

## Das 3.0 Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus

### Bewährtes und Neues im Überblick

Mit dem Aufbau und der Einführung des Qualitäts-Programms im Schweizer Tourismus vor 20 Jahren gelang es, ein Qualitätsvirus im Tourismus zu setzen. Zusammen mit Trägerorganisationen wurde ein dreistufiges Programm erarbeitet mit dem Ziel, die angebotenen touristischen Leistungen qualitativ selbständig zu verbessern. Nach einer ersten Überarbeitung 2007/08 wurde im Frühling 2017 das Qualitäts-Programm 3.0 lanciert. Dabei ist dieses für Betriebe flexibler und individueller geworden, ohne den nationalen Programmcharakter einzubüßen oder den dreistufigen Aufbau in Frage zu stellen. Um die Möglichkeit zur Individualisierung für Betriebe zu stärken, besteht das Q-Programm neu aus Pflicht- und Wahlmodulen. Dabei orientieren sich die Pflichtmodule weiterhin am Ziel, die Dienstleistungsqualität in touristischen Betrieben handlungsorientiert zu verbessern. Die Wahlmodule bieten darüber hinaus den Teilbranchen und Regionen bei spezifischen Herausforderungen Unterstützung. Die Flexibilisierung des Programms besteht darin, die Anforderungen in den Modulen sowohl mit programmeeigenen als auch mit programmfremden Nachweisen erfüllen zu können.

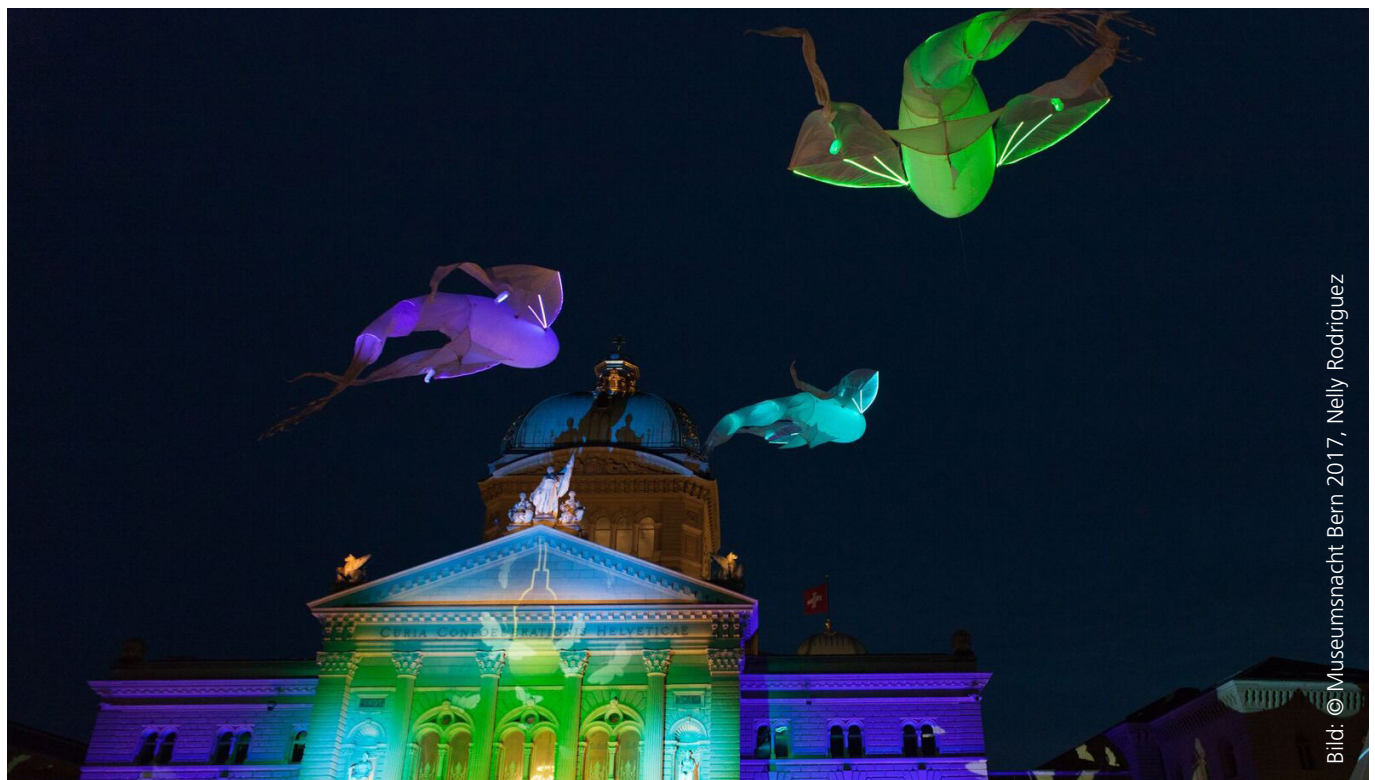


Bild: © Museumsnacht Bern 2017, Nelly Rodriguez

Das überarbeitete Qualitäts-Programm 3.0 des Schweizer Tourismus setzt zu neuen Höhenflügen an – es ermöglicht Betrieben eine flexible und individuelle Erarbeitung des Qualitätsmanagements.

## Ausgangslage

Das Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus blickt auf eine 20-jährige Erfolgsgeschichte zurück. Nachdem der Schweizer Tourismus in den 90er Jahren in eine langjährige Depression fiel, erkannte man, dass Qualität und insbesondere die Servicequalität den Schlüssel zur Stärkung darstellen könnte. Der Ursprung des Qualitäts-Programms liegt im Ferientag 1995, an dem Schweiz Tourismus eine Qualitätsoffensive mit einem plakativen Qualitätscredo startete. Das damalige Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus der Universität Bern (FIF) wurde zusammen mit der Frey Akademie in Zürich beauftragt, ein Qualitätsprogramm zu erarbeiten. Ziel war es, ein «Qualitätsvirus» zu verbreiten, das alle touristischen Leistungsträger erreicht (CRED-T 2016a).

Mit Unterstützung des dreistufigen Programms werden touristische Betriebe sukzessive an ein Qualitätsmanagement-System herangeführt mit der Möglichkeit, je nach Wahl der Stufe das formale Anspruchsniveau selber zu wählen. Nachdem in der Vergangenheit immer wieder leichte Anpassungen des Programms an aktuelle Entwicklungen vorgenommen wurden, konnte nun auf Frühling 2017 das überarbeitete Q-Programm 3.0 starten. Dieses wurde in einem iterativen Prozess mit den Programmträgern sowie in verschiedenen Arbeitsgruppen unter Federführung des Schweizer Tourismus-Verbands (STV) und in Begleitung der Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) erarbeitet.

## Ziele und konzeptionelle Überlegungen zum Relaunch

Eine breit angelegte Umfrage im Tourismus aus dem Jahr 2014 zeigte, dass das Q-Programm nach wie vor Unterstützung bei der Sensibilisierung und Steigerung des Qualitätsbewusstseins bietet, Prozes-

se und Abläufe optimieren hilft und die Eigenkontrolle und Selbstreflexion fördert (Kohl & Partner 2014). Die Umfrage brachte jedoch auch zwei Hauptschwächen ans Licht:

- Fehlende Weiterentwicklung bei langjähriger Teilnahme
- Umsetzungsaufwand

Als konkrete Änderungen wurde von den Befragten vorgeschlagen, den administrativen Aufwand zu reduzieren, die Anforderungen auf Stufe I zu erhöhen, die Gästebewertungen auf Online-Plattformen im Rahmen des Reklamationsmanagements einzubeziehen und die Eigenheiten der Teilbranchen besser zu berücksichtigen.

In der Überarbeitung des Q-Programms 3.0 standen daher folgende Zielsetzungen im Zentrum:

- Gemeinsame Q-Initiative neu lancieren bzw. neues Q-Virus setzen: Motivation auch für gute Betriebe wieder wecken
- Aus Betriebsicht: Individualisierung des Q-Programms anstreben
- Flexibilisierung im Vorgehen (Weg zur Auszeichnung) erreichen
- Bedürfnisse der unterschiedlichen Leistungsträger besser berücksichtigen

Bisher erfolgte die Befähigung der Betriebe, sich im Bereich Qualitätsmanagement zu verbessern, mit der Ausbildung (Q-Coach oder Q-Trainer) und der Bearbeitung konkreter Arbeitsinstrumente. Somit setzte dieser Schulungs- und Instrumenteansatz den Fokus auf eine Inputorientierung. Die erarbeiteten Inhalte flossen auch in die Bildungsgänge der Touristiker ein. Im Zusammenhang mit der Nutzen-Diskussion zum Q-Programm wurde vereinzelt gefordert, dass sich das Gütesiegel zu einem reinen Label entwickeln und damit der Vermarktung dienen soll. Dieser «Labelansatz mit Aussenfokus» wurde

jedoch sowohl vom STV-Vorstand als auch von der STV-Qualitätsentwicklungs- und Bildungskommission verworfen (CRED-T 2016b).

Handlungsbedarf wurde jedoch im Bereich einer Flexibilisierung des Programms geortet. Damit entstand der «Programmansatz mit Outputorientierung» (vgl. Abb. 1). Mit dieser Strategie zwischen dem bisherigen Ansatz und dem Labelansatz kann zwar der Betriebsfokus gewahrt bleiben, in der Umsetzung findet aber eine Verlagerung hin zu einer Outputorientierung statt. Dies bedeutet, dass sich die gemeinsamen Q-Bestrebungen weniger auf Schulung und Instrumente konzentrieren, als vielmehr auf die Formulierung von Anforderungen für eine Auszeichnung im Q-Programm sowie auf den Nachweis des erreichten Outputs.

Zentrale Veränderung gegenüber dem bisherigen Q-Programm ist demnach die Überprüfbarkeit auf Basis von gemeinsam formulierten Anforderungen, z.B. lautete die Anforderung zu den Gästeeerwartungen: Die Gästeeerwartungen werden erhoben/evaluiert. Dabei sind die Anforderungen als Qualitätsanspruch formuliert und basieren auf den bisher bekannten Theorien und Erfahrungen des Qualitätsmanagements. Sie stellen das gemeinsame Qualitätsverständnis und auch den Qualitätsanspruch über alle Teilbranchen hinweg dar. Die Erfüllung der Anforderungen soll offen und flexibel gestaltet sein. Den Betrieben werden programmeigene Instrumente in den Modulen angeboten, um mit einem Output bzw. einem Nachweis daraus die Anforderungen im Modul zu erfüllen. Die Betriebe können dazu aber auch alternative, programmfremde Instrumente nutzen, was zur Flexibilisierung des Programms beiträgt.

Abbildung 1: Mögliche Strategien des überarbeiteten 3.0 Qualitäts-Programms

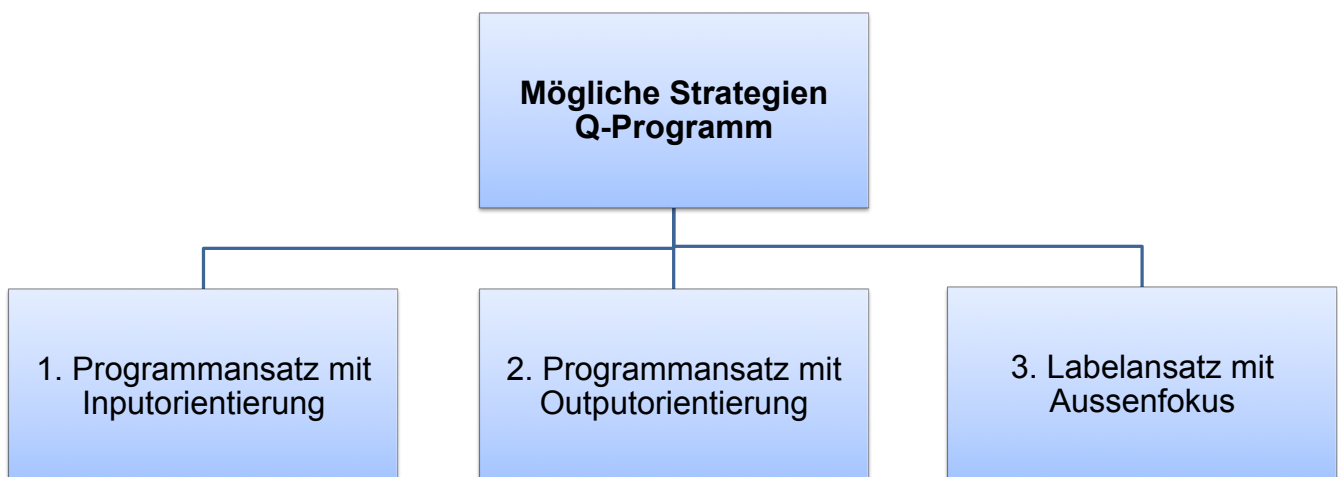
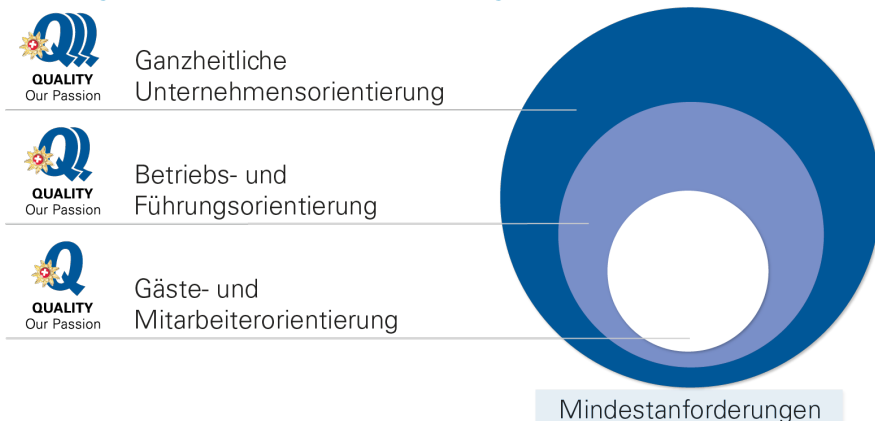


Abbildung 2: Das Profil des 3.0 Qualitäts-Programms



Quelle: CRED-T 2016b

Die folgenden Ausführungen beziehen sich lediglich auf die Stufen I und II. Stufe III wurde in der Überarbeitung nicht einbezogen bzw. so belassen.

**Inhalt und Aufbau der neuen Stufen I und II**

Um die Möglichkeit zur Individualisierung für Betriebe zu stärken, besteht das Q-Programm neu aus Pflicht- und Wahlmodulen. Dabei orientieren sich die Pflichtmodule weiterhin am bisherigen Ziel, die Dienstleistungsqualität in touristischen Betrieben handlungsorientiert zu verbessern. Die Wahlmodule bieten darüber hinaus Teilbranchen und Regionen bei spezifischen Herausforderungen Unterstützung. Die drei bisherigen Beurteilungssichtweisen der Dienstleistungsqualität sollen mit der Programmüberarbeitung 3.0 mit der Gäste-, der Mitarbeiter- sowie der ganzheitlichen Betriebsorientierung bestehen bleiben (vgl. Abb. 2). Einzelne Module werden weiterhin eine Auswertung mit Vergleichsmöglichkeit zwischen den Betrieben (Benchmarking) beinhalten.

Voraussetzung für den Einstieg ins Q-Programm ist die Erfüllung von Mindestanforderungen. Die Betriebe bestätigen auf Basis einer Selbstdeklaration die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen in den einzelnen Teilbranchen (bspw. Hygienekonzept, Sicherheitsaspekte Seilbahnen etc.).

**Neue und bewährte Programm-Instrumente**

Viele bewährte Instrumente, wie bspw. auf Stufe I die Servicekette oder auf Stufe II die Mitarbeiterbefragung, stehen den Betrieben weiterhin zur Verfügung. Sie wurden punktuell überarbeitet. Aufgrund der veränderten oder neuen Module wurden auch neue Instrumente entwickelt, wie beispielsweise das Gästeprofil (Stufe I), das Umweltprofil (Stufe II) oder der Kooperations-Check und der Erlebnis-Check in den Wahlmodulen. In vielen dieser Instrumente wertet das System die

Eingaben am Schluss automatisch aus. Daraus ergibt sich ein betriebspezifischer Output, teilweise mit Benchmark-Erkenntnissen (v.a. Stufe II).

Betreffend Instrumente und Nachweise bedeutet ein outputorientierter Programmansatz, dass auch alternative Nachweise, d.h. programmfremde Instrumente, anerkannt werden. So kann bspw. das Modul «Feedback- und Angebotsmanagement» erfüllt werden, indem als Nachweis die Note (z.B. TrustYou Score) und eine Auswertung der Gästereviews vorliegt. Diese Flexibilisierung kann zum einen den Aufwand bei der Bearbeitung reduzieren. Zum anderen können die Spezifikationen der touristischen Teilbranchen besser berücksichtigt werden.

Die Schulung ist für alle Betriebe freiwillig, d.h. dass das Q-Programm eigenständig erarbeitet werden kann. Dazu ste-

hen die Schulungsunterlagen im Intranet (Q-Portal) zur Verfügung. Es handelt sich vor allem um Factsheets, welche in jedem Modul entsprechende theoretische Grundlagen liefern und Ausführungen zu den Anforderungen, Instrumenten, Nachweisen und der Anleitung zur Bearbeitung der Module geben. Damit sind auch die Unterstützungsunterlagen flexibel gestaltet.

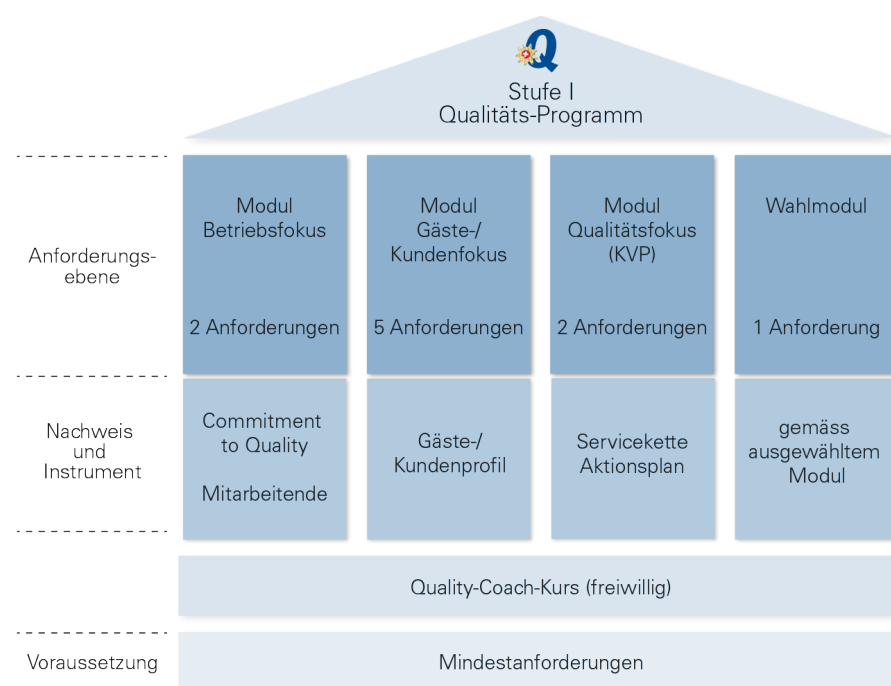
**Aufbau der Stufe I**

Stufe I basiert weiterhin auf einem pragmatischen, handlungsorientierten Ansatz, um Betriebe für Qualitätsmanagement zu sensibilisieren. Der Gast steht im Zentrum, so dass die Verbesserung der Servicequalität wie bisher einen hohen Stellenwert einnimmt. Die Serviceketten behalten ihre Wichtigkeit. Der Blick wird aber auch gegen innen auf die Führung und die Mitarbeitenden gerichtet. Nur zufriedene Mitarbeitende können hochwertige Leistungen erbringen, welche den Gästeerwartungen entsprechen. Stufe I besteht aus drei Pflicht- und einem Wahlmodul mit insgesamt 10 Anforderungen (vgl. Abb. 3).

**Aufbau der Stufe II**

Auf Stufe II wird ein vertiefter Analyseblick gefördert, um die Qualität umfassend zu prüfen und zu verbessern. Dies geschieht zum einen auf der Grundlage einer Innensicht, in welcher das Prozessmanagement wie bisher hohe Wichtigkeit aufweist und durch die betriebsinternen Ressourcen umgesetzt wird (auch im Hinblick auf Stufe III). Zur Innensicht gehört zudem die Mitarbeiterzufriedenheit, das

Abbildung 3: Überblick über die Stufe I



Quelle: CRED-T 2016b

Qualitäts- und Führungsverständnis und das Umweltverständnis. Zum anderen ist die Wirkung gegen aussen auf dieser Stufe zentral. Dazu erhält das Feedback- und Angebotsmanagement zentralen Stellenwert (vgl. Abb. 4).

### Wahlmodule - Beispiel Erlebnis-Check

Aus einer Palette an Wahlmodulen können die Betriebe im Sinne einer Individualisierung ein Modul auswählen und damit einen bestimmten Bereich bezüglich Qualitätsaspekte thematisch vertiefen. Dieser Teil des Q-Programms kann in den kommenden Jahren aufgrund von Bedürfnissen und Aktualität mit weiteren Modulen angereichert werden. Es besteht sowohl die Option, bei erneuter Teilnahme am Q-Programm neue Wahlmodule zu wählen oder aber eines zu wiederholen. Damit ist auch eine längerfristige Q-Programmentwicklung sichergestellt.

Im neuen Wahlmodul «Erlebnisqualität» steht den Betrieben als Instrument ein Erlebnis-Check zur Verfügung, anhand dessen die Erlebnisqualität im Betrieb untersucht werden kann. Zunächst können die Betriebe den IST-Zustand im Bereich der Erlebnisqualität erfassen. Anhand der Inszenierungs-Instrumente nach Müller/Scheurer (2007) wird die Führungskraft gebeten, mit einem oder zwei Mitarbeitenden eine Begehung des eigenen Betriebes durchzuführen und dabei mindestens ein Foto zu jedem Inszenierungs-Instrument aufzunehmen. Der Fotorundgang soll das Bewusstsein für gute sowie mangelhafte Umsetzungen schärfen. Dabei ist es zentral, dass die Führungskraft und ihre Mitarbeitenden versuchen, die Gästesicht auf die Erlebnisgestaltung einzunehmen. Aufgrund der Einschätzungen zu Wichtigkeit und bisheriger Umsetzung der Inszenierungs-Instrumente wird automatisch eine Matrix als Output des Erlebnis-Checks erstellt. Diese Matrix dient den Betrieben zur Priorisierung der Handlungsbedarfe. Darauf aufbauend, kann der Betrieb anschliessend den SOLL-Zustand formulieren

Abbildung 4: Überblick über die Stufe II



Quelle: CRED-T 2016b

und konkrete Verbesserungsmaßnahmen festlegen.

### Fazit und Ausblick

Mit der aktuellen Überarbeitung des bewährten dreistufigen Qualitäts-Programms wurden verschiedene Entwicklungen im Tourismus, aber auch in dessen Umfeld aufgenommen und berücksichtigt:

- Strategische Anpassungen: Die Ausrichtung verlagert sich vom input- zum outputorientierten Ansatz. Damit können Bedürfnisse aus den spezifischen Teilbranchen besser integriert werden.
- Inhaltliche Anpassungen: Trends wie die Digitalisierung, die Bewertung auf Online-Plattformen oder der Trend hin zur Erlebnisgesellschaft werden in den Modulen besser berücksichtigt. Dazu wurden neue (Wahl)-Module mit neuen Instrumenten erarbeitet. Diese Erweiterung ermöglicht eine Individualisierung

für die Betriebe und macht das Q-Programm mit der Möglichkeit eines weiteren Modulausbaus attraktiv.

- Didaktische Anpassungen: Mit der freiwilligen Schulungsteilnahme wird berücksichtigt, dass Betriebe und Personal in den vergangenen Jahren viel Know-how im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen oder im Zuge einer Professionalisierung aufgrund struktureller Veränderungen zum Qualitätsmanagement erworben haben. Entsprechend werden alle nötigen Unterlagen auf dem Intranet zur Verfügung gestellt.

Mit der konzeptionellen Überarbeitung des Q-Programms soll es weiterhin gelingen, das Qualitätsverständnis in den touristischen Betrieben zu wecken und zu fördern, die erbrachte Qualität aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und eine umfassende Servicequalität zu sichern und weiterzuentwickeln.

### Autorenschaft:

CRED-T: Therese Lehmann Friedli, Monika Bandi Tanner  
STV: Chantal Beck

### Weiterführende Informationen:

CRED-Berichte: [http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen\\_und\\_medien/cred\\_berichte/](http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/cred_berichte/)  
Tourismus-Impulse online: [http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen\\_und\\_medien/tourismus\\_impulse/](http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/tourismus_impulse/)

### Literatur:

CRED-T (2016a): Jahresbericht der Forschungsstelle Tourismus 2015/16, Bern.  
CRED-T (2016b): Überarbeitung Q-Programm: Q-Programm des Schweizer Tourismus 2017+ (Q++), Detailkonzept, Bern.  
Kohl & Partner (2014): Q-Programm Marktanalyse, Zürich.  
Müller, H. & Scheurer, R. (2007): Tourismus-Destination als Erlebniswelt: Ein Leitfaden zur Angebotsinszenierung, 2. Auflage, FIF Universität Bern, Bern.

### Kontakt

Universität Bern/CRED-T  
Schanzengrabenstrasse 1  
CH-3001 Bern  
Tel. +41 (0)31 631 37 11  
info@cred.unibe.ch  
www.cred-t.unibe.ch