

Dr. HARALD PECHLANER
LINDA OSTI
Südtirol Tourismus Werbung, Bozen/Südtirol, Italien
Turistička zajednica, Bolzano, Italija

STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT IN TOURISMUSORGANISATIONEN

Zusammenfassung

Den Veränderungen auf Tourismus-märkten unter besonderer Berücksichtigung der Einbrüche der traditionellen Märkte der Alpenländer seit Beginn der 90er Jahre begegnen viele Unternehmungen mit massiven organisatorischen, aber auch marktpolitischen Umstellungen. Die Wettbewerbsituationen, denen Unternehmungen heute gegenüberstehen, haben sich in bedeutendem Ausmaß verschärft. In Zeiten turbulenter Veränderungen muß Altes konsequent auf seine Brauchbarkeit überprüft, müssen Barrieren zwischen Verantwortungsebenen aufgebrochen und Funktionsbereiche und regionale Einheiten für ein schlagkräftiges Destinations-management aufgebaut werden, um den marktlichen Veränderungen entgegenzutreten zu können.

Der größer werdende Wettbewerbsdruck und die damit einhergehende Verstärkung des Innovationsdruckes auf der Angebotsseite verlangen nach einem strategieorientierten Personalmanagement für die touristischen Organisationen, das einerseits den generellen Rahmenbedingungen des Fremdenverkehrs Rechnung trägt, dann aber vor allem auch die Aus- und Weiterbildungssituation des Sektors in Südtirol berücksichtigt. Dies hängt jedoch ganz wesentlich von der strategiegerechten Gestaltung der Organisation selbst ab, um jene Personalmanagementfunktionen zu sichern, die für eine wettbewerbsfähige Zukunft der Destination Südtirol notwendig sind.

Ein wesentlicher Faktor bei der Analyse und strategischen Orientierung für ein Personalmanagementsystem in touristischen Organisationen ist der Umstand, daß die generellen Rahmenbedingungen im Kontext des alpinen Tourismus beleuchtet werden müssen; sowohl angebots- als auch nachfrageseitige Entwicklungen

des alpinen Tourismus in Europa haben zur Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen beigetragen (vgl. Weiermair, 1996, S. 3ff).

Schlüsselwörter: Tourismuskmarkt der Alpenländer, strategisch-orientiertes Management, Personalmanagement

1. RAHMENBEDINGUNGEN

Am Beispiel Südtirol soll aufgezeigt werden, daß die Rahmenbedingungen einer markt-orientierten Tourismuspolitik das strategische Management von touristischen Organisationen unter besonderer Berücksichtigung eines strategiegerechten Personalmanagements besonders beeinflussen.

Die Ferienregion Südtirol liegt als nördlichste Region Italiens an der Grenze zu Österreich im Norden und Osten und zur Schweiz im Westen. Die strategischen Erfolgspotentiale und Kernkompetenzen Südtirols sind (vgl. Kohl & Partner, 1996, S. 45ff.):

- Das mediterran-alpine Flair, das sich aus der "Scharnier-Funktion" Südtirols zwischen deutsch-österreichischer und italienisch-romanischer Lebensart ergibt;
- Die Südlage der Alpen und die Einzigartigkeit der Dolomiten mit

ihrem sehr hohen Bekanntheitsgrad;

- Die für den Tourismus hervorragend geeigneten Landwirtschaftsformen (Obst, Wein, Almwirtschaft).

Den zukunftssträchigsten und wirtschaftlich sinnvollsten Weg stellt der verstärkte Umbau zu Qualitätstourismus dar. Für diesen Weg sprechen die z. T. erreichten Belastbarkeitsgrenzen und die meisten Angebots- und Nachfragetrends. Eine hohe gesamtwirtschaftliche Produktivität und in der Folge ein hohes gesamtwirtschaftliches Lohnniveau zwingen den Tourismus im Alpenraum, mit einem qualitativ hochwertigen Angebot Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Pechlaner, 1996, S. 146ff.).

1976 wurde ein Ordnungsgesetz geschaffen, welches die Struktur und Tätigkeiten der Südtiroler Fremdenverkehrsorganisationen auf Landes-, Bezirks- und Ortsebene regelte: 3 Kurverwaltungen, 26 Fremdenverkehrsämter, 18 Fremdenverkehrsverbände und 72 Fremdenverkehrsvereine bildeten das Rückgrad des lokalen Fremdenverkehrs in Südtirol. Somit hatte Südtirol zu jener Zeit zwei Arten von Fremdenverkehrsorganisation: Öffentlich-rechtliche Ämter und Kurverwaltungen, welche entsprechend dem Gesetz direkt der Landesregierung unterstellt waren, das öffentliche Dienstrecht als Grundlage hatten und normalerweise aus öffentlichen Mitteln finanziert wurden, zweitens privatrechtliche Fremdenverkehrsorganisationen (Verbände und Vereine), welche nur indirekt im Rahmen des nach Landesgesetz genehmigten Vereinsstatutes der Landesregierung unterstanden und im Normalfall aus Mitgliedsbeiträgen finanziert wurden. Auf Landesebene wurde ein Landesverkehrsamt als Institution zur Förderung des Fremdenverkehrs in Form einer nicht autonomen Körperschaft des Landes eingerichtet, wobei die Haushaltsgebarung und die finanziellen Mittel von der Landesregierung genehmigt wurden.

Eine "Neuordnung der Tourismusorganisationen" erfolgte 1992 mit einem Landesgesetz, welches als wesentlichen Grundsatz die Privatisierung der öffentlich-rechtlichen Ämter mit Ausnahme von zwei Kurverwaltungen und der Landeswerbeorganisation vorsah, auch um ähnliche Voraussetzungen für eine Führungsorganisation auf lokaler Ebene zu schaffen. Das Landesgesetz sieht außerdem die Gründung regionaler Tourismusverbände vor. Gemeint ist damit der übergemeindliche Zusammenschluß von mehreren Tourismusvereinen mit dem Ziel, touristische Marketinginitiativen dann für ein ganzes Gebiet zu übernehmen, wenn jene auf übergemeindlicher Ebene effizienter und sparsamer durchgeführt werden können.

Konsequenz der neuen Gesetzesregelung war ein stärkeres Zusammenrücken der lokalen Tourismusvereine, welche nun ähnliche Voraussetzungen in der Führungsorganisation vorzuweisen haben, im Sinne einer gemeinsamen Werbung und Verkaufsförderung durch eine neugeschaffene Struktur, welche aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen auch eine Direktion bestellen muß. Die Landeswerbeorganisation "Südtirol Tourismus Werbung" - nach wie vor öffentlich-rechtlich organisiert - versteht sich ebenso als Plattform zur Koordinierung der einzelnen Werbeaktivitäten der neu geschaffenen Regionalverbände, wenngleich ein direktes Durchgreifen und eine Abstimmung aufgrund der unterschiedlichen Rechts-situationen sich lediglich auf eine notwendige Freiwilligkeit beschränkt. Die Philosophie des Tourismusgesetzes von 1992 will den Gedanken der Privatisierung und das unternehmerische Denken stärker in die Tourismusstrukturen hineinragen.

Nach Abschluß des Regionalisierungsprozesses bestehen in Südtirol rund ein Dutzend regionaler Tourismusverbände. Bereits jetzt ist auf lokaler Ebene eine starke Tendenz zu Zusammenschlüssen feststellbar. Kleine Vereine lösen sich auf und lassen ihr bisheriges Wirkungsfeld von einem größeren Nachbarort mitbetreuen. Die Südtirol Tourismus Werbung

übernimmt eine starke Koordinierungsfunktion gegenüber den Tourismusverbänden.

2. ANALYSE DES PERSONALMANAGEMENTSYSTEMS IN DER TOURISMUSORGANISATION SÜDTIROLS

Im Rahmen einer 1996 durchgeführten Befragung der Südtiroler Tourismuswerbung wurden örtliche Tourismusvereine, verteilt auf die Einzugsgebiete der regionalen Tourismusverbände, auf das Informations- und Personalmanagement hin untersucht. Mit Hilfe eines Fragebogens wurden 30% der Südtiroler Tourismusvereine nach der Stichprobenmethode (Anteil an Gesamtnachtigungen und Bezirke, öffentliche Finanzierung) befragt. Neben der Situation der Mitarbeiter in den Organisationen wurden die Personalfluktuation, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitserfahrung, Auswahlverfahren, Informationsmöglichkeiten und Aus- und Weiterbildungsstrategien abgefragt.

In den befragten Tourismusorganisationen sind durchschnittlich drei Mitarbeiter beschäftigt. Knapp 50% der Mitarbeiter sind Angestellte, 13% sind als Büroleiter tätig. Ihnen obliegt die Koordination der Arbeit des Tourismusvereines in meist enger Absprache mit dem Präsidenten und die Absprache der Tätigkeiten des Tourismusvereines mit dem Vorstand. 21% der Mitarbeiter sind Aushilfskräfte, die meist nur saisonal bzw. halbtätig angestellt werden. 16% der Mitarbeiter in den befragten Tourismusvereinen sind Arbeiter. Vor der Privatisierung der Tourismusorganisationen in den Jahren 1992/93 waren es im wesentlichen die öffentlich-rechtlichen Verkehrsämter, die auch Arbeiter beschäftigt hatten (vgl. Stumpf, 1993, S. 203). In der vorliegenden Befragung findet man die Arbeiter praktisch in den Mitarbeiterständen der privatisierten Verkehrsämter wieder.

In den vergangenen drei Jahren hat etwa 37% des Personals den Arbeitsplatz verlassen, währenddem 40% des Personals der befragten Organisationen in den vergangenen drei Jahren neu aufgenommen wurde. Dieser Umstand ist sicherlich auf die durchgeführte Privatisierung der Organisationen und der darauffolgenden Neugestaltung der Führungsorganisation zurückzuführen, wobei es im Rahmen der Neubesetzung zeitgleich zu einer Verjüngung des Personalstandes gekommen ist.

Die Frage, ob bei Einstellung der Mitarbeiter vorab die Aufstiegsmöglichkeiten besprochen wurden, beantworteten 70% negativ. Bei 10% des Personals war eine Beförderung im Sinne der Erweiterung des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches in den letzten drei Jahren möglich: dazugekommen ist in den meisten Fällen eine Führungsfunktion als Büroleiter/Direktor. Allerdings beschränkt sich die Möglichkeit der Beförderung laut Befragung auf Organisationen mit mindestens fünf Mitarbeitern.

In 90% der Fälle wurden für die Neueingestellten keine Einstiegsmaßnahmen vorgesehen. Die wenigen Beispiele beschränken sich auf ein Praktikum in einem anderen Tourismusverein. Über 60% der Mitarbeiter in den befragten Tourismusvereinen können auf keine Auslandserfahrung zurückweisen.

40% der Mitarbeiter der Tourismusvereine konnten eine Praxiserfahrung bei Diensteintritt vorweisen: Bei den Büroleitern sind erwartungsgemäß über 50%, welche die Praxiserfahrung - wohl aufgrund ihrer Tätigkeit als Mitarbeiter im Tourismusverein - bei Übernahme der Führungsfunktion vorweisen konnten. Lediglich 25% der Aushilfskräfte haben eine Praxiserfahrung bei Einstellung vorweisen können: Dies erklärt die Mühen der Kurzausbildung gerade im Zusammenhang mit der Einstellung von saisonalen Kräften. Etwas über 10% der Mitarbeiter wurden nach ihrer Ausbildung in den Tourismusverein aufgenommen. Zugleich kommt die Forderung nach mehr

spezialisierten Kräften für die Tourismusorganisationen durch. 94% der Mitarbeiter der befragten Tourismusvereine verfügen über Fremdsprachenkenntnisse.

In einer Befragung der Universität Innsbruck zur Aus- und Weiterbildungssituation im Südtiroler Tourismus wurden von 42% der Befragten die Sprachkenntnisse der im Tourismus Beschäftigten als unzureichend bezeichnet. 70% der Befragten nannten die betriebsinterne Aus- und Weiterbildung als Maßnahme für den Ausgleich von fehlenden Qualifikationen, aber immerhin ziehen 60% die Möglichkeit von außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in Erwägung (vgl. Gasser/Rädler/Weiermair, 1993, S.31).

Das Personalauswahlverfahren in den Tourismusvereinen beschränkt sich in über 80% der Fälle auf die Auswertung der Lebensläufe, in größeren Tourismusvereinen findet auch eine schriftliche Prüfung bei den neu aufzunehmenden Mitarbeitern (8%) statt.

Wenngleich auf mehr spezialisierte Ausbildung Wert gelegt wird, sind Weiterbildungsmaßnahmen ein bestimmter Ausgleich für fehlende Basiskenntnisse, sofern nicht schon durch praktische Erfahrungen bestimmte Kenntnisse angeeignet wurden. Beinahe alle befragten Tourismusvereine nehmen das Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen wahr, wobei in 50% der Fälle den Mitarbeitern mehrmals pro Jahr dazu die Möglichkeit geboten wird. Im wesentlichen wird das Angebot des Landesverbandes der Tourismusorganisationen Südtirols (94 %), aber auch des Hoteliers- und Gastwirteverbandes (27 %) und anderer Weiterbildungsorganisationen genutzt. Nicht selten nehmen die örtlichen Vereine die Workshops, welche von einigen Regionalverbänden als Weiterbildungsmaßnahme veranstaltet werden, in Anspruch.

Marketing/Werbung, Mitarbeiterführung, Rhetorik und EDV sind die bevorzugten Themen für die Weiterbildung aus der Sicht der Tourismusvereine.

Natürlich bevorzugen die Befragten den Besuch von Bildungsveranstaltungen in der Nebensaison, was zumindest für die landesweit organisierten Veranstaltungen Schwierigkeiten bereitet, wenn die Interessenten aus Gebieten mit unterschiedlicher saisonaler Gewichtung kommen.

Dem Informationsmanagement wird in der Führungsorganisation der Tourismusvereine besonders durch Sitzungen/Versammlungen (97%) und Rundschreiben (91%), aber gerade in der Beziehung zwischen dem örtlichen Verein und dem Regionalverband zunehmend auch durch elektronische Informationsübermittlung (21%) Rechnung getragen. Je weniger Personal die Tourismusvereine haben, umso höher ist in der Regel die Absprache bei den verschiedenen Aktivitäten mit dem Regionalverband.

Abschließend kann gesagt werden, daß sich die Mitarbeiter der Tourismusvereine durch eine hohe Gäste- und Qualitätsorientierung auszeichnen, weil die Kompetenzen für kurzfristig zu treffende Entscheidungen im Durchschnitt gleichmäßig auf die Mitarbeiter verteilt werden, und somit Gewähr für eine hohe Flexibilität sind.

3. STRATEGIEGERECHTE GESTALTUNG DER ORGANISATION UND FUNKTIONEN DER PERSONALARBEIT

Die Qualität der Ausbildung der Mitarbeiter im Tourismus ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg im Umgang mit den Gästen und generell für ein den Zielen der Fremdenverkehrswirtschaft dienendes Destinationsmanagement (vgl. Kohl & Partner, 1996, S. 177):

- Die verbesserte Produkt- und Servicequalität führt zu

geringerem Gästeabgang und größerem Gästezugang

- Das hohe Qualitätsniveau des Unternehmers, zufriedene Kunden und gute Ergebnisse sorgen für stolze Mitarbeiter
- Stolze Mitarbeiter, die ermächtigt sind, Entscheidungen zu treffen, und im effektiven Kundenservice geschult sind, werden immer besser das Vertrauen und die Loyalität der Gäste gewinnen
- Zufriedene und loyale Gäste inspirieren die Mitarbeiter dazu, sich für die Gäste zu interessieren, und einen besseren Einsatz zu leisten.

Entscheidend für eine zukunftsfähige Entwicklung der Tourismusorganisationen ist der Umgang mit Konflikten, die aus der Doppelfunktion resultieren, die im Management der Tourismusorganisation selbst und im Management der Destination begründet sind (vgl. Bieger, 1996).

Die Legitimation der Aktivitäten und deren effiziente Durchführung gegenüber verschiedensten Anspruchsgruppen sind für das Management und die Mitarbeiter einer Tourismusorganisation von größter Wichtigkeit. Sie sind ein bedeutender Motivationsfaktor und sichern zu einem beträchtlichen Teil die Arbeitszufriedenheit. Dies erklärt oftmals ein hohes Engagement und die Leistungsbereitschaft für einen überdurchschnittlichen Einsatz trotz personeller Unterbesetzung, wengleich auf Dauer ein entsprechendes Entgeltniveau erforderlich ist. Vor allem in rezessiven Zeiten kommt es darauf an, die "stakeholder" besser und schneller zufriedenzustellen als dies die Konkurrenten zu tun in der Lage sind (vgl. Hinterhuber, 1996, S. 68ff.)

Eine Tourismusorganisation mit einer konkreten Aufgabenstellung und klar definierten Aktivitäten, welche vor allem

gegenüber den Mitgliedern zu legitimieren sind, hat es wesentlich leichter als eine Tourismusorganisation, welche neben dem eigenen Wirkungsfeld auch noch übergemeindlichen oder Landesinteressen nachkommen muß.

Trotzdem erfüllt eine Tourismusorganisation in einem bestimmten Rahmen auch öffentliche Funktionen und muß auf die politische Richtlinienkompetenz in unterschiedlichen Hierarchiestufen Rücksicht nehmen. Bei Verkehrsämtern bestehen oftmals Koordinationsprobleme mit Präsidenten und Vorständen, weniger bei Verbänden und Vereinen (vgl. Stumpf, 1993, S. 272). Dies läßt den Schluß zu, daß privatrechtliche Tourismusorganisationen mit einer klaren Kernkompetenz eher eine Legitimierung der Aktivitäten gegenüber den Interessensgruppen schaffen.

Die Kooperation von Tourismusorganisationen zur Bewerbung und Vermarktung einer Ferienregion ermöglicht den effizienten Einsatz von Werbebudgets und angebotsmäßigen Stärken: Die Notwendigkeit, gemeinsam mit anderen lokalen Tourismusvereinen eine übergemeindliche Marketingkooperation zu finden und diejenigen Informationen zur Verfügung zu stellen, welche den Ort als wesentlichen Teil eines Gebietes entsprechend zum Ausdruck bringen, verlangen Schnelligkeit und Professionalität von den lokalen Stellen. Die Sammlung und Aufbereitung tourismusrelevanter Informationen auf Ortsebene, die optimale Gewährleistung der Servicefunktionen im Ort und der Aufbau einer langfristigen Beziehung zwischen Gast und Örtlichkeit stellen eine große Herausforderung dar und machen die lokale Tourismusorganisation wichtiger denn je.

Zur Sicherstellung eines abgestimmten Angebotsbündels müssen bestimmte Funktionen jedenfalls destinationsübergreifend erbracht werden (vgl. Bieger, 1996, S. 283): Sicherstellung von fehlenden Angebotselementen am Ort (z.B. Informationsbüro, Animations- und Gästebetreuungsprogramme) und Koordination des Angebotes hinsichtlich Qualität (z.B.

durch Gütesiegel und Zertifizierungsprogramme).

Die Tourismusaus- und weiterbildung muß daher besonders im Bereich der Persönlichkeitsbildung und Kommunikation Schwerpunkte setzen. Je besser die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Ort, Gebiet und Land in bezug auf das Destinationsmanagement erfolgt, umso eher können Führungskräfte und Mitarbeiter als Teil des Ganzen ihren Beitrag für eine Positionierung der Destination leisten.

Die Analyse der derzeitigen Situation der Tourismusorganisation unter besonderer Berücksichtigung des Personal- und Organisationspotentials zeigt die Stärken und Schwächen klar auf und zeichnet aufgrund der bisherigen Erfahrungen durch die Privatisierung der Tourismusorganisation ein positives Bild. Die Einsicht, daß der Aufbau von Marken der regionalen Destinationen die integrative Zusammenschau aller am Gesamtsystem Tourismus Beteiligten erfordert, ist zusammen mit der Kenntnis von Angebots- und Nachfragetrends und der entsprechenden Reaktionsfähigkeit des Managements ein wesentliches Stück des Weges hin zur professionellen "Unternehmung Tourismusorganisation".

LITERATUR

1. Bieger, Th.: Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, München Wien, 1996
2. Gasser, R./Rädler, M./Weiermair, K.: Der aktuelle Aus- und Weiterbildungsbedarf und die Beschäftigungslage im Südtiroler Tourismus, Institut für Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Universität Innsbruck, 1993
3. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Bd.I: Strategisches Denken, 6.A., Berlin, New York, 1996
4. Kohl & Partner Tourismusberatung: Fachplan für die Tourismuswirtschaft Südtirols 1996 - 2006, Villach, 1996
5. Pechlaner, H.: Die Auswirkungen der Globalisierung des Tourismus im Alpenraum: Eine Herausforderung für das Destinationsmarketing am Beispiel Südtirols,

in: Globalisierung und Tourismus, Publikation der AIEST, St. Gallen, 1996

6. Stumpf, M.: Die Fremdenverkehrsorganisationen in Südtirol: Ausgangssituation und zukünftige Gestaltung, Hamburg, 1993
7. Weiermair, K.: Strukturwandel im alpinen Tourismus: Herausforderungen und Chancen, Beitrag zur Festschrift Prof. Dr. Claude Kaspar, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, 1996

Sažetak

STRATEŠKI KADROVSKI MANAGEMENT U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

S promjenama na turističkom tržištu s posebnim osvrtom na prodor na tradicionalna tržišta alpskih zemalja, početkom devedesetih godina veliki broj poduzeća započinje s masovnim organizacijskim kao i tržišno-političkim poduhvatima. Poduzeća se suočavaju sa sve snažnijom konkurencijom na tržištu. U vrijeme turbulentnih promjena "ono staro" mora proći provjeru primjenjivosti, barijere između odgovornih razina, te se regionalne jedinice moraju ukloniti zbog utemeljenja snažnog destinacijskog managementa kako bi se izašlo u susret velikim tržišnim promjenama.

Sve veći pritisak zbog kompetitivnosti i time osnaživanje pritiska u svrhu inovacija u području ponude, zahtjeva strateški management kadrova za turističku organizaciju, koji s jedne strane nosi okvir za turistički promet a također nudi adekvano obrazovanje Ovo zadnje u velikoj mjeri ovisi o strateškoj koncepciji same organizacije kako bi se osiguralo stručno osoblje, a što je nužno za konkurentnu budućnost južnog Tirola kao destinacije.

Uvjet za definiciju okruženja u kojoj se razvija alpski turizam je analiza i strateška orijentacija managementa kadrova: razvoj alpskog turizma u Europi u smislu ponude i potražnje doveo je do slabljenja kompetitivnosti alpskih destinacija (vidi Weiermair, 1996. str 3.).

Ključne riječi: turističko tržište alpskih destinacija, strateški management, management kadrova.