

JOBTOUR – Oberbergischer Kreis

Ein Projekt zur spezifischen Entwicklung bedarfsgerechter

Beratungs- und Bildungsangebote für die Tourismusbranche

(mit dem Schwerpunkt: Hotel- und Gaststättengewerbe) im Oberbergischen Kreis.

Ein integriertes Qualifizierungssystem

für Betriebe und Akteure des Tourismus

Abschlußbericht

vorgelegt von

PROJEKTPLAN – Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen

und

QMC Unternehmensberatung, Oberhausen

Impressum

- Titel:** JOBTOUR – Oberbergischer Kreis. Ein integriertes Qualifizierungssystem für Betriebe und Akteure des Tourismus
- Herausgeber:** **PROJEKTPLAN Wirtschafts- und Regionalberatung**, 52062 Aachen, Hermannstrasse 10, Tel.: 0241-406114 / Fax: 0241-406118, mail: info@projektplan-consulting.de, www.projektplan-consulting.de
- QMC Unternehmensberatung**, Oberhausen, 46047 Oberhausen, Centrollee 269, Tel.: 0208-857680 / Fax: 0208-8576877, mail: info@qmc-online.de, www.qmc-online.de
- Verfasser:** Johannes Burggraef M.A. (PROJEKTPLAN)
Dipl.-Kfm. Detlef Hüggenberg (QMC)
Thomas Philipp M.A. (PROJEKTPLAN)
- Redaktionsschluss:** 30. Juni 2003
- Auftraggeber:** Regionalsekretariat LOR
- Förderung:** Gefördert im Rahmen der ESF Ziel-3 Förderung des Landes NRW im Politikfeld C des arbeitsmarktpolitischen Rahmenkonzepts für die Arbeitsmarktregion LOR (Leverkusen, Oberbergischer Kreis, Rheinisch Bergischer Kreis).
- Nutzungshinweise:** Titel, Texte und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Nutzung unter Angabe der Quelle erlaubt.
- © PROJEKTPLAN – Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen / QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| 0 | Vorwort | 5 |
| 0.1 | <i>Erläuterungen zum Projektbericht</i> | 6 |
| 1 | Ausgangssituation und thematische Eingrenzung | 7 |
| 1.1 | <i>Zusammenfassung</i> | 7 |
| 1.2 | <i>Die Dienstleistungsbranche Tourismus</i> | 7 |
| 1.3 | <i>Die NRW-Tourismus-Strategie</i> | 8 |
| 1.4 | <i>Regionalisierte Arbeitsmarktpolitik</i> | 9 |
| 1.5 | <i>Aspekte zum oberbergischen Arbeitsmarkt</i> | 10 |
| 1.6 | <i>Tourismus – Chance für den Arbeitsmarkt?</i> | 12 |
| 1.7 | <i>Die Tourismusregion Oberberg</i> | 13 |
| 1.8 | <i>Das Projekt JOBTOUR – eine kurze Skizze</i> | 17 |
| 1.8.1 | <i>Tourismus als komplexes Akteurssystem</i> | 17 |
| 2 | Methodisches Design und Vorgehen | 20 |
| 3 | Analyseergebnisse und Interpretation | 24 |
| 3.1 | <i>Kommunaler Bereich</i> | 24 |
| 3.1.1 | <i>Infrastrukturbedarfe</i> | 26 |
| 3.1.2 | <i>Zielvorstellungen</i> | 27 |
| 3.1.3 | <i>Hindernisse und Probleme</i> | 27 |
| 3.1.4 | <i>Qualifizierungsbedarfe</i> | 28 |
| 3.2 | <i>Intermediärer Bereich</i> | 29 |
| 3.3 | <i>Privater Bereich</i> | 31 |
| 3.4 | <i>Unternehmen</i> | 33 |
| 3.4.1 | <i>Zielvorstellungen der Unternehmen</i> | 37 |
| 3.4.2 | <i>Hindernisse und Probleme</i> | 38 |
| 3.4.3 | <i>Qualifizierungsbedarfe</i> | 38 |
| 3.5 | <i>Identifizierung der Qualifizierungsfelder</i> | 39 |
| 4 | Das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept | 40 |
| 4.1 | <i>Zielfunktionen</i> | 46 |
| 4.2 | <i>Zielgruppen</i> | 47 |
| 4.3 | <i>Qualifizierungsthemen</i> | 48 |
| 5 | Modularisierung der Qualifizierungs- und Beratungsthemen | 50 |
| 5.1 | <i>Flankierende Qualifizierungs- und Beratungsmodule</i> | 50 |
| 5.1.1 | <i>Kernqualifizierungsthemen „Kommune“ in der integralen Qualifizierungsanalyse</i> | 51 |
| 5.1.2 | <i>Kernqualifizierungsthemen „Intermediärer Bereich“ in der integralen Qualifizierungsanalyse</i> .. | 53 |
| 5.2 | <i>Arbeitsmarktorientierte Qualifizierungs- und Beratungsmodule</i> | 55 |
| 5.2.1 | <i>Kernqualifizierungsthemen „Privater Bereich“ in der integralen Qualifizierungsanalyse</i> | 56 |
| 5.2.2 | <i>Kernqualifizierungsthemen für Unternehmen in der integralen Qualifizierungsanalyse</i> | 58 |
| 5.3 | <i>Zentrale Qualifizierungsmodule: eine Übersichtsauswahl</i> | 60 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6 | Die Qualifizierungsmodule | 61 |
| 6.1 | <i>Die Einzelmodule für den Bereich Kommune</i> | 62 |
| 6.2 | <i>Die Einzelmodule für den Intermediären Bereich</i> | 71 |
| 6.3 | <i>Die Einzelmodule für den Bereich „Private Personen und Gruppen“</i> | 80 |
| 6.4 | <i>Die Einzelmodule für den Unternehmensbereich</i> | 89 |
| 7 | Umsetzungsstrategie | 98 |
| 7.1 | <i>Systematisierung der Implementation</i> | 99 |
| 7.1.1 | <i>Einstieg: Impulsreihe zur Sensibilisierung: Die Gastronomische Sommerschule</i> | 100 |
| 7.1.2 | <i>Einstieg: Impulsreihe zur Sensibilisierung: Kulinarisches Oberberg</i> | 102 |
| 7.1.3 | <i>Einstieg: Anknüpfung und Ergänzung an vorhandene Strategien und Aktionen</i> | 102 |
| 7.2 | <i>Integrale Kombination und Verkoppelung einzelner Module (Schnittmengen)</i> | 103 |
| 7.2.1 | <i>Identifizierung und mögliche Verkoppelung verschiedener Träger</i> | 104 |
| 7.2.2 | <i>Finanzierungsinstrumente</i> | 105 |
| 7.3 | <i>Implementierung einzelner Module</i> | 106 |
| 7.4 | <i>Perspektiven und Transfer</i> | 107 |
| 8 | Anhang | 109 |
| 8.1 | <i>Gesprächspartner im Rahmen von Jobtour</i> | 109 |
| 8.2 | <i>Der Unternehmensfragebogen</i> | 112 |
| 8.3 | <i>Die Projektpartner</i> | 117 |
| 8.3.1 | <i>PROJEKTPLAN – Wirtschafts- und Regionalberatung</i> | 117 |
| 8.3.2 | <i>QMC-Unternehmensberatung GmbH</i> | 117 |
| 8.3.3 | <i>VSB – Verein für Soziale Bildungsarbeit e.V.</i> | 118 |

0 Vorwort

Das vorliegende Projekt beruht auf einer Reihe von Vorüberlegungen, Analysen und Handlungskonzepten, die im Rahmen der Vorbereitung einer EQUAL-kofinanzierten Arbeitsmarktinitiative für die Arbeitsmarktregion L.O.R. schon im Jahre 2001 getroffen wurden. Diese Initiative wurde von einer breit gefächerten Entwicklungspartnerschaft getragen, die sich aus vielen relevanten arbeitsmarktpolitischen Akteuren der Region zusammensetzte. Leider konnten infolge der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Projektmittel nicht alle Projekte aus NRW berücksichtigt werden (ca. 20 von 80 Projekten), so dass die Entwicklungspartnerschaft in L.O.R. nicht in die Förderung gelangte.

Vor diesem Hintergrund und - vor allem – dem nach wie vor als notwendig erachteten Handlungskonzept zur Förderung von Beschäftigung auf dem touristischen Sektor wurde auf Empfehlung der G.I.B., die die Interessenbekundung begutachtet hatte, und des Regionalsekretariats für L.O.R. die konkrete Weiterentwicklung zunächst eines Teilprojekts aus dem Gesamthandlungskonzept als Pilotmaßnahme für L.O.R. vorgeschlagen.

Das nunmehr vorliegende Projekt konzentrierte sich im Einvernehmen mit dem Regionalsekretariat auf das Politikfeld C der regionalisierten Arbeitsmarktpolitik, der Entwicklung neuer Beratungs- und Bildungsangebote. Als regionale Eingrenzung bezogen sich die Arbeiten auf den Oberbergischen Kreis, wobei im Sinne transferierbarer Projektergebnisse von dem Projekt eine Pilotfunktion für das gesamte Gebiet L.O.R. erwartet wird.

Das Projekt wurde verantwortlich entwickelt und durchgeführt von der PROJEKTPLAN – Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen, und der QMC Unternehmensberatung, Oberhausen. Beide Partner haben in enger Abstimmung alle wesentlichen Analyseschritte entwickelt und vor Ort mit den Ansprechpartnern aus Unternehmen und lokalem und regionalem Umfeld umgesetzt und ausgewertet. Die empfohlene Strategie resultiert aus den konkreten Projekterfahrungen und wurde im Laufe der Projektarbeiten dynamisch an die Situation und ermittelten Bedarfe in der Praxis angepasst und weiterentwickelt.

Als regionaler Projektpartner fungierte der Verein für Soziale Bildungsarbeit e.V., VSB, Gummersbach, der neben fachlicher Begleitung auch die Kontakte zu den Unternehmen hergestellt hat.

Während der Projektlaufzeit (Mai 2002 – Mai 2003) und noch darüber hinaus wurden verschiedene Informationsveranstaltungen für Vertreter der Kommunen, intermediärer Organisationen sowie die Regionalsekretäre der Arbeitsmarktregion LOR durchgeführt, um über den jeweiligen Stand der Dinge zu berichten. Diesem Umstand entsprechend konnte schon – zunächst im regionalen Umfeld - ein recht dynamischer Informationsverlauf und notwendiger Austausch über Zwischenergebnisse erzielt werden.¹ Eine weitere Veranstaltung im Sinne des Ergebnistransfers ist im September 2003 geplant. Hierzu werden neben dem regionalen Umfeld Akteure aus den Betrieben teilnehmen.

¹ Anm.: Im Anhang dieses Projektberichts sind alle Akteure und Ansprechpartner in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

Anmerken möchten wir noch, dass für das vorliegende Projekt ursprünglich das RKW NRW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum NRW e.V., Düsseldorf) als Projektträger und -manager sowie Antragsteller fungiert hat. Als Projektträger verfügte das RKW über die Haushaltsmittel, die durch das Versorgungsamt Essen zweckgebunden bereit gestellt wurden. Infolge eigener wirtschaftlicher Probleme und der zwischenzeitlich erfolgten Insolvenzbeantragung des RKW blieben dessen zu erfüllenden Aufgaben jedoch schon mit Beginn der Projektlaufzeit hinter dem Plansoll zurück, so dass hierdurch weitere und in der Summe erhebliche Mehrleistungen seitens PROJEKTPLAN und QMC zu erfüllen waren.

In enger Abstimmung mit den Regionalsekretären wurde dennoch ein „vollwertiger“ Abschlußbericht erstellt, der in der nun vorliegenden Form als Handlungskatalog zur Umsetzung des neu entwickelten integrierten Qualifizierungsansatzes dienen möge.

0.1 Erläuterungen zum Projektbericht

Die im folgenden aufgeführten Unterkapitel zu Kapitel 1 dienen der näheren Eingrenzung der Thematik und zur Beschreibung der allgemeinen Ausgangssituation.

Ab Kapitel 2 werden die jeweiligen Analyse- und Auswertungsschritte sowie die erzielten Ergebnisse im Einzelnen beschrieben und miteinander in Bezug gebracht. D.h. der logische und konsequente Aufbau der Vorgehensweise und methodische Details ergeben sich aus der chronologischen Reihenfolge der vorgestellten Kapitel. Eine Einzelbetrachtung nur ausgewählter Kapitel könnte demnach den Charakter des integrierten Ansatzes und den daraus folgenden Handlungsfeldern verfälschen.

Die in den Schaubildern aufgeführte Numerierung ist in der vorliegenden schriftlichen Fassung ohne Relevanz und rührt von der ursprünglichen gewählten Präsentationsform her. Daher erscheint an manchen Stellen die Reihenfolge der gezeigten Abbildungen unterbrochen. Die Abweichungen ergeben sich lediglich aus der anderen Darstellungsform in diesem Bericht. Der vorliegende Bericht ist somit vollständig.

Die im Anhang vorgestellten Autoren stehen zu weiteren Auskünften zur Verfügung.

1 Ausgangssituation und thematische Eingrenzung

1.1 Zusammenfassung

Der vorliegende Projektbericht beruht auf den konkreten Projekterfahrungen des JOBTOUR-Oberberg-Projektes, das für die Arbeitsmarktregion L.O.R. im Oberbergischen Kreis durchgeführt wurde.

Die besonderen Bedingungen und Chancen des gewählten Dienstleistungsbereichs Tourismus, Sport und Freizeitwirtschaft mit dem Fokus auf das Hotel- und Gaststättengewerbe galt es ziel- und umsetzungsorientiert im Sinne der Stabilisierung vorhandener Arbeitsplätze sowie der Schaffung neuer Arbeitsplätze zu fördern. Gerade das Hotel- und Gaststättengewerbe ist in Bezug auf betrieblich notwendige Modernisierungsmaßnahmen im Verhältnis zu anderen Branchen eher unterdurchschnittlich aufgestellt und zeigt erheblichen Bedarf an neuen Beratungs- und Bildungsangeboten.

Die Vorgehensweise konzentrierte sich zunächst auf das Politikfeld C, der Entwicklung neuer Beratungs- und Bildungsangebote. Die hierzu notwendigen Analyseschritte bezogen sich auf zwei Arbeitsfelder,

- der Förderung der Anpassungsfähigkeit kleiner Unternehmen der Touristikbranche,

sowie analog zu den ermittelten Bedarfen der Betriebe auf

- die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch spezifische Qualifizierung für diesen Dienstleistungsbereich.

Auf diesen Arbeitsschritten und den konkreten, praktischen Erfahrungen wurde ein integrierter Ansatz entwickelt, der die betrieblichen Modernisierungsaspekte in Zusammenhang mit der notwendigen regionalen Innovation im Wirtschafts-, Verwaltungs- und Dienstleistungssegment „Tourismus“ einordnet.

Der gewählte Ansatz verknüpft Qualifizierungs- und Beratungsangebote, Sensibilisierung für den Qualifizierungsbedarf mit aktivem Austausch von praktischen Unternehmenserfahrungen im Wege der Kooperation mit regionalen, tourismusnahen Akteuren, z.B. in den kommunalen Verkehrsämtern, und bietet die Möglichkeit zukunftsfähige Unternehmensstrategien selbstverantwortet zu entwickeln und nachhaltig in den Betrieben umzusetzen. In diesem Sinne vollzieht sich notwendige betriebliche Innovation im Rahmen eines positiven regionalen Wirtschaftsklimas, das regionale Merkmale und wirtschaftliche Kompetenzen miteinander in Bezug bringt.

1.2 Die Dienstleistungsbranche Tourismus

Die Dienstleistungsbranche Tourismus ist überwiegend mittelständisch geprägt und weist eine starke Zergliederung in eine Vielzahl von verschiedenen Dienstleistungen auf. Neben dem dieser Studie

hauptsächlich zugrunde liegenden Schwerpunkt des Hotel- und Gaststättengewerbes als Zielgruppe sind (u.a.) auch die Bereiche

- Tourismusorganisation und –administration: Verkehrsämter, Touristinformation, Stadt- und Regionalmarketing,
- Tourismusverbände Kongress- und Tagungswesen, Ausstellungen, Kultur
- Kurbetriebe
- Personenbeförderung
- Reiseveranstalter, Reisemittler, Reisebüros
- Vertriebssysteme, Software und Internetangebote
- Freizeitparks und –einrichtungen
- Sportangebote, Fitness und Wellness
- Camping

dem Tourismus zuzuordnen.

Neuere Untersuchungen haben ergeben, dass gerade der touristische Sektor ein beachtliches Wachstumspotenzial für den Dienstleistungssektor bietet. Schon jetzt beschäftigt die Tourismusbranche in NRW ca. 240.000 Personen und ist damit – nach dem Maschinenbau - zum zweitgrößten Arbeitgeber in NRW aufgestiegen. Vom Tourismus leben in NRW ca. 45.000 meist mittelständische Betriebe, die einen Umsatz von 11 Milliarden € erwirtschaften.

Zudem erhält der Tourismus im Zusammenhang von „Tertiarisierung“ und der wachsenden Bedeutung von Dienstleistungen in der Gesellschaft ein immer stärkeres Gewicht, und wird als „Motor“ von Regionalentwicklungsstrategien zunehmend interessant.

1.3 Die NRW-Tourismus-Strategie

So ist es das erklärte Ziel der NRW-Tourismuspolitik, das Reisziel Nordrhein-Westfalen zu fördern und die jährlichen Gästezahlen von derzeit ca. 14 Millionen auf 28 Millionen zu verdoppeln. Strategisch setzt das NRW-Tourismuskonzept dabei auf eine weitere Regionalisierung, um das Image des Landes als Reiseland deutlich zu verbessern:

Ziel der Neuorientierung der NRW-Tourismuspolitik ist ein landesweites Kommunikationskonzept, das die Bündelung der Aktivitäten in einem dreistufigen Modell vorsieht:

- Die Ortsebene hat Ihren Aufgabenschwerpunkt in der Angebotsentwicklung und Kundenbindung. Sie nimmt Serviceleistungen vor Ort wahr.
- Die Regionalebene arbeitet als Drehscheibe für die Vermarktung und den Vertrieb.

- Die Landesebene entwickelt das Themenmarketing in Abstimmung mit Regional- und Ortsebene.

Vor diesem Hintergrund – und in Einbindung in diese Struktur – ist ein verstärktes Engagement im Bereich des Arbeitsfeldes „Tourismus“ auf kommunaler sowie regionaler Ebene sinnvoll und lässt unter Mitwirkung der relevanten Akteure vor Ort eine arbeitsmarktpolitische Initiative zugunsten der Betriebe und Ihrer Beschäftigten als notwendig erscheinen.

In diesem Sinne ordnet sich das vorliegende Projekt in die förderwürdige Strategie des Landes zur Tourismusentwicklung ein und bezieht gleichzeitig klar Stellung zur Entwicklung bedarfsgerechter arbeitsorientierter Modernisierungsszenarien.

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen, weshalb auch die Landesregierung bemüht ist, betriebliche Modernisierungsprozesse in diesem Segment zu unterstützen, um hier Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen.

1.4 Regionalisierte Arbeitsmarktpolitik

Die gewählte Zielregion „Oberbergischer Kreis“ ist Bestandteil der Arbeitsmarktregion L.O.R. (Leverkusen, Oberbergischer Kreis, Rheinisch-Bergischer Kreis). Diese orientiert sich an schon vorhandenen Strukturen der regionalen Kooperation sowie an der arbeitsmarktpolitischen Rahmenkonzeption des Landes Nordrhein-Westfalen.

Das arbeitsmarktpolitische Konzept der Landesregierung basiert auf drei inhaltlichen Schwerpunkten:

- Unterstützung betrieblicher Modernisierungsprozesse
- Flankierung des regionalen und sektoralen Strukturwandels
- gezielte Wiedereingliederung besonderer Zielgruppen des Arbeitsmarktes.

Diese inhaltlichen Zielvorstellungen sollen im Rahmen regionalisierter, integrierter und präventiver Arbeitsmarktpolitik in praxisorientierten Handlungskonzepten umgesetzt werden.

Basierend auf diesen konzeptionellen Rahmenbedingungen hat die Region L.O.R. ein speziell zur Entwicklung, Koordinierung und Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Strategien gegründetes gemeinsames Regionalsekretariat eingerichtet.

In dieser Funktion hat das Regionalsekretariat die „Regionale arbeitsmarktpolitische Rahmenkonzeption für die Region L.O.R.“² als programmatische Grundlage einer regionsspezifischen, integrierten und präventiven Arbeitspolitik entwickelt. Basierend auf einer umfassenden Bestandsanalyse der arbeitsmarkt- und strukturpolitischen Aktivitäten bietet die Konzeption weitgehende Ansätze zur arbeitsmarktpolitischen Bedarfsanalyse. In diesem Sinne stellt sie auch die Grundlage für eine abge-

² Regionale arbeitsmarktpolitische Rahmenkonzeption für die Region L.O.R., Leverkusen, Gummersbach, Bergisch-Gladbach, 28. Juni 2000

stimmte regionale Zielsetzung im Bereich der Arbeitsmarktförderung im Rahmen des ESF gemäß den beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU dar.

Diese Leitlinien basieren auf den vier thematischen Schwerpunkten der Initiative.³ Die ESF-Verordnung definiert Handlungsbereiche im Rahmen von fünf Politikfeldern:

- Förderung der Beschäftigung
- Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt verhindern – Beschäftigungsfähigkeit erhöhen
- Qualifizierung durch veränderte Systeme berufsbezogener Bildung verbessern
- Arbeitsorientierte Modernisierung mit den Beschäftigten und Entwicklung des Unternehmergeistes
- Beschäftigung von Frauen besonders fördern

Gemäß den regionalen Zielvorgaben werden im Sinne einer präventiven und kurativen Arbeitsmarktpolitik als notwendig erachtete Instrumente und Maßnahmen genannt:

- Die Verstärkung des Qualifizierungsansatzes;
- Die Verknüpfung von arbeitsmarktpolitischen und strukturpolitischen Maßnahmen;
- Die Förderung von Existenzgründungen;
- Die Förderung von niederschweligen Angebotsformen.⁴

Vor diesem konzeptionellen Hintergrund und unter Bezugnahme auf landesspezifische Prioritäten der Arbeitsmarktpolitik bezieht sich der vorliegende Ansatz sowohl auf die arbeitsorientierte Modernisierung in den Betrieben, als auch auf die Beschäftigungsförderung durch Qualifizierung und Existenzgründung.

1.5 Aspekte zum oberbergischen Arbeitsmarkt

Die thematische Zuordnung des touristischen und/oder freizeitwirtschaftlichen Gewerbes sowie des Hotel- und Gaststättengewerbes fällt in den Dienstleistungssektor.

Insgesamt läßt sich jedoch für die wirtschaftliche Struktur und damit für den Arbeitsmarkt in Oberberg kein einheitliches Bild zeichnen, da das Gebiet sowohl von der Großindustrie, eine Vielzahl von kleinen und mittleren Betrieben des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes bis hin zu eher landwirtschaftlich orientierten Strukturen geprägt wird.

Allgemein lässt sich in den letzten Jahren ein kontinuierlicher Abbau von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten feststellen, der auch durch die positive Entwicklung des Beschäftigungswachstums

³ „Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit“; „Entwicklung des Unternehmergeistes“; „Förderung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmer und ihren Beschäftigten“; Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern“.

⁴ Vgl.: Regionale arbeitsmarktpolitische Rahmenkonzeption ..., a.a.O., S. 69 ff

im Dienstleistungssegment grundsätzlich nicht aufgefangen werden konnte. Ziel der wirtschaftlichen Entwicklung ist es daher, dass der Dienstleistungsanteil mittelfristig weiter erhöht werden sollte.

Die aktive Unterstützung des Strukturwandels durch einen weiteren Ausbau des Dienstleistungssektors wird umso notwendiger, da neuere Untersuchungen davon ausgehen, dass eine zusätzliche erhebliche Nachfrage an Arbeitsplätzen zum einen durch ein prognostiziertes Bevölkerungswachstum für die nächsten Jahre, sowie durch eine weitere Erhöhung der Frauenerwerbsquote zu erwarten sind.⁵

Bezogen auf den wirtschaftlichen Bereich der vorliegenden Initiative, „Tourismus, Sport- und Freizeitwirtschaft, Hotel- und Gaststättengewerbe“, gibt es nur wenige Erhebungen, die die spezifische Situation beschreiben. Eine Studie des „Vereins zur Förderung der Frauenerwerbstätigkeit“ (VFFE) beschreibt die Situation wie folgt:

*Kennzeichnend für die Tourismusbranche ist der eher geringe Akademisierungsgrad (2,5 %) unter den Beschäftigten sowie der hohe Anteil Teilzeitbeschäftigter und Unqualifizierter vor allem im Hotel- und Gaststättenwesen. (...) 80 bis 90 % aller Beschäftigten im Tourismus arbeiten im Niedrigservicebereich. Dies wiederum erklärt wesentlich den hohen Anteil nicht deutscher und weiblicher Arbeitnehmer, schließlich auch die überdurchschnittliche Personalfluktu-
ation sowie die im Durchschnitt eher geringe Einkommenserwartung.⁶*

Diese kurze Einschätzung charakterisiert die spezifischen Arbeitsmarktprobleme im Bereich des Tourismus sehr deutlich. Spezifische Kennzeichen aus Sicht der Beschäftigten lassen sich erkennen:

- Geringe berufliche Perspektiven;
- Ungesicherte, z.T. saisonale Beschäftigungsverhältnisse;
- Fehlende soziale Absicherung im Bereich der „Aushilfsjobs“;
- Geringe Bezahlung im überwiegend vorhandenen Niedrigservicebereich;
- Unzureichende Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote;
- Unregelmäßige Arbeitszeiten, Wochenende und Spätschichten, im Verhältnis dazu geringe Bezahlung;
- Fehlende Betreuungsangebote für Kinder während der Arbeitszeiten (insbesondere Frauen sind betroffen);
- etc.

In Bezug auf die Betriebe lassen sich ebenfalls erhebliche Defizite feststellen:

- Überholte Führungs- und Managementstrukturen in Klein- und Familienbetrieben;

⁵ „Regionale arbeitsmarktpolitische Rahmenkonzeption für die Region LOR“, S. 44 f

⁶ VFFE (Hrsg.): Frauen in der Regionaltourismus NRW, Machbarkeitsstudie: Regionale Tourismusagentur, Bedarfe und Qualifizierungsoptionen, Sendenhorst 2001, S. 38

- Fehlende Kompetenzen im Personalmanagement;
- Fehlende Marketingstrategien;
- Intransparenz der Unternehmensentwicklung;
- Fehlende Qualitätskriterien;
- Fehlende soziale Kompetenzen;
- etc.

Diese hier genannten Defizite führen zu Fehlentwicklungen sowohl in den Betrieben, als auch zu mangelnder Arbeitsplatzsicherheit und nicht konsequenter Ausschöpfung vorhandener Arbeitsplatzpotenziale.

1.6 Tourismus – Chance für den Arbeitsmarkt?

Die schwache Konjunktur und der damit verbundene Anstieg der Arbeitslosigkeit sowie die Verunsicherung der Menschen, welche finanziellen Mehrbelastungen sie wohl in naher Zukunft aufgebürdet bekommen (Stichwort Strukturreform Agenda 2010), haben dazu geführt, dass die Sparquote in Deutschland stark angestiegen ist. (Vgl. Handelsblatt, 28.11.02; www.handelsblatt.com) Das heißt, die Bundesbürger legen zur Zeit, sofern ihnen das überhaupt möglich ist, mehr Geld auf die „hohe Kante“, um Reserven zu bilden. Die Auswirkungen dieser Konsumzurückhaltung sind insbesondere auch im Tourismus zu spüren, denn Zweit- oder Dritturlaube, verlängerte Wochenendtrips oder einfach auch nur die Sonntagsausflüge in nahegelegene Erholungsgebiete fallen mehr als noch vor drei oder vier Jahren den allgemeinen Sparmaßnahmen in den Privathaushalten zum Opfer. Zwar kann das Vorziehen der dritten Stufe der Steuerreform, wie sie unlängst beschlossen wurde, gewisse positive Wirkungen auch im Tourismus entfalten. Allerdings profitieren nach ersten Berichten der Reiseveranstalter primär kostengünstige Reiseziele im Ausland. Gerade Länder wie Rumänien und Bulgarien verzeichnen aufgrund der günstigen Preise in jüngster Zeit Zugewinne. Aber wie steht es um den Tourismus in NRW?

Wie in allen anderen Bundesländern – lediglich Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern konnten 2002 Zuwachsraten von 6 Prozent bei den Übernachtungszahlen vorweisen – sind die negativen Auswirkungen der genannten Entwicklungen auch in Nordrhein-Westfalen zu spüren, denn NRW ist kein eigentliches Ferienland, kein Land, in welchem man seinen mehrwöchigen, meist im Sommer liegenden Urlaub verbringt. Selbstverständlich gibt es hier Gebiete mit einem gewissen Anteil von Langzeiturlaubern. Aber Kurzurlaubsreisen und der Ausflugsverkehr, d.h. Wochenend- und Tagesausflüge, der Städte- und Kulturtourismus sowie der Geschäftsreisetourismus dominieren (Vgl. nrw.de; Tourismusportal). Wenngleich das nordrhein-westfälische Beherbergungsgewerbe im Jahr 2002 fast 14,4 Millionen Gäste begrüßen konnte, sank die Zahl der Gäste im Vergleich zum Vorjahr damit um 0,8 Prozent; die Zahl der Übernachtungen nahm um 1,8 Prozent ab.

Diese negative Entwicklung hatte nur deshalb keine gravierenden Auswirkungen, weil 2,5 Millionen Gäste aus dem Ausland Nordrhein-Westfalen besuchten. Damit kamen 2,2 Prozent mehr Besucher als im Jahr zuvor. Sie übernachteten fast 5,9 Millionen mal in Nordrhein-Westfalen, was einer Zunahme in den Übernachtungszahlen von 1,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Nach wie vor kommen die meisten ausländischen Gäste aus den Niederlanden. Über 1,2 Millionen Übernachtungen sind gezählt worden.

Die besondere Stellung der niederländischen Gäste bei den Fremdenverkehrsgästen wird besonders dann deutlich, wenn man hinzurechnet, dass die Gäste aus Großbritannien, die auf Platz zwei der Statistik rangieren, lediglich auf etwa halb so viele Übernachtungen kommen. Auch wenn aufgrund der allgemein schwierigen Wirtschaftslage die Aussichten im Bereich Tourismus nicht eben gut sind, sollte man allerdings vor zu großem Pessimismus warnen, denn die Tourismusbranche ist langfristig gesehen nach wie vor eine Wachstumsbranche. Gerade NRW bieten sich aufgrund seiner regionalen Vielfalt ungemein große Chancen. Denn nirgendwo in Deutschland, ja in Europa, sind urbanes Leben (Düsseldorf, Köln), alte Industrielandschaften (Gasometer in Oberhausen, Landschaftspark Nord in Duisburg), international bekannte Ausstellungshighlights (Museen Ludwig), ehrwürdige Gemäuer (Dom zu Köln und Aachen) sowie nicht zuletzt schöne Naturlandschaften (Bergisches Land, Eifel, Sauerland, etc.) so eng miteinander verwoben und konzentriert wie in Nordrhein-Westfalen.

Münsterland, Eifel, Ruhrgebiet, Sauerland – diese Regionen Nordrhein-Westfalens haben in Deutschland und im benachbarten Ausland längst schon einen gewissen Bekanntheitsgrad erlangt. Skigebiete in Winterberg und Umgebung sind vielen ebenso ein Begriff wie das Einkaufszentrum Centro in Oberhausen oder das beschauliche Städtchen Monschau in der Eifel. Ganz anders sieht es im Hinblick auf die Tourismusregion Oberberg aus, die bis dato noch weitgehend unbekannt ist, obgleich auch hier durch gezieltes Marketing schon Verbesserungen zu verzeichnen sind.

1.7 Die Tourismusregion Oberberg

Als im wesentlichen ländlich geprägte Region in direkter Nähe zum Ballungszentrum Leverkusen - Köln - Bonn bietet das Gebiet Chancen zum Ausbau touristischer Aktivitäten, die durch gezielte Maßnahmen auf betrieblicher und regionaler Ebene weiter an Kontur gewinnen könnten. Trotz der zunächst guten Ausgangsbedingungen bleibt der Tourismus der Region hinter seinen Möglichkeiten zurück. Gerade im Vergleich zum benachbarten Sauerland mit einer entwickelten touristischen Infrastruktur zeigt sich dies deutlich. Touristische Potentiale werden dort seit langem zielstrebig genutzt.

Das Bergische Land bietet ebenso viel von den im Sauerland erfolgreich beworbenen Naherholungswerten. Dennoch fehlt ihnen die weitreichende Bekanntheit und die Anziehungskraft der sauerländischen Entsprechungen.

Lediglich wenige Kommunen, wie etwa Reichshof-Eckenhagen konnten durch enorme Anstrengungen und geschicktes Marketing (Artikel in Zeitschriften, Fernsehberichte) den Bekanntheitsgrad des

Oberbergischen Kreises als touristische Region vergrößern. Überhaupt trifft man in den einzelnen Kommunen auf engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verkehrsämtern bzw. für den Tourismus zuständigen Einrichtungen, aber es fehlt, so hört man allenthalben, ein touristisches Leitbild, eine gemeinsame strategische Ausrichtung im Bereich Tourismus.

Dafür gibt es viele Gründe. Ganz wesentlich für das unterschiedliche, teils unkoordinierte, teils divergierende Handeln in den Kommunen, was den Tourismus anbelangt, ist zweifelsohne die Nord-Süd-Trennung respektive die unterschiedliche Ausrichtung einzelner Kommunen des Oberbergischen an angrenzende Ballungsräume. Während Kommunen im Norden, also Radevormwald, Hückeswagen, Wipperfürth, eher an Wuppertal, Remscheid orientiert sind, sind viele Kommunen im Südteil Bergisch-Gladbach und mehr noch Köln zugewandt. Die unterschiedliche Ausrichtung wiegt deshalb so schwer, weil hiermit nicht nur geographische Unterschiede benannt sind, sondern vielmehr auch Mentalitätsdifferenzen zum Ausdruck kommen. Inwiefern letztere nachhaltig überwunden werden können, muss an dieser Stelle unbeantwortet bleiben. Dennoch oder gerade weil es diese unterschiedlichen Mentalitäten und kulturellen Anbindungen gibt, bedarf es eines touristischen Leitbildes. Denn ohne dieses bleiben Aktivitäten in den einzelnen Kommunen Stückwerk, liegen touristische Potentiale brach, können weder kommunale und regionale Synergien genutzt noch organisatorische Defizite abgebaut werden. Ja mehr noch, ein fehlendes touristisches Leitbild birgt die Gefahr in sich, mühsam errungene Marktanteile wieder an die Konkurrenz, wie die Eifel im Südwesten oder das Sauerland im Nordosten, zu verlieren. In anderen Regionen hat man schon vor Jahren erkannt, dass eine Region ein Image und ein Profil braucht, um von potentiellen Gästen überhaupt wahrgenommen zu werden. Letztere haben heute hohe Ansprüche und wollen individuell zugeschnittene Angebote, wie etwa gepäckfreies (Rad-) Wandern, preisgünstige Familienurlaube mit speziellen Programmen für Kinder, seniorengerechte Freizeitangebote. Dies alles erfordert ein kooperatives Agieren zwischen Betrieben, Betrieben und Kommunen und den Kommunen selbst.

Neben Lücken in den Organisationsstrukturen (z.B. mangelnde Positionierung und finanzielle Ausstattung des TVO) schwächt eine defizitäre Grundeinstellung zum Thema Tourismus bei kommunalen und regionalen Verantwortlichen Förderung und Ausbau der Freizeitwirtschaft und des Fremdenverkehrs. Tourismus rangiert oftmals immer noch unter „ferner liefern“.

Natürlich spielt der Tourismus nicht in allen Gebieten und Kommunen des Oberbergischen Kreises die gleiche Rolle. Und es wäre töricht, Unterschiede zwischen einzelnen Kommunen und touristischen Gebieten zu ignorieren sowie Potentiale und Möglichkeiten im Bereich Tourismus nicht zu differenzieren. Wiehl ist nicht Radevormwald und Reichshof-Eckenhagen hat zweifelsohne ein gänzlich anderes touristisches Profil als Hückeswagen. Aber dies ist selbstverständlich in anderen erfolgreichen Touristikgebieten nicht anders. Woffelsbach am Rursee ist gewiss nicht zu vergleichen mit dem Eifeldörfchen Schmidt – dennoch fügen beide sich in eine Gesamtstrategie, wird der Tourismus in beiden Orten nicht als nachrangig betrachtet. Als Orte „der Eifel“ bringen sich beide mit den jeweiligen Potentia- len und Möglichkeiten in das regionale Tourismuskonzept ein. Das ist der entscheidende Unterschied.

Ohne ein gemeinsames Verständnis von Tourismus und dessen Bedeutung wird sich die Situation im Oberbergischen Kreis nicht nachhaltig verbessern. Unter dem Motto »Vielfalt in der Einheit« müssen Kräfte gebündelt, Strategien entwickelt und gemeinsame Ziele anvisiert werden. Kommunale Alleingänge sind auf Dauer wenig fruchtbar. Sieht man einmal von Tagestouristen ab, die gezielt das eine oder andere Angebot ansteuern, besuchen Touristen eine ganze Region, selten nur einen einzelnen Ort. Wenn jemand in Lindlar einige Tage verbringt, wird dieser mit hoher Wahrscheinlichkeit eben nicht nur in diesem schönen Ort verweilen, sondern sich die Umgebung anschauen, so beispielsweise die Burg in Hückeswagen.

Kurzum: ohne ein touristisches Leitbild, das Strategien sowie Ziele im touristischen Sektor benennt, werden keine nachhaltigen Verbesserungen in diesem Wirtschaftsbereich zu erzielen sein. Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen sind schwerlich zu realisieren, beschränken sich die Aktivitäten nur auf wenige Kommunen und Akteure. Regionaler Konsens ist nicht nur ein wohlfeiles Wort, vielmehr liegt hier ein Schlüssel zum Erfolg. Der am 06.05.2003 stattgefundenen Workshop sowie die Ergebnisse aus JOBTOUR und deren konkrete Umsetzung könnten hierfür erste Impulse setzen und sind als wichtiger Schritt in die richtige Richtung zu werten. Gleichwohl meint, um dies noch einmal zu betonen, regionaler Konsens nicht, alle über „einen Kamm“ zu scheren und den dreizehn Kommunen des Oberbergischen Kreises Tourismus als Kernsegment zu empfehlen.

Auch in Zukunft wird es Kommunen geben, in denen Tourismus nur eine untergeordnete Rolle spielen wird. Aber es wäre schon viel gewonnen, wenn man in allen dreizehn Kommunen gleichermaßen zur Kenntnis nehmen würde, dass Freizeitwirtschaft und Fremdenverkehr morgen noch mehr als heute große Chancen bieten. Chancen, von denen alle Kommunen im Oberbergischen Kreis, auch jene ohne starkes touristisches Profil, profitieren. Tourismus als personalintensive Branche kann neue Arbeitsplätze schaffen und dazu braucht es gar nicht so sehr ein Highlight neben dem anderen, sondern vielmehr eine kundenfreundliche Angebotsvielfalt und -struktur. Wenn man zudem bedenkt, dass der internationale Tourismus mittel- und langfristig stark anwachsen wird und dass Menschen immer älter werden und länger gesund bleiben, wird schnell deutlich: im Tourismus liegen enorme Potentiale für Wachstum und Beschäftigung. Dabei ändern sich die Anforderungen der Kunden an das Angebot ständig. Vorhandene touristische Angebote auf betrieblicher oder lokaler/regionaler Ebene müssen dem Zeitgeist und den Ansprüchen der Touristen angepasst oder neue dazu entwickelt werden. Das Profil der Tourismusregion muss geschärft und dessen Vielfalt im Rahmen einer Gesamtstrategie transparent und kommunizierbar werden.

Nach Einschätzung von Fachspezialisten liegt ein erhebliches Potenzial für regionale, strukturpolitische Innovationen vor. So hat eine neuere Untersuchung zur weiteren Entwicklung des Tourismus im Bergischen Land eine Reihe von Chancen identifiziert, die eine Konzentration auf folgende Kernkompetenzen empfehlen (u.a.)⁷:

- Aufbau eines Regionalbewußtseins (Corporate regional identity);


⁷ Prof. Dr. Echtermeyer, FHdW, FB Touristik : Tourismus-Marketingkonzept für das Bergische Land, Bergisch Gladbach, 2000

- Stadtkulturangebote;
- Golfrouen in Verbindung mit Spezialitätenrestaurants;
- Talsperren als Sport- und Erholungsmöglichkeiten;
- Malerische Ortskerne.

Insgesamt stellt die Studie der FHdW eine Reihe von Basisdaten zur Verfügung, die im Rahmen der Umsetzung auch der vorliegenden Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsstudie „JOBTOUR“ parallel zu nutzen sind. Das mit einer Entwicklung des Tourismus verbundene arbeitsmarktpolitische Gestaltungspotential für den Oberbergischen Kreis bildet den strategischen Ausgangspunkt für eine integrierte Vorgehensweise von betrieblichen und regionalen Akteuren. Mit dem Ziel, neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu entwickeln, müssen gemeinsam die touristischen Stärken der Region identifiziert sowie zukünftige Bedürfnisse und deren Umsetzung in touristische Angebote erarbeitet werden.

Auch vermeintlich noch verbreitet unbekannte Regionen, wie der Oberbergische Kreis, können von der Freizeitwirtschaft und dem Fremdenverkehr profitieren. Freilich sind das teilweise Töne von morgen. Neben mittel- und langfristigen Perspektiven und Strategien darf der Blick nicht von der aktuellen Situation und den gegenwärtigen Strukturen weggelenkt werden. Auch heute ist vieles machbar, kann eine Menge erreicht und umgesetzt werden, und zwar ohne finanziellen und planerischen Kraftaufwand. Dies erfordert allerdings eine integrale Sichtweise, die sich von allzu eindimensionalen Beschränkungen ablöst. Soll heißen: Will man im Oberbergischen Kreis den Tourismus stärken und damit den Erhalt und den Ausbau von Arbeitsplätzen erreichen, muss man versuchen, alle Akteure im Tourismusbereich zu aktivieren. Allein schon deshalb, weil die finanzielle Situation in den Kommunen keine allzu großen Spielräume für umfangreiche Maßnahmen und Aktivitäten möglich machen, ja teilweise können aufgrund der miserablen Haushaltslagen in den dreizehn Kommunen des Oberbergischen Kreises wohl für längere Zeit keine Mittel zur Förderung der touristischen Infrastruktur oder ähnlichem bereit gestellt werden.

Aber nicht nur die Kommunen unterliegen Sparzwängen, auch viele Betriebe sind von den eingangs erwähnten Entwicklungen negativ betroffen. Diese schwierige Situation in den Kommunen wie gleichermaßen in den Betrieben wurde im Projekt JOBTOUR nicht ignoriert. Ganz im Gegenteil: wenn gleich die konzeptionelle Arbeit an einem innovativen Qualifizierungsmodell im Vordergrund stand, galt es immer auch zu überprüfen, inwiefern dieses auch unter den gegenwärtigen Bedingungen implementiert werden kann. Mit anderen Worten: Die Untersuchungen und Entwicklungsarbeiten in JOBTOUR zielten von Beginn darauf ab, praxisorientiert zu sein, also Qualifizierungseinheiten zu konzipieren, deren Umsetzung auch tatsächlich zu realisieren ist. Bevor im weiteren detailliert Arbeitsschritte und deren Ergebnisse im Projekt JOBTOUR aufzuzeigen sein werden, soll letzteres an dieser Stelle kurz skizziert werden, um die Idee bzw. den Hintergrund des Projektes zu verdeutlichen.



Allgemeiner Projektrahmen und Aufgabenstellung

- ➔ JOBTOUR - Oberbergischer Kreis ist ein Projekt zur spezifischen **Entwicklung neuer Beratungs- und Bildungsangebote** für die Tourismusbranche mit dem Schwerpunkt „**Hotel- und Gaststättengewerbe**“.
- ➔ Das Projekt wird im Rahmen der NRW/EU **Ziel-3** Förderung im **Politikfeld C** nach den Vorgaben des arbeitsmarktpolitischen Rahmenkonzepts für die Region L.O.R. (Stadt Leverkusen und die Kreise Oberberg und Rheinberg) durchgeführt.

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

2

1.8 Das Projekt JOBTOUR – eine kurze Skizze

Im Kern der Projektaktivitäten im Rahmen des Politikfeldes C steht ein mehrstufiges Analyseverfahren zur Ermittlung konkreter Qualifizierungsbedarfe und Handlungsanforderungen in Betrieben des Hotel- und Gaststättengewerbes. Hierdurch werden zwei relevante arbeitsmarktpolitische Ziele verfolgt:

- Förderung der Anpassungsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen
- Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.

Das eigentliche Ziel des Projektes ist die Entwicklung eines integralen Qualifizierungskonzeptes und damit die Benennung einer Reihe von ineinander verzahnten Beratungs- und Bildungsmodulen. Diese passgenauen, bedarfsorientierten und zielgruppenspezifischen Angebote dienen der Unterstützung notwendiger Modernisierungsprozesse in den Unternehmen, parallel dazu zielen Qualifizierungseinheiten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen.

1.8.1 Tourismus als komplexes Akteurssystem

Tourismus unterscheidet sich allerdings von anderen Wirtschafts- und Dienstleistungsbereichen durch eine komplexere Akteursstruktur sowie stark ineinander und voneinander abhängige Handlungsfelder, weshalb eine Reduktion bzw. Fokussierung auf Betriebe und (potentielle) Beschäftigte zu kurz greifen würde. In der nachfolgenden Übersicht werden im wesentlichen vier Gruppen voneinander unterschieden, die im Tourismus als auch speziell im Hotel- und Gaststättengewerbe ein mehr oder weniger großes Gewicht haben.

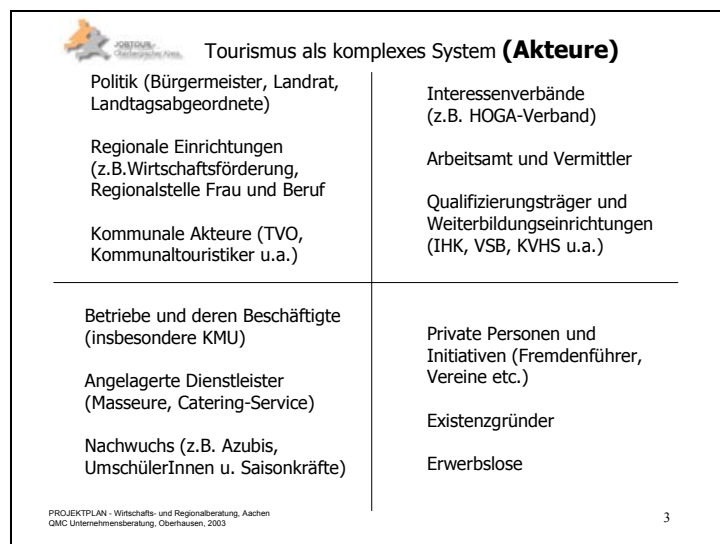
- Unten links im Quadranten befinden sich die Betriebe aus dem HOGA-Bereich und deren Beschäftigte, aber auch solche Unternehmen, die nur im weiteren Sinne etwas mit Tourismus zu

tun haben. Massagepraxen, Catering-Betriebe, Fahrradhändler und andere sind zumeist nicht primär im Tourismus tätig, sondern liefern wichtige Dienstleistungen. Bei dem Fahrradhändler etwa dann, wenn dieser Fahrräder an Touristen verleiht oder durch mobile Reparaturdienste Urlaubern bei Pannen oder anderen Schwierigkeiten hilft.

- In dem Quadranten rechts unten werden die privaten Personen benannt, die eine besondere arbeitsmarktpolitische Bedeutung haben. Denn hier geht es im wesentlichen um solche Personen, die erwerbslos sind und/oder eine Existenz gründen möchten (oder dies bereits getan haben). Darüber können im Tourismus weitere Privatpersonen wichtige Schlüsselfunktionen übernehmen. So sind ehrenamtlich tätige Fremdenführer für das touristische Profil ebenso von Bedeutung wie private Vereine, die beispielsweise die Instandhaltung der Wanderwege und deren Beschilderung zu ihrem Hauptbetätigungsfeld gemacht haben.

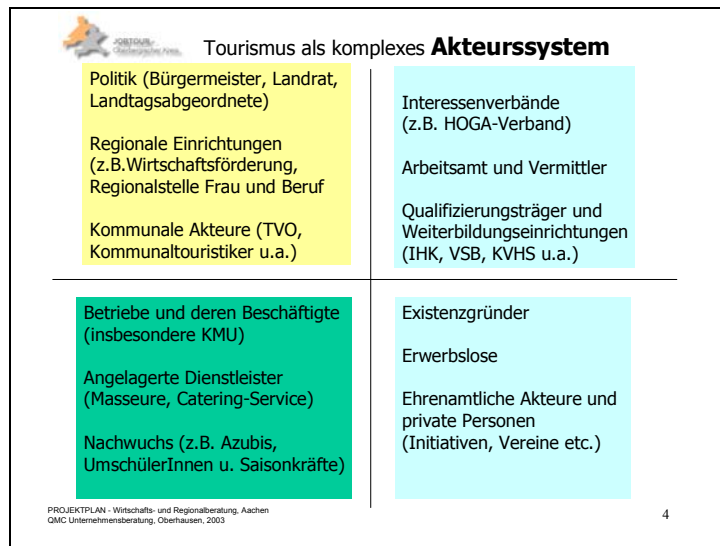
Ganz ohne Zweifel spielen aber noch zwei weitere Akteursgruppen eine wichtige Rolle:

- Links oben werden kommunale Akteure genannt: dazu gehören insbesondere die kommunalen Touristiker sowie der TVO, also der Tourismusverband des Oberbergischen Kreises.
- Rechts daneben im Quadranten findet man intermediäre Institutionen, wie beispielsweise IHK, HOGA-Verband, aber auch lokale wie regionale Qualifizierungsträger. Denn auch intermediäre Einrichtungen haben für die Implementierung eines integralen Qualifizierungskonzeptes eine zentrale Rolle.



Um die Lesbarkeit der Folien zu erhöhen, wurde ein Farbsystem in den Foliensatz implementiert. Die nachfolgende Folie zeigt dieses: Bei der Untersuchung und Beschreibung des Bereiches der Unternehmen wird die Farbe grün benutzt, hellblau umfasst „private Personen und Gruppen“, zu denen, wie bereits weiter oben ausgeführt, insbesondere auch arbeitsmarktpolitische Akteure (Erwerbslose, Exis-

tenzgründer etc.) sowie intermediäre Einrichtungen zählen. Gelb hingegen steht für all diejenigen, die im kommunalen Bereich Verantwortung für den Tourismusbereich inne haben.



2 Methodisches Design und Vorgehen

Der Projektverlauf von JOBTOUR gliederte sich grob in drei Phasen:

- Phase 1: Projektkonstituierung, Sammlung und Auswertung von Grunddaten, Auswahl und Anpassung der Analyseinstrumente
- Phase 2: Durchführung eines mehrstufigen Analyseverfahrens, Evaluation und Präsentation der Ergebnisse zur:
 - Ermittlung der Beratungs- und Qualifizierungsbedarfe in den Betrieben
 - Situation der Beschäftigten im Hinblick auf Weiterbildungserfordernisse
 - Struktur und Potentiale des regionalen Umfeldes.
- Phase 3: Konzeption innovativer und bedarfsgerechter Beratungs- und Qualifizierungsangebote sowie Entwicklung eines Handlungskonzeptes

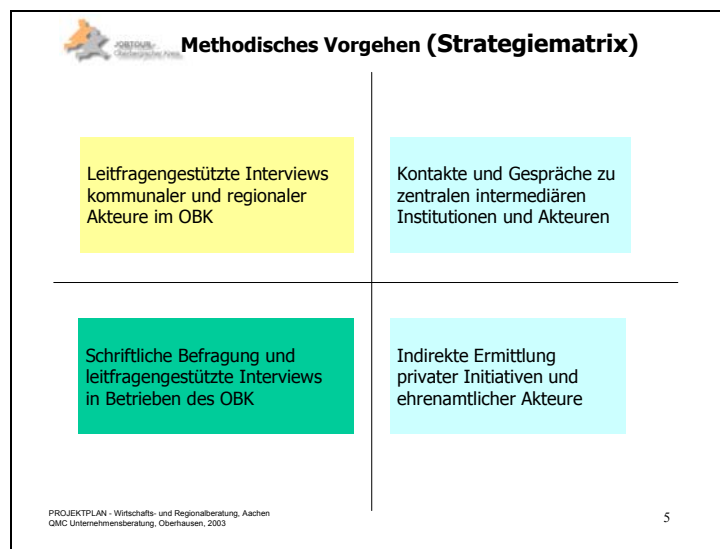
Die in den ersten Phasen vorgenommenen Grunddatensammlungen und breit angelegten Sondierungsanalysen führten schon nach kurzer Zeit zur Erkenntnis, dass es einer umfassenden wie weitreichenden Anpassung des methodischen Designs bedarf, wollte man der spezifischen Situation im Oberbergischen Kreis gerecht werden und die anvisierten Zielvorgaben tatsächlich erreichen. Hauptgrund für die Veränderung des methodischen Vorgehens waren:

- geringe Sensibilität für das Thema Tourismus und dessen Wachstum- und Beschäftigungspotentiale sowie
- wenig ausgeprägte und funktionierende Kooperations- und Netzwerkstrukturen.

Tourismus, dies wurde bereits angedeutet, ist ein komplexes Getriebe aus vielen Zahnrädern, die ineinander greifen müssen, will man Arbeitsplätze in diesem Bereich sichern und neue schaffen. Kreative Angebots- und Produktentwicklung und touristische Infrastruktur beispielsweise bedürfen einer engen Zusammenarbeit zwischen Betrieben und kommunalen bzw. regionalen Akteuren, moderne Serviceleistungen, wie etwa gepäckfreies (Rad-) Wandern machen die Kooperation mehrerer Betriebe notwendig, erfolgreiche Vermarktungsstrategien brauchen erfolgreiches Agieren der Kommunen in ihrer Gesamtheit.

Alle diese für einen erfolgreichen Tourismus notwendigen Strukturen sind im Oberbergischen Kreis nur rudimentär ausgebildet. Aus diesem Grund sowie wegen der komplexen Akteursstruktur wurde ein integrales Analyseverfahren entwickelt und angewandt. Im Rahmen von JOBTOUR sind alle Bereiche, also Unternehmen (grün), Kommunen (gelb), intermediäre Einrichtungen sowie private Personen und Gruppen (beide hellblau), detailliert in die Analyse mit einbezogen worden, wenngleich der Fokus eindeutig auf die beiden linken Quadranten, das heißt „Kommunen“ einerseits und „Betriebe“ andererseits gelegt wurde. Mit anderen Worten: War ursprünglich die Umfeldanalyse nur ein Aspekt, rückte sie bei der integralen Analyse ebenfalls in den Mittelpunkt.

Gleichwohl ist die arbeitsmarktpolitische Dimension immer vorrangig geblieben. Die Detailanalysen und deren Auswertung in der zweiten Phase haben mit aller Klarheit gezeigt, dass diese erweiterte und veränderte Schwerpunktsetzung richtig und wichtig war. Die nachfolgende Folie zeigt die Instrumente, mit denen die einzelnen Bereiche untersucht wurden.



Die Analyse im Kommunalsektor basierte im wesentlichen auf leitfragengestützten Interviews. Der Interviewleitfaden bestand aus

- standardisierten Fragen mit geschlossenen Fragestellungen (Antwortvorgaben) und
- offenen Fragen, deren Antworten protokollarisch festgehalten wurden.

Die Fragen des Leitfadens zielten darauf, „Grunddaten“ „Situation und Perspektiven im Tourismus“, „Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Kommunen“ sowie „Qualifizierungsbedarfe für Kommunal-touristiker“ zu erfassen. Neben der reinen Erfassung von Fakten und objektiven Daten ging es in den Gesprächen insbesondere auch darum, persönliche Stimmungen, Einschätzungen und Meinungen der kommunalen Akteure aufzunehmen.

Wengleich Konzeption, Befragung und Auswertung der leitfragengestützten Gespräche einen nicht unerheblichen Zeitaufwand bedeuteten, führten sie zu interessanten wie wichtigen Ergebnissen, die als ein Teilmoment unmittelbar in das Integrale Qualifizierungskonzept (siehe Punkt 4 und 5) eingeflossen sind. Bei einer schriftlichen Befragung wären allzu viele Zwischen- und Untertöne, „Bemerkungen am Rande“ und sonstige interessante Details verborgen geblieben. Diese Methode machte zudem direkte Vergleiche zwischen einzelnen Kommunen möglich. Dies war bei dem Intermediären Bereich nicht notwendig, weshalb hier mit einem auf den jeweiligen Gesprächspartner zugeschnittenen Stichwortleitfragen gearbeitet wurde.

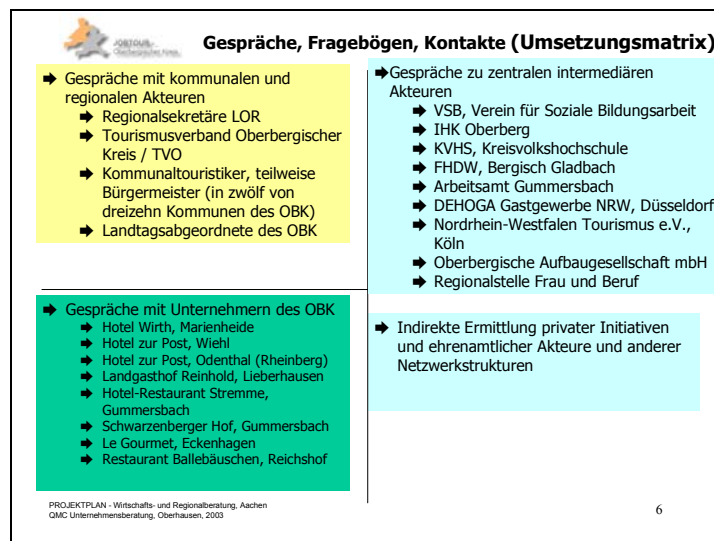
Aufgrund der Laufzeit und finanziellen Ausstattung konnten arbeitsmarktpolitisch-relevante Gruppen und Personen (Erwerbslose, Qualifizierungsteilnehmer, Existenzgründer etc.) nicht eigens interviewt werden. Allerdings konnten durch spezielle Befragungen beim VSB, Arbeitsamt und anderen Einrichtungen indirekt Rückschlüsse gezogen und in die Konzeption der Beratungs- und Qualifizierungsangebote eingewoben werden.

Auch im Unternehmenssektor musste die ursprüngliche vorgesehene Methodik im Projektverlauf verändert bzw. angepasst werden. Im Verlauf des Projektes war eine zweistufige Vorgehensweise zur Erhebung von Unternehmerrassagen vorgesehen. Die erste Stufe beinhaltete die Durchführung einer schriftlichen Befragung zur Erhebung spezifischer Probleme und Bedarfe, etwa im Hinblick auf Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeitszeiten, Qualifizierungsangebote, in ca. 100 HOGA-Betrieben des Oberbergischen Kreises. Wobei in einem ersten Durchlauf geplant war, Unternehmen anzuschreiben, zu denen der Verein für soziale Bildung (VSB) als direkter Projektpartner enge Kontakte pflegt, während der zweite Durchlauf auf keine spezifischen HOGA-Betriebe zugeschnitten war. Dieses zweistufige Verfahren sollte dazu dienen, einerseits Einschätzungen über bestehende Qualifizierungsangebote und Weiterbildungsmaßnahmen zu bekommen, andererseits Qualifizierungsbedarfe zu eruieren.

In der ersten Stufe wurden 55 Fragebögen an Unternehmen im Oberbergischen Kreis versandt, lediglich zwei haben diesen ausgefüllt und zurückgesandt. Die beiden Antwortbögen kamen von Betrieben in Lindlar, für ein persönliches Interview standen diese Unternehmen aber nicht zur Verfügung. Aus diesem Grund wird auch hier auf eine Nennung der Unternehmen verzichtet. Die Rücksprache mit einigen der angeschriebenen Unternehmen ergab eine „große Müdigkeit“ bei der Beantwortung von Fragebögen und eine mangelnde Vorstellung vom unmittelbaren Nutzen für den eigenen Betrieb. Aufgrund dieser Angaben wurde das Projektdesign angepasst, denn wenn selbst Unternehmen, die mit einem bekannten Träger der Region in Kontakt sind oder gar kooperieren, ablehnen, einen Fragebogen auszufüllen, wären die Aussichten auf eine positive Rückmeldung bei einer Versendung an „anonyme“ Unternehmen wohl noch weitaus geringer.

Daher konzentrierte sich die Analyse auf die Durchführung strukturierter Intensivinterviews. Letztere hatten entgegen der ursprünglichen Planung nun zwei Aufgaben: Neben der Erhebung von notwendigen Basisdaten standen im Vordergrund fundierte Einschätzungen über vorhandene Weiterbildungsmöglichkeiten einerseits, Beratungs- und Qualifizierungsbedarfe in den HOGA-Betrieben des Oberbergischen Kreises andererseits zu bekommen, um entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen und Qualifizierungskonzepte entwickeln zu können.

Insgesamt wurden in acht Betrieben mehrstündige Intensivinterviews durchgeführt. In der sich anschließenden Folie sind die Gesprächspartner in den einzelnen Quadranten benannt. Diese Zusammenstellung macht die quantitative Vielgliederigkeit und den qualitativen Umfang der gewählten Methode deutlich. Zudem kann sie auch als Umsetzungsmatrix bezeichnet und gelesen werden.

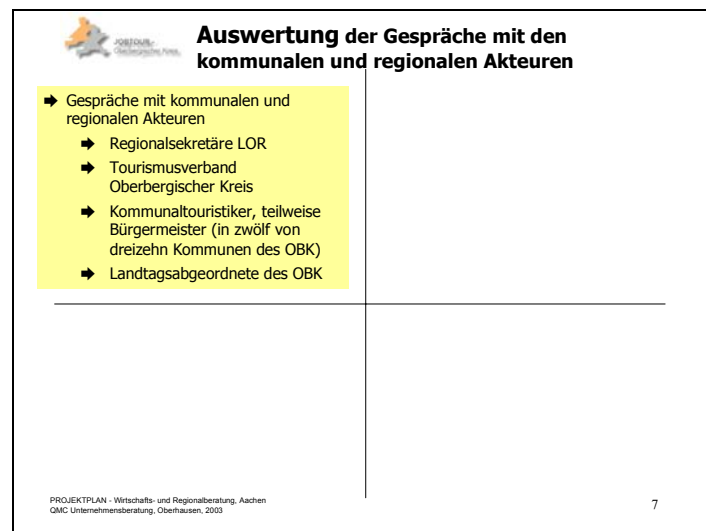


3 Analyseergebnisse und Interpretation


Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zu allen vier Kernbereichen dargestellt. Bis auf den privaten Bereich wurden in allen Segmenten Interviews und Gespräche geführt. Wie bereits zu Beginn erklärt, wurden die Ergebnisse des privaten Bereiches aus einer Grunddatenanalyse, aktuellen Arbeitsmarktstudien und indirekten Ableitungen gewonnen. Aus diesem Grund existiert zu diesem Bereich auch keine Deskription in Form von Kernaussagen. Letztere bilden den Fokus in Kapitel drei, denn die detaillierte Analyse der Gesprächsaussagen bildet letztlich die Grundlage für die Konzeption von passgenauen und bedarfsgerechten Beratungs- und Qualifizierungsmodulen.

3.1 Kommunalen Bereich

Die Basis für die Analyse des kommunalen Bereichs spiegelt sich in der nachfolgenden Abbildung:



Die Ergebnisse dieser Gespräche sind in den nächsten beiden Abbildungen zusammengefasst.




Zusammenfassung einiger Kernaussagen aus den „Gesprächen mit kommunalen und regionalen Akteuren“ (Auswahl, Teil 1)

- ⇒ Der wirtschaftlichen Stellenwert der Tourismusbranche im OBK ist nicht homogen und spielt weitgehend nur eine untergeordnete Rolle.
- ⇒ Entsprechend sind Infrastruktur und Dienstleistungen im Bereich Tourismus von unterschiedlicher Intensität - je nach Standort.
- ⇒ Wirtschaftliche Prioritäten liegen überwiegend in Industrie und Handwerk.
- ⇒ Ausrichtung der Tourismusangebote auf Tages- und Kurzurlauber, junge Familien, Messegäste, Sportangebote (insbesondere Rad-/Wanderungen), Industrie- und Dorfkultur, gewachsene Bedeutung von Sanatorien und Kureinrichtungen.
- ⇒ Mit Ausnahme des TVO existieren nur wenige Kooperationsstrukturen (weder interkommunal, regional noch im Unternehmensverbund).

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

8



Zusammenfassung einiger Kernaussagen aus den „Gesprächen mit kommunalen und regionalen Akteuren“ (Auswahl, Teil 2)

- ⇒ Finanzielle Ausstattung der Kommunen lässt kaum Spielräume
- ⇒ Kommunalen Touristikern wird seitens der Betrieben nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt
- ⇒ Kompetenzprofil der Angestellten entspricht nur sehr bedingt den erforderlichen Praxisanforderungen
- ⇒ Es bedurfte einer kreativen Angebotsentwicklung und erweiterten Nutzung vorhandener regionaler Ressourcen und Potenziale
- ⇒ Nachhaltigkeit von Aktionen und Kampagnen
- ⇒ Region muss besser vermarktet werden
- ⇒ Fehlende Event- und Projektmanagementkenntnisse verhindern größere Aktionen, Planungen und neue Kooperationsformen
- ⇒ Kommunaltouristikern fehlen Kenntnisse über lokale und regionale Tourismus- und Freizeitmöglichkeiten

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

9

Fehlende Finanzmittel und eine nicht vorhandene einheitliche Ausrichtung im Bereich Tourismus gehören aus Sicht der Kommunaltouristiker zu den Kernproblemen im Oberbergischen Kreis. Andere Akteure und insbesondere die befragten Unternehmer stimmten dieser Einschätzung weitgehend zu (siehe weiter unten). Da diese Defizite bzw. Schwierigkeiten nur mittel- oder langfristig zu beseitigen sein werden, muss der Fokus, so der allgemeine Tenor, zunächst auf konkrete Maßnahmen in der Gegenwart gelenkt werden, die erste Impulse im Hinblick auf Tourismus im allgemeinen und arbeitsorientierte Modernisierung im speziellen geben.

Die deutliche Mehrheit der Kommunaltouristiker sprach sich dafür aus, zunächst die Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen Kommunen auf der einen Seite und den Betrieben auf der anderen zu verbessern bzw. auszubauen. Auch die regionalen Touristikkenntnisse sollten nach Ansicht der Befragten ausgebaut werden. Beide Aspekte sind zentraler Bestandteil im Modularisierungssystem. Neben diesen Erfordernissen wurden oftmals auch Infrastrukturbedarfe benannt, die nun nachfolgend abgebildet werden.

3.1.1 Infrastrukturbedarfe



A: Infrastrukturbedarfe aus Sicht der kommunalen und regionale Akteure (Auswahl)

Bedarfe hinsichtlich Nutzung, Planung sowie Aufbau touristischer Einrichtungen - untergliedert nach harten und weichen investiven Standortfaktoren, Nennungen spiegeln meist lokale, nicht regionale Bedarfe wieder (u.a.):

| | |
|---|--|
| <p>„Harte Faktoren“</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ großes Tagungshotel mit Allroundangebot ➤ Sporthotels ➤ Themenhotels (gehobener Standard) ➤ Hotels mit Angebotsvielfalt ➤ Cafés (gehobener Standard) ➤ Spezialitätenrestaurants ➤ Ferienwohnungen ➤ | <p>„Weiche Faktoren“</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sportevents ➤ Möglichkeiten für neue Freizeitaktivitäten (Mountainbike) ➤ Wellness- und Fitnessangebote ➤ Rad- und Wanderwege ➤ Nutzung der Talsperren ➤ Verbesserung und Nutzung alter Eisenbahnstrecken ➤ Alte „Handelswege“ ➤ Historische Dorfkerne ➤ |
|---|--|

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

11

Die benannten Aspekte spiegeln, um dies noch einmal zu betonen, die Ergebnisse aus den Gespräche mit den kommunalen und regionalen Akteuren wider. Wichtig ist hier, dass die Akteure sehr stark aus den Bedürfnissen und Erfordernissen Ihres unmittelbaren Verantwortungsbereiches heraus argumentiert haben. Mit anderen Worten: Zumeist stand bei der Bedarfsnennung die lokale bzw. kommunale Bedarfslage bzw. Situation im Vordergrund. Doch gerade diese von lokalen Erfordernissen geleitete Sichtweise machte deutlich, dass es im Oberbergischen Kreis erhebliche Defizite im Infrastrukturbereich gibt. So fehlen etwa einige Cafés, gerade solche mit gehobenem Standard.


Wenngleich die Bedarfe durch detaillierte Analysen weiter fundiert werden müssten, machen auch diese Aussagen noch einmal deutlich, dass „kommunales Kirchturmdenken“ wenig sinnvoll ist, sondern die regionale Gesamtsicht, gerade was den Bereich Tourismus angeht, von zentraler Bedeutung ist. Die Kernfragen in diesem Zusammenhang heißen denn auch: Wo will sich die Region OBK touristisch positionieren? Was ist dafür kurz-, mittel- und langfristig notwendig? Was ist bereits initiiert worden? Welche positiven und negativen Erfahrungen wurden in den vergangenen Jahren gemacht? Was haben andere Regionen im Tourismusbereich erfolgreich umgesetzt?

Die oben angeführten Aspekte geben einen ersten Anhaltspunkt, in welchen Bereichen der harten und weichen Faktoren mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur ansetzen könnten. Primär geht es allerdings nicht darum, um dies noch einmal zu betonen, im Oberbergischen Kreis „alles“ neu zu schaffen oder den genannten Bedarfen im Infrastrukturbereich eine übergroße Bedeutung beizumessen. Vielmehr sollte man zuerst die endogenen Potentiale nutzen und in weiteren Schritten analysieren, welche innovativen Neuerungen und strukturellen Veränderungen notwendig sind.

Diese Sichtweise scheint bei den befragten Akteuren durchaus ausgeprägt zu sein, denn in den nachfolgenden Zielsetzungen finden sich diese Gedanken ansatzweise wieder.

3.1.2 Zielvorstellungen

- Kurz-, mittel- und langfristig



B: Zielvorstellungen aus Sicht der kommunalen und regionalen Akteure (Auswahl)

- **langfristig**
 - Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes
 - Stärkung des Dachverbands (TVO) und Optimierung des regionalen Konsens („Wir-Gefühl“)
 - Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen im Dienstleistungssektor Tourismus
- **mittelfristig**
 - Optimierung der Medienpräsenz, Imagebildung
 - Betriebliche, interkommunale und regionale Vernetzung
 - Optimierung der gemeinsamen Vermarktung, Bündelung der Angebote
 - Entwicklung neuer und kreativer Angebote
 - Erweiterung und Verbesserung der Beschilderung der Rad- und Wanderwege
 - stärkere Einbindung der Talsperren in eine Tourismusstrategie
- **kurzfristig**
 - Verbesserung der Dienstleistungs- und Kundenorientierung
 - Optimierung der kommunalen Organisation und interkommunalen Kommunikation

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003


12

Die Notwendigkeit zur OBK-weiten Abstimmung wächst mit der Fristigkeit der Ziele. Nur wenn sich die Aktivitäten an einem gemeinsamen Verständnis und unter einer gemeinsamen Zielsetzung ausrichten wird ein nachhaltiger und wirksamer wirtschaftlicher Erfolg zu erzielen sein.

Bereits vorhandene Ansätze, wie die regelmäßigen Abstimmungsrunden zwischen TVO und den Leiter/innen der Fremdenverkehrsämter, sollten sinnvollerweise ausgebaut werden. Trotzdem gilt es, so schnell wie möglich das „Touristische Dach für den OBK“ zu definieren.

3.1.3 Hindernisse und Probleme

- Teilweise „unabänderlich“



C: Probleme im Bereich „Tourismus“ aus Sicht der kommunalen und regionalen Akteure

- ⇒ Finanzielle Engpässe (Haushaltssicherung durch den RP)
- ⇒ Unterschiedliche politische und wirtschaftliche Prioritäten: Tourismus wird als Faktor zur Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsentwicklung zu wenig erkannt
- ⇒ Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Verwaltung
- ⇒ Interkommunale Zusammenarbeit und Kommunikation
- ⇒ Fehlende Leitbilder und Konsensentscheidungen im Bereich Tourismus
- ⇒ Unterschiedliche Zielvorstellungen (Orientierung Köln oder Wuppertal; „Bergisches Land“ vs. „Oberberg“)
- ⇒ Fehlende konzeptionelle Basis
- ⇒ Fehlende Verbundprojekte, fehlende Projektentwicklungen
- ⇒ Verwaltung vs. Entwicklung touristischer Ziele (fehlende Fachkräfte)
- ⇒ Öffentlichkeitsarbeit und Marketing / Präsentationen auf Messen etc.
- ⇒ Konkurrenz innerhalb der Region
- ⇒ schwache finanzielle Ausstattung des TVO

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

13

Die Erreichung der unter B. benannten Zielsetzungen wird durch die hier aufgeführten Gründe derzeit verhindert. Eine schnelle und deutliche Verbesserung der Gemeindefinanzen ist zur Zeit nicht zu erwarten, von daher sind Fortschritte immer an dem finanziell Machbaren zu orientieren.

Vordringliche Aufgabe im OBK ist auch nicht die Umsetzung kostspieliger Maßnahmen, sondern vielmehr der Aufbau einer Kooperations- und Netzwerkstruktur für den gesamten Kreis. Der Finanzbedarf für diese Maßnahme ist durchaus überschaubar, weil die verantwortlichen Akteure dies während ihrer Dienstzeit bewältigen können. Entscheidend für den Erfolg eines Netzwerks ist auch die Bereitschaft aller Partner in diesem Netzwerk aktiv mitzuarbeiten. D.h. nicht ein zentraler Koordinator (wie z.B. der TVO) ist für die Abarbeitung der Aufgaben zuständig, sondern die Aufgaben werden gleichmäßig auf die Netzwerkmitglieder verteilt. Der oftmals geäußerte Wunsch nach einem „Kümmerer“ als zentralem Koordinator erscheint als nicht vordringlich, da die Erfahrung zeigt, dass Vordenker zwar Ideen einbringen können, diese aber an geeigneter Stelle, d.h. von den Netzwerkpartnern umgesetzt werden müssen. Die Funktion des Koordinators wird insofern oftmals überschätzt, da zusätzlich konkrete Umsetzungsschritte erwartet werden. Vor diesem Hintergrund muss sich im OBK auf dem Gebiet des Tourismus eine aktive Form der Zusammenarbeit entwickeln, die nicht nur die kommunalen Akteure, sondern auch die Unternehmen und Verbände mit einbezieht und tatsächlich kooperative Schritte unternommen werden.

Deshalb sollte von der politischen Ebene das Ziel Tourismus dort verankert werden, wo entsprechende Voraussetzungen vorliegen und die Bereitschaft zur Mitarbeit gegeben ist. Die Integrale Schematisierung bzw. das integrale Qualifizierungskonzept, das im weiteren Verlauf noch ausführlich dargestellt wird, hebt genau darauf ab.

3.1.4 Qualifizierungsbedarfe

- systematisiert

D: Systematisierung hinsichtlich der Qualifizierungsbedarfe auf kommunaler und regionaler Ebene (Übersicht)

- ⇒ Touristik
 - ⇒ Kenntnisse und praktische Kompetenzen
- ⇒ Kooperation und Netzwerkarbeit
 - ⇒ Zusammenarbeit mit Unternehmen und kommunale Vernetzung
- ⇒ Kundenorientierung und Service
 - ⇒ Dienstleistungsverständnis und Kundenorientierung
- ⇒ Organisation und Kommunikation
 - ⇒ Informationsmanagement und Kommunikationsprozesse

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

14

Professionelle Arbeit im Bereich Tourismus lässt sich nicht als Zusatzaufgabe nebenher verrichten und erfordert spezifische Kenntnisse über die betrieblichen Abläufe und die Marktverhältnisse. Notwendig sind klare Anforderungsprofile und Qualifizierungspläne für die im OBK-Tourismus beschäftigten MitarbeiterInnen der kommunalen und regionalen Ebene.

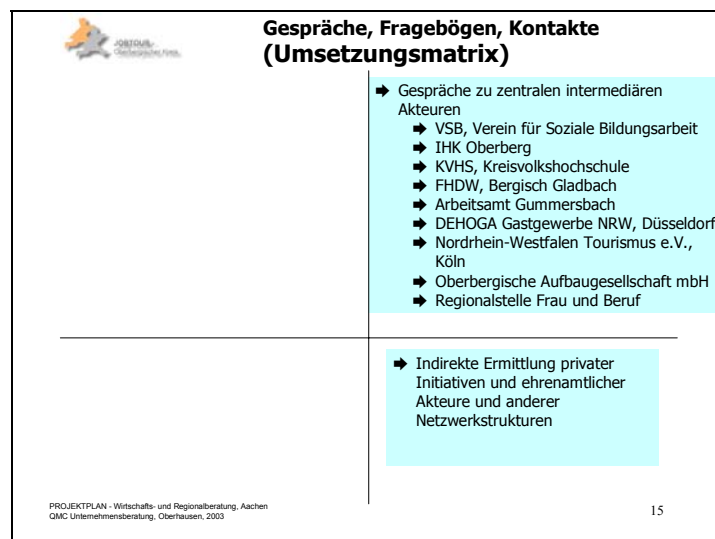
Darüber hinaus erfordert die Erarbeitung und Umsetzung eines touristischen OBK-Leitbildes eine tragfähige Netzwerkstruktur in der Region. Diese Struktur muss aufgebaut und vor allem auch aufrechterhalten werden. Die Verantwortlichen müssen sich demnach mit den Methoden und Verfahren zur Arbeit in Netzwerken und der Aufrechterhaltung der Netzwerkarbeit vertraut machen.

Unmittelbar mit dieser Aufgabe in Zusammenhang steht die Notwendigkeit, eine tragfähige Struktur und einen formalen Rahmen für die Abwicklung der notwendigen Kommunikations- und Informationsprozesse zu geben. Hier gilt es, die Kommunikation und die Information nach Außen und Innen so zu gestalten, dass nachhaltige und positive Kooperationseffekte entstehen.


Tourismus hat sehr viel mit den Fragen zu tun: Was will mein Kunde? Und wer ist mein Kunde? Diese Fragen müssen strukturiert und klar beantwortet werden, dann kann sich auch ein einheitliches Dienstleistungsverständnis im OBK durchsetzen.

3.2 Intermediärer Bereich

Die Gesprächspartner des intermediären Bereiches sind in der nachfolgenden Abbildung aufgelistet:



Aus den Gesprächen wurden folgende Kernaussagen abgeleitet:




Zusammenfassung einiger Kernaussagen aus den Gesprächen „Intermediärer Bereich“ (Auswahl, Teil 1)

- ➔ Tourismus ist ein wichtiger Dienstleistungsbereich, Ausbau und Förderung muss deshalb verstärkt werden
- ➔ ausgeprägte Netzwerkstrukturen und kooperatives Agieren auf allen Ebenen notwendig
- ➔ Qualifizierungsangebote (z.B. der IHK) werden kaum oder gar nicht genutzt
- ➔ Zur Stärkung des Tourismus wäre eine enge Kooperation und Anbindung an Köln empfehlenswert / nicht empfehlenswert (sehr divergente Einschätzungen)
- ➔ Oftmals mangelnde Kenntnisse über den Oberbergischen Kreis als Tourismusregion bei vielen Akteuren
- ➔ Touristisches Leitbild fehlt
- ➔ Servicedefizite (z.B. keine Buchungen über Internet derzeit möglich) sollten alsbald verbessert werden

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

16



Zusammenfassung einiger Kernaussagen aus den Gesprächen „Intermediärer Bereich“ (Auswahl, Teil 2)

- ➔ Innovative und kreative Angebotsentwicklung zum Erhalt und Schaffung neuer Arbeitsplätze dringend geboten
- ➔ Unterschiedliche Prioritäten erschweren die Arbeit im Bereich Tourismus
- ➔ Mangelnde Bereitschaft seitens der Betriebe mit Akteuren zusammenzuarbeiten sind hinderlich
- ➔ Transparenz über Interessen und Ziele der Akteure fehlt
- ➔ Mit der Neuregelung der 325€ Jobs wird sich die Lage im HoGa-Bereich entspannen, da dann wieder eher und mehr solcher Kräfte eingestellt werden können
- ➔ Öffentlichkeitsarbeit hat sich verbessert (Reichshof), wenngleich der OBK als Tourismusregion nachwievor kaum bekannt ist
- ➔ Informationsaustausch und -management nicht hinreichend ausgebaut

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

17

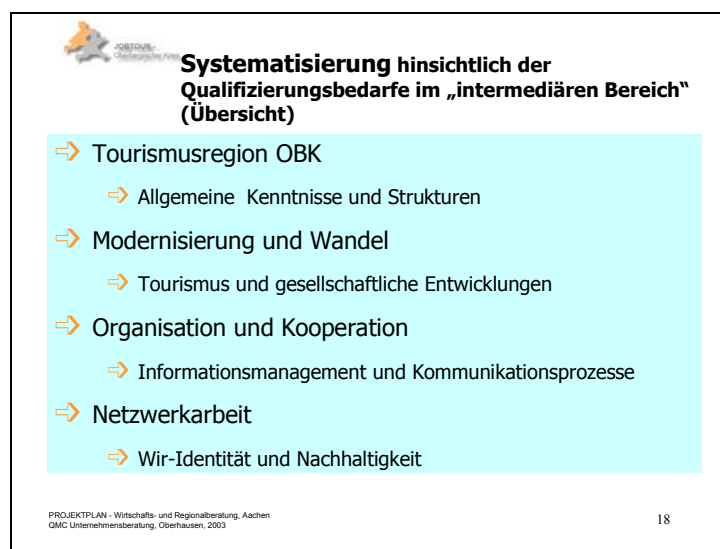
Die fehlende Entscheidung zur Ausrichtung des OBK zeigt sich auch in den Gesprächen mit den Vertretern des intermediären Bereichs. Einerseits erwartet man durch die enge Zusammenarbeit mit Köln einen positiven Schub für den Tourismus in der Region, andererseits befürchtet man ein Absinken in die vollständige Bedeutungslosigkeit, wenn man sich mit einem starken Partner wie Köln zusammenschließt. Hier zeigt sich nochmals die dringende Notwendigkeit einer klaren Ausrichtung des OBK und einer Entscheidung wie und mit wem kooperiert werden soll. Wenngleich es nicht die Aufgabe dieses Projektes war, sich mit dieser Problematik im Detail auseinander zusetzen, zieht sie sich doch wie ein roter Faden durch alle Gespräche. Es ist daher zu empfehlen, den Tourismus, stärker als dies bisher geschehen ist, zu thematisieren, um Fortschritte im Hinblick auf Kooperation, Vernetzung und Leitbildentwicklung zu erreichen. Erste Schritte (Tourismusworkshop) sind getan, weitere sollten folgen.

Eine weitere Schwierigkeit, das zeigen die Auswertungen deutlich, liegt in der mangelnden Bereitschaft der Betriebe mit anderen Akteuren zusammen zu arbeiten. Die zu geringe Bereitschaft der Un-

ternehmen mit anderen Akteuren zu kooperieren resultiert zum einen aus dem vorhandenen Zeitproblem bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region und zum anderen aus den bisher gemachten Erfahrungen der Betriebe mit der oft schwerfälligen Koordinierung bei der Kooperation und mangelnder Zielorientierung. Notwendig ist der erneute Aufbau von Vertrauen in die Sinnhaftigkeit von Engagement und Zusammenarbeit, auf beiden Seiten. Eine sehr ähnliche Argumentation gilt auch für die beklagte mangelnde Bereitschaft zu außerbetrieblicher Weiterbildung auf Seiten der Unternehmen.

Wegen der Ähnlichkeit der weiteren Aussagen zu den Aussagen aus dem kommunalen Bereich und zur Vermeidung von Redundanz sei auf die Ausführungen unter 3.1 verwiesen.

Die Systematisierung der Qualifizierungsbedarfe im intermediären Bereich ist im nachfolgenden Schaubild dargestellt:



Die Systematisierung verdeutlicht die Ähnlichkeit des Qualifizierungsbedarfs im kommunalen und intermediären Bereich. Auch hier dominiert die Notwendigkeit der Vernetzung und Zusammenarbeit.


3.3 Privater Bereich

Der Projektrahmen ließ eine spezifische Befragung in diesem Bereich nicht zu. Die Gespräche mit Arbeitsmarktexperten, sei es beim Arbeitsamt, VSB oder anderen Einrichtungen, sowie die Grunddatenanalyse für den Oberbergischen Kreis lassen aber auch ohne solche Direktbefragungen fundierte Bewertungen und Empfehlungen zu.

Der private Bereich ist gleich in mehrerer Hinsicht für den Arbeitsmarkt bzw. die arbeitsorientierte Modernisierung von Bedeutung. So arbeiten im Tourismusbereich viele Aushilfskräfte, die ansonsten einer anderen Haupttätigkeit nachgehen. Aufgrund der spezifischen Situation im Oberbergischen Kreis finden zudem Existenzgründer (ICH-AG's) und Geringfügigbeschäftigte gute Chancen im Be-

reich Tourismus. So bieten ergänzende, neue Dienstleistungen im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie in der regionalen Freizeitwirtschaft noch ein erhebliches Potenzial, das im Sinne der Schaffung neuer Arbeitsplätze entwickelt und ausgeschöpft werden sollte. Zusätzlich gilt es, gemeinsam mit den Betrieben vor Ort, zu prüfen, in wie weit Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte durch bedarfsgerechte Qualifikation in den Dienstleistungsbereich Tourismus und im engeren Sinne in Betriebe des HOGA-Gewerbes integriert werden können.


Des Weiteren können auch private Initiativen, wie das Beispiel „Straße der Arbeit“ eindrucksvoll unter Beweis stellen, sehr positiv in einer Region wirken und zur Sicherung und möglicherweise auch zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen nicht unwesentlich beitragen. Deshalb ist auch im privaten Bereich eine erweiterte Zielgruppenzuordnung sinnvoll.



Gespräche, Fragebögen, Kontakte (Umsetzungsmatrix)

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Gespräche zu zentralen intermediären Akteuren <ul style="list-style-type: none"> ➔ VSB, Verein für Soziale Bildungsarbeit ➔ IHK Oberberg ➔ KVHS, Kreisvolkshochschule ➔ FHDW, Bergisch Gladbach ➔ Arbeitsamt Gummersbach ➔ DEHOGA Gastgewerbe NRW, Düsseldorf ➔ Nordrhein-Westfalen Tourismus e.V., Köln ➔ Oberbergische Aufbaugesellschaft mbH ➔ Regionalstelle Frau und Beruf |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Indirekte Ermittlung privater Initiativen und ehrenamtlicher Akteure und anderer Netzwerkstrukturen |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003 15



Systematisierung hinsichtlich der Qualifizierungsbedarfe im Bereich „Private Personen und Gruppen“ (Übersicht)

- ⇒ Angebotsentwicklung
 - ⇒ Reform und Erweiterung
- ⇒ Netzwerke und Zusammenarbeit
 - ⇒ Informationsmanagement
- ⇒ Verwaltung und Ehrenamt
 - ⇒ Private Initiativen fordern und fördern
- ⇒ Existenzgründung und Nachfolge
 - ⇒ Tourismus als Chance

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003 19

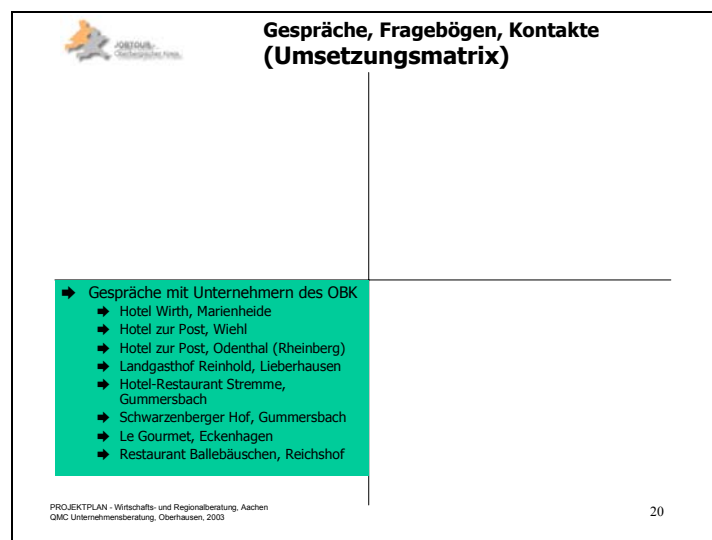
Wenn klar ist, in welche Richtung sich der Tourismus im OBK entwickeln will und wird, entstehen viele neue Aufgaben, die nicht alle von den bisher vorhandenen Unternehmen abgedeckt werden können. Hier ergibt sich eine Perspektive für zusätzliche Beschäftigung und ggf. weitere Existenzsicherung.

Dieser Aspekt muß in die Tourismuskonzeption im OBK aufgenommen werden. Es sollte jede Möglichkeit zur Förderung privater Initiativen oder sogar selbständiger Tätigkeit im Rahmen der Weiterentwicklung des Tourismuskonzeptes für den OBK gefördert werden.

Das ehrenamtliche Engagement vieler Personen und Gruppen im Bereich Tourismus ist sehr wichtig. Ausschulungsmaßnahmen, Führungen, Helfertätigkeiten und anderes ließen sich oftmals ohne ehrenamtliches Engagement überhaupt nicht (mehr) bewerkstelligen. Deshalb gilt es gerade in Zeiten knapper Mittel, Verfahren zu entwickeln wie dieses Engagement erhalten bzw. weiter gesteigert werden kann. Hier geht es nicht um die Gestaltung von modernen „Ausbeutungskonzepten“, sondern um die Schaffung von Synergien zwischen dem Wunsch nach einer sinnvollen Tätigkeit und der Übertragung von Aufgaben. Im weiteren Verlauf gibt es eine Reihe von Spezifizierungen, durch die der Bedeutung des Privaten Sektors noch deutlicher zum Vorschein kommen wird.

3.4 Unternehmen

Einbezogen in die Interviews waren die nachfolgend benannten Unternehmen. Zusätzlich konnten zwei Fragebögen mitausgewertet werden.



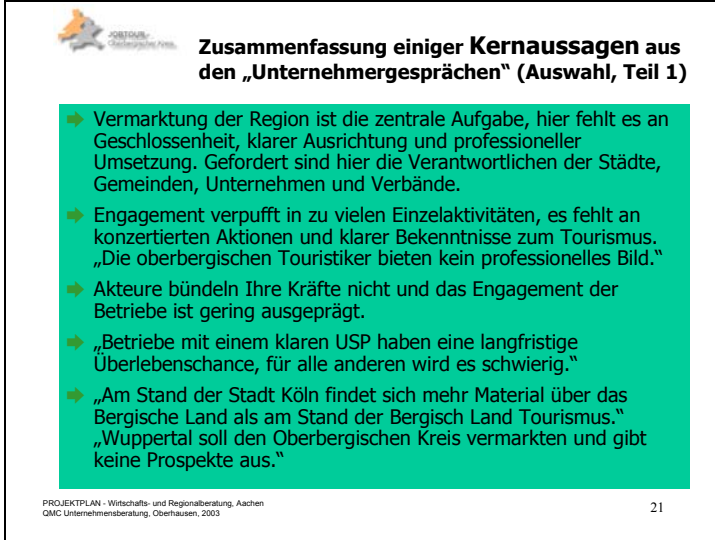
Zur geplanten und durchgeführten Vorgehensweise sei an dieser Stelle auf das Kapitel 2 verwiesen.

Im Rahmen dieses Projektes lag der Schwerpunkt auf der Durchführung von strukturierten Interviews. Diese Interviews hatten entgegen der ursprünglichen Planung nunmehr zwei Aufgaben, einerseits die Erhebung der notwendigen Basisdaten und andererseits die Konkretisierung sowie Vertiefung der aus den Basisdaten abzuleitenden Erkenntnisse. Hierdurch ergab sich eine erhebliche Verlängerung der einzelnen Gesprächsdauern. Dies ist der Hauptgrund dafür, dass sich lediglich acht Unternehmen bereitgefunden haben, an diesen Interviews teilzunehmen. Bei den Unternehmen handelt es sich durchweg um eigentümergeführte Hotel- und Restaurantbetriebe bzw. nur um Restaurantbetriebe. Alle Betriebe bilden aus und haben auch aktuell Auszubildende beschäftigt.

In der Mehrzahl werden Mitarbeiter beschäftigt, die über eine einschlägige Ausbildung verfügen. Die Anzahl der un- bzw. angelernten Arbeitskräfte beschränkt sich auf die Bereiche Reinigung / House-keeping, Spüldienst etc.

Alle Unternehmen leiden derzeit unter der schwachen Gesamtkonjunktur und einem damit verbundenen Spareffekt bei den Ausgaben für gastronomische oder hotelbezogene Leistungen.

Nachfolgend werden zentrale Kernaussagen aus den Unternehmengesprächen dargestellt.



Zusammenfassung einiger Kernaussagen aus den „Unternehmengesprächen“ (Auswahl, Teil 1)

- Vermarktung der Region ist die zentrale Aufgabe, hier fehlt es an Geschlossenheit, klarer Ausrichtung und professioneller Umsetzung. Gefordert sind hier die Verantwortlichen der Städte, Gemeinden, Unternehmen und Verbände.
- Engagement verpufft in zu vielen Einzelaktivitäten, es fehlt an konzertierten Aktionen und klarer Bekenntnisse zum Tourismus. „Die oberbergischen Touristiker bieten kein professionelles Bild.“
- Akteure bündeln Ihre Kräfte nicht und das Engagement der Betriebe ist gering ausgeprägt.
- „Betriebe mit einem klaren USP haben eine langfristige Überlebenschance, für alle anderen wird es schwierig.“
- „Am Stand der Stadt Köln findet sich mehr Material über das Bergische Land als am Stand der Bergisch Land Tourismus.“ „Wuppertal soll den Oberbergischen Kreis vermarkten und gibt keine Prospekte aus.“

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

21

Aus Sicht der Unternehmen ist es wichtig, mehr Menschen mit den Möglichkeiten und Angeboten des OBK vertraut zu machen und die Region systematisch touristisch zu entwickeln. Hier existieren im OBK regional sehr große Unterschiede sowie Egoismen im Bemühen ein touristisches Konzept umzusetzen. Dieses Ungleichgewicht kann durch die einzelnen Unternehmen nicht aufgefangen werden. Gerade vor dem Hintergrund, das beispielsweise in der Messestadt Köln eine immense Bettenkapazität aufgebaut worden ist und dort mittlerweile Übernachtungspreise angeboten werden, die von den kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht kostendeckend realisiert werden können, ergibt sich eine zunehmende Dringlichkeit.

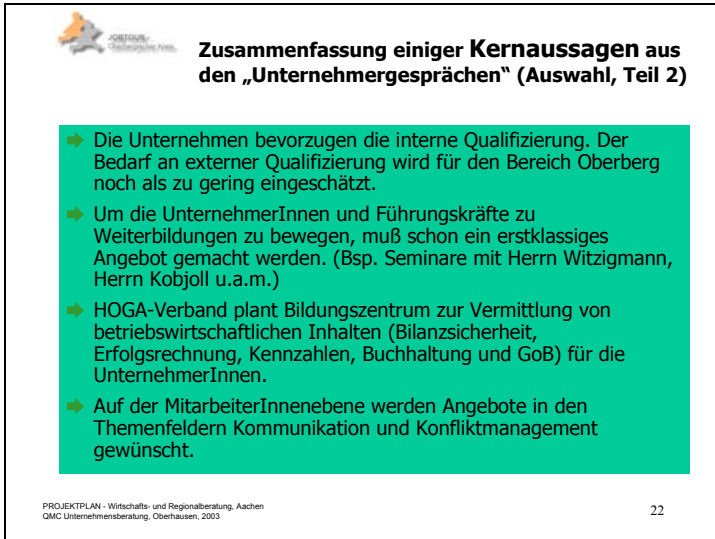
Problematisch ist nicht nur der unterschiedliche Stellenwert den Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den einzelnen Gemeinden hat, sondern eine im OBK verankerte Zerrissenheit bei der Orientierung nach Köln oder zum bergischen Städtedreieck (vergleiche weiter oben). Diese dichotomische Orientierung hat bisher, aus Sicht der Unternehmen, einen hohen Anteil an der schlechten Vermarktung des Kreises. Hinzu kommt eine Vielzahl an Entscheidungen und Erfahrungen, die bei den Unternehmen ein sehr unprofessionelles Bild bei der Strategie der Vermarktung erzeugen. Bisher gesammelte Erfahrungen mit der Vermarktung des OBK über Wuppertal waren nicht vertrauensbildend. Unabhängig davon, für welche Orientierung man letztlich plädiert (Köln oder bergisches Städtedreieck), notwendig ist eine zentrale Koordinierungsstelle im OBK und eine Kooperation mit einem der beiden „Pole“.

Aufgabe des Projektes war es nicht, festzustellen, bei welcher Orientierung mehr zu erwarten ist. Bevor allerdings eine Entscheidung getroffen wird, sollte eine Gesamtkonzeption verabschiedet werden, auf deren Basis dann die „Kooperationsverhandlungen“ geführt werden können.

Auch mit einer besseren Vermarktung der Region wird es für das einzelne Unternehmen zunehmend wichtiger, das spezifische Profil und Angebot für den Gast herauszuarbeiten und gezielt zu vermarkten. Denn die Angebote sind vielfältig und auch die Vermarktungsmöglichkeiten haben sich durch neue Medien - wie etwa das Internet - verändert. Je klarer das Profil und die Ziele des Unternehmens sind, desto gezielter können die knappen finanziellen Ressourcen zur Vermarktung und Förderung der Stärken eingesetzt werden. Umso leichter fällt auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter.

Die oben zitierte Aussage zum USP (Unique Selling Position - Alleinstellungsmerkmal -) kann nur unterstützt werden. Genauso wie die Region OBK ein USP entwickeln muß, ist das einzelne Unternehmen hierzu aufgefordert.

Weitere wichtige Aspekte sind in nachfolgenden Abbildung dargestellt:



Zusammenfassung einiger Kernaussagen aus den „Unternehmergesprächen“ (Auswahl, Teil 2)

- ➔ Die Unternehmen bevorzugen die interne Qualifizierung. Der Bedarf an externer Qualifizierung wird für den Bereich Oberberg noch als zu gering eingeschätzt.
- ➔ Um die UnternehmerInnen und Führungskräfte zu Weiterbildungen zu bewegen, muß schon ein erstklassiges Angebot gemacht werden. (Bsp. Seminare mit Herrn Witzigmann, Herrn Kobjoll u.a.m.)
- ➔ HOGA-Verband plant Bildungszentrum zur Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Inhalten (Bilanzsicherheit, Erfolgsrechnung, Kennzahlen, Buchhaltung und GoB) für die UnternehmerInnen.
- ➔ Auf der MitarbeiterInnenebene werden Angebote in den Themenfeldern Kommunikation und Konfliktmanagement gewünscht.

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003 22

Die Unternehmen beklagen Probleme bei der Rekrutierung von Personal. Es mangelt allerdings nicht an der Quantität, sondern vielmehr an der Qualität. Hierbei bezieht sich „Qualität“ auf die Ebene der Basisqualifikation. Offensichtlich wird es für die Unternehmen immer schwieriger, gut ausgebildetes und motiviertes Personal zu finden. Bemängelt werden fehlende Kenntnisse in Bereich der beruflichen Grundlagen. Hier bezieht sich die Kritik vornehmlich auf erhebliche Mängel in der schulischen Ausbildung und auf die berufliche Erstausbildung. Den Schulabgängern fehlt es häufig an gesichertem Grundlagenwissen in Deutsch und Mathematik. Hier erreicht auch der Ausbildungsbetrieb die Grenze seiner Möglichkeiten, denn dieses Grundlagenwissen zu vermitteln ist nicht die Aufgabe des Ausbildungsbetriebs und kann dort auch bei bestem Willen nicht geleistet werden.

Hier bietet allerdings gerade ein modulares Konzept die Möglichkeit einer schrittweisen Anpassung und Beseitigung der Qualifikationsdefizite. Dieser Aspekt spiegelt sich in den im Kapitel 6 entwickelten Modulen wider. Aus Sicht der Betriebe wären bei der Umsetzung einer modularen Vorgehensweise

zur Steigerung der Gesamtqualifikation selbstverständlich noch die unternehmensspezifischen Bedarfe abzuleiten und ein spezifischer Maßnahmenplan festzulegen. Allerdings bietet das hier entwickelte integrale Qualifizierungskonzept bereits gute Grundlagen.

In Bezug auf die Ausbildung in den Berufsschulen wäre es aus Sicht der Unternehmen wünschenswert, wenn die berufsspezifischen Ausbildungsinhalte stärker im Vordergrund stehen würden und auch die arbeitsspezifischen Belange der Unternehmen flexibler berücksichtigt werden könnten.

Die Erstausbildung und auch die Weiterbildung werden in den meisten Unternehmen intern organisiert. Auf externe Weiterbildungsangebote wird kaum zurückgegriffen. Anregungen und neue Ideen werden aus der Fachliteratur oder aus Gesprächen mit Kollegen entwickelt. Der Anteil an Anregungen aus dem Kreis der Mitarbeiter wird als sehr gering bezeichnet.

In einigen Unternehmen ist die Veranstaltung gemeinsamer, externer Weiterbildung gelebte Praxis. Es wird zum Beispiel mit allen Mitarbeitern ein „Weinseminar“ besucht, wo die Vermittlung fachlicher und geschmacklicher Inhalte im Vordergrund steht und anschließend wird der gastronomische Vergleich gesucht. In keinem der befragten Unternehmen gab es ein festes Budget für die Durchführung von „Testessen“ bei Wettbewerbern. Diese Aufgabe wird vornehmlich von den Eigentümern selbst wahrgenommen. Initiativen zur Aktivierung der Mitarbeiter in Bezug auf Anregungen, Vorschläge und neue Ideen zur Verbesserung / Veränderung waren in keinem Unternehmen institutionalisiert. Dieser Aufgabenbereich ist weiterhin bei den Inhabern bzw. Führungskräften verankert.

Eine Verbesserung der Gastorientierung ist in allen Unternehmen wichtig und ein Bereich in dem stetig intern gearbeitet wird. Die Bereiche der Kommunikation sowohl mit dem Gast, als auch mit den Kollegen sowie der Umgang mit Konflikten sind aus Sicht der Unternehmen wichtige Bereiche, in denen externe Angebote gewünscht werden. Für jede Form der Weiterbildung wird eines immer gefordert: Praxisbezug! Denn die Unternehmen wollen, dass die Mitarbeiter unmittelbare Lernerfolge in die betriebliche Praxis umsetzen können.

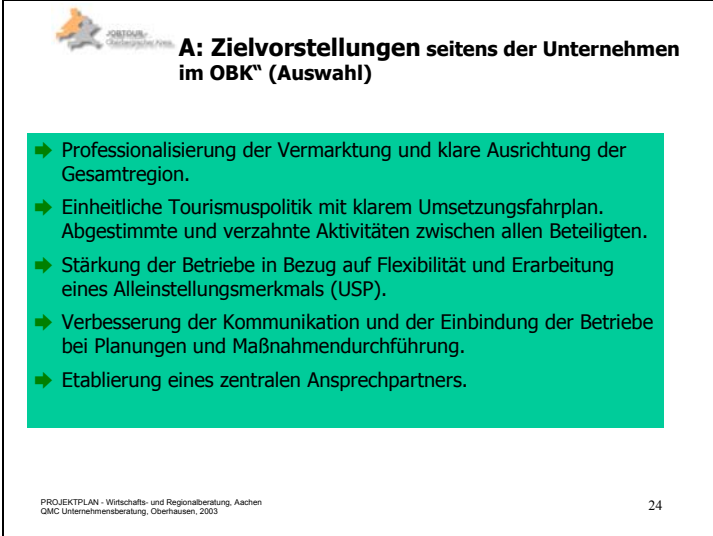
Um die Bereitschaft zur Teilnahme an externen Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen, müsste schon etwas ganz Besonderes geboten werden. Diese Einschätzung wurde in den Gesprächen mehrfach geäußert. Offensichtlich sind die Erfahrungen mit externen Angeboten bisher nur durchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich gewesen. Ein weiterer Aspekt für die mangelnde Bereitschaft, sich aktiv mit externer Weiterbildung auseinanderzusetzen, sind die damit verbundenen Kosten und die traditionell hohe Mitarbeiterfluktuation im HOGA-Bereich. Aus diesem Grund erscheint der erste notwendige Schritt die Gewinnung des Vertrauens der Unternehmen in eine qualifizierte Weiterbildung vor Ort notwendig. Dies umzusetzen ist eine zentrale Aufgabe der im Kapitel 7 beschriebenen Umsetzungsstrategie. Denn es muss nicht immer Herr Kobjoll sein oder ein Sternekoch, der den Unternehmen bei der Weiterentwicklung Ihrer betrieblichen Praxis hilft. Es gilt mit kleinen Schritten die Weiterentwicklung, angepasst an die Besonderheiten des OBK, zu gestalten.

Der Aufbau eines HOGA-Bildungszentrums in NRW wird von den Gesprächspartnern begrüßt, insbesondere der Schwerpunkt der betriebswirtschaftlichen Steuerung von Unternehmen ist aus Sicht der

Unternehmen wichtig. Eine Teilnahme an den möglichen Kursen wird aber von den tatsächlichen Inhalten und von den Preisen abhängig gemacht.

Bezugnehmend auf den Aspekt der Vermarktung ergeben sich die nachfolgenden Wünsche aus den geführten Unternehmerinterviews:

3.4.1 Zielvorstellungen der Unternehmen



A: Zielvorstellungen seitens der Unternehmen im OBK (Auswahl)

- ➔ Professionalisierung der Vermarktung und klare Ausrichtung der Gesamtregion.
- ➔ Einheitliche Tourismuspolitik mit klarem Umsetzungsfahrplan. Abgestimmte und verzahnte Aktivitäten zwischen allen Beteiligten.
- ➔ Stärkung der Betriebe in Bezug auf Flexibilität und Erarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals (USP).
- ➔ Verbesserung der Kommunikation und der Einbindung der Betriebe bei Planungen und Maßnahmendurchführung.
- ➔ Etablierung eines zentralen Ansprechpartners.

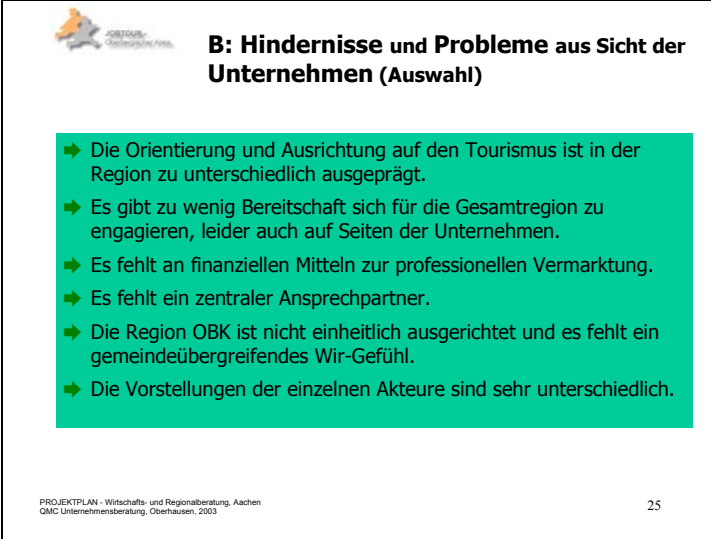
PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

24

Notwendig sind aus Sicht der Betriebe: eine klare Zielrichtung für die Vermarktung des OBK sowie ein präziser und strukturierter Umsetzungsplan. Es gilt die vielen regionalen Aktivitäten zu bündeln und spezifische Angebote für die einzelnen Gemeinden umzusetzen, und zwar unter einer klaren Zielsetzung.

Die Unternehmen stehen in der Verantwortung, die Initiativen zu unterstützen und den Kunden/Gästen ein klares Angebotsprofil zu bieten, damit die Erwartungshaltungen auch erfüllt werden können. Ohne eine Fortführung der betrieblichen Eigeninitiative und eine Verstärkung der klaren unternehmerischen Profilierung nutzt auch das beste Tourismuskonzept wenig. Hierzu erscheint es notwendig und sinnvoll, den Bereich der Kommunikation in den Unternehmen zu verbessern sowie die Kommunikation der touristisch verantwortlichen Institutionen mit den Unternehmen zu verbessern.

3.4.2 Hindernisse und Probleme



B: Hindernisse und Probleme aus Sicht der Unternehmen (Auswahl)

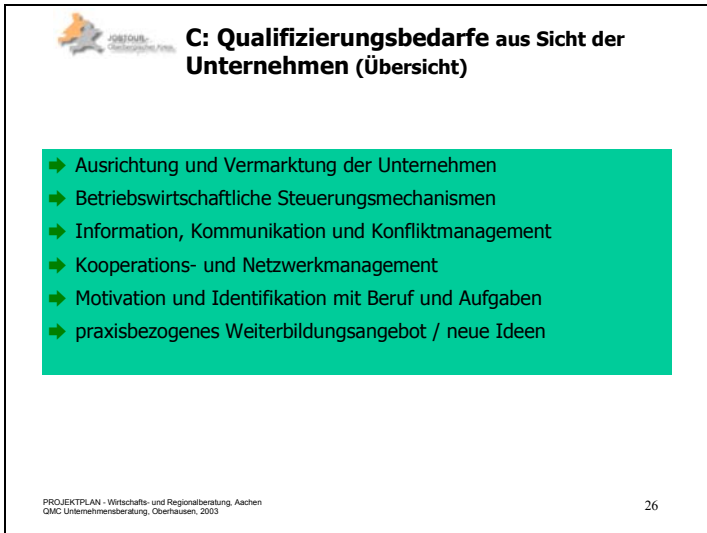
- ➔ Die Orientierung und Ausrichtung auf den Tourismus ist in der Region zu unterschiedlich ausgeprägt.
- ➔ Es gibt zu wenig Bereitschaft sich für die Gesamtregion zu engagieren, leider auch auf Seiten der Unternehmen.
- ➔ Es fehlt an finanziellen Mitteln zur professionellen Vermarktung.
- ➔ Es fehlt ein zentraler Ansprechpartner.
- ➔ Die Region OBK ist nicht einheitlich ausgerichtet und es fehlt ein gemeindeübergreifendes Wir-Gefühl.
- ➔ Die Vorstellungen der einzelnen Akteure sind sehr unterschiedlich.

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

25

Deutlich wird auch bei dieser Zusammenfassung, daß die Region OBK derzeit kein einheitliches, touristisches Bild abgibt. Eindeutige Ausrichtung und klare Orientierung – beide Momente müssen aus Sicht der Unternehmer im OBK umgesetzt werden. Ein erkennbares und nachvollziehbares Tourismuskonzept für den OBK würde sehr viele Unternehmen zur Mitarbeit im „neuen“ Netzwerk bewegen. Auch wenn die Heterogenität der Unternehmen eine 100 % Quote verhindert, wäre dies ein großer Schritt nach vorne.

3.4.3 Qualifizierungsbedarfe



C: Qualifizierungsbedarfe aus Sicht der Unternehmen (Übersicht)

- ➔ Ausrichtung und Vermarktung der Unternehmen
- ➔ Betriebswirtschaftliche Steuerungsmechanismen
- ➔ Information, Kommunikation und Konfliktmanagement
- ➔ Kooperations- und Netzwerkmanagement
- ➔ Motivation und Identifikation mit Beruf und Aufgaben
- ➔ praxisbezogenes Weiterbildungsangebot / neue Ideen

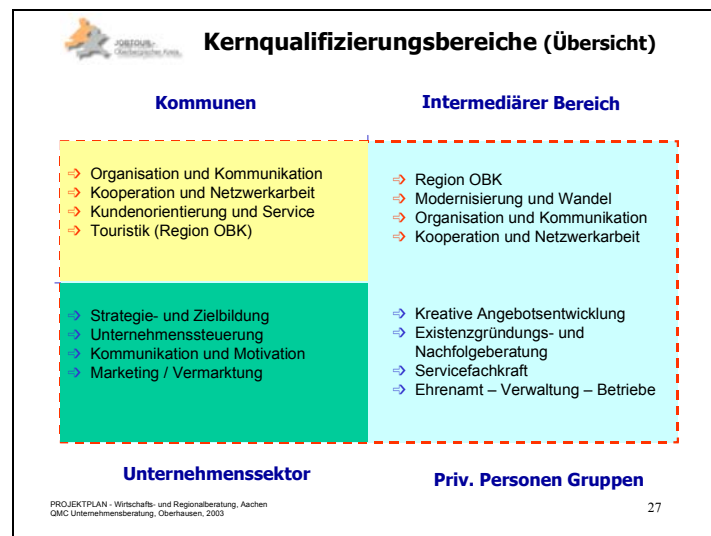
PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

26

Eine ausführliche Erläuterung zu den einzelnen Qualifizierungsbedarfen findet sich in 6.4.

3.5 Identifizierung der Qualifizierungsfelder

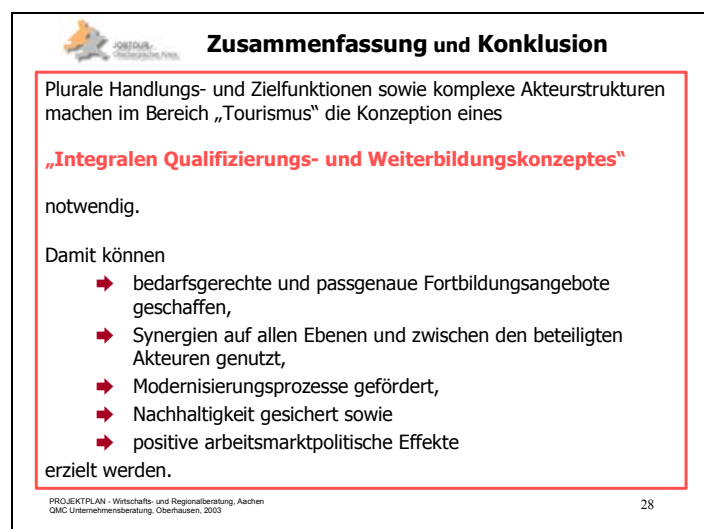
Das folgende Schaubild fasst noch einmal alle Kernqualifizierungsfelder der vier Zielgruppierungen zusammen:



Eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Tourismus in OBK, die gleichzeitig auch Wirkungen auf den Arbeitsmarkt hat, erfordert eine Stärkung der Kooperationsstrukturen zwischen den Bereichen, Kommunen, Intermediärer Bereich, Privater Sektor und Unternehmen.

Innerhalb der einzelnen Bereiche sind weitere spezifische Maßnahmen zu realisieren, um die Voraussetzungen für Netzwerkstrukturen zu schaffen und insbesondere die Unternehmen langfristig zu stärken.

Im Kern wird ein integraler Ansatz zur Qualifizierung und Weiterbildung benötigt.



Die Vertiefung der einzelnen Kernqualifizierungsbereiche findet sich in Kapitel 6.

4 Das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept

Um Arbeitsplätze im Tourismus zu sichern und neue zu schaffen, sollte im Oberbergischen Kreis ein komplexes Integrales Qualifizierungskonzept angewandt werden, weil nur auf diese Weise die strukturellen Barrieren beseitigt und singuläre Handlungslinien aufgebrochen werden können. Das heißt: Im Oberbergischen Kreis gibt es viele gute Ansätze (Straße der Arbeit), eine Reihe engagierter Unternehmer und Kommuntouristiker sowie nicht wenige interessante Ideen. Aber es fehlen, wie gesehen, nachhaltig-kooperative Strukturen, spezifisches Know-how (z.B. im Hinblick auf modernes Projekt- und Eventmanagement) und wohl teilweise auch politisches Interesse.

Freilich kann letzteres mit einem Integralen Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept nicht erreicht werden, wohl aber die beiden anderen Momente: Zusammenarbeit fördern und Know-how aufbauen. Natürlich ist das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept kein Allheilmittel und gewiss kann es keine Wunder hervorbringen, aber angewendet fördert es die Innovationsfähigkeit der Betriebe, werden die kommunalen Touristikkompetenzen verbessert und nicht zuletzt das touristische Gesamtpotenzial im Oberbergischen Kreis gestärkt und ausgebaut. Die nachfolgende Folie nennt die Kernziele des Integralen Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzeptes und konkretisiert diese.



Kernziele des „Integralen Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzeptes“

- Förderung der **Innovationsfähigkeit der Betriebe** (Modernisierungsaspekte)
 - Fachkräfte in und für die Betriebe
 - Best-Practise-Beispiele
 - Impulse für Verbundlösungen
 - Austausch und Kommunikation
 - ...
- Verbesserung und Ausbau der **kommunalen Touristikkompetenzen**
 - Serviceorientierung
 - Event- und Projektmanagement
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - ...
- Optimierung des **touristischen Gesamtpotenziales** durch Einbezug einer erweiterten Akteurs- und Strukturanalyse
 - **Intermediärer Bereich**
 - Verbände, Kammern, etc.
 - **Private Einzelpersonen und Gruppen**
 - Existenzgründer, Erwerbslose, Vereine, Initiativen, etc.

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
 QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003
27

Die Besonderheit des Integralen Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzeptes liegt darin, verschiedene Elemente miteinander zu verknüpfen. Wobei dieses innovative Modell seine Stärke dadurch entfaltet, dass es eben gerade nicht am Reißbrett ohne Bezug zur Praxis vor Ort entwickelt wurde, sondern gerade im Gegenteil: das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept ist durch die Berücksichtigung der spezifischen Besonderheiten im Oberbergischen Kreis und der Bedarfe in Unternehmen und von Beschäftigten gekennzeichnet.

So gilt etwa die Schnittmengenanalyse als ein zentrales Kennzeichen des Modells. Dahinter verbirgt sich der Ansatz, gleiche Interessen bei unterschiedlichen Akteuren in einem ersten Schritt zu lokalisieren.

ren, um in einem zweiten kooperative Strategien zu entwerfen und umzusetzen. Von den Kommunal-touristikern im Oberbergischen Kreis wurde beispielsweise vorgeschlagen, Fortbildungsmaßnahmen durchzuführen, die die lokalen und regionalen Touristikkenntnisse erweitern. Warum sollten solche Weiterbildungsveranstaltungen aber nicht zugleich von Beschäftigten aus den Betrieben mitbesucht werden? Denn auch Servicekräfte, etwa am Empfang, brauchen ausreichende Kenntnisse über die Touristikregion Oberberg. Eine Zusammenarbeit könnte hier Kosten bei allen Beteiligten sparen und eine Fortbildung zu einem solchen Thema aufgrund der finanziellen Engepässe allerorts überhaupt erst möglich machen.

Des weiteren sollen hier traditionelle und innovative Methoden miteinander verknüpft werden oder auch Prüfungskriterien die Nachhaltigkeit einzelner Maßnahmen sichern. Die nachfolgende Folie benennt die Kennzeichen des Integralen Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzeptes und stellt diese übersichtlich untereinander.

Kennzeichen des „Integralen Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzeptes“ (Übersicht)

- ⇒ Kombination traditioneller und innovativer Methoden
- ⇒ Schnittmengenanalyse = Erweiterung der Zielgruppen und Akteure
- ⇒ Verkopplung unterschiedlicher Disziplinen
- ⇒ Verknüpfung von Qualifizierung und Beratung
- ⇒ Moderne Finanzierungs- und Kooperationsverfahren
- ⇒ Berücksichtigung des übergreifenden Nachhaltigkeitsprinzips
- ⇒ Perspektivensynthese: Besondere Berücksichtigung der Interessen der HoGa-Betriebe und deren Beschäftigte


PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

28

Das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept wird im weiteren Verlauf durch eine spezifische Schematisierung dargestellt und ausdifferenziert. Bevor Zielfunktionen, Zielgruppen und Themen detailliert benannt werden, soll nun nachfolgend die „Integrale Schematisierung“ kurz erläutert werden.

Diese Schematisierung repräsentiert, um dies noch einmal deutlich zu sagen, das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept. Die Schematisierung ist somit der Versuch, das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept graphisch umzusetzen und dient allein der Übersichtlichkeit. Das heißt: die Integrale Schematisierung hat weder einen Eigenwert noch erweitert sie das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept. Ganz wesentlich für das Integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept sind die Verknüpfung verschiedener Akteurssysteme, die Unterscheidung zwischen Kern- und Erweiterungsbereichen, die Kenntlichmachung von Prioritätsabstufungen (qualitativen Ordnung) sowie die besondere Hervorhebung der arbeitsmarktpolitischen Relevanz. Die nachfol-

gende Folie zeigt in einer Übersicht die gerade genannten Elemente des Integralen Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzeptes.



Elemente des „Integralen Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzeptes“

Im weiteren Verlauf wird eine Integrale Schematisierung benutzt, die basierend auf den Analysen des ersten Teils:

- ➔ vier Akteursbereiche unterscheidet,
- ➔ einen Kern- und einen Erweiterungsbereich verdeutlicht,
- ➔ eine Hierarchisierung bzw. qualitative Ordnung beinhaltet
- ➔ den arbeitsmarktpolitischen Fokus herausstellt.

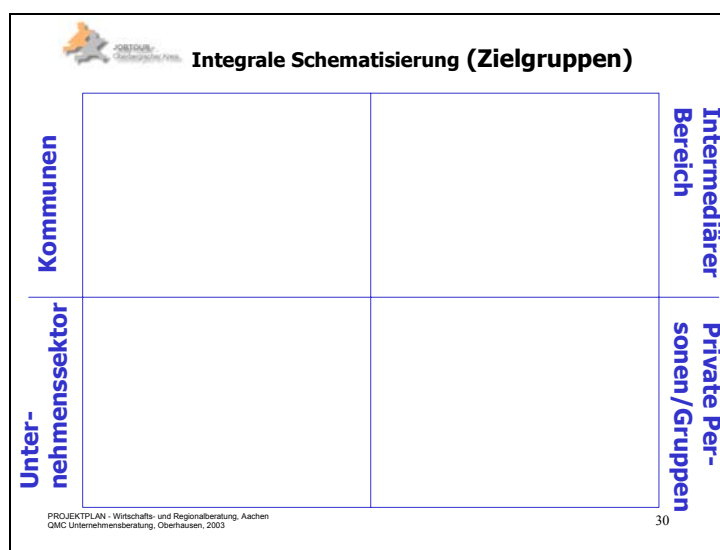
PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

29

Diese vier Elemente finden sich nun unmittelbar in der Integralen Schematisierung wieder, die folgend kurz zu erläutern sein wird.

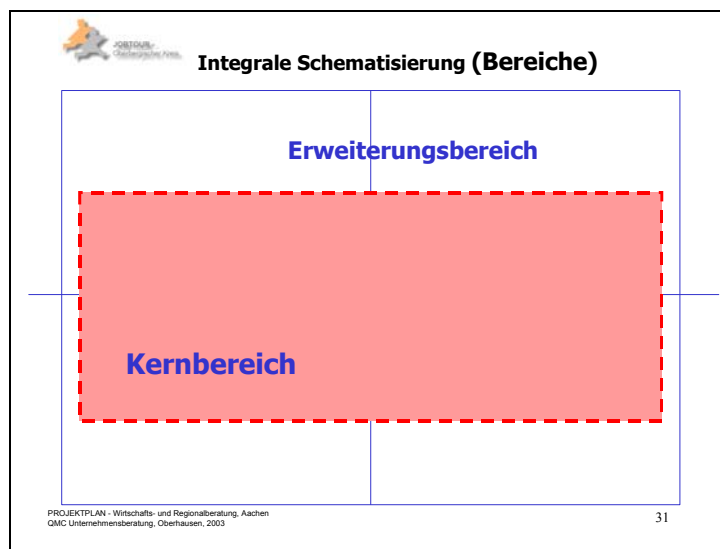
Erstes Element ist, wie gerade erwähnt, der viergliedrige Akteursbereichs, womit zugleich vier verschiedene Zielgruppen für Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote benannt sind, als da wären: Betriebe (Unternehmenssektor), Kommunen, Intermediärer Bereich sowie Private Personen/Gruppen.

Diese vier Zielgruppen bzw. Akteursysteme werden in der Integralen Schematisierung durchgängig wie folgt dargestellt:

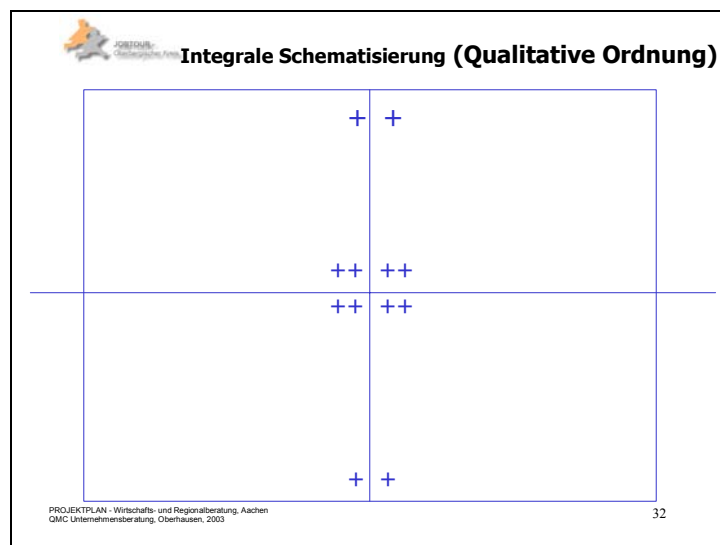


Bei der Systematisierung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfen muss man zwischen einem Kern- und einem Erweiterungsbereich unterscheiden, will man den Anforderungen der Praxis gerecht werden. Soll heißen: im Projekt JOBTOUR sind nicht nur Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe ermittelt worden, sondern zugleich wurde ein ausgefeiltes Bewertungsschema entwickelt.

Dieses findet zum einen Ausdruck in der Unterscheidung zwischen Kern- und Erweiterungsbereich. Zum anderen wird die unterschiedliche Priorität einzelner Angebote durch ein Abstufungssystem deutlich, das durch ein oder mehrere Pluszeichen dargestellt ist. In der folgenden Folie wird zunächst deutlich, wie in der Integralen Schematisierung Kern- und Erweiterungsbereich voneinander unterschieden werden:



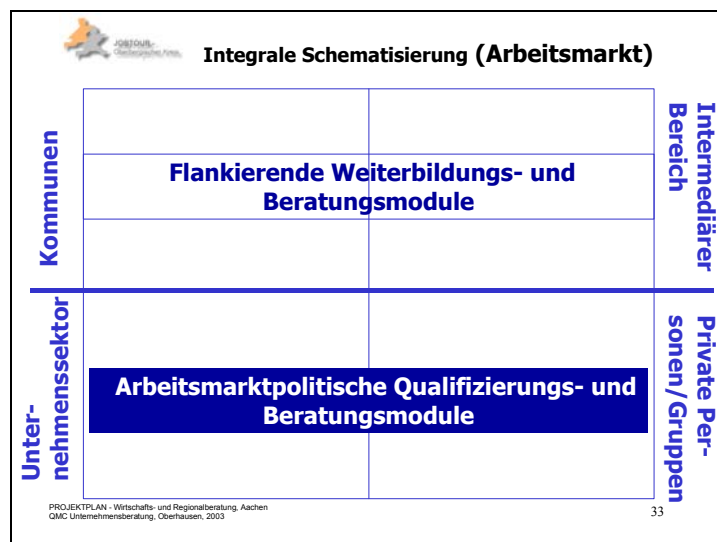
Hieran schließt sich unmittelbar die Kennzeichnung der Prioritäten an, die wie folgt in der Integralen Schematisierung kenntlich gemacht wird.



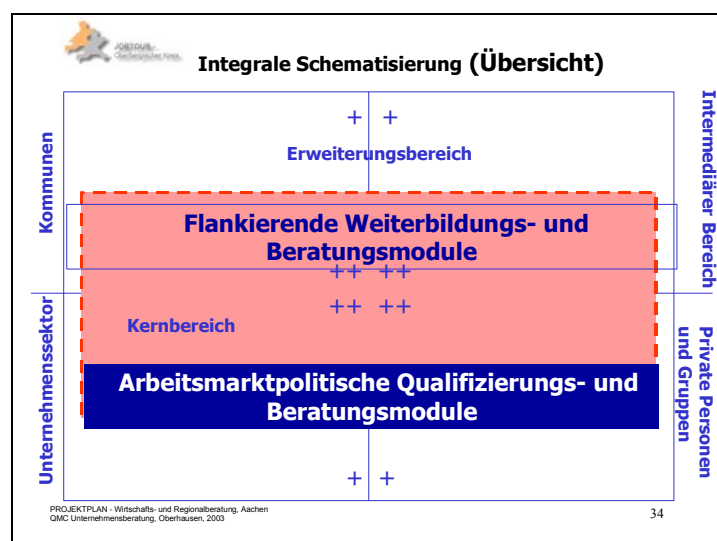
Von wesentlicher Bedeutung ist die Unterscheidung zwischen

- „Flankierenden Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen“ und
- „Arbeitsmarktpolitische Qualifizierungs- und Beratungsmodule“,

denn das Projekt JOBTOUR ist ja in erster Linie ein Arbeitsmarktprojekt. Anders ausgedrückt, wenngleich die vier Bereiche sozusagen gleichrangig neben bzw. über-/untereinander stehen, ist damit nicht gesagt, dass sie auch die gleiche Bedeutung haben. Die beiden oberen Quadranten haben einen anderen Stellenwert als die beiden unteren, weshalb erstere nur als flankierend bezeichnet werden. Nachfolgend wird die Integrale Schematisierung im Hinblick auf arbeitsmarktpolitische Relevanz der Akteure abgebildet:



In der nachfolgenden Folie sind alle Elemente miteinander verkoppelt bzw. übereinander gelegt, sie geben wieder, wie die Integrale Schematisierung im weiteren Verlauf aufgebaut sein wird.



Nach dem das Konstruktionsprinzip der Integralen Schematisierung dargelegt und erklärt worden ist, geht es nunmehr darum, die Ergebnisse aus dem ersten Teil (schriftliche wie mündliche Befragungen) einzuarbeiten. Nachfolgend steht also im Vordergrund, die eigentlichen Inhalte zu verdeutlichen, da die Integrale Schematisierung selbst ja nur ein Hilfsmittel zur besseren Übersichtlichkeit darstellt, wobei zwischen Zielfunktionen, Zielgruppen und Qualifizierungsthemen unterschieden wird.

Aufgliederung der Integralen Schematisierung

Das integrale Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept (integrale Schematisierung) unterscheidet nachstehend nach:

- ➔ Zielfunktionen
- ➔ Zielgruppen
- ➔ Qualifizierungsthemen.

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

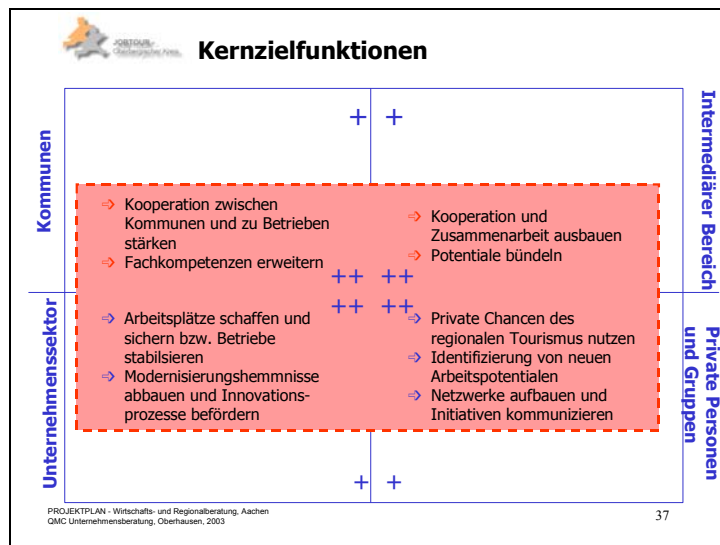
35

Wichtig ist dabei, dass bei jedem Aspekt, also bei den Zielfunktionen, Zielgruppen und Qualifizierungsthemen, zunächst eine Übersicht erfolgt, die sowohl den Kern- als auch den Erweiterungsbereich umfasst. Um aber im weiteren Verlauf die Übersichtlichkeit zu wahren, wird in einer zweiten Folie nur noch einmal der Kernbereich dargestellt. Denn nur zu diesem Kernbereich werden später die eigentlichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmodul vorgestellt.

4.1 Zielfunktionen

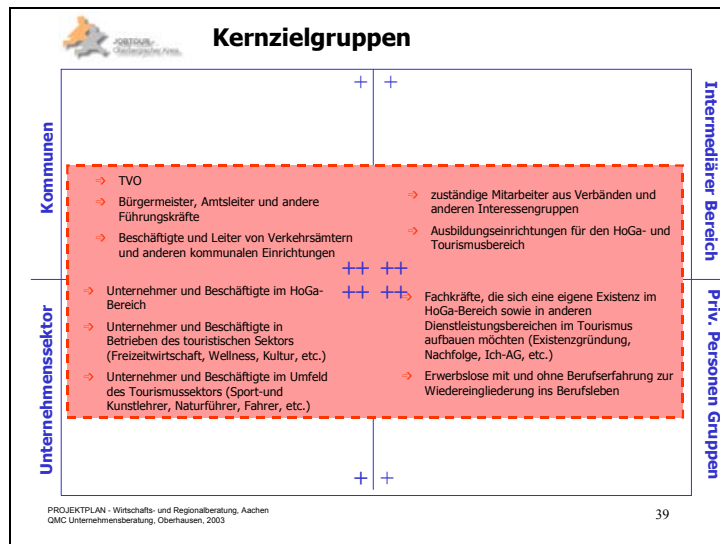
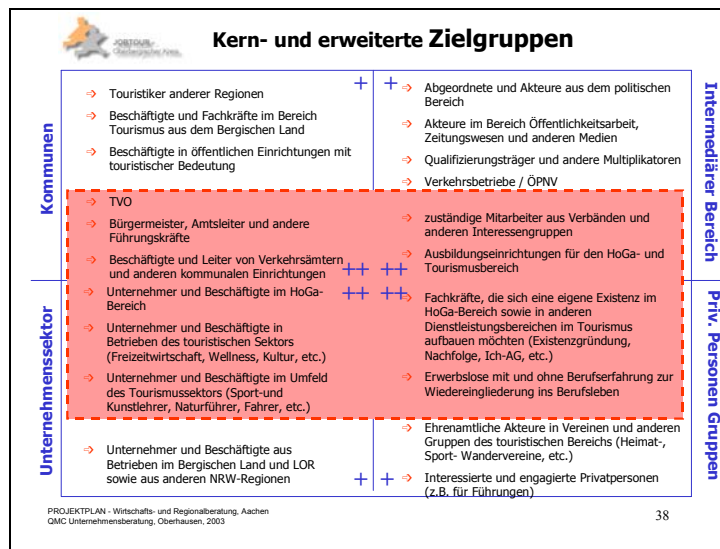
Das nächste Schaubild zeigt, um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen, Zielfunktionen für den Kern- und Erweiterungsbereich, der Kernbereich ist dann in der nachfolgenden Folie noch einmal separat abgebildet.

Und nur für diesen werden unter Punkt 5 konkrete Qualifizierungs- und Weiterbildungsmodulare vorgestellt.



4.2 Zielgruppen

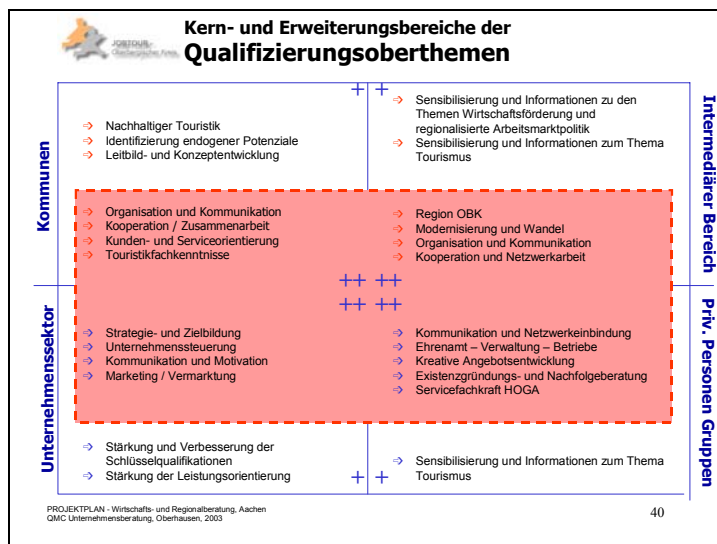
Nach den Zielfunktionen rücken anschließend die Zielgruppen für Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in den Mittelpunkt. Wobei das nun folgende Bild wieder Kern- und Erweiterungsbe- reich der jeweiligen Zielgruppen umfasst, während das darauf folgende Schaubild hingegen den Kernbereich wieder separat abbildet.



4.3 Qualifizierungsthemen

Nach Zielfunktionen und Zielgruppen fällt der Blick jetzt auf die Qualifizierungsthemen, die unmittelbar aus den schriftlichen und mündlichen Befragungen abgeleitet wurden.

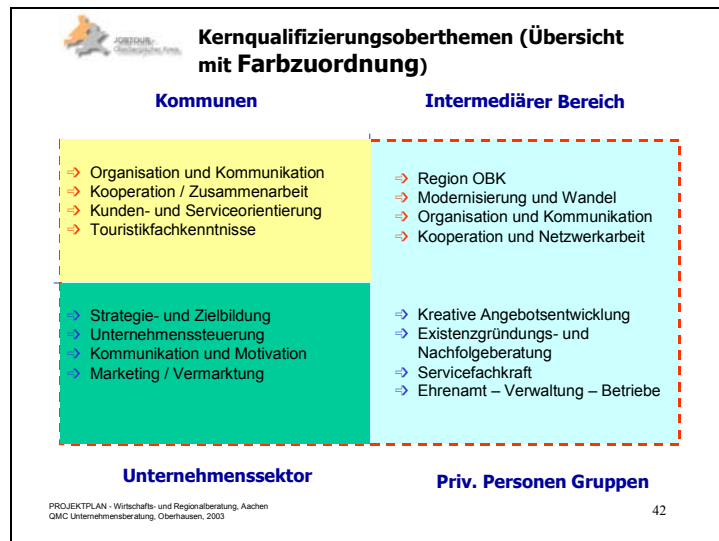
Bis auf eine Ausnahme (Privater Sektor/Gruppen) werden jeweils vier Qualifizierungsoberthemen genannt. Letztere werden dann im weiteren Verlauf in Einzelmodule (siehe Punkt 5) aufgegliedert und somit präzisiert. Die Qualifizierungsoberthemen repräsentierten also die jeweiligen Schwerpunkte in den vier unterschiedlichen Akteurssystemen. Auch hier zeigt das folgende Bild wieder Kern- und Erweiterungsbereich, die Folie danach nur den Kernbereich.



Das obenstehende Schaubild (Folie 41) stellt mithin ein erstes zentrales Ergebnis der Analysen im Projekt JOBTOUR dar, weil hier die Qualifizierungsoberthemen benannt sind, die aus den Auswertungen der mündlichen und schriftlichen Befragungen herausgefiltert wurden. Im Anschluss werden zu den Kernqualifizierungsoberthemen einzelne Module dargelegt (siehe Punkt 5: Modularisierung).

Da es allerdings eine große Anzahl solcher Einzelmodule gibt, wird nachfolgend neben unterschiedlichen Gliederungsebenen auch das schon weiter vorne benutzte Farbsystem wieder aufgenommen. Unternehmen werden wie am Anfang grün unterlegt, Kommunen gelb sowie Intermediärer Bereich und Private Personen / Gruppen hellblau.

Die Kernqualifizierungsoberthemen mit Farbzuoordnung werden in Folie 42 dargestellt.



5 Modularisierung der Qualifizierungs- und Beratungsthemen

Im vorangegangenen Kapitel wurden die aus den verschiedenen Analysen hergeleiteten Bedarfe nach Zielfunktionen, Zielgruppen sowie nach Oberthemen in bestimmte Qualifizierungsbereiche kategorisiert. In einem weiteren Schritt der Konkretisierung werden nunmehr die genannten Oberthemen zielgruppenspezifisch gemäß den vier Akteursebenen als Einzelmodule weiterentwickelt und dargestellt, wobei eine grundsätzliche Unterscheidung der beiden Kategorien

- Flankierende Qualifizierungs- und Beratungsmodule

sowie

- Arbeitsmarktorientierte Qualifizierungs- und Beratungsmodule

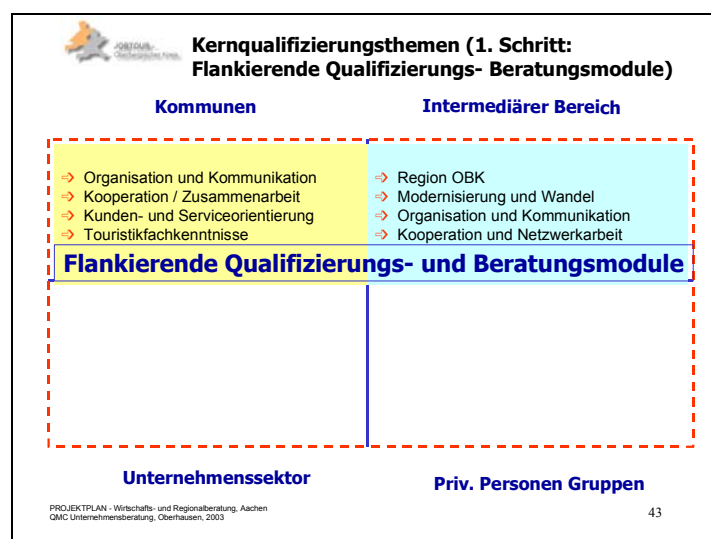
erhalten bleibt.

Die den jeweiligen Akteursebenen zugeordneten Oberthemen dienen dabei der Aufschlüsselung in Einzelmodule. Die dargestellte Schematisierung in vier Bereiche (Oberthemen) erscheint an dieser Stelle rein themenspezifisch und nicht akteursspezifisch.

Kapitel 5 bzw. die jeweiligen Unterpunkte enden jeweils mit der Zuordnung und Benennung der Einzelmodule nach zielgruppen- und themenspezifischen Kriterien, wobei die Ausformulierung der umzusetzenden Module in Kapitel 6 erfolgt.

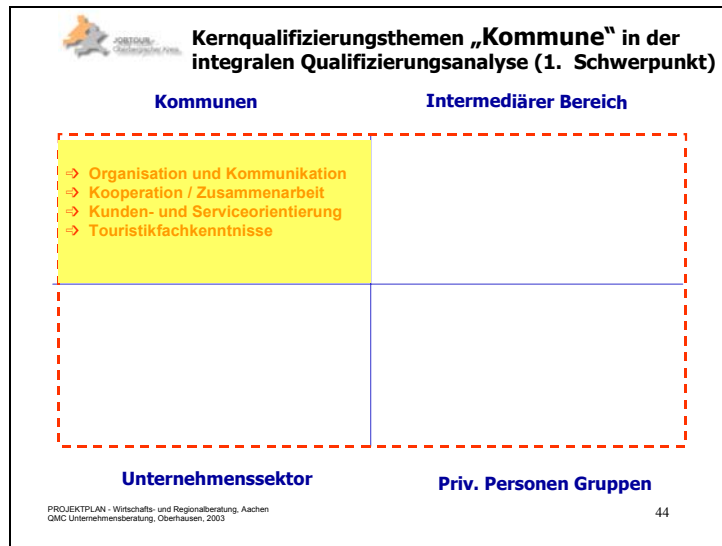
5.1 Flankierende Qualifizierungs- und Beratungsmodule

Die flankierenden Module richten sich an Vertreter der Kommunen und des intermediären Bereichs. Generelles Ziel ist es hierbei, verbesserte regionale Rahmenbedingungen für den Tourismus allgemein sowie spezifisch für die Entwicklung der angesiedelten Hotel- und Gaststättenbetriebe zu schaffen. Betriebliche Modernisierungsaspekte vollziehen sich demnach im Zusammenhang mit der notwendigen regionalen Innovation im Verwaltungs- und Dienstleistungssegment „Tourismus“, das regionale und kommunale Merkmale mit wirtschaftlichen Kompetenzen in Bezug bringt.

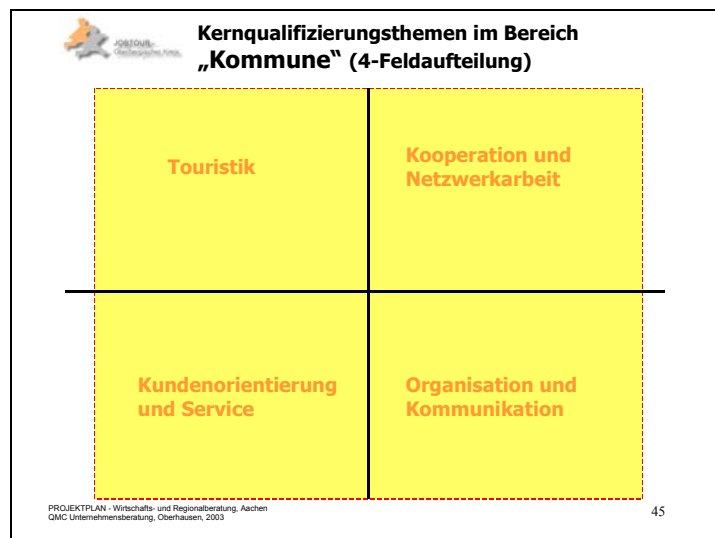


5.1.1 Kernqualifizierungsthemen „Kommune“ in der integralen Qualifizierungsanalyse

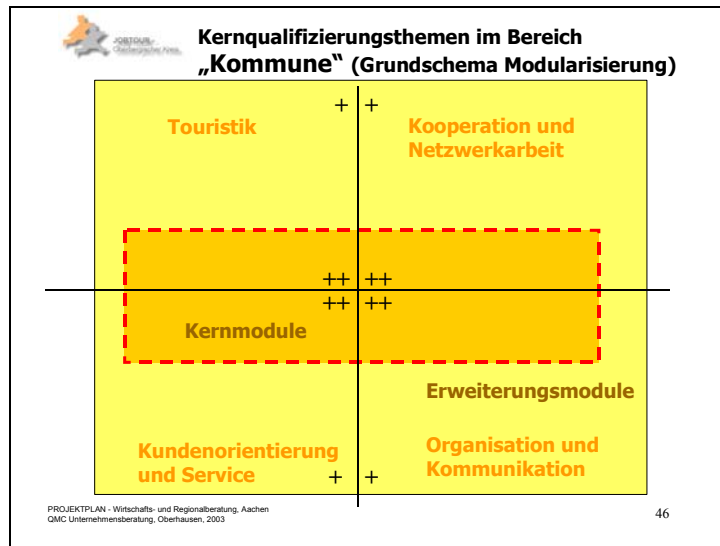
Das folgende Schaubild zeigt im Bereich „Flankierende Qualifizierungs- und Beratungsmodule“ zunächst die vier Oberthemen für den Akteursbereich Kommune:



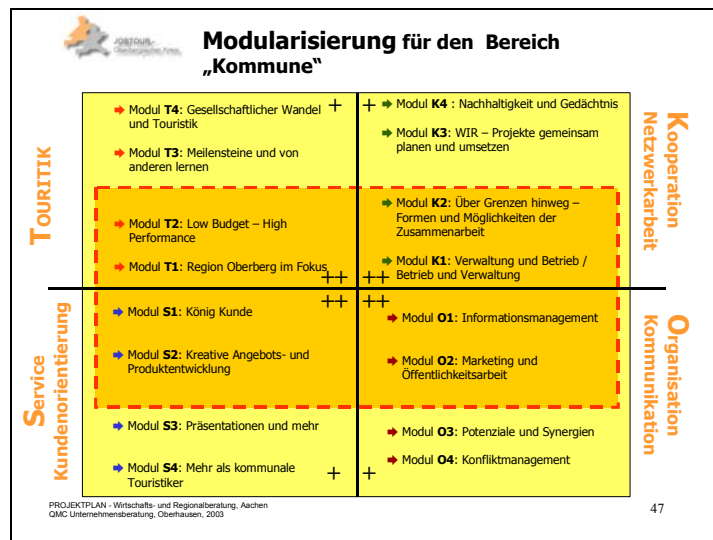
Die genannten Themenbereiche werden zur besseren Differenzierung in vier Feldern dargestellt:



Dabei ist zu unterscheiden zwischen Kern- und Erweiterungsmodulen:



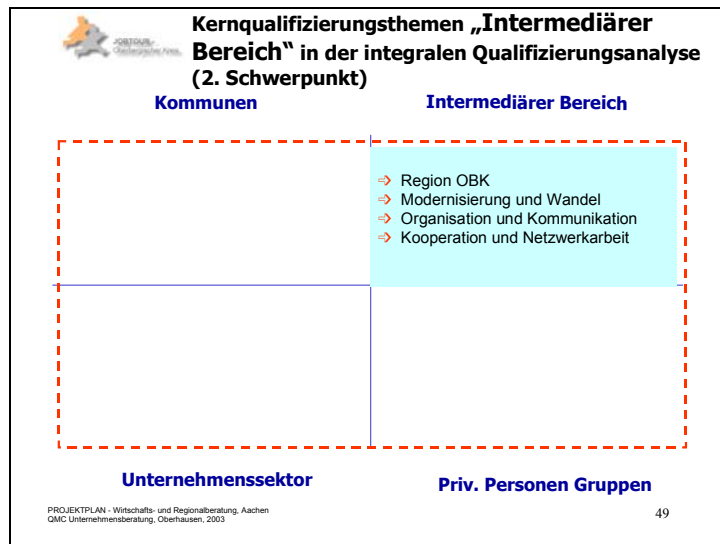
In der nachfolgenden Folie werden nunmehr die Einzelmodule gemäß der ermittelten Oberthemen genannt. Bei den im Kernbereich im dunkleren, rot umrandeten Feld handelt es sich dabei um die prioritären Handlungsfelder:



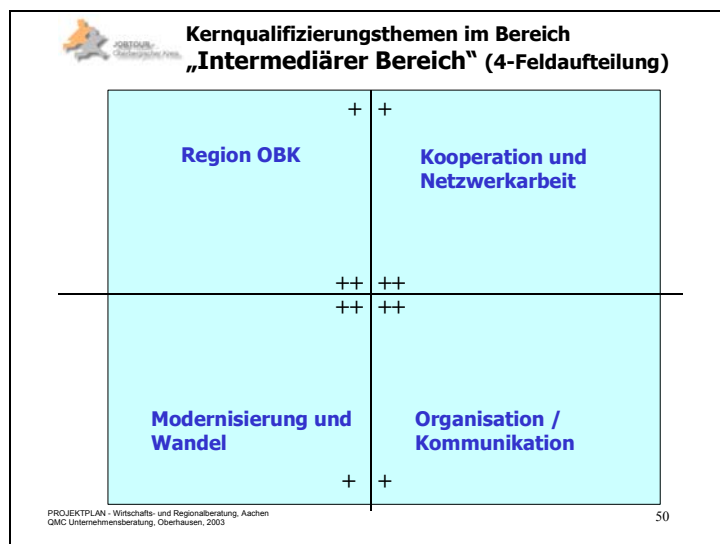
Die Kernqualifizierungsthemen werden in Kapitel 6 im einzelnen vorgestellt.

5.1.2 Kernqualifizierungsthemen „Intermediärer Bereich“ in der integralen Qualifizierungsanalyse

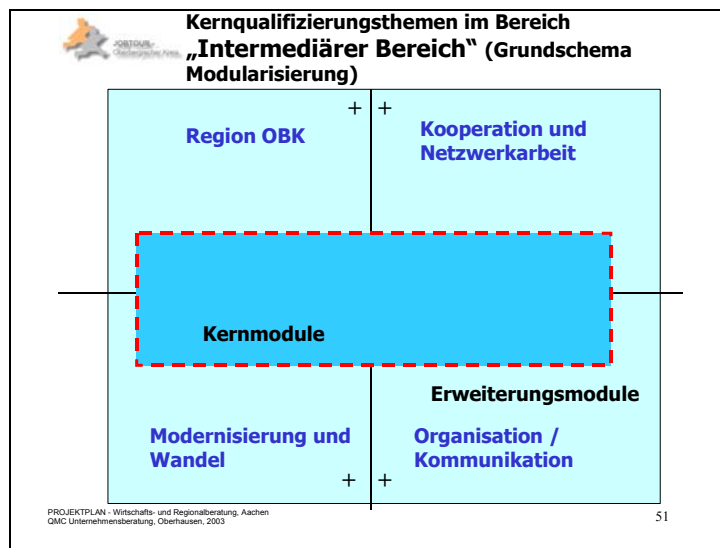
Das folgende Schaubild zeigt im Bereich „Flankierende Qualifizierungs- und Beratungsmodule“ die vier Oberthemen für Akteure des Intermediären Bereichs:



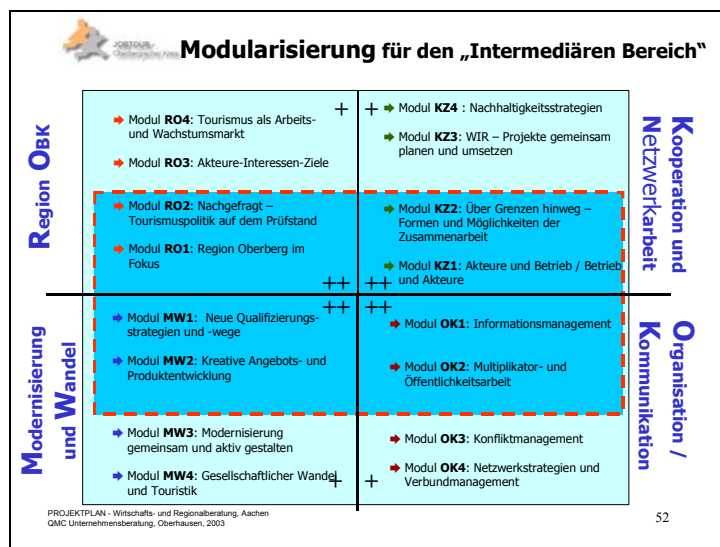
Diese werden wiederum in vier Feldern dargestellt:



Analog zur vorherigen Darstellung zum Bereich „Kommune“ erfolgt eine Prioritätensetzung der Einzelthemen in Kern- und Erweiterungsmodulen:



Die Modularisierung und Identifizierung der Einzelmodule nach thematischen Oberthemen kategorisiert ist dem nächsten Schaubild zu entnehmen:



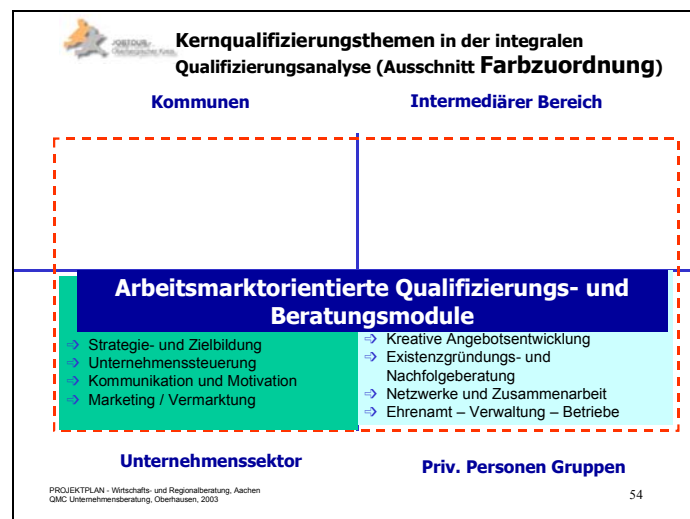
5.2 Arbeitsmarktorientierte Qualifizierungs- und Beratungsmodule

Die arbeitsmarktorientierten Qualifizierungs- und Beratungsmodule richten sich an Unternehmen und im Sinne beteiligungsorientierter Strukturen an ihre Beschäftigten sowie an private Personen und Gruppen. Dabei richten sich die Module für die Betriebe zum einen auf die Umsetzung von Modernisierungsstrategien in den Bereichen, Organisation, Personalmanagement, IT-Anwendungen, Kundenorientierung und Konfliktmanagement (u.a.) sowie spezifisch auf Anforderungen des Hotel- und Gaststättengewerbes im Bereich innovativer Angebotsentwicklungen und moderner Marketingstrategien.

Die andere Zielgruppe im Segment Beschäftigungsförderung, „Private Personen“, setzt sich in erster Linie aus Personen zusammen, die im Dienstleistungssektor Tourismus Arbeit finden oder aber eine selbständige Existenz gründen möchten. Für Erwerbslose und von Arbeitslosigkeit Bedrohte wurden Ausbildungsmodule entwickelt, die sich eng an die Bedarfssituation der Betriebe anlehnen oder auch aktuell und umsetzungsorientiert auf die konkrete Bedarfssituation in den Betrieben angepasst werden können. Zusätzlich werden zur Förderung von privaten Existenzgründungsinitiativen spezifische Beratungs- und Qualifizierungsmodule bereit gehalten, mit deren Hilfe die Planung und Umsetzung einer selbständigen Tätigkeit im Dienstleistungssektor Tourismus unterstützt werden kann.

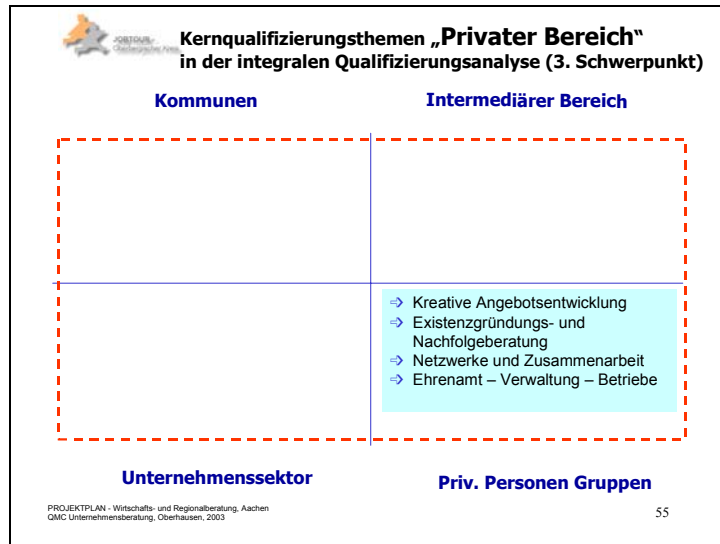
Parallel hierzu richten sich einige Module an Personen und Akteure aus Vereinen und privaten Initiativen aus Sport, Kultur und Wissenschaft, deren spezifischen Potenziale und Angebote für touristische Aktivitäten auf lokaler und/oder regionaler Ebene nutzbar gemacht werden sollen und im Sinne der Entfaltung von Synergieeffekten einen wichtigen Mehrwert für die Tourismusentwicklung in Oberberg bedeuten. Vor diesem Hintergrund und nicht zuletzt auch in Kombination mit dem intermediären und kommunalen Bereich erscheint die Sensibilisierung und Mobilisierung regional relevanter Akteure für die Belange des Tourismus und deren Einbindung in eine notwendige integrative Entwicklungsstrategie für den Tourismus als unverzichtbar.

In der folgenden Folie sind die wichtigsten Oberthemen im Bereich Unternehmensmodernisierung und Beschäftigungsförderung dargestellt:

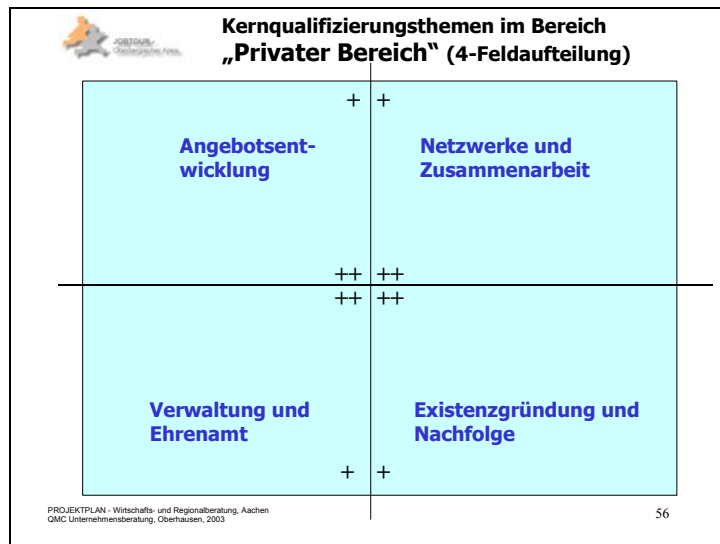


5.2.1 Kernqualifizierungsthemen „Privater Bereich“ in der integralen Qualifizierungsanalyse

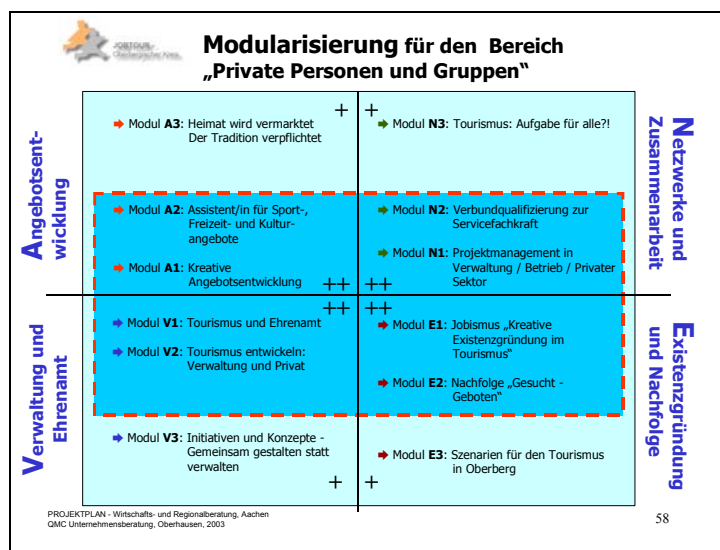
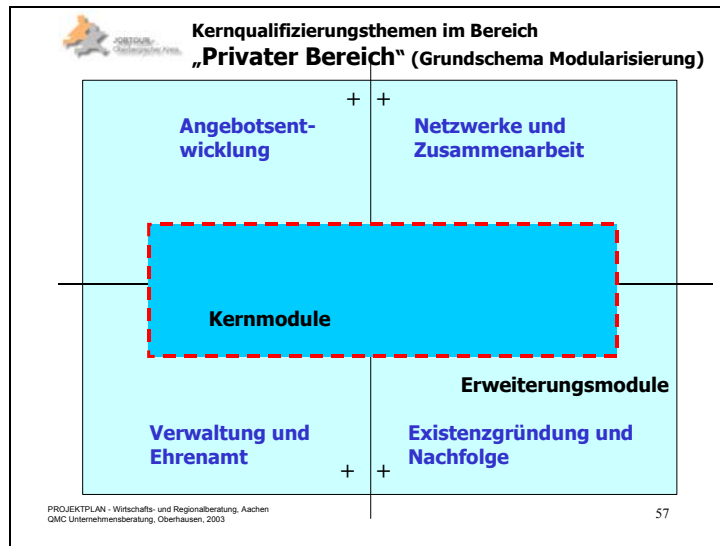
Zunächst führt die Herleitung von Einzelmodulen in den Bereich „Private Personen und Gruppen“:



Dabei werden zur besseren Differenzierung den vier Oberthemen wieder jeweils ein eigenes Feld zugeordnet:



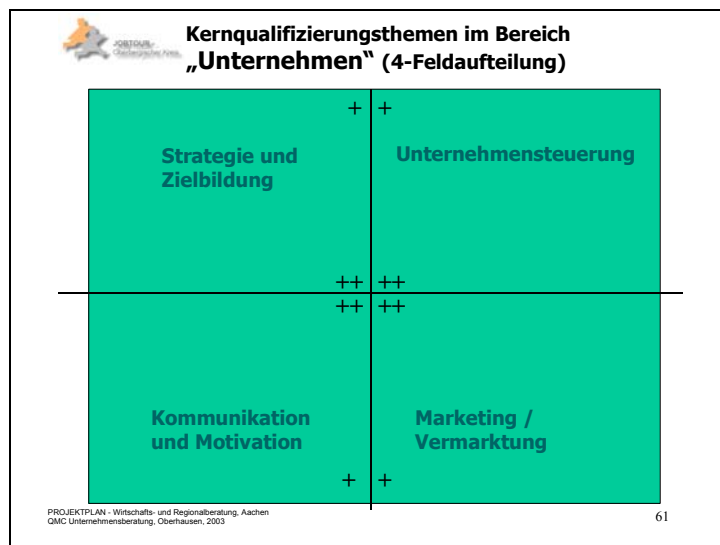
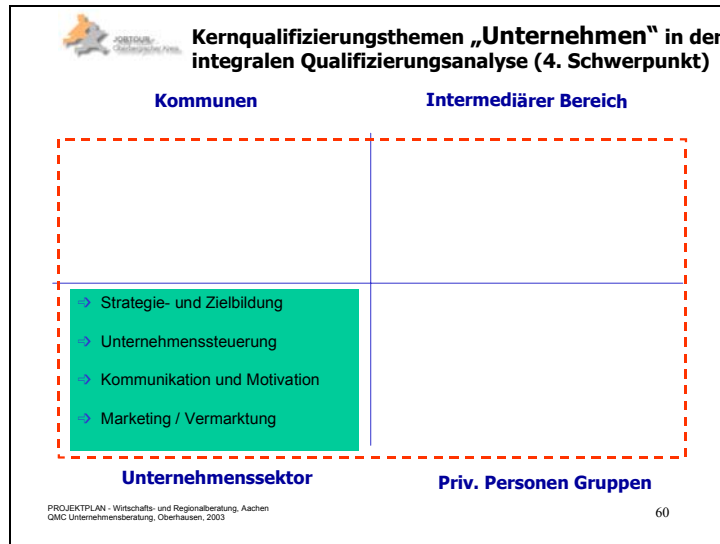
Diese Qualifizierungs- und Beratungsfelder sind wieder in prioritäre Kernthemen sowie jeweils in einen Erweiterungsbereich untergliedert:

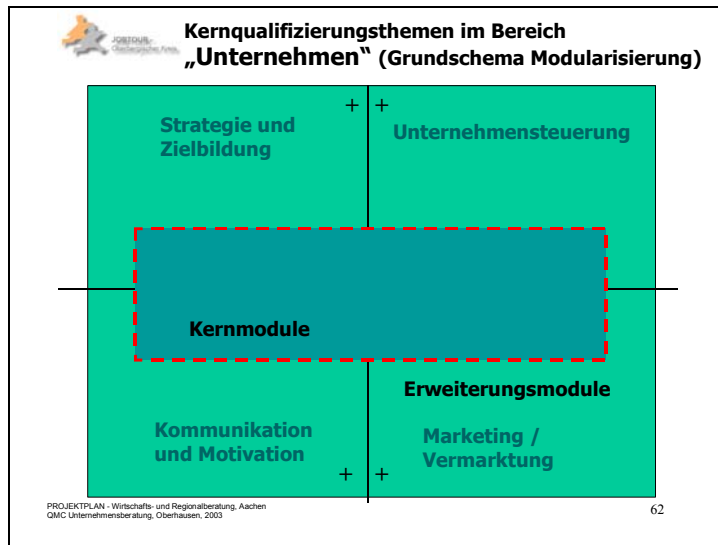


Obenstehende Folie zeigt schließlich die für den Bereich „private Personen“ entwickelten Einzelmodule (siehe hierzu auch Kapitel 6).

5.2.2 Kernqualifizierungsthemen für Unternehmen in der integralen Qualifizierungsanalyse

Für den Qualifizierungs- und Beratungsbereich „Unternehmensmodernisierung“ wurden ebenfalls vier Schwerpunktthemen identifiziert:





Gemäß der 4-Feldaufteilung der gewählten Oberthemen werden wiederum Kern- und Erweiterungsmodulare sichtbar.

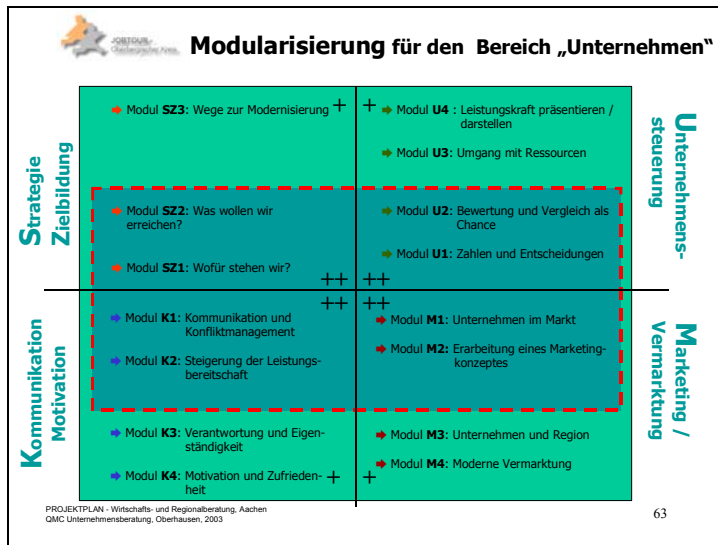
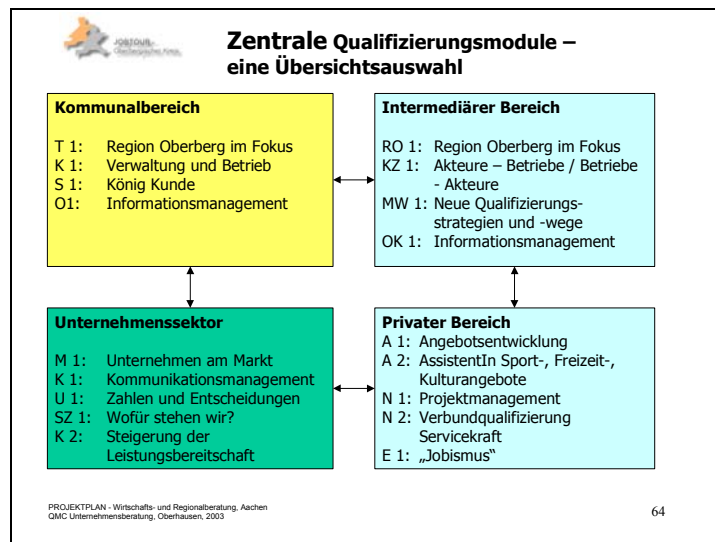


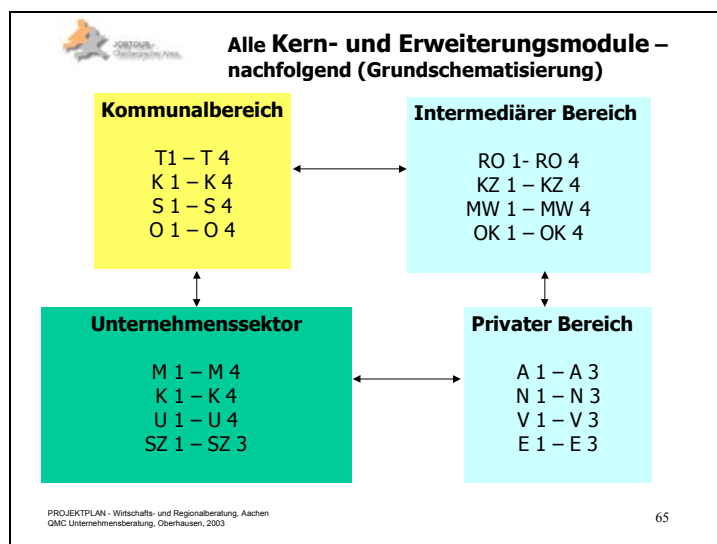
Schaubild 63 zeigt die Modularisierung für den Qualifizierungs- und Beratungsbereich „Unternehmensmodernisierung“.

5.3 Zentrale Qualifizierungsmodule: eine Übersichtsauswahl

Zur besseren Kenntlichmachung der Kernmodule sowie deren thematischen Ausrichtung sind in der folgenden Folie nochmals die zentralen Qualifizierungs- und Beratungsmodule zusammengefasst:



Die in Kapitel 6 vorgestellten Einzelmodule folgen der unten aufgezeigten Schematisierung:



6 Die Qualifizierungsmodule

Orientiert an den vier identifizierten Aktionsbereichen unterteilen sich die nachfolgend dargestellten Einzelmodule nach folgendem Schema:

- ✓ Einfache Akteursanalyse mit nachfolgender Zielgruppenspezifizierung
- ✓ Festlegung der Qualifizierungspriorität
- ✓ Spezifizierung der möglichen Kooperationspartner
- ✓ Konturierung des Qualifizierungsziels
- ✓ Ermittlung und Empfehlung der Qualifizierungsmethode
- ✓ Beschreibung des Zeitfensters
- ✓ Konkretisierung der Qualifizierungsinhalte
- ✓ Gewichtung nach Aufwand und Kostenintensität unter Berücksichtigung einer Kooperationsanalyse
- ✓ Darlegung des Qualifizierungsmehrwertes
- ✓ Hinweise zu Finanzierung, Förderung und / oder zum Träger

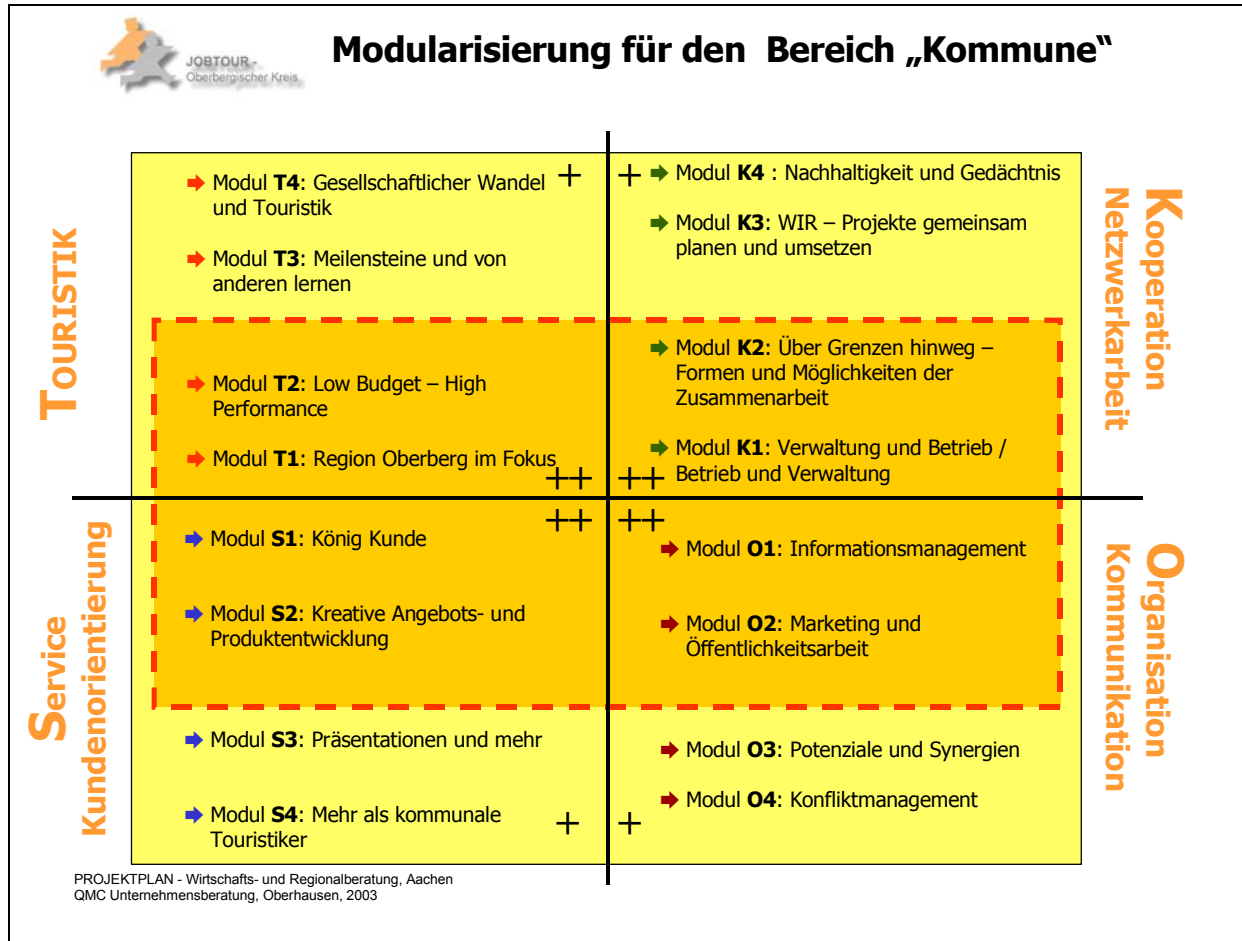
Dieses Schema erleichtert die Orientierung in Bezug auf die einzelnen Module und verhilft zu einer leichteren Konkretisierung der Einzelmaßnahme durch den Träger.

Zu Beginn des entsprechenden Unterkapitels wird in einer Übersicht der Gesamtbereich der Qualifizierungsmodule dargestellt.

Alle nun folgenden Qualifizierungsmodule sind den jeweiligen Zielgruppen zugeordnet. Die Erläuterungen und Herleitungen sind in den vorausgegangenen Kapiteln ausführlich beschrieben. Daher erfolgen an dieser Stelle die Einzelmodule ohne weitere Erklärungen. Diese sind den Folien zu entnehmen.

Für die Umsetzung der Module insbesondere hinsichtlich der Identifizierung möglicher Trägerorganisationen sowie der Klärung notwendiger Finanzierungsfragen verweisen wir auch auf die in Kapitel 7 genannten Punkte.

6.1 Die Einzelmodule für den Bereich Kommune





Qualifizierungsmodul T1: Die Tourismusregion Oberberg im Fokus („Kommunaltouristik“)

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Touristiker in den Kommunen und darüber hinaus |
| Priorität: | hoch, da viele Touristiker keine hinreichenden Lokal- und Regionalkenntnisse besitzen |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll, potentielle Ansprechpartner: Angestellte aus HoGa-Betrieben, lokale Reiseveranstalter, Fremdenführer, private Initiativen (Heimatvereine etc.) |
| Ziel: | Erweiterung der Fachkenntnisse über die Tourismusregion Oberberg, die Kommunen und angrenzende Touristikgebiete, Endogene Potentiale kennen und nutzen |
| Zeitfenster: | Mittel- bis Langfristig |
| Methoden: | mehrere eintägige Workshops ergänzt durch unmittelbare Führungen und Erkundungen vor Ort |
| Inhalte: | Ist-Situation im Tourismus, spezielle Begebenheiten im OBK, Konkurrenzprofile, Stärken-Schwächen-Analyse, Potentialanalysen |
| Aufwand: | gering bis mittelmäßig |
| Mehrwert: | Bessere Beratung von Kunden (Telefon, Messen), Fachliches Know-how erleichtert Zusammenarbeit mit Betrieben, Verminderung des „kommunalen Kirchturmdenkens“ |
| Träger: | Eigenregie / TVO |
| Finanzierung: | Förderung durch Ziel 3-Mittel, Eigenbeteiligung, Gebühren |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul T2: Low Budget – High Performance

| | |
|--------------|---|
| Zielgruppe: | Touristiker in den Kommunen und darüber hinaus |
| Priorität: | hoch, da viele Kommunen kaum finanzielle Spielräume haben |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll, potentielle Ansprechpartner: Angestellte aus HoGa-Betrieben, intermediäre Akteure, lokale Reiseveranstalter, Fremdenführer, private Initiativen (Heimatvereine etc.) |
| Ziel: | Entwicklung eines angepassten Handlungsportfolios, Ressourcenoptimierung, Synergieeffektnutzung, Best-Practise-Modelle aus anderen Regionen, neue Finanzierungssysteme und -möglichkeiten |
| Zeitfenster: | kurz- bis mittelfristig |
| Methoden: | Vorträge und Workshops vor Ort |
| Inhalte: | Stärken-Schwächen-Analyse, Zielfunktionsanalysen, Kreative Methoden und Handlungskonzepte, Sponsorensysteme, Kooperationsstrategien, Ressourcen- und Arbeitsmanagement |
| Aufwand: | gering bis durchschnittlich |
| Mehrwert: | Durchbrechen von Handlungsbarrieren, Motivationseffekte für Akteure und Betriebe im OBK, Fachliches Know-how erleichtert Zusammenarbeit mit Betrieben, Verminderung des „kommunalen Kirchturmdenkens“, Erschließung neuer Kunden und Märkte |
| Träger: | Eigenregie / TVO und Kooperationsmodelle |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul K1: Verwaltung und Betrieb

| | |
|---------------|---|
| Zielgruppe: | MitarbeiterInnen in den Kommunen / Unternehmer und Führungsleute aus den Betrieben |
| Priorität: | hoch |
| Kooperation: | ggf. zusätzlich private Initiativen und Vereine |
| Ziel: | Gegenseitiges Kennenlernen und Verbesserung des Verstehens; Hemmnisse und Vorbehalte in der Zusammenarbeit analysieren und abbauen; Umsetzung eines Aktions- und Handlungsportfolios; Perspektiven der kommunalen Entwicklung |
| Zeitfenster: | Kurz- bis mittelfristig |
| Methoden: | Workshops, Besuchsprogramme, Vorträge vor Ort |
| Inhalte: | Betriebe und kommunale Touristiker – eine Profilerstellung; Problemanalyse – wo gibt es Handlungsbedarfe?; Zusammenarbeit und Kooperation – aber wie?; Entwicklung eines Aktions- und Handlungsportfolios; Kooperationen und Netzwerkstrukturen aufbauen und nachhaltig sichern |
| Aufwand: | gering bis mittelmäßig |
| Mehrwert: | Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Verwaltung; Abbau von Motivationshemmnissen; Stärkung der Kunden- und Serviceorientierung; Abbau von Reibungsverlusten; Stärkung der Betriebe vor Ort, Steigerung der Kunden |
| Träger: | Kommunaltouristiker der einzelnen Kommunen |
| Finanzierung: | Eigenbeteiligung, Sponsoren, |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul K2: Über Grenzen hinweg – Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit

| | |
|---------------|---|
| Zielgruppe: | Kommunaltouristiker |
| Priorität: | durchschnittlich |
| Kooperation: | sinnvoll, siehe oben, ggf. private Initiativen und Vereine |
| Ziel: | Kooperation- und Netzwerkstrategien implementieren, Abbau von Hemmnissen und Vorbehalten in der Zusammenarbeit, Ressourcenoptimierung durch Nutzung von Synergien, Problemsensibilisierung, Leitbildentwicklung, Imageverbesserung |
| Methoden: | Einzelveranstaltung, Workshops, Besuchsprogramme vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Stärken-Schwächen-Analyse, Akteure im Tourismus – eine Profilerstellung; Problemanalyse – wo gibt es Handlungsbedarfe?; Zusammenarbeit und Kooperation – aber wie?; Good-Practise-Beispiele, Kooperations- und Netzwerkmanagement, Interdisziplinäres Projektmanagement, Leitbildentwicklung gleich Einheit in der Vielheit |
| Aufwand: | mittelmäßig bis hoch, positive Effekte durch Kombination mit Modul KZ2 (siehe weiter hinten) |
| Mehrwert: | Abbau von Reibungsverlusten, Verbesserung der Zusammenarbeit, Abbau von Motivationshemmnissen; Verbesserung der Kunden- und Serviceorientierung, Stärkung der Betriebe vor Ort, Vertiefung eines WIR-Bewusstseins |
| Träger: | Eigenregie, Kooperation mit intermediären Einrichtungen und Führungskräften aus den Betrieben |
| Finanzierung: | Eigenmittel, Kommunen, Landesmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul S1: König Kunde

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | MitarbeiterInnen in den Kommunen / Kommunaltouristiker |
| Priorität: | hoch |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll, potentielle Ansprechpartner: Unternehmer im HoGa-Bereich, Beschäftigte aus dem Kultur- und Freizeitsektor |
| Ziele: | Erhöhung der Kundenzufriedenheit; Ressourcenoptimierung; Positives Imagebildung; Optimierung von Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen Kommunen und anderen Betrieben |
| Methoden: | Befragungen Rollespiele Filme und Videos Gruppenarbeit Mindmapping |
| Zeitfenster: | Kurz- bis mittelfristig |
| Inhalte: | Kunden – das unbekannte Wesen; Kundengespräche; Broschüren und Informationsmaterial; Evaluierung von Kunden und -wünschen; Erweiterung der Angebotes; Schlechte Rahmenbedingungen optimal nutzen; Entwicklung von neue Servicestrategien und Handlungsportfolios |
| Aufwand: | gering bis mittelmäßig |
| Mehrwert: | Zufriedene Kunden = Positives Image Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Verwaltung Ressourceneinsparung und Abbau von Reibungsverlusten |
| Träger: | Kommunaltouristiker der einzelnen Kommunen |
| Finanzierung: | Eigenbeteiligung |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul S2: Kreative Angebots- und Produktentwicklung

| | |
|--------------|--|
| Zielgruppe: | Kommunaltouristiker sowie Kooperationspartner (siehe auch Modul MW 2) |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll, mit Einrichtungen aus dem intermediären Bereich, Führungskräfte aus Betrieben |
| Ziel: | Angleichung von Angebot und Nachfrage, Stärkung des touristischen Profils, Erschließung neuer Märkte und Kunden, Verbesserung der Zusammenarbeit |
| Methoden: | Vorträge, Workshops, Beratung vor Ort |
| Zeitfenster: | kurz- bis mittelfristig |
| Inhalte: | Stärken-Schwächen-Analyse, neue Produkt- und Marketingstrategien, Konkurrenzanalyse, Nachhaltigkeit und Öffentlichkeit, Entwicklung von Stufenmodellen unter Einbeziehung und Stärkung endogener Faktoren, Synergieeffektnutzung, Projektmanagement, Entwicklung in anderen Regionen, Nachhaltigkeitssicherung |
| Aufwand: | hoch |
| Mehrwert: | Besseres Image, Kundensteigerung, Zufriedenheit der Kunden, Zunahme der Konkurrenzfähigkeit |
| Träger: | VHS / TVO / andere Qualifizierungsträger / Betriebe und Kooperationen |
| Finanzen: | Sponsoren, Landesmittel, Eigenmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul O1: Informationsmanagement

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | MitarbeiterInnen in den Kommunen / Kommunaltouristiker |
| Priorität: | mittelhoch |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll, potentielle Ansprechpartner: Unternehmer im HoGa-Bereich, Beschäftigte aus dem Kultur- und Freizeitsektor |
| Ziele: | Optimierung der Verarbeitung von Informationen; Erweiterung der Kenntnisse modernen Informationsmanagements, Verbesserung der Kommunikationsprozesse, Verbessertes Einsatz neuer Medien |
| Methoden: | Befragungen Rollespiele Filme und Videos Gruppenarbeit Mindmapping |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Soft- und Hardwareschulung; Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationstechniken; Informationen recherchieren und verwalten; Kommunikation und Gedächtnis; Informationsaustausch mit externen Akteuren und Good-Practise-Modelle |
| Aufwand: | mittel |
| Mehrwert: | Potenzialerweiterung durch Ressourcenoptimierung; zufriedene Mitarbeiter=gutes Arbeitsklima; Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Verwaltung; Positives Image |
| Träger: | TVO |
| Finanzierung: | Eigenbeteiligung |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

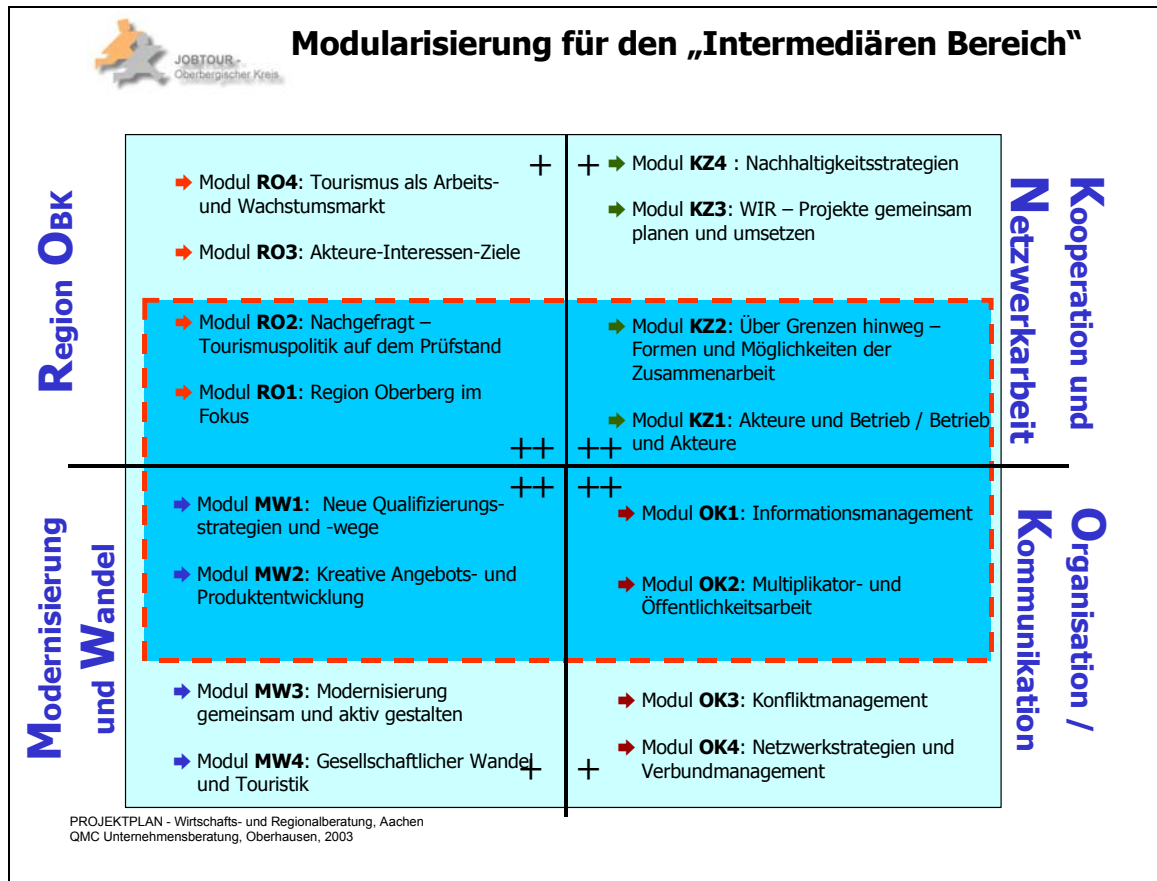


Modul O2: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (Vergleiche Modul OK 2)

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Kommunale Touristiker |
| Priorität: | durchschnittlich |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll, potentielle Ansprechpartner: Unternehmer im HoGa-Bereich, Beschäftigte aus dem Kultur- und Freizeitsektor, Akteure aus dem intermediären Bereich Inhalte: Stärken- und Schwächen-Analyse, Soft- und Hardwareschulung; Marketingkonzepte, Professionelle Öffentlichkeitsarbeit in den vorhandenen Strukturen, Sensibilisierungsmöglichkeiten, Strategische Planungen, Schreib- und Präsentationstechniken, Kreativschulung |
| Ziele: | Touristikregion optimal präsentieren und darstellen, angepasstes Marketingkonzeptentwicklung, Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit, Bündelung der Kompetenzen gleich Ressourcenplanung und –optimierung, Optimierung der Pressearbeit und bessere Ausschöpfung der neuen Medien |
| Methoden: | Seminare und Workshops, Vorträge vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Aufwand: | durchschnittlich bis hoch |
| Mehrwert: | Positives Image, Steigerung der Kundenzahl, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Profilierung gegenüber der Konkurrenz. Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren, Betrieben und Verwaltungen |
| Träger: | Eigenregie / TVO und Kooperation mit intermediäre Einrichtungen und Qualifizierungsträgern sowie Führungskräften aus den Unternehmen |
| Finanzierung: | Eigenbeteiligung, Sponsoren, Landesmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

6.2 Die Einzelmodule für den Intermediären Bereich





Modul RO 1: Die Tourismusregion Oberberg im Fokus (siehe auch Modul T1)

| | |
|---------------------|--|
| Zielgruppe: | Touristiker in Verbänden, Qualifizierungseinrichtungen, Touristischen Einrichtungen / Verkopplung mit kommunalen Touristikern (T1) sinnvoll |
| Priorität: | hoch, da viele Touristiker oder andere Angestellte keine hinreichenden Lokal- und Regionalkenntnisse besitzen |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll (siehe oben), darüber hinaus potentielle Ansprechpartner: Angestellte aus HoGa-Betrieben, lokale Reiseveranstalter, Fremdenführer, private Initiativen (Heimatvereine etc.) |
| Ziel: | Erweiterung der Fachkenntnisse über die Tourismusregion Oberberg, die Kommunen und angrenzende Touristikgebiete |
| Methoden: | mehrere eintägige Workshops ergänzt durch unmittelbare Führungen und Erkundungen vor Ort |
| Zeitfenster: | Mittel- bis Langfristig |
| Inhalte: | Ist-Situation im Tourismus, spezielle Begebenheiten im OBK, Konkurrenzprofile, Stärken-Schwächen-Analyse, |
| Aufwand: | durchschnittlich |
| Mehrwert: | Sensibilisierung für den OBK und das Thema Tourismus, gemeinsame Seminare gleich Grundstein für den Aufbau von Netzwerkstrukturen, Fachliches Know-how erleichtert Zusammenarbeit, bedarfsgerechtes und passgenaues Arbeiten |
| Träger: | VHS / IHK oder Kooperation verschiedener Einrichtungen |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Modul RO 2: Nachgefragt – Tourismuspolitik auf dem Prüfstand

| | |
|---------------|---|
| Zielgruppe: | Touristiker in Verbänden, Mitarbeiter von Qualifizierungseinrichtungen und touristischen Einrichtungen, kommunale Vertreter bzw. Touristiker und Betriebsleiter bzw. -angestellte |
| Priorität: | hoch, da es wichtig ist, die politischen Strategien in Düsseldorf und der Region im Hinblick auf den Tourismus im OBK zu kennen und zu beleuchten |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll (siehe oben) |
| Ziel: | Öffentliche Transparenz über Prioritäten, Strategien und Potentiale des Tourismus im OBK |
| Methoden: | Abendveranstaltungen, Vortrags- und Diskussionsreihe verschiedene Städte im OBK bei einer kleinen Reihenveranstaltung Zeitfenster: kurz- bis langfristig |
| Inhalte: | Ist-Situation im Tourismus, politische Weichenstellungen in der Vergangenheit und Gegenwart, Tourismus und die prekäre Finanzsituation in den Kommunen |
| Aufwand: | durchschnittlich |
| Mehrwert: | Sensibilisierung für den OBK und das Thema Tourismus, Transparenz zu politischen Strategien und Leitlinien, Förderung der Zusammenarbeit |
| Träger: | Kommunale Touristiker / VHS / IHK oder Kooperation verschiedener Einrichtungen |
| Finanzierung: | Sponsoren und Landesmittel denkbar |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Modul MW 1: Neue Qualifizierungsstrategien und -wege

| | |
|---------------|---|
| Zielgruppe: | Touristiker in Verbänden, Mitarbeiter von Qualifizierungseinrichtungen und touristischen Einrichtungen, kommunale Vertreter bzw. Touristiker und Betriebsleiter bzw. -angestellte |
| Priorität: | hoch, da es wichtig ist, auf die veränderten Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Verhältnisse zu reagieren |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll (siehe oben) |
| Ziel: | Bedarfsgerechte und passgenaue Qualifizierungen, Aufbau von Netzwerk- und Verbundstrukturen |
| Methode: | Workshops, Vortragsreihe vor Ort |
| Zeitfenster: | kurz- bis langfristig |
| Inhalte: | Qualifizierungen und veränderten Rahmenbedingungen, Methodik, Didaktik, neue Lernmodelle und – formen, Konkurrenz und Kooperation, Netzwerkmanagement |
| Aufwand: | hoch |
| Mehrwert: | Synergieeffekte nutzen, Zusammenarbeit stärken |
| Träger: | Qualifizierungsträger |
| Finanzierung: | Sponsoren, Landesmittel, Eigenmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Modul MW 2: Kreative Angebots- und Produktentwicklung

| | |
|---------------|---|
| Zielgruppe: | Touristiker in Verbänden, Mitarbeiter von Qualifizierungseinrichtungen und touristischen Einrichtungen, kommunale Vertreter bzw. Touristiker und Betriebsleiter bzw. -angestellte |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll (siehe oben) |
| Ziel: | Angleichung von Angebot und Nachfrage, Stärkung des touristischen Profils, Erschließung neuer Märkte und Kunden, Verbesserung der Zusammenarbeit |
| Methoden: | Workshops vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Stärken-Schwächen-Analyse, neue Produkt- und Marketingstrategien, Konkurrenzanalyse, Nachhaltigkeit und Öffentlichkeit, Entwicklung von Stufenmodellen unter Einbeziehung und Stärkung endogener Faktoren, Synergieeffektnutzung, Projektmanagement |
| Aufwand: | hoch |
| Mehrwert: | Synergieeffekte nutzen, Zusammenarbeit stärken |
| Träger: | Kooperation: TVO / Qualifizierungsträger / Betriebe |
| Finanzierung: | Sponsoren, Landesmittel, Eigenmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul KZ1: Akteure und Betrieb / Betrieb und Akteure (Vgl. Modul K1)

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Akteure aus dem intermediären Bereich / Unternehmer und Führungskräfte aus den Betrieben |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch |
| Kooperation: | sinnvoll, siehe oben, ggf. private Initiativen und Vereine |
| Ziel: | Gegenseitiges Kennenlernen und Verbesserung des Verstehens; Hemmnisse und Vorbehalte in der Zusammenarbeit analysieren und abbauen; Umsetzung eines Aktions- und Handlungsportfolios; Anpassung von Angebot und Nachfrage |
| Methoden: | Einzelveranstaltung, Workshops, Besuchsprogramme |
| Zeitfenster: | Kurz- bis mittelfristig |
| Inhalte: | Betriebe und Akteure – eine Profilerstellung; Problemanalyse – wo gibt es Handlungsbedarfe?; Zusammenarbeit und Kooperation – aber wie?; Entwicklung eines Aktions- und Handlungsportfolios; Handlungskonzepte; Kooperations- und Netzwerkmanagement, Potentialanalyse und Synergienutzung |
| Aufwand: | mittelmäßig bis hoch, positive Effekte durch Kombination mit Modul K1 |
| Mehrwert: | Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Akteuren und Verwaltung; Abbau von Motivationshemmnissen; Stärkung der Kunden- und Serviceorientierung; Abbau von Reibungsverlusten; Stärkung der Betriebe vor Ort |
| Träger: | Eigenregie der Intermediären Akteure, Kooperation mit Kommunaltouristikern |
| Finanzierung: | Eigenmittel, Kommunen, Landesmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul KZ2: Über Grenzen hinweg – Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit (Vgl. Modul K2)

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Akteure aus dem intermediären Bereich |
| Priorität: | durchschnittlich |
| Kooperation: | sinnvoll, siehe oben, ggf. private Initiativen und Vereine |
| Ziel: | Gegenseitiges Kennenlernen und Verbesserung des Verstehens; Hemmnisse und Vorbehalte in der Zusammenarbeit analysieren und abbauen; nachhaltige Kooperationsstrukturen aufbauen, Ressourcenoptimierung durch Nutzung von Synergien |
| Methoden: | Einzelveranstaltung, Workshops, Besuchsprogramme vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Akteure – eine Profilerstellung; Problemanalyse – wo gibt es Handlungsbedarfe?; Zusammenarbeit und Kooperation – aber wie?; Good-Practise-Beispiele, Kooperations- und Netzwerkmanagement, Interdisziplinäres Projektmanagement |
| Aufwand: | mittelmäßig bis hoch, positive Effekte durch Kombination mit Modul K2 |
| Mehrwert: | Abbau von Reibungsverlusten, Verbesserung der Zusammenarbeit, Abbau von Motivationshemmnissen; Stärkung der Kunden- und Serviceorientierung, Stärkung der Betriebe vor Ort |
| Träger: | Eigenregie der Intermediären Akteure, Kooperation mit Kommunaltouristikern |
| Finanzierung: | Eigenmittel, Kommunen, Landesmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodell OK 1: Informationsmanagement (Vergleiche Modul K1)

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | MitarbeiterInnen in den intermediären Einrichtungen |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll, potentielle Ansprechpartner: Unternehmer im HoGa-Bereich, Beschäftigte aus dem Kultur- und Freizeitsektor, Kommunaltouristiker |
| Ziele: | Optimierung der Verarbeitung von Informationen, Erweiterung der Kenntnisse über modernes Informationsmanagement, Netzwerkaufbau |
| Methoden: | Befragungen Rollespiele Filme und Videos Gruppenarbeit Mindmapping vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Soft- und Hardwareschulung; Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationstechniken, Informationen recherchieren und verwalten, Kommunikation und Gedächtnisfunktionen, Informationsaustausch mit externen Akteuren und Unternehmen, Konfliktmanagement |
| Aufwand: | durchschnittlich |
| Mehrwert: | Potenzialerweiterung durch Ressourcenoptimierung; zufriedene Mitarbeiter=gutes Arbeitsklima; Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren, Betrieben und Verwaltung, positives Image |
| Träger: | Qualifizierungsträger, TVO, Kooperation zwischen verschiedenen Trägern und Einrichtungen |
| Finanzierung: | Eigenbeteiligung, Sponsoren, Landesmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

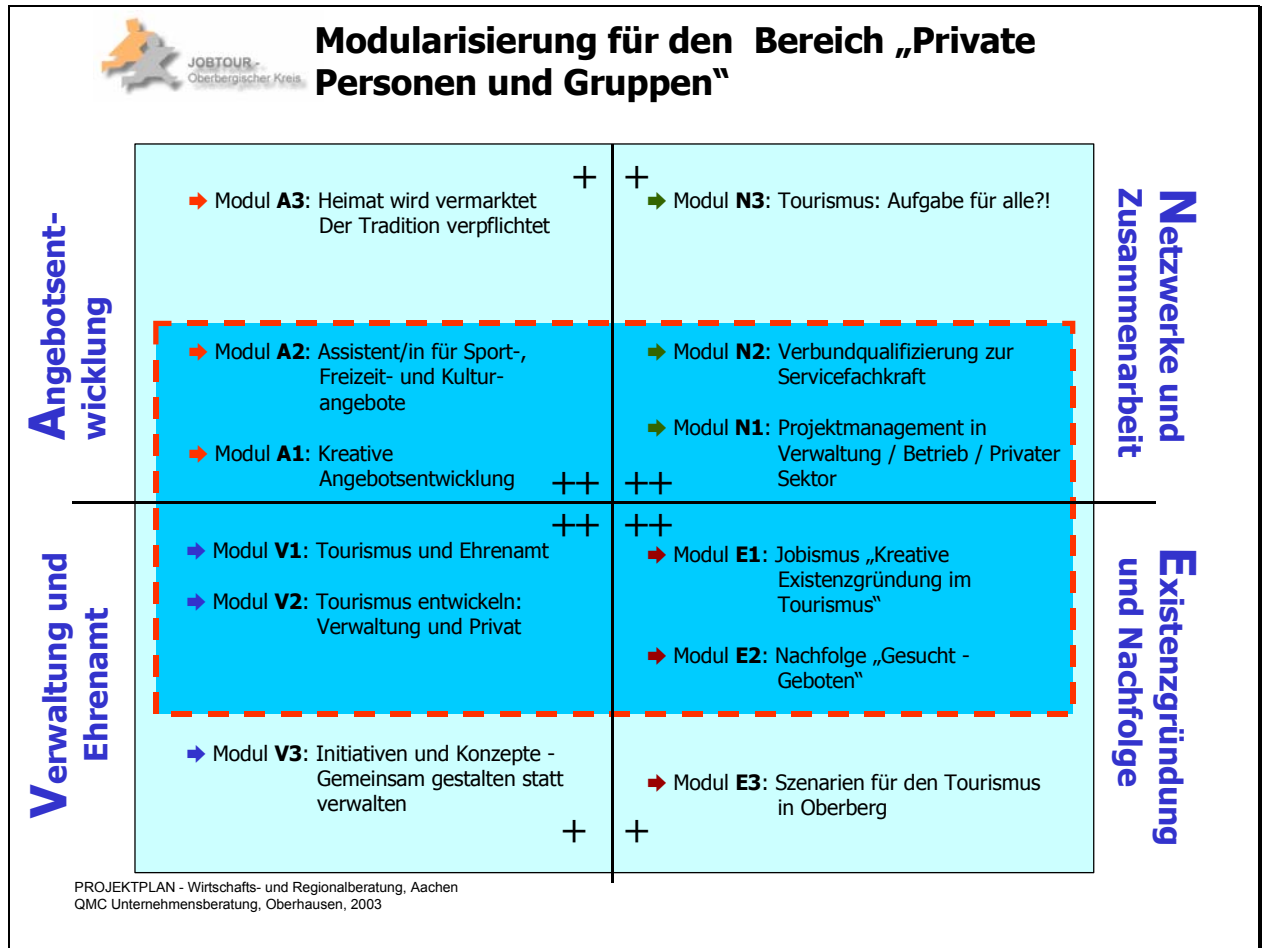


Qualifizierungsmodell OK 2: Multiplikatoren- und Öffentlichkeitsarbeit

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | MitarbeiterInnen in den intermediären Einrichtungen |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll, potentielle Ansprechpartner: Unternehmer im HoGa-Bereich, Beschäftigte aus dem Kultur- und Freizeitsektor, Kommunaltouristiker |
| Ziele: | Optimierung der Verarbeitung von Informationen, Erweiterung der Kenntnisse über modernes Informationsmanagement, Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit, Bündelung der Multiplikatoren, Internet |
| Methoden: | Seminare und Workshops, Vorträge vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Soft- und Hardwareschulung; Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationstechniken, Informationen recherchieren und verwalten, Professionelle Öffentlichkeitsarbeit und Multiplikatorentätigkeiten, Sensibilisierungsmöglichkeiten, Strategische Planungen |
| Aufwand: | durchschnittlich bis hoch |
| Mehrwert: | Potenzialerweiterung durch Ressourcenoptimierung, Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren, Betrieben und Verwaltungen, positives Image, |
| Träger: | Intermediäre Einrichtungen, Qualifizierungsträger, TVO, Kooperation zwischen diesen |
| Finanzierung: | Eigenbeteiligung, Sponsoren, Landesmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

6.3 Die Einzelmodule für den Bereich „Private Personen und Gruppen“





Modul A 1: Kreative Angebots- und Produktentwicklung (Vergleich MW 2)

| | |
|---------------|---|
| Zielgruppe: | Selbständige, Existenzgründer, Dienstleister und Servicekräfte für und im Tourismus |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch |
| Kooperation: | möglich und sinnvoll (siehe oben) |
| Ziel: | Entwicklung neuer Dienstleistungen, Erschließung neuer Märkte und Kunden, Verbesserung der Zusammenarbeit |
| Methoden: | Workshops vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Stärken-Schwächen-Analyse, neue Produkt- und Marketingstrategien, Konkurrenzanalyse, Nachhaltigkeit und Öffentlichkeit, Entwicklung von Stufenmodellen unter Einbeziehung und Stärkung endogener Faktoren, Synergieeffektnutzung, Projektmanagement |
| Aufwand: | hoch |
| Mehrwert: | Synergieeffekte nutzen, Zusammenarbeit stärken |
| Träger: | Kooperation: VHS, TVO / Qualifizierungsträger / Betriebe |
| Finanzierung: | Sponsoren, Landesmittel, Eigenmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodell A2: Assistent/in für Sport-, Freizeit- und Kulturangebote

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Arbeitslose Fachkräfte zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, Frauen, Berufsrückkehrer mit Berufserfahrung und/oder Ausbildung, Existenzgründer |
| Priorität: | mittel |
| Kooperation: | Arbeitsamt, Praktikumsbetriebe, Beratungs- und Qualifizierungsträger |
| Ziel: | Mobilisierung und Qualifizierung zur Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit auf dem Gebiet des Tourismus |
| Methodik: | Beratung und Impulse zur Aufnahme selbständiger Tätigkeit, Qualifizierungsangebote und Coaching nach und während der Gründungsphase |
| Ort: | dezentral (LOR), Workshops und Seminare |
| Inhalte: | Existenzgründung und Finanzierung, Selbstorganisation, Zeit-, Projekt-, Organisationsmanagement, Sport-, Freizeit-, Kulturtrends und Eventmanagement, Kreative Angebotsentwicklung und -vermittlung, E-competence, Netzwerkmanagement, Marketing und PR-Strategien, Konzepterstellung und Kundenanalysen, etc. |
| Abschluß: | Absolvierung eines Abschlußtests (Nachweis der Lerninhalte) |
| Gründung: | Aufnahme einer selbständigen Dienstleistungstätigkeit |
| Träger: | VHS |
| Kooperation: | IHK, FH, VSB, Bildungsträger |
| Mehrwert: | Verbesserung der touristischen Infrastruktur |
| Finanzierung: | Arbeitsamt: Qualifizierung; Beratung und Coaching: Arbeitsamt |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Modul A 3: Heimat wird vermarktet. Der Tradition verpflichtet

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Einzelpersonen, Initiativen, Selbständige Servicekräfte, Vertreter aus Vereinen (Sport, Kultur, etc.) |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch |
| Kooperation: | VHS, Vereine, TVO, Initiativen |
| Ziel: | Sensibilisierung und Mobilisierung weiterer, regionstypischer Akteure, Entwicklung und Nutzung regionsspezifischer Merkmale zur Mobilisierung der touristischen Infrastruktur |
| Methoden: | Workshops vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Kennzeichen und Merkmale von Regionen, Bildung und Charakter von Regionen, Regionales Bewußtsein, Sprache und Kultur, Heimat und Tradition, Identifizierung endogener, touristischer Potentiale auf regionaler Ebene, Stärken-Schwächen-Analyse, Angebotsentwicklung und Vermarktung |
| Aufwand: | mittel bis hoch |
| Mehrwert: | Synergieeffekte nutzen, Zusammenarbeit stärken |
| Träger: | VHS, Vereine, TVO |
| Finanzierung: | Sponsoren, Landesmittel, Eigenmittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Modul N1: Interdisziplinäre Qualifizierung „Projektmanagement“

| | |
|----------------------|---|
| Zielgruppe: | Beschäftigte in der Verwaltung (Verkehrsämter, Wifö, Regionalbüros), Unternehmer/innen, Beschäftigte (Planungs-, Entwicklungs- und Organisationsabteilungen) in Betrieben der Tourismuswirtschaft, Existenzgründer |
| Priorität: | hoch, da auf dem Gebiet des Tourismus einschlägige Erfahrungen im PM fehlen |
| Kooperation: | Beratungs- und Qualifizierungsträger, Betriebe (Best-Practise), Verwaltung, Einzelpersonen |
| Ziel: | Lösung komplexer Aufgabenstellungen am Beispiel des Themenbereichs „Tourismus“ |
| Methodik: | 1-2-tägige Workshops, Seminare und Vorträge, Best-Practise-Beispiele dezentral |
| Inhalte: | Methoden und Arbeitsweisen des Projektmanagements, Projektleitung und -lenkung, Projektstrukturplan, Definition von integrierten Handlungsfeldern und Meilensteinen, Ressourcenplan, Controlling und Monitoring, Transfer, etc. |
| Abschluß: | Teilnahmezertifikat |
| Kooperation: | VHS, VSB, FH, RKW |
| Mehrwert: | Verbesserung der touristischen Infrastruktur |
| Finanzierung: | Mittel aus Politikfeld D (Ziel-3-Förderung) |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodell N2: Verbundqualifizierung zur „Servicefachkraft“ im HOGA-Bereich zur Wiedereingliederung Arbeitsloser

| | |
|---------------|---|
| Zielgruppe: | Arbeitslose Fachkräfte in Kooperation mit den Betrieben |
| Priorität: | hoch, wg. Fachkräftebedarf der Betriebe einerseits und erfolgsorientierter Implementation (Arbeitsplatzgarantie) andererseits |
| Kooperation: | Arbeitsamt, Praktikumsbetriebe und Betriebe, die TN einstellen möchten, Berater für Berufsscheck |
| Ziel: | Organisation einer Verbundqualifizierung mit und in Unternehmen; Mobilisierung, passgenaue Qualifizierung und garantierte Integration der TN auf dem Arbeitsmarkt |
| Methoden: | Vorheriger Berufsscheck: Auswahlverfahren der TN anhand von Assessmentverfahren, Feststellung persönlicher und fachlicher Eigenschaften (Logische Übungen, Kritikgespräch, Gruppendiskussion, Teamarbeit, etc.) |
| Ort:: | Ziel- und bedarfsgerechte Lernmodule für die Qualifizierung der TN in den Betrieben |
| Inhalte: | Spezifische Fortbildungen im Bereich Service- und Angebotsentwicklung, Kunden- und Konfliktmanagement, EDV, <u>Nutzung der vorliegenden Module</u> |
| Abschluß: | Absolvierung eines Abschlußtests (Nachweis der Leminhalte) |
| Einstellung: | Nach erfolgreicher Abschlußprüfung erhält der TN einen Arbeitsvertrag in einem der Modellbetriebe |
| Mehrwert: | nach Durchführung mehrerer Maßnahmen sind Effekte auf dem Arbeitsmarkt feststellbar, Verbesserung der Kooperation zwischen Arbeitsamt und Betrieben |
| Finanzierung: | Arbeitsamt: Qualifizierung; Berufsscheck: Gebühren der Betriebe |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Beratungsmodul E 1: Jobismus: Kreative Existenzgründung im Tourismus

| | |
|---------------------|---|
| Zielgruppe: | Existenzgründer im Bereich Tourismus |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch |
| Kooperation: | QMC, VSB, FH, freie Berater, IHK |
| Ziel: | Verbundberatung und Coaching einer Gruppe von Existenzgründern, die sich mit gemeinsamen und/oder unterschiedlichen Dienstleistungen im Bereich Tourismus selbständig machen wollen; Entwicklung neuer Dienstleistungen, Erschließung neuer Märkte und Kunden |
| Methoden: | Einzel- und Verbundberatung, Einzel- und Verbundcoaching während der Gründungsphase, Workshops vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Neue Produkt- und Marketingstrategien, Konkurrenzanalyse, Nachhaltigkeit und Öffentlichkeit, Entwicklung von Stufenmodellen unter Einbeziehung und Stärkung endogener Faktoren, Synergieeffektnutzung, Angebotsentwicklung, Entwicklung von Businessplänen, Projekt- und Organisationsmanagement, Betriebsführung |
| Aufwand: | hoch |
| Mehrwert: | Synergieeffekte nutzen, Zusammenarbeit stärken |
| Träger: | FHdW, RKW |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Beratungsmodul E 2: Nachfolge „Gesucht - Geboten“

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Unternehmensnachfolge in Tourismusbetrieben |
| Priorität: | durchschnittlich bis hoch, da immer mehr Klein- und Familienbetriebe ohne potentielle Nachfolger schließen müssen |
| Kooperation: | QMC, FH, freie Berater, IHK |
| Ziel: | Matching zwischen potentielltem Nachfolger und Anbieterunternehmen |
| Methoden: | Einzelberatung, Coaching während der Übernahmephase vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Bewertung von Unternehmen, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Potenzialanalyse, Finanzierungsmodelle und Kostenstruktur, Förderung, Angebots- und Kundenanalyse, Tourismusentwicklung, Neue Märkte und Vermarktungsstrategien |
| Aufwand: | hoch |
| Mehrwert: | Sicherung und Modernisierung der Betriebe |
| Träger: | QMC |
| Finanzierung: | BPW-Programm, ggf. Potenzialanalyse |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

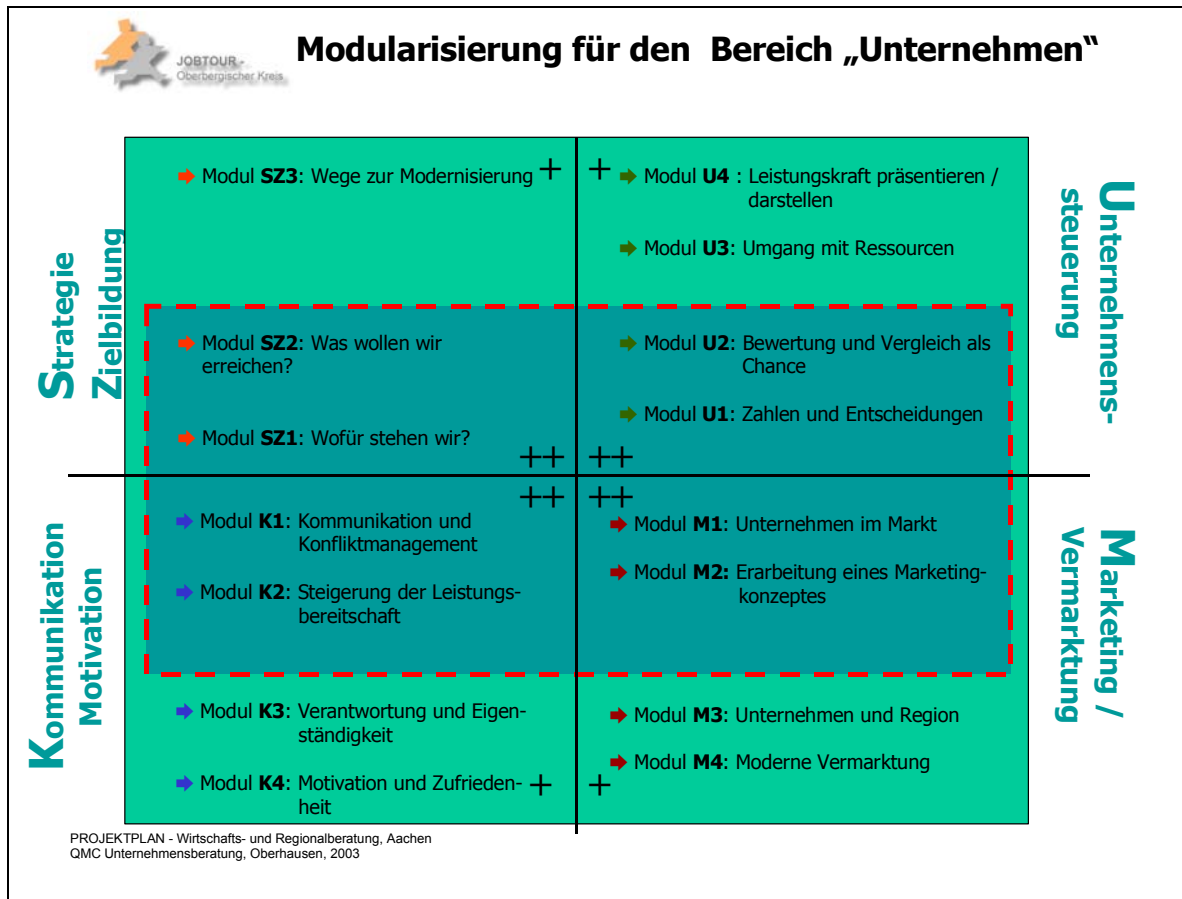


Modul V 1: Tourismus und Ehrenamt

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Vertreter und Akteure aus Vereinen, Kunst, Kultur, Sport, etc. und Kommunaltouristiker |
| Priorität: | durchschnittlich |
| Kooperation: | VHS, TVO, Eigenregie |
| Ziel: | Sensibilisierung und Mobilisierung von Akteuren im Umfeld touristischer Potenziale, die ehrenamtliche Funktionen in Vereinen und Initiativen erfüllen; Kooperation und Austausch zwischen Kommune und privaten, ehrenamtlichen Funktionen wie z.B. Auszeichnung von Wanderwegen, Sportveranstaltungen oder kulturellen Ereignissen |
| Methoden: | Gespräche, Workshop vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Identifizierung und synergetische Nutzung von regionalen Potenzialen, Entwicklung von Sport-, Kultur- und Freizeitevents; Veranstaltungs- und Netzwerkmanagement |
| Aufwand: | mittel |
| Mehrwert: | Synergie und Kooperation |
| Träger: | VHS |
| Finanzierung: | Sponsoren, Regionale Mittel |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

6.4 Die Einzelmodule für den Unternehmensbereich





Qualifizierungsmodul SZ1: „Wofür stehen wir?“

| | |
|----------------------|---|
| Zielgruppe: | Führungskräfte Bereich HOGA und arbeitslose Führungskräfte dieses Bereiches |
| Priorität: | hoch, da die Klärung der unternehmensindividuellen Rolle im Markt Grundvoraussetzung für den Erfolg ist. Je besser geklärt ist, welches Bild insb. die Kunden vom Unternehmen haben sollen, desto leichter können zielgerichtete Maßnahmen (interne und externe) umgesetzt werden. |
| Kooperation: | Betriebe, HOGA-Verband, Arbeitsämter |
| Ziel: | Sicht auf das Unternehmen klären und ein handhabbares Leitbild festlegen |
| Methoden: | Startseminar mit mehreren Unternehmen und arbeitslosen Führungskräften zur Schaffung von Grundlagen. Übergang in die Einzelberatung, wobei eine arbeitslose Führungskraft einem Unternehmen zugeordnet wird und so eine zusätzliche „objektive“ Stimme mitarbeiten kann. Ergebnisdiskussion im Plenum. Vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Vermittlung von Grundlagenwissen, Initiierung eines Leitbildprozesses, Ableitung von Maßnahmenplänen, Stärkung und Verbesserung der Unternehmensausrichtung. Warum sind wir da? Was stellt unsere Kunden in fünf bis sieben Jahren zufrieden? Wer sind zukünftig unsere Kunden? Wie messen wir den Erfolg unserer Leistung? |
| Abschluß: | Teilnahmezertifikat für die arbeitslosen Führungskräfte und ein Leitbild für die beteiligten Unternehmen |
| Mehrwert: | Ausrichtung des Unternehmens ist vorhanden und erlaubt die Umsetzung spezifischer Maßnahmen |
| Finanzierung: | Teilnahmegebühren der Betriebe, ggf. Zuschuß über Verbundprojekte, Zuschuß des AA |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul SZ2: „Was wollen wir erreichen?“

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Führungskräfte Bereich HOGA und arbeitslose Führungskräfte |
| Priorität: | hoch, da geklärt wird, wo die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens liegt und wie sie gesichert werden kann. |
| Kooperation: | Betriebe, HOGA-Verband, Arbeitsämter |
| Ziel: | Erarbeitung des zentralen Unternehmensziels und Verdeutlichung dieses Ziels im gesamten Unternehmen |
| Methoden: | Einführungsveranstaltung für die Betriebe und arbeitslose Führungskräfte zur Vermittlung theoretischer Inhalte anhand praktischer Übungen. Übergang zur individuellen Problembearbeitung im Betrieb vor Ort unter Begleitung einer arbeitslosen Führungskraft. Vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Grundbegriffe und Zielsetzungen eines solchen Prozesses. Klärung: Was ist notwendig um am Markt präsent zu bleiben? Was ist erstrebenswert (auch persönlich)? Was lässt sich in unserem Unternehmen umsetzen? |
| Abschluß: | Teilnahmezertifikat für die arbeitslosen Führungskräfte und ein Zielgerüst für die beteiligten Unternehmen |
| Mehrwert: | klare Zielsetzungen fördern die wirtschaftliche Stabilität der Betriebe, verbessern die Entscheidungsqualität und sichern bestehende Arbeitsplätze |
| Finanzierung: | Teilnahmegebühren der Betriebe, ggf. Zuschuß über Verbundprojekte, AA-Zuschuß |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul U1: „Zahlen und Entscheidungen“

| | |
|----------------------|---|
| Zielgruppe: | Arbeitslose Führungskräfte und Führungskräfte Bereich HOGA |
| Priorität: | hoch, da die Steuerung des Unternehmens über Zahlen immer mehr an Bedeutung gewinnt. KMU müssen verstärkt über Zahlen steuern und strukturierte Entscheidungswege festlegen. Das Bewusstsein für Zahlen sollte breit im Unternehmen verankert sein. |
| Kooperation: | HOGA-Verband, Betriebe, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer |
| Ziel: | Verbesserung des Zahlenverständnisses und Erhöhung der Entscheidungsqualität, Erfolg und seine betriebswirtschaftliche Darstellung |
| Methoden: | Kombinierte Vortrags- und Übungsveranstaltungen mit individuellen Einzelberatungen; Vermittlung theoretischer Inhalte anhand praktischer Übungen, individuelle Problembearbeitung im Betrieb vor Ort |
| Zeitfenster: | kurz-, bis mittelfristig |
| Inhalte: | Grundbegriffe, Aussagegehalt von BWA / Bilanz / GuV, Eigenkapital und Fremdkapital, Kontrolle und Steuerung von Einnahmen / Ausgaben, Investitionen richtig rechnen, Wo und wie verdienen wir Geld, Unser Entscheidungsprozess,... |
| Abschluß: | Teilnahmezertifikat |
| Mehrwert: | wirtschaftliche Stabilität der Betriebe wächst, Entscheidungsqualität wird verbessert, Investitionsentscheidungen sind fundierter, Verständnis für Zahlen wächst im Gesamtunternehmen, Stärken und Schwächen sind deutlich bewusster und handhabbarer (Sicherung bestehender Arbeitsplätze und ggf. Schaffung neuer AP) |
| Finanzierung: | Teilnahmegebühren der Betriebe, ggf. Zuschuß über Verbundprojekte |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul U2: „Bewertung und Vergleich als Chance“

| | |
|---------------|---|
| Zielgruppe: | Arbeitslose Führungskräfte und Führungskräfte Bereich HOGA |
| Priorität: | hoch, da im Zuge der Ratinganforderungen insbesondere die überzeugende Darstellung der betrieblichen Leistungskraft und Perspektive erheblichen Einfluss auf die Möglichkeiten zur Beschaffung von Finanzmitteln haben wird. |
| Kooperation: | HOGA-Verband, Betriebe, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Bankenvertreter |
| Ziel: | Bewusstsein für Messung und Bewertung fördern, Schaffung eines betriebswirtschaftlichen Überblicks und Rating als Chance |
| Methodik: | Kombinierte Vortrags- und Übungsveranstaltungen mit individuellen Einzelberatungen; Vermittlung theoretischer Inhalte anhand praktischer Übungen, individuelle Problembearbeitung im Betrieb vor Ort mit einer arbeitslosen Führungskraft |
| Zeitfenster: | mittel-, bis langfristig |
| Inhalte: | Grundbegriffe der BWL, internes Controlling von quantitativen und qualitativen Faktoren, Unternehmensstärken und Abbildung im Zahlenwerk, Ratingvorbereitung als Routineaufgabe, Bankgespräche führen,..... |
| Abschluß: | Teilnahmezertifikat |
| Mehrwert: | Entscheidungsqualität wird verbessert, Controllinggrundlagen werden implementiert, Investitionen werden erleichtert, Stärken und Schwächen sind dokumentierbar |
| Finanzierung: | Teilnahmegebühren der Betriebe, ggf. Zuschuß über Verbundprojekte, AA-Zuschuß |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul M1: „Unternehmen im Markt“

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Arbeitslose Führungskräfte und Führungskräfte Bereich HOGA |
| Priorität: | hoch, da die Anforderungen an die Präsenz von Unternehmen weiter wächst und das Alleinstellungsmerkmal eine immer größere Bedeutung erlangt |
| Kooperation: | HOGA-Verband, Betriebe, Marketingexperten |
| Ziel: | Klärung der derzeitigen Position im Markt und nachhaltige Positionierung. |
| Methoden: | Seminar- und Übungsveranstaltung zur Erläuterung der Zielsetzung und Methodik, Umsetzung in praktischen Übungen, Einzelbetriebliche Vertiefung. |
| Zeifenster: | mittel-, bis langfristig |
| Inhalte: | Analyse der externen Faktoren, Analyse der internen Faktoren, Übersicht über Stärken / Verbesserungspotenziale / Chancen und Risiken, Entwicklung eines Unternehmensleitbildes, |
| Abschluß: | Teilnahmezertifikat, betriebsindividuelle Positionsbestimmung |
| Mehrwert: | Unternehmensposition ist geklärt, d.h. die Ausrichtung ist klar, Ableitung von Zielen, Maßnahmen und das Treffen von Entscheidungen erfolgt rational, Mitarbeiterbindung wächst, Arbeitsplätze werden sicherer |
| Finanzierung: | Teilnahmegebühren der Betriebe, ggf. Verbundprojekte |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul M2: „Erarbeitung eines Marketingkonzeptes“

| | |
|---------------|--|
| Zielgruppe: | Arbeitslose Führungskräfte und Führungskräfte Bereich HOGA |
| Priorität: | hoch, da die Anforderungen an die multimediale Vermarktung und Präsenz von Unternehmen weiter wächst. |
| Kooperation: | HOGA-Verband, Betriebe, Marketingexperten |
| Ziel: | Individuelles Marketingkonzept, Verbesserung der internen und externen Kommunikationskanäle |
| Methoden: | Kombinierte Vortrags- und Übungsveranstaltungen mit individuellen Einzelberatungen; Vermittlung theoretischer Inhalte anhand praktischer Übungen, individuelle Problembearbeitung im Betrieb vor Ort |
| Zeitfenster: | mittel- bis langfristig |
| Inhalte: | Aufbauend auf der Positionierung des Unternehmens werden die Ziele abgeleitet und für jede Unternehmensebene definiert, Erarbeitung von Maßnahmenplänen, Entwicklung von Überwachungsmaßnahmen |
| Abschluß: | Teilnahmezertifikat, betriebsindividuelles Marketingkonzept, |
| Mehrwert: | langfristige Ausrichtung des Unternehmens wird verbessert, Individuelles und übergeordnetes Konzept sind aufeinander abgestimmt, unterschiedliche Medien werden berücksichtigt, Professionalisierung des Unternehmens wächst, Mitarbeiterbindung wächst, Arbeitsplätze werden sicherer |
| Finanzierung: | Teilnahmegebühren der Betriebe, ggf. Verbundprojekte |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul K1: „Kommunikation und Konfliktmanagement“

| | |
|----------------------|---|
| Zielgruppe: | Arbeitslose Fachkräfte und Fachkräfte aus dem Servicebereich |
| Priorität: | hoch, da die professionelle Kommunikation, Umgang mit Konfliktsituationen die Kundenbindung erheblich verbessern kann und einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenskultur darstellt. |
| Kooperation: | Arbeitsamt, Praktikumsbetriebe und Betriebe, Weiterbildungswillige |
| Ziel: | Verbesserung der Kommunikation und Professionalisierung im Umgang mit Konflikten, Verbesserung der Qualifikation Arbeitssuchender und Beschäftigter |
| Methoden: | 2 - 3 tägige Workshop-Veranstaltung mit Vermittlung theoretischer Inhalte und großem Anteil an praktischen Übungen, Videoaufzeichnung und -auswertung |
| Zeitfenster: | mittel-, bis langfristig |
| Inhalte: | Grundlagen der Kommunikation, Übungen zur Wahrnehmung, Eskalations- und Deeskalationsstrategien, Vermeidbare und unvermeidbare Konflikte, Konflikt als Chance, Konflikt versus Kompromiss, Konfliktgespräch,..... |
| Abschluß: | Absolvierung eines Abschlußtests (Nachweis der Lerninhalte) |
| Mehrwert: | direkter Nutzen für die Beschäftigten und die Betriebe durch souveräneres Auftreten der Mitarbeiter und Verbesserung der Chancen Arbeitssuchender durch erweiterte Qualifikation |
| Finanzierung: | Arbeitsamt: Qualifizierung; Berufsscheck: Teilnahmegebühren der Betriebe |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003



Qualifizierungsmodul K2: „Steigerung der Leistungsbereitschaft“

| | |
|----------------------|---|
| Zielgruppe: | Arbeitslose Fachkräfte und Fachkräfte aus dem HOGA-Bereich |
| Priorität: | hoch, da im serviceorientierten Dienstleistungsbereich eine hohe Leistungsbereitschaft zum Berufsbild gehört. |
| Kooperation: | Arbeitsamt, Praktikumsbetriebe und Betriebe, Weiterbildungswillige |
| Ziel: | Klärung des Selbstbildes und Steigerung von Motivation und Leistungswille |
| Methoden: | Workshop-Veranstaltung mit Vermittlung theoretischer Inhalte und großem Anteil an praktischen Übungen, vor Ort |
| Zeitfenster: | kurz-, bis mittelfristig |
| Inhalte: | Definition der Aufgaben und Verantwortungen, Rollenverständnis, Rollenziele, fördernde und hemmende Faktoren, Definition der eigenen Erwartungen und Ansprüche, Motivation heißt für mich..... |
| Abschluß: | Teilnahmezertifikat |
| Mehrwert: | direkter Nutzen für die Beschäftigten und die Betriebe durch klareres Rollenbild und Positionsbestimmung der MitarbeiterInnen, Entwicklung einer Vorbildfunktion und Verbesserung der individuellen Arbeitsleistung, Rückkoppelung über betriebsbedingte Störfaktoren |
| Finanzierung: | Arbeitsamt: Qualifizierung; Teilnahmegebühren der Betriebe |

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

7 Umsetzungsstrategie

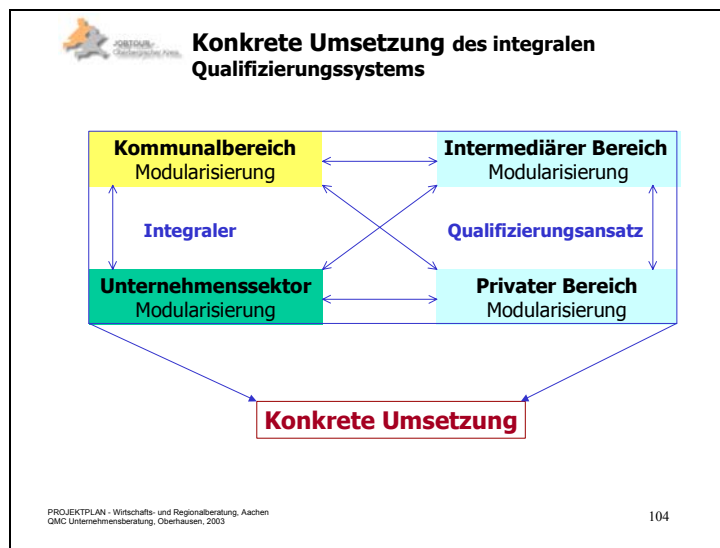
Der Implementation des hier entwickelten integralen Qualifizierungssystems gilt zum Abschluß des Projektes besondere Aufmerksamkeit. Gemäß den Vorgaben des arbeitsmarktpolitischen Rahmenkonzepts für die Region L.O.R. wurden im Politikfeld C neue Beratungs- und Bildungsangebote sowohl zur Modernisierung der Betriebe und ihrer Beschäftigten, als auch zur Beschäftigungsförderung Arbeitsloser und zur Gründung einer selbständigen Existenz entwickelt und mit diesem Bericht vorgelegt.

Darüber hinaus wurden eine Reihe von flankierenden Qualifizierungs- und Beratungsmodulen für Vertreter der Kommunen, der intermediären Organisationen sowie aus Vereinen und privaten Initiativen bedarfsgerecht aufbereitet und zusätzlich zum eigentlichen Auftrag erarbeitet. Die Gründe für diese weitaus umfassendere Vorgehensweise (siehe Kap. 2) liegen in erster Linie darin, dass die Auftragnehmer dieser Qualifizierungsstudie zu Beginn ihrer Tätigkeit eine recht uneinheitliche Struktur hinsichtlich des Entwicklungsgrades sowie der auf persönlichen Einschätzungen beruhenden Wertigkeit touristischer Potenziale und deren wirtschaftlichen Nutzen vorgefunden haben.

Mit anderen Worten: Die alleinige Entwicklung und Modernisierung touristischer und betrieblicher Potenziale im Arbeits- und Wirtschaftssegment „Hotel- und Gaststättengewerbe“ ohne den Rückhalt und ein entsprechendes Feedback seitens der betroffenen Region und/oder Kommune erschien als ein eher aussichtsloses Unterfangen. Die parallele Sensibilisierung und Mobilisierung relevanter Akteure aus Verwaltung und regionalem Umfeld ist gerade im Dienstleistungsbereich „Tourismus“ wegen seiner vielfältigen Anknüpfungspunkte und auch konkreter (Vor-) Leistungen mit und für die Betriebe eine unverzichtbare Voraussetzung der Gesamtstrategie der vorliegenden Qualifizierungsstudie. Das Ergebnis ist – wie dargelegt – ein umfassender integraler Qualifizierungsansatz, der die betriebliche Innovation und damit die Entwicklung des Arbeitsmarktes in den Sachzusammenhang regionaler Entwicklung und Innovation stellt.

Entsprechend dieser Vorgabe sind auch für die Umsetzung dieses integralen Qualifizierungsansatzes verschiedene Qualifizierungsträger und –institutionen sowie Methoden und Ansätze notwendig, die den Anforderungen unterschiedlicher Zielgruppen und Zielfunktionen gerecht werden.

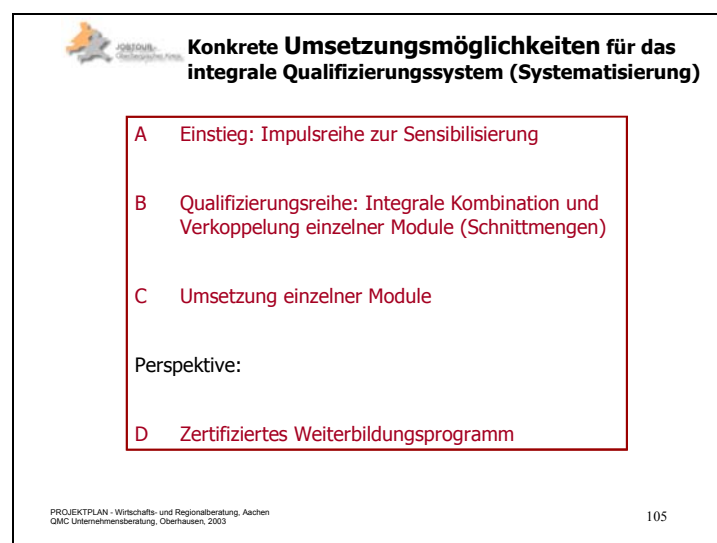
Vor diesem Hintergrund zeigt die folgende Abbildung nochmals die Mehrdimensionalität des integralen Ansatzes:



7.1 Systematisierung der Implementation

Zur Systematisierung der Umsetzungsstrategie schlagen wir ein mehrstufiges Programm vor, dessen einzelne Phasen zwar separat durchgeführt und abgeschlossen werden, aber dennoch aufeinander aufbauen. Ziel ist es zum einen, logisch notwendige Handlungsschritte miteinander zu verknüpfen und zum anderen sowohl Umsetzungsakteure zu gewinnen, als auch Zielgruppen und -personen sukzessive mit der Thematik vertraut zu machen und in den Umsetzungsprozess zu integrieren.

Vor diesem Hintergrund wird ein vierstufiges Verfahren angeregt, dessen einzelne Arbeitsschritte im folgenden näher erläutert werden.



7.1.1 Einstieg: Impulsreihe zur Sensibilisierung: Die Gastronomische Sommerschule

Ziel dieser Impulsreihe ist die Sensibilisierung und Mobilisierung eines erweiterten Akteurskreises aus Unternehmen, Beschäftigten, Verwaltung und intermediären Organisationen. Hier geht es noch nicht um die konkrete arbeitsorientierte Modernisierung der Betriebe oder um die Beschäftigungsförderung, sondern vielmehr um einen ersten Qualifizierungsansatz, der Interesse und den Wunsch zur Beteiligung wecken soll. Zudem erscheint als entscheidendes Kriterium für die Umsetzung einer Impulsreihe eine möglichst zeitnahe und zügige Umsetzung noch in 2003, da die Anforderung möglicher Fördermittel im Rahmen von Ziel-3, Politikfeld d, Arbeitsamtsmittel, Potenzialberatungen und/oder Beratungsprogramm Wirtschaft (u.a.m.) meist nicht kurzfristig erfolgen kann.

Erste Vorschläge für eine Veranstaltungsform wurden bereits mit einigen Akteuren der Region diskutiert. So wurde als Einstiegsveranstaltung die Durchführung einer „Gastronomischen Sommerschule“ noch in diesem Sommer vereinbart. Als bisherige Partner konnten

- der „Verein für soziale Bildungsarbeit e.V.“, VSB, Gummersbach;
- der „Tourismusverband Oberberg“, TVO, Gummersbach;
- die Industrie- und Handelskammer zu Köln, Zweigstelle Oberberg


gewonnen werden.

Als weitere Partner wurden

- die Kreisvolkshochschule, KVHS, Gummersbach
- die Fachhochschule der Wirtschaft, Bergisch-Gladbach

angefragt. Zusätzlich werden Hotel- und Gaststättenbetriebe zur aktiven Beteiligung angesprochen.

Die folgende Folie zeigt die Grundidee und mögliche Inhalte der „Gastronomischen Sommerschule“:



A Impulsreihe zur Sensibilisierung - erste Ansätze

Organisation einer „Gastronomischen Sommer-Schule“

Beteiligte Partner: VSB, IHK, TVO, u.a.

Zeitraum: Einzelveranstaltungen über zwei Wochen, Start in der letzten Augustwoche

Grundidee: Umsetzung des integralen Qualifizierungsansatzes durch Seminarangebote, Workshops, Foren, Podiumsdiskussionen, Kurzschulungen, Weiterbildungsangebote

Ziel: Sensibilisierung und Impulsgebung

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

109

Bei einem ersten Treffen der Partner wurde als konkreter Input des VSB für die Durchführung der Sommerschule ein Seminarkonzept für folgende Tagesseminare vorgelegt:

- *Crash-Kurs für den Service; Zielgruppe: Aushilfen und Angestellte und berufsfremde Gastronomen;*
- *Fingerfood; Ziel: Herstellen und Präsentieren interessanter Fingerfoods, Amuse bouche und Tappas;*
- *Mit Saucen, Dips und Dressings blenden; Ziel: Herstellen moderner und individueller Saucen, Dips und Dressings;*
- *Eiskalt in die heiße Phase; Ziel: Erweitertes Basiswissen der Eisherstellung, insbesondere Parfait;*
- *Marketing – Murks oder Marke;*
- *Ausbildung - Sparen statt Zahlen;*
- *Eigenmanagement - Schaffe ich den Tag, oder er mich?*

Die IHK Oberberg hat zudem einen Seminarvorschlag vorgelegt zum Thema

- *Reklamationsbehandlung am Gast.*

Der TVO wird ein Seminar für VerkehrsamtsleiterInnen anbieten mit dem Thema:

- *Aufgaben und Funktionen der kommunalen Verkehrsämter – Kooperationsstrategien und Kundenmanagement.*


Neben diesem konkreten Seminarprogramm, das in einem Zeitraum von 14 Tagen angeboten wird, ist eine Podiumsdiskussion als Auftaktveranstaltung für die Sommerschule geplant. Thema der Veranstaltung ist – analog zum ersten Tourismusworkshop im Mai des Jahres:

„Tourismus im Oberbergischen Land. Chancen für den Arbeitsmarkt“.

Auf dieser Veranstaltung wird u.a. die vorliegende Studie „JOBTOUR – Oberbergischer Kreis“ vorgestellt und diskutiert. Als Veranstalter fungieren die IHK, der VSB sowie der TVO gemeinsam. Als Starttermin für die Sommerschule (Auftaktveranstaltung) ist der 15. September geplant.

7.1.2 Einstieg: Impulsreihe zur Sensibilisierung: Kulinarisches Oberberg

Ein zweiter Schritt zur Sensibilisierung und Mobilisierung wird die Durchführung eines Themenwochenendes „Kulinarisches Oberberg“ vorgeschlagen:



Ideen und Ansätze zur Umsetzung

Vorstellung der Betriebe bei „Kulinarisches Oberberg“

Beteiligte Partner: Betriebe, IHK, TVO, VSB, u.a. ...

Zeitraum: Frühjahr 2004, über ein Wochenende

Grundidee: Alle Betriebe der Region haben die Möglichkeit sich im Rahmen eines großen, kulinarischen Festes zu präsentieren und ihre Leistungskraft entsprechend vorzustellen. Vorbild ist der kulinarische Tag in Rheinland Pfalz.

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

112

Ziel dieses Vorschlags ist es, im Wege eines touristischen, regionalen Rahmenprogramms gemeinsam mit den gastronomischen Betrieben der Region ein Forum zu organisieren, dass die betriebliche Leistungskraft hinsichtlich Qualität und Service in den Vordergrund stellt. Als – gleichwohl wichtiger – Nebeneffekt sollen regionale und betriebliche Entwicklungsaspekte in Bezug und zum gegenseitigen Nutzen in Einklang gebracht werden.

7.1.3 Einstieg: Anknüpfung und Ergänzung an vorhandene Strategien und Aktionen

Parallel, jedoch unabhängig zur Ausarbeitung dieser Qualifizierungsstrategie, fand im Mai 2003 ein Workshop zum Thema „Tourismus im Oberbergischen Land“ statt. Dieser Workshop stand unter der Zielsetzung „Zukunftschancen – neue Wege“ und Perspektiven für eine nachhaltige Tourismusedwicklung in Oberberg zu identifizieren. Nach Aussagen der Veranstalter galt dieser Workshop als Auftaktveranstaltung für eine Reihe weiterer noch zu planender Seminare. Die Zielgruppen dieser Veranstaltung setzten sich – analog zu der integralen Strategie der vorliegenden Studie – aus Vertretern der Kommunen, der intermediären Organisationen, der Wissenschaft sowie der Betriebe zusammen.

Vor diesem Hintergrund schlagen wir daher vor, den integralen Qualifizierungsansatz des JOBTOUR-Projektes zu nutzen und die o.g. Workshopreihe mit den hier vorgeschlagenen Themen fortzusetzen und zu ergänzen.

Auf diese Weise können sowohl im Rahmen der vertiefenden Sensibilisierung und Mobilisierung der Akteure, als auch zur weiteren Begleitung bei der Umsetzung konkreter arbeitsorientierter Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen wertvolle Impulse und Synergien erzeugt werden.

Die Wahl der Veranstaltungsform sollte dabei flexibel und sowohl der Thematik als auch in Bezug zum Veranstalter gestaltet werden. Wir schlagen daher vor, die Durchführung von Workshops und Seminaren für Experten zu ergänzen mit einer Vortrags- oder Diskussionsreihe zu wechselnden relevanten Tourismusthemen, in der entweder Beispiele guter Praxis aufgezeigt oder sich eine bestimmte Organisation oder ein Betrieb vorstellt. Auf diese Weise erfährt diese Reihe durch wechselnde Themen, Organisationen und Orte wesentlich mehr Dynamik und wird durch den Praxisbezug interessanter.

7.2 Integrale Kombination und Verkoppelung einzelner Module (Schnittmengen)

Zur konkreten Umsetzung des integralen Qualifizierungssystems und zur optimalen Nutzung dieses übergreifenden Ansatzes sind die vorhandenen Schnittmengen hinsichtlich Thematik, Zielgruppen und Zielfunktionen festzustellen. Gerade im Hinblick auf die ressourcenschonende Verwendung knapper Mittel sind hier innovative Lösungen gefragt.

Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für das integrale Qualifizierungssystem

B Qualifizierungsreihe: Integrale Kombination und Verkoppelung einzelner Module (Schnittmengen)

- Übergreifende Module aus dem Modularisierungseinheiten
- erste Sondierungsgespräche stattgefunden, positives Signal
- Konkretisierung: Sommer 2003

PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen
QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003

107

Die integrale Qualifizierungsanalyse hat gezeigt, dass einige Themenbereiche als Bedarf verschiedener Zielgruppen identifiziert wurden. So erscheint etwa das zentrale Thema „Kreative Angebotsentwicklung“ in der Zuordnung zu allen möglichen Zielgruppen, wenn auch mit unterschiedlichen Zielfunktionen und Schwerpunkten. Dennoch erscheint hier eine Verkoppelung der verschiedenen spezifischen Teilthemen zu einem Gesamtangebot „Qualifizierung Kreative Angebotsentwicklung“ sinnvoll, da es die verschiedenen Schwerpunkte hinsichtlich der Zielgruppen aufzeigt und sie im Sinne

da es die verschiedenen Schwerpunkte hinsichtlich der Zielgruppen aufzeigt und sie im Sinne synergetischer Wirkungen optimierbar macht

Dies sei nur als ein Beispiel möglicher Verknüpfungen genannt. Weitere Möglichkeiten sind anhand der vorgeschlagenen Module durch die potenziellen Beratungs- und Qualifizierungsträger zu identifizieren und entsprechend umzusetzen.

7.2.1 Identifizierung und mögliche Verkoppelung verschiedener Träger

Durch die breit angelegte Struktur möglicher Zielgruppen wird die Auswahl verschiedener Trägerorganisationen bezüglich Angebot und Vernetzung notwendig. Erste Vorgespräche haben hierzu bereits stattgefunden und müssen im Laufe der weiteren Umsetzungsstrategie noch intensiviert werden.

Daher sollen an dieser Stelle zunächst die bisher angesprochenen Träger für eine konkrete Umsetzung genannt werden, obwohl die tatsächliche Zuordnung noch ergänzt und konkretisiert werden muss. Im Sinne einer breit angelegten Mobilisierung halten wir zudem die Einbindung weiterer Trägerorganisationen für notwendig.

❖ Themenfelder „Kommune“

- IHK Oberberg, Gummersbach
- Kreisvolkshochschule Gummersbach
- TVO und Mitglieder
- Fachhochschule Wirtschaft, Bergisch Gladbach

❖ Mögliche weitere Partner:

- NRW Tourismus e.V., Köln
- Wirtschaftsförderung auf Kreis und Kommunalebene
- Oberbergische Aufbau Gesellschaft mbH, Gummersbach
-

❖ Themenfelder „Intermediäre Organisationen“

- IHK Oberberg, Gummersbach
- Kreisvolkshochschule Gummersbach
- TVO, Oberberg

❖ Mögliche weitere Partner:

- Regionalsekretariat LOR
- PROJEKTPLAN – Wirtschafts- und Regionalberatung
-

❖ **Themenfelder „Private Personen und Gruppen“**

- Verein für Soziale Bildungsarbeit, Gummersbach
- IHK Oberberg, Gummersbach
- PROJEKTPLAN – Wirtschafts- und Regionalberatung
- QMC-Unternehmensberatung

❖ **Mögliche weitere Partner:**

- Arbeitsämter
- Existenzgründungsberatungsstellen
- Regionalstelle Frau und Beruf, Gummersbach
- Landwirtschaftskammer
-

❖ **Themenfelder „Unternehmen“**

- Verein für Soziale Bildungsarbeit, Gummersbach
- IHK Oberberg, Gummersbach
- QMC-Unternehmensberatung

❖ **Mögliche weitere Partner:**

- Verschiedene Unternehmensberatungen und Qualifizierungsträger vor Ort
-

7.2.2 Finanzierungsinstrumente

Das Spektrum der Förderinstrumentarien ist aktuell zu eruieren und für die analysierten Beratungs- und Qualifizierungsbedarfe zu nutzen. Sowohl im Rahmen der klassischen Arbeitsmarktförderung durch das Arbeitsamt, als auch durch die verschiedenen Instrumente des Landes NRW im Bereich der arbeitsorientierten Modernisierung sind hier die Möglichkeiten auszuschöpfen.

Darüber hinaus stehen im Bereich der Wirtschaftsförderung, so z.B. durch das Beratungsprogramm Wirtschaft, Mittel zur betrieblichen Modernisierung bereit. Mit diesem hier genannten Spektrum kann schon ein großer Teil der angesprochenen Zielgruppen „abgedeckt“ werden: Arbeitslose, Existenzgründer, Betriebe und Beschäftigte.

Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Vertreter der Kommunen und Intermediärer Organisationen sowie für Vereine, und private Initiativen sind natürlich nur im Rahmen einer Selbstfinanzierung durch den Kreis, die angehörigen Städte und Gemeinden, den TVO sowie über Gebühren und Teilnahmebeiträge möglich. Hier ist ggf. anzuknüpfen an die bereits erfolgte Finanzierung des Workshops zum Thema „Tourismus im Oberbergischen Land“.

Zusätzlich sollte an dieser Stelle geprüft werden, ob die KVHS beauftragt wird, ein entsprechendes Kursprogramm für diese Zielgruppen aufzulegen. Dabei sollte die Gebührengestaltung sich im Rahmen der VHS-üblichen Sätze bewegen.

Schließlich ist zu überlegen, ob Teile des Qualifizierungsprogramms über andere Fördermöglichkeiten auf Projektbasis erfolgen können. So könnte z.B. über die Projektausschreibung der „Regionale Rheinland“ ebenfalls ein wichtiger Impuls für das vorliegende Themenfeld möglich sein. Weiterhin sind Ausschreibungen der EU im Rahmen des Themenfeldes „Beschäftigung und Soziales“ und/oder die EQUAL-Initiative zu eruieren.

7.3 Implementierung einzelner Module

In ersten Vorgesprächen wurden bereits der VSB, der TVO, die KVHS, die FHDW sowie die IHK angesprochen, wobei die Umsetzung einzelner Module sowohl beim VSB, als auch der IHK schon eine erste Stufe der Konkretisierung angenommen hat.

Positive Aussagen gab es auch bei der FHDW und der KVHS. Frau Prof. Dr. Echtermeyer hat zudem vorgeschlagen, Studenten für Praktika und Studienarbeiten sowie die Anfertigung von Diplomarbeiten für die Thematik zu erschließen und zu nutzen.

Im Gespräch mit Dr. Posth, Direktor der Kreisvolkshochschule, wurde ein grundsätzliches Interesse an der Umsetzung eines Themenblocks Tourismus als Aufgabe kommunaler Dienstleistungen signalisiert. Es habe hierzu schon konkrete Überlegungen gegeben, die bisher aber noch nicht in praxisbezogene Qualifizierungsmodule entwickelt wurden. Die KVHS bietet zudem als bereits kreisangehöriger Bildungsträger den Vorteil, dass hier Angebote auch für Vertreter insbesondere der Kommunen realisiert werden könnten, die parallel durchgeführt und im engen Bezug zur Umsetzung von Maßnahmen auf Unternehmensebene stehen, so z.B. durch die NRW/EU-kofinanzierten Projekte zur arbeitsorientierten Modernisierung.

Des weiteren besteht eine erste konkrete Projektidee auf Basis der geförderten Potenzial- und Verbundberatung des Landes NRW für HOGA-Betriebe, Modernisierungsstrategien zu entwickeln. Dabei werden verschiedene konkrete Aspekte aus dem Bereich „Unternehmen“ (u.a. Strategie, Unternehmenssteuerung, Motivation, Marketing, Service und Küchenpraxis) verknüpft mit Qualifizierungselementen zu Themen der Region und Verwaltung und Tourismusentwicklung im Verbund. Diese Idee wird gemeinsam von VSB, QMC und PROJEKTPLAN vorgelegt und mit möglichen Modellbetrieben weiterentwickelt und im Falle der Förderung umgesetzt.

|  Mögliche Konkretisierung der Implementation für Teile des integralen Qualifizierungssystems; Stand Juni 2003 | |
|---|-----------------------|
| C Einstieg: Umsetzung einzelner Module | |
| Gastronomische Sommerschule: | VSB, IHK, TVO |
| Kreative Angebotsentwicklung: | FHDW, VSB |
| Eventmanagement: | FHDW |
| Module aus dem Bereich „Unternehmen“: | VSB, IHK, QMC |
| Module aus dem Bereich Kommune: | TVO, KVHS |
| Module aus dem Bereich Region, Netzwerke: | TVO, PROJEKTPLAN |
| Module aus dem Bereich Private, Beschäftigungsförderung, Existenzgründung, etc. | VSB, QMC |
| Verbundprojekt HOGA-Oberberg: | VSB, QMC, PROJEKTPLAN |
| <small>PROJEKTPLAN - Wirtschafts- und Regionalberatung, Aachen QMC Unternehmensberatung, Oberhausen, 2003</small> | |
| 108 | |

Als zentrale Ansprechpartner für die Umsetzung dieser Studie und den Transfer zu potentiellen Trägerorganisationen sollten die Regionalsekretäre für die Region fungieren. Die Autoren dieser Studie stehen hierzu gerne beratend zur Verfügung.

7.4 Perspektiven und Transfer

Basierend auf der Implementation des Qualifizierungsansatzes oder von Teilen dieses Ansatzes soll das System weiterentwickelt und den aktuellen Bedarfen angepasst werden. Ziel ist es, ein transferfähiges Weiterbildungsprogramm im Bereich des Hotel- und Gaststättengewerbes verknüpft mit Fragen der allgemeinen und spezifischen Tourismusentwicklung auf lokaler und regionaler Ebene vorzulegen. Der integrale Qualifizierungsansatz bietet als wirksames Instrument zur gemeinsamen Tourismus- und Unternehmens- und Arbeitsmarktentwicklung ein breit angelegtes System, das ebenso in anderen Regionen Nordrhein-Westfalens zu nutzen ist. Da ein entsprechender praxisorientierter Ansatz bisher nicht entwickelt und implementiert wurde, erscheint das vorliegende Projekt und die daraus resultie-

renden Vorhaben als innovativ und im Sinne der Umsetzung integrierter Lösungsansätze als wegweisend für die weitere Entwicklung im Dienstleistungssektor „Tourismus“.

Aktuellen Studien zufolge gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen betrieblicher Qualifikationskultur und der Entstehung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Gerade aber der HOGA-Bereich liegt hier im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen deutlich zurück und zeigt ein deutliches Defizit in der Umsetzung aktueller Modernisierungsstrategien. Auf der anderen Seite stoßen die Betriebe oftmals auf ein nicht wirtschaftsfreundliches Umfeld, in dem unternehmerische Investition zwar gewollt, aber nicht aktiv durch Unterstützungsleistungen der Region oder der Stadt gefördert werden kann. Dies liegt jedoch nicht ausschließlich an der desolaten Finanzsituation von Städten und Gemeinden, in der die sogenannten freiwilligen Leistungen wie z.B. die Wirtschaftsförderung deutlich zurückgeschraubt wurden, sondern vielmehr auch und gerade an fehlender Kenntnis über Strukturen und Zusammenhänge zwischen Unternehmensentwicklung und hier im besonderen der Tourismusentwicklung. Singuläres Denken und Handeln auf beiden Seiten erschwert jedoch die notwendige Anpassung vorhandener und Entwicklung neuer Angebote, die auf den konkreten Erwartungen der Kunden, des Touristen, beruhen. Im Tourismus und im Hotel- und Gaststättengewerbe kann jedoch höchste Kundenzufriedenheit nur durch hervorragende Leistungen aller beteiligten Akteure erreicht werden.

Vor diesem Hintergrund gibt es auf Seiten der Autoren erste konzeptionelle Ansätze den vorliegenden integralen Qualifizierungsansatz zur Unternehmens-, Arbeitsmarkt- und Tourismusentwicklung entlang der zentralen Fragestellung „Kundenzufriedenheit“ weiterzuentwickeln zu einem ggf. zertifizierten Qualifizierungssystem des „COME-BACK-Managements“. Unter diesem Begriff werden die Autoren zu gegebener Zeit nach Anlauf des vorliegenden Ansatzes eine weitere Veröffentlichung vorlegen.

8 Anhang

8.1 Gesprächspartner im Rahmen von Jobtour

Im folgenden sind die im Rahmen der JOBTour-Analyse kontaktierten Gesprächspartner in alphabetischer Reihenfolge genannt:

| Namen | Funktion | Ort |
|------------------------|--|-------------------|
| Frau Allmann | Inhaberin und Geschäftsführerin Restaurant Ballebäuschen | Reichshof |
| Herr Allmann | Inhaber und Geschäftsführer Restaurant Ballebäuschen | Reichshof |
| Herr Behrensmeier | Amt für Schule, Kultur, Sport und Freizeit, Stadt Radevormwald | Radevormwald |
| Frau Beucher | Verkehrsamt Stadt Bergneustadt | Bergneustadt |
| Herr Blumberg | Geschäftsstelle TVO | Gummersbach |
| Frau Borschel | Haupt- und Personalamt, Stadt Waldbröhl | Waldbröhl |
| Theo Boxberg | Geschäftsführer, Touristkverband Oberbergisches Land e.V. (TVO) | Gummersbach |
| Beate Breidenbach | Regionalsekretärin Rheinisch-Bergischer Kreis, Regionalsekretariat LOR | Bergisch Gladbach |
| Herr Broich | Leiter des Hauptamtes, Gemeinde Lindlar | Lindlar |
| Bernd Creemers | Regionalsekretär Oberbergischer Kreis, Regionalsekretariat LOR | Gummersbach |
| Dr. Robert Datzler | Geschäftsführer, Nordrhein-Westfalen Tourismus e.V. | Köln |
| Hans-Jürgen Dorr | RKW NRW e.V. | Düsseldorf |
| Dr. Monika Echtermeyer | Professorin, Fachhochschule der Wirtschaft | Bergisch Gladbach |
| Brigitte Heck | Leiterin des Verkehrsamtes der Gemeinde Lindlar | Lindlar |
| Herr Heinz | Leiter des Hauptamtes der Stadt Bergneustadt | Bergneustadt |
| Karin Hoffmann | Bereichsleiterin, Verein für Soziale Bildungsarbeit e.V. | Gummersbach |

| | | |
|-------------------|---|----------------------|
| Klaus Hübenthal | Hauptgeschäftsführer DEHOGA Gastgewerbe NRW, DEHOGA Nordrhein | Düsseldorf |
| Frau Hürten | Landtagsabgeordnete der Grünen | Leverkusen |
| Frau Jäger | Inhaberin und Geschäftsführerin Restaurant Schwarzenberger Hof | Gummersbach |
| Herr Jäger | Inhaber und Geschäftsführerin Restaurant Schwarzenberger Hof | Gummersbach |
| Herr Jungbluth | Fachbereich Freizeit, Sport, Kultur, Stadt Engelskirchen | Engelskirchen |
| Herr Koch | Inhaber und Geschäftsführer Hotel zur Post | Wiehl |
| Claudia Krieger | Marktforschung und Projektentwicklung, Nordrhein-Westfalen Tourismus e.V. | Köln |
| Andreas Laukötter | Regionalsekretär Stadt Leverkusen, Regionalsekretariat LOR | Leverkusen |
| Rainer Lessenich | Geschäftsführer, IHK Köln, Zweigstelle Oberberg | Gummersbach |
| Katarina Matesic | Wissenschaftliche Mitarbeiterin, IHK Köln, Zweigstelle Oberberg | Gummersbach |
| Herr Pack | Verkehrsamt, Sport, Freizeit, Kultur, Stadt Wipperfürth | Wipperfürth |
| Dr. Michael Posth | Direktor der Kreisvolkshochschule, VHS Oberbergischer Kreis | Gummersbach |
| Herr Rainke | Inhaber und Geschäftsführer Restaurant Le Gourmet | Eckenhagen |
| Inge Reinert | Gemeinde Marienheide | Marienheide |
| Frau Reinhold | Inhaberin und Geschäftsführerin Landgasthof Reinhold | Lieberhausen |
| Herr Reinhold | Inhaber und Geschäftsführer Hotel-Restaurant Reinhold | Lieberhausen |
| Frau Sänger | Wirtschaftsförderung, Verkehrsamt der Stadt Gummersbach | Gummersbach |
| Peter Schiebahn | Leiter Fachbereich Service, Stadt Hückeswagen | Hückeswagen |
| Lothar Selbach | Leiter des Touristikcenters der Stadt Reichshof-Eckenhagen | Reichshof-Eckenhagen |

| | | |
|--------------------|---|-------------|
| Ulrich Spahn | Prokurist, Oberbergische Aufbau Gesellschaft mbH | Gummersbach |
| Birgit Steuer | Regionalstelle Frau und Beruf | Gummersbach |
| Herr Stremme | Inhaber und Geschäftsführer Hotel-Restaurant Stremme | Gummersbach |
| Uwe Töpfer | Bürgermeister Gemeinde Marienheide | Marienheide |
| Christel Thünnesen | Verein für Soziale Bildungsarbeit e.V. | Gummersbach |
| Herr Waffenschmidt | Bürgermeister, Stadt Waldbröhl | Waldbröhl |
| Herr Weber | Leiter des Fachgebiets 3, Schule, Kultur, Freizeit und Sport, Stadt Wiehl | Wiehl |
| Herr Wilbrand | Inhaber und Geschäftsführer Hotel Restaurant zur Post | Odenthal |
| Prof. Wilke | Fachhochschule Gummersbach, Landtagsabgeordneter der FDP | Gummersbach |
| Frau Wippermann | Verkehrsamt der Stadt Wiehl | Wiehl |
| Herr Wirth | Inhaber und Geschäftsführer Landhaus Wirth Restaurant Im Krug | Marienheide |

Darüber hinaus wurden in einer Reihe von Schreiben und Telefonaten weitere Akteure aus Verwaltung, Betrieben und Verbänden über das Projekt und dessen Zielrichtung und Vorgehensweise informiert.

8.2 Der Unternehmensfragebogen

FAX: 0208/8576877

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:
Herrn Busch oder Hüggenberg (QMC)
Tel. - 0208/875680

Firma:

Firmenstempel

Adresse:

Ansprechpartner/Position:

Telefon: _____

Fax: _____

Email: _____ **Internetadresse:** _____

Branche:

1. Was ist der Schwerpunkt Ihrer Geschäftsaktivitäten? (Welche spezifischen Angebote haben Sie?)

2. Wie würden Sie die geschäftliche Entwicklung Ihres Unternehmens über die letzten drei Jahre charakterisieren und wie lauten Ihre drei wichtigsten Ziele?

3. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

.....in Vollzeit in Teilzeit in Ausbildung

4. Wie verteilen sich die Beschäftigten auf die nachfolgenden Merkmale?

| Merkmal | Frauen | Alter | Männer | Merkmal | Frauen | Alter | Männer |
|---------------|--------|-------|--------|-------------------------|--------|-------|--------|
| Deutsche | | | | ohne Schulabschluss | | | |
| Ausländer | | | | Hauptschulabschluss | | | |
| Arbeiter | | | | Mittlere Reife | | | |
| Angestellte | | | | Abitur | | | |
| Un-/Angelernt | | | | FH oder Uniabschluss | | | |
| Vollzeit | | | | Berufsausbildung HoGa | | | |
| Teilzeit | | | | Andere Berufsausbildung | | | |

5. Wie hat sich die Anzahl der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren verändert? (Bitte geben Sie an, ob es sich bei der Veränderung um Beschäftigte in Teil- oder Vollzeit gehandelt hat.)

Teilzeit Frauen Männer Vollzeit Frauen Männer

6. Wie wird sich die Anzahl der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren voraussichtlich verändern? (Bitte geben Sie an ob Sie Beschäftigte in Teil- oder Vollzeit einstellen/freistellen wollen.)

..... Teilzeit Vollzeit Frauen Männer

7. Wie beurteilen Sie die touristische Situation an ihrem Standort?

Warum gibt es kein touristisches Leitbild für den Oberbergischen Kreis?

8. Wie sehen Sie, bezogen auf Ihr Unternehmen den prozentualen Anteil an?

| | |
|--------------------------|-----------------------|
| Tagesurlaubern | Deutschen |
| Kurzurlaubern | Engländern |
| Urlaubern | Benelux |
| Seminargästen | sonst. Europa |
| Geschäftsreisenden | außerh. Europas |

9. Wo liegen, bezogen auf Ihr Unternehmen, die Kernsegmente des Tourismus? (Landurlaub, Stadtkultur, Wellness, etc.)

10. Wo sehen Sie, bezogen auf Ihr Unternehmen, die drei wichtigsten Tourismus-Stärken Ihres Standortes?

11. Wo sehen Sie die drei gravierendsten Tourismus-Schwächen Ihres Standortes?

12. Wie bewerten Sie die Arbeit der folgenden Akteure im Hinblick auf eine Stärkung bzw. Verbesserung des Tourismus in der Region, 1= sehr gut, 4=sehr schlecht?

| Akteur | Einschätzung | Akteur | Einschätzung |
|----------------------|--------------|---------------------|--------------|
| HoGa-Verband | 1, 2, 3, 4 | Fremdenverkehrsamt | 1, 2, 3, 4 |
| TVO | 1, 2, 3, 4 | Regionalsekretariat | 1, 2, 3, 4 |
| IHK | 1, 2, 3, 4 | Arbeitsamt | 1, 2, 3, 4 |
| Wirtschaftsförderung | 1, 2, 3, 4 | Gewerkschaften | 1, 2, 3, 4 |
| Weitere: | 1, 2, 3, 4 | Weitere: | 1, 2, 3, 4 |
| Weitere: | 1, 2, 3, 4 | Weitere: | 1, 2, 3, 4 |

13. Welche fünf Aspekte sind für den wirtschaftlichen Erfolg und die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens maßgeblich? (Bspw. Freundlichkeit des Personals, Qualität von F & B, Wetter, gemütliche Atmosphäre, Sehenswürdigkeiten der Umgebung, Events im Haus oder der Region u.a.m.)

21. Ist das in den letzten fünf Jahren von Ihnen eingestellte Personal aus Ihrer Sicht ausreichend qualifiziert gewesen?

- Ja Nein

22. Falls NEIN, wo liegen die wichtigsten Qualifikationsdefizite?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kaufmännisches Grundwissen | <input type="checkbox"/> Fremdsprachenkenntnisse |
| <input type="checkbox"/> Beherrschung der grundlegenden Arbeitstechniken | <input type="checkbox"/> Umgang mit der EDV |
| <input type="checkbox"/> Gastorientierung | <input type="checkbox"/> Engagement und Qualitätsorientierung |
| <input type="checkbox"/> Persönl. Defizite (Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Hygiene,...) | <input type="checkbox"/> Spezielle Fachkenntnisse |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges: | <input type="checkbox"/> Kommunikations- und Teamfähigkeit |

23. In welchen Arbeitsfeldern oder Einsatzbereichen traten die Defizite besonders gehäuft auf?

24. Haben Sie die Qualifikationsdefizite durch interne oder externe Weiterbildung ausgeglichen? (Bitte betrachten Sie Beratungsleistungen die in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden auch als Extern!)

- Nein Intern Extern Erfolgreich Nicht erfolgreich

25. In welchen Bereichen hat die Weiterbildung stattgefunden?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kaufmännisches Grundwissen | <input type="checkbox"/> Fremdsprachenkenntnisse |
| <input type="checkbox"/> Beherrschung der grundlegenden Arbeitstechniken | <input type="checkbox"/> Umgang mit der EDV |
| <input type="checkbox"/> Gastorientierung | <input type="checkbox"/> Engagement und Qualitätsorientierung |
| <input type="checkbox"/> Kommunikations- und Teamfähigkeit | <input type="checkbox"/> Sonstiges: |

26. Welche regionalen Anbieter von Weiterbildung sind Ihnen bekannt und welche Erfahrungen haben Sie mit konkreten Angeboten des Anbieters gemacht? (Bsp.: QMC, HACCP-Schulung, 2;)

| | | |
|----------|-------|--|
| Anbieter | Thema | Erfahrungen 1= sehr gut, 4 = sehr schlecht |
|----------|-------|--|

27. In welchen Arbeitsfeldern und zu welchen Themen würden Sie sich ein spezifisches Weiterbildungsangebot wünschen und in welchem Rahmen sollte der zeitliche und der finanzielle Aufwand liegen?

| | | |
|-------|-------|--------------|
| Thema | Dauer | Finanzrahmen |
|-------|-------|--------------|

28. Welche der arbeitsmarktpolitischen Fördermöglichkeiten sind Ihnen bekannt (Bitte ein „B“ in das Kästchen eintragen), haben Sie schon genutzt (Bitte ein „G“ in das Kästchen eintragen)? Bewerten Sie Ihre Erfahrungen mit 1 = sehr gut bis 4 = sehr schlecht!

- | | | | |
|--|------------|---|------------|
| <input type="checkbox"/> Beschäftigungshilfe Langzeitarbeitslose | 1, 2, 3, 4 | <input type="checkbox"/> Job Rotation | 1, 2, 3, 4 |
| <input type="checkbox"/> Zuschüsse für Schwervermittelbare | 1, 2, 3, 4 | <input type="checkbox"/> Trainingsmaßnahmen | 1, 2, 3, 4 |
| <input type="checkbox"/> Zuschüsse für ältere Mitarbeiter | 1, 2, 3, 4 | <input type="checkbox"/> Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen | 1, 2, 3, 4 |
| <input type="checkbox"/> Potenzialanalyse | 1, 2, 3, 4 | <input type="checkbox"/> Verbundprojekte | 1, 2, 3, 4 |

29. Welche der arbeitsmarktpolitischen Fördermaßnahmen würden Sie gern zukünftig nutzen?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Beschäftigungshilfe Langzeitarbeitslose | <input type="checkbox"/> Job Rotation |
| <input type="checkbox"/> Zuschüsse für Schwervermittelbare | <input type="checkbox"/> Trainingsmaßnahmen |
| <input type="checkbox"/> Zuschüsse für ältere Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen |
| <input type="checkbox"/> Potenzialanalyse | <input type="checkbox"/> Verbundprojekte |

30. Unterstellt, Sie hätten, unabhängig von allen Rahmenbedingungen, drei Wünsche zur Veränderung in Ihrem Unternehmen frei, was würden Sie sich wünschen?

31. Welche drei Dinge würden Sie in Ihrem Unternehmen, egal was passiert, auf jeden Fall bewahren wollen?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Wären Sie bereit an einem persönlichen Interview zu den Inhalten des Fragebogens teilzunehmen?

- Ja Nein

Ergebnisse der Befragung und Informationen über den Projektverlauf finden Sie in Kürze unter <http://www.qmc-online.de> oder <http://www.projektplan-consulting.de>

Rücksendeadresse postalisch:

**QMC Unternehmensberatung GmbH
Centroallee 269
46047 Oberhausen
Tel.: 0208 / 857680
Fax: 0208 / 8576877
Email: d.hueggenberg@qmc-online.de**

(...)

8.3 Die Projektpartner

8.3.1 PROJEKTPLAN – Wirtschafts- und Regionalberatung

PROJEKTPLAN ist seit vielen Jahren in der regionalen Entwicklungsplanung und Wirtschaftsförderung tätig. Die sich hieraus ergebende integrierte Vorgehensweise im Interesse regionaler und unternehmensbezogener Entwicklungsaspekte bietet sich im Sinne einer effizienten, zielgenauen und bedarfsorientierten Umsetzung innovativer Arbeitsmarktstrategien auf lokaler und regionaler Ebene an.

Dabei liegt der Kern der Aktivitäten in der Analyse des Qualifizierungsbedarfs, der Entwicklung spezifischer Beratungs- und Qualifizierungsangebote zur Anpassung und Modernisierung der Betriebe (KMU) und ihrer Beschäftigten sowie in der Beurteilung der Instrumente hinsichtlich Effizienz, Qualität und Transferfähigkeit.

Kontakt:

Johannes Burggraef M.A.

Thomas Philipp M.A.

PROJEKTPLAN Consulting, Hermannstrasse 10, 52062 Aachen

Tel.: 0241-406114 / 406111 / Fax: 406118

burggraef@projektplan-consulting.de

t.philipp@projektplan-consulting.de

www.projektplan-consulting.de

8.3.2 QMC-Unternehmensberatung GmbH

Das Beratungsunternehmen QMC ist seit 1993 auf dem Markt tätig und wird seit 2001 in der Rechtsform der GmbH, mit Sitz in Oberhausen geführt. Geleitet wird die QMC durch die geschäftsführenden Gesellschafter Dr.-Ing. Dirk Wilmes und Dipl.-Kfm Detlef Hüggenberg.

Die QMC versteht sich als Management- und Organisationsberater mit einem ganzheitlichen Ansatz. Denn bei komplexen Themen gibt es hierzu keine Alternative.

Die Entwicklung und Umsetzung pragmatischer und überzeugender Lösungen sind für unsere Kunden entscheidend. Seit nunmehr zehn Jahren beschäftigen wir uns mit der Weiterentwicklung und Modernisierung von Organisationen und Strukturen, hierbei steht immer die Erreichung von langfristigen Erfolgen für unsere Kunden im Mittelpunkt.

Um Weiterentwicklung zu ermöglichen muß gewohntes aufgegeben und neues ausprobiert und perfektioniert werden. Hierfür werden Instrumente, Methoden und Techniken benötigt, die zum einen

Kontinuität sicherstellen und zum anderen die notwendige Verhaltenssicherheit für den Anwender gewährleisten.

Kontakt:

Dipl.-Kfm. Detlef Hüggenberg
QMC Unternehmensberatung GmbH
Centroallee 269, 46047 Oberhausen
Tel.: 0208-85768-0, Fax: 8576877
d.hueggenberg@qmc-online.de
www.qmc-online.de

8.3.3 VSB – Verein für Soziale Bildungsarbeit e.V.

Der Verein für Soziale Bildungsarbeit e.V. (VSB) ist eine gemeinnützige Weiterbildungseinrichtung, die im Rahmen der Erwachsenenbildung und außerschulischen Jugendbildung tätig ist. Der VSB, 1984 mit Sitz in Gummersbach gegründet, ist Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband und anerkannter Träger der freien Jugendhilfe.

Zur Zeit arbeiten im VSB 50 festangestellte Mitarbeiter/innen sowie ca. 45 Honorarkräfte.

Die Arbeitsschwerpunkte des VSB reichen von persönlichen Beratungsangeboten zum Themenkomplex Arbeitslosigkeit, über vielfältige berufliche Weiterbildungsangebote in Form von Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen bis hin zum Profiling/Vermittlung.

Die vielfältigen Weiterbildungsangebote entstehen in Kooperation mit dem Arbeitsamt Bergisch Gladbach und der Dienststelle Gummersbach im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit nach dem Sozialgesetzbuch III sowie weiterer Kostenträger wie der Landesversicherungsanstalt Rheinprovinz und der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte.

Die Beratungsangebote basieren weitgehend auf Fördermitteln des Landes Nordrhein Westfalen. Die passgenaue Arbeitsvermittlung erfolgt ebenfalls im Auftrag des Arbeitsamtes Bergisch Gladbach, Dienststelle Gummersbach. Zudem werden einzelne Projekte des VSB aus Mitteln der Europäischen Gemeinschaft gefördert.

Die Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven für Erwerbslose ist die grundlegende Zielsetzung des VSB. Viele der 800 bis 1000 Teilnehmer/innen, die pro Jahr die Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote des VSB nutzen, starteten ihren beruflichen Neubeginn.

Der VSB hält im Rahmen der regionalen Vernetzung intensive Kontakte zu Kooperationspartnern. Insbesondere zur Arbeitsverwaltung, zu Sozialämtern, zu Arbeitgebern sowie zu Multiplikatoren im Themenfeld Arbeitsmarkt und Arbeitsförderung.

Der VSB unterhält ein Schulungszentrum für Hotel- und Gaststättenberufe, das Arbeitssuchenden eine qualifizierte Ausbildung in den Bereichen Küche, Service und Hotel bietet.

Ziel ist die intensive theoretische und praktische Aus- und Fortbildung für den Neu- und Wiedereinstieg in die Gastronomie in verschiedenen Ausbildungsgängen. Das Schulungszentrum HOGA beinhaltet

- ein Modulsystem, dessen einzelnen Module wie ein Baukastensystem zusammengesetzt werden können.
- die Umschulung zum/r Koch/Köchin (IHK-Berufsabschluß)
- die Umschulung zum/r Restaurantfach- oder Hotelfachfrau/mann (IHK-Berufsabschluß)

Die Zielgruppen sind arbeitssuchende Jugendliche und Erwachsene, die an einer Tätigkeit im Küchen oder Service- und Hotelbereich interessiert sind und bisher über keine oder keine ausreichende Ausbildung in diesem Bereich verfügen.

Kontakt:

Gabi Michalski

Verein für Soziale Bildungsarbeit e.V., VSB

Vollmerhauser Str. 30, 51645 Gummersbach

Tel.: 02261-8057-0, Fax: 805734

verwaltung@vsb-online.de

www.vsb.online.de