

NTG – COUNTRY INTERVIEW REPORT

Teilnehmer der Expertenbefragung

	Reiseveranstalter / Reisebüro	Gesprächspartner	Mitarbeiter
1.	Studiosus Reisen	Personal	→ 350
2.	Ruf Reisen	Direktor Sales& Marketing	→100
3.	forum anders reisen	Geschäftsführung	3
4.	aovo Touristik AG	Personal	45
5.	Destination Canada	Geschäftsführung	8

	Destinationsmanagement-Organisation	Gesprächspartner	Mitarbeiter
1.	Schwarzwald Tourismus	Geschäftsführung	←30
2.	visit berlin	Personal	200
3.	Tourismusverband Fläming	Geschäftsführung	5
4.	Tourismuszentrale Rügen	Geschäftsführung	9
5.	Bayern Tourismus	Strategische Leitung	40
6.	Niederrhein Tourismus	Geschäftsführung	3

	Besucher-Attraktionen	Gesprächspartner	Mitarbeiter
1.	Lübecker Musik- und Kongresshallen GmbH	Geschäftsführung	29
2.	phaeno gGmbH	Kommunikation	130
3.	Berliner Fernsehturm	Leitung Kundenservice	120
4.	Festung Königstein gGmbH	Geschäftsführung	76
5.	Universum Managementges. mbH Bremen	Unternehmenskommunikation	100
6.	DDR Museum	Betriebsleiterin	25
7	Verband der Freizeit-Unternehmen	Vorstand	→500

	Beherbergung	Gesprächspartner	Mitarbeiter
1.	Sauerländer Wandergasthöfe	Geschäftsführer	→50
2.	Hotel Tafelfreuden	Inhaber	→5
3.	Junges Hotel Hamburg Betriebsgesellschaft mbH	Human Ressources	48
4.	Jugendgästehaus Hauptbahnhof	Leitung	40
5.	Atlantic Hotel Sail City GmbH	Direktor	1,250 (GROUP)
6.	Luther Hotel Wittenberg	Direktor	→10
7.	Hotel Berlin City Center	Human Ressources	200

	Bildungssektor	Gesprächspartner	Mitarbeiter
1.	Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft / LMU München	Lehrstuhl Wirtschaftsgeografie	→500
2.	Hochschule Kempten Dienstleistungsorientierte BWL und Tourismusmanagement	Internationalisierungsbeauftragter	→35 Dozenten am Institut
3.	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)	Ausbildung	Netzwerk ca. 140 AHKS
4.	Deutscher Reiseverband (DRV)	Referent Bildung und Digitalisierung & Referentin Nachhaltigkeit	→24 plus Ausschüsse und Gremien
5.	Allianz selbständiger Reiseunternehmen - Bundesverband e.V. (asr)	AG Bildung	500 Mitglieder
6.	Hotelfachschule Hamburg	Dozent Touristisches Marketing & eCommerce / IT Administration / WiBeS Wissensmanagement	120 Dozenten
7.	DEHOGA Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.	Geschäftsführung	65.000 Mitglieder
8.	IST-Hochschule für Management	Leiter Studiengang	→30 Dozenten
9.	Travel Industry Club	Lead Young Travel Industry Club	→800 Mitglieder

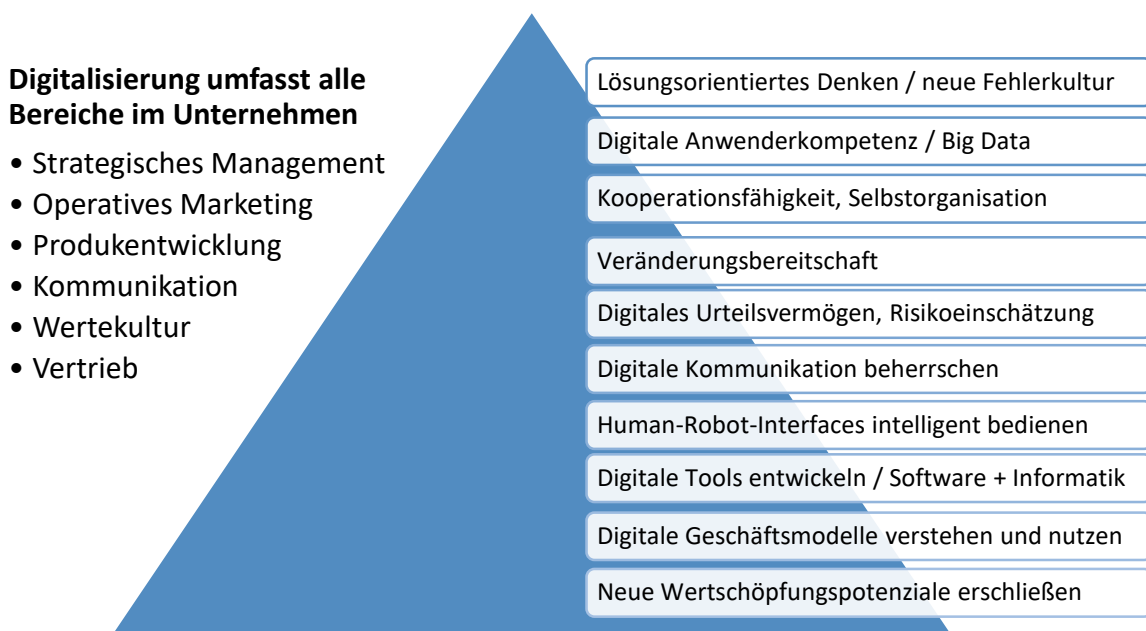
Zusammenfassung

Zusammenfassend besteht hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen hier untersuchten Kompetenzfelder ein differenziertes Bild.

Aktuell hoher Kompetenzbedarf wird mit dem digitalen Wandel verbunden. Dabei unterscheiden die Experten zwischen den Ebenen des Managements und der operativen Tätigkeiten.

Das anwenderbezogene Wissen wird aktuell und wahrscheinlich auch in Zukunft über betriebsinterne Schulungen realisiert, da viele Lösungen unternehmensspezifisch eingesetzt werden. Als wichtig angesehen wird die Integration branchenspezifischen Grundlagenwissens über aktuelle digitale Lösungen in die Berufsausbildung, um hier nicht bei null anzufangen.

Digitalisierung hat einen hohen Einfluss auf die Unternehmensorganisation und Führung. Die damit verbundenen Kompetenzen müssten aus Sicht der Experten bereits in der Managementausbildung verankert werden.



Der Kompetenzbedarf im Bereich „green skills“ wird aktuell aus unterschiedlichen Gründen als nicht so dringend eingeschätzt. In der Reisebranche wird die gezielte Nachfrage nachhaltiger Produkte und Leistungen noch in dem Umfang eingeschätzt, dass diese durch spezialisierte Reiseveranstalter befriedigt werden kann. Reiseveranstalter mit „klassischen“ Produkten sind auf entsprechende Kenntnisse nicht unbedingt angewiesen. In Destinationen werden Aufgabenstellungen im Bereich Nachhaltigkeit eher bei Schutzgebietsverwaltungen gesehen.

Auch auf Freizeitattraktionen wirkt kein spürbarer Nachfragedruck, dass Unternehmen ihr strategisches Handeln ändern müssten. Auch in der Gastgeberbranche werden die aktuellen Kenntnisse eher als ausreichend angesehen. Gleichzeitig machen die Experten deutlich, dass der Handlungsbedarf in den kommenden 10 Jahren sich angesichts veränderter gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen zunehmen wird. „Green skills“ ist damit als zukünftiges strategisches Kompetenzfeld zu betrachten.

Unabhängig vom Berufsbild spielen folgende „grüne“ Kompetenzen für die Experten künftig eine Rolle:

Nachhaltigkeit ist (noch) kein Verkaufsargument. Das Bewusstsein ist aber vergleichsweise hoch.

- Vom Nischenprodukt zum Reisekriterium
- Besucherlenkung (Over/Undertourism)
- Destinationsmanagement
- Image/Markenbildung
- Unternehmenswerte
- Gesellschaftlicher Wandel



Die Experten vertreten die Auffassung, dass soziale Kompetenzen in der personalen Dienstleistung Tourismus von grundsätzlich zentraler Bedeutung sind. Gleichzeitig stellten sie fest, dass dieser Bedeutung in den Ausbildungen der dualen Berufsausbildung und der Hochschulausbildung kein entsprechendes Gewicht beigemessen wird. Hier sehen die Interviewpartner erheblichen Änderungsbedarf. Auch wird dieses Kompetenzfeld als Bereich des lebenslangen Lernens aufgefasst, dass heißt kontinuierliche Weiterbildung während der Berufsausübung wird als verpflichtend angesehen.

Soziale Kompetenzen sind in einer zunehmend digitalen Welt Schlüsselkompetenzen im Tourismus

- Managementaufgabe "Führen"
- Faktor Mensch
- Mehrwert Beratung
- Interpersonelle Kommunikation
- Arbeit in multi-kulturelle und multi-generationen Teams



Zusammenfassend kann das erforderliche Kompetenzspektrum im Bereich der operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben wie folgt dargestellt werden:

	Operative Tätigkeiten	Managementaufgaben
Grüne Kompetenzen	Verinnerlichen „grüner“ Themen, wie z.B. CO ₂ -Bilanz, Energieeffizienz, Mülltrennung	Tiefes Verständnis für ganzheitlich umweltfreundliche Betriebsführung / nachhaltige Entwicklungsdimensionen
	Anwendung der Techniken für Umwelt- und Ressourcenschutz / Verhalten	Kenntnis der Zertifikate und des strategischen Nutzens
	Bewusstsein für Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Wandel (veränderte Kundenwünsche)	Information / Motivation der Mitarbeiter / Partner
	Wissen um nachhaltige Produkte im eigenen Portfolio und bei Partnern	Leitung entsprechender Teams
Digitale Kompetenzen	Anwenderwissen gängiger digitaler Lösungen (CMS, opera etc.)	Entscheidungskompetenz darüber, welche Anwendung die geeignete ist
	Umgang mit Daten (Datensicherheit, Zuverlässigkeit)	Bewusstsein zu Datenethik (Big Data, Customer Data, etc.)
	Medienkompetenz und digitale Kommunikation beherrschen	Digitale Geschäftsmodelle verstehen, sinnvoll nutzen und neue Wertschöpfungspotenziale erschließen
	Mensch-Maschine Schnittstellen (Human-Robot-Interfaces) sinnvoll/intelligent bedienen	Datenmanagement Kundendaten und Angebotsdaten
	Datenschutz / Online-Recht	Datenschutz / Online-Recht
	Abwicklung digitaler Prozesse (Buchung, Bezahlung)	Business-Intelligence / Digitale Prozesssteuerung
Soziale Kompetenzen	Kommunikationsfähigkeit (in Wort und Schrift) und Kreativität	„moderne Führungskompetenz“, flache Hierarchien, Motivation, Teamorganisation
	Beratungs- und Verkaufskompetenz (Wissen, wie man über Tourismus und touristische Leistungen / Produkte redet)	Tourismuspolitischer Wissen / Umgang mit Interessensvielfalt von Stakeholdern
	Servicementalität	Führung altersgemischter und multi-kultureller Teams
	Teamarbeit, Reflexion der eigenen Rolle im Team, Zusammenarbeit	Anleitung von Mitarbeitern
	Zielgruppenorientierte Kommunikation	Weitergabe von Wissen / Beratung

Aktuelle Bedarfe werden vorrangig über Inhouse-Seminare (Coaches), Training-on-the-Job sowie Online-Schulungen/ Webinare geschult.

Zukünftige Entwicklung des Tourismus / der Branche in den kommenden 10 Jahren

Übereinstimmend nennen die befragten Experten folgende zentrale branchenunabhängige Megatrends:

- Technologischer Wandel und Digitalisierung
- Gesellschaftlicher Wandel (Demografie, Werte).

Breiter Konsens besteht bei den Interviewteilnehmern darüber, dass die Digitalisierung den Wandel im Tourismus weiter vorantreibt. Insbesondere wird mit der Digitalisierung ein Innovationsschub in Richtung neuer Services und Produkte verbunden. Gleichzeitig wird festgestellt, dass bisher neue Entwicklungen nur selten aus dem Tourismus kommen. Zum einen scheinen aktuell globale Technologie-Unternehmen die Richtung zu bestimmen (z.B. google), zum anderen fördern große Investmentgesellschaften tourismusrelevante Start-Ups (z.B. AirnBnB).

Ein Großteil der befragten Experten ordnet den Wertwandel der jüngeren, also heutigen Ausbildungsgeneration (Generation X, Y, Z) als zukünftige Herausforderung ein. Während ein Teil der Experten die heutige Ausbildungsgeneration eher negativ einschätzt, sieht ein anderer Teil den Generationenwandel als positiven Impuls und leitet daraus Änderungen / Innovationen der eigenen Unternehmensführung ab. Aus Sicht der Experten braucht es veränderte Kompetenzen auf Management-Ebene, um die ihrer Einschätzung zunehmend interdisziplinären, internationalen und altersgemischten Teams zu begleiten, zu führen und zu formen. Diese Fähigkeiten müssten künftig verstärkt sowohl an den Hochschulen als auch im Rahmen der berufsbezogenen Aufstiegsweiterbildung (z.B. Meister, Kaufleute) vermittelt werden.

Nahezu einhellig werden die zukünftigen Prognosen im Fachkräftemarkt als besorgniserregend eingestuft. Als eine Ursache wird das negative Image der Tourismusbranche, respektive der Gastgeberbranche als „Resteposten“ genannt, zusätzlich verstärkt durch die im Vergleich mit anderen Berufsfeldern schlechte Verdienstsituation, geringeren Aufstiegschancen und schlechteren Arbeitsbedingungen. Übereinstimmend vertreten die Interviewteilnehmer die Auffassung, dass sich die Tourismusbranche künftig viel stärker als attraktiver Arbeitgeber positionieren müsse. Angesichts der für die Zukunft zu erwartenden „Vollbeschäftigung“ wird der Wettbewerb um kluge Köpfe zunehmen, sowohl auf Mitarbeiter als auch auf Unternehmensebene. Entscheidend sind hier nicht zuletzt Ideen, wie man mithilfe attraktiver Bonussystemen (Bsp. Sponsoring) Mitarbeiter für sich gewinnt und auch bei Weiterentwicklungswünschen erfolgreich an das Unternehmen bindet, das heißt individuelle Qualifizierung ermöglicht.

Auffällig ist, dass bei der offenen Fragestellung nach den zukünftigen Trends und ihren Auswirkungen auf die Branche bzw. das Unternehmen die wenigsten der befragten Experten Themen der nachhaltigen Entwicklung in das Gespräch einbrachten. Diese Thematik beschäftigt vor allem die befragten Reiseveranstalter, da Naturkatastrophen oder Epidemien negative Einflüsse auf das Destinationsangebot haben. Grundsätzlich zeigt sich eine stärkere Wahrnehmung für Aspekte der nachhaltigen Entwicklung bei Experten der Unternehmen, die den Aspekt der Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Verantwortung in ihre Unternehmensvision bereits integriert haben.

Grundsätzlich wird aus nahezu allen Expertengesprächen sehr schnell deutlich, dass die konkreten Auswirkungen der Megatrends auf den Tourismus, die jeweilige Branche bzw. das spezifische Unternehmen in ihrer vielfältigen Dimension nur schwer einschätzbar sind. Ein befragter Experte zieht zur Erklärung dieser grundsätzlichen Unsicherheit die in der Theorie der strategischen Unternehmensführung verbreiteten Begriff VUCA World hinzu:

- **V** = Volatility. The nature and dynamics of change, and the nature and speed of change forces and change catalysts.
- **U** = Uncertainty. The lack of predictability, the prospects for surprise, and the sense of awareness and understanding of issues and events.

- **C** = Complexity. The multiplex of forces, the confounding of issues, no cause-and-effect chain and confusion that surrounds organization.
- **A** = Ambiguity. The haziness of reality, the potential for misreads, and the mixed meanings of conditions, cause-and-effect confusion.

Die Einschätzungen der Experten zu den zukünftig relevanten Trends und Einflussfaktoren auf den Tourismus werden in folgender Tabelle zusammengefasst:

Übersicht Einschätzungen Zukunft Tourismuswirtschaft (2030) und Struktur künftiger Unternehmen

	Future Tourism (2030)	Future Company (2030)
Tour operators Travel agents	Generation digitaler Reisender/digital Natives / Digitale Innovationen	
	Negative Veränderungen der gesellschaftlichen und ökologischen Stabilität; dadurch bedingte kurzfristige Veränderung der Zielgebieten-Nachfrage	
	Grundlegender Wertewandel (Work-Life-Distance)	
	Mobile Kommunikation, Buchbarkeit und Reiseplanung immer wichtiger	
Destination Management	durch digitale Kommunikation beeinflusste kurzfristige Nachfrageveränderungen	Klare Arbeitsteilung zwischen Destinations-Marketing und -Management
	Internationalisierung der touristischen Nachfrage	Reiseinspiration und Buchung nahezu ausschließlich online
	Overtourism versus Undertourism	Keine „Digital-Abteilung“, sondern digitale Anwendungen integriert in alle Bereiche / jeder Mitarbeiter ist „Digital-Spezialist“
	Grundlegender Wertewandel (Work-Life-Distance)	Manager sind Datenspezialisten, operatives Personal konzentriert sich auf Kundebetreuung und Bindung
	Mobile Kommunikation, Buchbarkeit und Reiseplanung immer wichtiger	
	Klimawandel und ökologische Veränderungen	
	Mobilität im ländlichen Raum (Abnahme oder E-Mobility)	
Accommodation / Food & Beverage	Zentralisierung der Fachausbildung (Abwanderung in Städte) bedingt größere Entfernungen zwischen Schulen und Ausbildungsbetrieben	Ausbildungsverbünde zwischen Unternehmen
	Fachkräftemangel gefördert durch negatives Image	Teamstrukturen werden „bunter“ hinsichtlich Alter, kulturellem und religiösen Hintergrund
	Erlebnisorientierung / Emotionalisierung	Mitarbeiter sind Profis als Gastgeber

	Schere zwischen High-Quality und preisgünstigem Standard wird zunehmen	Business-Intelligence vereinfacht viele Prozesse (z.B. Beschaffung)
	Mobile Kommunikation, Buchbarkeit und Reiseplanung immer wichtiger	Kernprodukt „Übernachtung/Essen“ bleibt, aufgewertet mit Qualität und Profil
	Grundlegender Wertewandel (Work-Life-Distance)	Buchung und Vertrieb nahezu ausschließlich online
	Internationalisierung	Einsatz von Übersetzungs-Apps
Attractions	Internationalisierung	Teamstrukturen werden „bunter“ hinsichtlich Alter, kulturellem und religiösen Hintergrund
	Erlebnisorientierung / Emotionalisierung	Digitale Freizeitattraktionen, technische Neuerungen
	Grundlegender Wertewandel (Work-Life-Distance)	Themenwelten konsequent bespielt
		Standardprozesse automatisiert (Ticketing, Kasse, Schnittstellen zu Vertriebspartnern)
Training Institutions	Grundlegender Wertewandel (Work-Life-Distance)	Ausbildung nach T-Modell (Mc Kinsey)
	Internationalisierung	Digitalisierung der Ausbildung (Blended Learning Konzept)
	Zentralisierung der Fachausbildung (Abwanderung in Städte) bedingt größere Entfernungen zwischen Schulen und Ausbildungsbetrieben	Duale Ausbildung auch im akademischen Bereich
	VUCA-World – Ausbildung muss neben fachspezifischen Inhalten das Verständnis und den Umgang mit komplexen Sachverhalten und Zusammenhängen vermitteln	
	Schere zwischen insbesondere wissenschaftlicher Ausbildung und Praxis nimmt zu	

Reiseveranstalter / Reisebüros: Wie sieht die Branche im Jahr 2030 aus?

Zukünftige Herausforderungen im Segment Reiseveranstalter / Reisebüros resultieren in erster Linie aus Nachfrageverschiebungen aufgrund der veränderten Sicherheitslage in den Destinationen durch politische, gesellschaftliche oder ökologische Entwicklungen. Einen weiteren Einfluss auf die Zusammenstellung der Reiseprodukte und die Kommunikation haben die Megatrends „Individualisierung und Personalisierung“. Einig sind sich die Experten auch darüber, dass das Informations- und Buchungsverhalten künftig immer digitaler und mobiler werden wird, und das entlang der gesamten Servicekette. Nutzer buchen heute keine Reise mehr ohne sich im Vorfeld online Empfehlung, Informationen, Meinungen und Hintergrundwissen angeeignet zu haben. Die Reiseentscheidungen fallen aufgrund einer zunehmend flexiblen und technologisierten Arbeits- und Lebenswelt spontaner und kurzfristiger.

Zwar sehen die Experten Handlungsbedarf im Bereich der Nachhaltigkeit angesichts veränderter gesellschaftlicher Wertvorstellungen und ökologischer Rahmenbedingungen, dennoch entscheidet in vielen Fällen der Preis aus Sicht der befragten Experten.

Aus diesen Trends resultieren für die befragten Experten erhebliche Auswirkungen auf die Bereiche Vertrieb & Marketing, die eigentliche Produktgestaltung, die interne Organisation sowie die Qualifikation der Mitarbeiter. Wesentliche Entwicklungsrichtungen nach Meinung der befragten Experten sind:

- Flexiblere, auf kurzfristige Nachfragetrends reaktionsfähige Produktgestaltung
- Vereinfachung der Produkte zur besseren Kommunikation über soziale Medien und digitale Technologien, z.B. Sprachassistenten
- Einsatz der Blockchain-Technologie zur Automatisierung und Vereinfachung von Serviceleistungen, z.B. Gepäcknachverfolgung
- Automatisierung standardisierter Prozesse, z.B. Buchung – Bezahlung
- Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in Richtung einer individualisierten Reiseberatung und der Kenntnis nachhaltiger Produktalternativen

Destinationsmanagement-Organisationen: Wie sieht die Branche im Jahr 2030 aus?

Aus Sicht der Experten ist die relevante Herausforderung der Zukunft eine Neuorientierung der Aufgabenwahrnehmung im Destinationsmanagement: Konzentration des Destinations-Marketings auf Landesebene, zunehmende Wahrnehmung von Destinationsmanagement-Aufgaben auf regionaler bzw. lokaler Ebene.

Die zukünftigen Aufgaben des Destinationsmanagements umfassen künftig vor allem:

- Unterstützung und Beratung der örtlichen Unternehmen, z.B. in Richtung Produktinnovation, Zielgruppenorientierung, Digitalisierung
- Bildung und Moderation von Anbieter-Netzwerken, z.B. zur Lösung der Mobilität für Touristen im ländlichen Raum
- Qualifizierung der touristischen Leistungsträger in wichtigen Zukunftsthemen, z.B. Datenerfassung
- Erfassung, Strukturierung und Analyse der Kundendaten
- Bildung und Moderation von Expertennetzwerken zur Steuerung der touristischen Nachfrage (Overtourism / Undertourism, nachhaltige Entwicklung), z.B. in Kooperation mit Schutzgebietsverwaltungen

Besucher-Attraktionen: Wie sieht die Branche im Jahr 2030 aus?

Die Freizeitwirtschaft ist insgesamt ein sehr heterogenes Anbieterfeld.

Die Branche der Freizeitparks unterliegt derzeit einem positiven Wandel, der unter anderem die Angebotsbandbreite größer werden lässt (Hotellerie, Produkte, Themen, Saisonverlängerung). Innovation finden sehr stark im technischen Bereich, aber auch in der Gastronomie statt, die ebenfalls technisch im Wandel ist. Die Parks, die auch Übernachtungsangebote anbieten, freuen sich aktuell über eine überdurchschnittliche Auslastung und kommen teilweise gar nicht mit dem Bau neuer Hotels hinterher. Der Trend in Richtung „Erlebnis“ ist generell spürbar. Für eine bessere Profilierung wird eine gesamtheitliche Thematisierung innerhalb des Freizeitangebots zunehmend wichtig (Bsp. einzelne Themenwelten innerhalb eines Parks mit entsprechendem Gastronomie/Beherbergungs-Angebot).

Viele Freizeitunternehmen sind in ihrer Organisationsstruktur immer noch sehr konservativ. Hinzu kommt, dass die große Mehrheit mittelständisch geprägt ist und daher wenig Hierarchie-Ebenen existieren. Gerade mit Blick auf jüngere Mitarbeiter bzw. einem anstehenden Generationswechsel liegen hier vor allem für größere, traditionelle Betriebe aktuell große Herausforderungen im Managementbereich. Andere, kleinere Unternehmen können auf aktuellen Bedarf schneller reagieren und stellen ihre Teams beispielsweise entsprechend der Nachfrageentwicklung bereits heute deutlich breiter und internationaler auf.

Problematisch wirkt der Fachkräftemangel aktuell bereits auf den operativen Bereich und den Service. Gerade in angelernten Berufen (Bsp. Zuckerwattenverkäufer, Operator Achterbahn...) sind Engpässe und darüber hinaus Defizite in der Qualifikation spürbar.

Nach Meinung der befragten Experten ist eine wichtige Aufgabenstellung der Zukunft, die Freizeitwirtschaft und Veranstaltungsbranche als gleichberechtigten touristischen Partner zu platzieren.

Beherbergung und Gastgeber: Wie sieht die Branche im Jahr 2030 aus?

Für die überwiegend kleinen Betriebe sind der Fachkräftemangel und die sinkenden Zahlen von Auszubildenden im Hotel- und Restaurantbereich eine besondere Herausforderung. Vor allem in ländlichen Regionen wird die Dichte der Angebote in den kommenden Jahren auch aufgrund fehlender Betriebsnachfolge und Fachkräfte abnehmen.

Perspektivisch sehen die Interviewpartner in Zukunft einen Qualitätsrückgang bei potenziellen neuen Mitarbeitern sowie ein sinkendes Fachkräfteniveau. Als problematisch schätzen die Experten die aktuell geltenden Mindestschulabschlüsse ein. Damit sind grundlegende Kenntnisse in Deutsch und Mathematik deutlich weniger ausgeprägt. Diese strukturelle Ausgangslage führt aus Sicht der Experten dazu, dass noch mehr als bisher auf Quereinsteiger zurückgegriffen werden wird. Nach Einschätzung der Experten ist die Entwicklung zu beobachten, dass ungelernte Kräfte aus dem europäischen Ausland in Bereich mit geringen Qualifikationsanforderungen eingesetzt werden. Der Qualifizierungsbedarf in den fachlichen Kompetenzen wird entsprechend zunehmen.

Je nach Lage des Betriebes in ländlichem oder urbanem Umfeld bestehen unterschiedliche Herausforderungen in der Branche. Städtische Hotelbetreiber sehen sich einem wachsenden Wettbewerb aufgrund weiterer Neueröffnungen ausgesetzt. Die befragten Experten befürchten eine Zunahme des Preiswettbewerbs. Chancen der Positionierung bestehen in einer individuelleren Produktgestaltung im Vergleich zur Kettenhotellerie. Für Unternehmer in ländlichen, teils strukturschwachen Räumen, ergeben sich die Herausforderungen, ein attraktives Lebensumfeld für junge Menschen zu schaffen, um neue Fachkräfte zu gewinnen. Auch die Abwanderung der Berufsschulen in die städtischen Zentren wird mit Sorge betrachtet, da somit die Distanz zwischen Berufsschule und Ausbildungsbetrieb für nicht-motorisierte Auszubildende häufig nicht überbrückt werden kann.

Einige Experten sehen eine mögliche Lösung darin, die Ausbildung durch regionale Unternehmensverbände zu organisieren. So können gemeinsame Services (Shuttle zur Berufsschule) und ein breiteres Ausbildungsspektrum angeboten werden.

Bildungssektor: Wie sieht die Branche im Jahr 2030 aus?

Für die Zukunft sehen die befragten Experten entscheidende Aufgaben darin, die Ausbildung dem – auch durch die Digitalisierung – beschleunigten Wandel in der Tourismuswirtschaft in gleichem Tempo anzupassen.

Aus Sicht vieler Interviewteiler wird die Anpassungs- und Aufstiegsweiterbildung in der dualen Berufsausbildung künftig eine zunehmend wichtige Rolle einnehmen. Eine Ursache sehen sie darin, dass insbesondere in der dualen Berufsausbildung die Anpassung der Lehrinhalte mit einem hohen Zeitaufwand

verbunden ist. Auch neue Berufsbilder werden aufgrund der Digitalisierung in der Wirtschaft entstehen, z.B. E-Commerce-Manager.

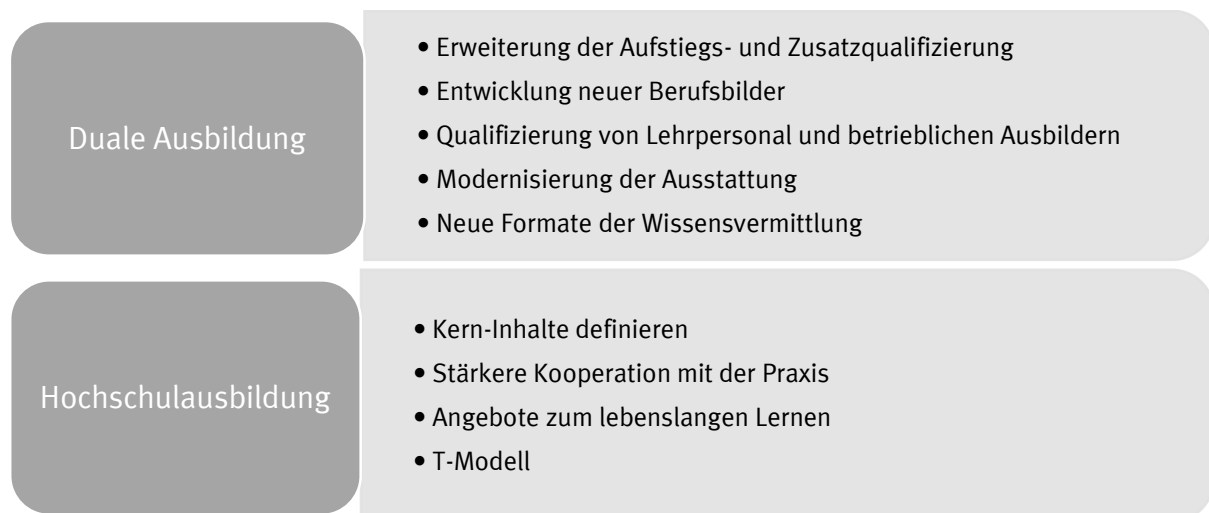
Die Qualität der dualen Ausbildung ist für viele der befragten Praxisvertreter außerdem davon abhängig, inwieweit die ausbildenden Betriebe wichtige zukunftsweisende branchenrelevante Kompetenzen vermitteln können (Digitalisierung, Nachhaltige Entwicklung, neue Führungsstile). Eine zukünftige Herausforderung sehen die befragten Experten in dem Generationsunterschied zwischen Ausbilder und Auszubildenden, sowohl hinsichtlich der mitgebrachten Kompetenzen als auch der Wertvorstellungen. Ebenfalls wird Handlungsbedarf angemahnt in der Qualifizierung der Berufsschullehrer, die zum einen teilweise fachfremd sind und zum anderen nicht über aktuelle Kenntnisse verfügen. Für die Zukunft werden Weiterbildungsformate für Ausbilder in Betrieben und Berufsschullehrer als erfolversprechend beurteilt.

Die Hochschulausbildung wird in der Anpassung ihrer Studiengänge weitaus flexibler eingeschätzt, da diese einen breiteren Gestaltungsspielraum haben. Gleichzeitig nimmt die Anzahl der tourismusspezifischen Studiengänge wieder ab. Die Bildungslandschaft an Hochschulen ist bereits aktuell für Studienanfänger eher unübersichtlich. Eine Einschätzung, für welche Berufsbilder in dem Studiengang qualifiziert wird, fällt zunehmend schwerer. Einige Experten sehen eine zukünftige Entwicklungsrichtung in der Vereinbarung gemeinsamer Kerninhalte der tourismusspezifischen Hochschulausbildung.

Ein anderer zukunftsweisender Weg liegt aus Sicht der Experten in der stärkeren Verzahnung von wissenschaftlicher Ausbildung mit der Praxis. Eine engere Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen wird in der Zukunft entscheidend für die Qualität der Ausbildung sein.

Darüber hinaus können neue Formate der Wissensvermittlung (E-Learning, Blended Learning) eine Lösung sein. Diese müssten allerdings in die betriebliche Ausbildung integriert werden und nicht in Lernzeit in der Freizeit resultieren. Entsprechende Lernformate können jedoch laut Expertenmeinung die grundständige betriebliche duale Ausbildung (Berufsschule und Vermittlung am Arbeitsplatz) nicht ersetzen, sondern lediglich eine sinnvolle Ergänzung sein.

Wichtige Aufgaben der Ausbildung in Zukunft:



Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Reiseveranstalter / Reisebüro in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Aus Sicht der befragten Experten nimmt die Digitalisierung in erster Linie Einfluss auf operative Prozesse. Entscheidende Wirkung hat die Digitalisierung bereits auf die Inspirations-, Informations- und Buchungsphase der customer journey. Die Entwicklung entsprechender Online-Services und digitalisierter Abläufe halten die Interviewpartner für weitgehend abgeschlossen. Aktuell richten sich die Aktivitäten vermehrt auf die Entwicklung mobiler Services und der Integration von Sprachassistenten

Die Digitalisierung komplexerer Serviceabläufe über technische Lösungen (Block-Chain-Technologie) wurde von den befragten Experten seltener als zukünftiges Handlungsfeld genannt.

Einig waren sich alle Experten darin, dass der eigentliche Prozess der Reiseberatung auch in Zukunft im Wesentlichen auf zwischenmenschlicher Kommunikation basieren wird und nicht durch Roboter und digitale Lösungen ersetzt werden kann. Digitale Technologien können hier ergänzende Angebote im Rahmen der Reiseberatung oder der Reise vor Ort bieten, z.B. virtual reality Präsentationen nicht zugänglicher Attraktionen wie Höhlen.

Mit der Digitalisierung wird ein positiver Einfluss auf die Reisebüro-Branche verbunden. Die Informationsvielfalt im Internet führt tendenziell zu einem subjektiv empfundenen Überangebot und einer Orientierungslosigkeit. Hier kann die persönliche Beratung in Reisebüros Entscheidungshilfen geben. Auch das Vertrauen in die Buchung über ein Reisebüro nimmt tendenziell zu, auch bei jüngeren Zielgruppen.

„Big Data“ spielt bereits jetzt in der Reiseveranstalterbranche eine wichtige Rolle in der Produktgestaltung und im Marketing. Daher sind bereits heute Kompetenzen im Datenmanagement gefragt (Validierung, Strukturierung, Interpretation).

In Zukunft werden Datenmanagement und Business Intelligence zum Kerngeschäft des mittleren und höheren Managements zählen. Kompetenzen im Umgang mit Menschen werden insbesondere auf der operativen Ebene gefragt sein (Sales, Reiseberatung).

Inwieweit kleinere Reiseveranstalter mit der digitalen Entwicklung standhalten können, konnte von den Experten nicht eingeschätzt werden. Insbesondere in der starken Spezialisierung kleinerer Reiseveranstalter wurde eher eine Zukunftschance gesehen. Gefahren im Spezialveranstaltermarkt werden eher mit der Frage der ungesicherten Unternehmensnachfolge verbunden.

Mögliche zukünftige Strategien zielen in zwei Richtungen: die touristischen Unternehmen stärker für IT-Spezialisten zu öffnen und gleichzeitig die Vermittlung digitaler Kenntnisse in die bestehende Berufsausbildung zu integrieren. Grundsätzlich wird vermutet, dass der Anteil „tourismusferner“ Berufe wie Informatiker, Programmierer, Data-Manager an Bedeutung gewinnen wird. Grund ist, dass es einfacher ist, touristische Grundkenntnisse zu vermitteln, als IT-spezifisches Fachwissen.

Gerade die vertriebsorientierten Berufe (z.B. Tourismuskauflleute / Kauflleute für Tourismus und Freizeit) brauchen daher aus Expertensicht eine regelmäßige Anpassung ihrer Kompetenzen, um mit der gesteigerten Rolle mobiler und sprachgeförderter Kommunikation mithalten und zukünftige Entwicklungen digitaler Technologien aufgreifen zu können. Mit einzurechnen ist hierbei, dass die Inhalte erfahrungsgemäß stets mit einer gewissen Zeitverzögerung in die Ausbildungsverordnung gelangen.

Zukünftig besonders erforderliche Kompetenzen wurden in folgenden Bereichen genannt:

- Digitale Kommunikation beherrschen
- Mensch-Maschine Schnittstellen (Human-Robot-Interfaces) sinnvoll/intelligent bedienen
- Medienkompetenz und Umgang mit Daten (Datensicherheit, Zuverlässigkeit)

- Digitale Tools entwickeln / Software + Informatik
- Digitale Geschäftsmodelle verstehen und sinnvoll zu nutzen und neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Destinationsmanagement-Organisationen in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Digitalisierung führt nach Einschätzung der Experten dazu, dass die Informations- und Buchungsphase zukünftig nahezu ausschließlich online stattfinden wird. Kommunikation wird demnach noch stärker als heute über digitale Medien erfolgen. Dementsprechend sind und werden die Marketingaktivitäten auf die verschiedenen digitalen Kommunikationskanäle angepasst. Gleichzeitig wird der Kommunikation über Printerzeugnisse auch in Zukunft ein Stellenwert beigemessen.

Benötigte Kompetenzen sind zum einen die Fähigkeit zu beurteilen und zu entscheiden, welche digitale Lösung die strategischen Zielsetzungen der DMO wirksam und nachhaltig unterstützen kann. Zum anderen sind spezifische Anwenderkompetenzen gefragt.

Schon heute stellen die befragten DMOs auf junge, digital-affine Mitarbeiter ein, die von sich aus Anwenderkompetenzen mitbringen.

Bislang war die Strategie weit verbreitet, auch auf Quereinsteiger mit entsprechenden IT-Kenntnissen bzw. Spezialwissen im Bereich der digitalen Kommunikation zurück zu greifen. Inzwischen ist das Bewusstsein gewachsen, alle Mitarbeiter auf allen Ebenen des Destinationsmanagements mit entsprechendem Grundwissen und damit Grundverständnis der digitalen Kommunikation auszustatten.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen haben selten die personellen und finanziellen Ressourcen, um ihre Mitarbeiter in digitalen Kompetenzen. Die Funktion der Tourist-Informationen muss sich daher in Zukunft ändern. Die Mitarbeiter müssen die örtlichen Unternehmen weit mehr unterstützen und beraten, damit diese mit der digitalen Entwicklung Schritt halten. Dazu benötigen die Mitarbeiter entsprechendes Grundwissen und Grundverständnis.

Zentrales Handlungsfeld in der nahen Zukunft ist aus Sicht der Experten die Frage, wie es gelingt, die Daten über die touristischen Angebote digital zu erfassen, sinnvoll zu bündeln und den Besuchern sowohl in der Inspirationsphase als auch während des Aufenthaltes vor Ort zur Verfügung zu stellen. Die zukünftige Herausforderung liegt darin, sämtliche Angebote DMO digital in höchster Qualität zur Verfügung zu stellen. Zwar wird auch die Inspirationsphase in Zukunft über analoge Kanäle bedient werden, die Vorinformation und das Follow-Up werden überwiegend digital erfolgen.

Teile der Urlaubsplanung (z.B. Buchung / Reservierung Restaurant vor Ort) werden mit zunehmend digitaler Unterstützung erfolgen. Das eigentliche Urlaubserlebnis wird dennoch weiterhin analog erfolgen, Emotionalität und persönliches Erlebnis stehen hier im Mittelpunkt.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld liegt in der zukünftigen Organisation der Kundendaten mit Hilfe von Big-Data und KI-Lösungen. Ein wesentlicher Nutzen wird hiermit für das Marketing, einem Aufgabenfeld mit eingeschränkter Vorhersagbarkeit (z.B. Entwicklung der Zielgruppennachfrage) verbunden. Insbesondere auf der Managementebene werden zukünftig Kompetenzen im Umgang mit Daten gefragt sein (Datenvalidierung, Dateninterpretation, Datensicherung, Datensystematisierung). Digitale Geschäftsmodelle werden auch im Destinationsmanagement an Bedeutung gewinnen. Hier liegen in Zukunft die Kompetenzanforderungen an Tourismusmanager, einerseits in der Entscheidung für die richtige technische Lösung als auch deren Anwendung.

Die wichtigsten zukünftigen Kompetenzbedarfe können differenziert werden nach Managementaufgaben und operativen Tätigkeiten:

Managementkompetenzen	Operatives Anwenderwissen
Entscheidungskompetenz hinsichtlich der strategischen Relevanz digitaler Lösungen	Online und Social Media Kommunikation
Datenmanagement Kundendaten und Angebotsdaten	Datenpflege in Datenbanken
Datenschutz	Content-Management
Business-Intelligence / Digitale Prozesssteuerung	Abwicklung digitaler Prozesse (Buchung, Bezahlung)
Weitergabe von Wissen / Beratung	Online-Recht
	Datenschutz

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Besucher-Attraktionen in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Die Experten sehen in der Digitalisierung Chancen in der Unternehmensorganisation, wie Vereinfachung standardisierter Abläufe und der Automatisierung von Zahlungs- und Check-In Prozessen. Mit Blick auf die interne Organisation wird z.B. Ablaufplanung bereits durch digitale Technik, sogenannte „share points“, unterstützt. Die Prozesse können so effizienter und vereinfachter gestaltet werden. Der Informationsprozess zwischen einzelnen Bereichen wird reibungsloser organisiert.

Auch werden Innovationen in der Angebotsentwicklung erkannt und umgesetzt. Einige Veranstaltungsformate werden bereits heute digital ausgeführt. Es wird davon ausgegangen, dass z.B. Meetings, Sitzungen, Konferenzen durch digitale Lösungen unterstützt werden, z.B. in Form Videokonferenzen, Telefonkonferenzen. Gleichzeitig wird betont, dass auch in Zukunft das Networking und der soziale Kontakt eine wichtige Rolle spielen werden.

Aus Sicht der befragten Museen und Science-Center wird Digitalisierung in der Konzeption von Ausstellungen und Präsentation von Exponaten eine große Rolle spielen. Hier kann das „spielerische“ Motiv, sich „Themen durch Ausprobieren zu nähern“ unterstützt werden. Gleichzeitig wird die hohe Bedeutung der persönlichen Betreuung als Mehrwert für die Besucher betont.

Im Segment „Freizeitparks / Themenwelten“ wird Digitalisierung als ein Weg gesehen, um noch „cooler“, noch „erlebnisreicher“ zu werden. Die aktuellen digitalen Tools (VR-Brillen in Achterbahnen) sind nach Einschätzungen der Experten keine Produkte der Zukunft, sondern der Gegenwart. Diese Entwicklung wird weitergehen. Entscheidende Faktoren der zukünftigen Entwicklung sind die Investitionsmöglichkeiten und der allgemeinen (Themen-) Rahmens des Parks.

Die Strategie ist, sich für die Umsetzung entweder digitale Experten einzukaufen oder IT-Spezialisten einzustellen. Grundlagenverständnis und Wissen muss insbesondere bei den Mitarbeitern der Besucherbetreuung oder Technik in unterschiedlicher Tiefe vorhanden sein.

Anders verhält es sich bei digitalen Lösungen der Unternehmensorganisation und Prozessgestaltung. Hier werden zum einen Kenntnisse im Unternehmensmanagement über Entwicklungen und deren strategische Relevanz gefordert. Im operativen Bereich werden die entsprechenden Anwenderkenntnisse als erforderlich angesehen.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Beherbergung / Gastgeber in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Die Experteninterviews machen deutlich, dass in der Hotellerie digitalisierte Buchungsprozesse bereits weitgehend umgesetzt werden. Damit die Möglichkeiten der Digitalisierung für die kleinen Häuser ausgeschöpft sind, da eine weitere Automatisierung für die sehr serviceorientierten Häuser eher einen Qualitätsrückschritt bedeutet. Hinzu kommt, dass gerade in kleineren Hotels für weitere Aktivitäten, z.B. Social Media Kommunikation, personelle Grenzen gesetzt sind. Es ist zu vermuten, dass die Wahrnehmung über den bereits in großem Umfang laufenden digitalen Wandel insbesondere bei Kleinunternehmen nicht in allen Konsequenzen vorhanden ist.

In der Gastronomie ist diese Schere deutlich größer. Hier besteht eine große Spannweite zwischen digitalen Vorreitern, die mit digitalen Formaten, wie z.B. innovative Bezahl- oder Ordersystem experimentieren, und den inhabergeführten kleineren Unternehmen auf dem Land, wo bereits eine professionelle Registrierkasse fast unlösbar ist.

Aus Sicht der befragten Experten wird die Digitalisierung in der Angebotsgestaltung eine eher untergeordnete Rolle spielen. Der Servicegedanke und die persönliche Betreuung der Gäste stehen hier im Vordergrund. Allerdings wird vermutet, dass in einzelnen Hotelkategorien (z.B. Businesshotels) weitergehende digitale Lösungen realisiert werden (z.B. Self-Check-In, automatische Anzeigen).

Zukünftige Chancen werden mit der Digitalisierung in besseren Services (z.B. Abbau von Sprachbarrieren) und effizienterem Personaleinsatz (digitaler Zimmerservice, Robotik in der Zimmerreinigung) verbunden. Die befragten Experten erhoffen sich dadurch eine Entspannung in der aktuellen Personalbesetzung, da Mitarbeiter stärker im Kerngeschäft des Kundenservice eingesetzt werden können.

Größere Betriebe haben bereits damit begonnen, interne Prozessabläufe zu standardisieren, um das häufig deutlich höhere Gästevolumen stemmen zu können.

Für die Zukunft gehen die Experten davon aus, dass es einen fortschreitenden Strukturwandel geben wird, und kleine Betriebe im ländlichen Raum schließen müssen. Dabei spielt Digitalisierung eine wesentliche, wenn auch nicht die einzige Rolle. Mittelständische Betriebe ohne Spezialisierung auf eine bestimmte Klientel / ein Produkt werden nicht überleben, wenn diese sich dem digitalen Wandel nicht anschließen. Gleichzeitig schafft der digitale Wandel Freiräume für eine neue Unternehmer- und Mitarbeiter-Generation, Neues zu gestalten.

Aus Sicht der Experten sind vor allem folgende Kompetenzen / Fähigkeiten, differenziert nach Management und operativem Aufgabenfeld erforderlich:

Management	Operative Tätigkeiten
Fähigkeit digitale Lösungen als Innovationstreiber zu erkennen und zu nutzen	Anwenderwissen je nach Aufgabengebiet (Rezeption = Reservierungssysteme; Gastronomie = mobiles Bezahlen, Küche = digitale Qualitätskontrolle HACCP oder smarte Logistik)
Digitale Ethik	Datenschutz und andere rechtliche Grundlagen

Welche Kompetenzen sind aus Sicht des Bildungssektors in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Hinsichtlich der dualen Berufsausbildung vermittelt die Expertenbefragung ein differenziertes Bild: Eine Gruppe fordert eine deutliche Anpassung der Lehrpläne in Richtung digitaler Entwicklungen und grundsätzlich eine stärkere Flexibilisierung durch ein modulares Ausbildungsangebot. Die andere Gruppe hingegen ist der Auffassung, dass die Definition von Kompetenzen in den Lehrplänen ausreichend Gestaltungsspielraum für die Vermittlung anwenderbezogener Kenntnisse lässt.

Vertreter der Hochschulausbildung berichten, dass die Anpassung der tourismusspezifischen Studiengänge an die digitale Entwicklung bereits erfolgt ist und kontinuierlich fortgesetzt werden wird.

Die befragten Experten machen allerdings deutlich, dass die Qualität der Ausbildung entscheidend davon abhängt, ob die entsprechenden technischen Voraussetzungen in den Berufsschulen gegeben sind bzw. bei den Ausbildungsbetrieben bereits zur Anwendung kommen. Ebenso wird problematisiert, dass die Qualifikation des Lehrpersonals an den Berufsschulen und Ausbildungspersonals in den Betrieben teilweise nicht mit der aktuellen Entwicklung Schritt hält. Ein weiterer begrenzender Faktor ist die Personalsituation in den ausbildenden Unternehmen, in einem Fall konnten aufgrund von personellen Engpässen keine Auszubildenden im neuen Berufsbild Kaufleute E-Commerce angenommen werden.

Optimierung wird daher in den schulischen Rahmenbedingungen gewünscht. Wichtige Aspekte sind eine zeitgemäße technische Ausstattung der Schulen sowie regelmäßige Weiterbildungsmöglichkeiten für Ausbilder / Lehrer. Problematisch ist, dass die Weiterqualifikation der Berufsschullehrer und betrieblichen Ausbilder nicht verpflichtend ist. Hier bestehen deutliche Unterschiede im Bundesländervergleich, die eine Umsetzung bzw. digitale Qualifizierung und Ausstattung ihrer Ausbildungsbetriebe in ihrer Verantwortung haben.

„Grüne“ Kompetenzen

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Reiseveranstalter / Reisebüro in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Aus Expertensicht wird das Kompetenzfeld Nachhaltigkeit aktuell eher nachrangig bewertet. „Grüner Tourismus“ wird demnach aus Nachfragesicht nach wie vor als Nischenmarkt angesehen, weil der Preis ausschlaggebendes Kriterium ist. Bestimmte Teilbranchen sehen nur wenig Handlungsdruck, weil die Nachfrage nach konventionellen Angeboten stark bleibt oder sogar zunimmt (z.B. Cruises, Bergtourismus).

Aktuell erscheint der tatsächliche Anteil der Auszubildenden, die gezielt nach „grünen“ Unternehmen suchen, sehr gering und spielt daher im Wettbewerb um Bewerber keine Rolle.

Zukünftig wird hier jedoch ein höherer Handlungsdruck gesehen, vor allem aufgrund eines klar erkennbaren Wertewandels in der jüngeren Generation (x, y, z) sowie veränderter politischer Rahmenbedingungen. Die „knappe Ressource schöne Destination“ wird das Thema Nachhaltigkeit stärker in den Fokus der Reisenden ebenso wie der Branche rücken.

Aspekte des Umweltmanagements sind bereits heute integrativ in den Ausbildungsordnungen der kaufmännischen Berufe verankert, da es sich hierbei um meist jüngere Berufsbilder handelt. Teilweise ist inzwischen eine Erweiterung um Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens erfolgt.

Dabei liegt das Problem weniger in der Wissensvermittlung selbst. Eine größere Lücke besteht vielmehr beim Transfer in die Praxis, da in der betrieblichen Umsetzung eine große Spannbreite herrscht. Auch wird es erforderlich sein, die komplexen Auswirkungen ökologischer Veränderungen in ihrer praktischen Relevanz zu vermitteln.

Aus Sicht der befragten Interviewteilnehmer müssen die folgenden drei Strategien der Umweltorientierung in die Berufsausbildung integriert werden:

- das Vermeiden negativer Umwelteinflüsse durch Schaffung von umweltfreundlichen Alternativen,
- die Reduktion negativer Umwelteinflüsse durch Optimierung der Produkte mithilfe technischer Maßnahmen oder Prozessoptimierung sowie
- die Kompensation negativer Umwelteinflüsse durch finanzielle Beiträge für Umweltschutzmaßnahmen.

„Grüne Kompetenzen“ sind nach Meinung der Experten Managementkompetenzen. Diese müssen auf die 4 Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökologisches Ressourcenmanagement, soziale Kompetenzen im Team und sozialverträgliche Reisegestaltung mit Partnern, faires Wirtschaften – bezogen und entsprechend ausgebildet werden. Die wesentlichen Aufgaben des Managements sind dabei, diese Dimensionen miteinander in Einklang zu bringen. „Grünes Management“ wird dementsprechend als wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements aufgefasst. Das bedeutet, dass „Manager“ in der Lage sein müssen, ihre Mitarbeiter in der Produktentwicklung und Kundenberatung entsprechend für das Thema umfassend zu sensibilisieren und zu informieren.

Mit Blick auf die Angebotsgestaltung wird deutlich, dass passende Leistungsbausteine die Voraussetzung für ein umweltfreundliches Produktportfolio sind. Nach Schätzung der Experten sind entsprechende Angebote auch mit steigender Tendenz vorhanden. Allerdings sind die Kenntnisse der Reisebüroexpedienten und Produktentwicklung über das zur Verfügung stehende Angebotsspektrum lückenhaft. Die Mitarbeiter müssen demnach künftig stärker in die Lage versetzt werden, umweltfreundliche Alternativen im unternehmerischen Kontext einschätzen und bewerten zu können.

Die Zertifizierung umweltfreundlicher Anbieter bietet grundsätzlich eine gute Entscheidungshilfe für Reisebüromitarbeiter. Gleichzeitig ist das Wissen um entsprechende Zertifikate nicht bei allen Mitarbeitern vorhanden und der Markt der Umweltzeichen ist sehr unübersichtlich. Hier bestehen Kompetenzlücken.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Destinationsmanagement-Organisationen in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Für die Experten der DMOs liegen zukünftige Aufgaben eines auf nachhaltige Entwicklung ausgerichteten Destinationsmanagements im Wesentlichen in

- der Steuerung der Gästeströme
- der Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe bzw. authentischer Tourismusangebote
- der Schaffung nachhaltiger Mobilitätsangebote.

Gleichzeitig betonten viele der Befragten die Notwendigkeit einer Arbeitsteilung mit den – soweit in der Destination vorhanden – Schutzgebietsverwaltungen. Hier wurde die Notwendigkeit der stärkeren Zusammenarbeit über z.B. auch gemeinsame Projektvorhaben hingewiesen, um die genannten Aufgaben gemeinsam zu realisieren.

Wichtige zukünftige Kompetenzen der Destinationsmanager liegen aus Sicht der Experten in Grundlagenwissen über nachhaltige Entwicklung von Regionen und im CSR-Management von Unternehmen.

Als wichtig wird außerdem angesehen, die Mitarbeiter in der DMO und den lokalen Tourismusstellen zu befähigen, für umweltfreundliche Alternativen zu werben und Betriebe für umweltorientiertes Management zu begeistern. Eine wichtige Aufgabe wird auch darin gesehen, Netzwerke zu schaffen, um Gastronomen und Produzenten der Region in Austausch zu bringen und gemeinsame Projekte, wie z.B. eine regionale Speisekarte, zu etablieren.

Die Interviewteilnehmer stimmen darin überein, dass die entsprechenden theoretischen Grundlagen an den Hochschulen vermittelt werden. Gleichzeitig wünschen sie sich eine stärkere Kooperation, um die praktische Anwendung dieses theoretischen Wissens z.B. im Rahmen von studentischen Projekten in der Region zu erproben.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Besucher-Attraktionen in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Die Experteninterviews verdeutlichen, dass die Notwendigkeit „grüner“ Kompetenzen klar im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung der Einrichtung steht. Für die Besucher der Einrichtungen steht das Erlebnis im Vordergrund, nicht eine nachhaltig ausgeführte Unternehmensführung und Angebotsgestaltung. Aktuell scheinen die Betriebe eher den gesetzlichen Bestimmungen nachzugehen. Strategisch auf nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtete Unternehmen hingegen nutzen vielfältig Lösungen im umweltfreundlichen Ressourcenmanagement (Nutzung alternativer Energie, Energieeinsparung, Reduktion des Wasserverbrauchs, Reduktion des Müllvolumens). Deutlich wurde auch, dass bei öffentlich finanzierten Freizeiteinrichtungen die örtliche Politik Impulse in Richtung nachhaltigem Management setzen kann.

Die heterogene Struktur von Anbietern und Angeboten bedingt, dass in den Freizeitattraktionen die unterschiedlichsten Berufsfelder zu finden sind. Die Experten konnten daher keine grundsätzliche Einschätzung treffen, inwieweit die bestehenden Ausbildungen „green skills“ bereits beinhalten bzw. darum ergänzt werden müssten. Gleichzeitig wurde deutlich gemacht, dass eine nachhaltige Unternehmensführung als Managementaufgabe gesehen wird. Dementsprechend müssten in den betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildungen thematische Vertiefungen im CSR-Management und nachhaltiger Unternehmensführung angeboten werden.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Beherbergung / Gastgeber in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Generell wird das Umweltmanagement in Beherbergungsbetrieben und der Gastronomie in großen Teilen durch gesetzliche Vorlagen bestimmt. Damit ist das Thema bereits in den Betrieben angekommen. Der

Stellenwert wird nach Einschätzung der Experten zunehmen, weil der Anspruch an Nachhaltigkeit in den jüngeren Generationen zunimmt – sowohl auf Nachfrage- als auch auf Mitarbeiterseite.

Wichtige Handlungsfelder liegen aus Sicht der Experten im Einsatz umweltfreundlicher Materialien (Bau, Einrichtung), der nachhaltigen Ressourcennutzung (Energie, Wasser, Abfall) und dem Einsatz regionaler Produkte (regionale Wirtschaftskreisläufe).

Zwar hat die duale Berufsausbildung der gastronomischen Berufe „Umweltschutz“ und „Nachhaltigkeit“ integriert, hier ist nach Meinung der Experten eine neue Schwerpunktesetzung erforderlich. Einzelne Interviewpartner sehen eine positive Chance in der veränderten Werthaltung der heutigen und zukünftigen Auszubildenden, die diese Inhalte in der Ausbildung einfordern.

„green skills“ müssen nach Ansicht der Experten sowohl auf der Managementebene als auch bei den operativen Aufgabenfeldern verankert werden.

Bereits heute gibt es eine sog. Standardberufsbildposition, den Umweltschutz seit mehr als 20 Jahren in allen dualen Ausbildungsberufen integrativ zu vermitteln. Hier besteht noch ein offener Diskussionsprozess um Priorisierung, da das Thema „Nachhaltigkeit“ sehr weit gefasst ist. Die Frage ist, welche Inhalte und Vermittlungstiefe angehende Köche, Restaurantfachkräfte etc. zu diesem Thema wirklich benötigen.

Zertifikate und Auszeichnungen bieten für die Branche wichtige Anreize, umweltorientiertes Wirtschaften im Unternehmen einzuführen. Mit einer entsprechenden Kennzeichnung werden positive Imageeffekte verbunden. Allerdings wird die Unübersichtlichkeit sowohl für Unternehmen als auch für Gäste kritisiert. In Zukunft benötigen Mitarbeiter Fachwissen und Entscheidungskompetenz, die jeweils passende Zertifizierungsprozesse für das eigene Unternehmen auszuwählen, für die Mitarbeiter verständlich einzuführen und als Qualitätssiegel für die Vermarktung zu nutzen.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht des Bildungssektors in den kommenden 10 Jahren wichtig?

In der dualen Berufsausbildung sind Kompetenzen des Umweltmanagements bereits heute integrativ in den Ausbildungsordnungen der kaufmännischen Berufe verankert, da es sich hierbei um meist jüngere Berufsbilder handelt. Auch in der Ausbildung für gastronomische Berufe bildet Umweltschutz eine Schlüsselkompetenz. Diese Inhalte sollten mehr auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden, so die Experten.

An Hochschulen findet das Thema Nachhaltigkeit zunehmend Eingang in Curricula. Gleichzeitig bestehen jedoch aktuell erhebliche Wissenslücken über ökologische Auswirkungen. Experten fordern zudem eine Ausweitung der Forschung mit dem anschließenden Transfer in Ausbildung und Wissensvermittlung. Auch wird eine Lücke beim Wissenstransfer der theoretischen Kenntnisse in die Praxis gesehen. Aus Sicht der Experten wird auch festgestellt, dass sich Umweltveränderungen in jeder Destination und auf jede Branche anders auswirken. Das Studium betrachtet die Entwicklungen wissenschaftlich abstrakt. Konkrete Auswirkungen werden beispielhaft in der Lehre eingesetzt. Stärker als bisher sollten Studenten Handwerkszeug und Methoden erlernen, mit denen sie in der Lage sind, Lösungen für spezifische Entwicklungen anzuwenden.

Soziale Kompetenzen.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Reiseveranstalter / Reisebüro in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Aus Sicht der befragten Experten zählen zu wichtigen Kompetenzen der Zukunft:

- Begeisterungsfähigkeit
- Verkaufskompetenz
- Zielgruppenspezifische schriftliche Kommunikation
- Interkulturelle Kompetenzen / Kommunikation
- Flexibilität
- Empathie

Uneinigkeit besteht in der Frage, inwieweit diese Kompetenzen in Ausbildung / Schulung vermittelt werden können, wenn diese nicht bereits in der Persönlichkeit verankert sind. Die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter spielt hierbei eine zentrale Rolle und bedarf entsprechend ausgerichteter Bewerbungsverfahren.

Teilweise entscheiden sich Reiseveranstalter bereits heute dafür, das Aufgabengebiet der Unternehmenskommunikation mit Quereinsteigern anderer Professionen (Journalisten etc.) zu besetzen. Dieses Vorgehen bestätigen sie auch für die Zukunft. Generell wird auch von „Kompetenzbündeln“ gesprochen. Das Thema „interkulturelle Kommunikation“ muss aus Expertensicht stärker in die fachspezifische Ausbildung in den dualen Ausbildungsgängen und an Hochschulen vermittelt werden.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Destinationsmanagement-Organisationen in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Die Aufgabenstellung der Destinationsmanagement-Organisationen wandelt sich von einer Marketingorganisation hin zu der Rolle eines regionalen Netzwerkmoderators. Neben dem touristischen Grundwissen und guter regionaler Kenntnisse haben Sozialkompetenzen in Zukunft eine weitaus größere Bedeutung (Bsp. „Rolle des Kümmerers“).

Aus Sicht der befragten Experten im Destinationsmanagement sind die folgenden Kompetenzen relevant in der Zukunft:

- Kommunikationsfreudigkeit
- Kompromissbereitschaft
- Umgang mit unterschiedlichen Zielgruppen/Stakeholdern
- Fähigkeit auf Augenhöhe zu kommunizieren und nicht von oben herab zu belehren
- Kompetenz, sich in andere Personen und deren Ziele und Vorstellungen hineinzuversetzen (Empathie)
- Eigeninitiative und Eigenverantwortung
- Mut, Dinge auszuprobieren / Neugierde auf neue Themen
- Aufgeschlossenheit
- Begeisterungsfähigkeit

Bewusstsein herrscht bei den Experten darüber, dass viele dieser Kompetenzen erst während der beruflichen Laufbahn angeeignet werden können. Die Hochschulausbildung kann die Entwicklung dieser

Kompetenzen allerdings durch eine stärkere Projektkooperation mit Destinationen unterstützen und bereits während der Ausbildung an praktischen Beispielen vermitteln.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Besucher-Attraktionen in den kommenden 10 Jahren wichtig?

„Soziale Kompetenzen“ sind für aus Sicht der befragten Vertreter von Freizeitattraktionen wesentlich, da das Produkterlebnis sehr emotional ist. Nahezu alle Mitarbeiter außerhalb der Verwaltung arbeiten direkt am Kunden und sind somit maßgeblicher Bestandteil des Gesamtergebnisses.

Wichtige Mitarbeiter-Kompetenzen sind je nach Ausrichtung des Unternehmens:

- Neugierde / Aufgeschlossenheit
- Verlässlichkeit / Arbeitseinstellung
- Serviceorientierung / Gastgeberleidenschaft
- Zielgruppenspezifische Kommunikation
- Fremdsprachenkenntnisse
- Freude an der Wissensvermittlung
- Teamfähigkeit

Nach Meinung der Experten spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, um diese Fähigkeiten zu fördern. Zum einen muss die Rekrutierung neuer Mitarbeiter Methoden einsetzen, die geeignet sind, die sozialen Kompetenzen auszuloten. Zum anderen bedarf es einer offenen, transparenten und wertschätzenden Unternehmensführung. Diese Voraussetzungen müssen ergänzt werden durch kontinuierliche Trainingsmaßnahmen zur Optimierung dieser Fähigkeiten sowie durch Teambuildingmaßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation im Team.

Dementsprechend muss die berufsbezogene Ausbildung an der Entwicklung entsprechender Führungs- und Managementkompetenzen ansetzen, um die Berufseinsteiger im Management zu befähigen, die sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu fördern.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Beherbergung / Gastgeber in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Soziale Kompetenzen sind und bleiben auch in Zukunft die Kernkompetenzen im Beherbergungssegment und in der Gastronomie. Diese Fähigkeiten können nach Ansicht der Experten nur schwer angeeignet werden, vielmehr muss die Rolle als Gastgeber von der betreffenden Person bereits verinnerlicht und angenommen sein. Freundlichkeit, Offenheit, Herzlichkeit werden weiterhin wichtig sein – auch wenn die Begriffe sich im Lauf der Zeit wandeln. Im Kern geht es darum, dass der Gast sich als Mensch wahrgenommen fühlt und freundlich begrüßt und verabschiedet wird.

Für guten Service benötigen die Mitarbeiter Spielraum, der angesichts zunehmender Arbeitsbelastung immer kleiner wird. Die Qualität eines Gasthauses kann daher auch in Zukunft daran bemessen werden, wie es gelingt die täglichen Service- und Arbeitsabläufe mit einem freundlichen und menschlichen Gast-Umgang zu vereinbaren. Zunehmender Fachkräftemangel verschärft die personelle Situation.

Zwar ist der Grad sozialer Kompetenzen für viele Experten abhängig von der individuellen Persönlichkeit. Gleichzeitig gilt es aber, das Thema stärker als bisher in die berufsspezifische Ausbildung zu integrieren.

Zu berücksichtigen sind dabei zwei Richtungen:

- **Service Mitarbeiter** im Hotel oder Restaurant benötigen eine umfassende Schulung der Kommunikationskompetenz sowohl verbal als auch hinsichtlich der Körpersprache. Wichtig ist, die

Selbstwahrnehmung als Gastgeber kontinuierlich zu vertiefen. Ein Training der Aufmerksamkeit bzw. Achtsamkeit für sich und im Umgang mit Gästen spielt dabei eine wichtige Rolle.

- **Leitende Mitarbeiter** im Hotel oder Restaurant benötigen hingegen eine Ausbildung im Bereich der Mitarbeiterführung. Hier spielen unterschiedliche Themen eine Rolle wie Personaleinsatzplanung, Anleitung / Einweisung von Mitarbeitern, Mitarbeiter- bzw. Feedbackgespräche, Mitarbeitermotivation, Bewusstsein über Vorbildfunktion etc.

Managementebene	Operativer Bereich / Servicepersonal
Ausbildung im Bereich der Mitarbeiterführung. Hier spielen unterschiedliche Themen eine Rolle wie Personaleinsatzplanung, Anleitung / Einweisung von Mitarbeitern, Mitarbeiter- bzw. Feedbackgespräche, Mitarbeitermotivation, Bewusstsein über Vorbildfunktion etc.	Umfassende Schulung der Kommunikationskompetenz sowohl verbal als auch hinsichtlich der Körpersprache. Wichtig ist, die Selbstwahrnehmung als Gastgeber kontinuierlich zu vertiefen. Ein Training der Aufmerksamkeit bzw. Achtsamkeit für sich und im Umgang mit Gästen spielt dabei eine wichtige Rolle.

Daher wird als erforderlich angesehen, die duale Berufsausbildung vor allem in folgenden Kompetenzfeldern anzupassen:

- Teamarbeit, Reflexion der eigenen Rolle im Team, Zusammenarbeit
- Kundenkontakt, Verkaufen (klare Zielsetzung) wird eine stärkere Präsenz bekommen
- Kommunikation
- Anleitung von Mitarbeitern

Im Rahmen der Hochschulausbildung wünschen sich die Experten eine stärkere Kooperation zwischen Betrieben und Hochschulen, da besondere soziale Fähigkeiten nur im praktischen Fall erlernt werden können.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht des Bildungssektors in den kommenden 10 Jahren wichtig?

Aus Sicht der befragten Experten liegt die Zukunft von Unternehmen in offenen Strukturen mit agiler Führung und Führungsgrundsätzen, welche die Eigenständigkeit und Selbstständigkeit von Mitarbeitern fördern. Diese Kompetenzen müssen in beiden Ausbildungssystemen (duale Berufsausbildung, Hochschulausbildung) für Laufbahnen auf operativer Ebene ebenso wie für die Managementebene vermittelt werden.

Damit das gelingt, muss „Führungskompetenz“ in kleinen Teams geschult werden (KMU dominieren im Tourismus). Gemeint ist hier vor allem die Kompetenz, in flachen Hierarchien zu ermitteln und zu entscheiden, wer mit welchem Talent für welche Aufgaben am geeignetsten ist. In diesem Zusammenhang ist es ebenso wichtig dazu befähigt zu werden, Motivation zu erzeugen, damit alle mit Freude an der Arbeit gute Leistungen erbringen können. Gerade die Generationen Y und Z suchen verstärkt Sinn und Erfüllung in ihren beruflichen Tätigkeiten.

Auch sind die Experten der Auffassung, dass interkulturelle Kompetenzen angesichts aktueller touristischer Trends wichtiger werden. Hintergrund ist, dass Touristiker generell als „Botschafter für das Zusammenkommen von Menschen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft“ zu verstehen sind.

Im Rahmen der Hochschulausbildung wird als wichtig angesehen, soziale Kompetenzen an „echten“ Beispielen zu trainieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass so ein realistisches Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten entstehen kann und der Übergang in die Praxis erleichtert wird. Hier sind Unternehmen gefordert, die für solche Schulungsmaßnahmen zur Verfügung stehen – im besten Fall als langfristige, verlässliche Partner.

EXTRA. Gute Praxisbeispiele für Kompetenzentwicklung

1. Digitale Kompetenzen:

Bayern: Tool „digitaler Führerschein“ (App-basierte Schulung im Quizformat) wird allen Mitarbeitern zur Vermittlung digitalen Basiswissens zur Verfügung gestellt.

Brandenburg: Workshop-Reihe "Digitale Sprechstunde Brandenburg" - Für alle, die Orientierung bei digitalen Möglichkeiten für das eigene Unternehmen suchen, werden 2019 verschiedene Workshops in allen Reisegebieten Brandenburgs angeboten.

Schwarzwald: Der Schwarzwald-Tourismus hat gemeinsam mit der IHK den Lehrgang „Digital Tourism Coach“ entwickelt. Alle Mitarbeiter der Geschäftsstelle haben an einer 6-wöchigen Schulung teilgenommen und diese mit Prüfung und Zertifikat als „Digital Tourism Coach“ abgeschlossen.

Hamburg: Ein Beispiel für eine aktuelle Anpassung ist eine an der Berufsschule für gastronomische Berufe eingerichtete „Testklasse digitale Medien“. Hier findet die Wissensvermittlung ausschließlich über Smartboard und Tablet statt.

2. Grüne Kompetenzen:

Deutscher Reiseverband: Der Green Counter vermittelt Wissen über Nachhaltigkeit im Tourismus, u.a. über eine einheitliche Kennzeichnung nachhaltig zertifizierter Hotels. Zudem werden konkrete Ansatzpunkte für die Kundenberatung vermittelt. Reisebüros lernen zum Beispiel, anhand welcher Kriterien sie erkennen können, wie Hotelbetreiber ihre Unterkünfte nachhaltig gestalten und wie Kunden mit freiwilligen Kompensationszahlungen bei der Reisebuchung einen Beitrag zum Klimaschutz leisten können.

Lübecker Musik- und Kongresshalle: Vor 10 Jahren starteten die Aktivitäten im Umweltmanagement mit externer Begleitung. Die Erkenntnisse wurden dem gesamten Team vorgestellt. Aus dieser Veranstaltung ist eine „Umweltgruppe“ auf freiwilliger Basis hervorgegangen, die sich heute aus Vertretern aller Bereiche des Hauses zusammensetzt. Jahr für Jahr entstehen so neue Ideen und Projekte.

Studiosus: Das Unternehmens-Leitbild und Werteverständnis basieren auf einer Ausrichtung der Reisen nach den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung. Die Arbeit des Unternehmens wird durch einen innerbetrieblichen Umweltausschuss, einen Umweltausschuss Reisen und einen Ausschuss für sozialverträgliches Reisen begleitet. Darüber hinaus arbeitet das Unternehmen mit einem zertifizierten Umweltmanagementsystem. Mitarbeiter unterzeichnen bei Neueinstellung eine Vereinbarung, auf die Umweltaspekte der Reisen zu achten. Ebenso werden Vereinbarungen mit Hotels und Leistungspartnern geschlossen.

3. Soziale Kompetenzen:

Atlantic Hotel Bremen: Auszubildende erhalten in den ersten 12 Monaten eine begleitende Supervision, um den Übergang von Familie zu Schule zu Berufsleben zu managen. Die Förderung wird individuell an die Bedürfnisse der Azubis angepasst (Biografie-Arbeit, Konfliktmanagement, Teamwork).

Hotel in Berlin: Zur Entwicklung sozialer Kompetenzen werden Mitarbeitern Mentoren aus der eigenen Abteilung zur Seite gestellt, die neben fachlichen auch social / Führungsskills fördern sollen. Dies sind vom Training Manager individuell ausgearbeitete, zusammengestellte Programme, die sich nach den Kompetenzen der Mitarbeiter richtet. Zielabsprachen, regelmäßige Mitarbeitergespräche und eine Abschlussprüfung dazu sind ebenfalls vorgesehen.

Phaeno Wolfsburg: Der Auswahlprozess der Gästeführer ist darauf ausgerichtet, die kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Bewerber zu ermitteln. An zwei Tagen werden interaktive Situationen, Rollenspiele und ähnliche Tools eingesetzt, um die kommunikativen Fähigkeiten zu ermitteln.