



Claudia Szivatz-Spatt

Selbst- und Fremdeinschätzungen als Instrument zur Kompetenzentwicklung in der Ausbildung von Bachelor-Studierenden im Tourismus

119 – Tourism in Transition

Abstract

Das vorliegende Paper beschäftigt sich mit der strategischen Kompetenzentwicklung der Studierenden des Bachelor-Studiengangs „Tourismus-Management“ der FHWien der WKW/Institut für Tourismus-Management. Kompetenzen werden nach dem Kompetenzdiagnostik- und –Entwicklungsmodell KODE® von Heyse und Erpenbeck grundsätzlich als die Fähigkeit zum selbstorganisierten Handeln verstanden. Zur systematischen Erfassung der Kompetenzentwicklung der BA-Studierenden des genannten Instituts wird seit 2014 ein strategisches Soll-Profil angewandt, das 16 für das Berufsfeld Tourismus relevante Schlüsselkompetenzen umfasst. Die Studierenden nutzen jährliche Selbst- und Fremdeinschätzungen dieser Schlüsselkompetenzen zur Ableitung individueller Entwicklungspläne. Im Januar 2017 wurden erstmals die Daten der Selbst- und Fremdeinschätzungen sowie der Kompetenzentwicklungspläne zusammengefasst und mittels statistischer Verfahren analysiert. Die ersten Ergebnisse zeigen starke Ausprägungen in den personalen Kompetenzen wie Hilfsbereitschaft und Zuverlässigkeit, und die stärkste Entwicklung in sozial-kommunikativen Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit sowie bei handlungsorientierten Kompetenzen wie Mobilität. Analytische Fähigkeiten nehmen die Studierenden von Beginn des Studiums an an sich und ihren KollegInnen weniger stark ausgeprägt wahr. Diese Wahrnehmung ändert sich auch bis zum Ende des Studiums nicht merklich. Analysen zu Abweichungen zwischen den Jahrgängen zeigten keine bzw. nur eine sehr geringe Signifikanz, hinsichtlich des Geschlechts konnten jedoch signifikante Unterschiede in der Ausprägung touristischer Schlüsselkompetenzen festgestellt werden. Auch die Wahrnehmung der anderen KollegInnen ist in den Fremdeinschätzungen vom Geschlecht der bewertenden Personen abhängig. Um Aussagen hinsichtlich der Relevanz von eingesetzten Lehrmethoden in Bezug auf die systematische Kompetenzentwicklung der Studierenden zu machen, sind weitere Forschungen nötig.

Keywords:

Tourismusbildung, Kompetenzanalyse, Kompetenzentwicklung, strategische Kompetenzen, Tourismus, Bachelor-Studiengang, Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung

Einleitung

Die gelungene Interaktion zwischen Reisenden und den im Tourismus Beschäftigten gilt als ein integraler Erfolgsfaktor, weshalb die Tourismusindustrie als arbeitsintensive Dienstleistungsbranche von gut ausgebildeten Fachkräften abhängig ist (Amoah/Baum 1997). Trotz der bekannten Branchenherausforderungen wie unterdurchschnittliche Gehälter, lange Arbeitszeiten und wahrgenommene mangelnde Karrieremöglichkeiten (Smeral et al. 2009, Chang et al. 2014), ist die Anzahl der Studierenden in der Tourismusausbildung im Hochschulbereich im deutschsprachigen Raum tendenziell steigend (Friedli et al. 2016). Um die Studierenden zu befähigen, in einer sich rasch wandelnden und komplexen Branche professionell zu agieren, fokussieren zeitgemäße Ausbildungsinhalte daher nicht nur auf die Vermittlung der für die Industrie nötigen fachlichen Kenntnisse. Die zukünftigen AbsolventInnen sollten in der Lage sein, ganzheitlich zu denken, analytisch zu sein und kreative und neue Denkweisen zu nutzen, um Probleme zu lösen und sich leicht an Veränderungen anzupassen (Ring et al. 2009). Diese Fokussierung setzt jedoch Curricula voraus, die als Ziel nicht nur die Vermittlung operativer Fertigkeiten, sondern vor allem die Entwicklung strategischer Kompetenzen haben. Um welche Kompetenzen es sich hier handelt, hatten schon verschiedene Studien in den 1980-er und 1990-er Jahren zum Inhalt. Folgende wurden als für den Tourismus relevant erachtet: Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Motivation, Entscheidungs-, Planungs- und Improvisationsfähigkeit (Weiermair 1999). Chung-Herrera et al. (2003) erweiterten dies um die Kompetenz „Selbstmanagement“, Bharwani und Jauhari (2009) um die normativ-ethische Komponente. Welcher Kompetenzbegriff bzw. welche Schlüsselkompetenzen für den Tourismus im vorliegenden Beitrag als Basis dienen, wird im folgenden Kapitel erläutert.

Systematik und Durchführung der Kompetenzeinschätzungen

Boyatzis (1982) definierte Kompetenz *„as any underlying characteristic an individual possesses and utilizes, which leads to successful performance in a job role. Competencies refer to behavioral dimensions that an individual brings to a position to enable him to perform the job competently. Thus, the term competency pre-supposes the willingness and the capability to behave in a competent manner and incorporates knowledge, skills, behavior and attitude into a single core unit.“* Ausgehend von dieser Auffassung des Kompetenzbegriffs als beobachtbares Verhalten, sehen auch Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) Kompetenzen als die Fähigkeiten eines Menschen, in komplexen bzw. unsicheren Situationen selbstorganisiert zu handeln.

Im Kompetenzdiagnostik und –entwicklungsmodell KODE® wird zwischen vier Basiskompetenzen unterschieden (Erpenbeck/von Rosenstiel 2007):

1. *Personale Kompetenzen (P)*: Fähigkeit, sich selbst gegenüber reflektiert und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln.
2. *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen (P)*: Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren.
3. *Fach- und Methodenkompetenzen (F)*: Fähigkeit, arbeitsbezogene Herausforderungen mit fachlichem und methodischem Wissen und Qualifikationen zu bewältigen.
4. *Sozial-kommunikative Kompetenzen (S)*: Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinander zu setzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.

Innerhalb dieser Grundkompetenzen werden 64 Teilkompetenzen beschrieben und im sogenannten Kompetenzatlas dargestellt (Abb.1).

Dieses Modell wurde auch in einer Studie von Zehrer und Mössenlechner (2009) angewandt, um die wichtigsten Kompetenzen von AbsolventInnen österreichischer Tourismusfachhochschulen aus ArbeitgeberInnensicht zu analysieren.

Am Institut für Tourismus-Management der FHWien der WKW wurde zur Festlegung der Schlüsselkompetenzen im Tourismus in einem ersten Schritt ein Strategie- und Kompetenzanalyse-Workshop unter Leitung von Prof. Dr. Volker Heyse, einem der Mitbegründer von KODE[®], abgehalten. VertreterInnen der Tourismuswirtschaft sowie MitarbeiterInnen des Studienganges erarbeiteten ausgehend von gemeinsamen Zielsetzungen die Kompetenzanforderungen für die AbsolventInnen des BA-Studienganges. Mit Hilfe des Kompetenzatlas wurden die 16 wichtigsten Kompetenzanforderungen präzisiert und verbindlich definiert. Im Rahmen eines von der Gemeinde Wien MA 27 geförderten Forschungsprojekts (Heyse et al. 2008) wurden die Soll-Kompetenzprofile für die Hotellerie, Gastronomie und für Reiseunternehmen erhoben. Diese dienen seither als Grundlage für die gezielte Kompetenzentwicklung am Studiengang.

Die graue Umrandung zeigt die Verortung dieser Schlüsselkompetenzen im Kompetenzatlas in Abbildung 1.

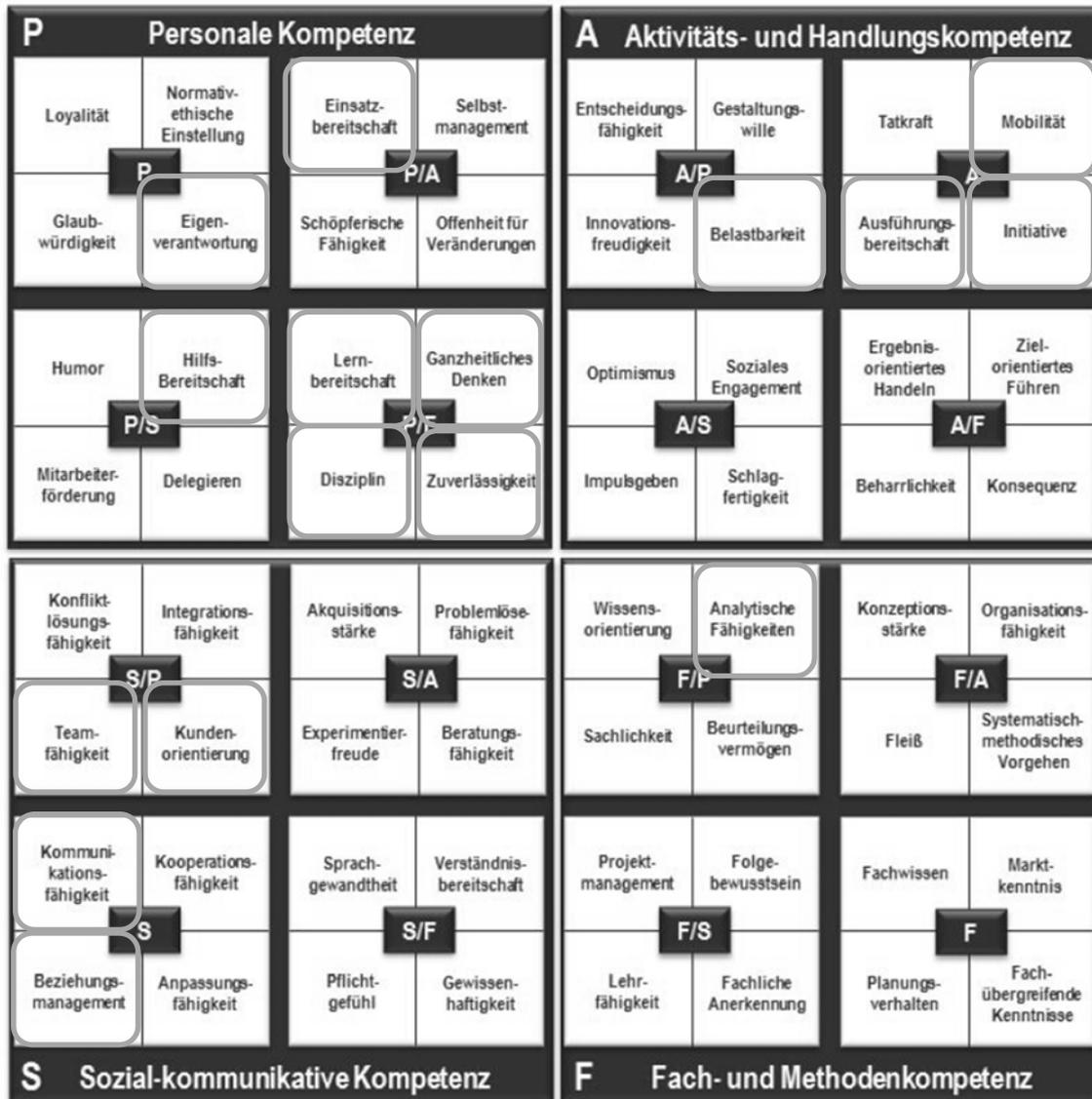


Abbildung 1: Verortung der touristischen Schlüsselkompetenzen im KODE® Kompetenzatlas
Quelle: In Anlehnung an Heyse 2007, Heyse et. al 2008

Im Rahmen der Überarbeitung des Curriculums im Jahr 2012 wurde der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung Rechnung getragen, indem neben einer Vielzahl anderer Maßnahmen die Lehrveranstaltungsreihe „Karrierecoaching“ eingeführt wurde, die seit dem Wintersemester 2013 im ersten, dritten und sechsten Semester stattfindet und die Studierenden anregen soll, die individuelle Kompetenzentwicklung systematisch zu vertiefen. Nach Cecil / Krohn (2012) stellt eine valide Messung der Entwicklung von Kompetenzen vor allem aus den P-, A- und S-Bereichen auf Basis von Prüfungen und anderen in der Hochschullehre gängigen Beurteilungsformen eine Herausforderung für die Lehrenden dar. Das Institut für Tourismus-Management hat sich deshalb für die Methodik der Selbsteinschätzung als Basis für eine individuelle Kompetenzentwicklung entschieden. Zusätzlich wurde ein Instrument für Fremdeinschätzungen geschaffen, um den Studierenden das Erkennen „blinder Flecken“ (Gaw 1976) zu ermöglichen.

Im ersten Semester erarbeiten die Studierenden die Grundlagen zur Kompetenzforschung und analysieren unterschiedliche Kompetenzbegriffe und -modelle. Die Studierenden führen eine Selbstbewertung ihrer Basiskompetenzen (unter normalen und schwierigen Bedingungen) mittels

KODE® Fragebogen sowie seit Wintersemester 2014/15 eine Selbsteinschätzung ihrer Schlüsselkompetenzen mittels eines Online-Instrument durch. In Kooperation mit Kondeor Marketinganalysen GmbH wurde dafür eine Softwarelösung geschaffen, die auf mobilen Endgeräten genutzt werden kann, die Anonymität garantiert und die Auswertung automatisiert. Jede/r Studierende bekommt unmittelbar im Anschluss an die Einschätzungen eine digitale Auswertung mit ihrer bzw. seiner Selbstbewertung. Dabei steht das Erkennen der eigenen Kompetenzen im Vordergrund, um daraus den ersten individuellen Kompetenzentwicklungsplan abzuleiten. Die Auswahl der Kompetenz und die Intensität der Bearbeitung liegen in der Selbstverantwortung der Studierenden, indem individuell Methoden und Strategien zur Umsetzung ihrer Vorhaben erarbeitet werden.

Im dritten Semester bewerten die Studierenden wieder mittels des Online-Instruments ihre eigenen Schlüsselkompetenzen sowie die ihrer KollegInnen (max. sieben). Auch hier erhalten sie direkt im Anschluss die Ergebnisse ihrer Selbsteinschätzung sowie den Durchschnitt der Fremdeinschätzungen, wobei minimal vier und maximal sieben Fremdbewertungen berücksichtigt werden. Die Erkenntnisse aus der Selbst- und Fremdbewertung werden zur Erarbeitung eines realistischen Selbstbilds verwendet und dann für einen neuen Kompetenzentwicklungsplan genutzt.

Im sechsten Semester erfolgt eine neuerliche Selbst- und Fremdeinschätzung entlang der 16 touristischen Kernkompetenzen. Dabei wird die Kompetenzentwicklung mit Hilfe der Softwarelösung vom ersten bis zum sechsten Semester graphisch dokumentiert.

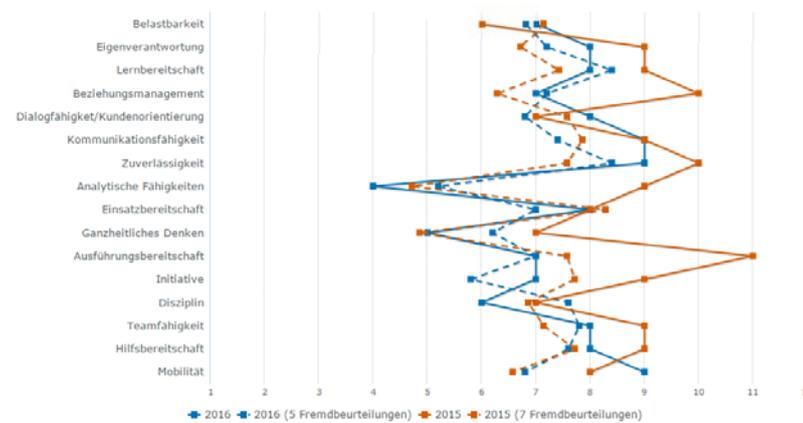


Abb. 2: Beispielhafte Darstellung der Ergebnisse der fortlaufenden Selbst- und Fremdeinschätzungen
Quelle: <https://cawi.kondeor.at/kompetenzerhebung>

Die Studierenden tauschen sich über ihre Erfahrungen mit der Kompetenzentwicklung aus, leiten Erkenntnisse für ihre berufliche Laufbahn ab und erstellen ihren (letzten) Kompetenzentwicklungsplan.

Ziel und Methodik der Auswertungen der Kompetenzeinschätzungen

Im Dezember 2016 wurden erstmalig die Daten der Kompetenzeinschätzungen sowie der individuellen Kompetenzentwicklung zusammengeführt. Ziel war es unter anderem

1. das **Ist-Profil in den Basiskompetenzen** im 1. Semester sowie in den **Schlüsselkompetenzen** in den anderen Semestern auf Basis der Selbsteinschätzungen herauszufiltern;

2. mögliche **Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen** aufzudecken;
3. **Unterschiede hinsichtlich Geschlecht und Jahrgang** zu analysieren.

Insgesamt konnten Daten von 289 Studierenden aus vier Jahrgängen (Abschlussjahrgänge 2016, 2017, 2018 und 2019) im Zeitraum von Jänner 2015 bis Dezember 2016 gesammelt und ausgewertet werden. Die Auswertungen wurden nach Jahrgängen bzw. nach Geschlecht mittels deskriptiver Statistiken, Signifikanztests (Scheffé-Prozedur, Tamhane), T-Tests (Vergleich Männer und Frauen) und Kreuztabellen durchgeführt.

Abschlussjahrgang	1. Semester Selbsteinschätzung Basiskompetenzen	1. Semester Selbsteinschätzung Schlüsselkompetenzen	3. Semester Selbst- / Fremdeinschätzung Schlüsselkompetenzen	6. Semester Selbst- / Fremdeinschätzung Schlüsselkompetenzen
AJ2016	55	--	60/62	56/59
AJ2017	72	--	73/74	--
AJ2018	64	45	56/69	--
AJ2019	76	66	--	--
Gesamt	267	111	189/205	56/59

Tab. 1: Übersicht über die Zusammensetzung der ausgewerteten Daten

Quelle: Eigene Darstellung

Diskussion der Ergebnisse

Die Auswertungen der Daten zeigen folgende Ergebnisse zu den oben genannten Zielsetzungen:

Ad Zielsetzung 1: Ist-Profile der Basiskompetenzen und Schlüsselkompetenzen herausfiltern

Die Ist-Profile der Basiskompetenzen (unter normalen Bedingungen) weisen auf eine starke Ausprägung in den sozial-kommunikativen (S) sowie in den personalen (P) Kompetenzen der Studierenden hin. Unter schwierigen Bedingungen steigern sich die fachlich-methodischen Kompetenzen (F) zu Lasten der sozial-kommunikativen. Die Aktivitäts- und Handlungs-Kompetenzen bleiben unter beiden Bedingungen stabil.

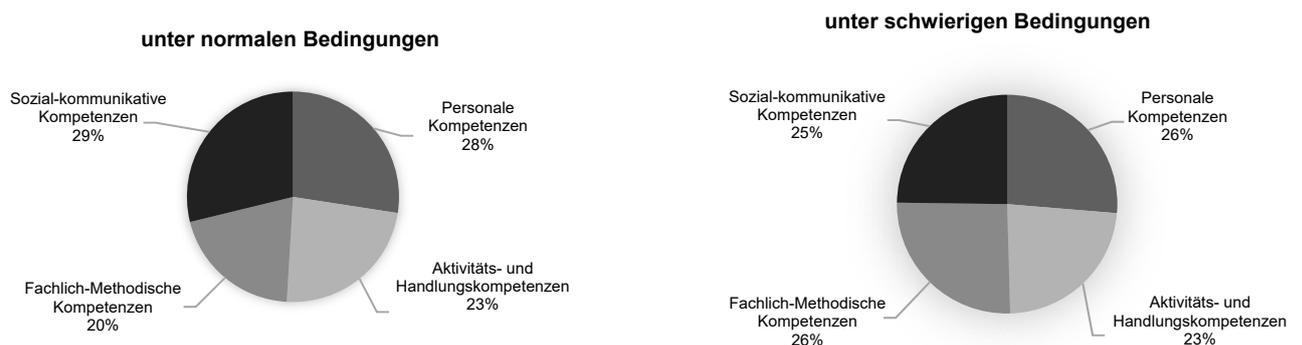


Abb. 3: Verteilung der Basiskompetenzen unter normalen und schwierigen Bedingungen (N=267, AJ2016,2017,2018,2019)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der Selbsteinschätzung der Schlüsselkompetenzen gibt Aufschluss darüber, welche Schlüsselkompetenzen von den Studierenden am stärksten bzw. wenigsten ausgeprägt gesehen werden (auf einer Skala von 1-12). Aus der untenstehenden Tabelle wird ersichtlich, dass die Studierenden vor allem Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Eigenverantwortung im ersten Semester als deutlich bzw. stark ausgeprägt, Initiative sowie analytische Fähigkeiten hingegen nur als ausgeprägt wahrnehmen.

Rang	Schlüsselkompetenz	Mittelwert	w	m
1	Hilfsbereitschaft	8,08	8,04	8,19
2	Zuverlässigkeit	7,92	8,15	7,32
3	Eigenverantwortung	7,73	7,86	7,39
4	Belastbarkeit	7,64	7,26	8,61
5	Einsatzbereitschaft	7,52	7,40	7,84
6	Kommunikationsfähigkeit	7,47	7,40	7,65
7	Teamfähigkeit	7,44	7,59	7,06
8	Dialogfähigkeit/Kundenorientierung	7,42	7,33	7,68
9	Lernbereitschaft	7,40	7,43	7,32
10	Ausführungsbereitschaft	7,02	7,05	6,94
11	Beziehungsmanagement	6,96	6,91	7,10
12	Mobilität	6,90	6,80	7,16
13	Disziplin	6,69	6,83	6,35
14	Ganzheitliches Denken	6,57	6,29	7,29
15	Initiative	6,40	6,19	6,94
16	Analytische Fähigkeiten	6,16	6,09	6,35

Tab.2: Selbsteinschätzungen der Studierenden im 1. Semester (N=111, AJ2018,2019, weiblich = 80, männlich = 31) Quelle: Eigene Darstellung

Die Selbsteinschätzungen im 3. Semester zeigen ein ähnliches Bild, jedoch im Vergleich zum 1. Semester eine verbesserte Ausprägung der sozial-kommunikativen Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit.

Rang	Schlüsselkompetenz	Mittelwert	w	m
1	Hilfsbereitschaft	8,34	8,28	8,53
2	Zuverlässigkeit	8,32	8,51	7,73
3	Kommunikationsfähigkeit	7,98	7,91	8,20
4	Teamfähigkeit	7,92	7,81	8,27
5	Eigenverantwortung	7,75	7,82	7,51
6	Belastbarkeit	7,73	7,44	8,64
7	Dialogfähigkeit/Kundenorientierung	7,70	7,49	8,38
8	Einsatzbereitschaft	7,57	7,53	7,71
9	Mobilität	7,41	7,26	7,89
10	Beziehungsmanagement	7,30	7,22	7,53
11	Lernbereitschaft	7,13	7,19	6,93
12	Ganzheitliches Denken	7,09	6,81	8,00
13	Ausführungsbereitschaft	7,04	7,13	6,76
14	Initiative	6,68	6,63	6,84
15	Disziplin	6,58	6,72	6,11
16	Analytische Fähigkeiten	6,44	6,17	7,33

Tab. 3: Selbsteinschätzungen im 3.Semester (N=189, AJ2016,2017 und 2018, weiblich = 144, männlich = 45)
Quelle: Eigene Darstellung

Im 6. Semester zeigen die Selbsteinschätzungen der Studierenden vor allem eine wahrgenommene Entwicklung im Bereich der aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenzen auf. Vor allem Mobilität wird deutlich stärker ausgeprägt bewertet als noch im vergangenen Jahr.

Rang	Schlüsselkompetenz	Mittelwert	w	m
1	Zuverlässigkeit	8,73	8,87	8,10
2	Hilfsbereitschaft	8,50	8,50	8,50
3	Dialogfähigkeit/Kundenorientierung	8,20	8,15	8,40
4	Kommunikationsfähigkeit	8,14	8,07	8,50
5	Belastbarkeit	8,14	8,09	8,40
6	Mobilität	8,13	8,11	8,20
7	Teamfähigkeit	8,05	8,09	7,90
8	Einsatzbereitschaft	8,04	8,11	7,70
9	Eigenverantwortung	8,02	8,15	7,40
10	Lernbereitschaft	7,46	7,50	7,30
11	Ausführungsbereitschaft	7,36	7,41	7,10
12	Beziehungsmanagement	7,05	7,17	6,50
13	Ganzheitliches Denken	7,00	6,93	7,30
14	Initiative	6,77	6,93	6,00
15	Disziplin	6,73	6,76	6,60
16	Analytische Fähigkeiten	6,32	6,15	7,10

Tab. 4: Selbsteinschätzungen im 6. Semester (AJ2016, N=56; weiblich = 46, männlich = 10)
Quelle: Eigene Darstellung

Ad Zielsetzung 2: Mögliche Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen aufdecken

Um mögliche Unterschiede in den Selbst- und Fremdeinschätzungen zu eruieren, wurden diese gegenübergestellt. Dabei fiel auf, dass

- bei den Fremdeinschätzungen generell eine starke Tendenz zur Mitte bemerkbar ist (z.B. liegen zwischen der am stärksten und der am geringsten ausgeprägten Kompetenz im 3. Semester nur knapp 0,9 Punkte);
- die Fremdeinschätzungen des 3. und 6. Semesters sich mit den Ergebnissen der Selbsteinschätzungen Großteils decken.

Ad Zielsetzung 3: Unterschiede hinsichtlich Geschlecht und Jahrgang

In den Selbsteinschätzungen des 3. Semesters konnten signifikante Unterschiede bei Studierenden hinsichtlich ihrer Kompetenzen wie „analytische Fähigkeiten“, „ganzheitliches Denken“ und „Belastbarkeit“ festgestellt werden. Weibliche Studierende bewerten sich selbst hier signifikant geringer als ihre männlichen Kollegen, wohingegen sie in der Fremdeinschätzung ihren weiblichen Kolleginnen zum Teil höhere Werte geben als ihren männlichen Kollegen.

Die Auswertungen nach Jahrgängen zeigte allgemein keine signifikanten Unterschiede in der Ausprägung der Kompetenzen sowie der Einschätzungen.

Schlussfolgerungen

Aus den Auswertungen lässt sich ableiten, dass bei den BA-Studierenden am Institut für Tourismus-Management der FHWien der WKW starke Ausprägungen in den personalen Kompetenzen wie Hilfsbereitschaft und Zuverlässigkeit vorliegen. Die stärkste Entwicklung während des Studiums nehmen die Studierenden bei sich in sozial-kommunikativen Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit sowie bei handlungsorientierten Kompetenzen wie Mobilität wahr. Analytische Fähigkeiten sehen vor allem die weiblichen Studierenden von Beginn des Studiums an an sich und ihren KollegInnen weniger stark ausgeprägt. Diese Wahrnehmung ändert sich auch bis zum Ende des Studiums nicht merklich. Analysen zu Abweichungen zwischen den Jahrgängen zeigten bei den Auswertungen keine bzw. nur eine sehr geringe Signifikanz, hinsichtlich des Geschlechts konnten jedoch signifikante Unterschiede in der Ausprägung touristischer Schlüsselkompetenzen festgestellt werden. Auch die Wahrnehmung der anderen KollegInnen ist in den Fremdeinschätzungen vom Geschlecht der bewertenden Personen abhängig.

Limitationen und Ausblick

Einschränkend ist zu sagen, dass die hier dargelegten Ergebnisse erst die ersten Auswertungen der vorhandenen Daten widerspiegeln, z.B. wurden die Auswirkungen der Fremdeinschätzungen auf die individuellen Entwicklungspläne der Studierenden noch nicht hinreichend ausgewertet, um einen Zusammenhang festzustellen.

Um über den Längsverlauf der Wahrnehmung der Studierenden von ihrer Kompetenzentwicklung konkretere Aussagen zu machen, ist eine regelmäßige Auswertung und ein Vergleich der zukünftigen Erhebungen essentiell. Die Frage nach der individuellen Entwicklung in den einzelnen Kompetenzen während des Studienverlaufs ist essentiell, um zukünftig Lehrmethoden und –Inhalte danach auszurichten. Weiters ist geplant, die studentischen Leistungen mit den Kompetenzerhebungen in Relation zu setzen sowie zukünftig auch Erhebungen über den Abschluss hinaus durchzuführen. Außerdem ist angedacht, Fremdeinschätzungen von direkten Vorgesetzten bzw. Supervisoren der Studierenden nach den Auslandspraktika, die im 5. Semester stattfinden, zu erheben, um das Fremdbild um diesen Aspekt zu erweitern.

Literaturverzeichnis

Amoah, Vanessa A./Baum, Tom (1997): Tourism education: policy versus practice. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management 9/1, 5–12

Bharwani, Sonia/Vinnie Jauhari (2013): An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management 25/6, 823-843

Boyatzis, Richard E. (1982): The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons

Cecil, Amanda/Krohn, Brian (2012): The Process of Developing a Competency-Based Academic Curriculum in Tourism Management. In: Journal of Teaching in Travel & Tourism, 12, 129–145.

Chung-Herrera, Beth G./Enz, Cathy A./Lankau, Melenie J. (2003): Grooming future hospitality leaders: a competencies model. In: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44/3, 17-25.

Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (2007): Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel

Gaw, Beverly A. (1976): The Johari Window and a Partnership: an approach to teaching interpersonal communication skills. In: Communication education 25/3, 252 - 256

Heyse, Volker (2007): Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In: Heyse, Volker/Erpenbeck, John (Hg): Kompetenz Management. Methoden, Vorgehen, Kode® und KODE®X im Praxistest. Münster: Waxmann

Heyse, Volker/Mair, Michael/Pejrimovsky, Georg (2008): Kompetenzprofile und Kompetenzentwicklung im Tourismus. Wien: Facultas

Lehmann Friedli, Therese/Bandi, Monika (2016): Tourismus im Ländervergleich. Differenzen in den Bildungssystemen und Defizite zwischen Bildungs- und Arbeitsmarktentwicklungen. In: Zeitschrift für Tourismuswissenschaft 8/1, 49-72. DOI: 10.1515/tw-2016-0004

Ring, Amata /Dickinger, Astrid/Wöber, Karl (2009): Designing the Ideal Undergraduate Program in Tourism: Expectations from Industry and Educators. In: Journal of Travel Research 48,106-121. DOI: 10.1177/0047287508328789

Smeral, Egon/ Huber, Peter/Mühlberger, Ulrike/Schwarz, Gerhard (2009): Ausbildungserfordernisse und Arbeitskräftebedarf Gaststättenwesen. Arbeitsmarkt im Tourismus, 4/2009.

Weiermair, Klaus (2000): Rolle, Bedeutung und erwartete Funktionsweise der neuen Tourismus-Fachhochschulen im Rahmen der touristischen Aus- und Weiterbildung. In: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, 265- 282

Zehrer, Anita/Mössenlechner, Claudia (2009): Key competencies of tourism graduates: The employers' point of view. In: Journal of Teaching in Travel & Tourism, 9(3), 266–287.