgenommener Leistung.<sup>20</sup>

In Anlehnung an die allgemeine Definition der DGQ kann unter Einbeziehung der spezifischen Dienstleistungseigenschaften der Begriff der Dienstleistungsqualität wie folgt definiert werden: „Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenanforderungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“<sup>21</sup> Diese Anforderungen manifestieren sich in den Kundenerwartungen in bezug auf die Leistung.

Die Qualität einer Dienstleistung läßt sich in verschiedene Aspekte aufschlüsseln:<sup>22</sup>

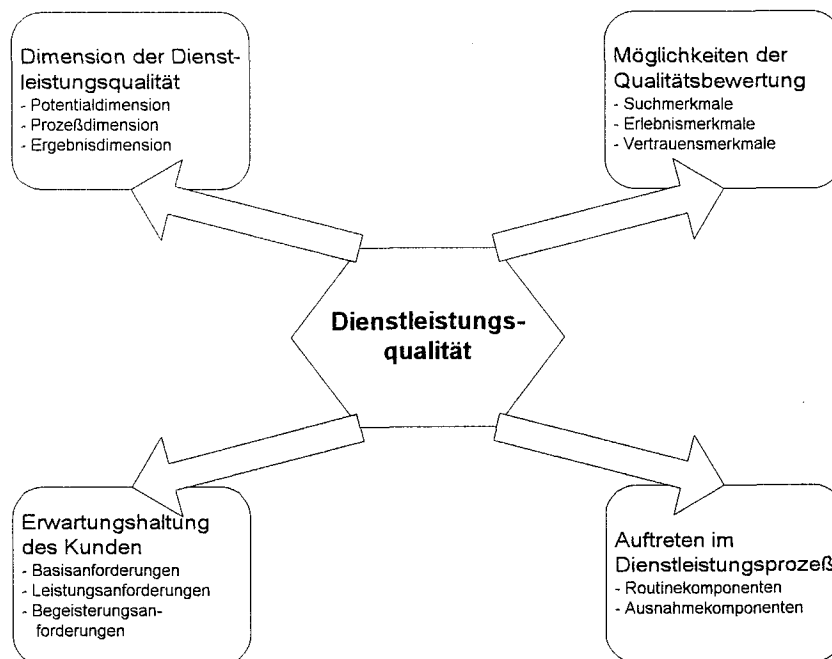


Abb. 1: Aspekte der Dienstleistungsqualität<sup>23</sup>

<sup>19</sup> BRUHN 1997, S. 25.

<sup>20</sup> Vgl. BRUHN 1997, S. 6.

<sup>21</sup> BRUHN 1997, S. 27.

<sup>22</sup> Einzelheiten vgl. EVERSHEIM 1997, S. 10ff.

<sup>23</sup> Quelle: EVERSHEIM 1997, S. 11.

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 angesprochen, bestehen große Schwierigkeiten dahingehend, Dienstleistungsqualität zu messen und zu bewerten. Auch hierzu sind mehrere Ansätze konzipiert worden, wobei sich mit Blick auf die bekanntesten zwischen der Nordischen Schule (mit Autoren wie GRÖNROOS, GUMMESSON etc.) und der Nordamerikanischen Schule (mit Autoren wie PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY etc.) differenzieren läßt. Diese Ansätze sind nicht konträr, sondern „[...] it seems that there is good agreement, if not a precise correlation.“<sup>24</sup> PARASURAMAN et al. verstehen und definieren Dienstleistungsqualität als die Differenz zwischen Kundenerwartungen und Kundenwahrnehmungen, so daß an der Schnittstelle dieser beiden Größen Diskrepanzen (Lücken, im englischen Original *gaps*) auftreten können; ihr Modell wird demzufolge als das Gap-Modell bezeichnet.<sup>25</sup> Sowohl PARASURAMAN et al.<sup>26</sup> als auch GRÖNROOS<sup>27</sup> führen bestimmte Dimensionen resp. Kriterien für die Dienstleistungsqualität an, die im folgenden gegenübergestellt werden:

PARASURAMAN et al. <sup>28</sup>	GRÖNROOS <sup>29</sup>
tangibles	professionalism and skill
reliability	attitudes and behaviour
responsiveness	access and flexibility
assurance	reliability and trustworthiness
empathy	recovery
	reputation and credibility

Abb. 2: Gegenüberstellung der Dienstleistungsqualitäts-Dimensionen<sup>30</sup>

Das Verständnis von Dienstleistungsqualität als Differenz zwischen Erwartungen und Wahrnehmung durch den Kunden wird dem kundenorientierten Qualitätsansatz gerecht, wobei die beschriebenen Qualitätsdimensionen den Versuch einer greifbaren Orientierungshilfe für die Messung und die Bewertung der Dienstleistungsqualität darstellen:<sup>31</sup>

<sup>24</sup> JOHNS 1996, S. 14.

<sup>25</sup> Vgl. zu Einzelheiten JOHNS 1996, S. 11ff., GARDINI 1997, S. 61.

<sup>26</sup> Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY 1985 und 1988.

<sup>27</sup> Vgl. GRÖNROOS 1984.

<sup>28</sup> Vgl. JOHNS 1996, S. 14, GARDINI 1997, S. 62.

<sup>29</sup> Vgl. JOHNS 1996, S. 15, GARDINI 1997, S. 62.

<sup>30</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>31</sup> Vgl. BRUHN 1997, S. 32; die hier aufgeführten Dimensionen sind formell auf PARASURAMAN et al. zurückzuführen, doch lassen sich die Kriterien von GRÖNROOS mühelos einbeziehen. Insofern stellt das Konzept von BRUHN eine Synthese der beiden Ansätze dar, die auch für diese Arbeit Gültigkeit besitzen soll.

- ↳ Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds (*tangibles*)
  - äußeres Erscheinungsbild des Dienstleistungsortes
  - räumliche Ausstattung
  - Erscheinungsbild des Personals
- ↳ Zuverlässigkeit (*reliability*)
  - Fähigkeit der Einhaltung der versprochenen Leistungen und des Leistungsniveaus
- ↳ Reaktionsfähigkeit (*responsiveness*)
  - Fähigkeit der Anpassung an spezifische Kundenwünsche und -bedürfnisse
  - Reaktionsbereitschaft und -schnelligkeit
- ↳ Leistungskompetenz (*assurance*)
  - Fähigkeit zur Leistungserstellung selbst
  - Qualifikation des Personals (d. h. Fachwissen, Höflichkeit, Vertrauenswürdigkeit)
- ↳ Einfühlungsvermögen (*empathy*)
  - Fähigkeit der Anpassung an individuelle Kundenwünsche und spezielle Situationen
  - Flexibilität und Pietät.

Des weiteren lassen sich als intangible Attribute der Dienstleistungsqualität ergänzen: *friendliness, caring, customer recognition, provider expertise, special treatment, trust, cost, customer - employee attachment, informational needs, decision responsibility*.<sup>32</sup>

So stellt sich Dienstleistungsqualität als ein äußerst komplexes Phänomen dar, das nicht einfach zu erfassen ist. Die Besonderheiten der Qualität der gastgewerblichen Dienstleistung werden in Kapitel 2.2.4 behandelt.

## **2.2 Dienstleistung und Gastgewerbe**

Das Gastgewerbe gehört dem Dienstleistungssektor an und unterliegt insofern den bisher dargestellten Zusammenhängen. Allerdings bestehen im gastgewerblichen Bereich einige Besonderheiten, die nachfolgend im einzelnen erläutert werden; am Anfang steht eine Strukturanalyse der Branche einschließlich der Festlegung des konkreten Untersuchungsgegenstandes.

---

<sup>32</sup> Vgl. BECKER 1996, S. 289ff.