Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

IMP*acts*

Öffentlichkeit

IMP*acts* Ausgabe 05 – Juni 2013

Die neue Öffentlichkeit

Kuno Schedler

Sind Sie ein öffentlicher Mensch? Wenn Sie in Google Search Ihren Namen eingeben: wie viele Treffer finden Sie dann, die wirklich zu Ihnen selbst führen? Finden sich da auch Bilder Ihrer Familie, Ihrer Haustiere, Ihrer Lieblingsgitarre? Oder Texte, die Sie früher, im jugendlichen Eifer oder Leichtsinn, publiziert haben? Das alles kann Sie freuen – es kann aber auch gegen Sie verwendet werden.

Öffentlichkeit ist ein Begriff mit vielen Schattierungen, Hoffnungen und Erwartungen, aber auch mit Risiken und Nebenwirkungen. Unternehmungen und viele Privatpersonen haben im Zeitalter des „Internet für Alles" die Kontrolle über das Ausmass ihrer Öffentlichkeit verloren. Verwaltungsräte tun gut daran, die Öffentlichkeit in ihrer Risikoanalyse konsequent zu thematisieren. Denn es öffnet sich eine gefährliche Schere, mit der wir als Gesellschaft, als Manager einer Organisation, aber auch als Person zu leben lernen müssen: Zum einen ist der moralische Anspruch an die Integrität von Personen des öffentlichen Lebens erheblich gestiegen, nicht zuletzt unter dem Druck der Medien und deren „Empörungsbewirtschaftung". Die „Null-Fehler-Toleranz", die beim Bau von Flugzeugen, bei Operationen im Spital oder bei der Konstruktion von hoch sensiblen technischen Systemen Sinn macht, wird – oft aus politischen Gründen – nun auch auf Personen übertragen, die sich durch ausserordentliche Leistungen dem Rampenlicht der Öffentlichkeit aussetzen. Zum anderen sind die Möglichkeiten, mit tiefen Kosten in persönliche Informationen Einzelner einzudringen und sie für die Skandalisierung zu nutzen, erheblich ausgeweitet worden. Jeder Lausbubenstreich aus längst vergangenen Tagen kann damit zu einer tickenden Zeitbombe werden – und jede Bachelorarbeit, Masterthesis und Doktorarbeit zu einem lebenslangen Risiko, wenn sich das Wissenschaftssystem diese massive Einmischung fremder Interessen in seine Zuständigkeit gefallen lässt.

„Kontroll-intensive" Staaten waschen die Vergangenheit ihrer politischen Führer rein, bevor sie in wichtige Positionen gehievt werden. Medienberichte verschwinden, Dossiers werden gesäubert, selbst frühere Nachbarn werden instruiert, welche Informationen verbreitet werden dürfen. Soweit können und wollen wir in unserem Staatsverständnis nicht gehen. Dennoch müssen wir uns intensiv Gedanken darüber machen, wie viel Öffentlichkeit wir den bestehenden Systemen und Organisationen zumuten können. Wir müssen Wege finden, die Öffentlichkeit als Quelle der Legitimation, Inspiration und Innovation zu nutzen, ohne uns ihr auszuliefern. Der öffentliche Raum (physisch, wie im Tourismus, aber auch gesellschaftlich) ist eine knappe Ressource, die wir gezielt bewirtschaften sollten. Allzu viele Versuche haben wir nicht, ganze Bevölkerungskreise in Entscheidungsprozesse einzubinden, ohne dass daraus eine ernst zu nehmende und erkennbare Konsequenz entsteht. Öffentlichkeit ist wichtig, aber auch brutal – und der Umgang mit ihr nicht selten ein Laborieren am rasenden Schnellzug.

Mit besten Grüssen

Kuno Schedler

INHALT

4
Öffentlichkeit und offene Innovations-prozesse

8
Öffentlichkeit als Ort der kultivierten Selbst-aufklärung

12
Tourismus: Ein öffent-liches Phänomen

16
Von der Turnhallen-konferenz zum Regio-Blog

Editorial 1

Inhalt 2

Öffentlichkeit und offene Innovationsprozesse 4
Alexandra Collm, Kuno Schedler

Öffentlichkeit als Ort der kultivierten Selbstaufklärung 8
Johannes Rüegg-Stürm

Tourismus: Ein öffentliches Phänomen 12
Christian Laesser, Pietro Beritelli

Von der Turnhallenkonferenz zum Regio-Blog 16
Roland Scherer

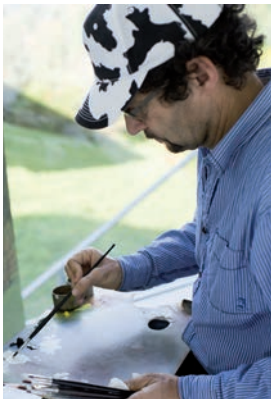
IMP*actuel* 20
Veranstaltungen und Publikationen

Frei sein mit dem Generalabonnement des öffentlichen Verkehrs 22
Barbara Riegler, Andreas Wittmer

Einsitz von Regierungsmitgliedern in Verwaltungsräten von öffentlichen Unternehmen 23
Roger W. Sonderegger

22
Frei sein mit dem Generalabonnement des öffentlichen Verkehrs

25
Förderung von Rahmenbedingungen für Innovationen in der ICT-Branche



26
Residenzielle Ökonomie – Ein Zukunftsmodell für den periurbanen Raum?

28
Regio-Wikis als Instrument der Regionalentwicklung

Grenzüberschreitende wirtschaftliche Verflechtung im Metropolitanraum Zürich 24
Roland Scherer, Andreas Wittmer

Förderung von Rahmenbedingungen für Innovationen in der ICT-Branche 25
Alexandra Collm, Matthias Ammann

Residenzielle Ökonomie – Ein Zukunftsmodell für den periurbanen Raum? 26
Adrian Riser

Ausgestaltung der mittelfristigen Planung in den Kantonen 27
Ali Asker Gündüz, Kuno Schedler

Regio-Wikis als Instrument der Regionalentwicklung 28
Manfred Walser

Führungsentwicklung in der evangelischen Stiftung Alsterdorf 29
Hendrik Höver, Johannes Rüegg-Stürm

Seminarankündigungen 30

Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis 32

JETZT ABSTIMMEN
JETZT ABSTIMMEN
JETZT ABSTIMMEN

Öffentlichkeit und offene Innovations-prozesse

Alexandra Collm, Kuno Schedler

Öffentlichkeit ist ein normativer Begriff, der polarisiert wie kaum ein anderer. Öffentlichkeit wird verteidigt, gefordert, versprochen, ausgenutzt oder gemieden. Die Bezeichnung von etwas als „öffentlich" bedeutet gleichzeitig eine Abgrenzung zum „Privaten". So wird öffentliches Eigentum von Privateigentum und öffentliche Kontrolle von privater Kontrolle unterschieden. Das Private wird als geschätzte und schützenswerte Handlungssphäre gesehen, in der die Mitglieder der Gesellschaft ihre individuellen Ziele verfolgen können, ohne sich kollektiven Entscheidungen der Öffentlichkeit, der modernen staatlichen Gemeinschaft, zu unterwerfen (Peters, 2007). Das Öffentliche ist „WIR", das Private ist „ICH".

Die Öffentlichkeit besteht aus Netzwerken von Individuen und Organisationen. Zwischen diesen Akteuren werden laut Habermas (1993) Inhalte und Stellungnahmen kommuniziert, gefiltert und synthetisiert, um sie zu themenspezifischen gebündelten öffentlichen Meinungen zu verdichten. Die Kommunikation in den gesellschaftlichen Netzwerken wurde in den letzten Jahren vermehrt durch neue Medien verändert, beschleunigt und einer grösseren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Angefacht durch diese technologische Komponente wurden verschiedenste Initiativen und Konzepte ins Leben gerufen. Open Government, Open Data, Open Source, Open Access, Open Science und Open Innovation sind Beispiele solcher Initiativen. Viele von ihnen konzentrieren sich auf die Schaffung von Transparenz, andere auf die Herstellung von Synergien durch Kooperation und Partizipation, und wieder andere sehen in dem freien und kostenlosen Zugang zu Informationen einen neuen Schwerpunkt einer modernen Demokratie. Trotz ihrer unterschiedlichen Zielsetzung verbindet sie alle eine erhebliche Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation: Informationen und Forschung sind „geheim", Software und Daten „proprietär", Innovationsprozesse „geschlossen" und die öffentliche Verwaltung „selbst-referenziell".

«Wichtig ist der Wille, sich auf eine intensive Interaktion einzulassen, externen Input zuzulassen und diesen zu integrieren.»

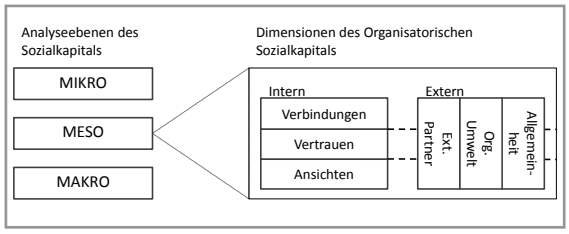
Dem steht ein konträrer Trend der Öffentlichkeit sozialer Medien gegenüber: Die verstärkte Forderung nach Teilhabe durch Zugang zu Informationen, Transparenz, Kooperation und Partizipation hat in den letzten Jahren eine Verschmelzung von privatem, öffentlichem und digitalem Raum bewirkt. Dieser Strukturwandel von Öffentlichkeit ist bei der Erstellung von Informationen in sozialen Netzwerken wie Facebook ebenso ersichtlich wie bei ursprünglich privaten Videos, die über YouTube weltweit Bekanntheit erlangen.
Für die öffentliche Verwaltung ergeben sich aufgrund der medialen Verschmelzung ebenfalls verschiedene Potentiale. Einerseits hat die öffentliche Verwaltung die Möglichkeit, Daten der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen von „Open Government Data" werden Daten zugänglich gemacht und wird ihre Wiederverwendung im Rahmen von innovativen technologischen Lösungen ermöglicht. Somit kann ein gesamtgesellschaftlicher Mehrwert erwirkt werden. Andererseits binden öffentliche Verwaltungen die Öffentlichkeit bei der Erarbeitung von strategischen Zielen, der Entwicklung von neuen Dienstleistungen, städtischen Gestaltungsprojekten oder Bürgerhaushalten gezielt mit ein.

Durch solche offen gestalteten Innovationsprozesse (Open Innovation) hat die öffentliche Verwaltung die Chance, die nachstehenden Ziele noch schneller und besser zu erreichen:

- Direktere Erfassung von Bedürfnissen, Ideen und Anliegen, damit effektive Erstellung von Dienstleistungen und Prozessen.
- Gestaltung öffentlicher Dienstleistungen unter der Mitwirkung Externer, damit ein bewusster Umgang mit dem erhöhten gesellschaftlichen Druck.
- Zusätzliche Legitimation von Entscheidungen und Massnahmen, damit eine breiter abgestützte Implementation.

- Umsetzung von mehr Bürgernähe und -orientierung („Responsiveness"), damit eine verbesserte zukünftige Leistungsfähigkeit.
- Ausbildung eines innovativ-positiven Images und Schaffung von Sozialkapital, damit eine höhere Akzeptanz der Verwaltung in Wirtschaft und Bevölkerung.

Das letzte Ziel, die Schaffung von Sozialkapital, kann auf drei unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden: auf der individuellen Mikroebene, auf der Mesoebene einer Organisation, einer Gemeinde oder einer Region und auf der Makroebene in Bezug auf ein Land oder sogar die Welt. Auf der organisationalen Ebene, die uns hier besonders interessiert, werden in der Literatur verschiedene sich beeinflussende Dimensionen des Sozialkapitals beschrieben: Beziehungen zwischen Akteuren (strukturell), Vertrauen zwischen Akteuren (relational) und gemeinsame Ansichten von Akteuren (kognitiv). Gegenstand der meisten Untersuchungen ist das Sozialkapital, das innerhalb der Organisation gebildet wird, d.h. die Verbindungen, das Vertrauen und die Ansichten, die von Akteuren derselben Organisation geteilt werden (siehe Abbildung). Das interne Sozialkapital spiegelt sich z.B. in der Kooperationskultur wieder und hat einen Einfluss auf die Leistung von Organisationen.



Externes und Internes Sozialkapital der Organisation

Neben dem internen Sozialkapital ist insbesondere für öffentliche Verwaltungen das so genannte externe Sozialkapital von Bedeutung. Westlund (2009) unterscheidet drei Ausrichtungen des externen Sozialkapitals: Beziehungen zu externen Partnern, zu ähnlichen Organisationen im direkten Umfeld sowie zu Interessierten der allgemeinen Öffentlichkeit. Diese Dreiteilung folgt dem Argument, dass öffentliche Verwaltungen Verbindungen, Vertrauen und gemeinsame Ansichten mit unterschiedlichen externen Stakeholdern teilen sollten und sich nicht nur auf eine bereits institutionalisierte Zusammenarbeit mit Partnern und ähnlichen Organisationen in ihrem Umfeld beschränken dürfen. Entsprechend wurde von Andrews (2010) festgestellt, dass Gemeinden, die stärker mit externen Stakeholdern, Kooperationspartnern, sowie Einwohnerinnen und Einwohnern zusammenarbeiten, nicht nur ein erhöhtes externes Sozialkapital aufweisen, sondern auch eine bessere Performanz.
Besteht kein Vertrauen, sind Organisationen sowie Bevölkerung weniger gewillt, Steuern zu zahlen und die Arbeit der öffentlichen Verwaltung zu befürworten. Dabei befindet sich die öffentliche Verwaltung in einem Dilemma: Während Einwohnerinnen und Einwohner zwar auf die Arbeit der öffentlichen Verwaltung angewiesen sind, benötigt die öffentliche Verwaltung umfassende Ressourcen, um ihre Arbeit zu vollbringen. Um auf diese umfassenden Ressourcen zugreifen zu können, muss die öffentliche Verwaltung das Vertrauen und den Zuspruch seitens der Bevölkerung erhalten. Vertrauen erlangt sie vor allem durch eine hohe Performanz und Integrität. Im Idealfall würde das Vertrauen der Bevölkerung in die öffentliche Verwaltung den Zugang zu weiteren Ressourcen ermöglichen. Die zusätzlichen Ressourcen würden zur Verbesserung der öffentlichen Leistungserbringung beitragen. Schliesslich würde dadurch das Vertrauen in die öffentliche Verwaltung weiter zunehmen. Mit anderen Worten: gelingt es der Verwaltung, ihr externes Sozialkapital zu verbessern, so kann sie sich daraus in mehrerer Hinsicht Unterstützung verschaffen:

a) *Materielle Ressourcen:* höheres Sozialkapital steigert die Bereitschaft, dem Staat Mittel bereit zu stellen;
b) *Personelle Ressourcen:* höheres Sozialkapital steigert die Bereitschaft, Eigenleistung in die Erbringung öffentlicher Leistungen einzubringen;
c) *Ideelle Ressourcen:* höheres Sozialkapital steigert die Unterstützung innovativer Ideen durch die Stakeholder der Verwaltung.

Aufgrund des dargestellten Nutzens des externen Sozialkapitals scheint die Öffnung der organisatorischen Grenzen im Sinne der Open Innovation folgerichtig. In der Literatur wurden bislang die Vorteile von Open Innovation für die öffentliche Verwaltung und auch die Rolle von Sozialkapital als Voraussetzung für Open Innovation-Prozesse beschrieben. Was allerdings fehlt, sind Untersuchungen, die die Wirkung von Open Innovation-Prozessen auf das externe und interne Sozialkapital der öffentlichen Verwaltung in den Mittelpunkt stellen. Wird zudem berücksichtigt, dass sich Sozialkapital als negatives Sozialkapital ungünstig auf die öffentliche Verwaltung auswirken kann. Dann nämlich, wenn sich Misstrauen bildet, Verbindungen abbrechen und kein Konsens mehr möglich ist, erscheint es umso wichtiger, die Zusammenhänge zwischen der Gestaltung von Open Innovation-Prozessen und der Bildung von Sozialkapital in Augenschein zu nehmen. Um der Bedeutung von Open Innovation für die Bildung von Sozialkapital näher auf den Grund zu gehen, haben wir verschiedene Initiativen in der Schweiz untersucht.

Die Entwicklung von Sozialkapital weist Aspekte eines Community-Building-Ansatzes auf. Zentrale Elemente sind eine ernsthafte und fortwährende Zusammenarbeit und Kollaboration, gemeinsame Lernprozesse durch intensive Interaktion sowie die Übertragung von Verantwortung von der öffentlichen Verwaltung auf gesellschaftliche Akteure. Diese Charakteristika werden durch die einzelnen gängigen Methoden (siehe Tabelle) unterschiedlich unterstützt.

a) *Ideenwettbewerbe* können durch die Sammlung einer grösstmöglichen Anzahl extern generierter Ideen neue Impulse für die Ausgestaltung von Dienstleistungen, Produkten und Prozessen liefern. Sie lassen eine freie Anzahl von TeilnehmerInnen zu, die in einem begrenzten Zeitraum ihre Ideen zum Beispiel auf einer Internetplattform regelkonform einstellen und gegenseitig bewerten.

b) Auf *Online-Markplätzen* wie Atizo.ch ist die Anzahl der teilnehmenden Akteure nicht begrenzt. Für einen bestimmten Zeitraum stellt die öffentliche Verwaltung eine Problembeschreibung online und gibt ein Preisgeld an.

c) In *Co-Creation Workshops* werden Ideen gemeinsam (weiter) entwickelt oder als Prototypen auf ihre Praktikabilität überprüft. Hier nimmt nur eine Anzahl interessierter Akteure teil, die durch unterschiedliche Verfahren von der öffentlichen Verwaltung ausgewählt werden.

d) In so genannten *Innovation Communities* oder mit *Lead Usern* findet die intensivste Interaktion zwischen der öffentlichen Verwaltung und externen Akteuren statt. Im Rahmen der Innovation Communities arbeiten die öffentliche Verwaltung und eine beschränkte Anzahl externer Akteure unbefristet zusammen. Häufig sind auch Experten bzw. erfahrene NutzerInnen, so genannte Lead User, unter den Akteuren.

	Ideen-wett-bewerbe	(Online-) Markt-plätze	Co-Creation Work-shops	Inno-vation Commu-nities	Lead User
Akteure	Unbe-grenzt	Unbe-grenzt	Begrenzt	Begrenzt	Begrenzt
Inter-aktion	Gering	Gering	Mittel/ Hoch	Hoch	Hoch
Zeit-raum	Begrenzt	Begrenzt	Begrenzt	Unbe-grenzt	Unbe-grenzt
Ziel	Bedienung der Nach-frage nach Beteiligung, Legitima-tion und Image.	Lösungs-findung zu kon-kretem Problem, Image.	Gemein-same Fortent-wicklung einer Idee, Überprü-fung der Praktika-bilität.	Diskussion sowie ge-meinsame Entwick-lung und Fortent-wicklung von Ideen.	Erfahrene Nutzer Innen helfen bei der Ent-wicklung und Fort-entwick-lung von Ideen.

Open Innovation: Gegenüberstellung von gängigen Methoden

Während Ideenwettbewerbe und Marktplätze von öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz bereits genutzt werden, ist eine Zurückhaltung bei Methoden zu beobachten, die eine intensive, direkte und vor allem stete Interaktion erfordern. Die Bedenken gegenüber einer verstärkten Interaktion begründen sich laut Stephens (1998) vor allem in der abnehmenden Fähigkeit von Parteien, die verschiedenen Interessen in ihre Programme aufzunehmen und glaubwürdig zu vertreten, die zunehmende Distanz zwischen Bevölkerung und öffentlicher Verwaltung und damit verbunden ein ansteigendes Misstrauen auf Seiten der Bevölkerung, sowie das Aufstreben neuer Interessengruppen, die in Verbindung mit den neuen Medien, das traditionelle Verständnis von Kontrolle infrage stellen.
Eine intensive, direkte und andauernde Interaktion ist jedoch Voraussetzung für die Bildung von Vertrauen, Verständnis, Akzeptanz sowie für die Bereitschaft zur Unterstützung und Zusammenarbeit - und somit auch für die Bildung von externem sozialem Kapital der öffentlichen Verwaltung.
Somit dient Open Innovation als Ansatz, um darauf aufbauend in einer steten Interaktion Verbindungen zu stärken, Vertrauen zu bilden und gemeinsame Ansichten zu schaffen und somit Sozialkapital zu entwickeln. Die bislang in der Schweiz umgesetzten Vorhaben haben alle Neuland beschritten und haben Mut hinsichtlich einer breit angelegten Öffnung nach aussen bewiesen. Auf dem Marktplatz atizo.ch zeigen öffentliche Verwaltungen, dass sie offen in Bezug auf Ideen zur Leistungsgestaltung, z.B. zu Massnahmen gegen Alkoholgenuss in öffentlichen Verkehrsmitteln, sind. Im Rahmen von eZürich öffnete sich die öffentliche Verwaltung den Ideen der Bevölkerung zu Projekten, die die Stadt Zürich zu einem international bevorzugten Standort im Bereich IT-Dienstleistungen und IT-Infrastruktur machen können. Im Rahmen der Stadtdebatte konnte die Bevölkerung zu Fragen der Entwicklung der Stadt Zürich Ideen eingeben, ähnlich wie bei dem zweiten Standortforum der Region Appenzell AR – St. Gallen – Bodensee, die Ideen zur Entwicklung der Grossregion begrüsste.
Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Risiko zu begrenzen, indem Erfahrungen mit anderen öffentlichen Verwaltungen ausgetauscht werden oder indem Methoden wie z.B. Ideenwettbewerb, Workshops und Lead User in unterschiedlichen Phasen kombiniert werden. Schlussendlich ist es jedoch notwendig, den Willen zu haben, sich auf eine intensive, direkte und andauernde Interaktion einzulassen, den externen Input zuzulassen und ihn in Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen zu integrieren.

Quellen

Andrews, R. (2010): Organizational social capital, structure and performance. Human Relations, 63. Jg., Heft 5, S. 583-608.
Habermas, J. (1993): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt: Suhrkamp.
Peters, B. (2007): Der Sinn von Öffentlichkeit. Frankfurt: Suhrkamp.
Stephens, J. B. (1998): Perspectives on Public Participation. National Civic Review, Jg. 87, Heft 3, S. 273-280.
Westlund, H. (2009): The Social Capital of Regional Dynamics: A Policy Perspective. In: New Directions in Regional Economic Development, hrsg. v. C. Karlsson, A. E. Andersson, P. C. Cheshire, und R. R. Stough, Berlin und Heidelberg: Springer. S. 121-141.

Öffentlichkeit als Ort der kultivierten Selbstaufklärung

Johannes Rüegg-Stürm

Was macht gute „Public Governance" aus? In diesem Beitrag wird das Verhältnis von Privatsphäre und Öffentlichkeit aus einer Governance-Perspektive kritisch reflektiert. Eine durchlässige und offene Gesellschaft lässt sich nicht trivial steuern. Gefragt sind vielmehr fortlaufende Anstrengungen zur Ermöglichung zivilisierter Kontroversen. Public Governance würde dann heissen, systematisch Dialoge zur kultivierten Selbstaufklärung zu ermöglichen und zu stärken.

Unter der Öffentlichkeit kann man denjenigen Handlungs-, Diskurs- und Lebensraum unserer Gesellschaft verstehen, in dem die *Betroffenheit* von Wirkungen bestimmter Handlungen und Kommunikationen sowie die *Möglichkeit der Nutzung* von Leistungen *nicht a priori auf spezifische Personen eingeschränkt werden kann.* Ganz anders die sogenannte Privatsphäre: Privates Handeln ist gekennzeichnet durch *kontrollier- und begrenzbare Wirkungen* und damit auch *eingeschränkte Nutzniessungsmöglichkeiten.* In der Privatsphäre können wir uns vor Drittwirkungen (z. B. Immissionen, Mitnutzung, Zuschauen) abschotten, nicht jedoch im öffentlichen Raum. Weil Steuerungspraktiken im Kontext von Public Governance (z.B. Spitalplanungen, Verkehrslenkungen, Bauverbote) zu weitreichenden Wirkungen, oft auch zu Zumutungen für Andere, führen können, bedürfen sie vor dem Hintergrund eines freiheitlichen Gesellschaftsverständnisses einer besonderen Legitimation.
Aber auch umgekehrt greifen private Aktivitäten mit zunehmend öffentlichkeitswirksamen Implikationen (z. B. Fluglärm, Systemrelevanz von Banken) vermehrt in die Privatsphäre ein. Kein Wunder, dass das Verhältnis zwischen Öffentlichkeit und Privatheit heute zunehmend kontrovers diskutiert wird.
Im Grunde genommen geht es dabei um Fragen der *Grenzziehung:* Wo liegen die Grenzen der Privatsphäre, wo die Grenzen der Öffentlichkeit? Wie haben sich diese Grenzen in den vergangenen Jahren verschoben? Welche Rechte und davon abgeleiteten moralischen Pflichten sind im Umgang mit diesen Grenzen zu beachten? In diesem Beitrag möchte ich diese Fragen diskutieren, und zwar anhand folgender drei Thesen:

- Zwischen Öffentlichkeit und Privatsphäre ist eine *zunehmende Entgrenzung* beobachtbar.
- Diese Entgrenzung führt zu *wachsenden Destruktionspotentialen* und zu *wachsender Verletzlichkeit,* was umgekehrt zu zunehmenden Schutz- und Steuerungsbedürfnissen führt.
- Die Grenzziehung und damit die Regulation der Beziehungen zwischen Öffentlichkeit und Privatsphäre erfordert eine *steigende Reflexivität.*

1. Zwischen Öffentlichkeit und Privatsphäre ist eine *zunehmende Entgrenzung* beobachtbar.

Diese Entgrenzung wird an verschiedenen Phänomenen ablesbar: Die Wirkungen heutiger „Privatunternehmungen" lassen sich nicht mehr auf genau spezifizierbare Anspruchsgruppen eingrenzen. Wenn es z. B. um die Herstellung und den Einsatz genetisch modifizierten Saatguts, um die Produktion von Atomenergie und um die Entsorgung der damit entstehenden Abfallprodukte, um die Verbreitung und Anwendung neuester Informationstechnologien oder um den Einsatz von Technologien im Bereich der Gendiagnostik geht, lassen sich die Wirkungen solcher unternehmerischen Aktivitäten nicht auf die unmittelbaren Nutzer oder Nutzniesser einschränken. Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich hat deshalb schon 1977 in seiner Dissertation den Begriff der Grossunternehmung als *quasi-öffentlicher Institution* geprägt. Grosse, insbesondere global tätige Unternehmungen produzieren in der heutigen Zeit weitreichende öffentlichkeitswirksame, d.h. *gesellschaftsprägende* Folgen. Es brauchen aber nicht zwingend hierarchische Organisationen zu sein, die tiefgreifend in die Gesellschaft eingreifen. So wird über die neuen Medien (Fernsehen, Internet) das Privatleben von Menschen mehr oder weniger freiwil-

«Zwischen Öffentlichkeit und Privatsphäre ist eine zunehmende Entgrenzung beobachtbar.»

lig bis in intimste Details einer unbegrenzten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Folgewirkungen eines möglicherweise viel zu wenig reflektierten Umgangs mit den (neuen) sozialen Medien auf die Privatsphäre und auf die Identitätsentwicklung der Menschen sind noch nicht absehbar. Aber auch staatliches Handeln scheint immer stärker ins Privatleben der Bürgerinnen und Bürger eingreifen zu können, z. B. über den unbegrenzten Zugriff auf alle finanziellen Angelegenheiten der Bürgerinnen und Bürger oder über die Pflicht zum obligatorischen Kindergartenbesuch. Auch E-Governance schafft beidseitig, seitens Staat und Bürger, neue Wirkoptionen.
Ob aber eine bisweilen demokratisch höchst begrenzt legitimierte, staatliche Regulations- und Administrationseuphorie (z. B. im Gesundheitsweisen und in der Finanzdienstleistungsindustrie), die tief in die Privatsphäre von Menschen und Organisationen eingreift, in der Lage ist, Mängel im Bereich der Wahrnehmung von Eigenverantwortung kompensieren und damit das Leben in der modernen Gesellschaft sicherer machen zu können, wird sich erst noch weisen müssen.

2. Diese Entgrenzung führt zu *wachsenden Destruktionspotentialen* und zu *wachsender Verletzlichkeit*, was umgekehrt zu zunehmenden Schutz- und Steuerungsbedürfnissen führt.

Die Entgrenzung von Öffentlichkeit und Privatheit birgt Destruktionspotentiale, weil die *Folgewirkungen* entsprechender „Interventionen" vom öffentlichen in den privaten oder vom privaten in den öffentlichen Raum – falls überhaupt – höchstens ansatzweise *antizipiert* werden können.
Dies hängt zum einen mit der wachsenden *Vernetzung* der modernen Welt zusammen, ermöglicht durch enorme Fortschritte in der heutigen Transport- und Informationstechnologien. Die moderne Welt ist zum *Global Village* geworden. Diese Vernetzung (und damit Entgrenzung) erhöht die Verletzlichkeit der modernen Gesellschaft, weil sich, wie Dietrich Dörner (1989) oder Charles Perrow (1988) schon in den achtziger Jahren zeigen konnten, vordergründig kleinere Zwischenfälle und Störungen weitgehend ungehindert und nahezu zeitverzugslos auf andere Systeme übertragen und durch entsprechende Rückkoppelungseffekte zu Katastrophen aufschaukeln können (z. B. die Finanzkrise).
Zum anderen sind Personen und Organisationen, seien es Unternehmungen, öffentliche Verwaltungen, NPOs oder NGOs, non-triviale, lernfähige, entwicklungsoffene, innovative und damit höchstens begrenzt berechenbare Systeme. Die Öffentlichkeit wiederum kann man als medialen Raum, als eine gigantische „Konversationsmaschine" (Berger & Luckmann, 1969) begreifen, in der diskursiv „die" Wirklichkeit der Gesellschaft verfertigt wird. Dabei ist bei wichtigen Ereignissen kaum berechenbar, welche Interpretationen sich durchsetzen werden. Die Interpretationshoheit kristallisiert sich im Prozess des kollektiven Sensemaking heraus und kann nicht antizipiert werden. Dies produziert in unserem heutigen Zusammenleben eine *Komplexität,* die auch nicht ansatzweise analytisch durchdrungen werden kann. Dies wiederum setzt der Prognostizierbarkeit der Wirkungen von „Steuerungs- und Kontrollinterventionen" und damit der *Steuerbarkeit einer modernen Gesellschaft* äusserst enge Grenzen.
Dies darf allerdings nicht als grundlegendes Argument gegen staatliche Regeln verstanden werden, im Gegenteil: Das moderne Leben beruht auf der *stabilisierenden Wirkung* von öffentlichkeitswirksamen Institutionen (in einem sehr weiten Sinne verstanden), die wir letztlich der Aufklärung verdanken (z. B. Gewaltenteilung, Persönlichkeits-, Eigentums-, Vertrags-, Gesellschaftsrecht, usw.).
Eine achtsame Sorge um diese stabilisierenden Institutionen, um fraglos gültige, selbstverständliche Gewissheiten des modernen Lebens, ist gleichermassen wichtig und anspruchsvoll, denn

> *„der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann. Das ist das große Wagnis, das er, um der Freiheit willen, eingegangen ist.*
> *Als freiheitlicher Staat kann er einerseits nur bestehen, wenn sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewährt, von innen her, aus der moralischen Substanz des einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft, reguliert. Anderseits kann er diese inneren Regulierungskräfte nicht von sich aus, das heißt, mit den Mitteln des Rechtszwanges und autoritativen Gebots zu garantieren versuchen, ohne seine Freiheitlichkeit aufzugeben."*
>
> *(Böckenförde, 1976: 60)*

Dieses Zitat zeigt deutlich, dass ein gelingendes, entwicklungsoffenes und freiheitliches Zusammenleben im privaten wie im öffentlichen Raum von *Voraussetzungen* lebt, die keinesfalls alleine durch Rechtszwang im öffentlichen Raum erwirkt werden können. Vielmehr hängt all dies von *fortlaufenden kulturellen Anstrengungen und Legitimierungsprozessen* in Richtung eines *zivilisierten Umgangs* mit Machtpotentialen und mit vorfindlichen Unterschieden (diversity) unserer gewachsenen Gesellschaft ab.
Wenn Führungsverantwortliche an der Spitze von Unternehmungen jegliches Mass für einen, auch durch Dritte nachvollziehbaren, fairen Ausgleich von Nehmen und Geben verlieren und ihren Machtspielraum bis aufs Letzte ausreizen, dann brauchen wir uns nicht zu wundern, dass der Ruf nach öffentlichem Gegensteuern, d.h. entsprechender *Regulation* kommt. Eine solche garantiert aber, wie z. B. die Vergütungsproblematik zeigt, am Schluss keineswegs, dass daraus Vergütungsberichte und Vergütungspraktiken entstehen, die für das Gros der Bürgerinnen und Bürger auch nur halbwegs verständlich und nachvollziehbar sind.
In ähnlicher Hinsicht wissen wir ebenso wenig, ob die an sich durchaus begründeten Regulationsbestrebungen der

staatlichen Finanzmarktaufsicht wirklich am richtigen Ort ansetzen und zu mehr Stabilität in der Finanzdienstleistungsindustrie, Wirtschaft und letztlich Gesellschaft führen oder genau umgekehrt: zu einer Welt von Compliance-Praktiken, die nur noch Expertinnen und Experten verstehen können, und zu konditionierter Sorglosigkeit der sich vermeintlich absolut geschützt fühlenden Konsumentinnen und Konsumenten.
Wir wissen zur Zeit auch nicht, ob es zukünftig noch attraktiv ist, eine Dissertation als öffentliche wissenschaftliche Leistung zu schreiben, wenn man als Person, die neugierig und an wissenschaftlichem Arbeiten interessiert ist, damit rechnen muss, dreissig Jahre später auf der Basis von Regeln, die heute noch nicht im Entferntesten antizipierbar sind, irgendeiner Form unzulässigen Vorgehens bezichtigt zu werden.

3. Die Grenzziehung und damit die Regulation der Beziehungen zwischen Öffentlichkeit und Privatsphäre erfordert eine *steigende Reflexivität*.

Ein kluger Umgang mit der wachsenden Fragilität im Zusammenleben unserer modernen Gesellschaft erfordert vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung zweierlei: erstens eine Kultur der moralischen Reflexivität und Integrität und zweitens eine hohe Achtsamkeit bei der Konstruktion neuartiger „Steuerungsmechanismen", Regeln und Regulationsansätze.
Mit *moralischer Reflexivität* ist allerdings keinesfalls eine gedankenlose Moralisierung gemeint, im Gegenteil: Der öffentliche Raum darf über entsprechende Medienaktivitäten gerade nicht zu einem Raum der gedankenlos unterhaltenden Empörungsbewirtschaftung (Imhof, 2012) verkommen. Moralische Reflexivität, d.h. die Entwicklung von Wertbewusstsein, die Fähigkeit respektvollen Argumentierens im öffentlichen Raum, ist vielmehr eine grundlegende *Bildungsaufgabe* der modernen Gesellschaft, die nicht der Familie, Schule oder Universität überlassen werden kann. Sie entspricht einer Form von *Kulturentwicklung,* an der sich Jede und Jeder in jedem Kontext aktiv engagieren muss.
Die Komplexität der modernen Gesellschaft mahnt aber auch eine hohe Vorsicht bei Steuerungsversuchen über staatliche und andere öffentlichkeitswirksame Regelungen an (vgl. hierzu ganz besonders die Ausführungen zu „Antifragilität" von Nassim Nicholas Taleb, 2013). Gute Absicht und Motivation reichen nicht aus, wenn es um die Spezifizierung von Interventionen in unser gewachsenes gesellschaftliches Leben geht. Ob mit der radikal eingreifenden 20%-Initiative zur Begrenzung der Bautätigkeit in touristischen Destinationen tatsächlich eine nachhaltige Entwicklung des Schweizer Alpenraums erwirkt werden kann, muss sich erst noch weisen. Unüberlegte simplizistische Prohibitionsversuche im Bereich des Alkohol- und Drogenkonsums haben unerwünschte Wirkungen dieses Konsums, wie die Geschichte mehrfach gezeigt hat, nicht verhindert, sondern einfach vom öffentlichen in den privaten, vom legalen in den illegalen Raum „vertrieben". Das Gegenteil von „gut" ist nicht immer schlecht, sondern manchmal auch „gut gemeint".
Public Governance ist ein verlockender Begriff. In einer historisch gesehen einmalig entwicklungsoffenen „Multioptionsgesellschaft" (Gross, 1994) wird das Leben nicht unbedingt berechenbarer. Die nahezu uneingeschränkt positive Konnotation von *Innovation* in der modernen Gesellschaft lässt sich nur mit *Risiken* und *Gefahren* erkaufen (Luhmann, 1991). Diese Risiken lassen sich aber nicht mit technizistischen Steuerungsversuchen im öffentlichen Raum eindämmen, sondern nur über gesteigerte Reflexivität bewältigen.
Reflexivität soll hier nicht als eine individuell-kognitive Leistung verstanden werden, sondern als *kommunikative dialogische Errungenschaft.* Wir brauchen mehr denn je das, was der modernen zivilisierten Öffentlichkeit schon immer zugrunde gelegen hat: einen *kultivierten respektvollen Dialog freier Bürgerinnen und Bürger auf gleicher Augenhöhe.* Ein solcher ist allerdings wie vieles anderes nicht eine Erfindung der Neuzeit. Er hat – wie uns Platon und andere überliefert haben – schon im fünften Jahrhundert vor Christus in der Wiege der modernen Zivilisation begonnen auf Athens Agora (Marktplatz), dem Archetypus einer aufgeklärten modernen Öffentlichkeit. Ein verantwortungsbewusster Umgang mit Öffentlichkeit könnte heute heissen, in jeder Organisation und Institution gezielt eine Agora, einen Raum einer konstruktiv-kritischen gemeinschaftlichen Selbstbeobachtung zu etablieren, der eine wertschätzende Reflexion förderlicher Entwicklungsvoraussetzungen nach innen und aussen ermöglicht.

Quellen

Berger, P. & Luckmann, Th. (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt: Fischer
Böckenförde, E.-W. (1976): Staat, Gesellschaft, Freiheit: Studien zur Staatstheorie und zum Verfassungsrecht. Frankfurt: Suhrkamp
Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek: Rowohlt
Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp
Imhof, K. (2012, 12. Januar): Empörungsbewirtschaftung und Stimmungsdemokratie am Beispiel der „Blocher-Hildebrand-Affäre". Medienschau. Medienspiegel.ch, gefunden am 03. Juni 2013 unter: http://www.medienspiegel.ch/archives/003273.html
Luhmann, N. (1991): Soziologie des Risikos. Berlin: de Gruyter
Perrow, Ch. (1988): Normale Katastrophen: die unvermeidbaren Risiken der Grosstechnik. Frankfurt: Campus
Taleb, N.N. (2013): Anti-Fragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München: Knaus
Ulrich, P. (1977): Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Stuttgart: Poeschel

Tourismus: Ein öffentliches Phänomen

Christian Laesser, Pietro Beritelli

Wir reisen im öffentlichen Raum, interagieren, meistens in der Öffentlichkeit, mit anderen Reisenden und der lokalen Bevölkerung, interagieren aber auch mit der (öffentlichen) Kultur eines Reiseziels, konsumieren lokale touristische Leistungen, welche meistens auch in öffentlich zugänglichen Räumen produziert werden und wir sind, während wir reisen, letztlich ebenfalls halböffentliche Figuren, welche das Interesse von anderen wecken oder zu wecken beabsichtigen.

Werfen wir einen näheren Blick auf diese verschiedenen Domänen von Öffentlichkeit. Wir halten zuvor fest, dass es sich bei den gemachten Aussagen um ein Amalgam persönlicher Meinungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse handelt.

Beschränkter Raum für Touristen.

Tourismus findet mehrheitlich im öffentlichen Raum statt, was wichtige Implikationen zur Folge hat. Der Grund hierzu ist eigentlich naheliegend: Die Mehrheit der touristischen Aktivitäten basiert auf der Nutzung natürlicher, kultureller und sozialer Ressourcen im bereisten Gebiet. Ohne diese Nutzung könnte letztlich gar kein Tourismus stattfinden bzw. könnten auch keine entsprechenden Potentiale entwickelt werden. Es würde im Resultat auch kein ‚Phänomen' Tourismus (und als solches ist dieser zu betrachten) existieren. Zur Nutzbarmachung eben dieser Potentiale benötigen wir jedoch touristische Infra- und Suprastruktur, womit das Phänomen mit einer Geschäftsperspektive erweitert und ergänzt wird.

«Es geht immer auch um die Frage, welche Quantität und Qualität von Gästen ein gegebener Raum aufnehmen kann.»

Dennoch ist Tourismus nicht nur unbedingt ein rein geschäftliches Phänomen, wie wir in einer eingeschränkten betriebswirtschaftlichen Tradition interpretieren würden. Wenn wir reisen, reisen wir aufgrund oben diskutierter Ressourcen-Nutzung im öffentlichen Raum und sind gleichermassen Produzenten eigener Leistungen (beispielsweise Wanderung) und Empfänger von touristischen Dienstleistungen (Aufenthalt in einem Bergrestaurant während einer Wanderung). Beides generiert unterschiedliche Effekte, wovon einige auch externer Natur sind. Dies führt dazu, dass Produzent und Empfänger dieser Effekte nicht immer die Gleichen sind. Also geht es immer auch um die Frage, welche Quantität und Qualität von Gästen ein gegebener Raum aufnehmen kann. Zu den bekanntesten limitierenden Faktoren gehören hierbei die Natur, aber auch soziale oder kulturelle Gegebenheiten.

Der Leser mag sich fragen: Ist dies – im Hinblick darauf, dass wir derzeit nicht unbedingt von Gästen überrannt werden - eine relevante Fragestellung? Wir meinen eindeutig JA, nicht zuletzt, da die globalen Nachfrageentwicklungen insbesondere in den Emerging Countries mittelfristig Touristenströme in ungeahnten Ausmassen generieren werden und wir auf diese Entwicklung alles andere als vorbereitet sind. Man erinnere sich an unseren Beitrag im letzten Impacts: Die Schweiz ist eine *Aspirational Destination* und damit prioritäre Zieldestination für Menschen in diesen Ländern.

Planung der touristischen Gesamt-Aufnahmekapazität war noch nie eine Stärke des Tourismuslandes Schweiz; letzten Endes haben wir alle beispielweise mit der Annahme der Zweitwohnungsinitiative die Quittung hierfür bekommen. Die Diskussion um die Migration und den zunehmend wahrgenommenen Platzmangel in der Schweiz können letztlich als Vorboten genommen werden, was der touristischen Schweiz in Zukunft blühen könnte, wenn unsere *Aspirational Destination* auf dem Menu von mindestens je 500 Mio. Chinesen und vielleicht auch Inder steht und wir dann keine Lösung finden, den nicht wachsenden Raum auf immer mehr Besucher zu verteilen.

So überrascht es denn nicht, dass die touristische Schweiz derzeit und in Ansätzen auf der Suche ist nach *alternativen Trampelpfaden* für tourende Gäste. Das Ziel hierbei ist, Topattraktionen zu entlasten und vermehrt *2nd und 3rd Tier Destinations- und Attraktionspunkte* ins Spiel zu

bringen. Dieser Ansatz ist kritisch zu beurteilen, da er nur unter zwei Bedingungen erfolgsversprechend ist:

1. Es muss dem Trade-Off zwischen Attraktionskraft und Zahlungsbereitschaft Rechnung getragen werden: Top-Attraktionen sind vermehrt mit einem Premium zu versehen; wie hoch am Ende die Differenz zwischen Premium Topattraktion und Preisen von Nicht-Topattraktionen sein wird, zeigt sich erst im Nachhinein (wenn die Anstrengungen fruchten werden oder auch nicht).
2. Sodann müssen Kundengruppen gesucht werden, die auch ohne den Besuch von Top-Attraktionen einen Nutzen aus einer Reise ziehen können. Dies sind aus unserer Sicht allein die Wiederholungsgäste (und damit oft ausländische Individualtouristen (FIT)) und nicht die Erstbesucher, von denen eine Mehrheit auf einem *Trip of a Lifetime* ist, an dem es an nichts mangeln soll. Die Prozesse für FITs sind deshalb baldmöglichst zu verbessern; hierzu gehört etwa das Visaprozedere, Zugang zu Angeboten, Support in Planung und Umsetzung einer Reise, usw.

zweiseitig. Weil Tourismus im öffentlichen Raum stattfindet und die Politik diesen öffentlichen Raum im Sinne der Einflussnahme auf die Kapazitätsplanung mitgestaltet, ist die politische Einflussnahme legitimiert. Dass dies nicht immer im Interesse der Akteure des Tourismus ist, dürfte wohl unbestritten sein. Regulierung ist nie kostenlos zu haben; da die touristischen Anbieter aber im öffentlichen Raum agieren, sind sie von vielen Regulierungen auch ausserhalb der eigenen mit den entsprechenden Kosten betroffen. Als Beispiel sei hier die Regulierung im Bereich der Landwirtschaft aufgeführt (im Rahmen einer aktuellen Masterarbeit am IMP-HSG werden derzeit die Kosten der Regulierung in der Hotellerie untersucht).
Umgekehrt müssen wir jedoch festhalten, dass die Tourismusbranche das öffentliche und damit politische Interesse auch gekonnt und zu Recht für eigene Zwecke nutzt. Die vielen positiven räumlichen Wirkungen von Tourismus (insbesondere wirtschaftlicher Art) dienen als willkommene Legitimation für öffentliche Transferleistungen. Mit dem Argument kollektiver und komplementärer Produktion und Vermarktung touristischer Dienstleistungen und

Säntis-Panorama

Interesse von lokalen Stakeholdern und Politik

Das Phänomen Tourismus zieht aufgrund seiner Öffentlichkeit das Interesse der lokalen Stakeholder sowie der Politik auf sich. Dieses Interesse zeigt sich etwa in der Medienberichterstattung, aber auch in der Tatsache, dass die Schweiz 8 Millionen Tourismusexperten hat. Gepaart mit diesem Interesse ist auch ein sehr hohes Involvement gegenüber touristischen Themen, ein Involvement, welches sich oft auch aus den eigenen Reiseerfahrungen ableitet. Die Sensitivität bezüglich Verschandelung der Natur oder auch Übernutzung sozialer und kultureller Ressourcen basiert oft auf eigenen (mitunter schlechten) Erfahrungen in Destinationen, wo solche natürlichen und kulturellen Kapazitätsüberschreitungen mit all ihren Folgen an der Tagesordnung sind. In der Schweiz war die Annahme der Zweitwohnungsinitiative vielleicht auch Ausdruck einer möglicherweise etwas romantisierten Wahrnehmung der Alpen durch die Stadtbevölkerung des Mittellandes.
Die Beziehungen zwischen Tourismus und Politik sind

der damit verbundenen Gefahren von *Free Riding* (oder gar Marktversagen) werden seit langer Zeit touristische Vermarktungsaktivitäten mehrheitlich durch die öffentliche Hand alimentiert. Mit anderen, nicht minder guten Argumenten bezahlt die Hotellerie geringere Mehrwertsteuern und es besteht mit der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit ein Instrument zur Finanzierung des Risikogeschäfts Hotellerie (dies auch in Zeiten, in denen die Weltwirtschaft mit Liquidität ‚geflutet' ist und diese Liquidität auch in Vorhaben fliesst, welche früher und vielleicht wieder in naher Zukunft nicht ein *Investment Grade* hätten). Bergbahnen werden über andere öffentliche Finanzierungsinstrumente unterstützt; die Liste liesse sich fortsetzen.

Kulturelle Ressourcen werden ver-öffentlicht

Als Gäste interagieren wir mit und im öffentlichen Raum und ziehen aus dieser Interaktion unterschiedlichen Nutzen. Die wohl naheliegende Interaktion ist diejenige mit kulturellen Gegebenheiten auf unterschiedlichen Ebenen.

Kulturelle Versatzstücke dienen oft als zentrale Aufhänger für die (angebliche) Authentizität und Identität eines Ortes und tragen zur Emotionalität eines Erlebnisses und damit zu den inneren Werten der Reisenden und Bereisten bei. Kultur ist aber auch Basis von verschiedenen Erlebnismöglichkeiten und -welten („sanftes" individuelles Erlebnis bis „harter" Event), und Kultur ist Quelle von Identität und damit auch wichtiger Standort- und Durchsetzungsfaktor, z.B. zur Legitimation einer höheren Preisklasse. Die Grundlage hierzu liegt in der Differenzierungskraft von Kultur und dem mit der Identitätsbildung verbundenen sehr individuellen Kundenwert. Beide sind nicht oder kaum kommodifizierte Elemente einer Reise.
So mag es denn niemanden überraschen, dass immer mehr Destinationen – die Schweiz inklusive (man vergleiche etwa die diesjährige Kampagne von Schweiz Tourismus) – mit mehr oder minderem Erfolg das hohe Lied der Authentizität anstimmen. Man muss sich jedoch bewusst sein, dass hierfür gezielt kulturelle Ressourcen zu Gunsten eines globalen Publikums *ver-öffentlicht* werden müssen. Wir zielen nicht auf eine Tourismuskritik, sondern stellen nur die Frage, inwiefern mit diesen Bestrebungen zur *Ver-Öffentlichung* genau diejenige Basis zerstört wird, welche es zu einer wirklichen Authentizität bräuchte. Die Antwort möge sich jeder selbst geben.

Gäste im Spiegel der Öffentlichkeit

Als Gäste suchen wir die Öffentlichkeit und sei es auch nur dazu, unsere eigene Identität mittels eines geeigneten Gegenübers zu schärfen. Verschiedene Studien zeigen, dass insbesondere jüngere Menschen diejenigen Destinationen und damit öffentlichen Räume und sich darin aufhaltende Co-Konsumenten aussuchen, welche ein erwünschtes Selbstbild im Rahmen der Persönlichkeitsbildung (wie nehmen mich andere wahr?) wenigstens stabilisieren oder nach Möglichkeit sogar aufbauen oder verstärken. Bei älteren Semestern spielt dies meist weniger eine Rolle, nicht zuletzt, da sie den Persönlichkeitsbildungsprozess mehr oder weniger abgeschlossen haben sollten. Als Resultat suchen junge Leute eher Destinationen auf, welche vulgärsprachlich *im Trend* liegen, im Trend insbesondere in der Einschätzung ihrer eigenen Bezugsgruppe(n) (*Peer Groups*). Dies ist nicht der Fall bei älteren Reisenden.
Die Notwendigkeit der oder Suche nach Öffentlichkeit endet jedoch nicht an diesem Punkt. Eine wachsende Anzahl Reisender macht ihre Erfahrungen und Meinungen vor, während oder nach einer Reise öffentlich: Sei es mit Blogs, direkten Erzählungen, Bildern, Filmen, oder wie auch immer.
In Kulturen oder Gesellschaften, deren Protagonisten mehrheitlich am Anfang ihrer Reisekarriere stehen (also in *Emerging Countries*), und insbesondere wenn sie zuvor erwähnte *Aspirational Destinations* aufsuchen, ist dieser Drang nach Öffentlichkeit bezüglich der eigenen Reisegeschichte noch viel ausgeprägter. Diese Öffentlichkeit, vor allem auch gegenüber ihren Bekannten, wird mit unterschiedlichen Mitteln hergestellt: Erzählungen, Bilder, aber vor allem auch mit Einkaufsgegenständen für den eigenen Gebrauch oder als Geschenke. Letztere dienen als willkommenes Signal gegenüber den anderen, (auch),dabei zu sein'. Das Prestige einer getätigten Reise lässt sich in eher materialistischen Gesellschaften aufkommender Länder am besten (und trotzdem zurückhaltend) mittels ausgewählter Güter ausdrücken. Das *Signalling* durch Geschenke und Mitbringsel hat mehrere Dimensionen: (1) Einkaufsgegenstände werden an den originalen Herkunftsorten gekauft, (2) sie sind mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit fälschungssicher und (3) man zeigt an, dass man sich diese Gegenstände und eine Reise an den Herkunftsort dieser Gegenstände leisten kann bzw. konnte.
Ob ein solches Geschäftsmodell für den Schweizer Tourismus nachhaltig ist, wird sich zeigen: Die ursprüngliche Triebfeder zum Shopping im Ausland basiert in vielen aufkommenden Ländern auf den hohen Luxussteuern. Darüber hinaus haben immer mehr Marken unter anderem sogenannte ‚Flagship-Stores' auch in diesen Ländern (und damit kann auch dort fälschungssicher eingekauft werden). Werden also eines Tages die Luxussteuern abgeschafft, könnte diesem Geschäftsmodell die wesentlichste Existenzberechtigung abhandenkommen. Deshalb werden in Zukunft Erlebnispotentiale immer wichtigere Entscheidungsfaktoren pro oder contra eine Destination.

Matterhorn

Tourismus zwischen den Ansprüchen

Tourismus ist ein öffentliches Phänomen, welches mit Hilfe privater unternehmerischer Initiative und den damit verbundenen Risiken erst ermöglicht wird. Die hohe Kunst im Umgang mit diesem komplexen Handlungsrahmen wird daraus bestehen, die unterschiedlichen Interessen im Sinne der Optimierung des Gesamtsystems produktiv und ausgewogen in die Entwicklung einzubringen und zu nutzen.

Von der Turnhallenkonferenz zum Regio-Blog

Roland Scherer

Die optimale Form der Beteiligung der Öffentlichkeit ist seit rund 20 Jahren eine der zentralen Herausforderungen mit denen regionale und auch lokale Entwicklungsprozesse konfrontiert sind. Bereits Mitte der 1990er Jahre wurde mit den unterschiedlichsten Formen der Öffentlichkeitsbeteiligung experimentiert und in den folgenden Jahren wurde der Begriff der Turnhallenkonferenz fast zum Synonym von regionalen und lokalen Beteiligungsprozessen. Die Ergebnisse dieser breiten Beteiligungsprozesse waren aber relativ ernüchternd und in den letzten Jahren finden derartige Prozesse wieder seltener statt. Derzeit wird vielmehr mit dem Einsatz neuer elektronischer Medien, wie Regio-Blogs oder Online-Befragungen experimentiert, um neue Formen der Bevölkerungsbeteiligung zu entwickeln. Doch auch hier zeigen die ersten Erfahrungen, dass die Ergebnisse möglicherweise genauso ernüchternd sind, wie die der früheren aktiven Beteiligungsprozesse u.a. mit den Turnhallenkonferenzen.

Die zunehmende Beteiligung der Öffentlichkeit bei regionalen und lokalen Entwicklungsprozessen seit Mitte der 1990er Jahre resultiert einerseits aus einem Bedeutungsgewinn der Regionen (bzw. überschaubarer Räume generell) und andererseits aus einem Legitimationsverlust der Politik:

1. Ein auslösender Faktor war sicherlich der zunehmende Bedeutungsgewinn der regionalen Ebene, der seither feststellbar ist und der zu zahlreichen (politischen) Aktivitäten auf dieser Ebene geführt hat. Die Region gewinnt dabei zunehmend als Handlungsraum an Bedeutung. Im wirtschaftlichen Kontext gewannen die Kompetenzen und das Wissen der regionalen Akteure und deren Vernetzung und Interaktion an Bedeutung. Dies lässt sich an aktuellen Theorien zur Regionalentwicklung zeigen (Cluster, Milieus, lernende Regionen, um nur einige Stichworte zu nennen). Die wirtschaftlichen Regionen grenzen sich in der Regel funktionsräumlich ab und machen nicht halt an politisch-administrativen Grenzen. Auch im *gesellschaftlichen Kontext* kam den Regionen vor allem als Identitätsraum mit verdichteten Sozialbeziehungen eine immer wichtigere Rolle zu. In der Literatur werden hierfür vor allem zwei Entwicklungslinien verantwortlich gemacht. Auf der einen Seite lösen sich die rein lokalen Gemeinschaften aufgrund des Zusammenwachsens von Ortschaften, der zunehmenden Trennung von Wohn-, Arbeits- und Freizeitort auf und es entstehen - verbunden mit einer erhöhten Mobilität - neuere, grössere Bewegungsräume des einzelnen Individuums. Auf der anderen Seite führt die Globalisierung zu einer Suche nach kleinräumigen, überschaubaren Identifikationsräumen. Diese wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Regionalisierungstendenzen haben auch für den Staat direkte Folgen und es entstehen auf der regionalen Ebene neue politische Strukturen, die sich von den „klassischen" öffentlichen Institutionen unterscheiden und die sich durch eine starke Integration auch von wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in diese „neuen" Regionalstrukturen auszeichnen.
2. Der andere auslösende Faktor für die zunehmende Beteiligung der Öffentlichkeit an den Regionalentwicklungsprozessen korrespondiert in einem gewissen Masse mit dieser neuen Institutionalisierung der regionalen Ebene. Zunehmend gerät die Legitimation der Politik in eine Krise, die Helmut Wilke einmal als die „Entzauberung des Staates" bezeichnet hat. Die möglichen Gründe für dieses feststellbare Staatsversagen sind u.a. die zunehmende Internationalisierung der Politik und der damit einhergehende Bedeutungsgewinn internationaler Organisationen, die geringer werdenden Eingriffsmöglichkeiten des Staates in unternehmerische Aktivitäten und die geringer werdenden finanziellen Spielräume der öffentlichen Hand. In der Folge entsteht eine Politikverdrossenheit in Wirtschaft und Gesellschaft, die oftmals mit der Unfähigkeit des Staates begründet wird, die notwendigen öffentlichen

«Die Verfahren der breiten Öffentlichkeitsbeteiligung waren möglicherweise doch nicht so zielführend wie ursprünglich gedacht.»

Güter effizient und effektiv bereitzustellen. Eine stärkere Bevölkerungsbeteiligung kann als Versuch gesehen werden, wieder mehr Legitimation für staatliche Massnahmen zu erzeugen.

Beide Entwicklungen zusammen führten dazu, dass bereits sehr frühzeitig auf der regionalen Ebene Beteiligungsformen entwickelt und in zahlreichen Regionen auch angewendet wurden, um eine möglichst umfassende Beteiligung der Öffentlichkeit an den entsprechenden Entwicklungsprozessen zu gewährleisten. Kaum eine Region, in der es keine Zukunftskonferenz gab, in der mit Open-Space über den richtigen (und einzigen) Weg der regionalen Entwicklung diskutiert wurde. Das Vorgehen und die Art der Beteiligung war dabei meist vergleichbar: Es ging um eine möglichst breite Beteiligung von Akteuren aus der Region, wobei nicht nur Funktionsträger beteiligt wurden, sondern engagierte und motivierte Menschen, denen die Entwicklung der Region am Herzen lag: Gemeindevertreter, Wirtschafts- und Verbandsvertreter, Kirchen-, Sport- oder Umweltvertreter – kaum eine Gruppe aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die nicht in irgendeiner Form beteiligt wurde. Vor dem Hintergrund der der Tatsache, dass diese Veranstaltungen aufgrund der meist grossen Anzahl von Teilnehmender oft in Schulen, Stadthallen oder eben auch in Turnhallen durchgeführt wurde, hat sich für diese Form der Öffentlichkeitbeteiligung der Begriff der Turnhallenkonferenz eingebürgert.

Weltcafé in Weingarten 2005

Methodisch orientierte sich das Vorgehen bei diesen Konferenzen meist an Grossgruppenmoderationstechniken, die ursprünglich aus der betrieblichen Organisationsentwicklung stammten und mit denen man das „Feuer grosser Gruppen“ nutzen wollte, wie ein damals sehr bekanntes Methodenhandbuch hieß. Inhaltlich wurde mit dieser breiten Bürgerbeteiligung der gesamte regionale Entwicklungsprozess bearbeitet: Von der IST- über die SWOT-Analyse hin zur Leitbildentwicklung und der Festlegung von Umsetzungsprojekten. Durch diesen breiten Einbezug der Öffentlichkeit in die regionalen Entwicklungsprozesse erhoffte man sich verschiedenen Nutzen:

- Das Erfahrungswissen der regionalen Akteure über die Region kann für die Analyse der Stärken und Schwächen der Region genutzt werden, wodurch umfangreiche statistische und empirische Analysen – und damit ein hoher Zeit- und Kostenaufwand – vermieden werden soll.
- Die Kreativität und die Innovationsfähigkeit, die in einer grossen Gruppe steckt bzw. stecken kann, soll einen zentralen Beitrag zur Identifikation und Ausarbeitung eines zukunftsfähigen Massnahmenprogramms für die Regionalentwicklung leisten.
- Schlussendlich geht man davon aus, dass aufgrund des konsensorientierten Vorgehens bei derartigen Projekten die Akzeptanz eines auf diesem Weg erarbeiteten Entwicklungsleitbildes für eine Region sehr hoch ist und dieses dadurch breit in der Region bei allen beteiligten Gruppen getragen wird.

Begleitet wurden diese regionalen Entwicklungsprozesse oftmals von einer intensiven Kommunikationsarbeit, um die Ergebnisse des Prozesses entsprechend zu dokumentieren und der Bevölkerung zugänglich zu machen. Auf diese Art und Weise sind in der Folge zahlreiche Regionalentwicklungskonzepte erarbeitet und beschlossen worden. Auch wir am Institut waren an verschiedenen derartigen Projekten beteiligt, wie z.B. dem „Chancental Rheintal“, der „Persönlichkeit Werdenberg“ oder der „Zukunft Montafon“. Alles spannende Projekte, mit einem oftmals klingenden Namen und einer jeweils sehr breiten Einbindung der Bevölkerung. Blicken wir aber heute kritisch auf diese Projekte zurück, die wir selbst begleitet und moderiert haben, so fällt die Bilanz eher negativ aus. Kaum eines der Projekte konnte die ursprünglich anvisierten Ziele und auch die geplanten Massnahmen einfach umsetzen. Aus unserer heutigen wissenschaftlichen Sicht müssen wir davon ausgehen, dass die damals als modern und innovativ angesehenen Verfahren der breiten Öffentlichkeitbeteiligung möglicherweise doch nicht so zielführend waren wie ursprünglich gedacht. Rückwirkend können eine Reihe von Problemen identifiziert werden, die dafür verantwortlich scheinen, dass derartige regionale Entwicklungsprojekte nicht oder nur teilweise zu den ursprünglich erwarteten Ergebnissen geführt haben:

- Die breite Einbindung der Öffentlichkeit hat entgegen der ursprünglichen Erwartungen nicht automatisch zu einer breiteren und unvoreingenommenen Sicht auf die regionale Situation geführt. Vielmehr kam es oftmals zu einer starken Vertretung von Partikularinteressen, wodurch manche Themen stärker in den Vordergrund der Diskussionen getreten sind, als ihrer Bedeutung angemessen war.
- Eine intensive Diskussion über die strategische Ausrichtung einer Region fand nur begrenzt statt. Vielmehr waren die Diskussionen oftmals sehr geprägt durch eine starke Orientierung am konkreten Projekt und damit an der konkreten Umsetzung. Dies führte dazu, dass der notwendige strategische Rahmen nicht entsprechend ausgestaltet wurde und vor allem die Zielsetzungen zu weich und unkonkret formuliert wurden. Ebenfalls kann festgestellt werden, dass die vorgeschlagenen Umset-

zungsprojekte dann oftmals nicht oder nur begrenzt in die übergeordnete Strategie integriert waren.

- Die politische Legitimation der Ergebnisse eines unter breiter Bevölkerungsbeteiligung entstandenen regionalen Entwicklungsprozesses ist systembedingt sehr niedrig. Dies kann zu Problemen führen, wie mit den Ergebnissen in der Praxis umgegangen wird. Zum einen kann aufgrund der fehlenden Legitimation ein politischer Widerstand gegen das Entwicklungskonzept aufgebaut werden, nach dem Motto „Wir sind ja nicht gefragt worden" und damit dessen Umsetzung blockiert werden. Zum anderen besteht für die Akteure in der Region keine Verpflichtung, die dort formulierten Ziele und Massnahmen umzusetzen. Dies gilt insbesondere auch für die regionale und lokale Politik. Hier laufen derartige breite Beteiligungsprozesse Gefahr zu einem Schrebergärtchen zu verkommen, in dem aktive Menschen beschäftigt werden, während drum herum die tatsächliche Politik stattfinden. Auf diese Gefahr hat *Dietrich Fürst* einmal im Zusammenhang mit den Beteiligungsprozessen bei der Lokalen Agenda 21 hingewiesen.

In der wissenschaftlichen Theorie zu Beteiligungsprozessen sind diese Probleme bekannt und es gibt jeweils Methoden, damit umzugehen. Dies beginnt mit der strategischen Einbindung einer Veranstaltung in einen gesamten Entwicklungsprozess und berücksichtigt viele praktische Aspekte von der Auswahl der Teilnehmenden (Angebots- versus aufsuchende Beteiligung) bis zur Methodenwahl und Moderationstechnik. In der Praxis sind jedoch nur Kompromisse möglich, denn ein grundlegender Beteiligungsprozess bindet sehr viel Zeit, Geld und andere Ressourcen. So kam es in vielen Beteiligungsprozessen zu suboptimalen Ergebnissen.
Aufgrund der nicht immer positiven Erfahrungen, die mit breiten Beteiligungsprozessen gemacht wurden, kann seit einigen Jahren eine Veränderung der Öffentlichkeitsbeteiligung bei regionalen und lokalen Entwicklungsprozessen festgestellt werden. Es fand aber keine grundsätzliche Richtungsdiskussion statt, die zu einem grundsätzlichen Verzicht der breiten Bevölkerungsbeteiligung geführt hätte. Vielmehr kann ein oftmals unbewusstes Umsteuern der Beteiligung beobachtet werden, was zu einer langsamen Veränderung der Art und Weise der Bevölkerungsbeteiligung führt. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass es heute weniger Turnhallenkonferenzen mehr gibt, sondern eher punktuelle Formen der Beteiligung:

- Die Bevölkerung wird immer weniger bei der Strategie- und Leitbildentwicklung aktiv beteiligt. Stärkere Beteiligungen gibt es aber bei der IST-Analyse, die ja die Grundlage für die Strategieentwicklungen bildet und bei der Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte.
- Bei den Entwicklungsprozessen kann immer mehr ein Wechselspiel zwischen einem elitären Vorgehen, bei dem regionale Stakeholder in einer kleinen geschlossenen Gruppe zusammenarbeiten, und einem egalitären Vorgehen, bei dem die breite Bevölkerung beteiligt wird, festgestellt werden. Im Sinne eines Reflexionsprozesses werden hier in jeder Phase des Prozesse, Vorgaben, die von der regionalen „Elite" erarbeitet wurde, dem regionalen „Volk" zur Stellungnahme übergeben.
- Die Grossgruppenmoderationen der Vergangenheit werden zunehmen durch den Einsatz neuer Medien ersetzt. Die Einbindung der regionalen Öffentlichkeit erfolgt immer mehr auf elektronischen Wegen, wie z.B. durch Online-Befragungen, Regio-Blogs oder auch durch Regio-Wikis (vgl. den Beitrag von Manfred Walser in diesem Heft).

Die Turnhallenkonferenz gehört damit zwar nicht der Vergangenheit an, aber sie wird ergänzt durch elektronische Medien. Diese neuen elektronischen Medien erleichtern sicherlich eine breite Bevölkerungsbeteiligung und sind dabei sogar noch kosten- und zeitsparender. Exemplarisch sei hier auf die Online-Befragung bei der Erstellung des INTERREG V-Programms Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein hingewiesen. Hierbei wurden rund 1'700 regionale Entscheidungsträger sowohl an der Erarbeitung der dem Programm zugrunde liegenden SWOT-Analyse und als auch an der Programmierung der zukünftigen Förderschwerpunkte beteiligt. Ob durch die elektronischen Medien aber tatsächlich die gleiche Qualität der Bevölkerungsbeteiligung erreicht werden kann, wie durch die aktive Teilnahme von Menschen in den früheren Turnhallenkonferenzen, wird sich in der Zukunft zeigen. Jede Beteiligungsmethode hat ihr spezifisches Zielpublikum und schliesst andere Gruppen tendenziell von der Beteiligung aus.
Wir gehen auch in Zukunft davon aus, dass regionale und lokale Entwicklungsprozesse eine breite Beteiligung der Öffentlichkeit brauchen. Die Argumente, die dafür sprechen sind immer noch die gleichen: regionales Erfahrungswissen, Kreativität und gesellschaftliche Akzeptanz. Aufgrund der eher negativen Erfahrungen der Vergangenheit ist die Art und Weise, wie dies sinnvollerweise erfolgt, aber noch nicht immer ganz klar. Die neuen elektronischen Medien bieten hier eine Vielzahl von Chancen. Ob diese aber genutzt werden und ob es dadurch wirklich zu einer Verbesserung der Regionalpolitik kommt, wird noch zu beweisen sein.

Quellen

Fürst, Dietrich (1997): Der Agenda 21-Prozess als Koordinations- und Kooperationsproblem; in: Tourismus Journal, Jahrgang 1, Heft 1; S. 117-128
Königswieser Roswita & Keil, Marion (Hrsg.)(2000): Das Feuer großer Gruppen: Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Grossveranstaltungen, Klett-Cotta: Stuttgart
Wilke, Helmut (1983): Entzauberung des Staates. Überlegungen zu einer gesellschaftlichen Steuerungstheorie, Königstein/Ts. (Athenäum)

IMP*actuel*

Veranstaltungen und Publikationen

Publikation

Laesser, Christian; Bieger, Thomas; Beritelli, Pietro (2013):

Die Volkswirtschaft 04-2013
Neue Vermarktungsansätze im Schweizer Tourismus

Vie économique 04-2013
Nouvelles approches marketing pour le tourisme suisse

Kontakt: Margareta Brugger
+41 71 224 25 24
margareta.brugger@unisg.ch

Seminar

St. Galler Seminar für systemisch-integratives Management im Gesundheitswesen

Dieser Zertifikatskurs ist spezifisch für Ärztinnen und Ärzte, für Pflegefachpersonen sowie für Ökonomen und Juristen in leitenden Funktionen von Spitälern und anderen Gesundheitsorganisationen entwickelt worden. Grundlage des Kurses bildet Management-Wissen, das im Rahmen des Forschungsprogramms „HealthCareExcellence“ unseres Instituts in intensiver Zusammenarbeit mit Spitälern fortlaufend erarbeitet und weiterentwickelt wird.

Seminarleitung:
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Start: 28. August 2013

Kontakt: Sandra Brocca
+41 71 224 75 76
sandra.brocca@unisg.ch

Konferenz

63. AIEST Conference: AIEST's Advances in Tourism Research-Perspectives of Actors, Institutions and Systems

Datum: 25.-29. August 2013

Ort: Izmir, Turkey

Kontakt: Barbara Bieger
Sekretariat AIEST
Tel. +41 71 224 25 30
aiest@unisg.ch

Publikation

Schedler, Kuno; Müller, Roland; Sonderegger, Roger (2013):

Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen Public Corporate Governance für die Praxis

Schriftenreihe "Public Management"

Mit zahlreichen praktischen Empfehlungen, Checklisten und konkreten Mustern wird dieses Buch ein unentbehrliches Arbeitsinstrument für alle, die sich mit der Führung, Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen in Parlament, Exekutive, strategischer und operativer Führung und Beratung beschäftigen.

In der 2. Auflage wurden Rückmeldungen aus Projekten und Seminaren berücksichtigt und zahlreiche Erweiterungen vorgenommen.

Bestellung:
Haupt Verlag, ISBN 978-3-258-07735-2, 2. Auflage 2013

Publikation

Demaj, Labinot; Summermatter, Lukas; Schedler, Kuno (2013):

Sage mir, was du liest…

Ergebnisbericht zum Informationsverhalten der Parlamentarierinnen und Parlamentarier der Kantone Aargau und Zürich

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis einer mehrjährigen Zusammenarbeit unseres Instituts mit den Parlamenten und Parlamentsdiensten der Kantone Aargau und Zürich. Ziel des Projektes war es, die Informationsbedürfnisse und die Informationsverwendung von Parlamentarierinnen und Parlamentariern zu analysieren. Insbesondere bestand ein praktisches Interesse, den Nutzen der mittelfristigen Planungsinstrumente (KEF im Kanton Zürich, IAFP im Kanton Aargau) für die Parlamentarierinnen und Parlamentarier zu erheben, um allfällige Verbesserungsmöglichkeiten zu entdecken.

Bestellung:
IMP-HSG, Monika Steiger
ISBN 978-3-9523471-6-4
monika.steiger@unisg.ch

Forum

2nd Biannual Forum „Advances in Destination Management“

Vom 10. – 13. Juni 2014 findet die Konferenz „Advances in Destination Management” mit namhaften Vertretern aus Wissenschaft und Praxis an der Universität St. Gallen statt. Informationen zur Konferenz finden Sie unter www.advances-destinationmanagement.com

Kontakt: Samuel Heer
+41 71 224 73 42
samuel.heer@unisg.ch

Generalversammlung und Forum

Fördergesellschaft IMP-HSG

Generalversammlung und Forum zum Thema: Reisemarkt Schweiz 2012: Das aktuelle Reiseverhalten der Schweizer und Schlussfolgerungen für das Marketing

Datum: 12. September 2013

Ort: St. Gallen (13.00-18.00 Uhr)

Kontakt: Nicole Denk-Weder
+41 71 224 25 25
nicole.denk-weder@unisg.ch

Forum

Forum und Treffen der Schweizerischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft

Datum: 24. Oktober 2013

Ort: Bern, Hotel Kreuz

Kontakt: Nicole Denk-Weder
+41 71 224 25 25
nicole.denk-weder@unisg.ch

Wissenschaftskongress und Workshops

Zusammenarbeit von Industrie-Clustern über nationale Grenzen hinweg:

Beispiel Aerospace Branche

Datum: 31. Oktober 2013

Ort: Stein am Rhein

Kontakt: Dr. Andreas Wittmer
+41 71 224 25 25
andreas.wittmer@unisg.ch

Publikation

Thomas Bieger, Pietro Beritelli (2013):

Management von Destinationen 8. aktualisierte und überarbeitete Auflage

Das Buch Destinationsmanagement ist seit 16 Jahren ein Standardwerk. Damals erschloss es dieses Thema in Europa als Pionierwerk. Seither dient es Generationen von Studierenden und Praktikern als Einführung in dieses Hauptthema des Incoming Tourismus. Das IMP-HSG führt seit dieser Zeit Forschungen zu verschiedenen Aspekten des Destinationsmanagements durch. Das Ziel der Überarbeitung war die Aufnahme neuer Themen aus Forschung und Praxis, wie das Thema Destination Governance oder die Destinationskonzepte der dritten Generation, die prozessorientierten Ansätze.

Bestellung:
Oldenbourg Wissenschaftsverlag
ISBN 978-3-486-71360-2

Konferenz

2. Europäische Luftfahrtkonferenz (EAC)

Datum: 14. bis 15. November 2013

Ort: St. Gallen

Weitere Informationen auf der Homepage:www.eac-conference.com

Kontakt: Nicole Denk-Weder
+41 71 224 25 25
nicole.denk-weder@unisg.ch

Seminar

Operational Excellence durch strategisches Prozessmanagement

Das Kompaktseminar für exzellente Prozessqualität bei minimalen Kosten

Seminarleitung: Dr. Mathias Müller

Datum: 4.-7. September 2013

Kontakt: Sandra Brocca
+41 71 224 75 76
sandra.brocca@unisg.ch

Publikation

Laesser, Christian;
Crouch, I., Geoffrey (2013):

Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2013

Ein Beitrag zum Thema Wettbewerbsfähigkeit

Der Travel and Tourism Competitiveness Report – eine kritische Auseinandersetzung

Kontakt: Margareta Brugger
+41 71 224 25 24
margareta.brugger@unisg.ch

Forum

Haftung und Versicherung in der Luftfahrt

Datum: 9. Oktober 2013
von 09:00 Uhr - 16:00 Uhr

Ort: Hotel Radisson Blu, Zürich Flughafen

Kontakt: Nicole Denk-Weder
+41 71 224 25 25
nicole.denk-weder@unisg.ch

Frei sein mit dem Generalabonnement des öffentlichen Verkehrs

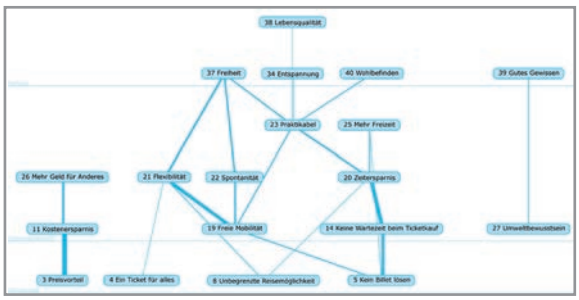
Barbara Riegler, Andreas Wittmer

Der Kauf eines Generalabonnements (GA) des öffentlichen Verkehrs der Schweiz schafft nicht nur einen Nutzen durch freie Fahrt auf den öffentlichen Verkehrsmitteln, es vereinfacht vor allem den Reiseprozess und erzeugt damit ein Freiheitsgefühl. Dieses Freiheitsgefühl führt zu einer überdurchschnittlichen Zahlungsbereitschaft, welche über eine emotionale Ebene entsteht.

Mit diesem Forschungsprojekt sollte festgestellt werden, welche Faktoren während des Kaufentscheidungsprozesses von den Kunden zur Evaluation herangezogen werden.

Komplexität des Kaufentscheidungsprozesses

Die Entscheidung eines Kunden zum Kauf eines Produkts oder einer Leistung ist das Resultat eines komplexen Prozesses. Verschiedene Faktoren und Eigenschaften eines Produkts werden zur Evaluation herangezogen und die Kunden sind mit schwierigen Trade-offs, den Wert betreffend, konfrontiert. Das heisst, sie müssen beispielsweise das Attribut Preis gegen das Attribut Convenience (z.B. Service, Komfort etc.) abwägen.
Derzeit liegt der Preis des GAs in der 1. Klasse bei CHF 5‘880 sowie CHF 3‘550 in der 2. Klasse für Erwachsene pro Jahr. Simma & Axhausen (2001) stellten fest, dass diese Kosten ähnlich hoch sind wie jene für die Nutzung eines Mittelklassewagens. Obwohl man folgern könnte, dass durch den Besitz eines GAs und seiner Kosten die Nutzung von Privatwagen reduziert werden würde, haben sie herausgefunden, dass dies nicht der Fall ist. Daher wird der Entscheidung zum GA Kauf keine substituierende Wirkung zugesprochen und man kann vermuten, dass der Preis nicht das einzig relevante Evaluationskriterium im Kaufentscheidungsprozess ist.



Hierarchische Value Map GA Besitzer

Mit Hilfe einer Online Umfrage, an der 138 Personen (GA Besitzer und Nicht-GA Besitzer) teilgenommen haben, und der anschliessenden Means-End Analyse konnte eine kognitive Struktur des Kaufentscheidungsprozesses abgebildet werden. Die einzelnen kaufentscheidenden Faktoren wurden in einer hierarchischen Grafik dargestellt, welche die Beziehungen zwischen den konkreten Produktattributen, Konsequenzen aus dem Besitz dieses Produktes und die daraus folgenden persönlichen Werte zeigt.

Erkenntnisse

Im Zuge des Forschungsprozesses wurde aufgedeckt, dass der Preis zwar eine dominante Variable ist, Convenience Faktoren jedoch ebenfalls eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess spielen. So finden sowohl GA Besitzer als auch Nicht-GA Besitzer, dass die Tatsache, nicht vor jeder Fahrt ein Billet lösen zu müssen und damit Zeit zu sparen, den Komfort der Kunden entscheidend erhöht. Warteschlangen an Ticketschaltern oder Automaten, die zudem für manche Kunden zu kompliziert zu bedienen sind, können umgangen werden. Die Kunden treten gelassen und sorgenfrei ihre Reise an. Erholung und Wohlbefinden sind die persönlichen Werte, die von GA Kunden durch den erhöhten Komfort und die Zeitersparnis wahrgenommen werden. Auch ist der Gültigkeitsbereich des GAs ein wichtiges Attribut. Die Möglichkeit, flexibel mit einem einzigen Ticket durch die gesamte Schweiz, egal mit welchem Verkehrsmittel, reisen zu können, beschert den GA Kunden das Gefühl von Freiheit. So können Reisepläne in letzter Minute noch geändert werden, egal ob dies die Reiseroute betrifft oder ob man sich entscheidet, doch noch länger an einem Ort zu verweilen. Kunden schätzen die unbegrenzte Mobilität, wodurch sie unabhängig von Zeit und Route öffentliche Verkehrsmittel benutzen können.
Die Analyse zeigt weiter, dass die Entscheidung, ein GA zu erwerben, oft auch von der grundsätzlichen Wahl des Verkehrsmittels getrieben wird. Während in Gegenden mit schlechter öffentlicher Verkehrserschliessung die Entscheidung eher zugunsten des Privatautos ausfällt, entscheidet man sich in gut erschlossenen Regionen eher für das GA. Allgemein ist man der Meinung, dass öffentliche Verkehrsmittel in der Schweiz zuverlässig und umweltfreundlich sind. Besitzer des GAs sind der Meinung, dass sie einen Beitrag zum Umweltschutz leisten. Die Freiheit durch den GA Besitz schlägt sich also nicht nur in der Freiheit im Tun, sondern auch in einem freien Gewissen nieder.

Quelle

Simma, A. & Axhausen, K. W. (2001): Structures of commitment in mode use: a comparison of Switzerland, Germany and Great Britain. Transport Policy, 8 (4), 279-288

Einsitz von Regierungsmitgliedern in Verwaltungsräten von öffentlichen Unternehmen

Roger W. Sonderegger

In der Praxis ist es oft ein emotional diskutiertes Thema, ob Exekutivmitglieder Einsitz in der Strategischen Führungsebene (SFE, auch: Verwaltungsrat, Stiftungsrat) von öffentlichen Unternehmen nehmen sollen. Regelmässig werden konkrete Beispiele in der Öffentlichkeit diskutiert, wenn Regierungsmitglieder im Verwaltungsrat z.B. anlässlich einer Generalversammlung für ihr VR-Statement politisch unter Druck geraten.

Im Corporate Governance-Bericht des Bundesrates (2006 und 2009) wird im 9. Leitsatz festgehalten, dass die öffentliche Hand nur dann instruierbare Vertreter in die SFE von öffentlichen Unternehmen im eigenen Besitz entsendet, wenn sich die Interessen nicht anders wahrnehmen lassen. Auf Bundesebene wurde dieser Leitsatz konsequent umgesetzt.
Bei der Analyse von öffentlichen Unternehmen auf den Ebenen Kantone und Gemeinden ist festzustellen, dass in vielen Kantonen und Gemeinden Exekutivmitglieder in der SFE Einsitz nehmen – wobei oft unklar bleibt, ob sie durch die Exekutive instruierbar sind. Dieses Vorgehen ist mit Vor- wie auch Nachteilen verbunden:
a) Vorteile:
- Kurze Informationswege
- Direktere Umsetzung der Eignerziele
- Die Verantwortung kann direkt wahrgenommen werden
- Aufsicht und Kontrolle ist einfacher möglich

b) Nachteile:
- Interessenskonflikte
- Gefahr, dass sich die Strategische Führungsebene auf den Eigentümer ausrichtet
- Gefahr, dass Eigentümer überstimmt wird
- Gefahr der Bevorzugung des Mehrheitsaktionärs

Da die Strategische Führungsebene oft als effektivste Möglichkeit der Exekutive angesehen wird, auf die öffentliche Unternehmung Einfluss zu nehmen, ist es gerechtfertigt, dass politisches Know-how für die Strategische Führungsebene gefordert wird. Nicht selten werden zudem Mitarbeitende der Verwaltung in die strategische Führung einer öffentlichen Unternehmung entsandt.

Vor dem Hintergrund der jüngeren Geschichte in der Schweiz lässt sich folgendes festhalten:

a) Eine SFE, die nur aus Politikern besteht, kann dazu tendieren, notwendige Sachentscheide zu sehr nach politischen Gesichtspunkten zu fällen und dabei die wirtschaftlichen und betrieblichen Notwendigkeiten ausser Acht zu lassen. Mehrere Kantonalbanken in der Schweiz stehen dafür als Beispiele.
b) Eine SFE, die nur aus Managern besteht, kann dazu tendieren, notwendige Sachentscheide ohne Berücksichtigung der politischen Machbarkeit zu fällen und danach in der Umsetzung am politischen Widerstand zu scheitern.
c) Die optimale Zusammensetzung einer SFE eines öffentlichen Unternehmens integriert betriebliches mit politischem Wissen, sucht also bewusst nach einem ausgleichenden Element.
d) Für Mitglieder einer Exekutive, welche Einsitz in der SFE eines öffentlichen Unternehmens haben, entstehen latent Interessenskonflikte. Was ist im Einzelfall höher zu gewichten, der Nutzen für das öffentliche Unternehmen oder die politische Zielsetzung? Ungeachtet der juristischen Seite, welche für privatrechtliche Unternehmen (z.B. Aktiengesellschaft) im Obligationenrecht klare Vorgaben gibt (Art. 717 Ziff. 1 OR),[1] muss sich das Exekutivmitglied in der SFE im Einzelfall entscheiden. Praxisbeispiele zeigen, dass in schwierigen Fällen oft die Ausstandsregel zur Anwendung gelangt.

Aus Sicht der Exekutivmitglieder ist - nebst der Attraktivität eines Einsitzes in der SFE einer erfolgreichen öffentlichen Unternehmung – aber auch das wirtschaftliche und das politische Risiko zu beurteilen, das mit dem Einsitz verbunden ist.

In Berücksichtigung der Vorteile und Nachteile und unter Einbezug weiterer Kriterien sind die Autoren (Schedler, Müller, Sonderegger) der Auffassung, dass auf den direkten Einsitz von Mitgliedern der Exekutive und der Legislative in der SFE zu verzichten ist. Eine sorgfältig ausgestaltete Eignerstrategie kompensiert im Prinzip alle wesentlichen Nachteile.

Buchhinweis zur 2. Auflage: Schedler, Müller, Sonderegger: Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen - Public Corporate Governance für die Praxis, 2. Aufl., Verlag Haupt Bern/Stuttgart/Wien 2013.

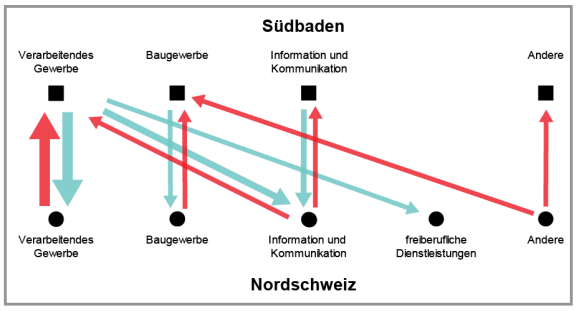
[1] Art. 717 Ziff. 1: „Die Mitglieder des Verwaltungsrates … müssen ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt erfüllen und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen wahren."

Grenzüberschreitende wirtschaftliche Verflechtung im Metropolitanraum Zürich

Roland Scherer, Andreas Wittmer

Im Rahmen einer Studie wurde die wirtschaftliche „Sogwirkung" des Metropolitanraums Zürich bis über die deutsch-schweizerische Grenze in den südbadischen Raum beurteilt. Die grenzüberschreitende Verflechtung wurde auf der Basis verschiedener wirtschaftlicher Funktionen untersucht. Bei den Wirkungsfeldern wird unterschieden zwischen tangiblen Wirkungen, bei denen sich die grenzüberschreitenden Beziehungen für die südbadische Seite monetarisieren liessen, und intangiblen Wirkungen, die sich langfristig aus der Nutzung der Metropolfunktionen Zürichs für Südbaden ergeben können.

Die Analysen haben gezeigt, dass es eine intensive Vernetzung im Wirtschaftsbereich über die deutsch-schweizerische Grenze hinweg gibt und dass die südbadischen Teilräume dabei in einem hohen Masse ökonomisch vom Metropolitanraum Zürich profitieren. Zürich als Kern des Metropolitanraums übt eine Kontrollfunktion aus. Diese von internationalen/globalen Hauptsitzen ausgehende Funktion ist allerdings für den südbadischen Raum nicht so ausgeprägt, wie zu vermuten wäre. Dasselbe gilt für den Arbeitsmarkt für beruflich hochqualifizierte Grenzgänger.



Quantitative Aufteilung grenzüberschreitender Produkt- und Dienstleistungsflüsse auf der Basis von Kunden-Auftragnehmer Beziehungen

Es sind dabei vor allem die Landkreise Konstanz und Waldshut, die aufgrund ihrer Grenzlage am stärksten profitieren und deren regionalwirtschaftliche Entwicklungen durch den Metropolitanraum Zürich direkt beeinflusst werden. Verantwortlich dafür sind vor allem zwei Bereiche: Der Einkaufstourismus und die Grenzgänger. Schweizer Kunden kaufen für rund 2.5 Mrd. CHF Waren im grenznahen Südbaden ein. Durch die deutschen Grenzgänger, die im Metropolitanraum Zürich arbeiten, fliessen jährlich fast 1.2 Mrd. CHF an Erwerbseinkommen aus der Schweiz nach Deutschland. Bei den Exportbeziehungen der regionalen Wirtschaft und durch den Tourismus zeigt sich ein Handelsbilanzvorteil von ca. 600 Mio. CHF für Südbaden, d.h. die dortigen Unternehmen exportieren mehr in den Metropolitanraum Zürich als sie von dort importieren.

Anders sieht es aus, wenn man die intangiblen Verflechtungen betrachtet. Hier zeigt sich, dass die südbadischen Räume nicht in dem Umfang von den Metropolitanfunktionen in Zürich profitieren, der möglich wäre. Dies gilt für die Wissens- und Innovationsfunktion. In grossen Teilen trifft es auch auf die Gateway-Funktion zu. Lediglich der Flughafen Zürich ist hier für Teile der Region von grosser Bedeutung, wobei diese räumlich und funktionell differenziert werden muss: Für den Outgoing-Bereich im Tourismus hat der Flughafen Zürich für Südbaden eine wichtige Funktion. Für den Incoming-Bereich dagegen spielt er bislang für Südbaden quantitativ noch keine zentrale Rolle, wobei dies auf der einzelbetrieblichen Ebene anders aussehen und sich aufgrund der geplanten Internationalisierungsstrategien der relevanten süddeutschen Destinationen zukünftig ändern kann.

Wechselkurs als Treiber

Es stellt sich nun die Frage, was ursächlich für die festgestellten intensiven Verflechtungen zwischen Südbaden und dem Metropolitanraum Zürich ist. Die Entwicklung des Wechselkurses in den vergangenen Jahren spielte dabei eine wichtige Rolle: Je stärker der Franken gegenüber dem Euro wurde, desto intensiver wurden die grenzüberschreitenden Verflechtungen. Diese wechselkursbedingten Effekte wurden noch dadurch verstärkt, dass sich der Metropolitanraum Zürich in den vergangen Jahren durch eine äusserst dynamische Entwicklung ausgezeichnet hat, was sowohl die Arbeitsplatzzahlen als auch die Bevölkerung anging. Südbaden profitierte davon doppelt: Zum einen ist die Zahl der Grenzgänger stark gestiegen und damit der Einkommenstransfer über die Grenze. Zum anderen ist der Marktraum Zürich rein zahlenmässig stark gestiegen und damit die Nachfrage. Unter anderem aufgrund der Preisdifferenzen konnte damit Südbaden überproportional von der quantitativ gestiegenen Nachfrage profitieren.
Reflektiert man die gewonnenen Erkenntnisse mit den theoretischen Grundlagen der Regionalökonomie, so zeigt sich ein interessantes Bild: Die heute feststellbaren Verflechtungen Südbadens mit dem Metropolitanraum Zürich spiegeln die „klassischen" Raumentwicklungstheorien wider, nach denen das Umland aufgrund von Marktverflechtungen von den Metropolen profitieren und es in diesem Umland zu positiven Spillover-Effekten aber auch Entzugseffekten kommen kann. Nimmt man dagegen die neueren Regionaltheorien, bei denen Wissen und Innovation eine zentrale Rolle spielen, so zeigt sich noch ein erhebliches Potenzial. Südbaden könnte hier zusätzlich von der Nähe zum Metropolitanraum Zürich profitieren.
Ausführliche Studie unter www.weltoffenes-zuerich.ch

Förderung von Rahmenbedingungen für Innovationen in der ICT-Branche

Alexandra Collm, Matthias Ammann

Innovationen sind ein grundlegender Bestandteil einer prosperierenden Wirtschaft, die in einem globalen Wettbewerb steht. Innovationen als Leistungen einzelner Unternehmen stehen jedoch im Wechselspiel mit verschiedensten Rahmenbedingungen. Die Studie zur Förderung der Innovationskraft in der ICT-Branche im Grossraum Zürich untersucht diese Zusammenhänge.

In Zeiten ökonomischer Krisen wird insbesondere in hochentwickelten Staaten grosse Hoffnung in Unternehmenscluster wissensintensiver Branchen gesetzt. Speziell der vielfältige Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)-Sektor verspricht nachhaltiges Wachstum und Arbeitsplätze.

In der Konsequenz investieren zahlreiche europäische Städte und Regionen in den Aufbau und die Entwicklung von ICT-Clustern. Die Förderansätze und -initiativen unterscheiden sich stark je nach regionalem und nationalem Kontext sowie je nach erzielter Wertschöpfung.

Auch die Regierung der Stadt Zürich verfolgt mit ihrem Legislaturschwerpunkt „eZürich“ 2010-2014 eine Strategie der gezielten Förderung des ICT-Sektors. Die Infrastruktur soll weiter ausgebaut und die relevanten Grundlagen zur Verfügung gestellt werden, damit Zürich als internationaler ICT-Standort anerkannt und attraktiver wird. In diesem Zusammenhang wird im Rahmen von eZürich die Kooperation zwischen der Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung unter Einbindung der Bevölkerung unterstützt. Durch den Aufbau eines breiten Netzwerkes sollen der Austausch sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Branche erleichtert und die Innovationskraft gestärkt werden.

Im Rahmen der Initiative wird vom IMP-HSG eine Studie zur Innovationsfähigkeit der ICT-Branche und wie diese gefördert werden kann, durchgeführt. Dabei steht die Auseinandersetzung mit den relevanten Kontextfaktoren im Zentrum der Analyse. Das Ziel der Studie ist, Barrieren zu identifizieren sowie fehlende Voraussetzungen zu erkennen, um günstige Rahmenbedingungen für die ICT-Branche zu schaffen. Der Fokus der Untersuchung richtet sich demnach hauptsächlich auf folgende zwei Fragestellungen:

1. Wie finden Innovationen in der ICT-Branche im Grossraum Zürich statt?
2. Was kann verbessert und/oder welche Voraussetzungen müssen neu geschaffen werden, um die ICT-Branche adäquat zu fördern und den Austausch von Ideen bzw. die Entstehung von Innovationen im Grossraum zu unterstützen?

In einem ersten Schritt werden qualitative Interviews mit zwanzig ICT-Unternehmen geführt. Diese unterteilen sich in etablierte und nicht etablierte (StartUps) Unternehmen. Die Befragung richtet sich neben organisatorischen Faktoren auf externe Rahmenbedingungen. Diese beiden Elemente sollen Aufschluss darüber geben, wie Ideen entstehen bzw. von aussen aufgenommen, weiter entwickelt und schliesslich umgesetzt werden. In einem zweiten Schritt werden erfolgreiche ICT-Cluster auf internationaler Ebene analysiert, um deren Struktur sowie Fördermassnahmen mit jenen aus Zürich zu vergleichen. Dadurch können aussichtsreiche Strategien identifiziert und für Zürich interpretiert werden.

Die Ergebnisse aus dem Bericht, der im Herbst 2013 publiziert wird, werden relevante Rahmenbedingungen und mögliche Handlungsfelder für eine gezielte Förderung der ICT-Branche im Grossraum Zürich identifizieren. Die Studie wird durch die gemeinsame Finanzierung seitens der Stadt Zürich sowie Swisscom ermöglicht.

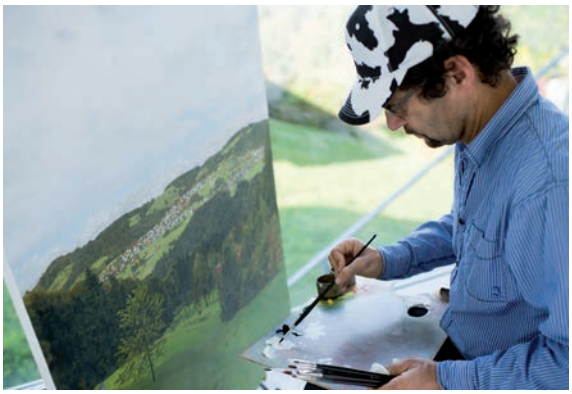
Residenzielle Ökonomie – Ein Zukunftsmodell für den periurbanen Raum?

Adrian Riser

Im Rahmen der Konzentration der dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung auf wenige urbane Zentren, stellt sich für die periurbanen Räume zunehmend die Frage, wie sie ihre Struktur den neuen Gegebenheiten anpassen und damit ihre langfristige Widerstandsfähigkeit sichern können. Die Diskussion ist nach wie vor geprägt durch die Erkenntnisse der New Economic Geopgraphy, welche darauf setzt, möglichst ideale Bedingungen für die Ansiedlung von Unternehmen zu schaffen, etwa über die Steuer- und Raumpolitik, den Aufbau und die Anziehung von hochqualifizierten Arbeitskräften. Nicht zufällig aus dem frankophonen Europa rückt nun ein neuer Ansatz ins Zentrum, welcher die funktionale Spezialisierung der Räume bereitwillig annimmt und damit bricht, dass der Wohlstand einer Region alleine auf den Export von Produkten und Leistungen gestützt sein muss.

Seinen Ursprung hat der Ansatz im Werk des Regionalwissenschaftlers Laurent Davezies: «La République et ses territoires». Darin analysiert er das erstaunliche Wiederaufblühen gewisser französischer Regionen, vorwiegend im Süden und Westen Frankreichs, ohne dass diese gross an exportorientierten Arbeitsplätzen hinzugewannen. Er löst diesen scheinbaren Widerspruch auf, indem er den Fokus statt auf die Produktion auf die Geldflüsse legt. So zeigt sich, dass die neue Prosperität dieser Regionen vornehmlich von räumlichen und zeitlich transferierten Einkommen herrührt. Dabei unterscheidet er bei diesen Einkommensflüssen zwischen einer residenziellen, öffentlichen und sozialen Basis. Erstere bezieht sich auf Einkommen, die mittels zugezogener Rentner, Pendler, Zweitwohnungsbesitzer und Touristen in die Region fliessen. Zweitere auf die lokalen Ausgaben des Staates und seiner Angestellten und das Dritte auf soziale Einkommenstransfers des Wohlfahrtsstaates. Neben der produzierenden Wirtschaft rücken bei der residenziellen Ökonomie damit die Bevölkerung und ihr lokales Konsumverhalten ins Zentrum.

Die Idee, die „unsichtbare Zirkulation des Wohlstandes" zu betrachten, ist an sich nicht neu. Die Betrachtungsweise hat auf der Makroebene mit der Untersuchung der Transferzahlungen von Emigranten in ihre Ursprungsländer und der substantiellen Auswirkung auf ihre lokale Wirtschaft viel Beachtung gefunden. Neu ist die Überführung auf die subnationale Ebene, auch hier öffnet sich die Möglichkeit von räumlichen Einkommensverschiebungen zwischen Regionen. Diese Mobilität ermöglicht die Entwicklung von funktionalen Regionen, welche einerseits nicht mehr zwingend auf die ganze Bandbreite der ökonomischen Aktivitäten abgestützt sind und andererseits, im Unterschied zu klassischen Agglomerationen, ein breiteres Angebot an lokalen Dienstleistungen und Gewerbe anbieten. Darunter zählen der Detailhandel, Dienstleistungen im Wohnungsbereich, wie Innenarchitektur und Baugewerbe, das Gastgewerbe, aber auch – gerade etwa in Bezug auf die alternde Gesellschaft – der Gesundheitssektor. Der Aufbau dieses Standbeins ist für eine Region besonders dann interessant, wenn die Wohnbevölkerung über eine hohe Kaufkraft verfügt und somit Dienstleistungen mit hoher Qualität und entsprechend hohem Mehrwert in Anspruch nehmen will.



Neugestaltung des periurbanen Raums (Félix de la Concha)

Eine funktionale Spezialisierung einer Region als Wohnraum kommt aber natürlich nicht ohne gewisse Gefahren. Sie stellt hohe Ansprüche an die Raumplanung, neue Wohnsiedlungen können die Zersiedlung fördern und damit den grössten Vorteil der intakten Natur in Gefahr bringen. Die Interessen der Wohnbevölkerung stehen möglicherweise in Konkurrenz zur lokalen Exportwirtschaft. Kaufkräftige Zuzügler können die Bodenpreise antreiben. Auch grundsätzlich stellt sich die Frage, ob für eine Region eine funktionale Spezialisierung nicht zu einer Homogenisierung des Raumes und mit ihr einem Verlust an Identität führt und zu einem goldenen Käfig wird. Schliesslich kann es sein, dass einzig die Abhängigkeit von der lokalen Wirtschaft mit der Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Prosperität der Nachbarregion getauscht wird.

Quelle

Davezies, L. (2008): La République et ses territoires – La circulation invisible des richesses. Ed. du Seuil

Ausgestaltung der mittelfristigen Planung in den Kantonen

Ali Asker Gündüz, Kuno Schedler

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Im Rahmen der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung gilt dies besonders für den Budgetierungsprozess. An der Schnittstelle von Politik und Verwaltung haben sich in den Schweizer Kantonen unterschiedliche Spielarten entwickelt, die einer steten Veränderung unterliegen. Noch bestehen offene Fragen. Angemessene Lösungen setzen ein arbeitsteiliges Zusammenwirken von Politik und Verwaltung trotz ihrer unterschiedlichen Denk- und Handlungslogiken voraus.

Die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV) löste in den Schweizer Kantonen zumindest formell einen fundamentalen Wandel der Beziehung zwischen den Kantonsregierungen und den Kantonsparlamenten aus. Durch diesen Wandel entstanden neue, wenig beachtete Spannungsfelder, die immer wieder Veränderungs- und Anpassungsprozesse zur Folge hatten. Die anfängliche Trennlinie, welche in den Dichotomien „Was und Wie“ oder „Strategie und Operation“ Ausdruck fand, wurde mehr und mehr mit den tatsächlichen politischen Voraussetzungen in den Kantonen in Einklang gebracht. Dabei gehen die Schweizer Kantone dem Schweizerischen demokratischen Verständnis folgend ihren eigenen Weg.

Vor allem beim Budgetierungsprozess zeigt sich eine Vielfalt von Varianten. Der Prozess der Budgeterstellung und -genehmigung folgt einem für den jeweiligen Kanton spezifischen Budgetkalender.

Gleichzeitige Vorlage und Behandlung von Budget und AFP	Luzern, Aargau
Separate Vorlage und Behandlung; IAFP vor Budget	Solothurn
Gleichzeitige Vorlage, aber separate Behandlung; Budget vor KEF	Zürich

Zeitlicher Ablauf von Planung und Budgetierung

So wird beispielsweise der Aufgaben- und Finanzplan mit dem Budget des nächsten Jahres jeweils in den Monaten August (Aargau), September (Solothurn und Zürich) oder Oktober (Luzern) vom Regierungsrat verabschiedet. In den Kantonen Aargau und Luzern wird der Aufgaben- und Finanzplan mit dem Budget zusammen dem Kantonsrat vorgelegt. In den Kantonen Solothurn und Zürich hingegen wird das Budget separat vom mittelfristigen Aufgaben- und Finanzplan behandelt. Ein wesentlicher Unterschied zwischen diesen letztgenannten Kantonen besteht jedoch in der Abfolge. Während im Kanton Solothurn der Integrierte Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) vor dem Budget beraten wird, gilt für den Kanton Zürich das Gegenteil.

Die Budgetierung ist ein Planungsprozess, der unter Zeitdruck stattfindet. Von der Phase der Budgeterstellung (Verwaltung und Regierung) bis hin zur Phase der Budgetgenehmigung (Parlament) müssen unterschiedliche Kriterien gegeneinander abgewogen und aufeinander abgestimmt werden. In diesem Bereich drängen sich altbekannte Fragen erneut auf:

- Wie lassen sich die Phasen der Budgeterstellung (Verwaltung und Regierung) und der Budgetgenehmigung besser aufeinander abstimmen?
- Wie soll der mittelfristige Aufgaben- und Finanzplan mit dem jährlichen Budget am besten verknüpft werden?
- Welche Steuerungs- und Kontrollfunktionen können und dürfen Parlamentarierinnen und Parlamentarier wahrnehmen?
- Wie können die bestehenden Interventionsinstrumente des Parlaments und die Steuerungsgefässe der Regierung besser aufeinander abgestimmt werden?
- Welche Informationen sind für die Parlamentarierinnen und Parlamentarier entscheidungsrelevant und in welcher Form sollen ihnen diese zur Verfügung gestellt werden?

Diese Kernfragen, die in den Schweizer Kantonen aktuell für Diskussionen sorgen, lassen erkennen, dass die WoV-Reformen noch nicht zum Stillstand gekommen sind. An der Schnittstelle zwischen Legislative und Exekutive werden Strukturen, Prozesse und Inhalte neu gestaltet und den sich verändernden Anforderungen angepasst. Nicht nur die anfänglich postulierte Dichotomie, sondern auch die Idee der strikten Gewaltentrennung weicht mehr und mehr einer neuen, dem kooperativen Gewaltenteilungsverständnis entsprechenden Staatspraxis, welche, trotz unterschiedlicher Denk- und Handlungslogiken von Politik und Verwaltung, das arbeitsteilige Zusammenwirken beider in den Vordergrund stellt. Dabei ist zu empfehlen, dass sich die Parlamente auf ihre Oberaufsichts-Funktion besinnen und auf operative Eingriffe verzichten.

Regio-Wikis als Instrument der Regionalentwicklung

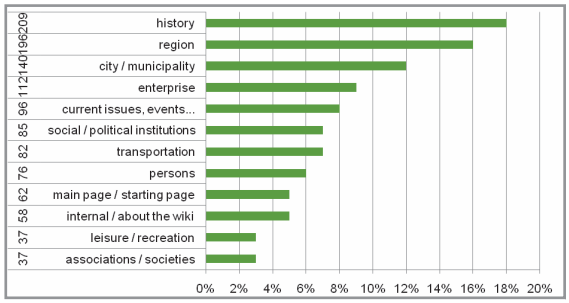
Manfred Walser

Seit etwa drei Jahren experimentieren wir in einem vom IMP-HSG betreuten Regionalentwicklungsprozess mit einem Regio-Wiki (www.wiki.imwalgau.at). Wir wollen am praktischen Beispiel herausfinden, wie gut man das Instrument für das regionale Informationsmanagement und als Beteiligungsinstrument einsetzen kann. Um mehr Hintergrundwissen zu sammeln, analysierten wir zusammen mit dem Vorarlberger Informatiker Ulrich Radzieowski über 50 lokale und regionale Wikis. Die Ergebnisse sind vielversprechend und zum Teil erstaunlich.

Wissen als ‚nicht-materielle Ressource' gewinnt in den Theorien der Regionalentwicklung zunehmend an Bedeutung. Auch der Diskurs um Netzwerke und Governance-Strukturen eröffnet Fragestellungen nach dem Wesen von Austauschprozessen und der Kommunikationsfähigkeit über Systemgrenzen hinweg. In diesem Zusammenhang sind individuelle Lernprozesse und generell das Wissensmanagement in den Fokus der regionalwissenschaftlichen Forschung geraten. Bisher galt die Prämisse, dass derartiges Lernen stark an den physischen Raum gebunden ist, weil es Nähe und persönliche Beziehungen erfordert. Heute erweitert das Internet mit seinen interaktiven Anwendungen (Web 2.0) die räumliche und soziale Dimension solcher Prozesse.

Derartige Entwicklungen zeigen anschaulich, wie technische Innovationen sozialen Wandel hervorbringen. Durch die zahlreichen Anwendungen des ‚social web' entsteht eine Kultur des Teilens und der (oft nur punktuellen) Zusammenarbeit, zu der jeder Interessierte gleichberechtigt beiträgt. Die neuen Internet- Anwendungen erlauben es, sich mit minimalen Transaktionskosten an eine breite Öffentlichkeit zu wenden – eine Möglichkeit, die früher nur Experten und Professionals zur Verfügung stand. Seit dem globalen Erfolg der Online- Enzyklopädie Wikipedia gehören Wikis zu den bekanntesten Web 2.0- Applikationen. Im deutschsprachigen Raum gibt es etwa 80 Wikis mit regionaler bzw. lokaler Ausrichtung, wie ein Überblick der European Regiowiki Society zeigt. Nach eigener Einschätzung ergänzen sie Wikipedia durch Informationen, die nicht von generellem Interesse sind, sondern nur für einen bestimmten Raum Bedeutung haben. Für die empirische Analyse formulierten wir drei Ausgangshypothesen, welche neuen Möglichkeiten Wikis für die regionale Entwicklung bieten könnten. In der empirischen Analyse werteten wir 53 Wikis aus, die aufgrund ihrer Programmierung auf der Basis der Software ‚MediaWiki' vergleichbar sind. Für die Analyse wurden downloads von etwa 224.000 Artikeln herangezogen. Hier eine Auswahl der Ergebnisse:

1. Hypothese 1: Wikis können beim regionalen/lokalen Informationsmanagement helfen und die Menge und Qualität der verfügbaren Information erhöhen.
   Jedes Wiki enthält durchschnittlich ca. 4.300 thematische Artikel und etwa 3.300 hochgeladene Dateien (Fotos, Scans, pdf- Dateien, etc.). Eine inhaltliche Analyse der 25 beliebtesten Seiten von jedem Wiki (=1.200 Seiten gesamt) zeigt ein grosses Interesse an historischen Themen, an Stadt- und Regionsbeschreibungen generell, aber auch an Artikeln über einzelne Events, Unternehmen, Personen, Freizeitangeboten, etc. Die Abbildung zeigt das breite Themenspektrum der ‚TOP 25' Artikel.



TOP 25- Artikel nach Kategorien

2. Hypothese 2: Wikis können neue Akteure zur Mitarbeit motivieren.
   Die Analyse der ‚aktiven User', die innerhalb der letzten 30 Tage oder 500 Änderungen einen Beitrag leisteten, zeigt, dass in einem Monat durchschnittlich 6 Autoren am Werk sind. Etablierte Wikis wie das Karlsruhe-Wiki bringen es in einem Monat auf 35 aktive Autoren.
3. Hypothese 3: Wikis können eine Möglichkeit bieten, dass sich eine Stadt oder Region nach innen und aussen besser darstellen kann.
   Regio-Wikis haben eine grosse Leserschaft. Jedes Regio-Wiki verzeichnet im Jahr im Durchschnitt über 1 Million Zugriffe, wobei jeder TOP 25- Artikel' allein etwa 20.000 mal angeklickt wird.

Die kurze Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse zeigt, dass die Hypothesen durch die empirische Analyse gestützt werden. Das Thema bedarf jedoch noch weiterer Forschung, insbesondere was die Motivation der (überwiegend privaten) Betreiber der Wikis anbelangt. Das Potential von derartigen Web 2.0- Applikationen für regionale Entwicklungsprozesse lässt sich aber zumindest schon erahnen.

Führungsentwicklung in der evangelischen Stiftung Alsterdorf

Hendrik Höver, Johannes Rüegg-Stürm

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf (ESA) erfuhr eine wirtschaftliche Schieflage als Wendepunkt in der Unternehmensentwicklung. Dabei wurde die gewachsene Praxis, wie Entscheidungen getroffen werden, kritisch unter die Lupe genommen. Es zeigte sich, dass diese Entscheidungspraxis nicht in der Lage war, strategische Problemstellungen wirksam zu bearbeiten und Lösungen umzusetzen. Diese Einsicht führte dazu, die Bearbeitungsmuster insbesondere strategischer Entscheidungen grundlegend zu verändern.

Pluralistische Organisationen wie die ESA zeichnen sich typischerweise durch eine heterogene Entscheidungspraxis aus. Im Alltag orientiert sich die Praxis des Entscheidens an unterschiedlichen Rationalitäten mit unterschiedlichen Handlungslogiken, Sinnhorizonten und Erfolgsvorstellungen. Die tradierte Entscheidungspraxis erwies sich in der ESA so lange als „tragbar", als ausreichend Ressourcen verfügbar waren und Strategiearbeit im Sinne einer gezielten Allokation knapper Ressourcen kaum erforderlich war. Als aber die Finanzmittel bei gleichzeitigem Zuwachs an unternehmerischen Opportunitäten knapper wurden, ergab sich daraus eine zunehmende Fülle von *Entscheidungsnotwendigkeiten*, die durch die tradierte *Entscheidungspraxis* in der ESA nicht mehr erfolgreich bewältigt werden konnten. Bei der ESA war über Jahre ein „patriarchalisches" Entscheidungsmuster prägend. Dabei trafen die Geschäftsführer der 23 Tochtergesellschaften (zweite Managementebene) Schlüsselentscheidungen *bilateral*, also in „Vier-Augen-Gesprächen", mit dem zweiköpfigen Vorstand (erste Managementebene). Diese flexible und zeitsparende Form der Entscheidungspraxis war in der Vergangenheit durchaus funktional, weil es kaum je notwendig war, Entscheidungen auf Gesamtsystemebene zu treffen, die gleichzeitig weitreichende Konsequenzen für eine grössere Anzahl Tochtergesellschaften nach sich zogen.

Im Zeitverlauf zeigte sich aber, dass den vermeintlichen Vorteilen dieser Entscheidungspraxis zunehmend gewichtige Nachteile gegenüber standen: Innerhalb der Führungsmannschaft kam die gemeinsame Bearbeitung von kritischen *Schlüsselthemen der Gesamtorganisation* zu kurz. Indem man sich bilateral abstimmte, erfuhren die nicht beteiligten Führungskräfte die Entscheidungsprozesse als intransparente Black Box . Dies verhinderte die Entwicklung einer gemeinsamen Perspektive auf die existenzrelevanten Herausforderungen der Organisation als Ganzes und die Etablierung verbindlicher Regeln zu deren Bearbeitung. In der täglichen Entscheidungspraxis gingen so Verbindlichkeit und Vertrauen unter den Führungsverantwortlichen allmählich verloren.

In kleinen Schritten versuchte man darauf, von bilateralen Entscheidungsmustern auf gemeinschaftliche Formen der Entscheidungsfindung umzustellen. Dazu wurde zunächst die Managementarchitektur verändert: Strukturierte Kommunikationsplattformen sollten dazu beitragen, Entscheidungen auf Basis einer breiten Partizipation unter konsequenter Nutzung des Wissens der Basis zu treffen. Es wurde darauf geachtet, wichtige Herausforderungen hierarchieübergreifend mit den betroffenen Führungskräften zu diskutieren, um auf solider und breit abgestützter Grundlage nachvollziehbare und verbindliche Entscheidungen treffen zu können. Gleichzeitig erweiterte der Stiftungsrat den Vorstand von zwei auf vier Personen.

Damit wurde das Treffen von Entscheidungen anspruchsvoller, weil Problemstellungen von nun an viel kontroverser diskutiert wurden. Gleichzeitig konnte durch den Einbezug vieler Führungskräfte breit verteiltes Wissen besser für den Entscheidungsprozess mobilisiert werden. Zudem steigerte die Möglichkeit der Mitwirkung das Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten und damit die Wahrscheinlichkeit einer verlässlichen Umsetzung getroffener Entscheidungen. So gelang es der ESA in diesem fragilen Entwicklungsprozess, die inhaltliche Qualität ihrer strategischen Entscheidungen deutlich zu verbessern.

Zusammenfassend zeigt sich in dieser Fallstudie, dass Führungsentwicklung *nicht* primär an der *einzelnen Person* ansetzen sollte, sondern an der Entwicklung und Stärkung *gemeinschaftlicher Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit*. Eine solche Perspektive wirkt entlastend, indem sie nicht die „defizitäre" Führungsperson, sondern *defizitäre Formen der Kommunikation* in den Fokus der Entwicklungsanstrengungen stellt. In diesem Sinne ist Führungsentwicklung immer auch *Kulturentwicklung*. So verstanden ist Führungsentwicklung etwas *gemeinschaftlich Praktisches*: Nur im *kollektiv-experimentell-reflexiven Einüben* einer neuen Praxis am Beispiel ganz konkret anstehender strategischer Entscheidungen besteht Aussicht auf gelingende Führungsentwicklung.

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 einnimmt oder dafür vorgesehen ist,
- 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 nächste Studiengang startet im Frühjahr 2014 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

Controlling für Manager

Das Kompaktseminar zu den Stellhebeln finanziellen Erfolgs

Seminarleitung:
Prof. Dr. Stefan Sander

In diesem Seminar lernen Sie die wichtigsten Grundlagen und Zusammenhänge eines führungsorientierten Controlling, gewissermassen die „Basic of Controlling for Non-Financials.“ Dazu gehört insbesondere:

- Ein modernes Controlling-Verständnis mit Klärung der Rollen und Verantwortung der Führungskräfte und des Controller (-Bereichs) in einem modernen Controlling-Prozess
- Grundkenntnisse zum Aufbau und zur Aussagekraft der externen Berichterstattung (Bilanz, Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung, Kennzahlenanalyse, Bilanz- und Erfolgsanalyse, Unternehmenswertsteigerung als finanzieller Erfolgsmassstab)
- Das Ausloten von Möglichkeiten (und Grenzen) zur Messung der Unternehmenswertsteigerung und die Diskussion der Zusammenhänge zwischen Finanzplanung, Finanzierung und Investitionsplanung
- Die Erläuterung von Aufbau und Nutzen eines modernen betrieblichen Rechnungswesens einschliesslich Management-Informationssystem
- Das Kennenlernen konkreter Steuerungsmöglichkeiten der betrieblichen Wertschöpfung anhand einer integralen Fallstudie, mit Hilfe von Deckungsbeitrags- und Break-even-Analysen, der Analyse von Make-or-buy-Entscheidungen und der Ermittlung der Prozesskosten

Datum: **16.-19. September 2013**
Ort: **Hotel Heiden, Heiden**
Preis: **CHF 4‘200.00**

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

Anmeldeschluss:
16. August 2013

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Autorenverzeichnis

Matthias Ammann
wiss. Assistent, Forschungszentrum Public Management and Governance

Prof. Dr. Pietro Beritelli
Titular-Professor für Tourismus, Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Alexandra Collm
Projektleiterin, Forschungszentrum Public Management and Governance

Ali Asker Gündüz
wiss. Assistent, Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Hendrik Höver
Berater und Dozent für Management in Diakonie und Sozialwirtschaft, promovierte am IMP-HSG im Forschungszentrum Organization Studies

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

Barbara Riegler
wiss. Assistentin, Forschungszentrum Tourism and Transport

Adrian Riser
wiss. Assistent, Forschungszentrum Regional Science

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
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Regional Science

Dr. Roger Sonderegger
Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Manfred Walser
Projektleiter, Forschungszentrum Regional Science

Dr. Andreas Wittmer
Vizedirektor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Bildnachweis

Marc Schlumpf, www.icarus-design.ch: Titel

Schweizerische Bundesbahnen (SBB): Inhaltsverzeichnis

www.fotolia.com:
S. 4; S. 8; S. 12; S. 14; S. 15

Flickr: Joachim S. Müller (CC BY-ND 2.0): S. 16

Manfred Walser: S. 18 und Inhaltsverzeichnis

Stadt Zürich: S. 25

Universität St.Gallen; Credit: Hannes Thalmann: S. 26

IMPRESSUM

ISSN 2235-3844

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
Dezember 2013
zum Thema
„Management“

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