Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

IMP*acts*

Rationalitäten

IMP*acts* Ausgabe 01 – Juli 2011

„IMPacts“ löst „IDT Blickpunkte“ ab

Kuno Schedler

Dies ist die erste Ausgabe unseres neuen Publikationsorgans “IMP*acts*“. Es löst die „IDT Blickpunkte“ ab, die wir seit zehn Jahren zweimal jährlich veröffentlicht haben. Mit dem neuen Namen wollen wir Zeichen setzen, und dies gleich in mehrfacher Hinsicht. Wir wollen deutlich machen, dass wir unser Institut, das auf eine lange und erfolgreiche Geschichte zurück blicken kann, weiter entwickeln. Dabei bleiben wir uns selbst und unseren Partnern treu, indem wir die bisher spannenden Themen weiter praxisorientiert pflegen: Tourismus, öffentlicher Verkehr, Regionalwissenschaften, Public Management und öffentliche Unternehmen. Wir erweitern jedoch unser Spektrum auf die Bereiche Health Care (Management im Gesundheitsbereich) und wissens- und technologieintensive Unternehmen. Was uns verbindet, ist der Wille, einen wesentlichen Beitrag an die Verbesserung der Praxis zu leisten. Wir forschen nicht zum Selbstzweck, sondern mit der Absicht, konkrete praktische Wirkung zu erzielen - eben **Impact**. Mit dem neu gestalteten IMP*acts* möchten wir Themen aufgreifen, die in Forschung und Praxis eine aktuelle Bedeutung erlangt haben. Wir suchen den Transfer aus der Forschung in die Praxis, und umgekehrt. Die Beiträge mögen bisweilen theoretisch inspiriert sein, sie sollen aber vor allem unsere Partnerinnen und Partner in der Praxis zum Nachdenken anregen. Am liebsten hätten wir Reaktionen wie beispielsweise: „So habe ich das noch nie gesehen“ oder „Das ist eine spannende Sichtweise“. Das ist ein hoher Anspruch. Unser Handeln ist darauf ausgerichtet, ihm gerecht zu werden. Wir, das Team des IMP-HSG, wir müssen und wollen aktiv und innovativ bleiben, damit reflektierende Praktikerinnen und Praktiker uns als ihre primären Ansprechpartner sehen und behalten. Wir leben nach dem Motto: **„IMP + acts = IMP*acts*“**.
Für die erste Ausgabe unseres IMP*acts* haben wir das Schwerpunkt-Thema „Rationalitäten“ ausgewählt. Diese Entscheidung fiel nicht schwer, ist es doch eines jener Themen, das uns im IMP-HSG verbindet. Bei aller Unterschiedlichkeit unserer Forschungszentren und -projekte – der Umgang mit unterschiedlichen Rationalitäten ist eine Herausforderung, die sich uns allen und unseren Partnern stellt. Wie in Netzwerken, in Organisationen oder im Kontakt mit Kunden mit unterschiedlichen Handlungslogiken (oder eben: Rationalitäten) umgegangen wird, ist für die Handlungsfähigkeit von Netzwerken und Organisationen entscheidend. Denn die Vielfalt der Rationalitäten nimmt laufend zu. Dass dem so ist, überrascht kaum mehr. Wie aber in der Praxis des Managements oder der Politik damit umgegangen werden soll, muss erst noch erarbeitet werden. Daneben findet aber weiterhin viel und vielfältige Forschung am IMP-HSG statt, und wie bisher möchten wir unsere Ergebnisse in kurzen Beiträgen vorstellen, so dass interessierte Praktiker und Forschende sich rasch einen Überblick verschaffen können. Nicht zuletzt weisen wir auf unsere Weiterbildungsangebote hin, die in gewohnter Qualität für spezifische Kundengruppen angeboten werden. Kurz: eine hoffentlich rundum abgerundete Sache, unser neues IMP*acts*.
Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige Lektüre!

Kuno Schedler

Prof. Dr. Kuno Schedler
Direktor IMP-HSG

INHALT

6
Rationalitäten in Verwaltung und Politik

10
Zur Rationalität multi-rationalen Managements

14
Wie unterschiedliche Rationalitäten regionale Entwicklungen blockie-ren

18
Multiple Rationalitäten in Tourismus und Verkehr

Editorial 3

Inhalt 4

Rationalitäten in Verwaltung und Politik 6
Kuno Schedler und Mirco Gross

Zur Rationalität multirationalen Managements 10
Johannes Rüegg-Stürm

Wie unterschiedliche Rationalitäten regionale Entwicklungen blockieren 14
Roland Scherer

Multiple Rationalitäten in Tourismus und Verkehr 18
Christian Laesser, Stephanie Grubenmann, Stephan Reinhold und Emmanuelle Reuter

IMP*actuel* 22
Veranstaltungen und Publikationen

24
Wie nutzten Politikerinnen und Politiker Informationen?

26
Zürcher Höhenkliniken - Weiterentwicklung ihrer Organisations- und Führungswirksamkeit

27
DMOs der 3. Generation - institutionelle Reform der Tourismusorganisationen

29
Wirkungsmonitoring für das Universitäts- und Forschungszentrum Tulln

Wie nutzten Politikerinnen und Politiker Informationen **24**
Lukas Summermater und Lambinot Demaj

Crowd Innovation - Merkmal einer neuen Qualität der Offenheit **25**
Alexandra Collm

Zürcher Höhenkliniken - Weiterentwicklung ihrer Organisations- und Führungswirksamkeit **26**
Harald Tuckermann

DMOs der 3. Generation - institutionelle Reform der Tourismusorganisationen **27**
Pietro Beritelli, Thomas Bieger, Christian Laesser

Das berufliche Pendeln zwischen wachstums- und raumordnungspolitischen Zielen **28**
Kristina Zumbusch

Wirkungsmonitoring für das Universitäts- und Forschungszentrum Tulln **29**
Simone Strauf

Masterplanung und Organisation eines Regionalflughafens **30**
Andreas Wittmer

Seminarankündigungen **31**

Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis **34**

Rationalitäten in Verwaltung und Politik

Kuno Schedler und Mirco Gross

Wenn jemand in der Verwaltung sagt: „Jetzt wird's politisch", dann wissen seine Kolleginnen und Kollegen sofort, was er damit sagen möchte. Er meint: „Jetzt wird es unlogisch". Das geschieht beispielsweise, wenn ein Geschäft in der Verwaltung minutiös vorbereitet wurde, wenn nach bestem fachlichen Wissen ein Entwurf einer Entscheidung entwickelt wurde, der den professionellen Ansprüchen der Beteiligten genügt - und wenn dann die Regierung völlig „unsachliche" Kriterien zur Beurteilung verwendet oder einen „Kuhhandel" mit möglichen Opponenten eingeht. Ist also Politik irrational? Sind ineffiziente Lösungen, die zudem wenig Wirkung erzielen, irrational? Oder ist es eine andere Rationalität, mit der Politikerinnen und Politiker bestimmte Situationen beurteilen, um dann letztlich zu der ihr eigenen - aber immerhin zu einer tragfähigen - Lösung zu kommen? Und: wie ist damit umzugehen?

Für unsere Forschung definieren wir Rationalität wie folgt: Rationalität ist eine spezifische Form zu Denken, Sprechen und Handeln, die in sich einen logischen Sinn ergibt. Sie wirkt als Filter für die Wahrnehmung der Umwelt und liefert Muster für die Konstruktion einer eigenen Realität. Was heisst das in der Praxis? Aus dem kontinuierlichen Strom der alltäglichen Erlebnisse und Eindrücke wählen die Mitarbeitenden einer Organisation zunächst die für sie relevanten Ereignisse aus. Weil niemand alles aufnehmen kann, was „da draussen" geschieht, sind wir alle zu dieser Selektion gezwungen. Spannend ist dabei die Frage, nach welchen Kriterien dieses Ausfiltern erfolgt, also was im Netz der Wahrnehmung hängen bleibt und was durchfällt - und damit nicht zur Kenntnis genommen wird. Die Antwort darauf ist an sich banal und doch ist sie herausfordernd: Hängen bleibt, was für uns einen Sinn ergibt. Sinn ergibt allerdings nur, was wir mit dem bereits vorhandenen Wissen, unseren Erfahrungen, unseren Überzeugungen, unserem Wortschatz (insgesamt: mit unserer Rationalität) einordnen können.

«Wenn jemand in der Verwaltung sagt: „Jetzt wird's politisch", dann wissen seine Kolleginnen und Kollegen sofort, was er damit sagen möchte. Er meint: „Jetzt wird es unlogisch".»

Gehen wir davon aus, dass es tatsächlich unterschiedliche solche Filter gibt, so erkennen wir, dass ein- und dieselbe Information aus der Umwelt mal so, mal anders gefiltert wird. Was hängen bleibt, sind sehr unterschiedliche Bilder dieser Information. Wir sagen dem: Auf Basis dieser gefilterten Informationen aus der Umwelt konstruieren Verwaltungsmitarbeitende und Politiker/-innen ihre jeweils eigene Realität mit Hilfe einer ihnen wiederum eigenen Konstruktionslogik. Gleiche Umweltbedingungen können von unterschiedlichen Akteuren unterschiedlich aufgenommen und verarbeitet werden und zu unterschiedlichem Verhalten führen. Jeder Akteur handelt gemäss der ihm eigenen Rationalität - und aus seiner Sicht logisch.

Auch die Bewertung der Ergebnisse einer Handlung kann, abhängig von der Rationalität, unterschiedlich ausfallen. Was gemäss der einen Handlungslogik als völlig irrational erscheinen mag, ist für die Rationalität, auf der das entsprechende Handeln basiert, eindeutig rational. Der Lackmus-Test für die eigene Rationalität bildet die Interaktion mit anderen in der relevanten „peer group". Das heisst, die Logik des eigenen Handelns lässt man sich immer wieder von seinen „peers" bestätigen. Eine „peer group" besteht aus Menschen, die eine bestimmte Rationalität teilen, z.B. weil sie ähnliche Aufgaben ausführen, gleich ausgebildet sind oder eine ähnliche Sozialisierung erfahren haben.

Sind verschiedene Rationalitäten in einer Organisation vorhanden, so erstaunt es kaum, dass dies zu Konflikten führt. Jede Gruppe beansprucht dann für sich, „richtig" zu entscheiden, denn ihre Entscheidungen sind - aus ihrer Perspektive - ja „nur logisch" oder „ganz klar". Die Rationalitäten der anderen werden nicht zur Kenntnis genommen, als „unlogisch", „unsachlich", „unhaltbar" abgelehnt und damit der eigenen untergeordnet. Beispiele dafür gibt es viele. Der legitime Versuch etwa, ein Gericht und seine Verwaltung stärker nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu organisieren, um damit die Wirksamkeit von Gerichten zu verbessern, stösst nicht selten auf völliges Unverständnis bei den Richtern und den Juristen in der Administration. Die daraus folgende ablehnende Haltung provoziert wiede-

rum bei jenen, die den Auftrag zur Reorganisation bekommen haben, Unverständnis und latente Aggressionen. Weil jede Gruppe für sich logisches Handeln beansprucht (und dadurch den anderen implizit vorwirft, unlogisch zu sein), entsteht keine konstruktive Kommunikation. Konflikte, die aus unterschiedlichen Rationalitäten entstehen, enden daher paradoxerweise oft ausgesprochen emotional.

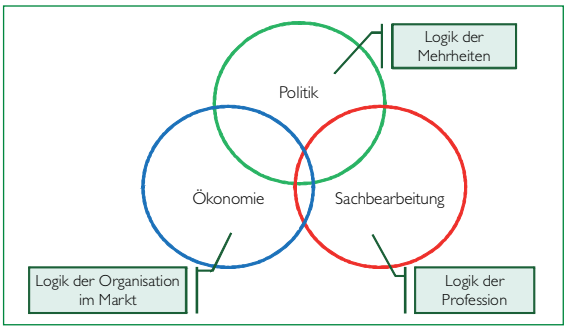
Rationalitäten erkennen - Multirationalität anerkennen

Der erste Schritt zu einem konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Rationalitäten besteht im Erkennen und Anerkennen. Möchten wir unterschiedliche Rationalitäten erkennen, so empfiehlt es sich, auf folgende Elemente in der Kommunikation zu achten:

- Wie wird "Erfolg" des eigenen Handelns definiert, umschrieben? Was macht ihn aus?
- Mit welchen Argumenten wird das eigene Handeln gegenüber den „peers" als rational, als logisch und damit als nachvollziehbar erklärt?
- Welche Begrifflichkeiten werden typischerweise verwendet, welche sind quasi tabu und dürfen nicht verwendet werden?
- Nicht zuletzt hilft es auch oft, Aussagen zu suchen, mit denen sich „peer groups" von anderen explizit abgrenzen, d.h. mit denen sie unterschiedliche Rationalitäten ausgrenzen.

Solche und ähnliche Fragen leiten die Forschenden ebenso wie die Praxis. Seit einigen Jahren hat sich ein Forschungszweig im Zusammenhang mit dem Thema 'Rationalität in Organisationen' entwickelt, der für die Projekte an unserem Institut von besonderem Interesse ist. Grundannahme der entsprechenden Forschungen ist die Existenz von Multirationalität in Organisationen, das heisst das Aufeinandertreffen unterschiedlicher, rivalisierender Rationalitäten innerhalb einer Organisation oder eines organisationalen Feldes. Oft spricht man auch von pluralistischen Organisationen. Die Herausforderung ist dabei stets eine ähnliche. Es gilt, die verschiedenen Rationalitäten als Quelle der Innovation zu nutzen, als Möglichkeit einer breiten Erfassung der Umwelt. Werden nämlich einzelne Rationalitäten konsequent ausgeblendet, so entsteht auf diesen Feldern eine Art Blindheit. Wesentliche Umweltentwicklungen in Themen, die nicht im Netz der organisationalen Wahrnehmung hängen bleiben, werden verpasst. Dies ist nicht erstaunlich, denn sie werden gar nicht zur Kenntnis genommen.

Modernes Verwaltungsmanagement ist daher gut beraten, sich die unterschiedlichen Rationalitäten nutzbar zu machen. Typischerweise kann man sich dabei auf idealtypisch-disziplinäre Rationalitäten berufen: politische Rationalität, ökonomische Rationalität, juristische Rationalität. Dazu kommt in aller Regel eine mehr oder weniger stark ausgeprägte professionelle (berufs- oder aufgabenspezifische) Rationalität.



Rationalitäten in der Verwaltung

Dies kann am Beispiel einer Schule erläutert werden. Politische Rationalität ist ideologisch geprägt und sucht zum Thema Schule nach Mehrheiten, um eigene Anliegen durchzubringen. Ökonomische Rationalität will effiziente und effektive Organisationsformen (mitunter standardisierte Lösungen), juristische Rationalität will Gleichbehandlung und Vorhersehbarkeit (Rechtssicherheit). Im Zentrum all dessen steht die pädagogische Rationalität, die das Beste für die Kinder will - und die letztlich die Legitimation für die Schule liefert. Auch wenn die Pädagogik für die Lehrpersonen als "Hauptdisziplin" massgebend ist, wäre es für das Bestehen der Schule fatal, die anderen auszublenden oder systematisch unterzuordnen. Wichtige Entwicklungen, wie z.B. knappe Mittel beim Staat, werden übersehen und erwischen die Schule im falschen Moment auf dem falschen Fuss.

Die ökonomische Rationalität des NPM

Neue Rationalitäten können über verschiedene Wege in eine Organisation gelangen. So können es etablierte Organisationsmitglieder sein, bei denen sich ein Wandel des Denkens vollzogen hat, die ihre Organisation mit der entsprechenden neuen Logik konfrontieren und den Anpassungsprozess auslösen. Dabei ist es nicht unbedingt entscheidend, dass eine neue Rationalität von Akteuren mit bedeutender Position und somit über ihren Einfluss in die Organisation eingebracht wird. Vielmehr kann eine Ablösung der bestehenden Rationalität auch von Akteuren ohne grosse formale Bedeutung über verdeckte, subtile Strategien oder über überzeugende Reformideen eingebracht werden. Das New Public Management, das in der Schweiz als "Wirkungsorientierte Verwaltungsführung" in den neunziger Jahren Einzug hielt, hat die Rationalität in der Verwaltung nachhaltig verändert, wie es scheint. Ob NPM der Ausgangspunkt war, oder ob es nur eine Konkretisierung eines Zeitgeistes war, der ökonomische Überlegungen allgemein höher gewichtete, lässt sich (noch) schwer sagen. Zweifellos hat es aber die Verwaltungslandschaft in der Schweiz in einem schier unvorstellbaren Ausmass verändert - auch wenn einige seiner Instrumente für die Praxis zu radikal und damit schwer umsetzbar waren. Vielleicht ist es aber genau diese Radikalität der Forderungen, die die Verwaltung zu einer Neuorientierung zwang. Ökonomische Anliegen wurden Teil des täglichen Referenzsystems der Verwaltung - womit allerdings das Verhältnis zur Politik nicht einfacher wurde.

Ist damit die Verwaltung ökonomisiert? Hat der Imperialismus der Ökonomen gesiegt? Wie wir aus der Forschung in anderen Bereichen wissen, kristallisiert sich nach einer Zeit der gemeinsamen Existenz zweier rivalisierender Rationalitäten innerhalb einer Organisation eine Logik heraus, die zukünftig das Denken und Handeln der jeweiligen Organisation prägt. Das würde heissen, dass NPM die ökonomische Rationalität zur dominanten Logik in der Verwaltung werden liess - sofern es diesen Wettbewerb gewinnen konnte. Doch nicht immer ist die Situation so klar, wie es den Anschein hat. International publizierte Studien berichten von Fällen, bei denen eine seit langer Zeit dominierende und gelebte Rationalität anscheinend durch eine neue Logik abgelöst wurde, es aber dennoch zu einem subtilen parallelen Weiterbestehen der alten Rationalität kam. Die britische Forscherin Townley untersuchte die Auswirkungen der Einführung von Performance Measurement auf Organisationen. Sie kommt zunächst zu dem Schluss, dass durch die Einführung von Performance Measurement im Laufe der Zeit offenbar der bislang dominierende Einfluss der Logik des Materiellen und des Praktischen zunehmend durch die Logik des Formalen und Theoretischen abgelöst wurde. Sie stellte jedoch auch fest, dass einige Organisationsmitglieder zwar nach aussen hin vorgaben, gemäss der neuen Rationalität zu agieren, tatsächlich jedoch weiterhin der bisherigen Logik in ihrem Handeln folgten. Die Organisation kann sich demnach gegen das Aufzwingen einer neuen Rationalität wehren, und wer nur das Formale misst, kann sich im wirklichen Funktionieren einer Organisation täuschen.

Verwaltung und Politik ticken anders

Die öffentliche Verwaltung unterscheidet sich massgeblich von einer privatwirtschaftlichen Unternehmung, indem sie auf Gedeih und Verderb auf ihre politische Umwelt angewiesen ist. Alles, was die öffentliche Verwaltung macht, ist potenziell politisch. Ohne politische Entscheidung verfügt die Verwaltung weder über die Mittel noch über die Legitimation zum Handeln. Damit ist die Politik die herausragend dominante Stakeholder-Gruppe. Sie ist, wie wir gerne sagen, das “fütternde System” der Verwaltung. Anderseits wäre die Politik blind, bewegungsunfähig und wirkungslos, wenn sie nicht auf eine funktionierende Verwaltung zählen könnte. Allerdings ist das konstruktive Bewusstsein dieser Abhängigkeit deutlich geringer als umgekehrt. Vielfach bekommt der Beobachter den Eindruck, in der Politik bestehe kein Verständnis oder Interesse für das Funktionieren der Verwaltung als lebende Organisation. Und selbstverständlich haben Sie, werte Leserin oder Leser, recht, wenn Sie jetzt kurz gestutzt haben: auch die soeben getroffene Aussage ist durch eine Rationalität geprägt, nämlich die wissenschaftlich-ökonomische Rationalität der Autoren. Als Forscher sind wir ebenfalls gefangen in unserer Rationalität und wir müssen den Perspektivenwechsel immer wieder bewusst vornehmen, um als Gesprächspartner für die Praxis relevant zu sein.

Im Zusammenhang mit der Rationalität an der Schnittstelle von Verwaltung und Politik gibt es verschiedene empirische Studien, deren Ergebnisse interessante Hinweise für die relevanten Fragestellungen liefern. Dies gilt besonders für die USA, wo die Public Management-Forschung stärker etabliert ist als in der Schweiz. Levin und Tadelis berichteten im Jahr 2007 über das Verhalten von öffentlichen Entscheidungsträgern in der Frage der Erbringung verschiedener öffentlicher Dienstleistungen amerikanischer Städte. Konkret analysierten sie, wann sich Akteure für eine In-House-Erbringung der öffentlichen Leistungen entschieden, wann für eine Vergabe an öffentliche Leistungserbringer, und wann ein Contracting Out an private Leistungserbringer vorgenommen wurde. Die Autoren konnten einen signifikanten Unterschied zwischen dem Entscheidungsverhalten politischer Akteure, das heisst demokratisch gewählter Bürgermeister, und jenem von öffentlich angestellten City-Managern feststellen. Die in die Untersuchung einbezogenen Bürgermeister liessen ihre öffentlichen Dienstleistungen signifikant öfter In-House erstellen, während die nicht von den Bürgern gewählten City-Manager dagegen signifikant öfter eine Vergabe an private Leistungserbringer vornahmen. Zudem zeigte sich, dass der Verschuldungsgrad einer Stadt signifikanten Einfluss auf ihre Neigung zu einer Auslagerung an Private hatte: Je höher die Schulden in einer Stadt, das heisst je schlechter die finanzielle Lage, desto eher wurden die Leistungen an Private vergeben. Mit anderen Worten: Je geringer der finanzielle „Leidensdruck“, desto eher wurde eine Erbringung durch die eigene Verwaltung vorgezogen. Auch die Art der Leistungen hatte einen Einfluss auf die Erbringungs-Entscheidung: Je dichter die entsprechende Leistung am Kunden erbracht wurde – je besser also die Leistungserbringung vom Kunden und damit vom Wähler beobachtet werden konnte – desto eher wurde die Variante der In-House-Erstellung gewählt (trotz in der Regel höherer Kosten).

Das Beispiel der Auslagerung öffentlicher Leistungen zeigt, dass zwischen der politischen Rationalität und der Rationalität der Verwaltung Unterschiede bestehen, die in konkreten Entscheidungen zu völlig abweichenden Lösungen führen können. Die Frage ist: wie gehen die Akteure in Politik und Verwaltung mit diesen Unterschieden um? Für die Beantwortung ist in der Politik sicherlich zwischen Exekutive und Legislative zu trennen, denn die Beziehung zwischen Exekutive und Verwaltung ist langfristig und damit tendenziell weniger konfliktfreudig, während sich Mitglieder der Legislative offenere Konflikte leisten. Die Forschung steht in diesen Fragen noch am Anfang, die Fragestellung allein ist jedoch schon viel versprechend.

Zur Rationalität multirationalen Managements

Johannes Rüegg-Stürm

Es war an einem gewöhnlichen Werktag Ende der achtziger Jahre, als sich im Basler Rosental-Areal, in dem die Firma Geigy im neunzehnten Jahrhundert einmal Farbstoffe produziert hatte, unerwartet Greenpeace-Aktivisten in besorgniserregender Weise an den rund 80 Meter hohen Hochkamin ketteten, um so medienwirksam gegen die Produkte und Produktionspraktiken des damaligen Ciba-Geigy Konzerns zu protestieren. Hintergrund des Protests war der verheerende Brand von Schweizerhalle. Nebst dem Austritt von giftigen Gasen in die Atmosphäre fiel dieser Brandkatastrophe weitgehend die gesamte Tierwelt rheinabwärts zum Opfer.

Die Geschichte

Anstatt mit Hilfe von Werkschutz und Polizei diese mutigen Aktivisten loszuwerden, liess die damalige Konzernspitze Kaffee und Wolldecken zu den Aktivisten hochhieven, verbunden mit einer Gesprächseinladung mit der Konzernleitung. Dieses Angebot nahmen die Aktivisten an, womit der unverhoffte Spuk ein unerwartet rasches Ende nahm.
Der Brand von Schweizerhalle und die daran anschliessenden Entwicklungen führten zu Managementherausforderungen, die einen idealtypischen Anwendungsfall für *multirationales Management* repräsentieren. An diesem Anwendungsfall sollen Hintergrund, Herausforderungen und Bewältigungspraktiken des Umgangs mit divergierenden Rationalitäten beleuchtet werden.
Was war bei dieser Greenpeace-Aktion eigentlich passiert? Mit dem Fanal der Brandnacht im November 1986 ging eine Epoche zu Ende, in der - gemessen an heutigen Vorstellungen - Errungenschaften technologischen Fortschritts ohne jegliche Einwendungen und Hindernisse unbesehen kommerzialisiert werden konnten - und zwar ökonomisch sehr erfolgreich. An diesem Brand zerbrach dann unvermittelt die bis anhin unproblematische Symbiose zwischen der *Machbarkeitslogik* der Wissenschaft auf der einen Seite und der uneingeschränkten *Kommerzialisierungslogik* einer privatwirtschaftlichen Unternehmung auf der anderen Seite, weil offenbar wurde, dass diese Form von industrieller Tätigkeit auch Wirkungen nach sich ziehen konnte, die höchst negativ eine breite Anzahl von Menschen betrafen, die weder von den Produkten, den Arbeitsplätzen noch der Wertsteigerung des investierten Kapitals profitierten.
Und diejenigen, die einen sicheren, überdurchschnittlich gut entlohnten Arbeitsplatz hatten, Aktien besassen und das eine oder andere Mal froh waren, ein hilfreiches Produkt von dieser Firma kaufen zu können, merkten plötzlich, dass sich zwischen dem Anspruch auf sichere Arbeitsplätze und hohe Löhne, auf technologisch führende Produkte, auf eine überdurchschnittliche Wertsteigerung des eigenen Aktienbesitzes und auf *ruhiges Schlafen* grundlegende Spannungsfelder und Dilemmata eröffneten. Wie aber lassen sich solche Spannungsfelder und Dilemmata erfolgreich und damit *„rational"* bewältigen?

«Bei der Kommerzialisierung technologischen Fortschritts können sich grundlegende Dilemmata mit der Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung ergeben.»

Der Hintergrund der Geschichte – droht uns die Aufklärung abhanden zu kommen?

Seit der Aufklärung geht man in der westlichen Gesellschaft, Wissenschaft und Alltagspraxis von einem *einheitlichen, universal gültigen,* d.h. prinzipiell unbegrenzt generalisierbaren Verständnis von Rationalität aus, Rationalität verstanden als Referenz oder als Sinnhorizont fraglos gültiger Annahmen, Prinzipien und Regeln, anhand derer aus einer universellen, verallgemeinerungsfähigen Perspektive beurteilt werden kann, was an Verhalten, Argumentationen oder Annahmen vernunftgemäss (angemessen, zulässig, korrekt, zweckmässig, sinnvoll, geboten, moralisch wünschens- und erstrebenswert …) ist bzw. was der menschlichen Vernunft zuwiderläuft - rational versus irrational. Rationalität erweist sich damit als hoch wirksames *Funktionserfordernis* der modernen Gesellschaft. Sie schafft ein gewisses Mass an Berechenbarkeit und Erwartbarkeit und ermöglicht damit im Kontext einer unsicheren, ungewissen und vieldeutigen Zukunft *gemeinschaftliches Entscheiden und Handeln.*
Damit bildet Rationalität eine zentrale Voraussetzung für den Zusammenhalt der modernen Gesellschaft und steht auch für ein bestimmtes Verständnis einer zivilisierten, aufgeklärten Gesellschaft.

Im Gefolge der Ausdifferenzierung der Lebens- und Arbeitswelten der modernen Gesellschaft erweist sich diese Prämisse der Existenz einer einzigen universal gültigen Vorstellung von „Vernunft“ allerdings zunehmend als problematisch.
Die Berührung mit anderen Kulturen, die Ausdifferenzierung von Berufskulturen, Lebens- und Arbeitswelten stellt die Vorstellung einer gegebenen universalen Rationalität immer mehr in Frage. Die lange Zeit fraglos als einsichtig und gültig unterstellte Prämisse der Universalität, Einheitlichkeit und Gültigkeit einer einzigen Rationalität ist brüchig geworden. Ebenso die binäre Sicht von Rationalität: rational versus irrational. Denn was aus Sicht einer „Community“ nicht der eigenen Rationalität entspricht, braucht aus Sicht einer anderen „Community“ noch lange nicht arational oder gar irrational zu sein. Es könnte vielmehr „anders rational“ sein.
Damit wird - und dies mag den Beginn der Postmoderne markieren - Rationalität selbst *kontingent.* Rationalität ist damit nicht mehr etwas Gegebenes, sondern wird zu etwas *Prozesshaftem*, das im Kontext einer konkreten Lebensbewältigung *je neu errungen werden muss*.
Aus einem solchen Blickwinkel lässt sich Rationalität verstehen als ein spezifisch gewachsener, selbstverständlich gewordener, kulturell verankerter, in ständigem Werden befindlicher, gemeinsam geteilter Sinnhorizont von Begriffen, Gewissheiten, Regeln, Erfolgsvorstellungen, normativ-ethischen Prinzipien, auf den die Akteure in einem bestimmten Lebens- und Handlungskontext bei ihrem Denken, Handeln und Kommunizieren explizit und implizit Bezug nehmen, um das laufende Geschehen sinnhaft verstehen und im entsprechenden Kontext kompetent entscheiden und handeln zu können. Rationalität wird damit zu einer *fragilen Voraussetzung* für kollektive Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit.
Dies hat weitreichende Konsequenzen für das Management einer Organisation oder einer arbeitsteiligen Wertschöpfungskonfiguration, in der Akteursgruppen (z.B. Professionen) zusammenarbeiten, die aus völlig unterschiedlichen Lebens- und Arbeitswelten, gesellschaftlichen Systemen (Wirtschaft, Wissenschaft, Recht, Politik usw.) mit entsprechend unterschiedlichen lebens- und berufsbezogenen Sozialisationserfahrungen stammen.
Denn in „pluralistischen“ Organisationen oder Wertschöpfungskonfigurationen reicht bei Entscheidungsprozessen das implizite oder explizite Referenzieren auf eine einzige allgemeine Vernunft nicht mehr aus, um bei vorhandenen Interessensunterschieden zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen.
In diesem Sinne können überall dort, wo Menschen aus privatwirtschaftlich geführten Unternehmungen mit solchen aus öffentlichen Organisationen gemeinsam entscheiden müssen, wo Menschen wie z.B. in einem Spital aus unterschiedlichen Professionsgemeinschaften wie Medizin, Pflege und „Administration“ zusammenarbeiten müssen, unversehens mehr oder weniger unvereinbare Lebens- und Handlungswelten aufeinander prallen. Dennoch muss immer wieder neu „vernünftig“ entschieden werden (können), weil sich Organisationen nicht *nicht entscheiden* können.
Die Kernaufgabe von Management verschiebt sich vor diesem Hintergrund von der Dominanz situativen Entscheidens und Handelns zur *Schaffung und Gewährleistung von Bedingungen*, unter denen trotz der Wirksamkeit multipler Rationalitäten in einem Kontext von Ungewissheit, Unsicherheit, Vieldeutigkeit und Zeitdruck gemeinschaftlich entschieden werden kann. Gefragt ist mit anderen Worten ein *multirationales Management,* ein Management, das konstruktiv mit zumindest teilweise widersprüchlichen Rationalitäten zu Recht zu kommen versteht.
Ist dies eine theoretische Utopie - oder längst gelebte Praxis? Die Fortsetzung der begonnenen Geschichte soll verdeutlichen, dass das zweite zutrifft - im vollen Bewusstsein für die Fragilität des Umgangs mit unterschiedlichen Rationalitäten und für die gesteigerten Anforderungen an ein „konstruktives“ Management.

Die Lehre von der Geschichte

Insbesondere Dr. Alex Krauer, damaliger Verwaltungsratspräsident von Ciba-Geigy AG und heutiger Ehrensenator der HSG, nahm die skizzierten Spannungsfelder und Dilemmata zwischen kommerziellem, wissenschaftlichem, ökologischem und politischem Erfolg im Sinne einer integrativen, d.h. ethisch tragfähigen Erfolgsanalyse äusserst ernst. Es war ihm klar, dass es keine Patentlösungen gab, diese Spannungsfelder zu entschärfen und zu bewältigen. Vielmehr war diese Thematik auf mehreren Ebenen zu bearbeiten:

- Auf der Ebene des *Technologieeinsatzes* mussten unbedingt eine Risikofolgenabschätzung eingeführt und für den Fall des Eintritts des Unerwarteten entsprechende Vorkehren getroffen werden. In diesem Sinne investierte der Ciba-Geigy Konzern weltweit jährlich ca. 300 Millionen Schweizer Franken in die Dekontamination und Nachrüstung der Produktionsanlagen, um alle Werke auf die gleichen, neuesten Sicherheits- und Umweltstandards zu bringen.
- Auf der Ebene der *Innovation und Entwicklung neuer Technologien* musste neu mit höchster Priorität in solche Technologien und Produktentwicklungen investiert werden, welche die befürchteten Katastrophen oder schleichenden Folgeschäden gar nicht erst herbeiführen konnten. Auf dieser Ebene wurden im Produktangebot des Konzerns viele Produkte (wie DDT oder problematische Farbstoffe und Industriechemikalien) durch aufwendiger hergestellte umweltverträgliche(re) Produkte substituiert, was bisweilen auch zu Ertragseinbussen führte, weil die globalen Zielgruppen längst (noch) nicht überall bereit waren, entsprechend höhere Preise zu zahlen.
- Auf der Ebene der *Kommunikation* mussten die damit verbundenen Investitionen und Kostensteigerungen, aber auch erwartbaren Innovationsrenten den Investoren mit überzeugenden Argumenten verkauft („zugemutet“) werden.
- Diese Anstrengungen wurden 1990 kommunikativ in der Vision 2000 gebündelt, in der unmissverständlich deklariert wurde, dass die ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Dimension der Geschäftstätigkeit eines global tätigen Konzerns eigenständige Handlungssphären bilden, die im Zielsystem der Unternehmung gleichwertig abgebildet werden müssen

Zur Disposition stand somit ein neues Verhältnis zur ökonomischen und zur technologischen Rationalität im Kontext einer über Nacht plötzlich hoch präsenten politischen Rationalität. Während sich die ökonomische Rationalität an einer meistens *kurzfristig ausgerichteten Optimierung des Kosten-Nut-*

zen-Kalküls orientiert - denn die längerfristige Zukunft ist ohnehin mit viel zu viel Ungewissheit belastet, steht im Zentrum der wissenschaftlichen Rationalität die *Ausweitung des technisch Machbaren.* Bei der politischen Rationalität steht das *Mobilisierungspotential* für Mehrheiten zur Wiederwahl oder zum Gewinnen von Abstimmungen und damit *politische Macht* im Zentrum - auch bei Greenpeace, einer Non-Governmental Organization (NGO).
Alex Krauer war es klar, dass ein aufgeklärter, vernunftgeleiteter und konstruktiver Umgang mit diesen divergierenden Rationalitäten auf *respektvollem Dialog* ohne romantisierende Konsensvorstellungen beruhen musste.

„Dialog: Es geht darum, auf andere Argumente ernsthaft einzugehen und sich mit ihnen inhaltlich auseinanderzusetzen, um den eigenen Standpunkt an ihnen zu messen.
Dialog, so verstanden, garantiert nicht, dass es immer zum Konsens kommt, ja nicht einmal, dass sich die Positionen annähern. Unter Dialog nur Harmonie, Verständigung um jeden Preis oder Einigung auf dem kleinsten Nenner zu verstehen, wäre ein grosses Missverständnis. ...
Ziel des Dialogs kann nur sein, einen gemeinsamen Handlungsspielraum zu schaffen, der Veränderungen, Bewegung, Entwicklung zulässt, dass es nicht zum Stillstand kommt."
Alex Krauer
(Präsidialansprache, Generalversammlung Ciba-Geigy AG 1990)

Was können wir aus dieser Episode für ein hilfreiches Verständnis von multirationalem Management lernen?

- Multirationales Verständnis beginnt mit dem Eingeständnis für die Existenz unterschiedlicher gleichwertiger Rationalitäten und beruht auf einer wechselseitig *positiven Anerkennung* dieser Unterschiedlichkeit.
- Multirationales Management erfordert die Bereitschaft zum aktiven Kennenlernen und Ausloten unterschiedlicher Rationalitäten in einem dialogischen Prozess, *ohne* dass die Beteiligten die jeweils anderen Rationalitäten zu ihrer eigenen machen müssen.
- Multirationales Management erfordert die Bereitschaft zum *experimentellen Handeln*, zur Durchführung von „Pilotprojekten", deren konkrete Realisation selbst neuartige Perspektiven eröffnet.

Die Rationalität eines *multirationalen Managements* zeigt sich somit in der *Qualität des Dialogprozesses,* der von einer Haltung des Respekts, der Offenheit und des Strebens nach der Auslotung gemeinsamer Handlungsräume und Lösungsoptionen geprägt sein muss. Die Fragilität einer solchen „multirationalen Praxis" besteht darin, dass dabei die gemeinschaftliche Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit nicht verloren gehen darf. Nicht Dogmatismus, das vollumfängliche Bewahren und Beharren auf der eigenen Weltsicht, sondern Pragmatismus müssen einen solchen Dialog prägen. Pragmatismus wird hier nicht als eine Haltung des konfliktscheuen feigen Kompromisses verstanden, sondern als ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines *lern- und revisionsfreundlichen Auslotens und Ausprobierens neuer Positionen und Bewältigungspraktiken,* d.h. eines lernorientierten Umgangs mit Komplexität. Zu einem lernorientierten, evolutionären Umgang mit solchen Entscheidungssituationen gehört auch ein Blickwechsel weg von dem, was man persönlich mit allen Mitteln für erstrebenswert hält hin zu dem, was aus Sicht der eigenen Rationalität unbedingt zu vermeiden ist. Es geht, wie Krauer in seiner Ansprache formuliert hat, um das Ausloten und Schaffen *gemeinsamer Handlungsspielräume.*
Förderlich erweist sich in solchen Prozessen, dass die Beteiligten ihrer eigenen Handlungspraxis und der dieser zugrundeliegenden Rationalität nicht zu sehr verpflichtet („overcommitted") sind. Traditionell vereinnahmende Berufspraxen (Chefärzte, Top Manager) sind diesbezüglich besonders gefährdet, denn wenn die persönliche Identität (zu) fest mit einer bestimmten Rationalität gekoppelt ist, dann treten beim „Verlassen" der dominierenden Rationalität naturgemäss Erfahrungen der Identitätsgefährdung auf, die existenzbedrohend wirken können. Kein Wunder, dass sich eine konstruktive dialogische Einbindung solcher Personen erfahrungsgemäss als besonders anspruchsvoll erweist.
In unserer Forschung im Bereich des Healthcare-Managements zeigt sich all dies besonders deutlich. In diesem Kontext prallen mit zunehmender Härte und Unversöhnlichkeit Professionsrationalitäten (Medizin, Pflege), ökonomische Rationalität (Finanzengpässe aufgrund wachsender Entwicklungsoptionen, Umgang mit neuen Finanzierungsformen des Gesundheitswesens, DRG) und politische Rationalität (Steuerungsansprüche von Politik und öffentliche Verwaltung) aufeinander.
Bei konkreten Entscheidungen (z.B. der Verschreibung und Finanzierung sehr teurer Behandlungen) ergibt sich aufgrund der ethisch-moralischen Dimension der damit zusammenhängenden Fragestellungen oftmals auch eine starke *Emotionalisierung* der entsprechenden Kontroversen.
Umso wichtiger erweist sich dabei die Anwendung der vorgängig angeführten Handlungsprinzipien. Hilfreich ist dabei auch - und das scheint vorerst kontra-intuitiv zu sein - das Zulassen einer gewissen Mehrdeutigkeit in solchen Entscheidungssituationen. Zuviel Klarheit und Eindeutigkeit birgt die Gefahr des vorschnellen Ausschliessens bestimmter Perspektiven und Positionen, was zur Blockierung entsprechender Entscheidungsprozesse führen kann.
Mit diesen Überlegungen ist zusammenfassend kurz skizziert worden, worin die Entwicklungsarbeit an einem multirationalen Management bestehen könnte:

- *praktisch* in der *Schaffung von Bedingungen,* die es erlauben, dass Akteure, die sich unterschiedlichen Rationalitäten oder „Rationalitätsgemeinschaften" zugehörig und verpflichtet fühlen, in einem offenen Dialog respektvoll aufeinander zugehen und das funktionale Potential der fraglichen Rationalität konstruktiv ausloten können – zur Schaffung gemeinsamer Handlungsspielräume als Voraussetzung für gemeinschaftlich zu treffende, minimal tragfähige Entscheidungen.
- theoretisch in der Verschiebung von einem an inhaltlichen Erfolgsvorstellungen orientierten Verständnis von rationalem Management in Richtung eines *prozessorientierten Rationalitätsverständnisses* von gutem Management.

Wie unterschiedliche Rationalitäten regionale Entwicklungen blockieren

Roland Scherer

Vor rund 10-15 Jahren ist in der Schweiz, wie in den anderen europäischen Staaten auch, die regionale Ebene wieder in Mode gekommen. Zahlreiche neue Institutionen sind auf dieser räumlichen Ebene entstanden, die oft als private-public-partnership organisiert waren und in denen Vertreter aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft zusammen gearbeitet haben. In den letzten Jahren zeigt sich nun, dass diese neuen regionalen Institutionen oft nicht die erwarteten Ergebnisse erzielen, sondern dass sie sogar Entwicklungsprozesse auf der regionalen Ebene blockieren, die sie ja eigentlich fördern wollten. Verschiedene Studien, die wir in den letzten Jahren durchgeführt haben, lassen die Vermutung zu, dass unterschiedliche Rationalitäten der Akteure innerhalb dieser regionalen Institutionen verantwortlich für deren oft geringe positive Wirkungen sind.

Um zu verstehen, wieso unterschiedliche Rationalitäten innerhalb der regionalen Institutionen oftmals negativ wirken, ist es wichtig, die Gründe, die zum Entstehen dieser Institutionen geführt haben, zu kennen. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass seit Mitte der 1990er Jahre die regionale Ebene an Bedeutung für politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Aktivitäten gewonnen hat. Bei dieser „Regionalisierungs-" Bewegung handelte es sich aber nicht um ein neues Phänomen, sondern um eine Entwicklung, die in regelmässigen Abständen immer wieder zu beobachten ist. Für die Regionalisierungswelle, die in diesem Zeitraum festgestellt wurde, konnten folgende Entwicklungen verantwortlich gemacht werden:

- Im Bereich der Wirtschaft wurde erkannt, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten durch das in einer Region vorhandene Wissen und die dort vorhandenen Kompetenzen maßgeblich beeinflusst wird. Eine räumliche Konzentration von sich wechselseitig beeinflussenden Produktions- und Dienstleistungsbetrieben, die heute in der Regel als Cluster bezeichnet wird, stellt hierfür die Grundlage dar. Der internationale Wettbewerbsdruck wird aller Voraussicht nach diese Entwicklung weiter verstärken, weil innerhalb der regionalen Cluster Spezialisierungs- und Kooperationsvorteile besser genutzt werden können. Diese Regionen grenzen sich in der Regel funktionsräumlich ab und machen nicht halt an territorialen Grenzen.
- Im gesellschaftlichen Kontext spielen Regionen vor allem als Identitätsraum mit verdichteten Sozialbeziehungen eine immer wichtigere Rolle. Hierfür sind vor allem zwei Entwicklungslinien verantwortlich. Auf der einen Seite lösen sich die rein lokalen Gemeinschaften aufgrund des Zusammenwachsens von Ortschaften, der weiteren Trennung von Wohn-, Arbeits- und Freizeitort auf und es entstehen - verbunden mit einer erhöhten Mobilität - neue, größere Bewegungsräume des einzelnen Individuums. Auf der anderen Seite führt die Globalisierung zu einer Suche nach kleinräumigen, überschaubaren Identifikationsräumen.

«Zahlreiche neue Institutionen sind auf dieser räumlichen Ebene entstanden, die oft als private-public-partnership organisiert waren und in denen Vertreter aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft zusammen gearbeitet haben.»

Diese wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Regionalisierungstendenzen hatten für den Staat direkte Folgen und es kam zu einer Regionalisierung im politisch-administrativen Bereich. Diese führte im gesamten deutschsprachigen Raum zu einer Verlagerung der für die Steuerung der räumlichen Entwicklung relevanten politischen und administrativen Aufgaben auf den regionalen Handlungsraum. In der Folge dieser Verlagerungen entwickelten sich auf der regionalen Ebene neue Institutionen, die für die regionale Steuerung relevant sind und die die bereits bestehenden regionalen Institutionen ergänzten oder möglicherweise auch in Konflikt zu diesen standen. Das Entstehen von neuen Steuerungsregimen auf der regionalen Handlungsebene lässt sich aus zwei Entwicklungstendenzen, d.h. einer Tendenz von „unten nach oben" und einer Tendenz von „oben nach unten" differenziert begründen. Beide Entwicklungstendenzen konnten dabei in ganz Europa – und nicht nur in der Schweiz – beobachtet werden:

- In den Agglomerations- und Metropolräumen fand ein Auseinanderfallen von Problemraum und Handlungsraum statt. Die Probleme machten nicht an den bestehenden politisch-administrativen Grenzen halt und es entstanden sog. „structural holes“, die zu Steuerungsdefiziten führen (können). In der Folge bildeten sich neue interkommunale, meist problembezogene, Institutionen und Gremien. Diese neuen regionalen Institutionen breiteten sich quasi innerhalb dieser „structural holes“ aus und versuchten, den Problem- und Handlungsraum wieder in Deckung zu bringen. Auffällig dabei war, dass die Beweggründe für das Entstehen neuer Institutionen zwar problem- resp. funktionsorientiert waren, die entstandenen Institutionen aber stark territorialorientiert und - wie bisher schon - rein auf politisch-administrativen Raumeinheiten aufbauten. Die Herausbildung derartiger neuer Stadt-Umland-Strukturen wurde z.B. in der Schweiz aktiv gefördert: Im Rahmen des Agglomerationsprogramms des Bundes wurden konkrete Projekte gefördert, mit denen sich derartige Strukturen aufbauen liessen. Das Entstehen neuer regionaler Institutionen und Gremien war aber nicht nur auf den städtischen Raum beschränkt, sondern liess sich auch in vielen ländlich strukturierten Räumen beobachten.
- Im Zuge eines verändernden Staatsverständnisses wurde die Region zunehmend als Handlungsraum für das politisch-administrative System entdeckt. Im Sinne eines „kooperativen Staates“ wurde versucht, die jeweiligen Adressaten der staatlichen Steuerung aktiv in die Prozesse einzubeziehen. Gleichzeitig versuchten einzelne Fachpolitiken stärker als bisher ihre Arbeit regional zu differenzieren. In der Folge entstand auf überkommunaler Ebene der Bedarf, über entsprechende Institutionen zu verfügen, an die diese staatlichen Aufgaben delegiert werden konnten. Es kam damit zu einem sog. „institutional building“ auf der regionalen Ebene, in dessen Folge - teilweise erstmalig - regionale Gremien und Institutionen entstanden. Im Gegensatz zu den erstgenannten Entwicklungen waren derartige Regionen stark territorialorientiert und umfassten klar abgrenzbare politisch-administrative Raumeinheiten.

Regionale Governance als neues Steuerungsmodell

Als Folge aus den beiden genannten Trends entstanden in den vergangenen 10 Jahren auf der regionalen Ebene zahlreiche neue Institutionen der politisch-administrativen Steuerung. Diese neuen regionalen Institutionen unterschieden sich vor allem in ihrer horizontalen und vertikalen Verflechtung von den bisherigen. So befindet sich die regionale Ebene an der Schnittstelle zwischen kommunaler und staatlicher Steuerung. In der Vergangenheit waren diese beiden Steuerungsebenen deutlich voneinander getrennt, es gab eine klare Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen politischen Ebenen und bezogen auf die Akteurszusammensetzung meist keine wechselseitige Vertretung in den Gremien. In den neuen regionalen Institutionen fand diese Trennung zwischen kommunaler und staatlicher Steuerungsebene nicht mehr in diesem Umfang statt. Vielmehr sind hier oftmals die verschiedenen politischen Ebenen in den einzelnen Entscheidungsgremien institutionell vertreten. Diese Verflechtung zwischen den Ebenen wird heute meist mit dem Begriff des „Multi-Level-Governance“ umschrieben. Gerade auf der regionalen Ebene zeigt sich, dass sich die klassische staatliche Steuerungslogik in der Gegenüberstellung von Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt zunehmend auflöst und einer neuen Steuerungslogik Platz machte, die als „Regional Governance“ bezeichnet wird.

In der Folge dieser Regionalisierung sind in der Schweiz zahlreiche regionale Institutionen entstanden bzw. wurden bestehende organisatorisch verändert. Fast alle regionalen Institutionen, die sich dabei mit Fragen der regionalen (Wirtschafts-)Entwicklung beschäftigen, setzten sich aus Vertretern von Politik, Verwaltung und Wirtschaft zusammen. Das Modell der *private-public-partnership* war quasi das organisatorische Paradigma für eine erfolgversprechende Regionalentwicklung. Mit dieser Partnerschaft sollte gewährleistet werden, dass wirtschaftliches Denken und Handeln auf der regionalen Ebene einzieht und das bisherige bürokratische Handeln ablöst. In der Praxis sollte dies ein wirtschaftnäheres Agieren der Regionalpolitik bewirken und damit eine positive wirtschaftliche Entwicklung fördern. Hiermit waren hohe Erwartungen an den Erfolg dieser neuen Institutionen verbunden. Betrachtet man die tatsächlichen Erfolge, so stellt man schnell fest, dass die hohen Erwartungen heute einer gewissen Ernüchterung Platz gemacht haben. Eine kritische Überprüfung der neuen Organisationstrukturen ist die logische Folge, die wie aktuell in der Schweizer Praxis zu beobachten ist, oftmals zu Reorganisationsprozessen führt, bei denen die früher so hoch gelobten *ppp*-Strukturen wieder aufgelöst bzw. verändert werden. Hier stellt sich die Frage, wieso diese Governance-Strukturen die Erwartungen, die an sie gestellt waren, nicht erfüllen (können). Aufgrund unserer Erfahrungen aus der Begleitung verschiedener Organisationsentwicklungsprozesse von Regionen in der Schweiz, in Österreich und in Deutschland, gehen wir davon aus, dass es ein systemimmanentes Problem ist, dass zum begrenzten Erfolg der regionalen Governance-Strukturen geführt hat und dass dieses Problem mit unterschiedlichen Rationalitäten zusammenhängt.

Unterschiedliche Rationalitäten führen zu Blockierungen

Verschiedene Evaluationen von regionalen Governance-Systemen haben gezeigt, dass innerhalb dieser Institutionen im Zeitverlauf systemimmanent Spannungen und Konflikte entstehen, die zu einer Blockierung des gesamten regionalen Systems führen können. Der Grund für diese Konflikte liegt oftmals darin, dass sich die Akteure des politisch-administrativen Systems und die Akteuren des Wirtschaftssystems aufgrund unterschiedlicher Rationalitäten nicht verstehen und ein kooperatives Arbeiten schwierig wird. Grundsätzlich kann zwischen zwei Rationalitäten unterschieden werden, die die Handlungslogik der verschiedenen Akteure beeinflussen.

Auf der einen Seite existiert eine territorial orientierte Rationalität, die auf einer räumlich klar abgegrenzten Region als Grundlage des Handels basiert. Diese territoriale Handlungsorientierung ist geprägt durch Autonomie-Denken, multi-funktionales Handeln. Sie ist identitätsstiftend und meist verteilungsorientiert. Die Vertreter des politischen Systems weisen in der Regel eine derartige territorial orientierte Rationalität auf. Sie denken in Gemeinde- bzw. Regionsgrenzen, sie orientieren sich an Wahlen und Volksabstimmungen und handeln darum oft primär im Interesse ihres „Kirchturms", für den sie ja gewählt wurden. Auf der anderen Seite sitzen in Institutionen auch Wirtschaftsakteure, die meist nach einer funktional orientierten Rationalität handeln. Diese zeichnet sich eher durch flexible geografische Handlungs- und Problembezüge, durch sachgebundene Verantwortung und durch Prozessdenken aus. Treffen nun Akteure mit den unterschiedlichen Rationalitäten innerhalb einer regionalen Institution aufeinander, kann dies mittelfristig zu Problemen führen, da hier keine gemeinsame Sprache gefunden werden kann. Möglicherweise erscheinen Handlungen, die innerhalb einer Rationalität als sinnvoll und notwendig erachtet werden, in der anderen Rationalität aber nicht nachvollziehbar sind, sogar als unsinnig.

Die Erfahrungen aus konkreten regionalen Institutionen, die wir in den vergangen Jahren beobachtet haben, zeigen, dass diese Sprach-Probleme nicht in der Anfangsphase auftreten, sondern sich erst im Laufe der Jahre manifestieren bzw. dann erst relevant werden. Diese Tatsache ist u.E. ebenfalls systemimmanent. Zu Beginn einer neuen regionalen Institution besteht meist eine gemeinsame Aufbruchsstimmung, mit der Zielsetzung **gemeinsam** die eigene Region voranzubringen. In einer ersten Zielfindungsphase arbeiten Akteure des politisch-administrativen Systems mit Akteuren des Wirtschaftssystems – selten mit Akteuren des gesellschaftlichen Systems – zusammen und es entstehen neue Sichtweisen und neue Zielsetzungen für die Zukunft der (eigenen) Region. Die unterschiedlichen Rationalitäten der Akteure werden hier nicht virulent, da man ja gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet: Die eigene Region voranzubringen. Erst in der Umsetzungsphase werden die Unterschiede in den verschiedenen Rationalitäten erkennbar, wenn es darum geht, die einzelnen Projekte und Massnahmen politisch legitimieren zu müssen und meist auch darum die für die Umsetzung notwendigen Kapazitäten und Ressourcen bereitstellen zu müssen.
Bei positiv besetzten Projekten und Massnahmen, die tendenziell zu win-win-Situationen für die gesamte Region führen und die politisch nicht umstritten sind, treten noch keine Probleme zwischen Politik und Wirtschaft auf. Anders stellt sich die Situation dagegen dar, wenn es um Themenbereiche geht, die möglicherweise zu Konflikten innerhalb der Region führen oder wenn es um Verteilungskonflikte um knappe öffentliche Kapazitäten und Ressourcen geht. Hier kann dann oft eine Blockierung des jeweiligen Entscheidungsprozess festgestellt werden, die mittelfristig sogar zu einer Blockierung des Gesamtsystems führen kann.

In dieser Situation prallen die zwei unterschiedlichen Rationalitäten aufeinander: Auf der einen Seite die Wirtschaftsvertreter, die ein Projekt rein funktional betrachten und die es dann als positiv bewerten, wenn es insgesamt eine optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis hat. Auf der anderen Seite die Regionalpolitiker, bei denen es primär um Fragen der räumlichen Gleichbehandlung, der optimalen Nutzung der investierten öffentlichen Mittel oder der politischen Legimitation geht, und die ein Projekt unter diesen Gesichtspunkten vielleicht als negativ beurteilen oder sich intern auch nicht einigen können. Die gleiche Situation gibt es natürlich auch in der Gegenrichtung: Projekte, die regionalpolitisch gewollt sind, aber von den Wirtschaftsvertretern als nicht sinnvoll angesehen werden. Wenn es nicht gelingt, die unterschiedlichen Rationalitäten gegenseitig zu akzeptieren, führt dies mittelfristig entweder zu Blockierungen des Gesamtsystems oder zum Rückzug der Wirtschaftsakteure aus den regionalen Institutionen.

Die Repolitisierung der Regionalpolitik

In der Praxis zeigt sich eine interessante Entwicklung: Regionale Governance-Systeme weisen eine Art Lebenszyklus auf, der eng mit den unterschiedlichen Rationalitäten zusammen hängt. Wie in der Abbildung dargestellt, arbeiten in der Zielfindungsphase Akteure mit unterschiedlichen Rationalitäten eng zusammen. Die Unterschiede wirken sogar positiv und führen zu innovativen neuen Zielsetzungen für die regionale Entwicklung. In der Umsetzungsphase findet eine Veränderung des regionalen Governance-Systems statt.
Für übergeordnete strategische Entscheidungen sind zunehmend wieder die klassischen governmentalen Strukturen zuständig, die sich ausschliesslich aus Akteuren des politisch-administrativen Systems zusammensetzen. Die Wirtschaftakteure ziehen sich tendenziell aus diesen Dachorganisationen zurück, arbeiten aber auf der Projektebene, wo es um die praktische Umsetzung und Lösung von konkreten Problemstellungen geht, mit. Diese Entwicklung zeigt sich auch, wenn man die Finanzstrukturen regionaler Institutionen betrachtet. Wirtschaftsakteure beteiligen sich immer weniger an der allgemeinen Finanzierung von regionalen Institutionen, sind aber im Gegenzug bereit, sich auf der Projektebene stärker zu engagieren. Dies führt dazu, dass die übergeordneten Themen der Regionalentwicklung wieder mehr von Politikern aufgrund ihrer territorial orientierten Rationalität entschieden werden. Bei der konkreten Umsetzung von regionalen Entwicklungsprojekten aber vermehrt die funktional orientierte Rationalität Raum gewinnt.
U. E. ist diese Entwicklung positiv zu sehen, da damit die bereits allgemein hohe Komplexität regionaler Entwicklung reduziert wird und gleichzeitig auch Blockierungen aufgrund des gegenseitigen Nichtverstehens (oder des Nichtverstehen-Wollens) verhindert werden können. Wir gehen davon aus, dass diese Erkenntnis zunehmend in allen regionalen Institutionen, die vor 10-15 Jahren gegründet wurden, Raum findet und es in den kommenden Jahren in vielen Regionen zu organisatorischen Anpassungen kommen wird.

ECCE ECO
VOBISCUM SUM.
MATH. 28. E. 20.

Multiple Rationalitäten in Tourismus und Verkehr

Christian Laesser, Stephanie Grubenmann, Stephan Reinhold und Emmanuelle Reuter

Tourismus gibt es, weil Leute reisen wollen, Verkehr dagegen, weil Leute mobil sein wollen. Tourismus und Verkehr muss man sich deshalb als Phänomene vorstellen, welche als Resultat bzw. 'Outcome' individueller Bedürfnisbefriedigungen entstehen. Beide Phänomene finden im öffentlichen Raum statt und erzeugen unterschiedliche positive und negative (externe) Effekte. Anders als in vielen Wirtschaftsbereichen üblich, sind deshalb weder Tourismus noch Verkehr allein wirtschaftlich orientierte Erwerbsveranstaltungen. Vielmehr sind, aufgrund ihrer Raumbezogenheit sowie ihrer Effekte, nicht nur Nachfrager (Kunden) und Anbieter (Unternehmen) aktive Marktteilnehmer, sondern auch eine Vielzahl anderer Stakeholder.

«Warum verstehen wir uns nicht?!»

Am Beispiel des Verkehrs zeigt sich, dass unterschiedliche Akteure zum Teil sehr unterschiedliche Rollen spielen. Es besteht zwar der Konsens, wonach eine hochproduktive und arbeitsteilige Volkswirtschaft wie jene der Schweiz ein hohes Mass an Mobilität bedingt. Wenn es allerdings um die konkrete Ausgestaltung dieser geht, reden zahlreiche Akteure mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen, Denkmustern und damit Sprachen mit:
Die Politik bestimmt das regulatorische Umfeld (Bund oder bestellt - letztlich im Auftrag des Souveräns - Verkehrsleistungen (Kantone). Politiker interessieren sich (im besten Fall) aber auch stark für das Tagesgeschehen öffentlicher, sprich im Eigentum des Staates stehender Verkehrsunternehmen. Verkehrspolitik wird hierbei zu einem Amalgam von Wirtschafts-, Sozial-, Umwelt- und weiteren Politikbereichen. Politiker lassen sich mitunter von verschiedenen Organisationen mit einer hohen Affinität für den Öffentlichen Verkehr inspirieren. Sie versuchen insbesondere gegen die negativen externen Effekte des individuellen Personenverkehrs anzugehen. Ihnen gegenüber stehen Automobilverbände, welche versuchen, die vermeintlich letzte Freiheitsdomäne der Schweizer zu schützen.

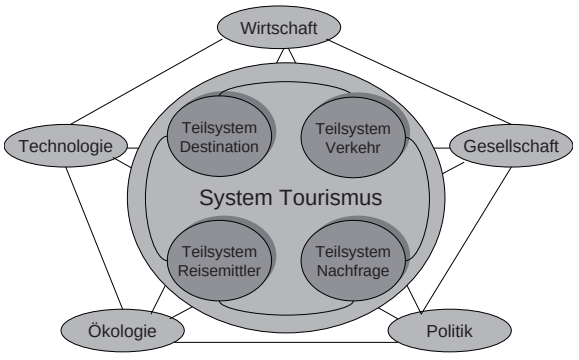
«„Warum verstehen wir uns nicht?!“ Tourismus gibt es, weil Leute reisen wollen, Verkehr dagegen, weil Leute mobil sein wollen.»

Und dann gibt es da noch Verkehrsunternehmen (privatwirtschaftlich aufgestellt, aber mit Bund, Kantonen und allenfalls Gemeinden als Mehrheitseigner), welche versuchen, dem regulatorischen Umfeld gerecht zu werden und gleichzeitig dem Kunden eine gute Leistung anzubieten. Der Preis, den sie für eben diese gute Leistung verlangen, ist aber im Personenverkehr staatlich administriert (Preisüberwacher); dafür, so kann man argumentieren, erhalten sie ein wenigstens zeitlich, gebietsmässig (Nahverkehr) oder streckenmässig beschränktes Monopol.
Quasi als Letzter in dieser Kette wird der Kunde schliesslich vor die Herausforderung gestellt, sein Verhalten im immer unübersichtlicher werdenden Anreizsystem zu optimieren.
Dass hierbei das Gesamtsystem nur schwierig zum Wohle der Mehrheit optimierbar ist und die entsprechenden Verhandlungsprozesse langwierig sind, liegt auf der Hand.

Auch das Phänomen "Tourismus" ist geprägt von einer hohen Zahl unterschiedlicher Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen und Wertvorstellungen - von politischen Vertretern bis zu privatgeführten Unternehmen. Diese Stakeholder vertreten unterschiedliche Ansichten, wie Tourismus organisiert und das touristische Produkt vermarktet werden soll. Dabei können die beteiligten Akteure Aushandlungsprozesse als langwierig, schwierig und wenig zielführend empfinden. Grundsätzlich sind sie in ihrem Ziel, dem Gast ein möglichst attraktives Angebot zu offerieren, einig. Doch sobald es um die konkrete Umsetzung geht, scheinen sie unterschiedliche Sprachen zu sprechen: Wer bezahlt wen für welche Leistungen? Wie werden vorhandene Ressourcen sinnvoll eingesetzt? Welche Gebiete gehören noch zur Destination? Aus Sicht jedes einzelnen Akteurs sind die eigenen Argumente, die Prioritäten und die notwendigen Massnahmen offensichtlich.
Weshalb verstehen dies die anderen Akteure nur nicht?

Multiple Rationalitäten prägen die Leistungserstellung

Man kann davon ausgehen, dass Stakeholder durch unterschiedliche Rationalitäten geprägt sind, je nach dem aus welchem sozialen Umfeld sie stammen und welche Interessen sie vertreten. Dabei verstehen wir unter Rationalität spezifische Denk-, Kommunikations- und Handlungsmuster eines Akteurs, welche von Werthaltungen, Informationsverarbeitungsfähigkeiten und Einflüssen des sozialen Kontext geprägt sind. So verbindet die touristische Leistungserstellung verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Rationalitäten.
In der Praxis bedeutet dies, dass die Rationalität bestimmt, wie ein Akteur über bestimmte Sachverhalte denkt, wie er sie benennt und umschreibt, aber auch welche Handlungsoptionen er beispielsweise zur Lösung eines Problems in Betracht zieht. Eine Handlungsoption, die dem einen Akteur sinnvoll und realistisch erscheint, muss dabei aus der Optik der Rationalität eines zweiten Akteurs nicht zwingend die «rationale» Wahl darstellen. So kann aus einer unternehmerischen Sicht die Nutzung der 'Landschaft' als Ressource für ökonomische Ziele vollkommen rational erscheinen. Aus einer gesellschaftlichen Sicht wird 'Landschaft' hingegen eher als Gemeingut verstanden. In der Vermarktung einer Destination (und deren Landschaft) treffen beide Perspektiven aufeinander, wodurch Konflikte entstehen können.



System Tourismus*

Das Tourismus-, wie auch das Verkehrssystem stellen dabei einen Kontext dar, in welchem sich Konflikte durch aufeinander prallende Rationalitäten besonders stark kristallisieren und beobachten lassen. Gerade im Umfeld von Unternehmen, die an der Schnittfläche zwischen Staat und Markt agieren, treffen Akteure mit sich stark unterscheidenden Rationalitäten aufeinander. So kann es durchaus vorkommen, dass diese Akteure in einer Diskussion das Gefühl haben, irgendwie "aneinander vorbei" zu sprechen. Dadurch wird die Verständigung in Systemen, welche gemeinsame Handlungsfähigkeit anstreben, umso komplexer und der Steuerungs- und Koordinationsaufwand intensiviert sich.

Spannungsfelder an der Schnittfläche zwischen Staat und Markt

Die Betrachtung des Tourismus als System mit unterschiedlichen Stakeholdern lässt erkennen, dass der touristische Leistungserstellungsprozess nicht als Prozess ökonomisch-rational denkender, unabhängiger und gleichgestellter Akteure verstanden werden kann. Vielmehr stellen wir fest, dass sich die Akteure in unterschiedlichen Abhängigkeiten befinden und durch die gemeinsame Interaktion Spannungsfelder entstehen können.
In DMOs (Destination Management Organisation) lässt sich dabei das Aufeinandertreffen von Rationalitäten auf unterschiedlichen Ebenen sehr gut beobachten und an dieser Stelle illustrieren: Einerseits innerhalb einer DMO, aber auch an der Schnittstelle zu ihrer Umwelt. So unterstehen DMOs nicht nur den Rationalitäten der beteiligten Akteure innerhalb des Destinationssystems, sondern zusätzlich staatlichem Einfluss beispielsweise durch Gesetze oder bei der Zuteilung finanzieller Ressourcen.
Als zweites Beispiel sei die SBB aufgeführt. Auch die SBB agiert als spezialrechtliche Aktiengesellschaft im Besitz des Bundes unter hohem staatlichem Einfluss. Im Vierjahresrhythmus einigen sich der Bund und die SBB in einer Leistungsvereinbarung auf die Ziele, welche die SBB mit den Mitteln des Bundes erreichen soll. In der Erfüllung dieser Ziele orientiert sich die SBB wiederum an den Marktbedürfnissen. Lassen Sie uns in der der Folge diese beiden Beispiele vertiefen.

Multiple Rationalitäten im Tourismus - das Beispiel Destination Management Organisations (DMO)

Am Prozess der touristischen Leistungserstellung unter staatlichem Einfluss sind eine Vielzahl von Akteuren beteiligt. Damit der Gast das entstehende Leistungsbündel als *ein* Produkt wahrnimmt, bedarf es einer gewissen Koordinationsstruktur. Die Leistungsbündel müssen übergreifend geplant, vermarktet und mit ergänzenden Servicefunktionen (z.B. einem Auskunftsdienst) «veredelt» werden. So setzt sich beispielsweise das Angebot eines Kurortes aus verschiedenen Kurhotels, Wanderwegen, Thermalquellen, Sportmöglichkeiten etc. zusammen. DMOs bilden übergeordnete Koordinatoren des touristischen Leistungserstellungsprozess, deren Finanzierung meist gemischt aus öffentlichen und privaten Geldern besteht.
Durch die Bündelung von Ressourcen können Tourismusorganisationen kosteneffiziente Lösungen für regionale Anforderungen erbringen. So werden beispielsweise kooperative Marketingstrategien entwickelt und erhöhte Lobbying-Aktivitäten betrieben. Dabei werden Interdependenzen entlang der Distributionskette zwischen einzelnen Organisationen genutzt.
Stammen die Leistungsanbieter dabei aus unterschiedlichen Interessengruppen, wie z.B. Vertreter des Kantons (damit im weiteren Sinne der öffentlichen Hand) oder Vertreter der Hotellerie (damit im weiteren Sinne der Marktwirtschaft), erstaunt es kaum, dass es zu Spannungsfeldern hinsichtlich einzelner Ziele, Prozesse oder Strukturen kommen kann. Die Zieldifferenzen sind hierbei

nicht nur unmittelbar gegeben, sondern auch mittelbar aus unterschiedlichen Rationalitäten der Akteure ableitbar. Hotels wollen Geld verdienen und orientieren sich an bzw. argumentieren aus einer betriebswirtschaftlichen Logik (bspw. Umsatz und Gewinn). Vertreter eines Kantons hingegen haben das Gemeinwohl im Fokus und wollen entweder wiedergewählt werden oder durch ihre Arbeiten bzw. Entscheidungen wenigstens ihren Arbeitsplatz/ ihre Position sichern.
Beide Gruppen treffen spätestens im Rahmen der Arbeiten in der Destination aufeinander, wo dann ein weiterer Protagonist, die DMO, welche vor allem die gesamte Destination und ihre Rolle (und Bedeutung) im Fokus hat. So verkörpern DMOs einen Kristallisationspunkt multipler Rationalitäten im Tourismus: Sie agieren dabei im Spannungsfeld zwischen historisch gewachsener, territorialer Gebundenheit einerseits, und flexiblen, marktorientierten Prozessen andererseits. Dieses Spannungsfeld zeichnet sich vor allem in den derzeitigen Herausforderungen von DMOs ab, sich an das zunehmend wettbewerbsintensive Umfeld anzupassen und gezielt Märkte und Zielgruppen zu bedienen. Für das Management von DMOs ist es daher zentral, sich vermehrt von territorialen Strukturen zu lösen und ihre Aufgabe in der Form von marktorientierten Leistungsaufträgen wahrzunehmen (vgl. Beitrag von Prof. Pietro Beritelli, diese Ausgabe). Die Aushandlung von Leistungsverträgen stellt dabei eine besondere Herausforderung für DMOs inmitten multipler Rationalitäten dar.

Multiple Rationalitäten im Verkehr - das Beispiel SBB

Die SBB befindet sich als spezialrechtliche Aktiengesellschaft im Besitz des Bundes. Das Management dieser Aktiengesellschaft sieht sich angesichts dieser Eigentümerkonstellation besonderen Herausforderungen gegenübergestellt: Es muss im Unternehmen und im Austausch mit den Anspruchsgruppen und der Unternehmensumwelt einen Ausgleich zwischen einer privatwirtschaftlichen und einer politisch-administrativ geprägten Rationalität finden. Das Management agiert dabei im Spannungsfeld zwischen Staat und Markt.
Die privatwirtschaftliche Rationalität fokussiert in erster Linie auf die Schaffung von Werten für direkte Kunden, beispielsweise durch Transportleistungen, und das Unternehmen in Form der Leistungsabgeltung. Dabei gelten primär Kriterien der Effizienz und Effektivität. Die politisch-administrative Logik hingegen orientiert sich an der Schaffung von Bürgernutzen oder «Public Value», der Legitimität gegenüber indirekten und mittelbaren Kunden und der Sicherung politischer Mehrheiten in formalen Abstimmungen.
Dieses Spannungsfeld zeigt sich auch im komplexen Geschäftsmodell der SBB, das im Immobilien- und Gütergeschäft weitgehend liberalisiert ist, marktwirtschaftlichen Anreizen folgt und auf Nachfrage- und Angebotsseite Konkurrenz ausgesetzt ist. Die Bereiche Personenverkehr und Infrastruktur unterliegen jedoch weitgehend der staatlichen Regulierung in Form einer Leistungsvereinbarung, werden durch den Staat mit Abgeltungen gesteuert und bilden ein- oder zweiseitige Monopole. Für das Management einer öffentlichen Organisation wie der SBB mit einem Geschäftsmodell zwischen Staat und Markt ist es daher zentral, die verschiedenen Rationalitäten zu verstehen und aufeinander abzustimmen. Ansonsten blockieren Diskrepanzen zwischen politischen Erwartungen, finanzielle Möglichkeiten und Unternehmens- bzw. Eignerstrategie die Handlungsfähigkeit der Organisation.
Ein interessantes Feld, an welchem diese Komplexität zusätzlich illustriert werden kann, ist die Preisstellung im Personenverkehr. Die SBB ist - wie oben erwähnt - im Personenverkehr nur schwacher oder kaum existierender Konkurrenz ausgesetzt. Allerdings sind die Preise administriert. Wie wir heute wissen, decken diese auch im Fernverkehr (welcher auf eigene Rechnung und ohne Abgeltungen erfolgt) die Kosten nicht überall vollständig. Aus einer betriebswirtschaftlicher und 'kostenehrlicher' Rationalität müssten entweder die Preise angepasst bzw. vermehrt differenziert und/ oder das gegenwärtige Anreizsystem, bspw. Halbtaxabonnemente oder Generalabonnement, angepasst, sprich verteuert werden. Dies gilt insbesondere für das GA, welches geradezu zum nicht vollkostendeckenden Vielfahren verleitet. Dem gegenüber steht die verkehrs- und insbesondere umweltpolitische Rationalität, welche einen möglichst hohen Modalsplit zum Ziel hat. Man darf gespannt sein, wie dieser schwelende Konflikt in Zukunft gelöst werden wird.

Sensibilisierung für multiple Rationalitäten

Hält man sich die oben beschriebene Komplexität der Phänomene 'Tourismus' und 'Verkehr' vor Augen und wird man sich bewusst, wie unterschiedliche Rationalitäten der hierbei beteiligten Akteuren Interaktions- und Verhandlungsprozesse erschweren, ist die Konklusion aus unseren Überlegungen schon beinahe ein 'No-Brainer': Management muss in beiden Domänen vermehrt auch durch die konstante gegenseitige Offenlegung und Bewusstmachung von Denkmustern und Logiken der beteiligten Akteure geprägt sein. Dies gilt, um auf unsere Beispiele zurückzukommen, gleichermassen im Falle des Managements von Destinationen, als auch im Falle einer SBB. Diese Offenlegung und Bewusstmachung hat nicht nur Selbstzweck sondern ist auch Mittel zum Zweck, da hierbei auch einfacher auf Veränderungen in den Umweltsphären einer Organisation aufmerksam gemacht werden kann.
Es bleibt zu beachten, dass unterschiedliche Rationalitäten nicht nur in der Interaktion *zwischen* einer Organisation und seiner Umwelt aufeinander prallen. Auch *innerhalb* einer Organisation können die Akteure, je nachdem welche Interessen sie vertreten (müssen), durch unterschiedliche Rationalitäten geprägt sein (eine innovative Marketingkampagne kann noch so kreativ sein wenn sie das Budget sprengt). Wichtig sind in beiden Fällen Prozesse, welche eine gemeinschaftliche Verständigung anstreben.

* Quelle: Bieger, T. (2010): Tourismuslehre – Ein Grundriss (3. Auflage). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt. S. 81

IMP*actuel*

Veranstaltungen und Publikationen

Barcelona

AIEST-Kongress

Die 61. AIEST-Konferenz findet vom 28. August bis 1. September 2011 in Barcelona zum Thema 'Tourism Promotion: New Challenges for the Tourism Sector' statt. Informationen zur Konferenz finden Sie unter: www.aiest.org/news.

Weitere Auskunft erhalten Sie bei
Marlis Vernier, marlis.vernier@unisg.ch,
Telefon 071 224 25 30

Publikationen
CFAC - Schriften zur Luftfahrt

Die Rolle von Vielfliegerprogrammen in der Wirtschaftskrise

Kundenbindungs- und insbesondere Vielfliegerprogramme haben in wirtschaftlich stabilen Zeiten eine grosse Treuewirkung und einen starken Einfluss auf Kaufentscheidungen resp. auf die Wahl der Fluggesellschaft für Ferien- und Geschäftsreisen. Besteht dieser Einfluss auch in wirtschaftlich unsicheren Zeiten? Dieser Frage wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von Gianrico Monsch, M.A. HSG nachgegangen.

Bern

SVWG Forum

Das nächste Forum der Schweizerischen Verkehrswirtschaftlichen Gesellschaft findet unter dem Thema 'Liberalisierung im Schienenverkehr: Wie (sinnvoll) weiter?' statt.

Termin: Donnerstag, 27. Oktober 2011

Zeit: 10:15 – 12:15 (Richtzeit; mit anschliessendem Stehlunch)

Ort: Hotel Kreuz, Bern

Kontakt: Kontakt: Nicole Denk-Weder
071 224 25 25 oder
nicole.denk-weder@unisg.ch

Publikation

AIEST 2010: Tourism Development after the Crises Global Imbalances - Poverty Alleviation

ITRC Nr. 5 zu beziehen bei:
ESV Erich Schmidt Verlag, www.esv.info

St.Gallen

St.Galler Seminar für systemisches Management im Gesundheitswesen

Branchenspezifische Management-Fähigkeiten für Ärztinnen, Ärzte, Pflegefachpersonen und Verantwortungsträgern aus Spitalführung und Verwaltung

Zertifikatskurs
22 Tage in 6 Modulen

Start 5. Durchführung:
31. August 2011

Start 6. Durchführung:
29. August 2012

Ort: CH - Scuol, Heiden, St.Gallen, Davos, Wildhaus, Luzern

Kontakt:
Sandra Brocca, Seminarmanagerin
+41 (0)71 224 75 76, sandra.brocca@unisg.ch

Publikation

Innovative Geschäftsmodelle

Ein leistungsfähiges Geschäftsmodell ist der beste Garant eines Unternehmens dafür, sich im Wettbewerb durchzusetzen. Professoren aus dem Academic Network von Roland Berger Strategy Consultants, Mitarbeiter von Roland Berger Strategy Consultants und weitere Autoren aus Wissenschaft und Unternehmen schreiben in diesem Buch, das sich gleichermaßen an Wissenschaftler wie an Unternehmenspraktiker richtet, über Grundlagen und Anwendung innovativer Geschäftsmodelle.

Bestellung:

Springer Verlag Berlin Heidelberg
ISBN 978-3-642-18067-5

Bern

Generalversammlung der Fördergesellschaft IMP-HSG

mit anschliessender Kurztagung zum Thema "Destination Governance - Erfolgreiches Kooperationsmanagement in Destinationen"

Datum: Donnerstag, 27. Oktober 2011

Zeit: 14.00 - 18.00 Uhr

Ort: Hotel Kreuz, Bern

Kontakt: Nicole Denk-Weder
071 224 25 25 oder nicole.denk-weder@unisg.ch

Publikation
Schedler, Kuno; Müller, Roland; Sonderegger, Roger:

Public Corporate Governance - Handbuch für die Praxis. Public Management.

Für die Umsetzung der Public Corporate Governance zur Steuerung, Führung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen besteht in der Schweiz aktuell ein grosser Nachholbedarf. Die Steuerung ausgelagerter Aufgaben und ausgegliederter Einheiten ist mit den richtigen Instrumenten zielorientiert aufzusetzen und umzusetzen.
Es handelt sich um ein Fachbuch für Praktiker, welche konkrete Empfehlungen, Hinweise und Checklisten für die Umsetzung in der täglichen Praxis.

Bestellung:

Bern / Stuttgart / Wien: Haupt, 2011.
ISBN 978-3-258-07644-7

Bern

Tagung des SBB Lab und des SBB Forschungsfonds

Unter dem Thema "Governance des schienengebundenen OeV" werden die Ergebnisse aus den bisherigen Forschungsprojekten präsentiert und kritisch hinterfragt.

Termin: 11. November 2011

Ort: Kongress- und Kursaal Bern

Kontakt: Nicole Denk-Weder
071 224 25 25 oder
nicole.denk-weder@unisg.ch

St.Gallen

Controlling für Manager

Das Kompaktseminar zu den Grundlagen des führungsorientierten Controlling

19. Durchführung
26.03. - 29.03.2012

20. Durchführung
12.11. - 15.11.2012

Ort: CH - Heiden, Hotel Heiden

Kontakt:
Sandra Brocca, Seminarmanagerin
+41 (0)71 224 75 76
sandra.brocca@unisg.ch

Publikation
Gutachten im Auftrag des BAV: Scherer, Roland et al.:

Die raumwirtschaftliche Bedeutung des Pendelns in der Schweiz

Im Mittelpunkt des Gutachtens steht eine systematische Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstandes zu diesem Themenfeld. Dabei wird zwischen dem Agglomerationspendeln einerseits und dem längerläufigen Pendelverkehr auf der Schiene andererseits differenziert. Zudem wird ebenso versucht, die Wirkungen abzuschätzen, die bei Kapazitätsengpässen im öV für den gesamten Pendlerverkehr resultieren können.

Bestellung:

www.bav.admin.ch/dokumentation/publikationen

St.Gallen

Operational Excellence durch Strategisches Prozessmanagement

Das Kompaktseminar für exzellente Prozessqualität bei minimalen Kosten

25.04. - 28.04.2012

Ort: CH - Heiden, Hotel Heiden

Kontakt:
Sandra Brocca, Seminarmanagerin
+41 (0)71 224 75 76
sandra.brocca@unisg.ch

Wie nutzten Politikerinnen und Politiker Informationen?

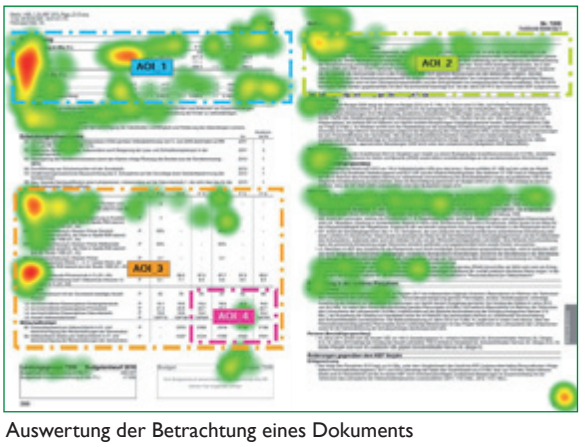
Lukas Summermater und Labinot Demaj

Wahrscheinlich kennen auch Sie das Gefühl, in der Informationsflut zu versinken, aber gleichzeitig die richtigen Informationen nicht zur Verfügung zu haben. Diesem und verwandten Phänomenen geht das Forschungsprogramm "Politicians' Information Need and Use (PINU)" nach.

Als Folge der Reformen der letzten zwei Jahrzehnte, insbesondere der Kompetenzdelegation, der Ergänzung der Ressourcen um eine Leistungs- und Wirkungsperspektive sowie der zunehmenden Digitalisierung werden Parlamentarierinnen und Parlamentarier mit immer mehr und anderen Informationen versorgt bzw. konfrontiert. Durch Leistungsaufträge, Produktgruppenbudgets, integrierte Aufgaben- und Finanzpläne usw. erhält die Politik neben finanziellen auch zahlreiche nicht-finanzielle Informationen. Je nach Instrument wird die Politik damit lediglich informiert oder aber zu konkreten Entscheiden aufgefordert. In jedem Fall geht man davon aus, dass die bereitgestellten Informationen für die Politik relevant sind.
Meist wird die Entscheidung, welche Informationen der Politik in welcher Art und in welchem Umfang zur Verfügung gestellt werden, in der Verwaltung getroffen. Wenn überhaupt stützt sie sich bei der Diskussion der Informationsbedürfnisse der Politik auf diesbezügliche Befragungen. Diese zeigen aber, was die Politik gerne hätte, nicht was sie tatsächlich nutzt. Studien belegen, dass unabhängig von den vorhandenen Informationen stets mehr Informationen gefordert werden.
Das Forschungsprogramm PINU befasst sich mit dem Informationsverhalten von Politikerinnen und -politikern und zielt darauf ab, die Rolle von Informationen in kritischen Entscheidungssituationen zu eruieren. Daraus sollen Aussagen über eine bedürfnisgerechte Ausgestaltung von Informationssystemen abgeleitet werden. Im Zentrum des Programms stehen die folgenden vier Fragen:

- Wie gehen Parlamentarierinnen und Parlamentarier mit den Informationen um, die ihnen zur Verfügung stehen (Bewältigung der Informationsflut)?
- Wie selektieren Parlamentarierinnen und Parlamentarier Informationen in unterschiedlichen Entscheidungssituationen (Aufgabengerechte Informationsauswahl)?
- Wie beeinflusst die bereitgestellte Information die politische Entscheidung (Subjektive Interpretation der Information)?
- Wie beeinflusst das politische Umfeld die Informationsselektion und die -nutzung (bspw. im Verhältnis zum Umfeld öffentliche Verwaltung)?

Durch einen ganzheitlichen, interdisziplinären Ansatz und eine Kombination von konventionellen und neuen Forschungsmethoden versucht PINU konzeptionelle und methodische Defizite bisheriger Forschungsarbeiten zu überwinden. Grosse Erwartungen werden dabei auf den Einsatz des Eye-Tracking-Verfahrens gesetzt. Beim Eye-Tracking (vgl. Bild) werden die Blickbewegungen einer Person aufgezeichnet. Damit lässt sich analysieren, was eine Person (z.B. in einem Dokument) betrachtet und was nicht sowie wie lange und in welcher Reihenfolge sie etwas betrachtet. Aus den so gewonnen Daten können unter anderem Rückschlüsse darauf gezogen werden, wie spezifische Informationsquellen gelesen werden, wie Informationen selektiert bzw. ausgeschlossen werden und - durch die Einbettung in Experimente - welchen Einfluss unterschiedliche Formen der Informationsbereitstellung auf Entscheidungen ausüben. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine mögliche Auswertung des Eye-Tracking Verfahrens. Dabei wird grafisch dargestellt, wie intensiv die einzelnen Bereiche eines Dokumentes betrachtet wurden.



Auswertung der Betrachtung eines Dokuments

Erkenntnisse aus diesen und ähnlichen Fragen sollen dabei helfen, den Informationsfluss zwischen Parlament, Regierung und Verwaltung zu verbessern.

Das Forschungsprogramm PINU ist vorerst auf zwei Jahre angelegt und wird von den Kantonen Aargau und Zürich unterstützt.

Crowd Innovation - Merkmal einer neuen Qualität der Offenheit

Alexandra Collm

Das Schlagwort „Open" ist seit ein paar Jahren besonders prägnant in der Public Management Forschung und der Praxis der öffentlichen Verwaltung. Insbesondere seitdem sich der amtierende US-Präsident Barack Obama im Jahr 2009 für ein beispielloses Level an Offenheit, flankiert von Transparenz, öffentlicher Partizipation und Kollaboration, in der öffentlichen Verwaltung ausgesprochen hat, erscheint in vielen Ländern eine neue Qualität der Offenheit als das Gebot der Stunde.

Im deutschsprachigen Raum suchen öffentliche Verwaltungen mittlerweile verstärkt im Internet nach neuen Ideen für die Ausgestaltung von Bürgerhaushalten (z.B. in Bonn und Essen) oder wenden sich auf Internetplattformen mit Problemen, zu denen sie eine Lösung benötigen, an die Öffentlichkeit (z.B. Suche nach sympathischen Massnahmen für weniger Alkoholkonsum in Trams und Bussen von Bern-Mobil). Städte möchten mit Interessierten die Stadtentwicklung gemeinsam im Internet und in Workshops vorantreiben (z.B. nexthamburg.de) oder suchen nach neuen Impulsen, wie der Standort gefördert werden kann (z.B. eZürich).
Die Beispiele geben einen kleinen Eindruck, wie Interessierte ihre Ideen einbringen, Innovationen anstossen und diese mit der öffentlichen Verwaltung sogar gemeinsam weiter entwickeln können. Neben unzähligen Möglichkeiten und Chancen ergeben sich für Manager in der öffentlichen Verwaltung auch viele neue Fragen: Welche Potenziale sind mit einer solchen Öffnung verbunden? Was bedeutet die Öffnung in der Konsequenz für die Organisation? Wie kann ein solches Vorhaben umgesetzt werden?
Das Forschungsprogramm Innovative Public Managing am IMP-HSG geht der Frage nach, wie die Innovationskraft und damit verbunden der Umgang mit dieser neuen Qualität der Offenheit gegenwärtig und zukünftig im öffentlichen Sektor gestärkt werden kann. Das im Rahmen des Forschungsprogramms entwickelte Thema *Crowd Innovation* bezeichnet eine Managementpraktik zur Generierung neuer Ideen durch den gleichberechtigten Einbezug aller Stakeholder (*Crowd*). Dieser Grundgedanke der Crowd Innovation basiert auf den Konzepten Open Innovation (Öffnung des Innovationsprozesses über Organisationsgrenzen hinaus nach H. W. Chesbrough) und Crowdsourcing (Systematische Nutzbarmachung der Intelligenz und Weisheit der Masse als Quelle neuer Ideen nach J. Howe). Zielsetzung von Crowd Innovation ist die Erstellung, Entwicklung und Umsetzung einer echten Innovation (z.B. Prozess oder Produkt) in der Organisation. Als Basis der Crowd Innovation dient eine rasche, transparente und interaktive Kommunikation, die durch entsprechende Kommunikationsprozesse und Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt wird.

Der Nutzen, den Crowd Innovation für den öffentlichen Sektor haben kann, beschränkt sich nicht nur auf die Erhöhung der Innovationskraft und Verbesserungen im Innovationsmanagement. Die oben genannten Vorhaben machen deutlich, dass Crowd Innovation

- die Ausbildung einer kundennahen, transparenten und innovativen Organisationsstruktur fördert.
- die öffentliche Verwaltung als bürgernah und kundenorientiert offenbart.
- durch mehr Transparenz, Offenheit und Innovation über Organisationsgrenzen hinweg Vorteile im Standortwettbewerb bringt.

Da die Legitimation des Handelns von Managern in der öffentlichen Verwaltung nicht nur auf politischen oder rechtlichen Vorgaben, sondern auch auf dem Vertrauen der Gesellschaft basiert, wird Crowd Innovation vielfach dafür genutzt, das Image der Organisation zu verbessern und Legitimität für politische Beschlüsse erhalten. Reines „window dressing", die oberflächliche Umsetzung von Crowd Innovation zur Erlangung von Legitimität, birgt jedoch die Gefahr eines erheblichen Vertrauensverlustes der öffentlichen Verwaltung. Um solche Entwicklungen zu vermeiden und Handlungsempfehlungen geben zu können, untersucht das IMP-HSG im Rahmen des Forschungsprogramms institutionelle Einflüsse und organisatorische Rahmenbedingungen, die die erfolgreiche Umsetzung von Crowd Innovation bedingen und begleitet öffentliche Verwaltungen bei der Verwirklichung des Konzeptes.

Zürcher Höhenkliniken - Weiterentwicklung ihrer Organisations- und Führungswirksamkeit

Harald Tuckermann

Das Forschungsprogramm HealthCare Excellence (HCE) des Forschungszentrums Organization Studies verfolgt das Ziel, zusammen mit ausgewählten Praxispartnern ein „Inventar" an Kommunikations- und Managementpraktiken zu entwickeln, das es erlaubt, die anstehenden Herausforderungen im Gesundheitswesen erfolgreich zu meistern. Dabei stehen drei Themen im Zentrum: Gestaltung von Veränderungsinitiativen in Spitälern, integrative Führungsentwicklung (organisationsinterne Integration) sowie integrative Strategie- und Versorgungsentwicklung (externe Integration in eine meist komplexe Versorgungslandschaft).

Mit der Praxis arbeiten wir in langjährigen Partnerschaften eng mit führenden Spitälern und Spitalregionen der Schweiz zusammen. Diese so genannten "Lernpartnerschaften" dienen nicht nur den Forschenden. Vielmehr bieten wir mit der Lernpartnerschaft einen Kontext, in dem Praktiker die eigenen Erfahrungen zu Management und Führung systematisch reflektieren und weiter entwickeln können. Insgesamt geht es darum, diesen Organisationen wissenschaftlich gestütztes und praktisch relevantes Orientierungswissen für ein konstruktives Management anzubieten. Für diese Vision wird HCE seit 2011 von der AVINA-Stiftung als allparteilichem, strategischem Partner inhaltlich und finanziell massgeblich unterstützt.

Im Kontext des Forschungsfeldes „organisationsinterne Integration" begleiten Forschende von HCE die Zürcher Höhenkliniken Davos (ZHD) in Clavadel bei einer strategischen Prozessoptimierung. Ziel ist es, neben der Weiterentwicklung der Organisations- und Führungspraxis, vor allem auch, das Spital zu befähigen, künftig derartige Initiativen selbständig durchzuführen. Dazu ist bei der Initiierung des Projektes eine tragfähige Projektorganisation wichtig. Die so genannte Strategiegruppe aus Entscheidungsträgern des ZHD und von Forschenden verantwortet das Projekt insgesamt. Hier werden auch und anhand der ausgewählten Patientenpfade die Expertinnen und Experten für die nachfolgenden Interviews definiert. In mehr als dreissig Interviews liessen sich anschliessend die Patienten- und Unterstützungsprozesse visualisieren und gleichzeitig Mitarbeitende in der konkreten Prozessoptimierung qualifizieren. Der resultierende Prozessplan von Eintritt, über Behandlung bis Austritt zeigt ein "Röntgenbild" der Organisation mit den ablaufenden Aktivitäten, den Informationsflüssen, den Punkten wechselseitiger Koordination und der Entscheidungen mit ihren Wirkungen im Verlauf der Wertschöpfung. Der Prozessplan bildete den zentralen Bezugspunkt des Mobilisierungs-Workshops.

An dieser zweitägigen Veranstaltung entwickelten die etwa fünfzig Verantwortlichen aller Fachbereiche und Hierarchiestufen ein gemeinsames Bild ihrer Wertschöpfung, was für viele der Beteiligten eine neue Perspektive schaffte.

Auf dieser Basis konnten sie in jeder Prozessphase wechselseitige Abhängigkeiten und Erwartungen, Schnittstellenprobleme, Koordinations- und Entscheidungsbedürfnisse identifizieren. Die zahlreichen Verbesserungspotenziale wurden in fünf Themenfelder und zwei konkrete Initiativen verdichtet.

In der zweiten Jahreshälfte werden sich die beteiligten Mitarbeitenden konkret mit den Bereichen Anmeldung und Medikamente beschäftigen. In beiden Initiativen geht es darum, für den beruflichen Alltag die eingespielten Praktiken von Entscheidungsfindung, wechselseitiger Information und Koordination weiter zu entwickeln. Die Abläufe sollen für die Beteiligten sowohl friktionsfreier und von unnötigen Aktivitäten entlastet werden, ohne dabei die für eine gelingende Patientenbehandlung notwendige Verlässlichkeit zu untergraben. Gleichzeitig entwickeln die Zürcher Höhenkliniken darüber ihre alltagswirksame Organisations- und Führungspraxis eigenverantwortlich weiter. Mit Hilfe einer systematisch in das Projekt eingebetteten Qualifizierung von Mitarbeitenden in der Prozessoptimierung, der aufgebauten Projektorganisation und der mitlaufenden Dokumentation der „Lessons learned" konnten erfolgversprechende Bedingungen für eine prosperierende Weiterentwicklung der Zürcher Höhenkliniken geschaffen werden.

DMOs der 3. Generation - institutionelle Reform der Tourismusorganisationen

Pietro Beritelli, Thomas Bieger, Christian Laesser

In mittlerweile zwei wesentlichen Reformschritten (Destinationsmanagement´95 und Destinationsmanagement´05) hat die Tourismusbranche in den traditionellen Alpenländern versucht, den notwendigen Wandel in neuen Strukturen für das Destinationsmanagement - die so genannte „Tourismusorganisation" - nachzuvollziehen. Heute sehen sich Tourismusdestinationen mit einem fragmentierten Angebot konfrontiert, welches in Gemeinde- und Regionalstrukturen eingebettet ist und wo mit überbetrieblichen Infrastrukturen touristische Erlebnisse unter anderem im öffentlichen Raum inszeniert und erzeugt werden.

Bisher erfolgten strukturelle Anpassungen vor allem aus einer räumlichen Perspektive und bezüglich der Grösse der Tourismusorganisation. Nach gut 15 Jahren sind die entsprechenden Wandlungsprozesse jedoch weiterhin mit hohen Transaktionskosten und einem erheblichen Risiko für Misserfolg gefährdet. Die Treiber für die anstehende Weiterentwicklung der Tourismusorganisationen sind klar erkennbar.

- Der weiter verstärkte Wettbewerb der Plattformen durch Angebote von Unternehmen aus anderen Branchen wie bspw. Medien, die Funktionen von Distributionskanälen und auch von Tourismusorganisationen übernehmen.
- Die kritischen Budgetgrössen werden in Zukunft nicht nur wegen gestiegener Marketingkosten, sondern auch aufgrund höherer Anforderungen an das Management und die Kosten qualifizierter Arbeitskräfte steigen.
- Ausdifferenzierung der Kundenbedürfnisse und kurzfristigeres, opportunistisches und situatives Buchungsverhalten mit stärkerer Integration von Produktentwicklung, Marketing und Leistungserbringung zur Sicherstellung der notwendigen Reaktionsgeschwindigkeit in der Distribution und in der Preisfestsetzung.
- Neue Technologien wie der Trend zu Handhelds (mit der Hand tragbare Computer, Mobiltelefone der neuen Generation) und das darauf aufbauende Reiseverhalten mit Segmentierung der Reiseentscheide in Teilentscheide erfordert die laufende Weiterentwicklung der integrierten Produktentwicklungs-/ Vermarktungs- und Kundenbeziehungsprozesse mit weiterhin hohen Investitionen in die Technologie.

Aufgrund dieser Entwicklungen wird ein Marketingansatz notwendig, welcher sich konsequent auf einzelne Zielmärkte und ihre Bedürfnisse ausrichtet und über hochprofessionelle Kundenkontaktzentren verfügt.

Es soll ein direkter Zugang zu Spezialangeboten, Produkte-Packages und All-Inclusive Angeboten und sowie zu Key-Accounts und professionellen Buchungskanälen ermöglicht werden.

Die neuen Tourismusorganisationen verfügen idealerweise über folgende sieben Eigenschaften:

1. Budget von mehr als ca. 2 Mio. CHF
2. mindestens ein Produktmanager, der Leistungsträger und weitere Institutionen koordiniert
3. Zunehmender Anteil des Budgets für den digitalen Auftritt und keine Prospektflut
4. Erschliessung neuer Märkte durch zusätzliche Ressourcen und Partner ausserhalb des Destinations-Territoriums
5. Finanzierungsstruktur aus vielfältigem Mix an Quellen (weniger als 80% aus Kurtaxen)
6. Verabschiedung vom strengen Territorialprinzip, das eine gleichwertige Berücksichtigung der Interessen aller bedeutet, hin zur Gestaltung einer variablen Geometrie des Raumes
7. Vorstände treffen professionelle und effiziente Entscheidungen

Für die Umsetzung des Destinationsmanagement´15 sind die folgenden fünf Prinzipien von zentraler Bedeutung

1. Ein Marketing-Prozess pro strategischem Geschäftsfeld
2. Professionelle Prozessmanager und neue Berufsbilder
3. Variable Geometrie des Raumes
4. Kollektive Finanzierung
5. Transparente Finanzierung

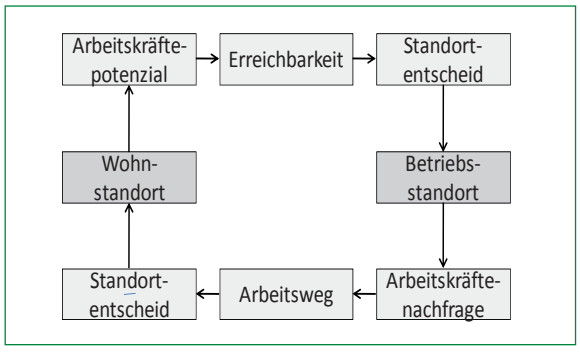
Im Rahmen eines InnoTour-Projektes wurde ein Action-Learning-Ansatz gewählt, welcher es erlaubt, schrittweise die angedachten Prinzipien mit betroffenen Tourismusorganisationen (Interlaken Tourismus, Nyon Région Tourisme, St. Gallen Bodensee Tourismus) zu diskutieren, pragmatische Lösungsansätze zu entwickeln und einzelne Massnahmen zu planen und umzusetzen. Der Prozess ist im Frühling 2011 gestartet und sieht eine erste Bilanz auf Ende des Jahres vor. Weitere Projekte, die diesen Ansatz teilweise berücksichtigen, sind in anderen touristischen Regionen ebenfalls durch das IMP-HSG betreut (Internationale Bodensee Tourismus GmbH, Kanton Schwyz, Kanton Tessin). Der Wandel der Tourismusorganisationen für die kommenden Jahrzehnte hat begonnen.

Das berufliche Pendeln zwischen wachstums- und raumordnungspolitischen Zielen

Kristina Zumbusch

Die Schweiz ist eine Pendlernation. Fast zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung arbeiten nicht in der Wohngemeinde. Viele fahren täglich, nur wenige zügeln. Somit wird die heutige Raumstruktur erheblich durch das berufliche Pendeln beeinflusst. Gleichzeitig ist das Pendelaufkommen auch massgeblich von der Raumstruktur abhängig. Alles also eine Frage von Henne und Ei: Ist das Pendeln die Folge des Auseinanderdriftens von Wohn- und Arbeitsort oder bildet die Möglichkeit zu pendeln, erst die Voraussetzung für dieses Auseinanderdriften?

Fakt ist, dass die Mobilität der Arbeitskräfte von der räumlichen Verteilung von Wohn- und Arbeitsstandorten einerseits sowie dem konkreten Verkehrsangebot dazwischen andererseits abhängt (vgl. Abbildung).



Wirkungskreislauf des beruflichen Pendelns

Der Erreichbarkeit kommt eine Schlüsselrolle zu. Sie schafft Optionen, sie beeinflusst Standorteigenschaften: „Gute Erreichbarkeit kann zu einer erhöhten Standortgunst eines Ortes beitragen. Entsprechend ist die Verkehrserschliessung eine Schlüsselgrösse in der Regionalökonomie aber auch aus raumplanerischer Sicht“ (ARE 2010 „Erschliessung und Erreichbarkeit in der Schweiz“).

Unbestritten ist, dass die Schweiz eine sehr gute Erreichbarkeit aufweist. Dies war politisch lange Zeit bewusst gewollt (NZZ 5.1.2011 „Pendeln statt Zügeln“). Eine gute Erreichbarkeit wurde als wichtiger Erfolgsfaktor für den Erhalt der dezentralen Besiedlung und die räumliche Kohäsion angesehen. So zählt die Schweiz heute innerhalb der OECD zu den Musterländern mit den niedrigsten Disparitäten. Ihre Raumstruktur mit den Metropolräumen und der polyzentrischen Siedlungsstruktur profitierte stark von der guten verkehrlichen Erreichbarkeit. Gleichzeitig trug die Erreichbarkeit auch massgeblich zum wirtschaftlichen Wachstum bei: ohne auf die Arbeitskräftepotenziale der umliegenden ländlichen Räume zurückgreifen zu können, wäre das Wachstum in den Metropolräumen nicht möglich gewesen.

Der Ausbau des öffentlichen Verkehrs stiess somit auf wenig kritische Stimmen. Erst langsam wuchs das Bewusstsein über die negativen Begleiterscheinungen, die mit der guten Erreichbarkeit verknüpft sind (NZZ 4.12.2009 „Verdrängte Nebenwirkungen“). Das relativ „einfache“ Pendeln in der Schweiz beschleunigte eine starke Zersiedelung der Landschaft. Das Ziel einer „inneren Verdichtung“ der Städte wurde in den Hintergrund gedrängt. Steigende Immobilienpreise und in Folge soziale Segregationstendenzen sowie ausufernde Siedlungsgürtel folgten in den Metropolräumen, hingegen zeigte sich eine zunehmende Konkurrenz um Arbeitsstätten und in Folge eine Tendenz zu reinen Schlafstädten in vormals peripheren Räumen.

Mit dem Ausbau der Erreichbarkeit verändert sich auch die Struktur der Pendelbewegungen. Erstens gewinnen die suburbanen Räume in der Wohn- wie in der Arbeitswelt an Bedeutung. Dadurch werden die radialen Pendelbewegungen durch wachsende tangentiale Pendelströme ergänzt. Diese sind vergleichsweise diffus und heterogen, womit sie den öffentlichen Verkehr vor grosse Herausforderungen stellen. Zweitens weitet sich der Pendelradius kontinuierlich aus. Drittens mag der Anteil der Fernpendler am gesamten Pendelaufkommen in der Schweiz absolut gesehen marginal sein, relativ gesehen zeigte er in den letzten Jahren ein markantes Wachstum, zudem er sehr konzentriert auftritt.

Insgesamt sind die Konsequenzen, die sich aus den Entwicklungen des Berufspendelns ergeben, vielfältiger Natur. Dabei ist davon auszugehen, dass die Zahl der Berufspendler in Zukunft weiter steigt. Der Wohnort wird zunehmend zur Lebenskonstante, der Arbeitsort hingegen flexibler gewählt. Zwei Fragestellungen werden in Folge zentral: Wie kann das Pendeln umweltverträglich abgewickelt und der öffentliche Verkehr gefördert werden? Dabei sind sicherlich die Erhöhung der Kapazitäten im Agglomerationsverkehr, der Ausbau der tangentialen Verbindungen in den Metropolitanräumen, die Beschleunigung der Verbindungen zwischen den Agglomerations- und den Metropolitanräumen sowie Kapazitätserhöhungen bei den Verbindungen zwischen den Metropolitanräumen anzudenken. Doch auch eine viel grundlegendere Frage wird immer drängender: wie kann es in Zukunft gelingen, gestaltend auf die Entwicklungen einzuwirken und nicht nur auf Symptome zu reagieren? Eine integrierte Raum- und Verkehrsplanung bildet hierfür die Voraussetzung.

Das Agglomerationsprogramm des Bundes ist sicherlich ein erster guter Ansatz.

Wirkungsmonitoring für das Universitäts- und Forschungszentrum Tulln

Simone Strauf

Die Stadt Tulln am Südufer der Donau gelegen war lange Zeit agrarisch geprägt. Ähnlich wie in anderen Regionen wurden grosse Anstrengungen unternommen, den Strukturwandel zu bewältigen: die Stadt Tulln will sich mit Unterstützung des Landes Niederösterreich als Wissenschafts- und Forschungsstandort positionieren.
Mit dem Universitäts- und Forschungszentrum soll eine international führende Einrichtung im Bereich ressourcenorientierter Technologien und Biogenetic entstehen.

Aufbauend auf den Kernkompetenzen der Region im Bereich Agrar wurde 1994 mit dem Interuniversitären Forschungszentrum für Agrarbiotechnologie (IFA) als Keimzelle der Technopol Tulln gegründet. Seit April 2011 ergänzt und verstärkt das Universitäts- und Forschungszentrum Tulln (UFT), das von der Universität für Bodenkultur (BOKU) und dem Austrian Institute of Technology (AIT) genutzt wird, den Technopolstandort. In Tulln soll hiermit ein in Zentraleuropa führender Forschungs- und Technologiecampus entstehen. Hierfür wurden 56 Mio. € vom Land Niederösterreich und dem Bund bereitgestellt.

Universitäts- und Forschungszentrum Tulln

Thematisch lehnt man sich an die bereits vorhandenen Kompetenzen der Einrichtungen an. Die Forschungsschwerpunkte am UFT umfassen die Entwicklung ressourcen-orientierter Technologien und Biogenetic. Die Forschung bildet den Schwerpunkt des UFTs, zusätzlich sollen auch Lehrveranstaltungen durchgeführt werden. An der Planung und Realisierung des UFTs haben verschiedene Akteure mitgewirkt und verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen. Die BOKU und das AIT wollen sich durch ihre strategische Partnerschaft und thematische Fokussierung international besser positionieren. Aus Sicht des Standortes Tulln ist mit dem UFT die Erwartung verbunden, durch das Zusammenspiel von Forschung, Ausbildung und Wirtschaft Tulln zu einem Knotenpunkt der Biotechnologie zu machen. Das Land Niederösterreich will seine strategische Positionierung als Technologie- und Wissenschaftsstandort weiter stärken. Insbesondere die internationale Ausstrahlung und die Stärkung des Technopolstandorts spielen für das Land eine wichtige Rolle. Eine Verbesserung des Images und eine Positionierung der Stadt und des Landes als innovativer Technologiestandort werden immer wieder betont.

Das Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG erstellt derzeit für die Niederösterreichische Bildungsgesellschaft ein Wirkungsmodell des Universitäts- und Forschungszentrums Tulln. Ziel ist es, die potenziellen Wirkungen des UFTs auf verschiedene Bereiche umfassend zu analysieren. Im Rahmen dieser Untersuchung stehen folgende Themen im Vordergrund:

- Erhöhung der Standortattraktivität der Region Tulln durch das UFT
- Überregionale und internationale Wirkungen auf den Wissenschaftsbereich
- Beitrag des UFTs zum Technologie- und Wissenstransfer (regional und überregional)
- Wichtige Akteure in bezug auf die Wissensvermittlung und den Wissenstransfer
- Zentrale Hebel zur Steuerung der Wirkungen

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf einer qualitativen Analyse der erwarteten Wirkungen. Falls möglich, sollen einzelne Effekte quantifiziert werden.
Die Durchführung des Projektes gliedert sich in vier Module. Zu Beginn des Projektes wird im Rahmen einer Zielanalyse erarbeitet, welche Ziele die jeweiligen Partner mit dem UFT verfolgen und welche Erwartungen damit verbunden sind. Da es sich um eine ex-ante Analyse handelt, kann ein Blick auf andere Einrichtungen mit ähnlicher Ausrichtung wichtige Hinweise liefern. Im Modul 2 wird im Rahmen eines Benchmarks mit 5 vergleichbaren Einrichtungen analysiert, welche Wirkungen diese auf die Standortregion erzielen konnten und welches ihr Beitrag zur Standortattraktivität ist. Darüberhinaus sollen Netzwerk- sowie Wissens- und Technologietransferstrukturen aufgezeigt werden. Auf der Basis der in Modul 1 identifizierten Ziele für das UFT und der in Modul 2 dargestellten Effekte der Benchmarkprojekte wird in Modul 3 ein Wirkungsmodell für das UFT Tulln erarbeitet. In diesem Wirkungsmodell wird anhand von Wirkungsketten aufgezeigt, welche Effekte direkt und indirekt durch das UFT zu erwarten sind, welche Akteure beteiligt sind und welche Schlüsselfaktoren die grössten Effekte auslösen können. Anschliessend wird aufbauend auf diesem Modell ein Monitoringsystem entwickelt, das es erlaubt anhand von Indikatoren periodisch die Zielerreichung zu überprüfen.

Masterplanung und Organisation eines Regionalflughafens

Andreas Wittmer

Die Neuorganisation, Erweiterung oder Sanierung eines Regionalflugplatzes führt in der Regel zu einer neuen Masterplanung des Flugplatzes. Der dazu notwendige Masterplanungsprozess wird von Vertretern verschiedener Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Rationalitäten begleitet und führt in der Schweiz oft zu einem demokratischen Entscheid über die Ausrichtung der neuen Infrastruktur des Flugplatzes.

Um einen konstruktiven Diskurs zu führen, der aus einer von allen Rationalitäten tragbaren Lösung resultiert, werden optimalerweise folgende Anspruchsgruppen in den Masterplanungsprozess einbezogen:

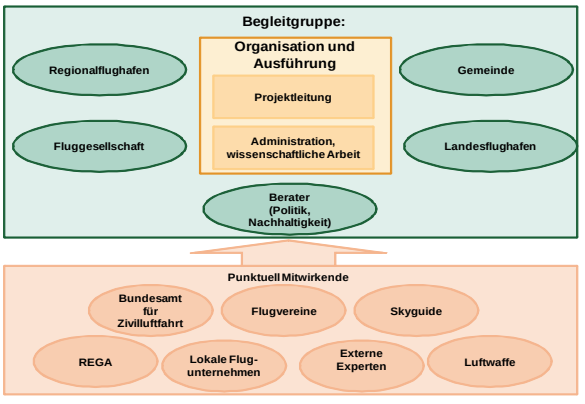
- Öffentliche Hand: Bund (vertreten durch Bundesamt für Zivilluftfahrt), Kantone und Gemeinden
- Regionalflugplatzleitung: Operatives und betriebswirtschaftliches Know-How
- Landesflughafen: Erfahrung und Know-how von anderen Masterprojekten
- Airline: Perspektive der Nutzer
- Skyguide: Luftraumkontrolle und Anflugverfahren
- Luftwaffe: Bedürfnisse der Luftwaffe und Zusammenarbeit mit der Zivilluftfahrt
- Rega: Bedürfnisse des Luftrettungsdienstes
- Lokale Flugunternehmen und -sportvereine: Abhängigkeit vom Flugplatz und Bedürfnisse der Freizeitaviatik
- Projektleitung- und Ausführung: Administrative Führung und Ausführung der Arbeiten in Berichtsform
- Berater: Politische und nachhaltige Entwicklung
- Organisationen und (Umwelt-)Verbände

Die Projektausführung wird durch eine engere und weitere Begleitgruppe unterstützt. Desweiteren wird eine politische Steuerungsgruppe gebildet, welche sich aus verschiedenen Vertretern der Politik auf Gemeinde- und kantonaler Ebene zusammensetzt. Sie verabschiedet verschiedene Planungsschritte im Masterplanungsprozess und erstellt parallel dazu eine politische Argumentation für die Öffentlichkeit und informiert diese in regelmässigen Abständen über den Verlauf der Masterplanung.

Im Zentrum von Masterplänen stehen

1. Klärung der sicherheitsrelevanten Anforderungen der Aufsichtsbehörde
2. Plausibilisierung der Investitionsüberlegungen in Bezug auf Behörden-Anforderungen.
3. Klären der Gebührenregelung (Möglichkeit einer Erhöhung, Rückfluss Treibstoffzölle, etc.) unter der Berücksichtigung der Entwicklung des Flugplatzes. Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit des Flugplatzes im Vergleich mit ähnlich gelagerten Flugplätzen bezüglich der Gebühren.
4. Eckwerte für die langfristige Weiterentwicklung respektive der aviatischen Nutzung des Flugplatzareals unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Grundlagen.

Die Abbildung zeigt eine mögliche Organisation des Masterplanungsprojekts eines Flughafens.



Mögliche Organisation des Masterplanprojektes eines Flughafens

Für den Betrieb des Flugplatzes existieren verschiedene Betreibermodelle, welche die Verantwortung unterschiedlichen Institutionen übertragen und denen unterschiedliche Rationalitäten zugrunde liegen. Grundsätzlich kann man das Verwaltungs- und das Unternehmermodell unterscheiden. Das Unternehmermodell geniesst bei der öffentlichen Verwaltung Interesse, da das operative Risiko des Flugbetriebs bei diesem Modell einem privatwirtschaftlichen Unternehmen zugetragen wird. Beim Verwaltungsmodell besteht die Möglichkeit, dass Verantwortlichkeiten des operativen Fluggeschäftes auf einzelne Personen, welche eine Aufsichtspflicht inne haben, zurück gehen können.

Es hat sich gezeigt, dass eine Public-Private-Partnership zwischen der öffentlichen Hand und einem privatwirtschaftlichen Unternehmen ein erfolgversprechender Weg ist, um den flughafeninfrastrukturellen Bedürfnissen der Öffentlichkeit in der Region und den betriebswirtschaftlichen Bedürfnissen des Flughafenbetriebsunternehmens gerecht zu werden. Die Infrastrukturgesellschaft gehört dabei der öffentlichen Hand, die für Ersatz- und allfällige Erweiterungsinvestitionen zuständig ist. Die Betreibergesellschaft soll ausschliesslich den Betrieb des Regionalflugplatzes unter betriebswirtschaftlichen Prämissen und gemäss den Auflagen der Konzession des Bundesamtes für Zivilluftfahrt führen und dabei für die Nutzung der Infrastruktur eine Entschädigung zahlen. Dabei bleibt das operative Risiko des Betriebs bei der privaten Betreibergesellschaft und nicht beim Staat. Der Staat hat jedoch die Verantwortung für die Bereitstellung einer konzessionskonformen Infrastruktur.

Certificate of Advanced Studies (CAS) in Public Administration

Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)

Kaderlehrgang für den öffentlichen Sektor

Öffentliche Institutionen müssen sich heute immer mehr dem sich verändernden Umfeld anpassen. Der Studiengang Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP) befasst sich mit den zentralen Herausforderungen, welche im Spannungsfeld zwischen Politik und Management vorhanden sind.

Dank der Beteiligung der drei wichtigsten Forschungsinstitute auf diesem Gebiet (KPM, IMP-HSG und IDHEAP) bietet dieser Studiengang für Sie die Möglichkeit, mit hochkarätigen Expertinnen und Experten die Herausforderungen Ihres beruflichen Alltags zu diskutieren. Sie erhalten die Gelegenheit, die neusten Erkenntnisse aus der Wissenschaft zu erlangen und eignen sich Methoden zur praxisorientierten Umsetzung an.

Der CeMaP befähigt Absolvierende anspruchsvolle Führungsaufgaben im öffentlichen Sektor wirkungsvoll und effizient zu erfüllen. Der Studiengang Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP) richtet sich an höheres Verwaltungskader, welches:

- höhere Leitungspositionen bei öffentlichen Institutionen oder Non-Profit Organisationen einnehmen wird
- seine bestehenden Erfahrungen und Kompetenzen auffrischen und erweitern will oder
- seinen beruflichen Hintergrund in der Privatwirtschaft hat.

Schwerpunkte liegen im Verwaltungsmanagement mit Fokus auf den Fähigkeiten, die für die Führung von öffentlichen Institutionen notwendig sind. Dazu gehört unter anderem die interdisziplinäre Behandlung der Themen an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung (Politik-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften).

Bei der Unterrichtsform wird Wert auf eine vielfältige Methodik gelegt. Grundlagenwissen wird in Form kompakter Referate vermittelt und durch Diskussionen gefestigt. In Gruppen werden diverse interaktive Methoden angewendet sowie eigene Erfahrungen reflektiert und ausgetauscht. Eine Integration der Praxisperspektive wird durch Einbezug von ausgewiesenen Referierenden aus Wissenschaft und Praxis gewährleistet.

Der Studiengang startet jeweils im Frühjahr und umfasst insgesamt 14 Präsenztage. Er kann innerhalb eines Kalenderjahres abgeschlossen werden. Die Module (1 bis 3 Tage) finden in den Regionen Bern, St. Gallen und Lausanne statt.

Weitere Infos: **Programmsekretariat CeMaP, Universität Bern**

Tel. +41 (0)31 631 53 18, http://cemap.public-management.ch

kpm kompetenzzentrum für public management der universität bern

Institut für Systemisches Management und Public Governance
Universität St.Gallen

idheap Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration

Foto by: Karsten Jipp AM COMMUNICATIONS
https://www.xing.com/profile/Karsten_Jipp

Leistungsverträge zwischen Nonprofit-Organisationen und Verwaltung

Ausgestaltung, Verhandlung und Umsetzung von Leistungsverträgen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen

Leistungsverträge stellen heute ein anerkanntes Instrument zur Regelung des Verhältnisses zwischen Staat und Nonprofit-Organisationen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen dar. In der Praxis wie in der Theorie zeigt sich jedoch, dass nach wie vor grosse Unterschiede in der Ausgestaltung und der Handhabung von Leistungsverträgen bestehen. Diese Unterschiedlichkeit hat nicht nur Einfluss auf die Effektivität der Steuerung, sondern auch auf die Qualität der Leistungen. Daher ist ein bewusster und informierter Umgang mit Leistungsverträgen sowohl für die privaten Anbieter, Nonprofit-Organisationen und gemeinnützige Firmen, als auch für die staatlichen Institutionen, welche bei den privaten Anbietern Leistungen bestellen und für das Beschaffungsmanagement zuständig sind, von grösster Bedeutung.

Der 2½-tägige Kurs setzt sich mit der Komplexität und Vielschichtigkeit sowie den verschiedenen inhaltlichen, methodischen und formalen Fragen von Leistungsverträgen und deren Verhandlung auseinander. Angesprochen werden insbesondere betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, wohlfahrtsstaatliche, rechtliche, politische, vertragstheoretische, verhandlungstheoretische und kommunikationspsychologische Aspekte. In diesem Seminar werden konkrete Praxisbeispiele aufgearbeitet sowie die Erfahrungen der Teilnehmenden einbezogen.

Die Teilnehmenden erweitern und vertiefen ihr Wissen zu Grundlagen des Kontraktmanagements und zu Leistungsverträgen. Es werden die systemischen Zusammenhänge, die Zusammenarbeitswirkungen und die erforderlichen Verbindlichkeiten von Leistungsverträgen erarbeitet. Dabei wird den Teilnehmenden ermöglicht, die Brücke zwischen Theorie und Praxis mittels Beispielen herzustellen.

Das detaillierte Programm, Informationen zum Veranstaltungsort etc. finden Sie unter Weiterbildung auf www.imp.unisg.ch. Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Frau Monika Steiger, Tel. +41 (0)71 224 73 45, monika.steiger@unisg.ch.

Der St. Galler System-Ansatz: Zertifikatskurs für integratives systemisches Management

Zertifikatskurs | 19 Tage in
6 Modulen | Start: 25. Januar 2012

Seminarleitung:
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Dr. Thomas Schumacher

Dieser Zertifikatskurs greift die **St. Galler Management-Tradition** auf und richtet sich an Führungskräfte, die einen kompakten Überblick über den aktuellen "State oft he art" eines **integrativen Managementansatzes** gewinnen wollen.

Im Zentrum stehen **systemisches Orientierungs- und Handlungswissen** auf dem neuesten Stand sowie konkrete Impulse für die persönliche Weiterentwicklung und für die zukunftsorientierte Gestaltung des verantworteten Unternehmens oder Unternehmensbereichs.

Ziel des Seminars ist, den Teilnehmenden anhand des **neuen St. Galler Management-Modells** genau jene Managementkenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die erfolgreiche Führung heutiger Organisationen (Unternehmungen, NPOs, NGOs, Public Organizations) immer unverzichtbarer werden.

Modul 1 | Unternehmerisch führen
25.01. - 27.01.2012
Modul 2 | Strategien entwickeln und Märkte verstehen
19.04. - 20.04.2012
Modul 3 | Veränderungen umsetzen
27.06. - 29.06.2012
Modul 4 | Prozesse optimieren
12.09. - 14.09.2012
Modul 5 | Unternehmen finanziell führen
27.11. - 30.11.2012
Modul 6 | Mitarbeitende entwickeln und führen
09.01. -11.01.2013

Weitere Informationen finden Sie unter **www.imp.unisg.ch**
Bei Fragen: **Tel: +41 (0)71 224 75 76, sandra.brocca@unisg.ch**

Anmeldeschluss: 30.12.2011

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Pietro Beritelli
Vizedirektor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Alexandra Collm
wiss. Mitarbeiter IMP-HSG, Forschungszentrum Public Management and Governance

Labinot Demaj
wiss. Mitarbeiter IMP-HSG, Forschungszentrum Public Management and Governance

Mirco Gross
wiss. Mitarbeiter IMP-HSG, Forschungszentrum Public Management and Governance

Prof. Dr. Christian Laesser
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Kuno Schedler
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Roland Scherer,
Vizedirektor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Regional Science

Simone Strauf
Projektleiterin IMP-HSG, Forschungszentrum Regional Science

Dr. Lukas Summermatter
Projektleiter IMP-HSG, Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Harald Tuckermann
Vizedirektor IMP-HSG, Forschungszentrum Organization Studies

Dr. Andreas Wittmer
Vizedirektor IMP-HSG, Geschäftsführer Center for Aviation Competence (CFAC-HSG)

Dr. Kristina Zumbusch
Projektleiterin IMP-HSG, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

Universtität St. Gallen (HSG):
Titel, S. 6, S. 10, S. 14, S. 18

Tobii Technology: S. 24

Harald Tuckermann: S. 26

Regina Plail: S. 29

IMPRESSUM

Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
Fon +41 71 224 2525
Fax +41 71 224 2536
www.imp.unisg.ch

Nächste Ausgabe
erscheint im
im Dezember 2011
zum Thema
„Grenzen“

Institut für Systemisches Management
und Public Governance IMP-HSG
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fon +41 (0)71 224 25 25
Fax +41 (0)71 224 25 36
impacts@unisg.ch
www.imp.unisg.ch