

Branchenmobilität von Kadermitarbeitern – Das Fallbeispiel Tourismus

Thomas Bieger, Christian Laesser & Patrick Caspar

Die Zahl der Ausbildungsstätten im Bereich Tourismus steigt in den meisten Ländern. Zu Beginn der Karriere finden die meisten Tourismusstudenten relativ einfach eine Einstiegsmöglichkeit. Aufgrund der zunehmenden Konvergenz zwischen allen Branchen (einschliesslich des Tourismus), der grossen Zahl Studierenden aber auch der niedrigeren Produktivität in der Tourismusindustrie kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Absolventen von Tourismusausbildungen im späteren Verlauf ihrer Karriere in zunehmender Zahl eine Arbeitsstelle in anderen, vergleichsweise produktiveren und damit einkommensstärkeren Branchen suchen (müssen).

Es stellen sich somit folgende Fragen:

In welche Branchen wird aus der Tourismusindustrie gewechselt und welche Gründe sind massgebend für diesen Entscheid?

Welche branchenübergreifenden Kompetenzen erwarten andere Wirtschaftszweige an Personen mit einer Tourismusausbildung in Zukunft?

Die Strukturanalyse der Branchenmobilität von Kadermitarbeitern im Tourismus wurde innerhalb einer empirischen Analyse des Schweizerischen Tourismusbildungsmarktes quantitativ erhoben. Aus der Sicht der Literatur sowie aus Sicht von Expertengesprächen wurde qualitativ erhoben, welche künftigen Kompetenzen ein Mitarbeiter im Tourismus besitzen muss.

Ausgehend von diesen Resultaten werden Schlussfolgerungen für touristische Ausbildungsstätten, Arbeitnehmer in der Tourismusindustrie sowie Bildungspolitiker gezogen.

Schlüsselwörter: Tourismusausbildung, Competencies, branchenübergreifende Kompetenzen, Branchenmobilität

1 Einleitung

1.1 Vorbemerkungen

In der Tourismusindustrie besteht weltweit ein Wachstumspotential (vgl. WTO 2002). Um davon profitieren zu können, müssen jedoch wettbewerbsfähige Angebote bereitgestellt werden. Grundlage für eine erfolgreiche Gestaltung und Konzeption von touristischen Angeboten ist nach wie vor eine entsprechende Ausbildung der Mitarbeitenden und der Führung.

In vielen Ländern wird mittlerweile eine wachsende Zahl von Tourismusprogrammen auf Hochschul- und in einzelnen Fällen sogar auf postgradualer Stufe angeboten. Das Schwergewicht in der Ausbildung verschiebt sich hierbei zusehends von handwerklichen zu Managementfähigkeiten (vgl. Bieger & Lehar, 1998; Ladkin, 2000).

Angebotsseitige Treiber dieser Entwicklung sind insbesondere:

- **Professionalisierung und Konsolidierung in der Tourismusindustrie**, welche zu einer erhöhten Nachfrage für gut ausgebildete Mitarbeiter mit guten Managementfähigkeiten führt (Weiermair, 1998; Ritchie & Sheehan, 2001)
- Tendenz zur Aufwertung der touristischen Aus- und Weiterbildung, mit dem Ziel der **Verbesserung der professionellen und wissenschaftlichen Anerkennung der Programme** (Bieger, 1997)
- **Interesse von Regierungen und Verwaltungen, aus strukturellen Gründen die Tourismusausbildung zu verbessern**, insbesondere um die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus zu verbessern und damit den entsprechenden Arbeitsmarkt zu attraktivieren (Baum et al., 1997; Teare et al., 1998; Mulcahy, 1999; Ladkin, 2000)

Auf der **Nachfrageseite** treiben insbesondere **Motivationseffekte** obige Entwicklung. Diese basieren insbesondere auf

- dem Interesse am Tourismus und seinen Produkten,
- der internationalen Orientierung der Branche und
- dem Wunsch, in einem kommunikationsorientierten Beruf tätig zu sein (Müller et al., 2001).

1.2 Struktur und Perspektive der Tourismusausbildung auf Kaderstufe

In den meisten Ländern ist das System „Tourismusausbildung“ entsprechend internationaler Standards eines Universitätscurriculums (d.h. Diplom, Bachelor, Master) strukturiert. In vielen Ländern mit traditionellem Tourismus (so also auch in der Schweiz) verschaffen darüber hinaus Berufsbildungsprogramme v.a. jungen Leuten einen frühen Zugang (früh v.a. im Sinne eines Berufseinstiegs) zum Tourismus.

Nachdem der Tourismus nach wie vor eine Wachstumsbranche ist, kann auch in absehbarer Zukunft von einer zunehmenden Nachfrage nach Arbeitskräften für diese Branche ausgegangen werden. Die immer noch vergleichsweise geringe Produktivität der Branche in den traditionellen Tourismusländern im Alpenraum (Müller et al., 2001) zwingt jedoch zu einem anhaltenden Restruktuierungsprozess mit der Zielgrösse „*Verbesserung der Economies*“. Mit dieser Konsolidierung wird die Zahl der Geschäftseinheiten und damit die Zahl der verfügbaren Management- bzw. Kaderstellen kontinuierlich abnehmen. Es kann bzw. muss folglich angenommen werden, dass die **Nachfrage nach gut ausgebildeten Management-Absolventen** auf oberen Stufen langfristig ebenfalls abnehmen wird.

1.3 Ziele des Beitrags

Ausgehend von obigen Rahmenbedingungen müssen Karrierealternativen touristischer Kaderpersonen diskutiert werden.

In einem flexiblen Arbeitsmarkt beruht die unternehmerische Fähigkeit, qualifizierte „Topshots“ anziehen zu können insbesondere darauf, einen Beitrag für zukünftige Karriereschritte dieser Mitarbeiter innerhalb und ausserhalb der Branche leisten zu können. Deshalb wird es notwendig, diejenigen Faktoren, welche Mitarbeiter dazu veranlassen im Tourismus zu arbeiten oder die Branche zu verlassen, zu kennen und entsprechend steuernd einzugreifen.

Aus diesem Grund soll dieser Artikel

- die Struktur der Branchenmobilität (aus Sicht des Tourismus),
- die für einen Branchenein- und -austritt relevanten Motivationsfaktoren

- die aus dem Tourismus in andere Branchen transferierbaren Kompetenzen

aufzeigen.

1.4 Methodik

Der vorliegende Beitrag versucht,

- **theoretisch** gestützt auf eine umfangreiche **Literaturrecherche** und
- **empirisch** auf einer **Analyse von Daten**, welche im Rahmen eines Auftrages des seco und BBW zu den Grundlagen für ein neues touristisches Berufsbildungskonzept gewonnen wurden (für den Gesamtbericht: Müller et al., 2001; für den Teilbericht „Kader“: Bieger et al., 2001),

annäherungsweise

- die Struktur der Branchenmobilität von Tourismusfachkräften sowie
- die im Tourismus generierbaren, branchenunabhängigen und relevanten Fähigkeiten

zu identifizieren und Schlussfolgerungen abzuleiten.

Die **Datengrundlage** für den empirischen Teil bildet eine Ende 2000 durchgeführte Befragung des Kaders des Schweizer Tourismus. Diese Gruppe ist wie folgt von der Gesamtheit der Befragten abgegrenzt:

- Positionsspezifisch:
 - Sachbearbeiter mit Projektverantwortung sowie Mitglieder des Kaders/ der Direktion: (je nach Fragestellung =N bis zu 350 Antwortende)
 - Direktor/ Top Management/ Mitglied des Verwaltungsrates: (Je nach Fragestellung =N bis zu 190 Antwortende)
- Situationsspezifisch (bspw. Ausbildung, Branche): Kadermitarbeiter (je nach Fragestellung =N bis zu 350 Antwortende)

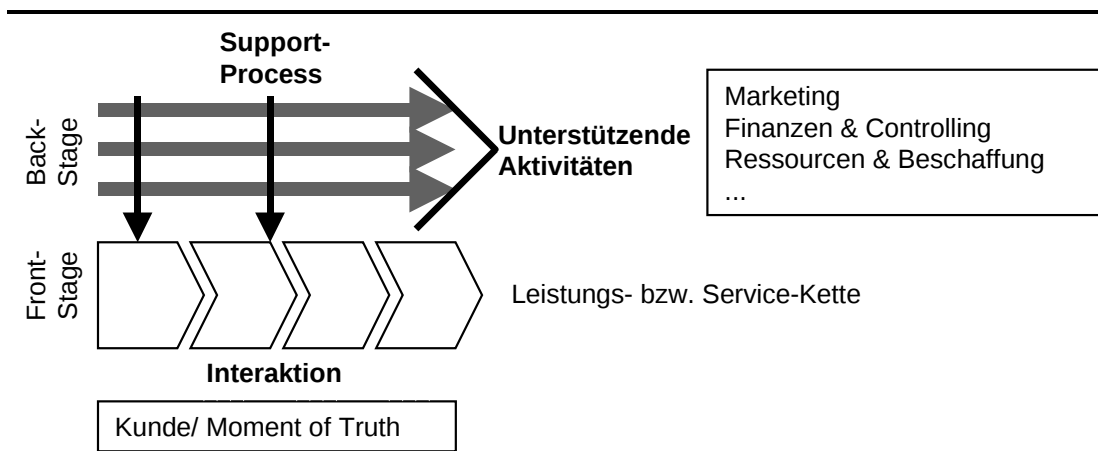
Es kann also auf ein maximales Sample von 350 Personen zurückgegriffen werden.

2 Literaturrecherche

Das Umfeld von Tourismus (Dienstleistung) und Destinationen ist – wie mehrheitlich alle Branchen – geprägt von einem schnellen Wandel in den verschiedensten Bereichen.

Erwähnt sei hier zunächst die **Neukonfiguration bzw. Transformation von Geschäftsbereichen**: Einerseits werden auf Basis einer zunehmenden zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung **Leistungserstellungsprozesse zunehmend dekomprimiert**, wobei sich der vertikale Geschäftsbereich zusehends verkleinert. Andererseits werden **Leistungssysteme kundenorientiert integriert**, womit sich der horizontale Geschäftsbereich zusehends erweitert (Belz & Bieger, 2000). Die weitgehendste Form dieser Transformation resultiert in einer **kundenorientierten Konvergenz** verschiedener Branchen (vgl. auch Business Migration, hierzu bspw. Pauls 1997)

Abbildung 1: Leistungsstrukturen bei Dienstleistungen



Quelle: Bieger (2001)

Die **Leistungsstrukturen** (für Dienstleistungen vgl. Abbildung 1) werden im Zuge dieses Transformationsprozesses ebenfalls angepasst. Im Zuge dieser Entwicklung ist zunächst die **Ablösung funktional orientierter Organisationsstrukturen** durch einen heute weit verbreiteten **kundenorientierten Ansatz** beobachtbar (Pfeiffer & Weiss, 1992), der alle Aktivitäten konsequent am Kundenwert (customer value) der Leistung und am Wert des Kunden für das Unternehmen (customer entity). Darüber hinaus findet auch ein Paradigmawechsel statt, weg von einem systemzentrischen hin zum „**humanzentrierten**“ **Ansatz** (vgl. Bullinger, 1990; Reiss, 1992a; Reiss, 1992b). Der Mit-

arbeiter an der Front gestaltet die Kundenbeziehung; Backstage-Aktivitäten unterstützen ihn in dieser Aufgabe. Die Qualität und Quantität der **Interaktion** leistet hierbei einen zentralen Beitrag an die Qualität dieser Kundenbeziehungen (vgl. Bieger & Laesser, 2000).

Die Bedeutung des Mitarbeiters in der Gestaltung von Kundenbeziehungen nimmt unter diesem Schema zu; die Lernbereitschaft von Mitarbeitern sowie die durch das Wissen gewonnenen Kernkompetenzen werden für Unternehmen immer mehr zu Erfolgsfaktoren. Damit ist die Schaffung entsprechender Grundlagen in Sachen Aus- und Weiterbildung unumgänglich.

Obige Entwicklungen verlangen deshalb nicht nur eine Neuorientierung bei den in dieser Wirtschaft tätigen Akteuren, sondern auch bei den Ausbildungsinstitutionen, die für die adäquate Qualifikation und Handlungskompetenz der zukünftigen Nachwuchskräfte verantwortlich sind.

In den nachfolgenden Kapiteln sollen einerseits in der Literatur direkt angesprochene, branchenunabhängige und in Zukunft notwendige Kompetenzen dargestellt werden (vgl. Kap. 2.1), andererseits werden die sogenannten **Kompetenzen der Zukunft** aus den aktuellen Tendenzen im Dienstleistungsbereich abgeleitet (vgl. Kap. 2.2).

2.1 Allgemeine Erkenntnisse zu Schlüsselqualifikationen der Zukunft

Die in der aktuellen Literatur angesprochenen **relevanten Qualifikationen und Kompetenzen der Zukunft** – synthetisiert in Abbildung 2 - unterstreichen die im vorigen Kapitel aufgezeigten Entwicklungen. Es sind v.a. branchenübergreifend multiplizierbare Kompetenzen, welche im Vordergrund stehen.

Auf Basis der Kompetenzen zur Problemlösung und unternehmerischer Kompetenzen werden Leistungssysteme konfiguriert. Die persönliche Dynamik sowie die sozio-kulturellen und kommunikativen Kompetenzen bilden die Basis für eine erfolgreiche operative Gestaltung der Kundenprozesse.

Eigentliche fachliche bzw. disziplinäre Kompetenzen stehen nur vermeintlich im Hintergrund bzw. werden bzgl. ihrer Bedeutung von den angegebenen Gruppen übersteuert: Kompetenzen zur Problemlösung sowie unternehmerische Kompetenzen bedingen auch ein umfassendes disziplinäres und fachliches Grundlagenwissen.

Abbildung 2: Synthese der Zukunftskompetenzen

Kompetenzen zur Problemlösung	- Problemanalyse und Problemlösung - Methodenkompetenz - Umsetzungskompetenz
Persönliche Dynamik	- Sozialkompetenz - Initiative und Ausdauer - Zielstrebigkeit - Mobilität und Flexibilität - Lernfähigkeit - Positiv-konstruktive, optimistische Grundhaltung
Kommunikative Kompetenzen	- Einfühlungsvermögen - Durchsetzungsformat - Sprachen
Soziokulturelle Kompetenzen	- Kulturverständnis
Unternehmerische Kompetenzen	- Unternehmerisches Denken und Handeln - Innovationsfähigkeit - Leistungs- und Erfolgsorientierung - Gestaltungskompetenz - Wissensmanagement

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Garavan (1997), Evers et al. (1998), Tracy & Scheelen (1999), Lang (2000), Dumpert (2000), Jetter & Skrotzki (2001), Rees & Porter (2001), Thomas & Long (2001); strukturiert nach Delhees (1997).

2.2 Ableitung von Kompetenzen anhand von Branchentendenzen

Die zuvor beschriebene Transformation von Unternehmen, neue Leistungsstrukturen sowie die veränderte Bedeutung der persönlichen Interaktion bei Dienstleistungen führen zu neuen Tätigkeitsfeldern und dadurch zu neuen Anforderungen an die Arbeitnehmer. Vor dem Hintergrund

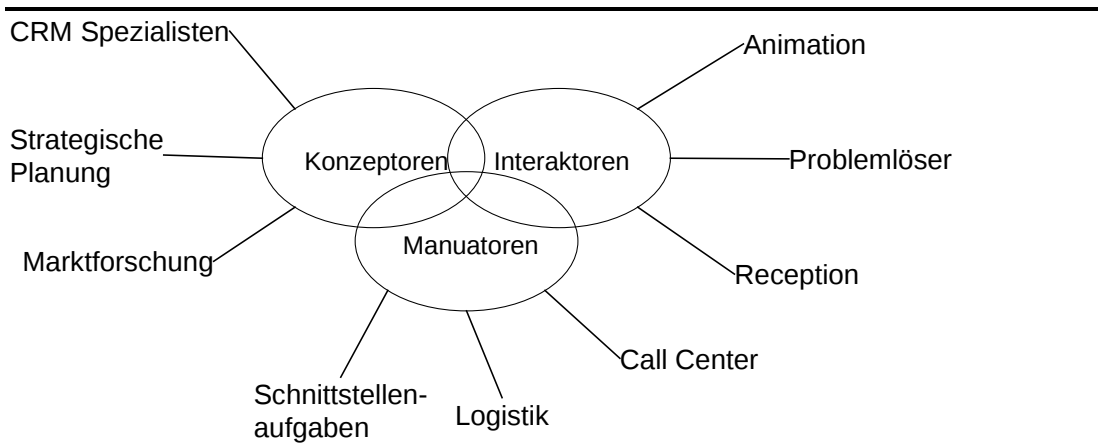
- eines zunehmenden Einsatzes von **Systemen** sowie **Automation** bei gleichzeitig optimiertem Einsatz der **persönlichen Interaktion**,
- der neuen, vertieften Anforderungen an die Qualität der **Interaktion**,
- der damit verbundenen Entwicklung von einer handwerklichen zu einer integrierten und prozessorientierten Produktion

lässt sich postulieren, dass die klassischen Berufs- und Ausbildungsfelder im Dienstleistungsbereich und damit im Tourismus auf Basis

- handwerklicher Tätigkeit (Manuatoren)
- konzeptioneller Arbeit (Konzeptoren)
- Grad der Interaktion/ Kundenkontakt (Interaktoren)

differenziert werden müssen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Neue Tätigkeitsfelder



Quelle: eigene Darstellung

Die **Konzeptoren** erforschen die Kundenbedürfnisse und optimieren die Leistungssysteme. Die Kreation neuer Dienstleistungsprodukte sowie die Neuorganisation der entsprechenden Leistungsprozesse gehören zu den Hauptaufgaben.

Die **Interaktoren** sind verantwortlich für die Erbringung der Dienstleistung am Kunden und somit die entscheidende und wertstiftende persönliche Interaktion mit dem Kunden. Mit einer interdisziplinären Ausbildung sind sie in der Lage, als Team die Verantwortung für gesamte Dienstleistungsprozesse zu übernehmen. Neben sozialer Kompetenz wird ein integriertes Verständnis über alle Aktivitäten im Serviceprozess und am Gesamtprodukt erwartet.

Die verbleibenden einfachen Schnittstellenfunktionen Mensch-Maschine werden von den **Manuatoren** übernommen, wobei es sich hierbei vor allem um Einzelaktivitäten innerhalb der Supportprozesse (Logistikfunktionen etc.) handelt. Für diese mehrheitlich standardisierten Aufgabenfelder wird ein relativ niedriges Qualifikationsniveau benötigt. Mit diesen Entwicklungen findet

ein Wechsel von der horizontalen Gliederung hin zur Orientierung nach vertikalen, kompetenzorientierten Berufsfeldern statt (vgl. Bieger & Lehar, 1998).

Abbildung 4: Kompetenzzuordnung

Konzeptoren	- Methodenkompetenz - Innovationsfähigkeit - Gestaltungskompetenz - Wissensmanagement - Unternehmerisches Denken und Handeln
Interaktoren	- Sozial-/Persönlichkeitskompetenz - Initiative und Ausdauer - Positiv-konstruktive, optimistische Grundhaltung - Einfühlungsvermögen - Kulturverständnis - Sprachen - Prozessverständnis
Manuatoren	- Leistungs- und Erfolgsorientierung - Mobilität und Flexibilität

Quelle: eigene Darstellung

Die entsprechenden Kompetenzen (aus Abbildung 2) sind in Abbildung 4 regroupiert bzw. dargestellt. Dabei sei angemerkt, dass jeweils nur die zentralen Kompetenzen für die verschiedenen Tätigkeitsfelder aufgelistet werden. Natürlich sind die Grenzen nicht starr sondern fließend.

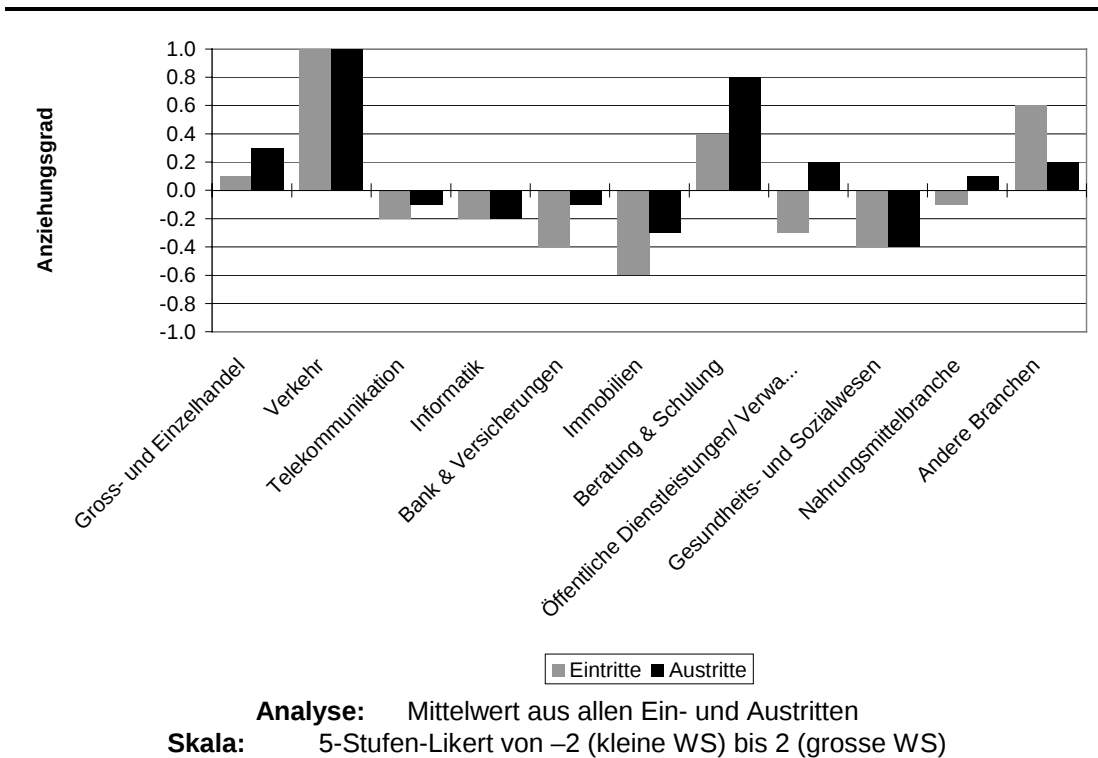
3 Struktur der Branchenmobilität und deren Motivationsfaktoren

3.1 Struktur der Branchenmobilität

In der empirischen Analyse hat sich die These bestätigt, dass die Tourismusbranche in Bezug auf die **Branchenmigration** ein grosses Potential hat. Als wichtigste Branchen für einen Austausch erweisen sich der **Verkehr** sowie die **Beratung**, wobei die Tourismusbranche eher Arbeitskräfte in die untersuchten Branchen zu senden anstatt zu gewinnen scheint (vgl. Abbildung 5). Auf der anderen Seite besteht eine positive Migrationsbilanz im Vergleich zu anderen Branchen.

In Kapitel 3.3 wird ein näherer Blick auf diese Mobilität geworfen, indem die Motivationsstrukturen für die Migration von und zu diesen Branchen analysiert werden.

Abbildung 5: Migration zu und von der Tourismusbranche



Quelle: eigene Berechnung

3.2 Motivationsfaktoren

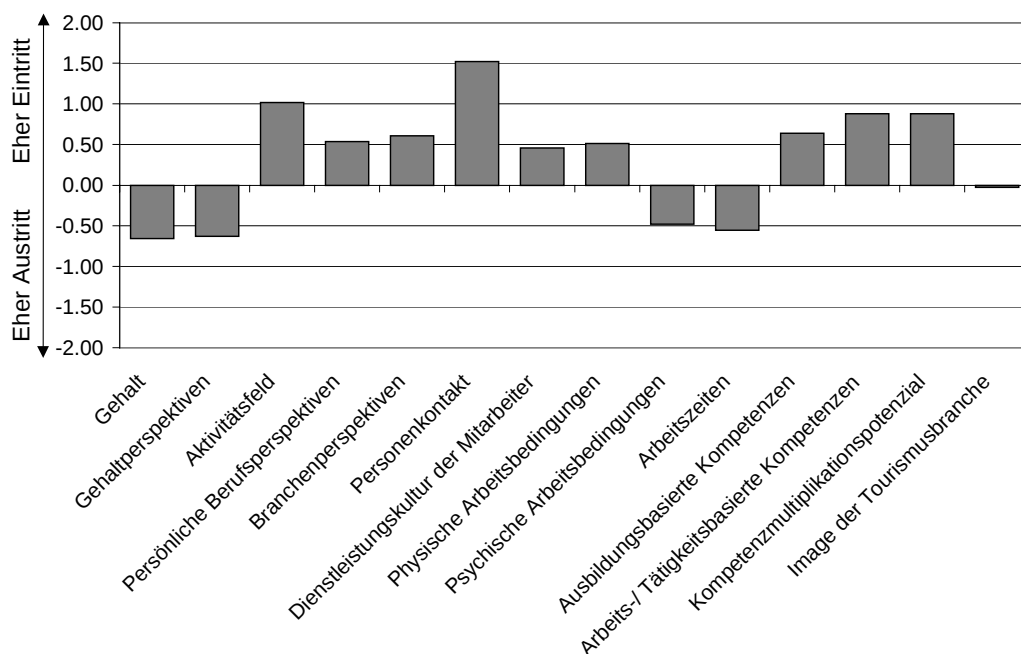
Ein Blick auf die wichtigsten Motivationsfaktoren für das Verlassen der (Fluktuationsfaktoren) oder Rückhaltevermögen in der Tourismusbranche zeigt auf, dass

- **Fluktuationsfaktoren** eher mit **extrinsischen Motiven** (Salär & Salärperspektiven, Arbeitszeiten, physische und psychische Arbeitsbedingungen)

- **Retentionsfaktoren** eher mit **intrinsischen Motiven** (Art der Aktivität, Branchen- und Berufsperspektiven, Kultur, Kompetenzen)

verbunden werden können (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Generelle Treiber für den Ein- und Ausstieg in die bzw. aus der Tourismusbranche



Analyse: Mittelwert aus allen Einträgen

Skala: 5-Stufen-Likert von -2 (Bedingungen, welche einen Ausstieg aus der Branche begünstigen) bis 2 (Bedingungen, welche einen Einstieg in die Branche begünstigen)

Quelle: eigene Berechnung

Die Bedeutung dieser Faktoren steht in einer sequentiellen Beziehung, d.h. unterliegt einem zeitlichen Ablauf: Die **intrinsischen Faktoren** dominieren zu **Beginn einer Karriere**, vor allem bei der Entscheidung für oder gegen eine Berufsausbildung. In der **späteren Phase einer Karriere** werden dann die **extrinsischen Faktoren** aufgrund persönlicher Verpflichtungen (bspw. Familie) zunehmend wichtiger. Deshalb werden Faktoren wie Gehalt, Arbeitsstunden etc. immer mehr in den Entscheidungsprozess miteinbezogen. Da sich in der Schweiz Stellen im Tourismus bezüglich der extrinsischen Faktoren sehr oft als nachteilig erweisen (eine derzeit vergleichsweise gerin-

ge Produktivität muss vergleichsweise reduzierte Salärperspektiven zur Folge haben), wechseln die Arbeitnehmer im Zuge ihrer beruflichen Karriere in andere (produktivere) Branchen.

3.3 Motivationsfaktoren vs. Branchenmobilität

Abbildung 7: Synopsis der Korrelationen zwischen Motivationsfaktoren und Branchenmigration

Branche	Zentrale Motivationsfaktoren für eine Migration Tourismus -> Branche	Zentrale Motivationsfaktoren für eine Migration Branche -> Tourismus
Verkehr	- Gehalt - Gehaltsperspektiven	- Aktivitätsfeld - DL-Kultur der Mitarbeiter - Physische Arbeitsbedingungen
Telekommunikation	- Gehalt	- Psychische Arbeitsbedingungen
Informatik	- Arbeitsbasierte Kompetenzen	- Psychische Arbeitsbedingungen - Arbeitszeiten
Banken & Versicherungen	- Psychische Arbeitsbedingungen - Arbeitszeiten	- Physische Arbeitsbedingungen - Psychische Arbeitsbedingungen - Arbeitszeiten - Image der Tourismusbranche
Immobilienwesen	- Ausbildungsb. Kompetenzen - Arbeitsbasierte Kompetenzen	- Physische Arbeitsbedingungen - Arbeitszeiten - Image der Tourismusbranche
Beratung & Schulung	- Gehalt	- Branchenperspektiven - Arbeitszeiten
Öffentliche Dienstleistungen	- Arbeitsbasierte Kompetenzen	- Psychische Arbeitsbedingungen
Gesundheits- und Sozialwesen	- DL-Kultur der Mitarbeiter - Physische Arbeitsbedingungen - Psychische Arbeitsbedingungen - Pot. zur Kompetenzmultiplikation	
Nahrungsmittel-industrie	- Aktivitätsfeld - DL-Kultur der Mitarbeiter - Physische Arbeitsbedingungen - Psychische Arbeitsbedingungen - Arbeitszeiten - Image der Tourismusbranche	- Persönliche Berufsperspektiven

In einer Korrelationsanalyse werden Treiber für einen Eintritt in oder einen Austritt aus der Tourismusbranche identifiziert. Hierbei ergibt sich die in Abbildung 7 dargestellte Struktur (die Faktoren besitzen ein Signifikanzniveau von 99%):

- Wie bereits früher erwähnt, findet der **stärkste Austausch zwischen dem Tourismus und dem Transportsektor** statt. Hierbei zeigt sich, dass die extrinsischen Faktoren *Gehalt* und *Gehaltsperspektiven* als Fluktuations-, die intrinsischen Motivationsfaktoren *Aktivitätsfeld* und *physische Arbeitsbedingungen* hingegen als Retentionsfaktoren wirken. Kurz: Im Vergleich zum Transportsektor bietet der Tourismus interessantere Tätigkeitsfelder, welche jedoch mit tieferen Salären und Salärperspektiven „erkauft“ werden müssen. Ein ähnlicher Tradeoff ist im übrigen auch im Verhältnis zur Telekommunikationsbranche sowie zur Branche *Beratung und Schulung* beobachtbar.
- Eine Migration auf **Basis von Kompetenzen** findet v.a. vom Tourismus zur Informatikbranche (in beschränktem Ausmass), Immobilienwesen, Öffentliche Dienstleistungen sowie Gesundheits- und Sozialwesen statt.
- Die **grösste Anzahl an Motivationsfaktoren** für einen Austritt aus der Tourismusbranche konnte bezüglich der **Lebensmittelbranche** beobachtet werden. Die Motivationsfaktoren *Dienstleistungskultur der Mitarbeiter*, *physische und psychologische Arbeitsbedingungen* sowie das *Image der Tourismusbranche* sprechen allesamt für einen Ausstieg aus dem Tourismus zugunsten der Lebensmittelindustrie. Allerdings zeugt die wenig positionierte Einschätzung auch von einer diffusen Einschätzung der beruflichen Möglichkeiten in dieser Branche.

Abbildung 8: Vergleich des Migrationspotentials

	Kleines Migrationspotential ²	Hohes Migrationspotential ²
Relativ kleine Anzahl Migrationsfaktoren¹	(Gross- und Einzelhandel) ³ Öffentliche Dienstleistungen Telekommunikation Informatik	Beratung & Schulung Andere Industrien
Relativ grosse Anzahl Migrationsfaktoren¹	Banken & Versicherungen Lebensmittelindustrie	Verkehr Immobilienwesen Gesundheits- und Sozialwesen

¹ Unterteilung nach dem Median der Summen von starker Zuneigung/ Abneigung

² Unterteilung nach dem Median der Summen der absoluten Werte pro Kategorie in Abbildung 5

³ Keine signifikante Korrelation

Um die sich aus der Korrelationsanalyse ergebende Struktur zu verdeutlichen kann Abbildung 8 herangezogen werden, welche das branchenbezogene Migrationspotential (d.h. Zahl der Migrationen) der Anzahl relevanter Migrationsfaktoren (d.h. Motivationsgründe) gegenüberstellt. Hierbei entstehen vier Felder.

Das Migrationspotential zu den Branchen *Verkehr*, *Immobilienwesen* sowie *Gesundheits- und Sozialwesen* ist vielschichtig begründet und kann damit als nachhaltig bezeichnet werden. Dagegen ist die Migration zum Bereich *Beratung und Schulung* nur schwach begründet: Fällt die verbesserte Gehaltsperspektive weg, gibt es kaum mehr einen Grund für eine Fluktuation in diese Branche.

In Bezug zu *Banken & Versicherungen* gäbe es eine Vielzahl von Migrationsgründen; hier muss davon ausgegangen werden, dass die gegenwärtige Kompetenzbasis der leitenden Mitarbeiter im Tourismus für eine Karriere-Fortsetzung in dieser Branche unzulänglich ist und entsprechender Ergänzungen bedürfte.

3.4 Fähigkeiten und Kompetenzen

In Abbildung 9 wird auf Basis von Mittelwertunterschieden (Soll-Ist) der künftige Nutzen einer touristischen Ausbildung für andere Branchen dem heutigen Nutzen gegenübergestellt.

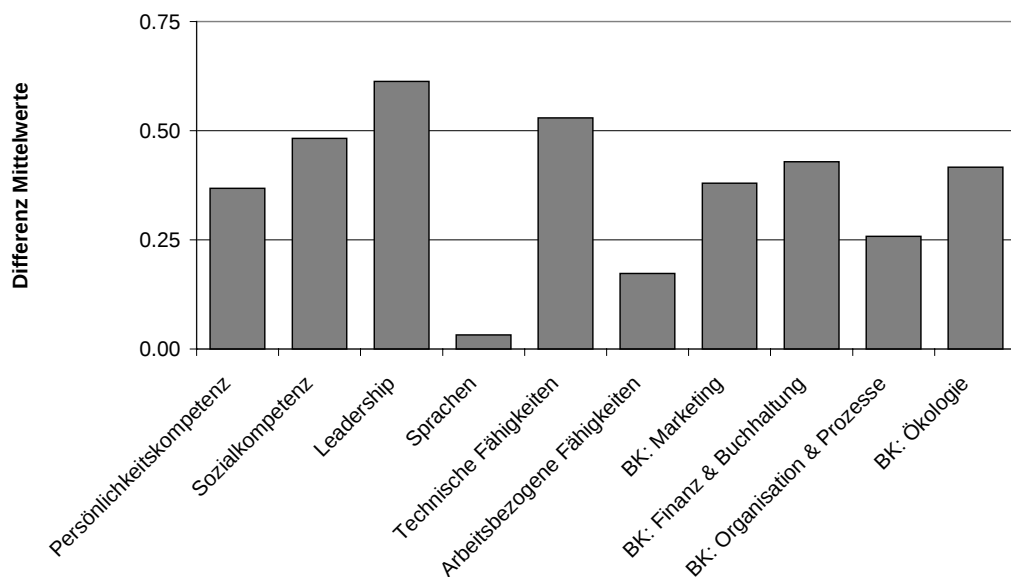
Die Resultate zeigen auf, dass die früher als wichtig erachteten arbeitsbezogenen Kompetenzen zunehmend an Bedeutung verlieren. Auffallend ist weiter, dass der Entwicklung von Sprachkompetenzen eine geringe Bedeutung zugeschrieben wird. Diese Tatsache kann auch auf das bereits bestehende, gute sprachliche Ausbildungsniveau an den schweizerischen Schulen (nicht nur Tourismus) zurückgeführt werden.

Künftig wird auf die Entwicklung folgender branchenunabhängigen und somit multiplizierbaren Kompetenzen Wert gelegt:

- **Leadership** (besteht aus methodischen- und Managementkompetenzen, bspw. Fähigkeit Ziele zu setzen, Problemlösungsfähigkeit, Personalführung, etc.)
- **Technische Kompetenzen** (bspw. Beherrschung von Hilfsmitteln wie Computer Software)

- **Sozialkompetenz** (bspw. Rolle als Coach, Fähigkeit zur Interaktion, etc.)
- **Persönlichkeitskompetenz** (bspw. Lernfähigkeit, Stressresistenz, Leistungsmotivation, etc.)

Abbildung 9: Künftige Schwerpunkte in der Entwicklung von Kompetenzen



Analyse: Differenz der Mittelwerte künftiger – aktueller Einschätzungen

Skala: 5-Stufen-Likert von –2 (keiner oder geringer Nutzen) bis 2 (grosser Nutzen)

In einer Kontingenzanalyse (untersucht den Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren Variablen) können diejenigen Kompetenzen identifiziert werden, welche sich aus Sicht der Touristiker in andere Branchen multiplizieren lassen (es werden nur die signifikanten Paarungen bzw. Differenzierungen mit einem relevanten Erklärungswert ($\Phi > 0.3$) erwähnt; vgl. Abbildung 10):

- Die in der Tourismusbranche erworbene **Sozialkompetenz** eröffnet vor allem Potential, in die Transportbranche zu wechseln.
- Allgemein erworbene, **berufsbezogene** (d.h. „on-the-job“ erworbene) **Kompetenzen** sprechen für einen Austritt aus der Tourismusbranche in das Bank- und Versicherungswesen. Hierbei sei noch einmal daran erinnert, dass das Migrationspotential zu dieser Branche als eher gering eingeschätzt wird.

- Die im Tourismus erworbenen **ökologischen Berufskompetenzen** lassen sich künftig besonders in der Beratung sowie der Ausbildung einsetzen.
- Für einen Wechsel in den Bereich der Öffentlichen Dienstleistungen sprechen vor allem die im Tourismus geschulten **Sprachkompetenzen**.
- Aus Sicht der Touristiker werden für einen Wechsel in das Gesundheitswesen v.a. die **Sozialkompetenzen**, die **Sprachen** sowie die **technischen Kompetenzen** als potentielle Migrationsfaktoren eingeschätzt.

Abbildung 10: Kompetenzen als Basis zur Branchemigration

Migration zu Kompetenzen	Handel & Detailhandel	Verkehr	Telekommunikation	Informatik	Banken & Versicherungen	Immobilienwesen	Beratung & Schulung	Öff. Verwaltung	Gesundheits- & Sozialwesen	Nahrungsmittelindustrie
Persönlichkeitskompetenz	x	x						x		
Sozialkompetenz		x		x	x				x	
Führung		x								
Sprachkompetenz								x	x	x
Technische Kompetenz				x					x	
Eindeutig mit Tätigkeit verbundene Fachkompetenz					x	x	x	x		
Fachkompetenz: Marketing									x	
Fachkompetenz: Finanz- und Rechnungswesen	x			x						x
Fachkompetenz: Organisation/ Prozesse		x								
Andere Fachkompetenzen	x						x			

4 Schlussfolgerungen

Die Resultate führen zu diversen Einsichten bezüglich der künftigen Strategie von Tourismusausbildungsstätten, für Suchstrategien von Studenten, Human Resources-Strategien von Unternehmungen, und auch die Wissenschaft.

- Die **touristischen Ausbildungsstätten** werden in Zukunft vor der Herausforderung stehen, eine Balance zwischen der Vermittlung von tourismusspezifischen Fähigkeiten sowie Sozial- oder Marketingkompetenzen zu vermitteln, ohne hierbei zu „Softmanagement-Schulen“ zu verkommen. Um den Wert der Ausbildung für potentielle Studenten zu steigern, müssen Tourismusausbildungsstätten ein Curriculum anbieten, welches ein breites Spektrum an zukünftigen Arbeitsmöglichkeiten eröffnet. Gleichzeitig dürfen sie ihre Legitimation nicht gefährden, indem sie ihr Tourismusprofil verlieren.
- Aus Sicht der **Studenten** sollte bei der Auswahl von Schulen darauf geachtet werden, dass im Programm generelle Dienstleistungskompetenzen in Kombination mit Sozial- und Leadershipkompetenzen vermittelt werden, um dadurch langfristig einen grösseren Wert auf dem Arbeitsmarkt zu erzielen. Eine reine Orientierung auf kurzfristige Stellenmöglichkeiten beim Einstieg führt zu einer längerfristig suboptimalen Bildungsinvestition.
- Um talentierte junge Leute mit langfristigen Karriereperspektiven anziehen zu können, müssen **Tourismusunternehmen** Stellen anbieten, in welchen die Angestellten zusätzliche Vorteile für ein breiteres späteres Berufsspektrum erwerben können. Durch geeignete Positionierung als Lernplattform sollte es den Tourismusunternehmen möglich sein, junge und talentierte Leute anziehen zu können.
- Aus bildungspolitischer Sicht wird vermutlich ein Zielkonflikt entstehen, indem kurzfristig hochproduktive Arbeitskräfte mit spezifischen Fähigkeiten bedient werden müssen, um dadurch die Servicequalität sofort zu fördern. Auf der anderen müssen generelle, in andere Branchen multiplizierbare Kompetenzen gefördert werden, um so die langfristigen Karrieremöglichkeiten sicherzustellen. Den **Politikern** kommt somit die Aufgabe zu, die Diskussion um Inhalte der Curricula sowie der Verteilung der Kosten in der Tourismusausbildung zu leiten.
- Aus Sicht der **Forscher** gilt es, die Wechselwirkungen zwischen monetären Anreizen und den Lernmöglichkeiten als Attraktionsfaktoren für Ausbildungsprogramme und Stellen zu untersuchen. Zudem müssen Ausbildungswissenschaftler Methoden entwickeln, wie Kompetenzen und Fähigkeiten erfolgreich on- und off the job transferiert werden können.

5 Literatur- und Quellenverzeichnis

Baum, T., Amoah, V., Spivack, S. (1997): Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9, No. 5/6, p. 221-229

Belz, Ch. & Bieger, Th. (2000): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen: Thexis

Bieger, Th. (2001): Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt

Bieger, Th. & Laesser, Ch. (2001): Grundlagen für ein neues touristisches Berufsbildungskonzept, Teilbericht „Kader“, St. Gallen & Bern: IDT & FIF

Bieger, Th., Lehar, G., (1998): Touristische Weiterbildung im Spannungsfeld von unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Interessenlagen und Weiterbildungsangeboten am Beispiel von Österreich und der Schweiz. In: Weiermair, K., Fuchs, F. (Hrsg.): Rettourism II - Strategiekonferenz: Zukunftsstrategien für eine optimale Humankapitalentwicklung/ -verwertung in der Tourismuswirtschaft, S. 113-148, Innsbruck: ITD

Bieger, Th., (1997): Tourismusausbildungsland Schweiz. In: Neue Zürcher Zeitung vom 06.03.1997, Nr. 54, S. 75

Bullinger, H.-J. (1990): Ohne Human Integrated Manufacturing kein CIM, in: IO Management, Heft 6, S. 48-52.

Delhees, K.H. (1997): Zukunft bewältigen! Notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen in einer sich wandelnden Umwelt, Bern: Verlag Paul Haupt

Dumpert, M. (2000): Entwicklung von Sozialkompetenz als Herausforderung für Führungskräfte, Wirtschaftspädagogisches Forum, Bd. 14, Paderborn: Eusl-Verlag

Evers, F.T., Rush, J.C., Bedrow, I. (1998): The bases of competence: skills for lifelong learning and employability, San Francisco: Jossey-Bass

Garavan, T.N. (1997): Interpersonal skills training for quality service interactions. In: Industrial and Commercial Training, Vol. 29, No. ¾

Jetter, F., Skrotzki, R. (2001): Sozialkompetenz – Führungskompetenz, Düsseldorf: Metropolitan

- Ladkin, A. (2000): Vocational education and food and beverage experience: issues for career development. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 4, p. 226-233
- Lang R.W. (2000): Schlüsselqualifikationen: Handlungs- und Methodenkompetenz, personale und soziale Kompetenz, München: dtv
- Mulcahy, J.D. (1999): Vocational work experience in the hospitality industry: characteristics and strategies. In: *Education + Training*, Vol. 41; No. 4, p. 164-174
- Müller, H.R. et al. (2001): Grundlagen für ein neues touristisches Berufsbildungskonzept, unveröffentlichte Studie des Forschungsinstituts für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern, Bern
- Pauls, S. (1997): *Business-Migration: eine strategische Option*, Wiesbaden: Gabler
- Pfeiffer, W. & Weiss, E. (1992): *Lean Management, Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen*, Berlin
- Rees, W.D., Porter, C. (2001): *The skills of management*. London: Thomson Learning
- Reiss, M. (1992a): Schlanke Produktion: Primär Personalführung ist gefordert, in: *Personalführung*, Heft 6, S. 456-461
- Reiss, M. (1992b): „Lean Management“ ist „Heavy Management“, in: *Office Management*, Heft 5, S. 38-41
- Ritchie, J.R., Sheehan, L.R. (2001): Practicing what we preach in tourism education and research: The use of strategic research methods for program design, implementation and evaluation. In: *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, Vol. 1, No. 1, 2001, S. 37-57, Binghampton, NY: Haworth Hospitality Press
- Teare, R.E., Costa, J., Eccles, G. (1998): Relating strategy, structure and performance. In: *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 10, No. 2, p. 58-75
- Thomas R., Long, J. (2001): Tourism and economic regeneration: the role of skills development. In: *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, No. 3, p. 229-240

Tracy, B., Scheelen, F.M. (1999): Personal Leadership: so wird Spitzenleistung möglich: kreative Problemlösung – Sozialkompetenz - Karrieremanagement, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie

Weiermair, K. (1998): Die Humankapitalversorgung im Tourismus. In: Weiermair, K., Fuchs, F. (Hrsg.): Rettourism II - Strategiekonferenz: Zukunftsstrategien für eine optimale Humankapitalentwicklung/ -verwertung in der Tourismuswirtschaft, S. 6-8, Innsbruck: ITD

WTO (2002): 29. Januar 2002: http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/more_releases/january2002/numbers_2001.htm