

Qualifizierungsinitiative für den touristischen Arbeits- markt

Evaluation der Qualifizierungsinitiative

Schlussbericht

Auftraggeber
Auftragnehmerin

Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)
Universität Bern
Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus
(FIF)

Projektleitung
Sachbearbeitung

Hansruedi Müller, Prof. Dr.
Andreas Heller, lic.rer.pol.

Bern, 5. Februar 2007

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1. Einleitung zur Evaluation der Qualifizierungsinitiative	6
1.1. Ausgangslage und Ziele der Qualifizierungsinitiative	6
1.2. Zweck der Evaluation	7
1.3. Ansätze der Evaluation.....	7
1.3.1. Theoretische Einbindung in die Bildungsökonomie Tourismus	7
1.3.2. Prämissen-Audit	7
1.3.3. Prozess-Audit	7
1.3.4. Ergebnis- und Wirkungs-Audit	8
1.3.5. Kritische Gesamtwürdigung	8
1.4. Methodisches Vorgehen	9
1.4.1. Theoretische Einbindung in die Bildungsökonomie Tourismus	9
1.4.2. Sekundäranalyse	9
1.4.3. Primäranalyse	9
2. Theoretische Einbindung in die Bildungsökonomie	10
2.1. Begriff „Bildungsökonomie Tourismus“	10
2.2. Gegenstandsbereich der „Bildungsökonomie Tourismus“	10
2.3. Monetäre Einbindung in die Bildungsökonomie.....	11
2.4. Strukturelle Einbindung in die Bildungsökonomie.....	14
3. Evaluation (Primäranalyse)	16
3.1. Prämissen-Audit	16
3.2. Prozess-Audit	18
3.3. Ergebnis- und Wirkungs-Audit.....	22
3.3.1. Ergebnisse und Wirkungen auf den Arbeitsmarkt	22
3.3.2. Ergebnisse und Wirkungen auf den Bildungsmarkt.....	25
3.3.3. Monetäre Ergebnisse und Wirkungen	26
3.3.4. Weitere Ergebnisse und Wirkungen	28
3.4. Fallbeispiel „Management Ausbildung im Tourismus: Weiterentwicklung und Neupositionierung des Tourex“	29
3.5. Fallbeispiel „PROGRESSO“	34
4. Gesamtwürdigung	36
5. Literaturverzeichnis	40
Anhang	41

Zusammenfassung

Theoretische Einbindung – strukturelle Unterteilung

Die Qualifizierungsinitiative kann in den Kontext der Bildungsökonomie gestellt werden. Auf den Tourismus bezogen wird in der Bildungsökonomie versucht, Produktion, Distribution und Konsumption der touristischen Bildung systemisch aufzuzeigen und zu erklären - strukturell, monetär und qualitativ.

10 der 15 geförderten Projekte sind von den Organisationen der Arbeitswelt (OdA) eingereicht worden. Die Bildungsproduzenten sind bei 4 Vorhaben von den InnoTour Geldern unterstützt worden. Schließlich hat auch der öffentliche Sektor ein Projekt eingereicht, das innerhalb der Qualifizierungsinitiative pekuniär getragen wurde. Die eingereichten und geförderten Vorhaben konzentrieren sich inhaltlich auf die drei Wirtschaftszweige „Reisebüros und Tourismusvereine“ (7 Projekte), „Beherbergungs- und Gaststättengewerbe“ (7 Projekte) und „Passagierverkehr“ (Berg- und Spezialbahnen, 1 Projekt). Sechs der 15 geförderten Projekte sind Vorhaben, die nicht den formalen Bildungstypen entsprechen. Es handelt sich dabei um Bildungsvorhaben und -inhalte, die nicht in den Institutionen des Schweizerischen Bildungssystems vermittelt werden, sondern beispielsweise virtuell (CD, online) angeboten werden. Der Stufe ISCED¹ 3b/c (Sekundarstufe II, Berufliche Grundbildung) können die folgenden 3 Projekte zugeteilt werden: Seilbahnlehren EBA/EFZ, Neue kaufmännische Grundbildung – Reisebüro, RKG – Kauffrau/-mann Hotel-Gastro-Tourismus. Eindeutig im Schweizerischen Bildungssystem sind auch die folgenden Projekte einzuordnen: PROGRESSO (ISCED 1/2a, Primarschule oder Sekundarstufe I), NDS Hotelmanagement HF (ISCED 5b, Tertiärstufe), Weiterentwicklung und Neupositionierung der eidg. dipl. Tourismusexpertin (ISCED 5b, Tertiärstufe) sowie NDK Tourismus Kompakt (ISCED 5a, Tertiärstufe). Alle anderen initiierten Bildungsangebote bewegen sich zwischen den Bildungsstufen ISCED 3b/c und 5b.

Prozess-Audit

- Die Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen sind von einem hohen Effektivitäts- und Effizienzgrad gezeichnet. Es zeigt sich, dass, wenn überhaupt, eher Effizienzprobleme (v.a. bei der Kooperation) als Effektivitätsfragen im Zentrum standen.
- Sowohl das formelle Verfahren, die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen sowie die Zusammenarbeit mit dem seco wird von 12 der 14 Projektleiter als gut oder sehr gut beurteilt. Nur zwei Projektleiter bemängelten gewisse Aspekte der Zusammenarbeit mit dem seco oder die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen.
- Die Kooperation, die das jeweilige geförderte Projekt mit sich bringt, kann als recht gut eingestuft werden. Nur ein Projektleiter hat die Zusammenarbeit als eher schlecht empfunden.
- Die wertvollsten Erfahrungen konnten in den Bereichen der Organisation und der Beziehungen gemacht werden: Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, schlanke Projektorganisationen zu haben und frühzeitiger Miteinbezug aller Stakeholder sind von grosser Bedeutung.

¹ Internationale Standardklassifikation des Bildungswesens (International Standard Classification of Education) (Eurostat, o.J.)

Prämissen-Audit

Zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung konnte implizit oder explizit angenommen werden, dass

- knapp die Hälfte der geförderten Projekte das Ziel der Erhöhung der Anzahl Neu- und Quereinsteiger erreichen würde,
- nur etwa 3 von 14 der geförderten Projekte den Arbeitsmarkt Tourismus/Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte anziehender zu gestalten vermögen,
- nur etwa 4 der geförderten Projekte den Übertritt von Neu- und Quereinsteigern in andere Wirtschaftssektoren/ -branchen begünstigen können,
- sich etwa 10 der geförderten Projekte an den Arbeitsmarktbedürfnissen ausrichten,
- mindestens 6 der geförderten Projekte zur Behebung von Managementschwächen beitragen.

Ergebnis- und Wirkungs-Audit

Mit der Qualifizierungsinitiative wurde erreicht, dass

- die Anzahl der Neu- und Quereinsteiger erhöht werden konnte,
- der Übertritt in andere Sektoren begünstigt wurde,
- die Anziehungskraft des Arbeitsmarktes Hotel-Gastro-Tourismus in einem mittleren bis hohen Mass gesteigert werden konnte,
- durch viele Projekte auch gut qualifizierte Arbeitskräfte für den Arbeitsmarkt HGT angezogen wurden,
- ein Beitrag zur Behebung von Managementschwächen geleistet wurde,
- die Erfolgsquote bei jenen Projekten, die schon weit fortgeschritten sind, meistens im Bereich von 90% liegt,
- sich 8 von 14 Projekten auf dem Bildungsmarkt etablieren konnten (weitere 3 sind auf gutem Wege dazu)
- die Schnittstelle Arbeitsmarkt - Bildungsmarkt zweifelsohne durchlässiger geworden ist,.

Die Qualifizierungsinitiative hat jedoch kaum dazu beigetragen, den Arbeitsmarkt Tourismus/ Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte anziehender zu gestalten. Auch die Anzahl der Auszubildenden bzw. Abgänger liegt, bezogen auf die Anzahl Projekte, gesamthaft unter den Erwartungen.

Dennoch: Fast alle geförderten Projekte hätten ohne finanzielle Unterstützung durch InnoTour nicht durchgeführt werden können.

Gesamtwürdigung

Die Evaluationen der Qualifizierungsinitiative im Rahmen von InnoTour II (2003-2007) hat folgendes deutlich gemacht:

- Auch in der neo-liberalen wirtschaftspolitischen Theorie ist die staatliche Förderung von Qualifizierungs-Innovationen als wichtiges Instrument der Wohlstandspolitik kaum umstritten. In gewissen Kreisen werden Qualifizierungsoffensiven sogar als „Schlüssel zum Erfolg“ bezeichnet.
- Es war ein politisch kluger „Schachzug“, die Qualifizierungsinitiative mit dem im Schweizer Tourismus bestens bekannten Instrument „Förderung von Innovationen und Zusammenarbeit im Tourismus“ zu kombinieren, denn InnoTour genießt eine äusserst hohe Akzeptanz.
- Die Aufteilung einerseits bezüglich Träger der eingereichten Projekte, andererseits bezüglich der ISCED-Stufen erscheint als angemessen.

- Sowohl die Effektivität wie auch die Dienstleistungsqualität während den Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen werden von den Projektleitern mit grosser Mehrheit als hoch beurteilt.
- Mit Hilfe der Qualifizierungsinitiative konnten die Anziehungskraft des Arbeitsmarktes Hotel-Gastro-Tourismus gesteigert und die Anzahl Neu- und Quereinsteiger erhöht werden, dies sowohl bei nicht- als auch bei gut qualifizierten Arbeitskräften. Hingegen konnte der Arbeitsmarkt für *Teilzeit*-Arbeitskräfte durch die Qualifizierungsinitiative kaum attraktiviert werden.

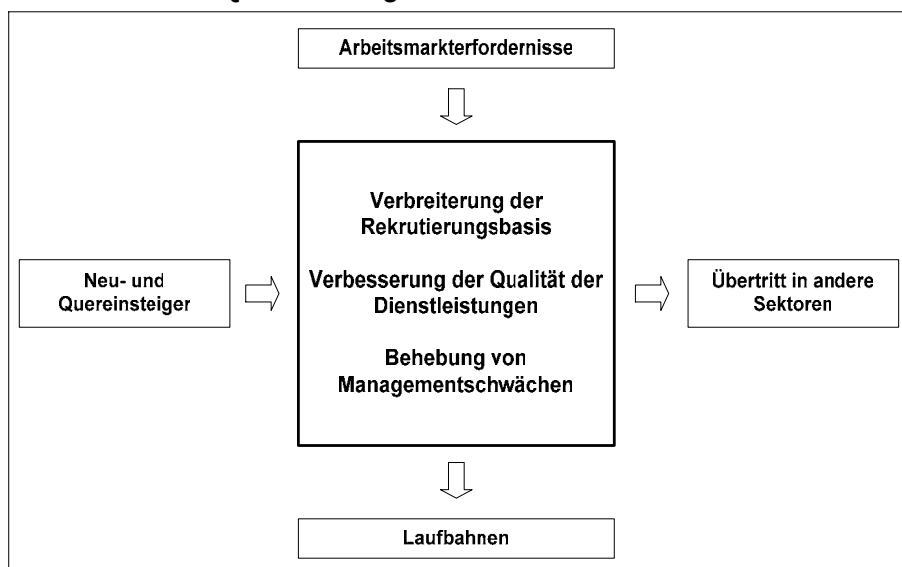
Insgesamt zeigt sich bezüglich der geförderten Programme/Kurse/Ausbildungen qualitativ ein erfreuliches Bild: Die Erfolgsquote bei den Abgängern ist hoch. Auch die Schnittstelle zwischen dem Arbeits- und dem Bildungsmarkt ist tendenziell durchlässiger geworden. Quantitativ betrachtet liegt jedoch die Anzahl der Auszubildenden bzw. Abgänger gesamthaft unter den Erwartungen, was wohl etwas mit der noch unterentwickelten Bildungskultur in diesem Sektor zu tun hat. Umso wichtiger ist die Feststellung, dass fast alle geförderten Projekte ohne finanzielle Unterstützung durch InnoTour nicht hätten durchgeführt werden können.

1. Einleitung zur Evaluation der Qualifizierungsinitiative

1.1. Ausgangslage und Ziele der Qualifizierungsinitiative

Im «Internationalen Benchmark Report» der BAK Basel wird darauf hingewiesen, dass die niedrige Qualifizierung der Arbeitskräfte einer der wesentlichen Gründe für die Produktivitäts- und Ertragseinbussen des Tourismus in den letzten Jahren waren. Im Bereich des Gastgewerbes und des Tourismus gibt es einerseits zu viele ungelernte Mitarbeitende zu wenige Fachkräfte. Gerade im Dienstleistungsbereich, wo der Kontakt zum Gast oder zum Kunden meist im Vordergrund steht, ist die Qualifikation der Dienstleistenden zur Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen aber zentral. Auf der anderen Seite gibt es zu viele noch ungenügend für die neuen Marktbedürfnisse geschulten Führungspersonen. Auf Grund der Vollzugspraxis von gastgewerblichen und touristischen Förderungsmassnahmen ist bekannt, dass Managementschwächen der Kader eine wesentliche Erklärung für die schwache Performance von gastgewerblichen und touristischen Unternehmen und Organisationen sind.

Abb. 1: Ziele der Qualifizierungsinitiative



Quelle: seco (2002)

In der von den eidgenössischen Räten überwiesenen Motion der WAK des NR vom 26. Oktober 1999 wurde deshalb eine Qualifizierungsinitiative gefordert, gestützt auf Art. 2^d InnoTour-Gesetz. Die Initiative soll die Markterfordernisse mit den beruflichen Wünschen der betroffenen Mitarbeiter/-innen in Einklang bringen. Damit wird ein Beitrag für die Verbreiterung der Rekrutierungsbasis für gastgewerbliche und touristische Stellen in der Schweiz geleistet. Zudem können die Anstrengungen für eine bessere Qualität der Dienstleistungen gestärkt werden. Schließlich ist es möglich, die Anstrengungen zur Behebung von Managementschwächen zu unterstützen. Die Qualifizierungsinitiative dient auch dazu, den touristischen Arbeitsmarkt für Neu- und Quereinsteiger sowie für Teilzeitarbeitskräfte interessanter zu machen. Sie sollen verbesserte Möglichkeiten erhalten, gastgewerbliche und touristische Laufbahnen einzuschlagen oder die Beschäftigung im Tourismus als Sprungbrett für den Einstieg in andere Sektoren nutzen zu können.

Zwischen Februar 2003 und Dezember 2005 sind innerhalb der Qualifizierungsinitiative von innotour 21 Projekte mit einer nachgefragten Finanzhilfe von CHF 10.3 Mio. eingereicht worden. 15 Projekte sind genehmigt worden und konnten über zusätzliche Mittel von CHF 7.5 Mio. verfügen.

1.2. Zweck der Evaluation

Die innerhalb der Qualifizierungsinitiative mit InnoTour Geldern geförderten Projekte sollen empirisch und wissenschaftstheoretisch situiert und evaluiert werden. Dabei werden die 15 unterstützten Projekte auf ihre Prämissen, Prozesse sowie Ergebnisse und Wirkungen untersucht.

1.3. Ansätze der Evaluation

Die Evaluation soll von zwei Seiten her angegangen werden: von der theoretischen, bildungsökonomisch geprägten Seite und von der in dieser Untersuchung fokussierten empirischen Seite.

1.3.1. Theoretische Einbindung in die Bildungsökonomie Tourismus

Die Qualifizierungsinitiative wird strukturell, qualitativ und monetär in das System der Bildungsökonomie Tourismus eingebunden. Innerhalb der strukturellen Aspekte werden etwa betroffene Bildungsarten und Bildungsstufen, aber auch die Einordnung in den Gegenstandsbereich der Bildungsökonomie untersucht. Außerdem sollen alle eingereichten Projekte in die tourismusrelevanten Wirtschaftszweige eingegliedert werden. Ebenso werden Informations- und Finanzflüsse, welche aufgrund der Qualifizierungsinitiative zustande gekommen sind, zwischen den Bildungsstätten (Bildungsmarkt), dem Arbeitsmarkt, dem öffentlichen Sektor und dem Kapitalmarkt situiert und deren Wirkungen aufgezeigt. Im qualitativen Teil wird etwa die Rolle der Qualifizierungsinitiative in der Schnittstellenproblematik Arbeits- und Bildungsmarkt beleuchtet.

1.3.2. Prämissen-Audit

- Hat die Qualifizierungsinitiative vor allem Projekte gefördert, die darauf zielen, die Anzahl der Neu- und Quereinsteiger zu erhöhen?
- Trägt das Projekt dazu bei, den Tourismus/ das Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte attraktiver zu machen?
- Kann das Projekt den Übertritt von Neu-/ Quereinsteigern in andere Sektoren begünstigen, indem sie die Beschäftigung im Tourismus als Sprungbrett nutzen können?
- Ist das Projekt nachfrageorientiert und richtet sich an den Arbeitsmarkterfordernissen aus?
- Werden Projekte gefördert, die zur Behebung von Managementschwächen beitragen?
- Grundfrage (*nicht Bestandteil des Fragebogens*): Sind die Vereinbarungen (Ziele und Handlungsfelder), die mit der Qualifizierungsinitiative einhergehen, bis jetzt eingehalten worden?

1.3.3. Prozess-Audit

- Sind die Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projektes (vor dem InnoTour Gesuch) von einer hohen Effizienz und Effektivität geprägt gewesen?
- Wie beurteilen Sie das formelle Verfahren der Qualifizierungsinitiative, die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen sowie die Zusammenarbeit bezüglich Effizienz mit dem seco?

- Wie beurteilen Sie generell die Zusammenarbeit mit dem/n Projektpartnern/n?
- Welche wichtigen Erfahrungen konnten bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise im Verlauf des Projektes gewonnen werden?

1.3.4. Ergebnis- und Wirkungs-Audit

- Konnte mit dem Projekt die Anzahl der Neu- und Quereinsteiger erhöht werden?
- Begünstigt das Projekt den Übertritt von Neu-/ Quereinsteigern in andere Sektoren, indem sie die Beschäftigung im Tourismus als Sprungbrett nutzen können?
- Erhöht das Projekt, im Rahmen der Qualifizierungsinitiative, die Attraktivität des Arbeitsmarktes HGT?
- Kann das Projekt auch gut qualifizierte Personen für den Arbeitsmarkt HGT gewinnen?
- Hat das Projekt dazu beigetragen, den Tourismus/ das Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte attraktiver zu machen?
- Wurden Projekte gefördert, die zur Behebung von Managementschwächen beitragen?
- Wie viele Auszubildende und Abgänger konnte das Projekt bisher verzeichnen? Liegt die Zahl im erwarteten Bereich?
- Wie hoch ist die Erfolgsquote² der Personen, die die Aus-/Weiterbildung besucht haben?
- An welchen anderen konkreten Resultaten kann die Zielerreichung festgemacht werden?
- Welche Meilensteine hat das respektive Projekt erreichen können?
- Hat sich der Lehrgang/die Weiterbildung/die berufliche Grundbildung auf dem Bildungsmarkt etabliert?
- Konnte mit dem Projekt und den daraus entstandenen Kontakten die Schnittstelle Arbeitsmarkt – Berufsbildung durchlässiger gemacht werden?
- Hätte das Projekt möglicherweise auch ohne finanzielle Unterstützung von InnoTour durchgeführt werden können? Evtl. in einer schlankeren Version?

1.3.5. Kritische Gesamtwürdigung

Eine kritische Gesamtwürdigung soll am Ende der Arbeit Bilanz über die Auditing Ergebnisse ziehen.

² Anzahl Studierende/Lehrlinge/Kursteilnehmer, die den Lehrabschluss (den Kurs, die Weiterbildung, NDK...) bestanden haben in % aller für die respektive Lehre (den Kurs...) immatrikulierten Personen.

1.4. Methodisches Vorgehen

1.4.1. Theoretische Einbindung in die Bildungsökonomie Tourismus

Die Einbindung in das System der Bildungsökonomie soll die Basis und den Rahmen schaffen, um die Qualifizierungsoffensive in einen (bildungs-)ökonomischen und touristischen Gesamtzusammenhang zu stellen.

1.4.2. Sekundäranalyse

Die Evaluation der Qualifizierungsinitiative stützt sich in der ersten Phase auf eine Sekundär Analyse ab. Die 15 bewilligten Projekte wurden systematisch analysiert und kategorisiert. Grundlage dazu bildeten die in der «Botschaft über die Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes des Schweizer Tourismus» genannten Ziele der gastgewerblichen und touristischen Qualifizierungsinitiative.

1.4.3. Primäranalyse

In einer zweiten Phase wurden alle 15 Projektleiter und/oder –verantwortliche der respektiven Verbände, Schulen und Leistungsträger befragt (Vollerhebung).

2. Theoretische Einbindung in die Bildungsökonomie

2.1. Begriff „Bildungsökonomie Tourismus“

Eine kurze und knappe Erklärung für den Terminus Bildungsökonomie liefert Wolter (2002) in seiner bildungsökonomischen Standortbestimmung: Die Bildungsökonomie beschäftigt sich grundsätzlich mit allen Aspekten der Bildung; sie beschäftigt sich mit Fragen der Bildung unter ökonomischen Aspekten. Bombach (1964) unterscheidet zwei große Gebiete der Bildungsökonomie: a) die ökonomische Untersuchung der Strukturen eines Bildungssystems und b) die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen der Entwicklung des Bildungssystems und ökonomischem Fortschritt. Gemäß EENEE³ beschäftigt sich die Bildungsökonomie mit der Analyse von ökonomischen und sozialen Determinanten und Konsequenzen der Bildung. BildungsökonomInnen analysieren die Effekte der Bildung auf Löhne, Beschäftigung, ökonomisches Wachstum und soziale Gleichheit (EENEE, 2005).

Die umfassendere Sichtweise der Bildungsökonomie *als System* (und nicht nur als Instrument namens Bildungsökonomik) fokussiert auf die Ökonomie, und somit auf die traditionelle und übergreifende Bezeichnung für die Verbindung von Boden, Rohstoffen, Handel, Arbeit und Kapital. Der englische Fachausdruck ist hier *economy* bzw. *economic system*, also das System der Produktion, Distribution und Konsumption bzw. *Economy of Education*, also Bildungsökonomie.

Aufgrund der kurzen Einführung und Erklärungen zum Begriff der Bildungsökonomie soll im Zusammenhang mit der Bildung und der Ausbildung im Tourismus unter dem Terminus „Bildungsökonomie Tourismus“ folgendes verstanden werden:

„Die Bildungsökonomie Tourismus ist ein System, welches Produktion, Distribution und Konsumption der touristischen Bildung strukturell, monetär und qualitativ aufzeigt und erklärt.“
(Heller, FIF Uni Bern 2006)

2.2. Gegenstandsbereich der „Bildungsökonomie Tourismus“

Im Zentrum der Bildungsökonomie stehen häufig die Produktion und Konsumption der Bildung, Die Bildungsproduktion baut strukturell auf dem Schweizerischen Bildungssystem (siehe Abb. 8) auf.

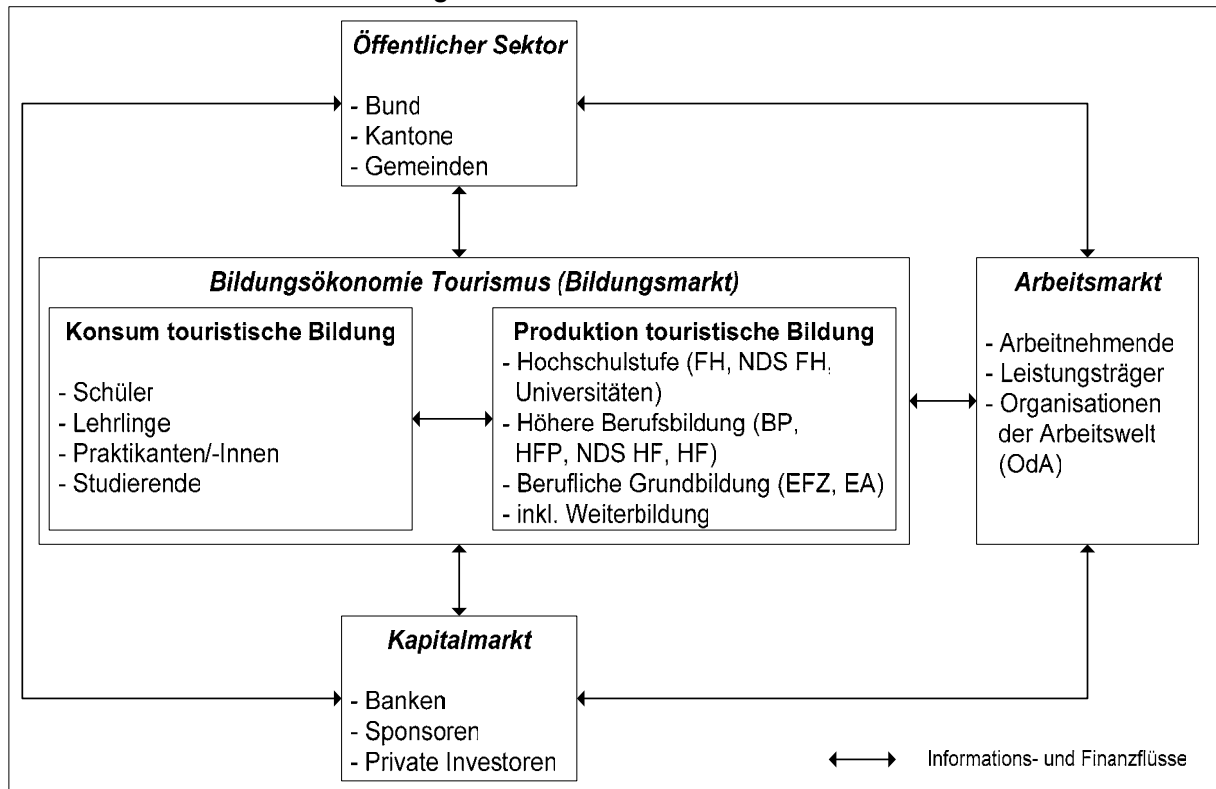
In Abb. 2 ist das touristische Strukturmodell im System der Bildungsökonomie Tourismus dargestellt. Das Strukturmodell zeigt einerseits die Stakeholder und Leistungsträger der touristischen Bildungsökonomie, auf der anderen Seite präsentiert es die Informations- und Finanzflüsse der beteiligten Akteure.

Der Bildungsmarkt Tourismus (Bildungsökonomie Tourismus) setzt sich, wie jeder Markt, aus Angebot und Nachfrage zusammen. Dabei entsprechen der Konsum der Nachfrage nach touristischer Bildung und die Produktion dem Angebot der touristischen Bildung. Konsum und Produktion der touristischen Bildung treffen sich auf dem Bildungsmarkt Tourismus oder anders formu-

³ European Expert Network on Economics of Education

liert im so genannten Bildungsprozess; das heißt, dass zwischen touristischer Bildungsnachfrage und -angebot dauernd Interaktionen stattfinden und Wechselwirkungen, finanzielle und informationelle, zu beobachten sind.

Abb. 2: Strukturmodell der Bildungsökonomie Tourismus



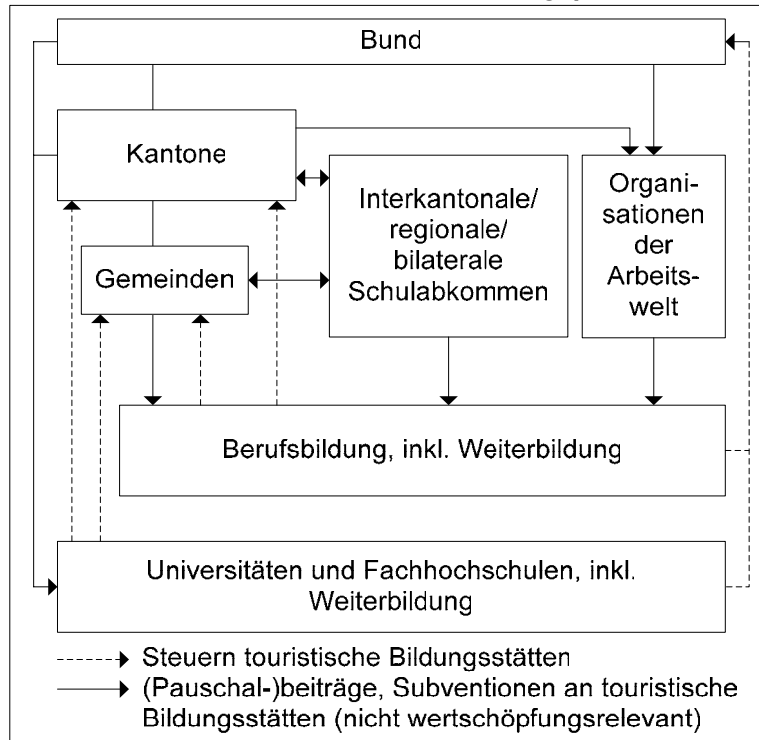
Quelle: Eigene Darstellung

2.3. Monetäre Einbindung in die Bildungsökonomie

Bei der monetären Einbindung geht es vor allem darum aufzuzeigen, zwischen welchen Stakeholdern die Finanzflüsse stattfinden. Unter Finanzflüssen werden meist monetäre Ströme verstanden, die sich periodisch wiederholen. Darunter fallen typischerweise alle Aufwendungen und Erträge einer Erfolgsrechnung. Es gilt zu unterscheiden zwischen Finanzflüssen (Betrachtung eines Zeitraumes, etwa Löhne oder Zinsen) und Bestandesgrößen (Betrachtung eines Zeitpunktes, etwa Eigenkapital oder Stiftungskapital). Zu beachten gilt, dass nicht alle Posten einer Erfolgsrechnung wertschöpfungsrelevant sind (bspw. Subventionen).

Unten sind die wichtigsten potentiellen monetären Ströme zwischen der Bildungsproduktion und dem öffentlichen Sektor (Abb. 3), dem Kapitalmarkt (Abb. 4) und dem Bildungskonsum (Abb. 5) dargestellt. Gegenstand der Untersuchung und Evaluation sind aber nur die *Finanzierungsströme*, die durch die Qualifizierungsinitiative ausgelöst wurden. Steuern, Zinsen oder Dividenden werden in vorliegender Studie nicht behandelt:

Abb. 3: Finanzströme zwischen der Bildungsproduktion und dem öffentlichen Sektor



Quelle: Eigene Darstellung

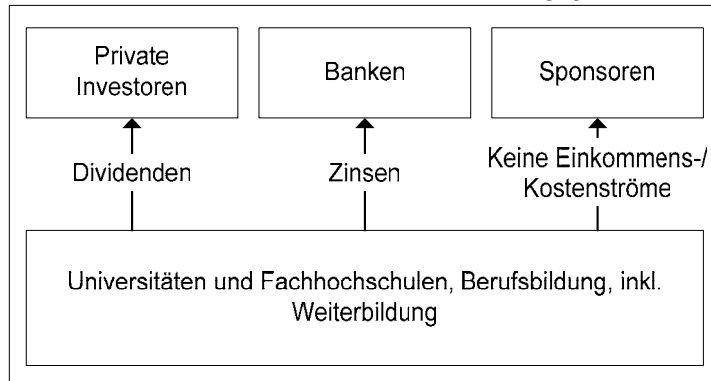
Pauschalbeiträge/Subventionen

Der Bund beteiligt sich im Rahmen der bewilligten Kredite angemessen an den Kosten der Berufsbildung. Er leistet hauptsächlich Pauschalbeiträge an die Kantone zur Finanzierung der Aufgaben nach Artikel 53 (BBG). Die Kantone leiten diese Beiträge in dem Ausmaß an Dritte weiter, in dem diesen die genannten Aufgaben übertragen sind. Der Bund kann die Durchführung von eidgenössischen Berufsprüfungen und eidgenössischen höheren Fachprüfungen sowie Bildungsgänge höherer Fachschulen, die von Organisationen der Arbeitswelt (OdA) angeboten werden, mit Beiträgen unterstützen. (BBG, 2002) Der Bund leistet im Rahmen der bewilligten Kredite Abgeltungen für Investitionen und Betrieb von öffentlichrechtlichen Fachhochschulen. (FHSG, 1995) Der Bund gewährt Finanzhilfen an Universitäten in Form von Grundbeiträgen, Investitionsbeiträgen, zusätzlichen Projekt gebundenen Beiträgen. (UFG, 1999)

Steuern

Die Einnahmen des Bundes aus der touristischen Bildungsproduktion entstehen aus der direkten Bundessteuer juristischer Personen (AG, GmbH, Genossenschaften, Vereine, Stiftungen, Übrige), allfälliger Gewinnsteuer, und Mehrwertsteuer. Die Einnahmen der Kantone aus der touristischen Bildungsproduktion entstehen durch Einkommens- und Vermögenssteuern (bei juristischen Personen wird der Gewinn der Steuer unterstellt) bzw. durch Gewinn- und Kapitalsteuern. Den Gemeindesteuern unterliegen in der Regel die gleichen Objekte wie den Kantonssteuern, d.h. Einkommen und Vermögen, Gewinn und Kapital, Grundstückgewinne, Erbschaften und Schenkungen usw. Die Kantone erteilen den Gemeinden für die unterschiedlichen Steuererhebungen eine Ermächtigung.

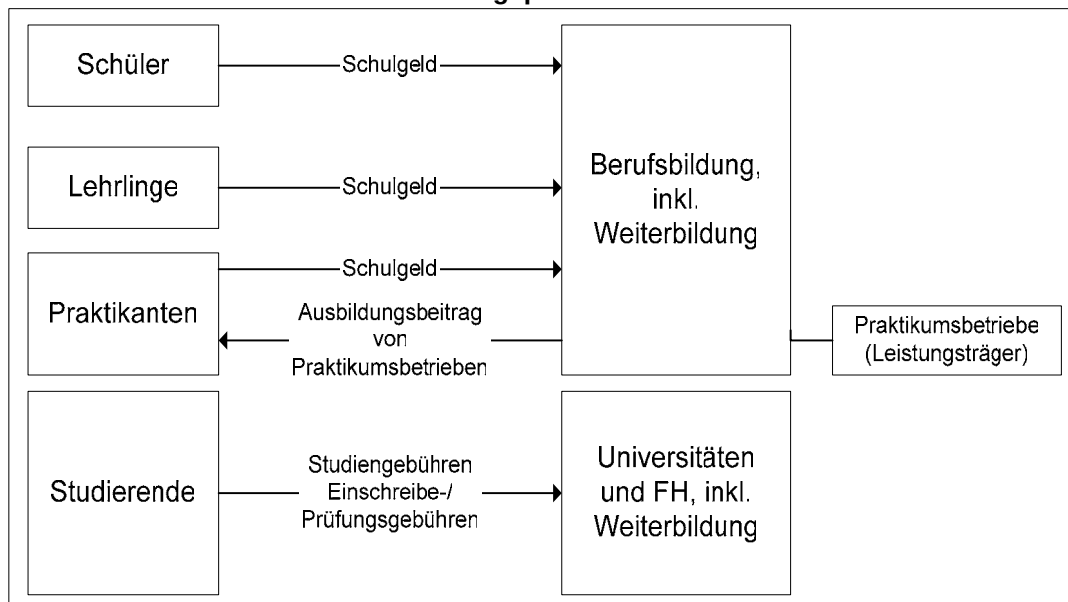
Abb. 4: Finanzströme zwischen der Bildungsproduktion und dem Kapitalmarkt



Quelle: Eigene Darstellung

Abhängig von der Finanzierungsform einer Bildungsstätte fließen Dividenden und/oder Zinsen den privaten oder öffentlich-rechtlichen Kapitalgebern zu.

Abb. 5: Finanzströme zwischen Bildungsproduktion und -konsum



Quelle: Eigene Darstellung

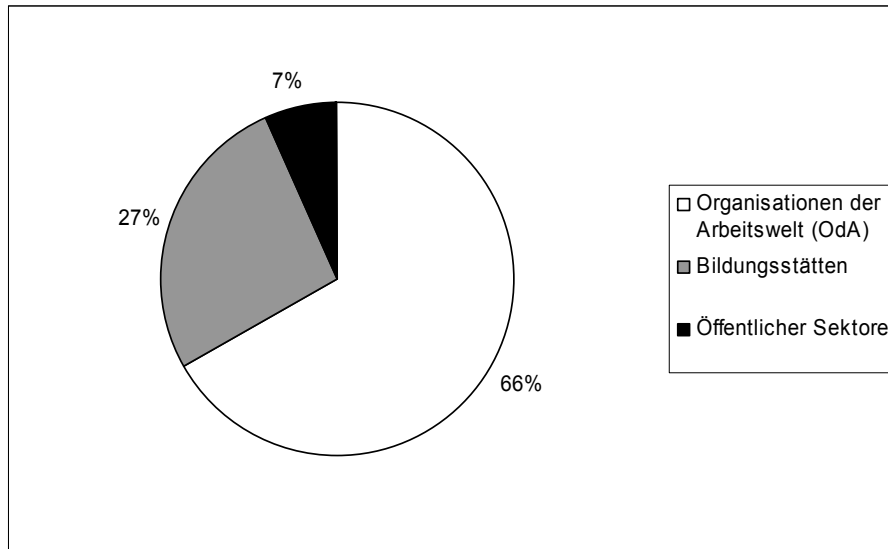
Schuldgelder, Studiengebühren und Ausbildungsbeiträge von Praktikumsbetrieben sind regelmäßig wiederkehrende Kosten- bzw. Einkommensströme und auch wertschöpfungsrelevant. Weil die meisten Projekte der Qualifizierungsinitiative aber erst in der Umsetzung stecken bzw. gerade erst abgeschlossen werden konnten, kann diese Art von Strömen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht ausgewiesen werden.

Die durch die Qualifizierungsinitiative ausgelösten *Finanzierungsflüsse* werden im Kapitel ‚Ergebnis- und Wirkungsaudit‘ aufgezeigt.

2.4. Strukturelle Einbindung in die Bildungsökonomie

10 der 15 geförderten Projekte sind von den Organisationen der Arbeitswelt (OdA) eingereicht worden. Die Bildungsproduzenten sind bei 4 Vorhaben von den InnoTour Geldern unterstützt worden. Schließlich hat auch der öffentliche Sektor ein Projekt eingereicht, das innerhalb der Qualifizierungsinitiative monetär getragen wurde.

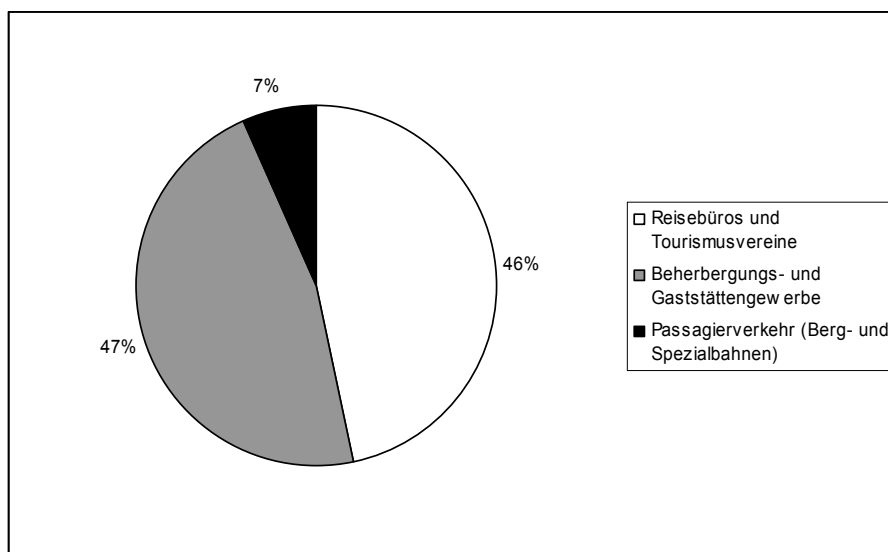
Abb. 6: Geförderte Projekte



Quelle: Eigene Darstellung, n=15

Die eingereichten und geförderten Vorhaben konzentrieren sich inhaltlich auf die drei Wirtschaftszweige „Reisebüros und Tourismusvereine“ (7 Projekte), „Beherbergungs- und Gaststättengewerbe“ (7 Projekte) und „Passagierverkehr“ (Berg- und Spezialbahnen, 1 Projekt).

Abb. 7: Inhaltliche Einordnung der geförderten Projekte



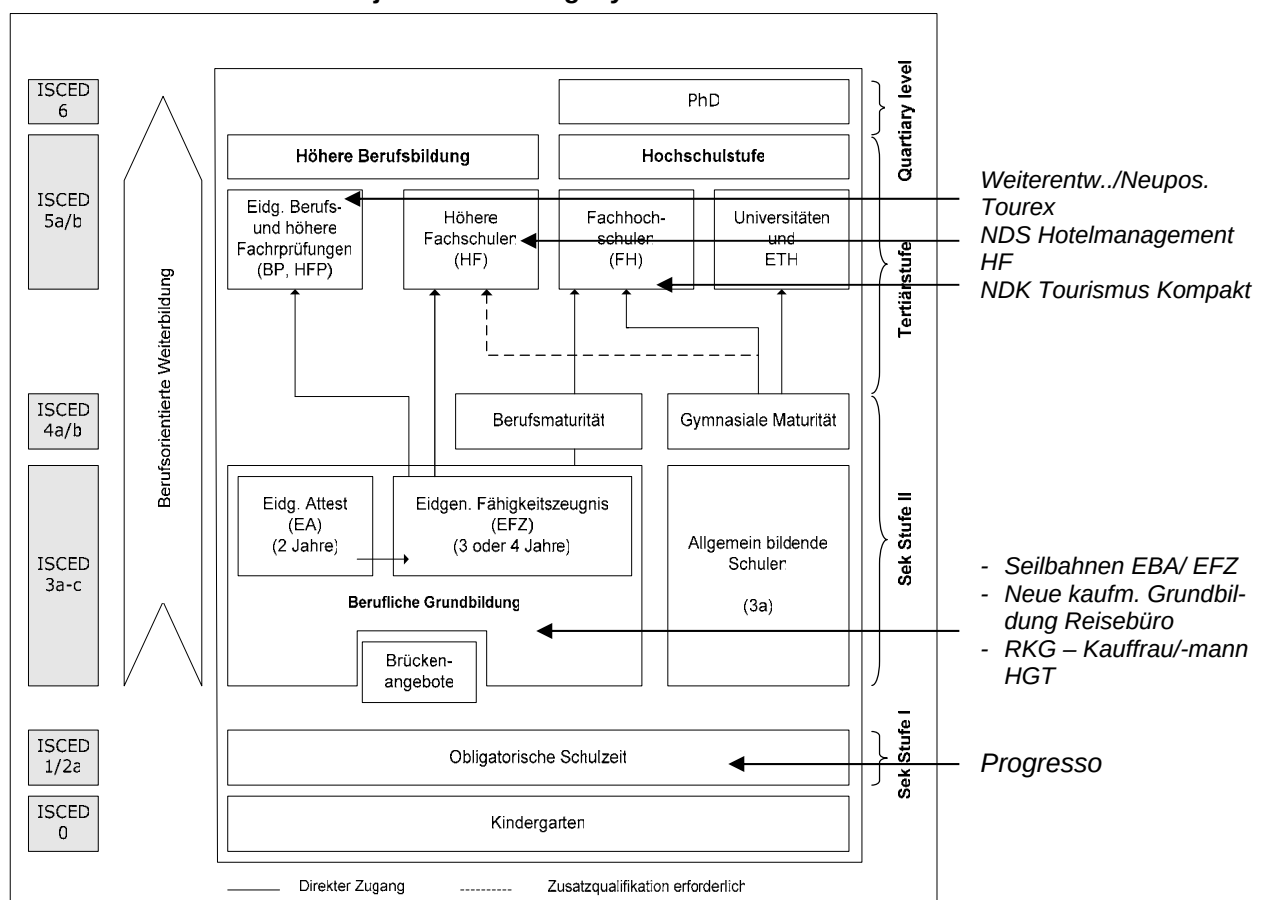
Quelle: Eigene Darstellung, n=15

Sechs der 15 geförderten Projekte sind Vorhaben, die nicht den formalen Bildungstypen entsprechen. Es handelt sich dabei um Bildungsvorhaben und -inhalte, die nicht in den Institutionen des Schweizerischen Bildungssystems vermittelt werden, sondern beispielsweise virtuell (CD, online) angeboten werden. Einige dieser 6 nonformalen Bildungsangebote erteilen also keinen Präsenzunterricht.

Einige aller unterstützten Projekte können nicht eindeutig einer Bildungsstufe zugeordnet werden. Teilweise zielen die Bildungsinhalte auch auf mehrere Ausbildungsstufen hin.

Der Stufe ISCED⁴ 3b/c (Sekundarstufe II, Berufliche Grundbildung) können die folgenden 3 Projekte zugeteilt werden: Seilbahnlehren EBA/EFZ, Neue kaufmännische Grundbildung – Reisebüro, RKG – Kauffrau/-mann Hotel-Gastro-Tourismus. Eindeutig im Schweizerischen Bildungssystem sind auch die folgenden Projekte einzuordnen: PROGRESSO (ISCED 1/2a, Primarschule oder Sekundarstufe I), NDS Hotelmanagement HF (ISCED 5b, Tertiärstufe), Weiterentwicklung und Neupositionierung der eidg. dipl. Tourismusexpertin (ISCED 5b, Tertiärstufe) sowie NDK Tourismus Kompakt (ISCED 5a, Tertiärstufe). Alle anderen initiierten Bildungsangebote bewegen sich zwischen den Bildungsstufen ISCED 3b/c und 5b.

Abb. 8: Sieben zuortbare Projekte im Bildungssystem Schweiz



Quelle: BBT/EDUCA (2006)

⁴ Internationale Standardklassifikation des Bildungswesens: International Standard Classification of Education (Eurostat, o.J.)

3. Evaluation (Primäranalyse)

Neben der theoretischen Einbindung der Qualifizierungsinitiative in die Bildungsökonomie Tourismus liegt der Fokus vor allem auf den Prämissen-, Prozess-, und Ergebnis-Audits.

Zu diesem Zweck sind alle 15 Projektleiter und –verantwortlichen der respektiven Organisationen der Arbeitswelt (OdA), Schulen, Leistungsträger und Kantone in einer Vollerhebung befragt werden. Alle 15 Adressen der Gesuchsteller standen durch die Unterlagen des seco zur Verfügung. Die Fragebogen wurden am 22. August 2006 verschickt. Nach Ablauf der gesetzten Frist (15. September 2006), haben 10 Projektverantwortliche den ausgefüllten Fragebogen an uns zurückgesendet. Die restlichen 5 Projektleiter wurden am 18. September 2006 nochmals per E-Mail dazu aufgefordert (Nachfassaktion). Per 22. September 2006 sind schliesslich 14 ausgefüllte Fragebogen eingegangen. Dies entspricht einer erfreulichen Rücklaufquote von 93.3 Prozent. Die Auswertung erfolgte qualitativ und quantitativ. In den folgenden Abschnitten werden die Antworten aus den Fragebogen evaluiert und dabei den Prämissen-, Prozess-, und Ergebnis-Audits zugeordnet. Die Fragen des Prämissen-Audits wurden auf der Basis der beim seco eingereichten Gesuche (inkl. allfälliger Zusatzunterlagen) beurteilt und beruhen *nicht* auf Antworten des Fragebogens.

3.1. Prämissen-Audit

Grundsätzlich untersucht das Prämissen-Audit die getroffenen Annahmen (Hypothesen) über Entwicklungen von relevanten Größen und würdigt die in Vereinbarungen (vgl. Ausgangslage und Ziele der Qualifizierungsinitiative) festgelegten Handlungsfelder und Ziele.

- *Hat die Qualifizierungsinitiative vor allem Projekte gefördert, die darauf zielen, die Anzahl der Neu- und Quereinsteiger zu erhöhen?“*
 - Bei 4 von 14 Projekten konnte zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung augenfällig angenommen werden, dass diese die Anzahl Neu- und Quereinsteiger erhöhen würden.
 - Bei 2 weiteren Projekten konnte das Ziel der Erhöhung der Anzahl Neu- und Quereinsteiger implizit vermutet werden.
 - 8 Projekte haben zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung keine begründete Vermutung aufkommen lassen, dass damit Neu- und Quereinsteiger generiert werden könnten.

Fazit: Zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung konnte implizit oder explizit angenommen werden, dass knapp die Hälfte der zu fördernden Projekte das Ziel der Erhöhung der Anzahl Neu- und Quereinsteiger erreichen würde.

▪ *Trägt das Projekt dazu bei, den Tourismus/ das Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte attraktiver zu machen?*

- Bei 2 bis 3 von 14 Projekten konnte zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung angenommen werden, dass diese dazu beitragen, den Tourismus/das Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte attraktiver zu gestalten.
- 10 bis 11 Projekte haben zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung keine begründete Vermutung aufkommen lassen, dass diese den Teilzeitarbeitsmarkt attraktiver gestalten könnten.

Fazit: Zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung konnte angenommen werden, dass nur etwa 3 von 14 der zu fördernden Projekte den Arbeitsmarkt Tourismus/ Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte anziehender zu gestalten vermochten.

▪ *Kann das Projekt den Übertritt von Neu-/ Quereinsteigern in andere Sektoren begünstigen, indem sie die Beschäftigung im Tourismus als Sprungbrett nutzen können?*

- Bei mindestens 4 Projekten kann zum Zeitpunkt der Einreichung der Gesuche angenommen werden, dass diese den Übertritt von Neu- und Quereinsteigern in andere Wirtschaftssektoren/ -branchen begünstigen könnten.
- Etwa 10 der geförderten Projekte deuten bei deren Einreichung nicht darauf hin, den Übertritt in andere Wirtschaftsbranchen zu verbessern.

Fazit: Zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung konnte angenommen werden, dass nur etwa 4 der zu fördernden Projekte den Übertritt von Neu- und Quereinsteigern in andere Wirtschaftssektoren/ -branchen begünstigen könnten.

▪ *Ist das Projekt nachfrageorientiert und richtet sich an den Arbeitsmarkterfordernissen aus?*

- Bei etwa 10 der eingereichten Gesuche kann begründet angenommen werden, dass diese sich an den Arbeitsmarkterfordernissen ausrichten.
- Nur bei knapp einem Drittel der eingereichten Projekte ist nicht klar ersichtlich, inwiefern sich diese an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes ausrichten

Fazit: Zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung konnte angenommen werden, dass sich etwa 10 der zu fördernden Projekte an den Arbeitsmarktbedürfnissen ausrichten.

▪ *Werden Projekte gefördert, die zur Behebung von Managementschwächen beitragen?*

- Bei mindestens 6 von 14 Projekten kann angenommen werden, dass sich diese der Behebung von Managementschwächen annehmen.
- Bei mindestens der Hälfte der Projekte kann bei Projekteingabe nicht vermutet werden, dass diese etwas zur Behebung von Managementschwächen beitragen werden.

Fazit: Zum Zeitpunkt der Gesuchseinreichung konnte vermutet werden, dass bei mindestens 6 der zu fördernden Projekte zur Behebung von Managementschwächen beitragen.

- *Grundsätzlich: Sind die Vereinbarungen (Ziele und Handlungsfelder), die mit der Qualifizierungsinitiative einhergehen, bis jetzt eingehalten worden?*

- Tatsache ist, dass effektiv vor allem Projekte mit Aussicht auf Erhöhung der Anzahl der Neu- und Quereinsteiger finanziell unterstützt wurden.
- Dagegen sind offenbar nur einige Projekte gefördert worden, die den Tourismus/ das Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte attraktiver machen könnten. Dafür sind zu einem grossen Teil Projekte finanziell unterstützt worden, die zur Behebung von Managementschwächen beitragen sollen. Diese beiden Ziele/Vorgaben sind bereits in der Sache an sich schwierig zu erfüllen (Teilzeitarbeit und Managementfunktionen!).
- Bei etwa $\frac{1}{3}$ der geförderten Projekte konnte angenommen werden, dass diese den Übertritt von Neu- und Quereinsteiger in andere Wirtschaftssektoren/ -branchen begünstigen würden.
- Die Vorgabe, vor allem Projekte zu fördern, die sich an den Arbeitsmarktbedürfnissen ausrichten, ist erfüllt worden.

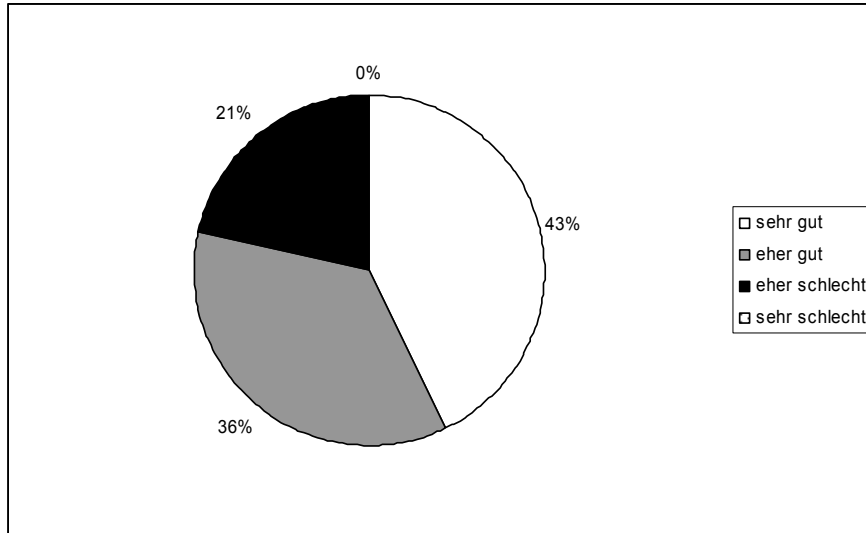
3.2. Prozess-Audit

Das Prozess-Audit überprüft die Methoden für die Entscheidungs- und Planungsprozesse. Abläufe und Organisation der eingereichten Projekte sollen evaluiert werden. Auch Fragen der Wirtschaftlichkeit oder die Beurteilung der eingesetzten Instrumente sollen behandelt werden.

- *Frage: „Sind die Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projektes (vor dem InnoTour Gesuch) von einer hohen Effizienz und Effektivität geprägt gewesen?“* Dargestellt werden die Probleme an sich und die Art der Probleme (in Klammern)

- Von keinem Projektleiter wurden die Prozesse vor Gesuchseinreichung bezüglich Effektivität oder Effizienz als sehr schlecht beurteilt.
- Nur in 3 von 14 geförderten Projekten verliefen die Prozesse gemäss Selbstdeklaration eher schlecht. Kritische Ereignisse waren:
 - Kooperation zweier Institutionen (Effizienz und Effektivität)
 - Keine klaren Corporate Design/ Corporate Identity Richtlinien (Effektivität)
 - Grosses Konkurrenzdenken der einzelnen Verbände auf Schweizer Ebene und dadurch wenig Unterstützung zur Kooperation (Effektivität und Effizienz)
 - Schwierige internationale Zusammenarbeit wegen beschränkter EU Mittel (Effizienz)
- 5 von 14 der eingereichten Projekte hatten vorgängig eher gute Erfahrungen mit den eigenen Prozessen machen dürfen. Problemsituationen:
 - Erstellung des Budget (Effizienz)
 - Grosse Abhängigkeit und damit verbundene schwierige Koordination aller Projektpartner, namentlich von Wirtschaft, Schulen, Kantone (Effizienz)
- In der Mehrzahl der Fälle (6 von 14) werden die vorgängigen Prozesse als sehr gut beurteilt. Auch hier scheinen sich aber einige kleinere Probleme bemerkbar gemacht zu haben:
 - Koordination von 3 unabhängigen Projektpartnern (Effizienz)
 - Interne Akzeptanz, Unterstützung und Identifikation mit dem Vorhaben bei Know How Trägern (typisch bei Wissensmanagement Projekten, bei dem Know How nicht gern in einen Pool abgegeben werden wird) (Effektivität und Effizienz)

Abb. 9: Effektivität/Effizienz der Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen

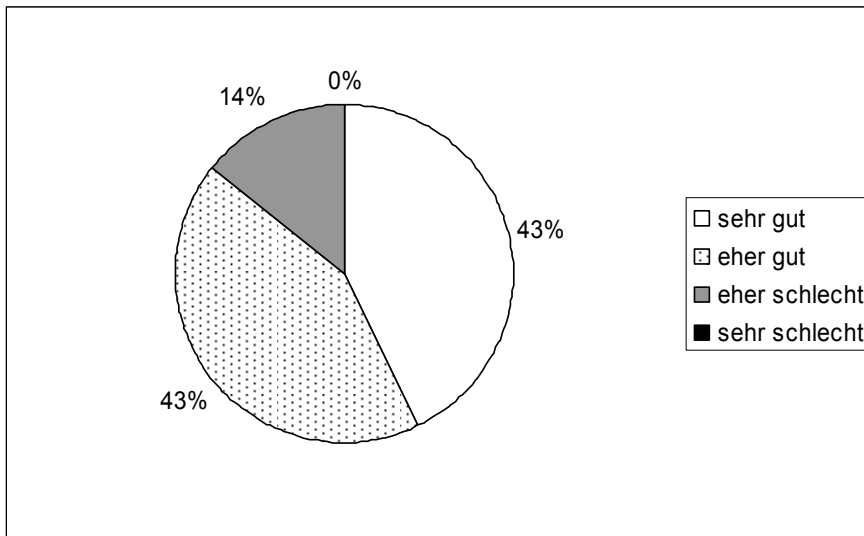


Quelle: Eigene Darstellung, n=14

Fazit: Die Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen sind von einem hohen Effektivitäts- und Effizienzgrad gezeichnet gewesen. Es zeigt sich, dass, wenn überhaupt, eher Effizienzprobleme (v.a. bei der Kooperation) als Effektivitätsfragen im Zentrum standen.

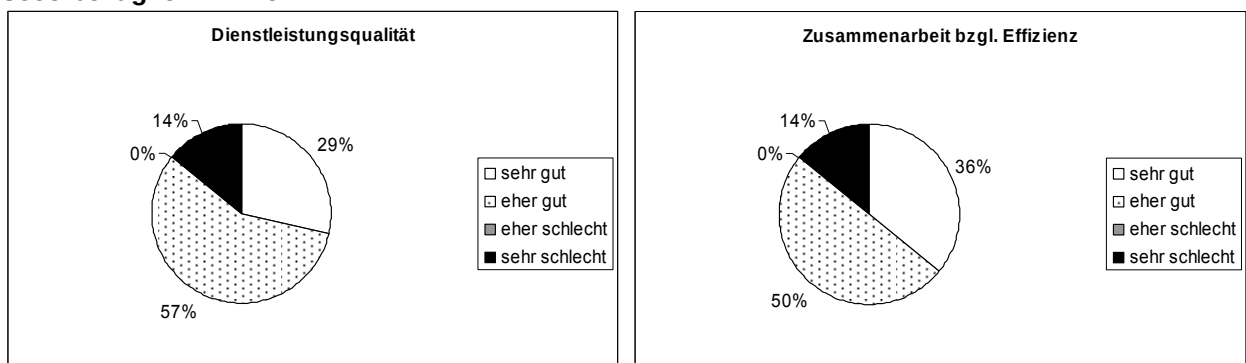
- *Frage: „Wie beurteilen Sie das formelle Verfahren der Qualifizierungsinitiative, die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen sowie die Zusammenarbeit bezüglich Effizienz mit dem seco?“*
 - 4 Projektleitern beurteilen das formelle Verfahren, die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen sowie die Zusammenarbeit bezüglich Effizienz als sehr gut.
 - Weitere 4 Projektverantwortliche schätzen das formelle Verfahren, die Zusammenarbeit bezüglich Effizienz und die Dienstleistungsqualität als eher gut ein.
 - 2 Projektleiter sind mit dem formellen Verfahren vollends zufrieden, mit der Dienstleistungsqualität und der Zusammenarbeit eher zufrieden.
 - Ein Projektleiter findet die Zusammenarbeit mit dem seco sehr gut, das formelle Verfahren sowie die Dienstleistungsqualität eher gut.
 - 2 Projektleiter taxierten die Zusammenarbeit mit dem seco und die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen als sehr schlecht. Das formelle Verfahren wurde ein Mal als eher gut bzw. ein Mal als eher schlecht beurteilt.
 - 1 Projektleiter beurteilte das formelle Verfahren als eher schlecht, die Dienstleistungsqualität und die Zusammenarbeit als eher gut.

Abb. 10: Beurteilung des formellen Verfahrens der Qualifizierungsinitiative



Quelle: Eigene Darstellung, n=14

Abb. 11: Beurteilung der Dienstleistungsqualität des seco und der Zusammenarbeit mit dem seco bezüglich Effizienz



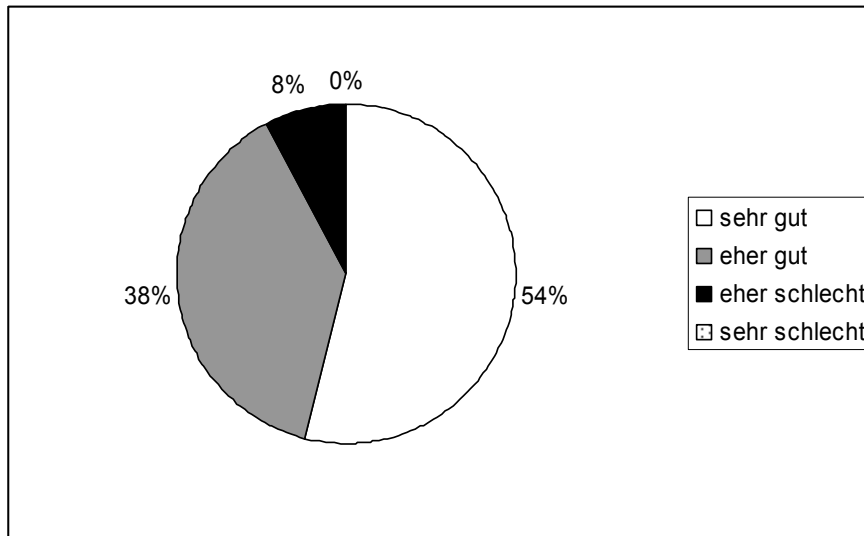
Quelle: Eigene Darstellung, n=14

Fazit: Sowohl das formelle Verfahren, die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen sowie die Zusammenarbeit mit dem seco wird von 12 der 14 Projektleiter als gut oder sehr gut beurteilt. 2 Projektleiter taxierten sowohl die Zusammenarbeit mit dem seco als auch die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen als sehr schlecht.

▪ *Frage: „Wie beurteilen Sie generell die Zusammenarbeit mit dem/n Projektpartnern/n?“*

- 7 aller Projektleiter sind mit der Zusammenarbeit der Partner sehr zufrieden.
- Weitere 5 stufen die Kooperation mit Projektpartnern als eher gut ein.
- Eher schlecht beurteilt bloss ein Projektleiter die Zusammenarbeit mit den Projektpartnern.
- Bei einem Projekt wurde die Frage nicht beantwortet.

Abb. 12: Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem/den Projektpartner/n



Quelle: Eigene Darstellung, n=13

Fazit: Die Kooperation, die das jeweilige geförderte Projekt mit sich bringt, kann als sehr oder eher gut eingestuft werden. Nur ein hat die Zusammenarbeit als eher schlecht empfunden.

- *Frage: „Welche wichtigen Erfahrungen konnten bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise im Verlauf des Projektes gewonnen werden?“*
 - Zeitfaktor: zu kurze Zeitbemessung für die Durchführung des Projektes; gezielte Projekt- und Zeitplanung; Zeitfaktor wird in der Regel unterschätzt
 - Kommunikation: Offene Kommunikation als Erfolgsfaktor; interne und externe Kommunikation trägt wesentlich zum Projekterfolg bei
 - Organisation und Beziehungen: Kooperationsverhalten; Bildung von eigenen Arbeitsgruppen; Auf- und Ausbau von Netzwerkbeziehungen; Projektorganisation muss möglichst schlank sein; Zusammenarbeit mit vielen eigenständigen Leistungsträgern nicht immer einfach umsetzbar; Mediation der Branchenvertreter anhand regelmässiger Workshops; Miteinbezug der Kunden und Entscheidungsträger in Ideen; Geduld mit Ämtern haben
 - Finanzierung: Finanzielle Unterstützung brachte grössere Unabhängigkeit in der Projektführung und Umsetzung

Fazit: Die belangreichsten Erfahrungen konnten im Bereich der Organisation und Beziehungen gemacht werden: Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, schlanke Projektorganisationen zu haben und frühzeitiger Miteinbezug aller Stakeholder sind von grosser Bedeutung.

3.3. Ergebnis- und Wirkungs-Audit

Beim Ergebnis- und Wirkungs-Audit geht es darum, die Zielerreichung der festgelegten Strategien zu beurteilen (Erfolgsmessung) bzw. die eingeleiteten Maßnahmen auf ihre Wirkung zu überprüfen. Das Wirkungsaudit soll, wo zweckmäßig, nur Projekt spezifisch und nicht gesamt-ökonomisch durchgeführt werden.

3.3.1. Ergebnisse und Wirkungen auf den Arbeitsmarkt

- *Frage: „Konnte mit dem Projekt die Anzahl der Neu- und Quereinsteiger erhöht werden?“*

- 3 der 14 Projekte können mit Zahlen belegen, dass sich die Anzahl der Neu- und Quereinsteiger erhöht hat (2 Neu- und 12 Quereinsteiger).
- Weitere 5 Projekte haben die Anzahl Neu- und Quereinsteiger erhöhen können, belegen diese aber nicht mit Zahlen.
- 6 der geförderten Projekte haben keine Neu- oder Quereinsteiger zu verzeichnen.

Fazit: Die Qualifizierungsinitiative hat erreichen können, dass die Anzahl der Neu- und Quereinsteiger erhöht werden konnte.

- *Frage: „Begünstigt das Projekt den Übertritt von Neu-/ Quereinsteigern in andere Sektoren, indem sie die Beschäftigung im Tourismus als Sprungbrett nutzen können?“*

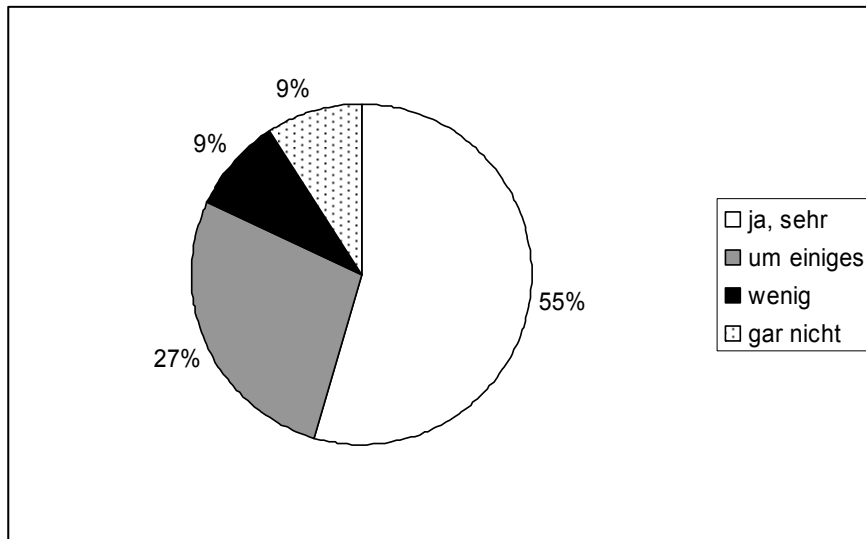
- 5 von 14 geförderten Projekten begünstigen offenbar den Übertritt von Neu- und Quereinsteigern in andere Wirtschaftssektoren/ -branchen.
- Die restlichen 9 Projekte sind nicht speziell darauf ausgerichtet, den Übertritt in andere Wirtschaftsbranchen zu verbessern. Zwei Mal wurde angegeben, dass das Projekt explizit auf Hotellerie oder Gastronomie ausgelegt sei.

Fazit: Die Qualifizierungsinitiative trägt bei 5 aller geförderten Projekte dazu bei, den Übertritt in andere Sektoren zu begünstigen.

- *Frage: „Erhöht das Projekt, im Rahmen der Qualifizierungsinitiative, die Attraktivität des Arbeitsmarktes HGT?“*

- 6 aller Projekte tragen in einem hohen Mass dazu bei, dass die Attraktivität des Arbeitsmarktes Hotel-Gastro-Tourismus erhöht wird.
- Weitere 3 Projekte erhöhen die Attraktivität um einiges.
- 2 geförderte Projekte scheinen keinen oder nur einen kleinen positiven Einfluss auf die Anziehungskraft des HGT Arbeitsmarktes auszuüben.

Abb. 13: Beurteilung der Attraktivitätserhöhung des Arbeitsmarktes HGT



Quelle: Eigene Darstellung, n=11

Fazit: Die Anziehungskraft des Arbeitsmarktes Hotel-Gastro-Tourismus konnte in einem mittleren bis hohen Mass gesteigert werden.

- *Frage: „Kann das Projekt auch gut qualifizierte Personen für den Arbeitsmarkt HGT gewinnen?“*

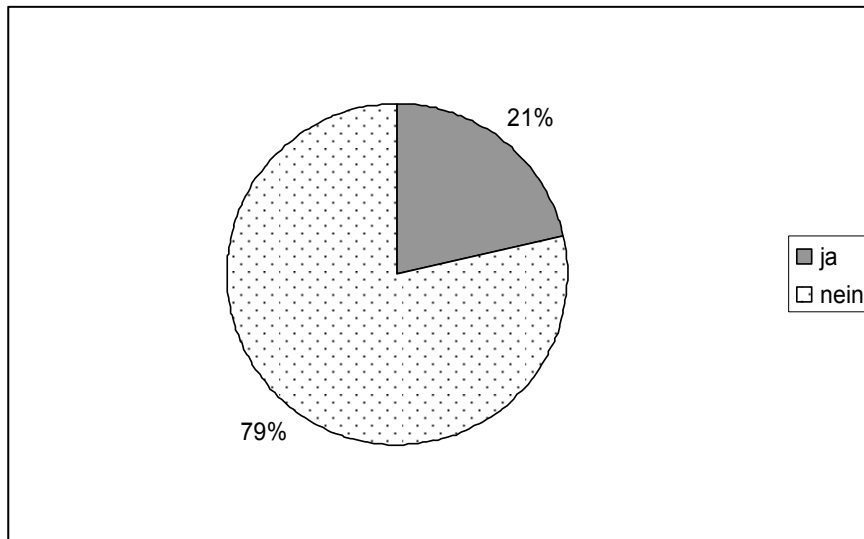
- 8 von 14 Projekten vermögen nicht nur schlechte oder durchschnittliche Personen für den Arbeitsmarkt Hotel-Gastro-Tourismus zu gewinnen, sondern auch gute.
- Bei 6 Projekten können keine gut qualifizierten Personen für den Arbeitsmarkt HGT gewonnen werden.

Fazit: Viele Projekte vermögen auch gut qualifizierte Arbeitskräfte für den Arbeitsmarkt HGT anzuziehen.

- *Frage: „Hat das Projekt dazu beigetragen, den Tourismus/ das Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte attraktiver zu machen?“*

- Nur 3 von 14 Projekten tragen dazu bei, den Tourismus/das Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte attraktiver zu gestalten. Dabei wurde einmal genannt, dass gerade Frauen davon profitieren, wenn die Querschnittbranche Tourismus für Teilzeitkräfte attraktiver wird.
- 11 Projekte führen nicht dazu, dass der Arbeitsmarkt Tourismus für Teilzeit Arbeitnehmende attraktiver wird. Zwei Mal wurde genannt, dass Teilzeit Arbeitskräfte nicht Fokus des Projektes waren. Ein Projektleiter schätzt, dass bei seinem Projekt die Erhöhung der Attraktivität für Teilzeitkräfte noch eintreten könnte. Auch wurde genannt, dass sich ein Projekt primär auf Kaderleute richte und dort Teilzeitarbeit klar untervertreten sei.

Abb. 14: Erhöhung der Attraktivität des HGT Arbeitsmarktes für Teilzeitarbeitskräfte



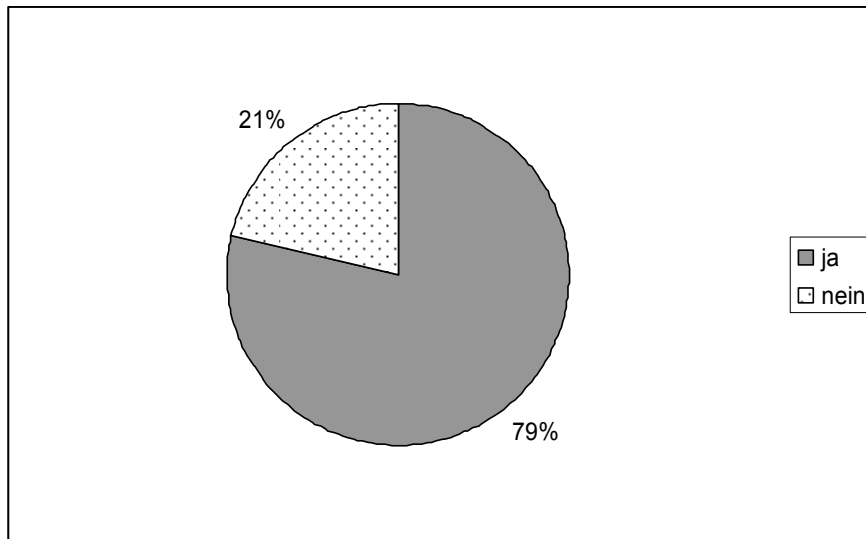
Quelle: Eigene Darstellung, n=14

Fazit: Die Qualifizierungsinitiative hat kaum dazu beigetragen, den Arbeitsmarkt Tourismus/ Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte anziehender zu gestalten.

▪ *Frage: „Wurden Projekte gefördert, die zur Behebung von Managementschwächen beitragen?“*

- Die Mehrzahl (11 Projekte) der eingereichten und geförderten Projekte trägt dazu bei, Schwächen im Management auszumerzen. Einmal wurde genannt, dass das Projekt auf Kaderleute im Tourismus ausgerichtet ist. 1 Mal ist genannt worden, dass die Behebung der Managementschwächen erklärtes, verfolgtes und erreichtes Ziel des Projektes sei. Ein Projekt trägt insofern dazu bei, als dass dieses eine offenere Kommunikation und mehr Kompetenz gegenüber MA fördern will. Ein Projektleiter hat angegeben, dass durch das Projekt auch Fertigkeiten geprüft werden, die das mittlere Management betreffen. Auch wurde erwähnt, dass ein Projekt durch Sensibilisierung zur Behebung von Managementschwächen beiträgt.
- 3 der geförderten Projekte fokussieren nicht auf die Behebung von Managementschwächen. Bei einem Projekt sind Managementkompetenzen Voraussetzung. Bei einem anderen wurde klar und deutlich darauf hingewiesen, dass dies nicht das Ziel gewesen sei.

Abb. 15: Beitrag zur Behebung von Managementschwächen



Quelle: Eigene Darstellung, n=14

Fazit: Die Qualifizierungsinitiative trägt mit ihren geförderten Projekten zur Behebung von Managementschwächen bei.

- Frage: „Wie viele Auszubildende und Abgänger konnte das Projekt bisher verzeichnen? Liegt die Zahl im erwarteten Bereich?“
 - Nur gerade 2 Projekte konnten die Erwartungen bezüglich Auszubildenden und Abgängern übertreffen. Bei 5 Projekten lagen die Zahlen unter den Erwartungen. Bei weiteren 5 Projekten waren die Abgänger/Auszubildenden den Erwartungen entsprechend. (2 Projekte konnten die Frage nicht beantworten)
 - Das Total der Teilnehmenden /Auszubildenden/Abgänger liegt bei knapp 4000.

Fazit: Die Anzahl der Auszubildenden bzw. Abgänger liegt, bezogen auf die Anzahl Projekte, gesamthaft unter den Erwartungen.

3.3.2. Ergebnisse und Wirkungen auf den Bildungsmarkt

- Frage: „Wie hoch ist die Erfolgsquote⁵ der Personen, die die Aus-/Weiterbildung besucht haben?“
 - Die tiefste ausgewiesene Erfolgsquote beträgt 76%, die höchste 100%. Dazwischen wurden 90%, 92%, 95% und zwei Mal 98% genannt.
 - Bei der anderen Hälfte der Projekte können keine Angaben zur Erfolgsquote gemacht werden. Einige Projekte sind erst gerade angelaufen, bei anderen gibt es gar keine Prüfung, bei dritten ist die Frage nicht beantwortbar.

Fazit: Bei Projekten, die bereits Angaben zur Erfolgsquote machen konnten, liegt diese meist im Bereich von 90%.

⁵ Anzahl Studierende/Lehrlinge/Kursteilnehmer, die den Lehrabschluss (den Kurs, die Weiterbildung, NDK...) bestanden haben in % aller für die respektive Lehre (den Kurs...) immatrikulierten Personen.

- *Frage: „Hat sich der Lehrgang/die Weiterbildung/die berufliche Grundbildung auf dem Bildungsmarkt etabliert?“*

- 8 von 14 Projekten haben sich laut Projektleiter auf dem Bildungsmarkt etablieren können. Bei den Gründen wird vor allem die zunehmende Nachfrage nach der respektiven Ausbildung genannt. Weitere Begründungen sind: Bestätigung als eigene Ausbildungs- und Prüfungsbranche, die berufsbegleitende Unternehmerausbildung der Branche schlechthin, die respektive Ausbildung wird in verschiedenen Kaderpositionen eingesetzt.
- 3 Projekte haben sich offenbar (noch) nicht auf dem Bildungsmarkt etablieren können. Die Begründungen dazu: Zweiter Zyklus konnte mangels Anmeldungen bisher nicht gestartet werden; Etablierung benötigt mehr Zeit; Projekt befindet sich am Anfang der Umsetzungsphase und kann deshalb auf seine Etablierung noch nicht beurteilt werden.
- Bei 3 Projekten konnte oder wollte die Frage nicht beantwortet werden.

Fazit: 8 von 14 Projekten konnten sich auf dem Bildungsmarkt etablieren. Weitere 3 sind auf gutem Wege dazu.

- *Frage: „Konnte mit dem Projekt und den daraus entstandenen Kontakten die Schnittstelle Arbeitsmarkt – Berufsbildung durchlässiger gemacht werden?“*

- Mehr als die Hälfte der Projekte scheint die Schnittstelle durchlässiger zu gestalten. Einige plausible Begründungen waren: Parallel zum Lehrgang wurde ein Nachholbildungsprojekt gestartet; Seminarvergünstigungen steigern die Attraktivität und erleichtern damit den Zugang; etliche Unternehmungen der Branche konnten bei der Ausbildung involviert werden; Unterrichtsmodule aus der Praxis; Ausbildung richtet sich an Projektleiter/-Innen und die Vorbereitung erfolgt berufsbegleitend; Kurs richtet sich an Quereinsteiger, die sich auf eine Herausforderung im Tourismus vorbereiten; Projekt richtet die Ausbildung eindeutig an den Bedürfnissen der Berufspraxis aus.
- Die Frage nach der Durchlässigkeit wurde von keinem der 14 Projektleiter verneint. Allerdings haben einige die Frage nicht beantwortet oder konnten diese zum heutigen Zeitpunkt noch nicht abschätzen.

Fazit: Die Qualifizierungsinitiative hat die Schnittstelle Arbeitsmarkt - Bildungsmarkt zweifelsohne durchlässiger gestalten können.

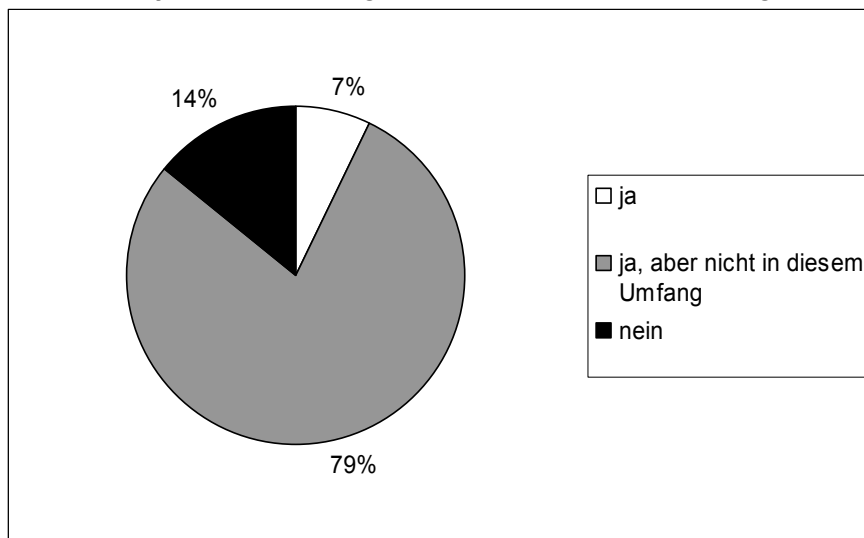
3.3.3. Monetäre Ergebnisse und Wirkungen

- *Frage: „Hätte das Projekt möglicherweise auch ohne finanzielle Unterstützung von InnoTour durchgeführt werden können? Evtl. in einer schlankeren Version?“*

- 11 der 14 Projekte hätten ohne InnoTour Unterstützung nicht in diesem Umfang durchgeführt werden können.
- 2 Projekte wären ohne Unterstützung gescheitert.

- Bloss 1 Projekt hätte auch ohne finanzielle Unterstützung durch InnoTour im gleichen Umfang durchgeführt werden können.

Abb. 16: Projektdurchführung ohne finanzielle Unterstützung durch InnoTour

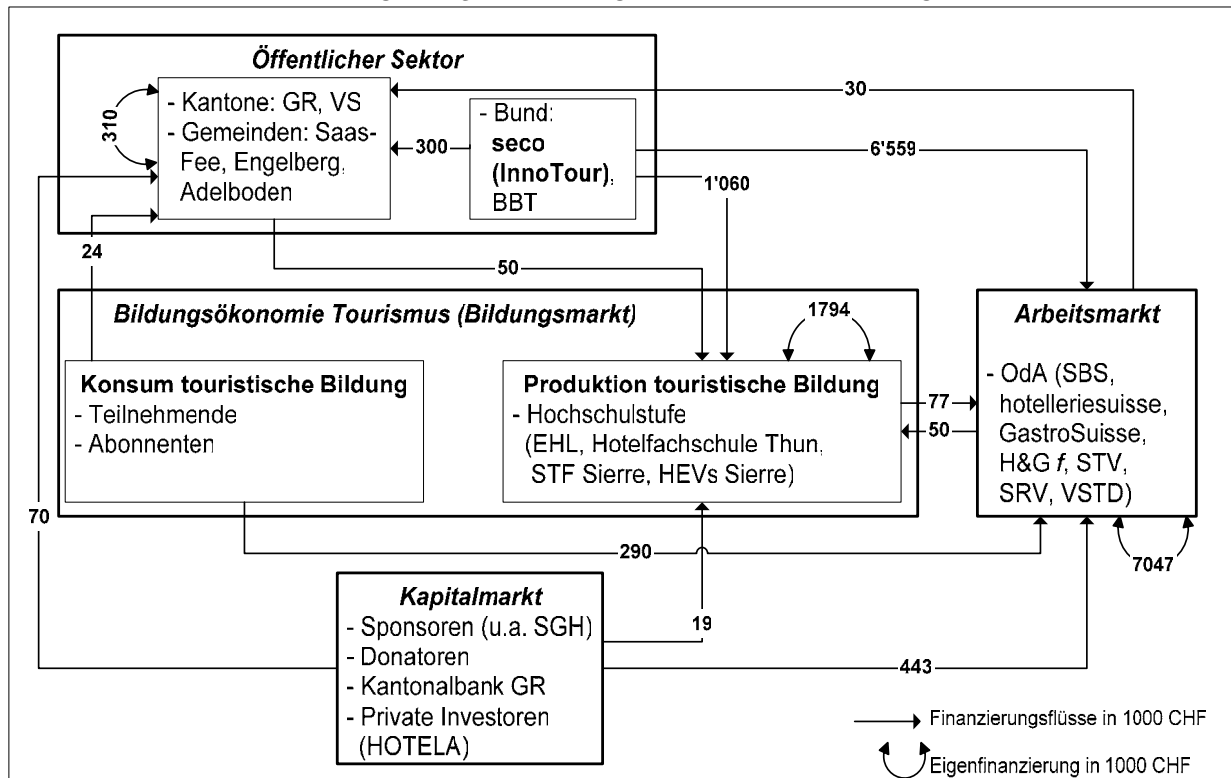


Quelle: Eigene Darstellung, n=14

Fazit: Fast alle geförderten Projekte hätten ohne finanzielle Unterstützung durch InnoTour nicht durchgeführt werden können.

Die monetären Wirkungen durch die initiierten Projekte sind in untenstehender Abbildung dargestellt. Dabei wird vor allem auf *Finanzierungsflüsse* (Eigen- und Fremdfinanzierung) der Projekte eingegangen. Diese werden ausserdem nur aggregiert und nicht projektspezifisch dargestellt. Ausgewiesen sind nur die Finanzierungsflüsse, die für die jeweiligen Projekte veranschlagt wurden (gemäss Unterlagen seco). Diesbezügliche Änderungen während der Projekte sind nicht Gegenstand unten dargestellter Finanzierungsflüsse. So beschränken sich auch die Einnahmen von an Bildungsangeboten Teilnehmenden oder Einnahmen von Abonnenten von virtuellen Angeboten auf die Projektphase. Die Differenz der nachgefragten zur verfügbaren Finanzhilfe von InnoTour (etwa 2.8 Mio.) ist zur jeweiligen Eigenfinanzierung addiert worden.

Abb. 17: Monetäre Einordnung der Qualifizierungsinitiative in die Bildungsökonomie Tourismus



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 17 zeigt, dass alle eingereichten Projekte der Organisationen der Arbeitswelt (OdA) ziemlich genau zu 50% selbst finanziert wurden. Die Bildungsproduzenten haben insgesamt einen Selbstfinanzierungsgrad von 62% erreicht. Auch beim Projekt, das vom öffentlichen Sektor eingereicht wurde, beträgt der Selbstfinanzierungsgrad gut 50%. Die Abbildung zeigt auch, dass die OdA neben jener von InnoTour von einer weiteren wichtigen Fremdfinanzierungsquelle profitieren konnten, nämlich jener der Sponsoren.

3.3.4. Weitere Ergebnisse und Wirkungen

- *Frage: „An welchen anderen konkreten Resultaten, ausser der Erfolgsquote, kann die Zielerreichung festgemacht werden?“*
 - Nachfrage Lernende: Zweite Durchführung gesichert; Anzahl Einschreibungen, Verbreitung (national und international)
 - Feedbacks: Positive Rückmeldungen von Leitern überbetrieblicher Kurse und Lernenden
 - Nutzung: Nutzung der Inhalte gemäss Benutzerstatistik; Anzahl Webseiten Besuche; Anzahl Bestellungen; Zahl der Abos
 - Zertifizierungen: Eduqua Zertifizierung
 - Erfolgsgeschichten: Karrieresprünge, Selbständigkeit

▪ Frage: „Welche Meilensteine hat das respektive Projekt erreichen können?“

- Bildungsangebot: Ausfüllen einer Lücke im Bildungsmarkt; Penetration der Ausbildungen in der Schweiz; neue berufliche Grundbildung; neue Ausbildungskonzepte; Reform Ausbildungsreglemente; Steuerung der Branche durch eigenes Projekt; Anerkennung der Ausbildung durch BBT; Eduqua Zertifizierung; Weiterentwicklung des Produktes; Fortsetzung beruflicher Bildungsweg; erste Kurszyklen realisiert
- Medien und Publikum: Öffentliche Diskussionen; Erhöhung Bekanntheitsgrad; hohe Anzahl bezogener Broschüren; Homepage Aufschaltungen diverser Projekte

3.4. Fallbeispiel „Management Ausbildung im Tourismus: Weiterentwicklung und Neupositionierung des Tourex“

Das Fallbeispiel soll verdeutlichen und exemplifizieren, was die Qualifizierungsinitiative im Arbeits- und Bildungsmarkt Tourismus bewirken konnte.

3.4.1. Einleitung

Der eidg. dipl. Tourismusexpertin/-experte (Tourex) ist das höchste Berufsbildungsdiplom des Tourismus (ISCED 5b, Tertiärstufe). Diese Managementausbildung eignet sich insbesondere für Quereinsteiger, welche im KMU-Sektor eine Kaderfunktion übernehmen wollen. Obwohl die Möglichkeit der Übernahme von Führungsaufgaben sowie die Verbreiterung und Vertiefung der Kompetenzbasis als Hauptnutzen der Tourex Ausbildung in der Praxis anerkannt sind, zeigt sich die Breite des angesprochenen Zielpublikums als Hindernis auf dem Weg zum Ziel. Das Bildungssystem hat sich markant verändert: Etablierung Höhere Fachschulen für Tourismus und für das Gastgewerbe, Rekrutierung von Führungskräften mit HF oder FH Abschlüssen bevorzugt, Neupositionierung des Unternehmerseminars von hotellerieresuisse als NDS HF. (Schweizer Tourismus-Verband, 2003)

Nach langer erfolgreicher Durchführung musste dieser Lehrgang von Grund auf überdacht werden (Zielpublikum, Inhalt, Form). Das vermittelte Wissen und die angestrebten Kompetenzen sind an die neuesten Erfordernisse des Weltmarktes anzupassen und neu auf dem touristischen Bildungsmarkt zu positionieren. (seco, 2003)

Die Vision der Managementausbildung im Tourismus wird vom Schweizer Tourismus-Verband (2003) wie folgt beschrieben: Interessierte Führungskräfte im Tourismus haben je nach Vorbildung und Erfahrung Zugang zu einer praxisorientierten touristischen Managementausbildung. Ausserdem ist diese zielgruppen- und Bedürfnis orientiert aufgebaut und die einzelnen Ausbildungen sind aufeinander abgestimmt, indem sie Vertiefungsmöglichkeiten anbieten und sicherstellen, dass anderweitig erworbene Kompetenzen angerechnet werden. Die Managementausbildung im Tourismus ist im Bildungssystem Schweiz eindeutig verortet und sie ist so angelegt, dass sich die Absolvierenden über Passerellen und Anschlussausbildungen laufend weiterentwickeln und weiterbilden können. (STV, 2003)

Entsprechend der Vision der Managementausbildung im Tourismus war für Berufsleute aus dem Tourismus mit EFZ und/oder BP sowie für Quereinsteigende ein Handlungsbedarf zu definieren: Der Tourex sollte für Berufsleute mit EFZ und Berufserfahrung (allenfalls mit eidg. FA) als höhere Fachprüfung (HFP) weiterentwickelt und neu positioniert werden. (STV, 2003)

- Gesamtkosten Projekt gem. Gesuch: CHF 430'000
- Nachgesuchte Finanzhilfe: CHF 215'000 (50% d. Gesamtkosten)
- Verfügte Finanzhilfe: CHF 215'000

3.4.2. Ziele des Projekts

Im Zentrum der künftigen Tourex Managementausbildung stehen die aktuellen und kommenden Herausforderungen von Führungskräften im Tourismus. Die inhaltlichen Ziele konzentrieren sich auf die Punkte „Kenntnisse der wichtigsten betrieblichen, volkswirtschaftlichen, politischen, ökologischen und gesellschaftlichen Zusammenhänge, „Umgang mit modernen Marketinginstrumenten“, „Kenntnisse aktueller Führungsmethoden und -techniken inkl. Einsatz in täglicher Arbeit, im Team und zur Personalentwicklung“, „Verstehen der Prinzipien der Netzwerkökonomie in ihrer tourismusrelevanten Vielfalt“, „Verständnis der Prinzipien des Wissensmanagements und der Kompetenzen verschiedener Forschungs- und Beratungsinstitutionen“.

Generell sollen die einzelnen Bausteine der Tourex Managementausbildung stufengerecht, aufbauend, durchlässig und vernetzt sein.

3.4.3. Vorgehen und Prozesse

Die Weiterbildung zum Tourex soll als wichtige Etappe im Bildungsprozess und in der Bildungslaufbahn von Berufsleuten ohne HF oder FH Abschluss oder für Quereinsteigende aufrechterhalten werden und damit den Bedürfnissen der Trägerorganisationen sowie den heutigen und zukünftigen Gegebenheiten angepasst werden. Sowohl Inhalt, als auch Form und Zielpublikum der Managementausbildung sollen neu positioniert und weiterentwickelt werden.

1. Phase: Inhaltliche Weiterentwicklung

- Erstellen eines Detailkonzeptes mit Modulraster und Modulbeschreibung gemäss BBT
- Mögliche Module: Strategie/Controlling, Führung/Personal, Marketing, e-Business, Finanzen, Kommunikation/PR, Qualität, Organisation/Prozesse, Umwelt, Wissensmanagement, tourismuswirtschaftliche und gesellschaftliche Grundlagen. Schwergewicht: Sozial- und Selbstkompetenzen und Vermittlung von Führungs- und Marketingkompetenzen
- Projekt aus eigener Berufspraxis in Form einer Diplomarbeit
- Erarbeitung des pädagogischen Konzeptes
- Definition Zugangsvoraussetzungen (EFZ, Fachausweis und mehrjährige Führungserfahrung) bzw. Zugangskompetenzen pro Modul
- Definition Abschlusskompetenzen pro Modul (mind. Niveau Höhere Fachschule)

2. Phase: Formelle Weiterentwicklung

Neuformulierung von Reglement und Wegleitung und Genehmigungsverfahren beim BBT

3. Phase: Information/Kommunikation

Neupositionierung muss inner- und ausserhalb des Tourismus bekannt gemacht werden. Es gilt, ein Marketing- und Kommunikationskonzept zu erarbeiten

4. Phase: Durchführung, Überprüfung und Anpassung

Neue Tourex Managementausbildung soll in einem Pilotlehrgang getestet und evaluiert werden. Ergebnisse werden bei der Weiterarbeit berücksichtigt

3.4.4. Ergebnisse, Zielerreichung und Wirkung

Inhaltliche und formelle Weiterentwicklung

Zielpublikum, Inhalt und Form des Vorbereitungskurses und der höheren Fachprüfung wurden grundlegend überprüft. Zusammen mit der Praxis wurden die Eckdaten für die Neupositionierung in Form eines Grobkonzeptes festgelegt und die Änderung der Prüfungsordnung beim Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT angemeldet. Erstellt wurde ein Detailkonzept mit einem Modulraster und einer Modulbeschreibung. Das Abschlussverfahren wurde neu konzipiert. Die neue Prüfungsordnung wurde vom BBT genehmigt. Die Qualitätssicherungskommission erliess eine neue Wegleitung für die Prüfung. (STV, 2006)

Die Trägerschaft der höheren Fachprüfung wurde verbreitert. Insgesamt stehen heute sieben touristische Trägerorganisationen (bisher drei) hinter diesem Abschluss auf Tertiärstufe. (STV, 2006)

Information/Kommunikation

Information und Kommunikation waren bei diesem Projekt eine grosse Herausforderung. Die beteiligten Schulen haben dabei einen grossen Einsatz geleistet. Mit dem Marketing-Mix wurden zwei Ziele verfolgt: Aufgrund der Verunsicherung im Markt betreffend Zukunft der alten Tourex Prüfung und der Neukonzeption des Kurses war eine klare Neupositionierung der höheren Berufsbildung im Markt das qualitative Hauptziel. Als Nebenziel wurde die Rekrutierung von 20 bis 25 Personen pro Kurs anvisiert. Folgende Massnahmen wurden eingesetzt: regelmässige Berichterstattung in der Fachpresse, Inserate Kampagne in der Fachpresse, Aufschalten auf verschiedenen Weiterbildungsplattformen, Mailings an Tourismusverbände, an Berufsberatungen und an Interessierte, direkte Vermittlung über die Trägerschaftsverbände. (STV, 2006)

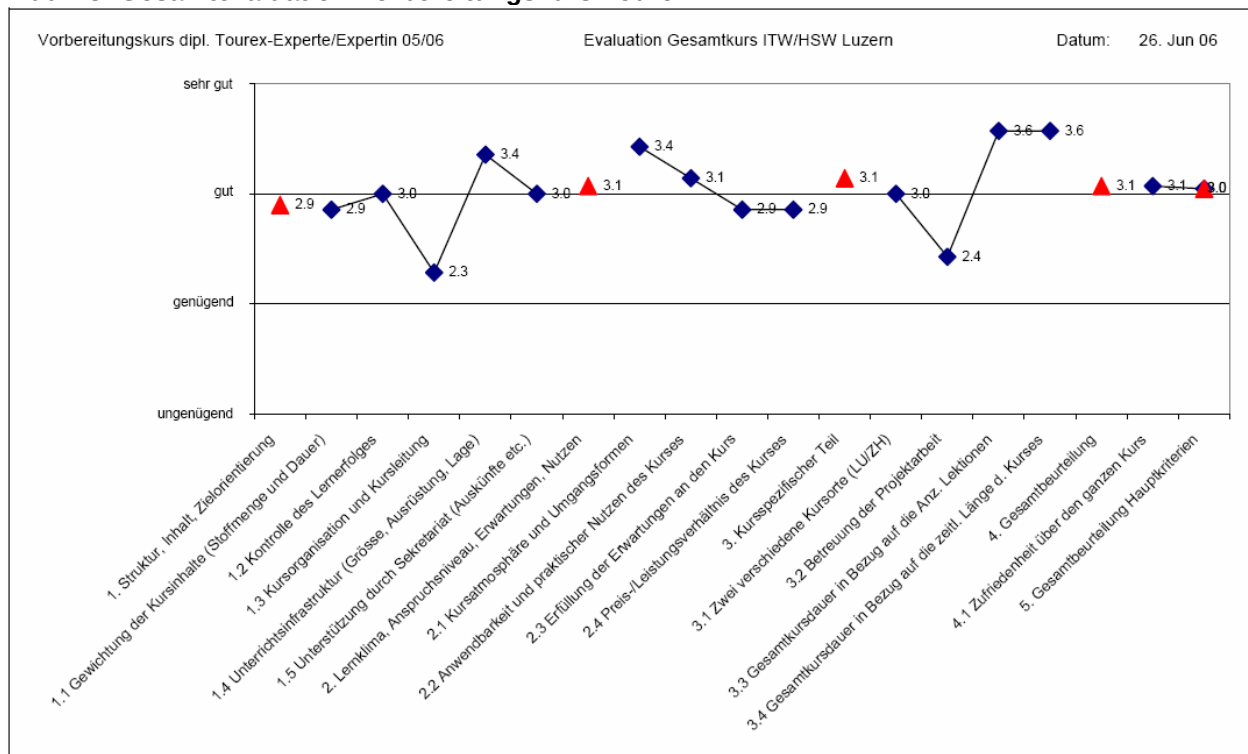
Durchführung, Überprüfung und Anpassung

Vor dem Start des Pilotkurses wurden die Referierenden zu einem Briefing eingeladen. Sie wurden über das neue Konzept informiert und konnten erste Absprachen untereinander treffen. 13 Personen starteten in den Pilotkurs (Start: 2. Februar 2005), der als Gemeinschaftsprojekt von ITW und IST vorbereitet und durchgeführt wurde. 10 Personen haben an der höheren Fachprüfung teilgenommen (3 Dropouts). 8 Kandidierende haben die Prüfung bestanden. Zwei von ihnen müssen noch die Englischprüfung ablegen, um das Diplom definitiv zu erhalten.

Da es sich beim Vorbereitungskurs dipl. Tourismus-Experten um einen Pilotkurs handelt, führte die Kursleitung eine umfassende Evaluation (schriftlich, mündlich, Unterrichtsbesuche) durch. Alle Dozierenden mit einem Unterrichtspensum von mind. 8 Lektionen wurden mittels Fragebo-

gen durch die Studierenden evaluiert. Im Schnitt erreichten die Dozierenden einen Punktwert von 3.9 (gut) auf einer Skala von 1-5 (1: ungenügend, 5: sehr gut). Eine erste Zwischenevaluation wurde am 13. Mai 2005 in Zürich durchgeführt (Methode „Stimmungsbarometer“: Stimmung im Kurs, Projektarbeit, Kursinhalte). Eine zweite Kursevaluation (Projektarbeit, Feedback zum Block Marketing / Management) fand nach Kurshalbzeit am 5. Januar 2006 in Luzern statt. Am letzten Schultag wurde eine Gesamtevaluation über den ganzen Kurs gemacht. In einer Skala von 1-4 (1: ungenügend, 4: sehr gut) wurde der Wert 3 (gut) erreicht:

Abb. 18: Gesamtevaluation Vorbereitungskurs Tourex



Quelle: ITW/IST (2006), 1: ungenügend, 4: sehr gut

Aufgrund der Erkenntnisse der diversen Evaluationen und mündlichen Feedbacks der Studierenden und Dozierenden sind für den neuen Kurs folgende wesentliche Änderungen vorgenommen worden (ITW/IST, 2006):

- Modul Projektmanagement (inkl. Projektarbeit)
 - Die Teamprojektarbeiten haben sich grundsätzlich sehr bewährt. Die Sozialkompetenz wird gefördert, die Studierenden müssen sich im Team zu Recht finden und müssen beweisen, dass sie sich auch mit „fremden“ Themen auseinandersetzen können.
 - Das Fach Rhetorik wurde zu Lasten des Fachs Sozial- und Selbstkompetenz erweitert.
- Modul Tourismusumfeld (bestehend aus allgemeinem Umfeld und Branchenumfeld)
 - Das Fach Gesellschaft und Politik wurde um ½ Tag auf 1 ½ Tage verlängert.
 - Volkswirtschaft wurde von ½ Tag auf einen Tag zu Lasten Incoming/Outgoing verlängert.
 - Für den Kurs 08/09 sollen weitere Massnahmen umgesetzt werden: Ausdehnung der Bereiche Projektmanagement (½ Tag), Recht (½ Tag) und Natur/Ökologie/Nachhaltigkeit (½ Tag) zulasten des Lernvertrages (½ Tag), der Lern- und Arbeitstechnik (½ Tag) sowie der Informationsbeschaffung (½ Tag) mit dem Ziel, grössere Gefässe zu schaffen und die Lernziele

gemäss Modulbeschrieb besser zu erreichen. Bessere Integration des Faches Outgoing durch die Schulen und durch Einbezug von externen Gastreferenten des SRV.

- Modul Marketing- und Tourismusmanagement
 - Umweltmanagement soll kein eigenes Fach mehr sein und zugunsten der allgemeinen Managementausbildung fallen gelassen werden
 - Für den *Kurs 08/09* sollen weitere Massnahmen umgesetzt werden: Kommunikationsmanagement und Medien- und Krisenkommunikation sollen im Modul Marketing- und Tourismusmanagement unter dem Thema „Medien und PR“ zusammengefasst werden (1 Tag). Dafür soll der Bereich Human Resources (Modul Ressourcenmanagement) um einen Tag ergänzt werden.
- Modul Ressourcen-Management
 - Das Fach Finanz- und Rechnungswesen wurde um einen Tag verlängert.

Alle Veränderungen haben keinen Einfluss auf die Modulbeschreibungen. Die Wegleitung und die Prüfungsordnung müssen somit auch nicht angepasst werden. (ITW/IST, 2006)

Der zweite deutschsprachige Kurs konnte durch die Kooperation ITW/IST 2006 gestützt auf die Erfahrungen im Pilotkurs mit 16 Teilnehmenden gestartet werden. Die Nachfrage liegt, wie schon beim Pilotkurs, immer noch weit unter den Erwartungen bzw. der Zielsetzung. Die Erfahrungen aus dem Pilot fliessen in den neuen Kurs und in die nächste Prüfung ein. Eine gute Presse in der htr sowie die vielen positiven Rückmeldung der Teilnehmenden haben gezeigt, wie wichtig eine Weiterbildung auf Stufe HFP für Touristikerinnen und Touristiker ist. Es ist geplant, den Vorbereitungskurs in einem Rhythmus von 1,5 bis 2 Jahren anzubieten und die Prüfung regelmässig auszuschreiben. Nicht realisiert werden konnte bisher ein Angebot in der französisch- und der italienischsprachigen Schweiz. (STV, 2006)

Wirkungen auf den Tourismus

Die neu positionierte höhere Fachprüfung trägt dazu bei, dass die Lücke in den touristischen Management- und Projektleitungs-Kompetenzen geschlossen werden kann. Das Angebot steht, die Nachfrage ist aber nur mässig ausgewiesen. Es liegt nun an den touristischen Betrieben, ihren Mitarbeitenden die Weiterbildung zu ermöglichen, bzw. an den Touristikerinnen und Touristikern selbst, das Angebot zu nutzen und ihre neuen Kompetenzen erfolgreich im Interesse des Schweizer Tourismus einzusetzen. (STV, 2006)

3.4.5. Würdigung

Die Tourex Management Ausbildung als HFP mit einem eidg. dipl. FA schafft ein optimales Bindeglied zwischen der beruflichen Grundbildung und den Höheren Fachschulen HF und fügt sich gut in das Bildungssystem Schweiz ein.

Provisorische Schlussberichte des STV/IST/ITW sowie Kursevaluationen zeigen, dass die Neupositionierung und Weiterentwicklung des Vorbereitungskurses des Tourex prozessual und aufbauorganisatorisch optimal verlaufen. Inhalte (an sich, Stoffmenge und Dauer), Anwendbarkeit und praktischer Nutzen sind als gut taxiert worden.

Die Nachfrage nach dem Bildungsangebot „Management Ausbildung im Tourismus“ auf Stufe HFP konnte nicht erreicht werden. Am Pilotkurs haben sich nur 13 Personen immatrikuliert – etwa die Hälfte der erwarteten Teilnehmer. Der zweite deutschsprachige Kurs (Kooperation IST/IST) musste erneut mit bloss 16 Teilnehmenden gestartet werden.

Laut Gesamtevaluation wird für den Tourex immer noch zu wenig Werbung gemacht. Ein noch effektiveres Marketing könnte die Nachfrage nach diesem Bildungsangebot möglicherweise noch etwas steigern und damit der Zielerreichung ‚20-25 Teilnehmende pro Kurs‘ etwas näher kommen, doch stellt sich die Frage, wie hoch das Marketing Budget für einen Kursteilnehmenden sein darf.

Insgesamt wurde mit dem Unterstützungsbeitrag von CHF 215'000.- zwar in den Augen der Kursteilnehmenden ein gutes Weiterbildungsangebot geschaffen respektive positioniert werden, doch ist die Markttauglichkeit nach dem Pilotprojekt nur gerade 8 diplomierten Absolventen noch nicht erwiesen.

3.5. Fallbeispiel „PROGRESSO“

Das Fallbeispiel soll verdeutlichen und exemplifizieren, was die Qualifizierungsinitiative im Arbeits- und Bildungsmarkt Tourismus bewirken konnte.

3.5.1. Einleitung und Ziele

Unter der Bezeichnung PROGRESSO wird von der Hotel & Gastro *formation* eine fachliche Weiterbildung für Mitarbeitende ohne gastgewerblichen Berufsabschluss in den Bereichen Hauswirtschaft, Küche und Service angeboten. Die Qualifizierung solcher Mitarbeiter ohne Berufsabschluss in diesen 3 Bereichen ist oberstes Ziel von PROGRESSO. Die PROGRESSO Lehrgänge sind von den Leistungsträgern nicht als überbetriebliche Einführung in die gastgewerblichen Arbeiten für neue Mitarbeitende gedacht, sondern als Qualifizierung bereits seit einiger Zeit im Betrieb tätiger Ausbildungswilliger. Auch darf das Angebot nicht mit kurzen Weiterbildungskursen für Spezialbereiche verwechselt werden. (Hotel&Gastro formation, o.J.)

Finanzierung

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| - Gesamtkosten Projekt gem. Gesuch: | CHF 8'000'000 |
| - Nachgesuchte Finanzhilfe: | CHF 4'000'000 (50% d. Gesamtkosten) |
| - Verfügte Finanzhilfe: | CHF 4'000'000 |

Träger und Projektpartner

- Träger des Projektes PROGRESSO: Hotel&Gastro *formation*
- Projektpartner (Trägerverbände): GastroSuisse, hotelleriesuisse, Hotel & Gastro Union
- Mitgliedverbände: SAC Swiss Catering AG, Schweizerischer Cafetier-Verband

Inhalte/Module von PROGRESSO

- *Fachbereich Küche*: Praktische Fertigkeiten eines 4-Gang-Menüs, Hygienegrundsätze, Unfallverhütung, Ökologie und Sicherheit am Arbeitsplatz, wirtschaftliches Denken und sicheres Handhaben von Maschinen/Apparaten, moderne Arbeits- und Einsatztechniken
- *Fachbereich Service*: Praktischer Umgang mit Materialien/Maschinen und der Hygiene im Servicebereich, tägliche Arbeiten wie Gästeempfang und -betreuung/Verkauf/Getränke und Speisen servieren, Organisation der Arbeitsabläufe anhand des Menuplans, betriebsorientierte Angebots –und Verkaufsschulung, selbständiges Arbeiten vor dem Gast, ökologisches/ökonomisches Arbeiten, Persönlichkeitsschulung, Schulung der Fähigkeit zur Koordination von Arbeitsabläufen
- *Fachbereich Hauswirtschaft*: Etage/Hausdienst/Wäscheversorgung/Buffer/Office und Lagerhaltung, ökonomisches/ökologisches Denken, Unfallverhütung/Brandschutz/Hygiene, vernetztes Denken und konstruktive Zusammenarbeit, Freude an der Dienstleitung

3.5.2. Vorgehen und Prozesse

PROGRESSO befindet sich mitten in der Umsetzungsphase und soll voraussichtlich Ende Dezember 2008 abgeschlossen werden (das Initialprojekt). Die Zusammenarbeit mit den Projektpartnern verläuft sehr gut. Auch wird das formelle Verfahren der Qualifizierungsinitiative vom Projektleiter PROGRESSO als sehr gut taxiert. Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen und Zusammenarbeit mit dem seco bezüglich Effizienz werden als eher gut angesehen.

Ab Januar 2006 wurden die PROGRESSO Lehrgänge für die Teilnehmenden und die Betriebe noch attraktiver gestaltet. Am Lehrgangsinhalt und den fünf Wochen Ausbildung hat sich zwar nichts geändert, da sich dies bestens bewährt hat. Hingegen wurden die Kursblöcke so angeordnet, dass neu die Möglichkeit besteht, den Lehrgang in 4 bis 5 Monaten abzuschließen. Zudem können die Blöcke 2 und 3 ab 2007 an einem Stück absolviert werden. Somit entfällt der zweite betriebliche Teil. Dies bringt den Vorteil, dass die Teilnehmenden durch die kürzere Dauer vermehrt motiviert werden, den Lehrgang zu beenden. Gleichzeitig kann der Arbeitgeber früher auf die erlernten Fähigkeiten des ausgebildeten Mitarbeiters zurückgreifen und profitieren. Es soll auch in Zukunft die Möglichkeit bestehen, den Lehrgang über ein ganzes Jahr oder mehr zu verteilen.

3.5.3. Ergebnisse, Zielerreichung und Wirkung

- PROGRESSO soll auf dem Bildungs- und Arbeitsmarkt mittelfristig so positioniert werden, dass dieses Bildungsangebot bei den Leistungs- und Entscheidungsträgern (Beherbergung, Restauration) und den Mitarbeitenden den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz erhält, um pro Kurs 10-15 Teilnehmende zu gewinnen. In der ersten Jahreshälfte 2006 konnten acht komplette Lehrgänge (Kurse 1 bis 3) durchgeführt werden (entspricht 40 Kurswochen). Das Ziel, 10-15 Teilnehmende pro Kurs zu akquirieren, konnte in allen 17 Kursen von Januar bis Oktober 2006 erreicht, in einigen Fällen sogar deutlich übertroffen, werden.

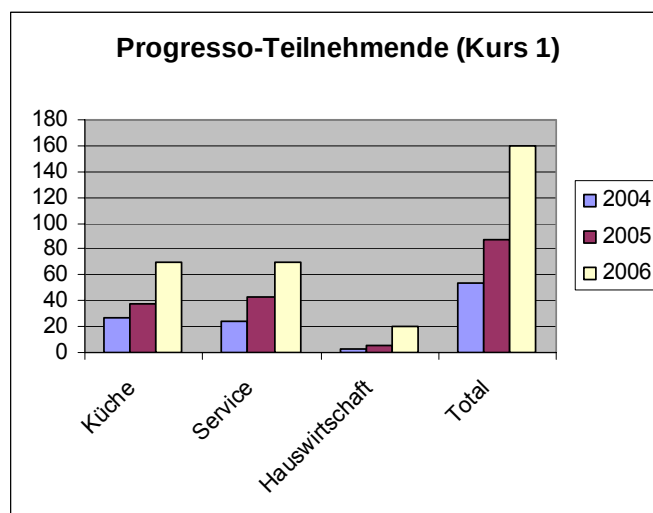
Abb. 19: Anzahl Teilnehmende (Jan.-Okt. 2006)

	Anzahl Teilnehmende					Durchschnitt
Küche						
Anfangskurse	13	10	15	14	12	13
Abschlusskurse	24	14	15			18
Service						
Anfangskurse	15	16	16	11		15
Abschlusskurse	25	14	12			17
Hauswirtschaft						
Anfangskurse	16					
Abschlusskurse	11					

Quelle: Hotel&Gastro formation (2006)

- Am PROGRESSO Lehrgang nehmen sowohl in der Deutschschweiz, als auch in der Romandie und im Tessin genügend Mitarbeitende an den Kursen teil, damit diese durchgeführt werden konnten. Damit konnte das Ziel, auch in der Romandie und im Tessin (durch verstärkte Marketingmassnahmen) wieder Kurse durchführen zu können, erreicht werden.
- Durch die verkürzte Lehrgangsdauer konnte zudem die Ausfallquote der Teilnehmenden minimiert werden.
- 75% schliessen den Lehrgang innerhalb eines Jahres ab. Das Ziel, dass 90% den Lehrgang noch im selben Jahr abschliessen, konnte nicht erreicht werden.
- Die Teilnehmerzahlen konnten in allen drei Bereichen, Küche, Service und Hauswirtschaft, markant gesteigert werden (siehe Abb. 20)

Abb. 20: Anzahl Teilnehmer am PROGRESSO Kurs 1



Quelle: Hotel&Gastro formation (2006)

Vergleicht man die Teilnehmerzahlen von 2004 und 2005, so zeigt sich eine prozentuale Erhöhung von 61%. Noch höher fällt diese Veränderung aus, wenn die Jahre 2005 und 2006 verglichen werden: plus 84%.

- Im Mai dieses Jahres ist die Projektgruppe „Progresso plus“ ein erstes Mal zusammengekommen, um ein Weiterkommen nach dem PROGRESSO Lehrgang zu diskutieren. Aus der Validierung der aktuellen Weiterbildungssituation ist der Auftrag formuliert worden, Entscheidungsgrundlagen für den Auftraggeber (Vorstand Hotel&Gastro formation) zu

formulieren, die den Weg aufzeigen, um auf nicht formalisiertem Weg in die Grundbildung einzutreten. Die Projektgruppe soll also ein Brückenangebot zwischen Progresso und EBA schaffen, um Bildungsleistungen anerkennen zu können, die schlussendlich zu einem eidg. Abschluss führen. Die grosse Aufgabe wird nun sein, Module auszuarbeiten und anzubieten, die den Kandidaten je nach Vorkenntnissen eine Nachholbildung ermöglichen.

3.5.4. Würdigung

PROGRESSO ist zweifellos ein Projekt, das die Attraktivität des Arbeitsmarktes Hotel-Gastro-Tourismus erhöht: Auch ohne berufliche Grundbildung haben Mitarbeitende in Betrieben die Chance, eine kostenlose und professionelle Weiterbildung zu bekommen. Die Attraktivität würde weiter erhöht, sollte der Übergang in die Grundbildung (EBA) in naher Zukunft möglich sein. PROGRESSO kann den Professionalisierungsgrad der Branche eindeutig erhöhen. Das Projekt richtet sich an den Arbeitsmarkterfordernissen aus: Die Lehrgangsmodule (Kurse) können flexibel zusammengestellt werden, womit den Bedürfnissen aller Leistungs- und Entscheidungsträger (Hotels, Restaurants) Rechnung getragen werden kann. Ausserdem vermag das Projekt den Tourismus bzw. das Gastgewerbe für Teilzeitarbeitskräfte anziehender zu gestalten, indem Entwicklungsmöglichkeiten im Tätigkeitsfeld (auch ohne berufliche Grundbildung) geschaffen werden. Ein weiterer Gewinn von PROGRESSO ist es, dass durch die individuelle Förderung der Mitarbeitenden die Fluktuationsrate gesenkt werden kann. PROGRESSO ist auch ein Projekt, mit dem die Schnittstelle Arbeits- und Bildungsmarkt durchlässiger gestaltet werden kann. Der positive Trend der Teilnehmerzahlen spricht ebenfalls für das gute Gelingen dieses Projektes. Das Ziel, dass 90% den Lehrgang noch im selben Jahr abschliessen, konnte aber nicht erreicht werden.

4. Gesamtwürdigung

Die Evaluationen der Qualifizierungsinitiative im Rahmen von InnoTour II (2003-2007) hat folgendes deutlich gemacht:

- Auch in der neo-liberalen wirtschaftspolitischen Theorie ist die staatliche Förderung von Qualifizierungs-Innovationen als wichtiges Instrument der Wohlfahrtspolitik kaum umstritten. In gewissen Kreisen werden Qualifizierungsoffensiven sogar als „Schlüssel zum Erfolg“ bezeichnet.
- Es war ein politisch kluger „Schachzug“, die Qualifizierungsinitiative mit dem im Schweizer Tourismus bestens bekannten und breit akzeptierten Instrument „Förderung von Innovationen und Zusammenarbeit im Tourismus“ zu kombinieren.
- Zwei Drittel der geförderten Projekte sind von Verbänden eingereicht worden. Die Bildungsinstitutionen sind bei 4 Vorhaben von den InnoTour Geldern unterstützt worden, der öffentliche Sektor bei einem Projekt. Diese Aufteilung erscheint uns als angemessen zu sein.
- Die Projekte verteilen sich auch breit bezüglich der ISCED-Stufen: 1 Projekt Stufe 1/2a, 3 Projekte Stufe 3b/c, 3 Projekte Stufe 5a/b und 8 Projekte im Querbereich von Stufen 3b/c bis 5b. Zwar wäre es wünschbar gewesen, zusätzliche Projekte im Bereich der unteren Bildungsstufen fördern zu können, doch konnte dies nicht weiter aktiv erzwungen werden.
- Die Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen sind von einem hohen Effektivitäts- und Effizienzgrad gezeichnet. Auch das formelle Verfahren, die Dienstleistungsqualität der seco Verantwortlichen sowie die Zusammenarbeit mit dem seco wird von einer grossen Mehrheit der Projektleiter als gut oder gar sehr gut beurteilt.
- Das Ergebnis-Audit macht deutlich, dass mit Hilfe der Qualifizierungsinitiative die Anziehungskraft des Arbeitsmarktes Hotel-Gastro-Tourismus gesteigert werden konnte und sich die Anzahl Neu- und Quereinsteiger erhöhte. Und dies sowohl bei nicht- als auch bei gut qualifizierten Arbeitskräften. Hingegen konnte der Arbeitsmarkt für *Teilzeit*-Arbeitskräfte durch die Qualifizierungsinitiative gesamthaft nicht attraktiviert werden.
- Insgesamt zeigt die Etablierung der geförderten Programme/Kurse/Ausbildungen auf dem Bildungsmarkt qualitativ ein erfreuliches Bild: Die Erfolgsquote bei den Abgängern ist hoch. Quantitativ betrachtet liegt jedoch die Anzahl der Auszubildenden bzw. Abgänger gesamthaft unter den Erwartungen.
- Die Ergebnisse können dahingehend interpretiert werden, dass die Schnittstelle zwischen dem Arbeits- und dem Bildungsmarkt tendenziell durchlässiger geworden ist.
- Speziell hervorgehoben werden kann das durch die Qualifizierungsinitiative geförderte Projekt PROGRESSO, mit dessen Hilfe die Attraktivität des Arbeitsmarktes erhöht (*besonders* auch für Teilzeitarbeitskräfte) und der Professionalisierungsgrad der Branche gesteigert werden konnte.

- Mit Hilfe des bildungsökonomischen Ansatzes konnte aufgezeigt werden, dass die durch die Qualifizierungsinitiative ausgelösten monetären Flüsse erheblich sind. Fast alle geförderten Projekte hätten ohne finanzielle Unterstützung durch InnoTour nicht durchgeführt werden können.

5. Literaturverzeichnis

BBG (2002): Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 13. Dezember 2002 (Stand 4. Oktober 2005)

FHSG (1995): Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz, FHSG) vom 6. Oktober 1995 (Stand am 4. Oktober 2005)

Hotel&Gastro formation (2006): Berichterstattung des innotour Projektes Nr. 241, 1. Jahr, Januar 2006

_____ (2006): Halbjahresbericht PROGRESSO, an die Kontrollstelle für den L-GAV des Gastgewerbes, August 2006

IST/ITW (2006): Abschlussbericht Pilotkurs Vorbereitungskurs Dipl. Tourismus-Experte / Expertin (Entwurf-vertraulich)

seco (2002): Ziele der gastgewerblichen und touristischen Qualifizierungsinitiative, in: Botschaft über die Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes des Schweizer Tourismus, 2002

_____ (2003): Verfügung über das Finanzhilfegesuch InnoTour Projekt Nr. 178

Schweizer Tourismus-Verband (2003): Projektbeschrieb „Management Ausbildung im Tourismus: Finanzhilfegesuch InnoTour/Qualifizierungsinitiative: Weiterentwicklung und Neupositionierung der/des eidg. dipl. Tourismusexpertin/-experten“

_____ (2006): InnoTour-Projekt Nr. 178 Management-Ausbildung im Tourismus: Weiterentwicklung und Neupositionierung des/des eidg. dipl. Tourismus-Experten/-Expertin, provisorischer Schlussbericht/Schlussabrechnung

UFG (1999): Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG) vom 8. Oktober 1999 (Stand am 20. April 2004):

Wolter, S. (2002): Bildungsökonomie – Eine Standortbestimmung, in: Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften, 2002

World Wide Web

BBT (2006): <http://www.bbt.admin.ch> [13.10.2006]

EDUCA (2006): <http://www.educa.ch> [13.10.2006]

EENEE (2006): <http://www.eenee.org> [13.10.2006]

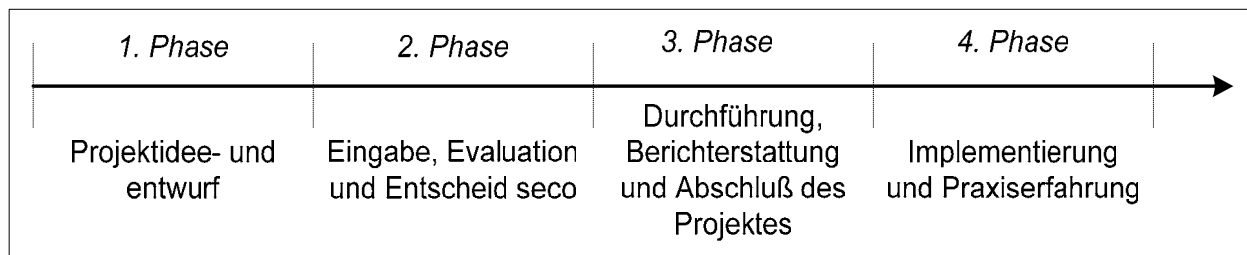
Anhang

Geförderte Projekte

- Seilbahnlehren EBA und EFZ, Seilbahnen Schweiz (SBS)
- Développement d'un programme de formation au nouveau plan comptable pour l'hôtellerie et la restauration en Suisse, Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)
- Progresso, Hotel&Gastro *formation*
- NDK Tourismus Kompakt: Tourismus Know-How für Hochschulabsolventinnen und -absolventen/ Nachdiplomkurs für Quereinsteigende, Schweizer Tourismus-Verband (STV)
- Language Center Accueil, Hotelfachschule Thun (HFT)
- Let's talk about care, Projektpartnerschaft Gstaad, Adelboden, Engelberg, UNGnetwork AG
- Gastro-Tourismus-Weiterbildungs-Module GTW, Schweizerische Tourismusfachschule (STF)
- Neue Kaufmännische Grundbildung (NKG) – Branche Reisebüro, Schweizerischer Reisebüro-Verband
- Visumtourism: Virtuelle Schule für Umweltmanagement in der Tourismusbranche, Kuoni Travel Ltd.
- Nachdiplomstudium Hotelmanagement HF, Hotelfachschule Thun (HFT)
- Gastro-Unternehmerausbildung, GastroSuisse
- GastroProfessional – Know-How online, GastroSuisse
- Hotelkooperationen realisieren, Wirtschaftsforum Graubünden
- Management Ausbildung im Tourismus: Weiterentwicklung und Neupositionierung der/des eidg. dipl. Tourismusexpertin/-experten, Schweizer Tourismus-Verband
- RKG – Kauffrau/-mann Hotel-Gastro-Tourismus, Hotel&Gastro *formation*

Fragebogen

Der Fragebogen gliedert sich chronologisch nach den 4 untenstehenden Projektphasen:



1 Wie ist der Stand des unterstützten Projekts?

- ☐ Abgeschlossen (4. Phase)
- ☐ in der Umsetzung (3. Phase) → ☐ am Anfang ☐ Mittendrin ☐ kurz vor Abschluss
- Voraussichtlicher Abschluss des Projekts?
(Monat/Jahr) /

1. Phase: Projektidee und -entwurf

2 Wie beurteilen Sie generell die Zusammenarbeit mit dem/n Projektpartner/n?

- ☐ sehr gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ sehr schlecht

3 Wie beurteilen Sie Ihre eigenen Prozesse während den Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen des Projekts (vor Einreichen des InnoTour-Gesuchs)?

- ☐ sehr gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ sehr schlecht

Welches waren dabei die kritischen Ereignisse?

2. Phase: Eingabe, Evaluation und Entscheid seco

4 Wie beurteilen Sie das formelle Verfahren der Qualifizierungsinitiative?

- ☐ sehr gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ sehr schlecht

5 Wie schätzen Sie die Dienstleistungsqualität der Verantwortlichen des seco ein?

- ☐ sehr gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ sehr schlecht

6 Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit dem seco bezüglich Effizienz?

☐ sehr gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ sehr schlecht

3. Phase: Durchführung, Berichterstattung und Abschluss des Projektes

7 Hätte das Projekt Ihrer Einschätzung nach auch ohne finanzielle Unterstützung von InnoTour durchgeführt werden können?

☐ Ja ☐ Ja, aber nicht in diesem Umfang ☐ Nein

8 Welche wichtigen Erfahrungen konnten Sie im Verlauf des Projekts bezüglich Aufbau, Ablauf und Vorgehensweise gewinnen?

4. Phase: Abschluss des Projekts, Implementierung und Praxiserfahrung

9 Erhöht das Projekt die Attraktivität des Arbeitsmarktes Hotel-Gastro-Tourismus (HGT)?

☐ ja, sehr ☐ um einiges ☐ wenig ☐ gar nicht

10 Richtet sich das Projekt an den Arbeitsmarkterfordernissen aus?

☐ ja
→ inwiefern?

☐ nein
→ wieso nicht?

11 Konnte mit dem Projekt die Anzahl der Neu- und Quereinsteiger erhöht werden?

☐ ja, Anzahl Neueinsteiger ☐ ja, Anzahl Quereinsteiger ☐ nein

12 Werden mit Hilfe des Projektes auch gut qualifizierte Personen für den Arbeitsmarkt HGT gewonnen?

☐ ja ☐ nein

13 Hat das Projekt dazu beigetragen, den Tourismus/das Gastgewerbe für Teilzeit Arbeitskräfte attraktiver zu machen?

☐ ja
→ inwiefern?

☐ nein
→ wieso nicht?

14 Begünstigt das Projekt den Übertritt der Neu- und Quereinsteiger in andere Wirtschaftssektoren und -bereiche?

☐ ja
→ inwiefern?

☐ nein
→ wieso nicht?

15 Trägt das Projekt zur Behebung von Managementschwächen bei?

☐ ja
→ inwiefern?

☐ nein
→ wieso nicht?

16 Wie viele Auszubildende und Abgänger konnte das Projekt bisher verzeichnen? Liegt die Zahl im erwarteten Bereich?

Anzahl Abgänger:

☐ über den Erwartungen ☐ den Erwartungen entsprechend ☐ unter den Erwartungen

17 Wie hoch ist die Erfolgsquote* der Personen, die die Aus-/Weiterbildung besucht haben?

Erfolgsquote in %:

*Erfolgsquote = Anzahl Studierende/Lehrlinge/Kursteilnehmer, die den Lehrabschluss (den Kurs, die Weiterbildung, NDK...) bestanden haben in % aller für die respektive Lehre (Kurs,...) immatrikulierten Personen.

18 An welchen anderen konkreten Resultaten, außer der Erfolgsquote, kann die Zielerreichung festgemacht werden?

19 Welche Meilensteine hat das Projekt erreichen können?

20 Hat sich der/die durch die Q-Initiative geförderte Lehrgang/Weiterbildung/berufliche Grundbildung auf dem Bildungsmarkt etablieren können?

☐ ja

→ inwiefern?

☐ nein

→ wieso nicht?

21 Hat das Projekt dazu beigetragen, die Schnittstelle zwischen Arbeitsmarkt und Bildung durchlässiger zu machen?

☐ ja

→ inwiefern?

☐ nein

→ wieso nicht?

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE WERTVOLLE MITHILFE
