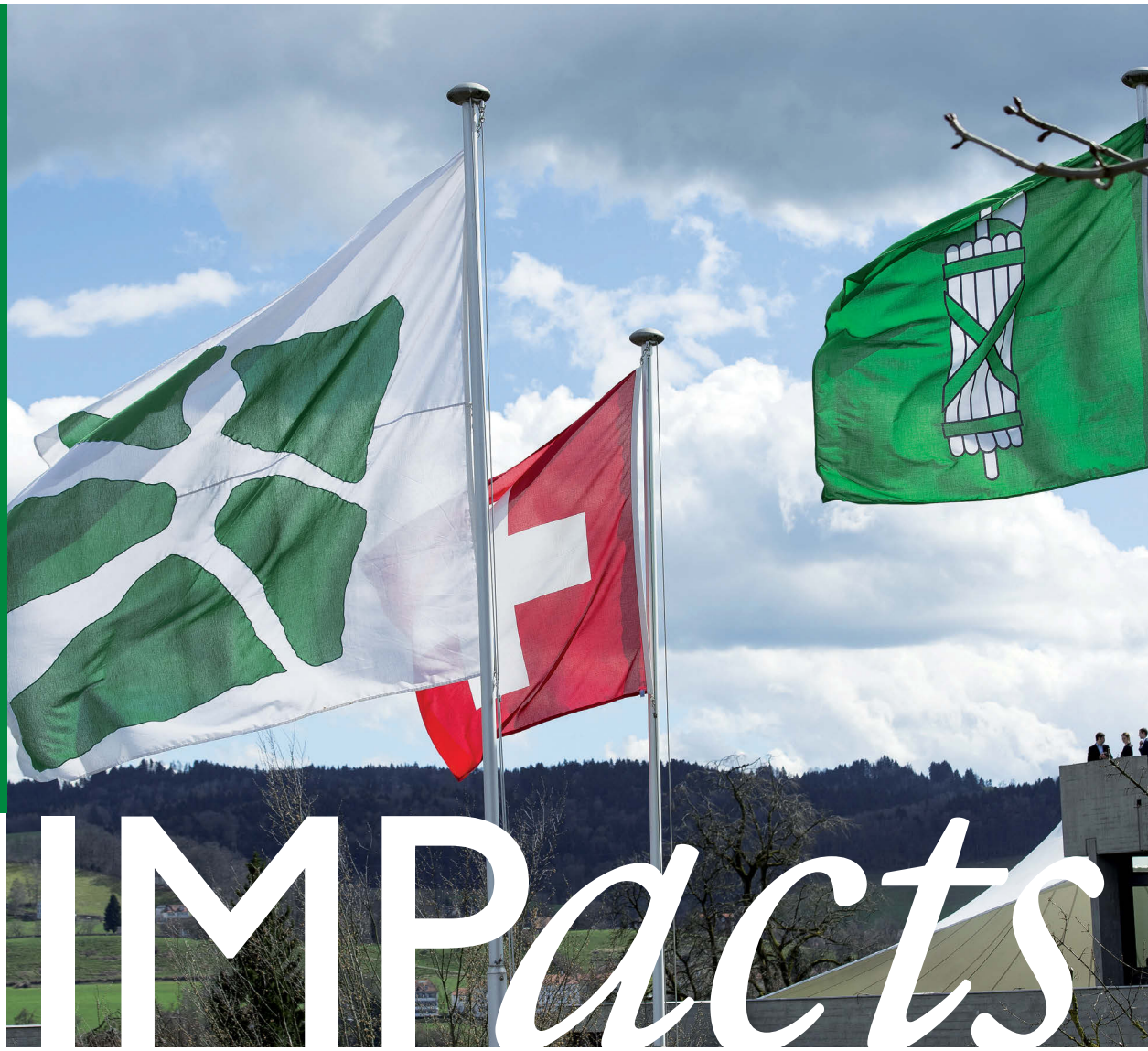
Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

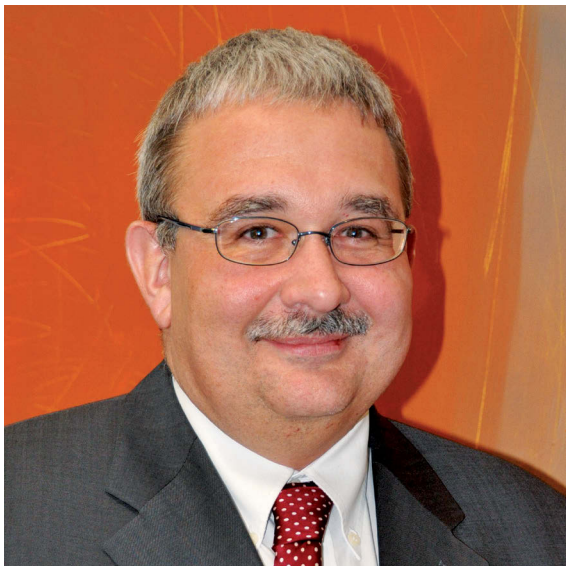


IMP*acts*

Embeddedness

IMP*acts* Ausgabe 08 – Dezember 2014

Embeddedness



Prof. Dr. Christian Laesser

Embeddedness bezeichnet das Ausmass, zu welchem ökonomische Aktivitäten durch nicht-ökonomische Institutionen und Akteure beeinflusst werden bzw. mit diesen interagieren.
Der Begriff wurde vom ungarisch-österreichischen Wirtschaftshistoriker Karl Polanyi (1886-1964) im Rahmen seiner substantivistischen Theorie geprägt (vgl. The Great Transformation; 1944). Der Startpunkt liegt in der Begrifflichkeit von Ökonomie, welche gemäss Polanyi zwei Bedeutungen haben kann (entsprechend haben sich sodann auch zwei Positionen in einer eher anthropologischen Debatte herausgebildet):
Die formale (neoklassische) Bedeutung von Ökonomie nimmt Bezug auf die Logik der individuellen rationalen Handlung und der hierbei vorherrschenden rationalen Auswahl in einer Situation mit knappen Gütern mit dem Ziel der Nutzenmaximierung. Triebfedern in Wirtschaft und Gesellschaft sind Ökonomisierung, Maximierung und Optimierung (Vertreter dieser Seite der Debatte: Formalisten).
Die substantivistische Bedeutung stellt weder individuelle rationale Entscheidungsfindung noch Nutzenmaximierung in den Vordergrund. Es wird vielmehr gefragt, wie Individuen in Wechselbeziehung mit ihrer sozialen und natürlichen Umwelt überleben. Die Strategie zur Existenzsicherung basiert auf Anpassung gegenüber diesen Umwelten sowie eigenen materiellen Voraussetzungen; ein Prozess, welcher Nutzenmaximierung beinhalten kann aber nicht muss. Ökonomie erklärt hiernach, wie Gesellschaften ihre materiellen Bedürfnisse befriedigen (Vertreter dieser Seite der Debatte: Substantivisten).
Diese beiden Gruppen näherten sich anfangs der achtziger Jahre auf Basis des vom Soziologen Mark Granovetter (1985) vorgebrachten Neo-Substantivismus an. Er argumentierte dahingehend, dass ökonomische Aktivitäten selbst in reinen marktwirtschaftlichen Gesellschaften nicht völlig unabhängig von Umwelten, in welchen sie eingebettet sind, ausgeübt werden können. Formalisten sähen ökonomische Aktivitäten zu individualistisch und damit „undersocialized“, Substantivisten dagegen zu vergesellschaftet, d.h. „over-socialized“. Akteure entscheiden weder als Atome ausserhalb eines gegebenen Kontextes, noch lassen sie sich sklavisch von durch Normen und Status gegebenen Skripten leiten. Die Zweckbestimmung ihrer Handlungen kann vielmehr abgeleitet werden aus einem konkreten, andauernden System sozialer Beziehungen.
So viel zur Begrifflichkeit.
4 Beiträge nehmen sich des Themas ‚Embeddedness‘ aus unterschiedlichen Perspektiven an. Roland Scherer diskutiert die Bedeutung der Interaktion zwischen Wissensträgern sowie den lokalen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft als Grundlage für die nachhaltige, auf Innovationen zielende Entwicklung einer Region. Thomas Bieger zeigt auf, wie sich die meisten Unternehmen gleichermassen mit regionalen und internationalen Spezifika ihres Geschäfts auseinandersetzen müssen. Ralf-Eckhard Türke und Kuno Schedler illustrieren, wie Embeddedness die Sichtweise auf eine Organisation verändern kann. Johannes Rüegg-Stürm schlägt in seinem Beitrag vor, Management vermehrt als reflexive Praxis zu verstehen und hierbei dem meist gewachsenen Voraussetzungsreichtum Rechnung zu tragen. Zu guter Letzt: Unsere Bilderauswahl trägt dem Thema Embeddedness aus Sicht der Universität als mit der Region interagierende Institution ebenfalls Rechnung.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.
Beste Grüsse und Wünsche für die bevorstehenden Feiertage und das neue Jahr.

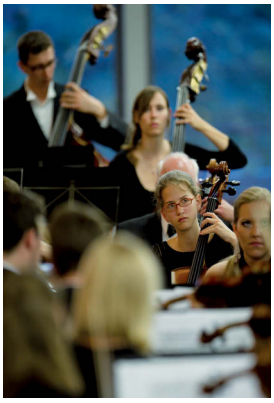
Prof. Dr. Christian Laesser
Direktor IMP-HSG

INHALT

4
Zwischen regionaler Einbindung und internationalem Wettbewerb

8
Regionale Verankerung – Ein Erfolgsfaktor in der Globalisierung

12
Embeddedness verändert die Sicht auf die Organisation



16
Management als reflexive Gestaltungspraxis

Editorial 1

Inhalt 2

Zwischen regionaler Einbindung und internationalem Wettbewerb 4
Roland Scherer, Kristina Zumbusch

Regionale Verankerung – Ein Erfolgsfaktor in der Globalisierung 8
Thomas Bieger

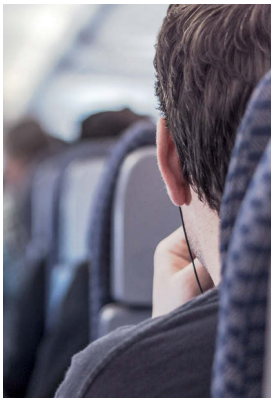
Embeddedness verändert die Sicht auf die Organisation 12
Ralf-Eckhard Türke, Kuno Schedler

Management als reflexive Gestaltungspraxis 16
Matthias Mitterlechner, Johannes Rüegg Stürm

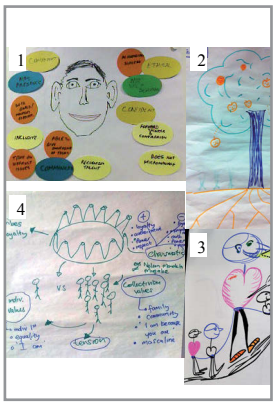
IMP*actuel* 20
Veranstaltungen und Publikationen

Mass Customization bei Transportdienstleistungen 22
Daniel Bazzi

Blended Problem-based Learning: Praxisnaher, interaktiver Unterricht am Fallbeispiel Gossau 23
Angela Eicher, Kuno Schedler



22
Mass Customization bei Transportdienstleistungen



25
Bilder der Führung

28
Governing the Sustainability Transition

29
Blick in die Zukunft – die Bodenseeregion im Jahr 2030

Female Board Pool: Ausbildung und Vernetzung von Verwaltungsrätinnen 24
Martin Hilb

Bilder der Führung 25
Tina Kiefer

Nächste Schritte im Destinationsmanagement der 3. Generation 26
Stephan Reinhold, Pietro Beritelli und Christian Laesser

Interview mit Prof. Dr. Jürgen Mlynek, dem Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft 27
Thomas Schumacher

Governing the Sustainability Transition 28
Manfred Walser

Blick in die Zukunft – die Bodenseeregion im Jahr 2030 29
Kristina Zumbusch

Seminarankündigungen 30

Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis 32

Zwischen regionaler Einbindung und internationalem Wettbewerb

Roland Scherer, Kristina Zumbusch

Derzeit bestimmt in der Schweiz ein neuer Begriff die regionalpolitischen Diskussionen: das regionale Innovationssystem (RIS). Die zukünftige Regionalförderung im Rahmen der Neuen Regionalpolitik ab 2016 fokussiert stark auf die Unterstützung von Innovationsprozessen im Rahmen dieser Systeme, in denen Hochschulen und Forschungseinrichtungen wichtige Akteure sind, von deren „Wissen" die regionalen Unternehmen profitieren können. Von Seiten der Politik – nicht nur in der Schweiz - werden also zunehmend Anforderungen an die regionale „Embeddedness" von Forschungsinstitutionen gestellt. Gleichzeitig stehen diese aber in einem weltweiten Wettbewerb mit anderen Forschungseinrichtungen um Finanzmittel, um Wissenschaftler und auch um Studierende. Wie können Forschungseinrichtungen mit diesem Spannungsfeld umgehen? Oder ist es vielleicht kein Spannungsfeld, sondern ein komplementäres Verhältnis?

Die hohe Bedeutung, die regionalen Innovationssystemen heute in den regionalpolitischen Diskussionen zukommt, resultiert aus dem grundlegenden Paradigmenwechsel in der Regionalwissenschaft, der seit etwa der Jahrtausendwende festzustellen ist. Schon seit langem stellt sich die Regionalwissenschaft die Frage, welche Faktoren einen positiven Einfluss auf die Entwicklung einer Region haben oder wieso sich Regionen so und nicht anders entwickeln. Nach den klassischen Theorien, die u.a. auf den Arbeiten von David Ricardo, Alfred Thünen oder Alfred Weber basieren, resultiert die regionale Entwicklung vor allem aus dem Vorkommen und der Inwertsetzung der klassischen Produktionsfaktoren Kapital, Arbeit oder natürlichen Ressourcen. Ebenso gelten die Marktnähe und die (verkehrliche) Erreichbarkeit als massgebliche Faktoren in diesen Modellen. In den neueren regionalwissenschaftlichen Theoriemodellen verlieren diese klassischen Standortfaktoren zunehmend an Bedeutung, in den Mittelpunkt rückt hingegen der Begriff des Wissens: "Thus the balance between knowledge and resources has shifted so far towards the former that knowledge has become by far the most important factor determining standards of living – more important than land, capital, or labour" (Cooke and Leydesdorff 2006).

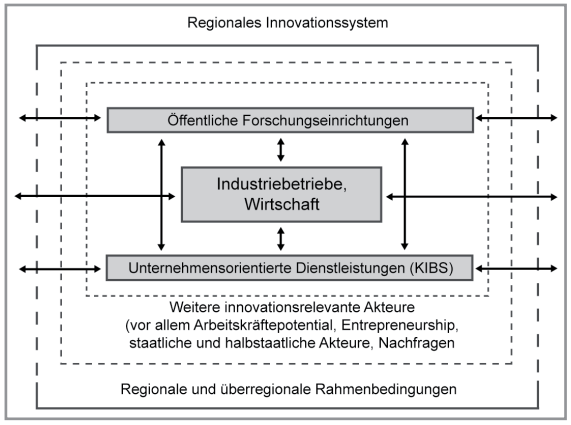
«... die Lernfähigkeit einer Region wird als zentraler Erfolgsfaktor ihrer zukünftigen Entwicklung angesehen.»

In all den neuen theoretischen Konzepten, aus denen sich konkrete Anforderungen für eine erfolgreiche Entwicklung von Standorten ableiten lassen, kommt dem Bereich Wissen eine besondere Bedeutung zu. Wissen stellt die zentrale Ressource dar, die langfristig für den (wirtschaftlichen) Erfolg einer Region verantwortlich ist. Erfolgreiche Regionen sind heute die, denen es am besten gelingt, das vorhandene Wissen gezielt für die eigene Entwicklung zu nutzen. Das heisst, die Lernfähigkeit einer Region wird als zentraler Erfolgsfaktor ihrer zukünftigen Entwicklung angesehen. Die Lernfähigkeit bezieht sich darauf, dass Standorte in der Lage sein müssen, sich den veränderten regionalen und globalen Rahmenbedingungen laufend anzupassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die Schaffung von Wissen und der Austausch dieses Wissens werden damit zu zentralen Erfolgsfaktoren einer Region.

Regionale Innovationssysteme als Entwicklungshelfer

Doch auch die regionalpolitischen Modelle zur Bedeutung von Wissen für die regionale Entwicklung haben sich im Laufe der letzten Jahre verändert. Standen zu Beginn Konzepte wie die „Lernende Region" oder die „Clusterförderung" im Fokus, wird heute vor allem über die bereits genannten RIS, die regionalen Innovationssysteme, als dem „Zaubermittel" für eine erfolgreiche Regionalentwicklung diskutiert. Dabei ist der Begriff RIS aber ein Plastikwort: Obwohl es keine allgemein anerkannte Definition gibt, wird er gerne in politischen – aber auch wissenschaftlichen – Diskussionen verwendet und jeweils mit eigenen Inhalten gefüllt. Unbestritten ist, dass ein regionales Innovationssystem die Gesamtheit der Akteure und Institutionen umfasst,

die zur Entwicklung, Diffusion und Vermarktung von Erfindungen bzw. neuen Technologien, und somit von Wissen, beitragen. Ein regionales Innovationssystem setzt sich demnach aus der Gesamtheit an innovationsdeterminierenden Akteuren aus dem Wissenschafts- und Forschungsbereich, den regionalen Unternehmen und Arbeitskräften sowie den entsprechenden Transferstellen zwischen diesen verschiedenen Systemen zusammen. Zum regionalen Innovationssystem werden aber nicht nur diese Akteure gezählt, sondern auch die Politik staatlicher Akteure und anderer Organisationen (Kammern, Verbände, Gewerkschaften etc.) und die für Innovationsaktivitäten relevanten rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen (institutionelle Eigentumsrechte, Arbeitsrecht usw.). Diese stellen die regionalen und nationalen Rahmenbedingungen für ein RIS dar und beeinflussen die dort stattfindenden Prozesse stark. Regionale Innovationssysteme definieren sich damit aus den teilnehmenden Akteuren, den stattfindenden (Kommunikations-)Beziehungen zwischen diesen und den jeweiligen regionalen Rahmenbedingungen.



Wesentliche Akteure und Beziehungen eines regionalen Innovationssystems (Quelle: Fritsch 2013)

Innerhalb eines regionalen Innovationssystems spielen die öffentlichen Forschungseinrichtungen eine zentrale Rolle, und zwar unabhängig davon, ob es sich um eine Universität, eine Fachhochschule oder eine öffentliche Forschungseinrichtung handelt wie z.B. die Eidgenössische Materialprüfungsanstalt EMPA hier in St.Gallen. Sie sind einerseits die Wissensgeneratoren in diesem System, andererseits sind sie auch die regionalen Hubs in die internationale Forschungslandschaft und ermöglichen so den Zugriff auf die heute globalen Forschungsnetzwerke und das dort vorhandene Wissen. Auf der anderen Seite stehen die Unternehmen in der Region mit ihrem spezifischen Wissensbedarf, aber auch mit ihren betriebsinternen Wissensgeneratoren, d.h. ihren eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder auch mit ihren eigenen Marktforschungsabteilungen. Darüber hinaus gibt es heute in den allermeisten Regionen spezialisierte Einrichtungen der Wissensvermittlung zwischen den Unternehmen und den Forschungseinrichtungen. Die reine Existenz dieser verschiedenen Akteure innerhalb einer Region allein macht aber noch kein regionales Innovationssystem aus. Erst wenn zwischen diesen verschiedenen Akteursgruppen Kommunikationsbeziehungen bestehen und Wissen auch wirklich ausgetauscht wird, kann ein regionales Innovationssystem erfolgreich wirken. Dies funktioniert nicht immer und überall. Was sind nun die Gründe dafür, dass es in manchen Regionen gelingt, die regionalen Forschungseinrichtungen produktiv in die regionale Entwicklung einzubinden und sie mit den regionalen Unternehmen zu vernetzen?

Ein Hauptgrund hierfür ist sicherlich, dass Forschungseinrichtungen oftmals eine Erfolgslogik haben, die nicht oder nur begrenzt auf die Region und die Bedürfnisse der regional ansässigen Unternehmen Rücksicht nimmt. Exemplarisch zeigt dies die Aussage eines renommierten Schweizer Ökonomieprofessors Anfang der 1990er Jahre: „Erfolgreiche Universitäten sind demnach per Definition immer international, ja sogar global, ausgerichtet. Sie stehen in einem ständigen Wettbewerb mit anderen Forschungseinrichtungen weltweit. Die Standortregion ist für einen Wissenschaftler meist kein relevanter Bezugsraum.“ Diese Aussage hat heute noch in einem gewissen Masse Gültigkeit, denn Universitäten und andere Forschungseinrichtungen definieren sich weiterhin über ihr internationales Renommee, die internationalen Forschungserfolge und entsprechende Rankings. Nur so können sie sich im Wettbewerb um die besten Forschenden, die notwendigen Forschungsmittel und schlussendlich auch um die leistungsfähigsten Studierenden behaupten.

In den vergangenen Jahren sahen sich die Forschungseinrichtungen nun zunehmend mit Forderungen einer stärkeren regionalen Einbindung konfrontiert. Die Ursachen hierfür liegen zum einen in den bestehenden Finanzierungsstrukturen der Forschungseinrichtungen, vor allem der Universitäten. Gerade in der Schweiz leisten die Standortkantone einen grossen finanziellen Beitrag. Wie in anderen Politikfeldern auch, wird demzufolge der Anspruch laut, dass die Einrichtungen für die Regionen einen entsprechenden Nutzen generieren. Auf der anderen Seite orientiert sich die regionale Wirtschaftspolitik immer mehr am Modell der regionalen Innovationssysteme und in diesem Modell spielen die öffentlichen Forschungseinrichtungen, wie zuvor dargelegt, eine zentrale Rolle. Auch hier wird von der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft erwartet, dass die Forschungseinrichtungen ihre Aufgabe für die regionale Entwicklung aktiv wahrnehmen. Die Forschungseinrichtungen und vor allem auch die Forschenden in diesen Einrichtungen stehen damit in einem Spannungsfeld zwischen internationalem Forschungswettbewerb und regionaler Einbindung. Dieses Spannungsfeld kann positiv gestaltet werden, wenn beide Zielsetzungen, also das internationale Forschungs-

renommee und die regionale Verankerung nicht als Gegensatz verstanden werden, sondern als komplementäre Elemente eines Gesamtsystems. Die erste Voraussetzung für eine erfolgreiche regionale Verankerung ist deshalb, dass die Region die Hauptaufgabe der Forschungseinrichtung, nämlich internationale Forschung zu betreiben, akzeptiert. Aber auch die Forschungseinrichtung selbst muss ihre Rolle innerhalb einer Region und damit innerhalb eines regionalen Innovationssystems annehmen und aktiv umsetzen.

Synergien zwischen Forschung und Region

Ein Mehrwert sowohl für die Forschungseinrichtungen bzw. Hochschulen als auch für ihre Standortregionen kann dann geschaffen werden, wenn Synergien zwischen dem „System Forschung" und dem „System Region" entstehen. Gelingt es, die Bedürfnisse der Region in das Angebot der Forschungseinrichtungen und Hochschulen zu integrieren, so kann dies zu einem dynamischen Prozess und einem Austausch von Kompetenzen führen, der die Innovations- und Lernfähigkeit sowohl der Hochschulen als auch der Region erhöht und zu einem Mehrwert für beide Seiten führt: „The successful university will be a learning organisation in which the whole more than the sum of its parts and the successful region will have similar dynamics in which the university is a key player". (Goddard 2000: 7).

Die Schnittmenge zwischen dem System Forschung und dem System Region muss sich gesamthaft auf verschiedene Bereiche beziehen, in denen sich Wirkungszusammenhänge zwischen Forschungseinrichtung und ihren Standortregionen identifizieren lassen. Folgende Wirkungsfelder können hier identifiziert werden:

- Monetäre Effekte
- Arbeitsplatzeffekte
- Innovations- und Wissenstransfer
- Unternehmenslandschaft
- Aus- und Weiterbildung
- Sozio-kulturelles Leben
- Image und Identität

In all diesen Feldern bestehen wechselseitige Beziehungen zwischen den Forschungseinrichtungen und den jeweiligen Regionen, die für beide Seiten jeweils einen Mehrwert generieren können. Dies setzt aber voraus, dass beide Seiten eng und auf gleicher Augenhöhe miteinander kooperieren. Eine derartige Kooperation stellt aber eine Reihe von Anforderungen an beide Seiten. In Anlehnung an Goddard (2000) bedeutet dies für die Forschungseinrichtungen, dass sie

- ihren Blick nicht nur auf globale Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch auf die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Standortregion richten,
- eine Verbindung zwischen den regionalen Anforderungen und ihrem Angebot im Bereich Lehre, Forschung und Dienstleistung schaffen,
- in den Dialog mit regionalen Akteuren treten,
- Forschungsergebnisse in den regionalen Entwicklungsprozess transferieren,
- gemeinsam mit regionalen Akteuren und Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die attraktiv sind für kreative und wissensbasierte Institutionen und Einrichtungen,
- einen Prozess der Self-evaluation initiieren, in dem sie ihren Beitrag zur regionalen Entwicklung überprüfen.

Entscheidend für den Beitrag der Forschungseinrichtungen zur regionalen Entwicklung ist, dass sie sich selber für die Entwicklung ihrer Standortregion mitverantwortlich fühlen und von einer passiven in eine aktive Rolle wechseln. Aber auch die regionalen Akteure müssen umdenken und die Forschungseinrichtungen als Partner in Fragen der Regionalentwicklung wahrnehmen und in entsprechende Entwicklungsprozesse integrieren. Das Vorhandensein einer Forschungseinrichtung und das bereitgestellte Angebot alleine reichen nicht aus, sondern die regionalen Akteure müssen dieses Angebot auch abrufen und ihre Anforderungen an die Forschungseinrichtungen formulieren. Beide Seiten müssen sich ihre Verantwortung für die regionale Entwicklung bewusst machen und entsprechende Massnahmen ergreifen, um die Voraussetzungen für einen erfolgreichen, gemeinsam getragenen Regionalentwicklungsprozess zu schaffen. Um die Partnerschaft zwischen Forschungseinrichtungen und ihren Standortregionen nachhaltig und dauerhaft erfolgreich zu gestalten, müssen darum Mechanismen und Prozesse etabliert werden, die es ermöglichen, dass die Forschungseinrichtungen zu einem zentralen Akteur des jeweiligen regionalen Innovationssystems werden können.

Die Universität St.Gallen kann, wie die aktuelle Begutachtung im Rahmen des Business-School-Impact-Survey der European Foundation for Management Development (EFMD 2014) deutlich gezeigt hat, als Vorbild genommen werden, wie ein Forschungszentrum erfolgreich international tätig und gleichzeitig stark mit der Region verbunden ist.

Quellen

Cooke, P., and Leydesdorff, L. (2006): Regional development in the knowledge-based economy: the construction of advantage. The Journal of Technology Transfer, 31(1), 5-15.

EFMD (2014): Business-School-Impact-Survey der European Foundation for Management Development. Pilot study for the University of St.Gallen. St. Gallen.

Fritsch, M. (2013): Das regionale Innovationssystem. In: Pasternack, P. (Hrsg): Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen. Halle. Seite 15 - 18

Goddard, J.B. (2000): The response of HEIs to regional needs. Newcastle upon Tyne, UK

Regionale Verankerung – Ein Erfolgsfaktor in der Globalisierung

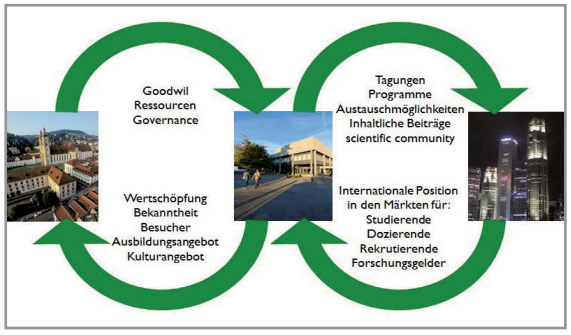
Thomas Bieger

„Regional Embeddedness", die Verankerung von Unternehmen und Organisationen in einer Region, ist daran, was vordergründig paradox erscheinen mag, gerade im Zeitalter der Globalisierung zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren zu werden. „Die synergetische Weiterentwicklung von regionaler Verankerung und internationaler Ausstrahlung" sind nicht nur gleichrangige Ziele der Universität St.Gallen. Immer mehr private, global ausstrahlende Unternehmen „managen" ihre regionale Verankerung bewusst und zielgerichtet. Welches sind die Triebkräfte, die hinter diesem zunehmenden Bedarf einerseits für die Erschliessung internationaler und sogar globaler Märkte stehen, anderseits den Bedarf in Bezug auf lokale Verankerung steigern lassen? Wie kann die regionale Verankerung gestärkt werden? Diesen beiden Fragen geht der folgende Beitrag nach.

Die Jungfraubahnen sind als grösstes Unternehmen der Bergbahnbranche und des Incoming Tourismus in der Schweiz eigentlich ein klassisches Infrastrukturunternehmen – eine utility company, das mit seinen Bergbahnen seine Assets, ähnlich wie auch ein Flughafen oder ein Kraftwerk, in einer engen Region fixiert hat. Über ihre Mitarbeitenden, die zum Teil schon über Generationen im Unternehmen arbeiten, über das Management, vor allem aber über das Produkt, die Bergerlebnisse im Jungfraugebiet, und die für die Existenz des Unternehmens notwendigen regionalen Kooperationen mit den Destinationen und deren Hotellerie sind die Jungfraubahnen ein regional stark verankertes Unternehmen. Heute ist jedoch der Tourismusmarkt ein Nachfragemarkt. Die Nachfrage in traditionellen Märkten, wie dem Markt für Wintersportaufenthalte oder Sommerferien aus den nahegelegenen europäischen Quellmärkten, geht zurück. Gleichzeitig intensiviert sich der Wettbewerb, indem neue Anbieter, bspw. aus Osteuropa, in den Ski- und Bergferienmarkt eindringen. Oft ist diese Konkurrenz auch direkt oder indirekt staatlich unterstützt.

«Die Hauptherausforderung für das Management ist es heute, die Strategien der internationalen Ausrichtung mit denen der regionalen Verankerung zu verbinden.»

Die Jungfraubahnen können deshalb nur eine ausreichende Nachfrage generieren und damit für die Region Wert schaffen, wenn sie neue Wachstumsmärkte erschliessen und dazu international, ja sogar global, ausstrahlen. Dank der langjährigen und äusserst professionellen Bearbeitung asiatischer Quellmärkte sind die Jungfraubahnen und insbesondere das Jungfraujoch Top of Europe zu einer globalen Marke geworden.



Internationalisierung dank regionaler Verankerung am Beispiel Universität St.Gallen

Dank der guten regionalen Verankerung mit den notwendigen Kooperationen können attraktive Produkte gewährleistet werden. Dank der internationalen Ausstrahlung auf neue Wachstumsmärkte kann eine ausreichende Nachfrage und damit eine ausreichende regionale Wertschöpfung erreicht werden (vgl. Abbildung).

Regional verankerte Unternehmen müssen sich vermehrt internationalisieren – internationale vermehrt regional verankern

Die Situation stellt sich heute für praktisch alle Utility Unternehmen und auch Unternehmen des öffentlichen Sektors, die traditionell vor allem für den regionalen Markt produziert haben, ähnlich. Sie müssen eine überregionale, oft auch internationale Ausstrahlung

entwickeln. Unternehmen, die wie die KWO Wasserkraftwerke im Grimselgebiet betreiben, sichern durch Massnahmen wie den Ausbau regionaler Tourismusprodukte ihre regionale Verankerung als Grundlage für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Dies hilft nicht nur, das Unternehmen als attraktiven regionalen Arbeitgeber zu positionieren, sondern auch die notwendige Akzeptanz für den Ausbau und Erweiterungsprojekte zu sichern. Gleichzeitig muss das Management eine auf die Entwicklung der internationalen Energiemärkte ausgerichtete Strategie verfolgen und Leistungen überregional vermarkten. Regionalspitäler müssen mindestens in einzelnen Bereichen herausragende Leistungen erbringen, um Privatpatienten von ausserhalb anziehen zu können. Diese zusätzlichen Einnahmen schaffen nicht nur regionale Wertschöpfung, sondern sind auch Voraussetzung, um qualifiziertes Personal in die Region zu holen und dort zu halten. Da sich die wichtigsten strategischen Märkte, insbesondere die Märkte für hervorragende Forschungs- und Lehrkräfte sowie für Forschungsmittel, globalisieren, muss auch die Universität St.Gallen mindestens mit einzelnen Bereichen weltweit ausstrahlen. Gleichzeitig ist sie auf eine gute regionale Verankerung und eine Akzeptanz im politischen Raum angewiesen. Umgekehrt sind international tätige Unternehmen wie Banken oder Pharmaunternehmen verstärkt auf eine Verankerung in ihrer Homebase angewiesen. Sie erhalten von ihrem Standortland die Betriebsbewilligung und gerade auch in einem Umfeld intensivierter strategischer Handelspolitik politische und rechtliche Unterstützung. Die Kultur der Homebase ist oft auch ein wichtiges Element der Unternehmenskultur. „Embeddedness matters“, offensichtlich auch für vordergründig globale Unternehmen.

Deregulierung als Motor der Internationalisierung

Nachdem seit den 80er Jahren der Fokus in der Betriebswirtschaft vor allem auf der Erforschung von Internationalisierungs- und Globalisierungsstrategien lag, scheint jetzt das Pendel umzuschlagen. Es ist ein wachsendes Interesse an Strategien und Erfolgsfaktoren der regionalen Verankerung festzustellen. Nachdem in internationalen Konzernzentralen lange Zeit der Fokus auf der Rekrutierung internationaler Spitzenkräfte lag und auch regional verankerte Utility Unternehmen sich primär auf den Erwerb von Kompetenzen in Bezug auf Internationalisierung fokussierten, geht es heute wieder um die vermehrte Pflege der sozialen, politischen und wirtschaftlichen Verflechtung mit der Region.

Die Triebkräfte der Globalisierung sind weitgehend klar. Durch Deregulierung und neue Technologien wurden internationale Märkte nicht nur für Produkte und Produktionsfaktoren, sondern immer mehr auch für Teilleistungen, Halbfabrikate und somit einzelne Elemente von Wertschöpfungsketten geschaffen. Einzelne Unternehmen mussten sich, um auf den internationalen Märkten im zunehmenden Wettbewerbsdruck bestehen zu können, auf die Wertschöpfungskettenelemente konzentrieren, die sie besonders gut, resp. besonders günstig leisten konnten. Tendenziell nimmt der Leistungserstellungsbereich, das, was ein Unternehmen selbst herstellt, ab, während gleichzeitig in immer mehr Industrien der Leistungsbereich, d.h. die Leistung gegenüber den Kunden in Form eines Produktes oder einer integrierten Problemlösung, umfassender wird. Unternehmen sind so gezwungen, ihre immer kleineren Teilleistungen auf immer grösseren Märkten anzubieten und/oder zu integrierten Problemlösungen zu kombinieren.

Während es so für die zunehmende Orientierung von Organisationen auf internationalen Märkten klare ökonomische Triebkräfte gibt, sind die Ursachen der stärkeren Orientierung an regionaler Verankerung noch unklarer und diverser. Thesenartig können verschiedene Entwicklungen angeführt werden:

- Auf kultureller Ebene die (wieder) zunehmende Orientierung an lokalen und regionalen Kulturen. Diese zeigt sich bei der Zunahme der Nachfrage nach regionalen Produkten, nicht nur bei Lebensmitteln, sondern auch bei dauerhaften Konsumgütern wie z.B. Möbeln. Die Ursache dafür kann in einer Gegenbewegung zur Globalisierung und der Suche neuer Identitätsquellen in einem global village gesehen werden (vgl. u.a. Steenkamp & de Jong, 2010).
- Auf politischer Ebene die Erstarkung impliziter oder expliziter Formen demokratischer Entscheide auf regionaler Ebene. In vielen Regionen, von British Columbia bis zu traditionellen direkten Demokratien wie der Schweiz, werden wieder vermehrt Volksbefragungen und Referenden durchgeführt. Gleichzeitig ergeben sich durch die Entwicklung der sozialen Medien Plattformen für informelle Meinungsmärkte und schlussendlich öffentliche Meinungsbildung. Organisationen können damit rasch einer kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt sein, die direkt (bspw. Ablehnung eines für die Erweiterung einer Fabrikanlage notwendigen Planungsvorhabens an der Urne) oder indirekt („Shit Storms“ mit Reputationsschaden) sanktionieren kann (vgl. dazu auch Krempa, 2010).
- Auf volkswirtschaftlicher Ebene ist mit der Finanz- und nachfolgenden Staatskrise eine Zunahme von Handelshemmnissen zu verzeichnen (vgl. auch Evenett, 2010). Einzelne sehen sogar ein Ende der Globalisierung (vgl. Stephens, 2014). Auf alle Fälle zeigt sich, dass immer mehr Staaten und Regionen Instrumente einer strategischen Industrie-, Handels- und Standortpolitik einsetzen. Im Wettbewerb um Standorte von durch Netz- und anderen Skaleneffekten geprägten Industrien geht es darum, möglichst gute Voraussetzungen zu schaffen durch den selektiven Ausbau von Infrastruktur, Staatsaufträgen und Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Für Unternehmen ist es entscheidend, an

der Gestaltung dieser strategischen Standortpolitik mitwirken zu können. Oft brauchen sie auch für die Abwehr von Schaden durch Massnahmen anderer Staaten Unterstützung durch den Heimatstaat, was sich nicht zuletzt auch im Bereich der Unternehmen der Finanzindustrie und am Beispiel der Schweiz in den letzten Jahren gezeigt hat.

Das „glokale Unternehmen" wurde von Martin Hilb schon lange gefordert (vgl. Hilb, 2005, wobei der Begriff Glokalisierung nach Krempa (S. 33) auf Mahnkopf und Altvater zurückgeht). Das Konzept „Embeddedness" betont dabei die regionale Verankerung. Es hat theoretische Grundlagen in der Wirtschaftssoziologie oder auch Wirtschaftsgeografie (vgl. Kern-Ulmer, 2011). Dabei kann Embeddedness definiert werden als „die Art, mit welcher Organisationen oder Aktoren in lokale Geschäfts- und institutionelle Umfelder eingebunden werden" (vgl. Aldermann, 2004, nach Kern-Ulmer, 2011, S. 26, eigene Übersetzung). Embeddedness umfasst so verschiedene Systemebenen inkl. deren Beziehungen und Prozess. Aufgrund der speziellen Bedingungen jeder Organisation und aus Glaubwürdigkeitsgründen kann die Sicherstellung von Embeddedness nicht einfach industriellen Lobbygruppen überlassen oder an Medienagenturen delegiert werden. Die Hauptherausforderung für das Management ist es, die Strategien der internationalen Ausrichtung mit denen der regionalen Verankerung zu verbinden. Die synergetische Entwicklung von Internationalisierung und Embeddedness entfaltet kraftvolle synergetische Verstärkungseffekte. Die Bearbeitung der entsprechenden Fragestellung und die Umsetzung von Massnahmen erfordert jedoch völlig unterschiedliche Rationalitäten.

Eine Managementrationalität kann definiert werden als Handlungslogik, aufgrund welcher Managemententscheidungen durch andere Manager „[…] als nachvollziehbar, anschlussfähig und „logisch" anerkannt […]" werden (vgl. Schedler, 2012, S. 362). Die Unterschiede zwischen der internationalen Geschäftsrationalität und einer regionalen „Verankerungsrationalität" können schon daran illustriert werden, dass, wenn es um Auftragsvergaben an regionale Unternehmen geht, oftmals leicht höhere Preise akzeptiert werden. Eine rein transaktionale, kurzfristige Geschäftsperspektive steht im Widerspruch zu einer relationalen, langfristig orientierten Perspektive einer regionalen Verankerung. Thesenartig können die beiden Rationalitäten wie folgt abgegrenzt werden:

- Internationaler Wettbewerb versus regionale Kooperation
- Quantitative Leistungsziele vs. qualitative, mehrdimensionale Verankerungsziele
- Instrumentelle, teleologische Marktlogik versus kulturelle, deontologische und politische Logik

Über die Herausforderung der Kombination verschiedener Managementrationalitäten in einem Unternehmen, speziell einer eher markt- versus einer eher politisch getriebenen Rationalität, besteht heute eine breite Sensibilität (vgl. auch Schedler & Rüegg-Stürm, 2013; Bieger & Lorz, 2012). Das bedeutet, dass, auch wenn ein Unternehmen über perfekte Internationalisierungsstrategien bei gleichzeitig profunden Regionalisierungsstrategien verfügen würde, immer noch die Herausforderung besteht, diese sinnvoll zu kombinieren und dazu die entsprechenden Rationalitäten in einer Organisation zu verbinden. Die regionalen Verankerungsziele müssen dabei operationalisiert werden. Dabei können Akzeptanz-, Legitimations- und Integrationsziele definiert werden. Bei einer Umsetzung der Regionalisierungsstrategie sind das regionale Wirtschaftssystem sowie das soziale und das politische System zu berücksichtigen.
Für die Evaluation der regionalen Verankerung gibt es heute Indikatorensets. Diese knüpfen an den oben erwähnten Systemebenen an. Ein wichtiges Element der regionalen Embeddedness-Assessments sind auch Analysen der regionalen Wertschöpfung des Unternehmens, für die das IMP-HSG ein breites Instrumentarium entwickelt hat.

Quellen

Bieger, T., & Lorz, M. (2012): Kundenbeziehungen zwischen Private und Public Value. Erfolg im digitalen Zeitalter–Strategien von 17Spitzenmanagern. Franfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
Evenett, S. J. (2010): Unequal Compliance: The 6th GTA Report. London: CEPR.
Hilb, M. (2005): Integrierte Corporate Governance: Springer.
Kern-Ulmer, A. K. (2011): The Effects of Location-Fixity and Local Embeddedness on the Value Creation of Utilities and Concession-based Firms. University of St. Gallen.
Krempa, T. (2010). Globalisierung: eine soziologische Analyse. BoD–Books on Demand.
Schedler, K. (2012): Multirationales Management. Ansätze eines relativistischen Umgangs mit Rationalitäten in Organisationen. der moderne staat–Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 5(2).
Schedler, K., & Rüegg-Stürm, J. (2013): Multirationales Management: Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation (1. Auflage 2013). Bern: Haupt Verlag.
Steenkamp, J.-B. E., & de Jong, M. G. (2010): A global investigation into the constellation of consumer attitudes toward global and local products. Journal of Marketing, 74(6), 18-40.
Stephens, P. (2014, 05.09.): The world is marching back from globalization, Financial Times.

Student
ond the le

Embeddedness verändert die Sicht auf die Organisation

Ralf-Eckhard Türke, Kuno Schedler

Lange Zeit dominierte in der Wirtschaftstheorie die Annahme, dass Menschen rational und vollständig informiert entscheiden, um am Markt ihre Leistungen und Produkte zur Maximierung ihres Nutzens und Ertrages zu tauschen. Organisationen waren daher ein Ort des rein ökonomischen Denkens und Handelns. Menschliches Handeln ist aber immer in soziale und kulturelle Beziehungen eingebunden, die die Rahmenbedingungen des Handelns definieren. Wirtschaftliche Aktivitäten werden nicht ausschliesslich über den Markt koordiniert, sondern primär über die sozialen Interaktionen zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden innerhalb und zwischen Organisationen. Beispiele dafür sind die Beziehungen zu externen Zulieferern, Kooperationen oder Konkurrenten. Wertschöpfung entsteht nicht allein aus dem Blick auf den Markt und auf die Bedürfnisse der Kunden, sondern aus einer arbeitsteiligen und gemeinsamen Erbringung der Leistung in vielfältigen Beziehungsnetzwerken. Der Erfolg der Organisation wird neben Produkt und Preis auch durch das Ausmaß der sozialen Einbettung der beteiligten Akteure und ihre Position, ihrem Ansehen und Einfluss bestimmt. Sichtbar wird dies heute in Organisationsformen, die eine vernetzte Leistungserbringung ermöglichen, z.B. in regionalen Innovationszentren (Silicon Valley, Industriedistrikte wie Terza Italia in der Toskana etc.), lokalen Gründerzentren (Technopark Impact Hub etc.), aber auch in vielfältigen Zusammenarbeitsformen von staatlichen, wirtschaftlichen und Non-Profit-Organisationen.

Mit diesen Entwicklungen hat sich die Sichtweise auf die beteiligten Akteure verändert. Im Fokus steht das ganze Netzwerk sozialer Beziehungen der Leistungserbringung. Der Begriff „Embeddedness" betont die Einbettung der Wertschöpfung in den sozialen, politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Kontext der Organisation, ebenso wie die Ausgestaltung nachhaltiger und tragfähiger sozialer Beziehungen im Inneren und zum relevanten Umfeld. Dies war schon früh ein zentrales Anliegen des St. Galler Management Modells der ersten Generation, wie es Hans Ulrich in den 60er Jahren entwickelte. Wertschöpfung findet nämlich nicht in autarken Unternehmen durch deren ebenso autarken Entscheidungsträger statt. Vielmehr erfolgt sie in der Interaktion mit realen, zeitlich bestimmten Kontextgegebenheiten. Beziehungsbildung und -gestaltung bedeutet Abstimmung und «Leben» gemeinsamer Wertvorstellungen, Regeln sowie Vertrauensbildung. Implizit heisst dies auch: Die Ökonomie ist in die Gesellschaft eingebunden. Sie ist damit stets wertbehaftet und kann nicht nach dem ökonomisch rationalen (mathematisch abbildbaren) Entscheidungskalkül Einzelner funktionieren.

«Im Fokus steht das ganze Netzwerk sozialer Beziehungen der Leistungserbringung.»

Für öffentliche Körperschaften wie Kantone, Städte oder Gemeinden ist Embeddedness oft eine Selbstverständlichkeit. Sie ergibt sich aus dem Auftrag dieser Körperschaften, die auf die Mitwirkung ihrer Einwohnerinnen und Einwohner angewiesen sind, wenn sie Wirkung erzielen sollen. Die verschiedenen Lebensbereiche einer Stadt und die damit verbundenen spezifischen Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger (Bildung, Kultur, Sicherheit, Entsorgung etc.) bilden sich organisatorisch in den Ressorts und Departementen ab. Ihre Strukturen (in Aufbau und Abläufen) gestalten gleichzeitig die staatlichen, körperschaftlichen Rahmenbedingungen, nach denen sich andere Organisationen (Unternehmen, Vereine, Stiftungen etc.) sozial einbetten können.

Für private und auch viele öffentliche Unternehmen ist die Ausgangslage eine andere. Sie sind auf wirtschaftliche Interessen fokussiert, da sie im Wettbewerb überleben müssen. Die Unternehmensleitungen orientieren sich am „Shareholder-Value-Ansatz" und richten ihr Handeln auf die Interessen ihrer Anteilseigner aus. Die Geschäftsleitungen öffentlicher Unternehmen orientieren sich wiederum am politischen Auftrag, den sie von ihrem Eigner bekommen. Alternative Ansätze des strategischen Managements stellen die Ressourcen (resource-based view), das Wissen (knowledge-based view),

die Beziehungen (rational view) oder den Kundennutzen in den Mittelpunkt. Immer stärker wird ausserdem gefordert, dass sich Unternehmen auch sozial bzw. kulturell in ihren Kontext einbetten sollen. Die Grossbanken sollen sich wieder als Schweizer Banken profilieren, „Swissness" mit dem kleinen Schweizer Kreuz ist ein Verkaufsschlager – dies alles lässt sich kaum über Effizienz oder Effektivität dieser Organisationen erklären. Embeddedness ist der Schlüssel.
Wenn diese vielschichtigen sozialen Herausforderungen zukünftig bewältigt werden sollen, dann muss Embeddedness zu einer conditio sine qua non werden. Daraus resultiert für Organisationen die Aaufgabe, die Strukturen und Bedingungen für ihre soziale Einbettung aktiv zu gestalten. Sie müssen die Fähigkeit entwickeln, ihre Strukturen dynamisch und kontinuierlich anzupassen und sich damit passgenau in ihr Umfeld einzubetten. Für den Gesetzgeber resultiert die Aufgabe, minimale Anforderungen sowie Rahmenbedingungen für die Einbettung zu definieren. Zukünftig wird der Erfolg von Organisationen davon abhängig sein, wie gut sie sich sozial einbetten können. Einen entscheidenden (Wettbewerbs-)Vorteil werden dann Organisationen haben, die ihre Einbettung aktiv ausgestalten.

Embeddedness im Wandel

Ursprünglich waren Strukturen der Garant für einen effektiven und vor allem effizienten Produktionsablauf. Das exzessive Schaffen von Strukturen in den Zeiten der industriellen Revolution, bei denen fabrikmässige Abläufe mit menschlichen Aktivitäten verzahnt wurden (Stichwort "Taylorismus"), erlaubten die Herstellung von komplexen Produkten mit einem hohen Grad an Effizienz und Qualität. Strukturen auf diese Weise zu gestalten, war lange erfolgreich, weil das Wettbewerbsumfeld der damaligen Unternehmungen vergleichsweise statisch war. Sie konnten relativ unabhängig voneinander existieren und dabei erfolgreich und insbesondere profitabel sein.

Wie oft beschrieben, hat sich die Wettbewerbssituation für heutige Unternehmen deutlich verändert. Dies hängt mit einer Reihe von Faktoren zusammen. Zum einen ist es in globalisierten Märkten schwierig zu entscheiden, wo die Grenzen des eigenen Marktes liegen und welche Kundengruppen angesprochen werden sollen. Der Spezialisierungsgrad vieler Produkte und Dienstleistungen erfordert ein hohes Mass an Kooperation mit Kundinnen und Kunden, Zulieferern und Partnerinnen und Partner. Schliesslich unterliegen viele Unternehmen, insbesondere wenn sie auf Produktführerschaft setzen, dem Druck, ständig neue und innovative Produkte entwickeln zu müssen. Für diese Art der Produktentwicklung greift das reine Paradigma der effizienten Prozesssteuerung zu kurz. Diese Faktoren bedingen auch eine neue Dynamik am Markt, in der ein Unternehmen in der Lage sein muss, seine Strategie kontinuerlich zu überprüfen und die zugrundeliegenden Strukturen dynamisch an neue Marktbedingungen anzupassen.
Insofern hat sich die Bedeutung von Strukturen im Laufe der Zeit gewandelt. Waren sie früher Garant für effiziente und stabile Produktionsprozesse, so erweisen sie sich heute oft als Hemmschuh für eine dynamische Anpassung an die Märkte und das soziale Umfeld. Häufige Restrukturierungen, die vom Top-Management oder von externen Beratern «Top-Down» verordnet werden, belegen dies. Dabei wird die *Embeddedness* bei diesen Restrukturierungen häufig vernachlässigt. Beziehungen zwischen internen und externen Akteuren werden aufgebrochen und ohne Rücksicht auf die Konsequenzen nach „idealen organisatorischen" Kriterien neu zusammengesetzt. In extremer Form zeigt sich die moderne Abhängigkeit von Strukturen, wenn man Informationstechnologien betrachtet, die Unternehmen bei der Entwicklung und Einhaltung ihrer Prozesse unterstützen sollen. Diese ermöglichen ein höheres Mass an Effizienz, erzeugen aber gleichzeitig eine Rigidität, die es Unternehmen kaum noch möglich macht, agil auf wechselnde Herausforderungen zu reagieren (*«SAP is like cement, flexible when poured but rigid once it hardens»*, Kraemer, et al., 2000).
Strukturen haben heute einen schlechten Ruf. Erst sind sie kompliziert, dann unübersichtlich und schliesslich starr und veraltet. Ganz sicher sind sie nicht geeignet, ein modernes und dynamisches Unternehmen zu steuern. Oft wird deshalb auf die Strukturierung ganz einfach verzichtet. Es entsteht eine Ad-hoc-Kultur aus informellen Netzwerken. Doch diese Abkehr von den Strukturen greift zu kurz und überlässt Organisationen und beteiligte Akteure sich selbst. Es geht gerade darum, Strukturen so zu gestalten, dass sie eine fruchtbare Kooperation und eine Entwicklung komplexer Leistungen ermöglichen und gleichzeitig eine Flexibilität schaffen, die es ihnen ermöglicht, sich dynamisch an eine sich verändernde Umwelt anzupassen.

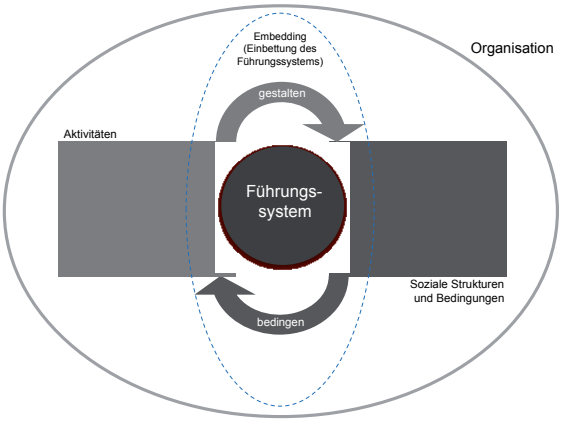
Gestaltung von Strukturen für «embedded organizations»

Wie sehen die Strukturen einer eingebetteten Organisation aus? Welche Beziehungen gestaltet sie zu ihrer Umwelt und wie? Wie sieht das Führungssystem einer sozial eingebetteten Organisation aus? Wie kann eine eingebette Organisation einen Weg finden, mit der Vielfalt der Fragestellungen, Wünsche und Forderungen angemessen umzugehen? Und wie stellt sie sicher, dass die Anforderungen, die sich aus der sozialen Einbettung ergeben, auch intern angemessen umgesetzt werden können?

Viele Organisationen haben für ihre soziale Einbettung interne Verantwortliche geschaffen. Als *Corporate Social Responsibility (CSR)* kennzeichnen sie ihren Beitrag zu nachhaltiger gesellschaftlicher Entwicklung und legen fest, welche soziale Verantwortung sie übernehmen wollen. Diese Aktivitäten sind häufig (besonders in börsenno-

tierten Unternehmen) Kritik ausgesetzt, weil sie scheinbar redliche Zielsetzungen und Werthaltungen formulieren. Dennoch bleibt das intern geltende Handlungsparadigma des rationalen Entscheiders, den Nutzen und Ertrag zu maximieren. Auch organisatorisch ist schnell einsichtig, dass zum Beispiel eine Stabstelle für «Corporate Social Responsibility» nicht die Handlungslogik einer Organisation verändern kann.

Eine Möglichkeit, die Strukturen und das Führungssystem einer Organisation dynamisch in ihre soziale Umwelt einzubetten, bietet ein Organisationsansatz, den wir am IMP-HSG entwickelt haben und als „Generic Governance" (gG) bezeichnen. Mit Generic Governance werden Strukturen und Führungssysteme einer Organisation in einer fortwährenden Interaktion zwischen den sozialen Strukturen und Bedingungen in ihrem Umfeld sowie ihren Aktivitäten der Wertschöpfung ausgestaltet (siehe Abbildung).



Gestaltung von Führungssystemen
für «embedded organizations»

Wie die Abbildung zeigt, kann die Einbettung einer sozialen Organisation gelingen, wenn ihre Strukturen auf ihre Aktivitäten ausgerichtet werden. Dabei verstehen wir unter sozialen Strukturen die Rollen, die Akteure in einer Organisation einnehmen, genauso wie die Prozesse, Werkzeuge und Begriffe, die sie verwenden. Diese Elemente stellen die unterstützenden (oder auch hemmenden) Aspekte der sozialen Umwelt dar, in denen die Akteure agieren (müssen). In einem Krankenhaus gibt es beispielsweise Rollen wie Geschäftsführer, Chefärztin, Stationsleitung oder Finanzdirektorin. Die handelnden Personen befinden sich nun in diesen sozialen Kontexten und müssen konkrete Aktivitäten ausführen wie «Patienten behandeln», «Finanzpläne aufstellen», «Strategie des Krankenhauses planen». Oft sehen sie sich hierbei multiplen Rationalitäten ausgesetzt (bestmögliche Behandlung des Patienten vs. finanzielle Rahmenbedingungen), die sich ebenso in Rollen, Prozessen und vor allem der (gemeinsamen) Sprache widerspiegeln.

Die Einbettung erfolgt dabei in vier Schritten:

1. *Identifikation von Aktivitäten und Beiträgen*
   Alle zentralen Aktivitäten der Organisation werden identifiziert sowie die Beiträge, die die beteiligten Akteure und Einheiten jeweils leisten. Charakteristisch für diesen Schritt ist das Denken in Beiträgen, die es braucht, damit sie die gemeinsamen Aktivitäten der Wertschöpfung sinnvoll ausfüllen können.
2. *Zusammenarbeit in Aktivitätsfeldern*
   Aktivitäten werden in Aktivitätsfeldern gebündelt (z.B. Steuerung der Personalressourcen, Strategieentwicklung, Aufsicht etc.) und abgestimmt. Auf diese Weise wird ein gemeinsames Verständnis für die Zusammenarbeit im Aktivitätsfeld abgestimmt. Charakteristisch für diesen Schritt ist das Denken in Beziehungen für die erfolgreiche Bearbeitung der Aktivitätsfelder.
3. *Embedding / Einbettung*
   Die Aktivitäten in den Aktivitätsfeldern werden mit den externen Anforderungen abgeglichen. Nach Bedarf werden externe Akteure (Kunden, Bürger, Lieferanten etc.) dazu einbezogen.
4. *Etablierung einer kontinuierlichen Organisations- und Strukturentwicklung*
   Für die kontinuierliche Anpassung an die Organisations- und Strukturentwicklung wird ein eigenes Aktivitätsfeld formuliert. Darin wird festgelegt, wie die Organisation ihre interne und externe Einbettung kontinuierlich sicherstellt.

Resultate und Nutzen der «embedded organization»

Aus der beschriebenen Vorgehensweise resultiert ein dynamisches Führungssystem, in dem die Beiträge der Akteure und Einheiten «vernetzt» in Beziehung zueinander gestellt sind. Daraus resultieren folgende Nutzen:

1. Denken in Beiträgen und Zusammenarbeit. Verständnis für Zusammenhänge: Wer ist für welche Aktivitäten zuständig mit wem?
2. Statt Vernetzung «von» Strukturen, erfolgt die Vernetzung «durch» die Strukturen. Überwindung von Silo-Denken durch systematische und verantwortliche Integration der Aktivitäten.
3. Abbildung komplexer interner und externer Anforderungen an die Organisation durch differenzierte Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen. Zum Beispiel zur Steuerung von Qualität, Risiko oder Innovation.
4. Verständlichkeit und Handhabbarkeit für den Einzelnen durch explizite und verbindliche Klärung der erforderlichen Beziehungen.

Der Schlüssel zur „Embeddedness" von öffentlichen und privaten Organisationen liegt in einer geschickten Kombination von Strukturierung und Kommunikation. Welche hohen Anforderungen dies an die Manager solcher Organisationen stellt und wie sie damit umgehen können, erarbeiten wir in unseren Projekten.

Management als reflexive Gestaltungspraxis

Matthias Mitterlechner, Johannes Rüegg Stürm

In Theorie und Praxis wird der Begriff „Management" häufig in einem institutionellen Sinne gebraucht: Wir sprechen davon, dass „das" Management dieses oder jenes entschieden hat. „Das" Management besteht offensichtlich aus Personen – ohne dass klar wäre, wer genau „zum" Management gehört und was es bräuchte, um als Manager zu gelten. Anhand des Beispiels von Spitälern als Prototypen moderner Expertenorganisationen und auf der Grundlage des St. Galler Management-Modells (Rüegg-Stürm & Grand, 2014) machen wir in diesem Beitrag den Vorschlag, Management nicht institutionell oder personenzentriert, sondern als eine spezifische Form von Praxis zu verstehen, die wir mit reflexiver Gestaltungspraxis umschreiben. Genau in dieser qualifizierenden Umschreibung von Praxis als reflexiv kommt die Eingebettetheit von Management zum Ausdruck. Reflexiv bedeutet nämlich, den gewachsenen Voraussetzungsreichtum der eigenen Wirksamkeit immer mitzudenken und kontinuierlich zu stärken.

Management in modernen Expertenorganisationen

Ein institutionelles oder personenzentriertes Verständnis von Management ist mehr oder weniger implizit an Annahmen über Organisationen gebunden, die derzeit in Auflösung begriffen sind. Zu diesen Annahmen zählen beispielsweise, dass Macht bei den Personen an der Organisationsspitze konzentriert ist, Ziele von oben nach unten vorgegeben und durchgesetzt werden können, Organisationsgrenzen klar definiert sind und ausdifferenzierte Aufgaben über den Weg der Hierarchie zusammengeführt werden können. Der Übergang vom industriellen zum post-industriellen Wirtschaftszeitalter (Lowendahl & Revang, 1998) brachte jedoch weitaus komplexere Organisationen hervor, bei denen sich diese Vorstellungen nicht mehr halten lassen. Post-industrielle Expertenorganisationen sind geprägt von wissensbasierten Wertschöpfungsprozessen, divergenten Erfolgsvorstellungen, diffusen Machtverhältnissen, netzwerkförmigen Kooperationsformen und einer systematischen Dezentralisierung von Expertise und Verantwortung bei gleichzeitiger Zunahme horizontaler Abstimmungsnotwendigkeiten (Lowendahl & Revang, 1998).

Spitäler sind Prototypen solcher Expertenorganisationen. Als Folge des exponentiellen Wissenszuwachses in Medizin und Pflege entwickelten sich Spitäler in den letzten Jahrzehnten zu hoch ausdifferenzierten Wertschöpfungssystemen mit spezialisierten Professionen, Kliniken, Aufgabenbereichen, Technologien, Prozessen und Strukturen. Diese Spezialisierung erhöht substantiell die Wirksamkeit der Patientenbehandlung *innerhalb* einzelner Fachbereiche. Sie führt aber auch dazu, dass die Abhängigkeiten und Schnittstellen *zwischen* den einzelnen Fachbereichen in den letzten Jahren stetig angestiegen sind und in Zukunft weiter wachsen werden. Dies betrifft besonders die Behandlung einer zunehmenden Anzahl multimorbider Patientinnen und Patienten, die Leistungen mehrerer Fachbereiche iterativ in Anspruch nehmen. Da das Leiden dieser Patienten unteilbar ist, hängt der Behandlungserfolg davon ab, ob es dem Spital (und seinen Netzwerkpartnern) gelingt, die hoch ausdifferenzierte Wertschöpfung der einzelnen Spezialisten situativ in durchgängigen Patientenpfaden zu integrieren.

In solchen Konstellationen kommen institutionelle, personenzentrierte Managementvorstellungen rasch an ihre Grenzen. In Spitälern entstehen Orientierung und Verbindlichkeit (z. B. über abgestimmte Patientenpfade) nämlich nur selten durch die Macht der Hierarchie, sondern primär durch freiwillige, kommunikativ errungene Selbstfestlegungen von Expertinnen und Experten, die im Dienste ihrer Patientinnen und Patienten auf ein Stück ihrer Autonomie verzichten. Spitalmanagement wird in dieser Hinsicht zu einer organisa-

«Angesichts der Komplexität heutiger Expertenorganisationen beruht wirksames Management auf einem Repertoire von kommunikativen Reflexionspraktiken, die Manager-Communities fortlaufend weiterentwickeln müssen.»

tionalen Qualität, zu einer *verteilten* Praxis im Dienste des Gesamtspitals und seiner Patienten.
In diesem Sinne schlagen wir vor, Management nicht als Führungsaktivitäten von Individuen, sondern als eine kommunikative, kollektive, verteilte und damit in einen bestimmten organisationalen Kontext *eingebettete Gestaltungspraxis* zu konzipieren.

Management als reflexive Gestaltungspraxis

Worin besteht nun die Wertschöpfung von Management in einer Expertenorganisation des post-industriellen Zeitalters? Aus unserer Sicht ist Management dafür verantwortlich, fortlaufend die *gemeinschaftliche Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit* einer Organisation mit Blick auf zentrale Umweltentwicklungen sicherzustellen – und dies wie vorgängig beschrieben in einem Kontext von Unsicherheit, Ambiguität, ausdifferenzierter Expertise, diffusen Machtverhältnissen, divergenten Interessen und zunehmenden Abstimmungsnotwendigkeiten. Wir können vielerorts beobachten, wie Management als reflexive Gestaltungspraxis dazu beiträgt, dass sich in einer Organisation je neu eine Praxis kooperativer Wertschöpfung mit je eigenen Regeln und Routinen entwickeln kann. Im Folgenden skizzieren wir einige wichtige Elemente einer förderlichen Management-Praxis und analysieren im Anschluss ihre Wirkungsvoraussetzungen.

Definition und Abarbeitung von Entscheidungsnotwendigkeiten

Erstens versorgt Management als reflexive Gestaltungspraxis Organisationen immer wieder mit *Entscheidungsnotwendigkeiten*, was die fortlaufende Optimierung von Wertschöpfungsprozessen mit Blick auf relevante Umweltentwicklungen betrifft. Entscheidungsnotwendigkeiten ergeben sich immer dann, wenn Management eine Organisation in ihrem Zusammenspiel, in ihrer *Ko-Evolution* mit ihrer existenzrelevanten Umwelt beobachtet und dafür sorgt, dass Friktionen, Widersprüche oder nicht ausgeschöpfte Potentiale im Hinblick auf ihre Wertschöpfung „auf die Agenda“ kommen.
Im Spitalkontext besteht eine wichtige Leistung von Management als reflexiver Gestaltungspraxis somit darin, ein Spital mit „störenden Beobachtungen“ (z.B. über veränderte Patienten- und Zuweiserbedürfnisse) zu irritieren, um es genau dadurch zu befähigen, die in der existenzrelevanten Umwelt wahrgenommenen Erwartungen und Anforderungen mit den im Spital verfügbaren Wertschöpfungsprozessen fortlaufend neu abzustimmen (Baecker, 2011).
Management ist zweitens dafür verantwortlich, dass identifizierte Entscheidungsnotwendigkeiten trotz räumlicher Verteiltheit der betroffenen Akteure konstruktiv und *zeitnah reflektiert und bearbeitet* werden können. Dies erfordert neben einer Analyse des Zustandekommens von „Störungen“ eine regelmässige Rekonstruktion der eigenen Organisationswirklichkeit. Im Spital befähigt diese Rekonstruktionsarbeit die involvierten Spezialisten, die möglicherweise problematischen Wirkungen der gewachsenen Wertschöpfungsprozesse, Traditionen, Routinen und Beziehungsmuster in den Blick zu bekommen und dadurch neuartige Optionen für eine Weiterentwicklung des Spitals zu erkennen. Eine breite Abstützung dieser Suche nach neuer Orientierung bildet dabei eine wichtige Voraussetzung, um allfällige Veränderungsvorhaben zu legitimieren und autonome Fachbereiche (z. B. Pflege, Spitex, Ärzte) für ein gemeinsames, d.h. integriertes Vorgehen zu gewinnen.
Management als reflexive Gestaltungspraxis schafft drittens Räume für ein *kreatives, experimentelles Austesten* neuer Organisationswirklichkeiten – darin kommt der Gestaltungsaspekt von Management als Praxis zum Ausdruck. Dazu gehört ein gesundes Mass an Pragmatismus, d.h. man muss Fehler machen dürfen, man muss Korrekturen vornehmen dürfen, ohne dass der gesamten Veränderung gleich die gesamte Legitimation abgesprochen wird (Rüegg-Stürm & Bachmann, 2012). In Spitälern arbeitet man zum Beispiel häufig mit „Pilotprojekten“, um das Neue als grundsätzlich reversible Option zu markieren.

Kommunikativ-beziehungsbezogene Managementvoraussetzungen

Angesichts der Komplexität heutiger Expertenorganisationen besteht Management als reflexive Gestaltungspraxis nicht aus kognitiven und verhaltensbezogenen Leistungen *einzelner* Individuen (z. B. Spitaldirektor, Mitglieder der Geschäftsleitung, Klinikleiter), sondern sie beruht auf einem *Repertoire von aufeinander bezogenen, kommunikativen Reflexionspraktiken*, die sich Manager-Communities zu eigen gemacht haben. Wirksames Management wird damit zu einer gemeinschaftlichen, beziehungsgestützten kommunikativen Errungenschaft. Die fortlaufende Reflexion von förderlichen Bedingungen einer gelingenden Ko-Evolution eines Spitals und seiner existenzrelevanten Umwelt beruht dabei neben anderen auf zwei verknüpften Voraussetzungen.
Eine erste Voraussetzung für wirksames Management beschäftigt sich mit der sorgfältigen *Inszenierung von Kommunikation*. Zu dieser Inszenierung zählt einerseits eine breitgefächerte Infrastruktur an Kommunikationsgefässen, die inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt sind. Eine solche Infrastruktur besteht beispielsweise aus einer klug vernetzten Serie von Sitzungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, strategischen Klausuren ausser Haus und projektspezifischen Treffen mit Fachspezialisten, in denen unterschiedliche Perspektiven und Expertisen für eine gelingende Identifikation und Bearbeitung von Entscheidungsnotwendigkeiten mobilisiert werden können.
Zur kommunikativen Inszenierung zählt andererseits die produktive Ausgestaltung einzelner Kommunikations-

anlässe. Dies betrifft vor allem die sorgfältige Vorbereitung einer Sitzung, das Agenda-Setting, die Moderation der Sitzung, die Klärung von Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten, das Zeitmanagement, die Visualisierung, die Zuteilung von Aufgaben, die Ergebnissicherung und die Orientierung nicht anwesender Personen. Wenn dies nicht gelingt, entsteht – was leider in vielen Spitälern häufig zu beobachten ist – bei den involvierten Akteuren schnell der Eindruck, ihre knappe Zeit in schlecht vorbereiteten Sitzungen zu vergeuden, was sich in Summe verheerend auf die Entwicklungsfähigkeit eines Spitals auswirken kann.

Wirksames Management als reflexive Gestaltungspraxis hängt zweitens von einer tragfähigen *Zusammenarbeit* innerhalb und zwischen den verschiedenen Manager-Communities ab. In Expertenorganisationen ersetzt die Kooperation zwischen Management-Verantwortlichen aus unterschiedlichen Ebenen und Professionen die Koordinationsfunktion der klassischen Hierarchie (Wimmer, 1997). Im Idealfall besteht in diesen Communities ein beziehungsbezogenes Milieu, in dem die allgegenwärtigen Zielkonflikte offen und fair abgearbeitet werden können – auch wenn dies manchmal mit unangenehmen Entscheidungen und Erfahrungen verbunden sein kann. Anzustreben ist so etwas wie eine „belastbare Kollegialität“ im Spital, die aus einem tragfähigen, fairen und berechenbaren Miteinander besteht, das durch das Bemühen um einen respektvollen Ausgleich des „Gebens und Nehmens“ über die Zeit hinweg geprägt ist.

Gemeinsam bilden diese beziehungsgestützten kommunikativen *Reflexions- und Gestaltungspraktiken* die Voraussetzung für eine fortlaufende Identifikation und vorausschauende Bearbeitung von Kontroversen, Erwartungsenttäuschungen, Zwischenfällen, Ideen und Inspirationen, die für eine förderliche Ko-Evolution von Spital und existenzrelevanter Umwelt sowie für kompetentes Handeln im Dienste der Patientinnen und Patienten unerlässlich sind.

Management-Innovation als Reflexion und Erneuerung der eigenen Management-Praxis

Aufgrund des Komplexitätsniveaus heutiger Organisationen schlagen wir vor, Management nicht institutionell oder personenzentriert, sondern als eine gemeinschaftliche, d.h. beziehungsgestützte kommunikative Reflexions- und Gestaltungspraxis zu konzipieren. Die praktische Tragweite dieser ungewohnten postheroischen Perspektive ist beachtlich. Erstens relativiert sie die Bedeutung hervorstechender Persönlichkeiten und betrachtet auch die Wirkung eines „starken“ CEOs als *eingebettet* in eine *gemeinschaftliche Praxis*. Zweitens reicht es für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Management-Praxis nicht mehr aus, einzelne Management-Verantwortliche hin und wieder in einen Managementkurs zu schicken, um die erworbenen Kompetenzen aufzufrischen. Seriöse Management-Innovation beruht vielmehr auf einer systematischen, disziplinierten *Selbstreflexion der eigenen gewachsenen Management-Praxis* durch die Beteiligten selbst. Mögliche Leitfragen können sein: Wie offen sind wir in unserer Organisation, die gewachsene Zusammenarbeit und Entscheidungspraxis auf den Prüfstand zu stellen? Wie ehrlich sind wir bei der periodischen Prüfung, ob die gewachsenen Wertschöpfungsprozesse, Routinen, Traditionen und Beziehungsmuster neuen Umweltanforderungen noch standhalten? Wie tolerant sind wir für ein experimentelles Austesten einer veränderten Entscheidungspraxis? Inwieweit verfügen wir über eine sorgfältig abgestimmte „kommunikative Infrastruktur“, um die Sonnen- und Schattenseiten der gelebten Alltagspraxis mit Bezug auf wichtige Umweltentwicklungen organisationsübergreifend reflektieren zu können? Wie effizient und effektiv gestalten wir unsere Sitzungen, in denen wir an der strategischen Weiterentwicklung unserer Organisation arbeiten?

Es versteht sich von selbst, dass dieses Nachdenken über die eigene Management-Praxis immer nur *im eigenen Kontext und mit Hilfe der bereits etablierten Management-Praxis* erfolgen kann. Genau dies charakterisiert Management und Management-Innovation unausweichlich als historisch gewachsene und situativ eingebettete Praxis. Umso wichtiger erweist sich aber auch eine sorgfältige Auseinandersetzung mit anderen Organisationen und mit kritischen Blicken anderer Organisationen auf die eigene Organisation.

Quellen

Baecker, D. 2011. Organisation und Störung. Berlin: Suhrkamp.

Lowendahl, B. & O. Revang. 1998. "Challenges to existing strategy theory in a post-industrial society." Strategic Management Journal 19:755-774.

Rüegg-Stürm, J. & A. Bachmann. 2012. "Management im Spital - auch das noch?!" In: Unternehmerisches Management - Herausforderungen und Perspektiven. Hrsg.: J. Rüegg-Stürm & T. Bieger. Bern: Haupt.

Rüegg-Stürm, J. & S. Grand. 2014. Das St. Galler Management-Modell – 4. Generation – Einführung. Bern: Haupt.

Wimmer, R. 1997. "Von der Hierarchie zum internen Netzwerk." Hernsteiner Hefte:4-20.

IMP*actuel*

Veranstaltungen und Publikationen

Publikation

Rüegg-Stürm, Johannes;
Grand, Simon (Hrsg.)

Das St. Galler Management-Modell

4. Generation – Einführung

Weiterentwicklung des traditionsreichen St. Galler Management-Modells – die Zukunft von Management reflektieren und gestalten.

Bestellung:
Haupt Verlag, Bern
ISBN 978-3-258-07839-7
1. Auflage 2014

Forum

CFAC – Forum 2015

Haftung und Versicherung in der Luftfahrt

Ziel des CFAC-Forums 2015 ist es, anhand aktueller Fragestellungen die Erfahrungen und Lösungsansätze aus Praxis, Forschung, Legislative, Judikative und Literatur zu Rechtsproblemen rund um Haftung und Versicherung in der Luftfahrt darzulegen und zu diskutieren.

Datum: Mittwoch, 7. Oktober 2015 von 09.00-16.30 Uhr

Ort: Zürich Flughafen, Radisson Blu Hotel

Kontakt: cfachsg@unisg.ch

Konferenz

65. AIEST Conference zu folgenden Themen:

- AIEST's Advances in Tourism Research – Perspektives of Actors, Institutions and Systems
- Tourism in/from and to emerging countries: Challenges and implications, under special consideration of China

Datum: 23. – 27. August 2015

Ort: Lijiang, China

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

Publikation

Schedler, Kuno;
Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.)

Multirationales Management

Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation

Das Buch erläutert das Konzept des multirationalen Managements und liefert eine Reihe von konkreten Anwendungsbeispielen aus der Praxis des Instituts.

Bestellung:
Haupt Verlag, Bern
ISBN 978-3-258-07863-2
1. Auflage 2013

Publikation

Laesser Christian,
Bieger Thomas,
Maggi Rico (Hrsg.) (2014)

Jahrbuch 2014; Schweizerische Verkehrswirtschaft

Bestellung:
ISBN 3-906532-26-7
ISSN 1423-4459
nicole.denk@unisg.ch

6-teiliges VR-Intensivseminar

Neue Konzepte für den Verwaltungsrat

Die jüngsten Ereignisse in der Schweizer VR-Praxis haben gezeigt, dass sich die Anforderungen an den Verwaltungsrat stark verändert haben. In unserem 6-teiligen VR-Intensiv- Seminar diskutieren wir aktuelle Probleme der gegenwärtigen VR-Praxis, Anforderungen an die zukünftige Gestaltung und neue integrierte Konzepte des Board-Managements. Die Teilnehmenden werden angeregt, ihre eigene VR-Tätigkeit zu evaluieren und ihre VR-Konzepte weiterzuentwickeln.

Referenten: Rolf Dubs, Martin Hilb (Seminarleitung), Roland Müller und weitere namhafte Referenten

Datum: 30.1. / 27.2. / 27.3. / 24.4. / 29.5. und 26.6.2015

Ort: Radisson Blu, Zürich-Airport

Kontakt: Andrea Schmid
+41 71 224 23 72
vr-seminare@unisg.ch

9. ERFA-Tagung

VR-Seminar für erfahrene und angehende Verwaltungsrätinnen

Im ersten Teil unserer Tagung sollen aktuelle Probleme der gegenwärtigen und die Anforderungen an die zukünftige VR-Praxis diskutiert und der VR als Gestaltungs- und Controllingteam vorgestellt werden.

Im zweiten Teil sollen aufgrund der Tatsache, dass Frauen in Schweizer Verwaltungsräten unterrepräsentiert sind, in Workshops mögliche Lösungsansätze entwickelt werden.

Referenten: Hilb (Seminarleitung), Roland Müller, Ruth Metzler-Arnold, Ariane Moser

Datum: 28. Februar 2015

Ort: Radisson Blu, Zürich-Airport

Kontakt: Andrea Schmid
+41 71 224 23 72
vr-seminare@unisg.ch

Certificate of Advanced Studies in Public Administration

Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)

Kaderlehrgang für den öffentlichen Sektor

Start: 12. März 2015

Orte: Bern, St. Gallen

Kontakt: Monika Steiger
Tel. +41 71 224 73 45
monika.steiger@unisg.ch

Publication

Schedler, Kuno;
Rüegg-Stürm, Johannes (Eds.)

Multirational Management

Mastering Conflicting Demands in a Pluralistic Environment

This book explains the concept of multirational management and illustrates it with many practical examples.

First published 2014 by Palgrave Macmillan, London
ISBN 978-1-137-44440-0

Seminar

2. Weiterbildungskurs im Bereich Aviation Management

Der Aviation Management Weiterbildungskurs findet vom 12. bis 17. Januar 2015 im Radisson Blu Hotel St. Gallen statt und wird im Rahmen des TransNet-Aero Projekts durchgeführt. Die Zielgruppe dieses Weiterbildungskurses sind Manager, Ingenieure oder Fachleute in Management Positionen aus den Gebieten Forschung, Produktion, Fertigung und Verarbeitung, Dienstleistung.

Seminarleitung: German Aerospace Academy in Kooperation mit dem Center for Aviation Competence (CFAC-HSG)

Datum: 12. bis 17. Januar 2015

Ort: Radisson Blu Hotel, St. Gallen

Kontakt: cfachsg@unisg.ch

Seminar

ERFA-Gruppe Standortmarketing und Wirtschaftsförderung

Mit der ERFA-Gruppe „Standortmarketing und Wirtschaftsförderung“ wird Führungskräften, die in diesem Bereich beruflich tätig sind, eine Plattform geboten, um Erfahrungswissen auszutauschen, neues Wissen zu generieren sowie vorhandenes Wissen zu aktualisieren.

Anmeldung: www.imp.unisg.ch/de/institut+news/weiterbildung/erfa_standortmarketing

Datum: Erstveranstaltung: Freitag, 23. Januar 2015; die Folgetermine werden gemeinsam mit den Teilnehmenden festgelegt.

Ort: WBZ St. Gallen

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

Publikation

Bieger Thomas, Beritelli Pietro, Laesser Christian (Hrsg.)

Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014 – Zukunftsgestaltung im alpinen Tourismus

Bestellung:
ISBN 978 3 503 15667 2
ISSN 1869-5345
www.esv.info

Das Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2014/2015 wird demnächst erhältlich sein.

Mass Customization bei Transportdienstleistungen

Daniel Bazzi

Mass Customization ist ein Konzept zur effizienten Herstellung von individuellen Produkten und Dienstleistungen. Das Konzept vereint damit die Gegensätze Individualisierung und Massenproduktion (Duray, Ward, Milligan, & Berry, 2000).

Das Thema Mass Customization wurde auch in der Forschung intensiv behandelt. Der Fokus lag dabei klar auf physischen Produkten. Im Zentrum standen vor allem angebotsseitige Themen wie Operations Management, Manufacturing, Produktarchitekturen oder Konfiguratoren. Da es aber zwischen physischen Produkten und Dienstleistungen erhebliche Unterschiede gibt, besteht im Bereich von Mass Customization im Kontext von Dienstleistungen noch grosses Forschungspotential.

Mass Customization bei Dienstleistungen, oder Service Customization, sieht man auch in der Praxis relativ selten. Dabei sind hier nicht persönliche Dienstleistungen gemeint, welche per se sehr individuell und personenbezogen sind, sondern Dienstleistungen, welche über einen hohen Standardisierungsgrad verfügen. Dazu gehören auch Transportdienstleistungen von Eisenbahnen und Airlines. Bei beiden ist die Leistungserbringung stark standardisiert und beinhaltet tangible Elemente.

Bei Airlines und Eisenbahnen lassen sich erste Tendenzen Richtung Individualisierung erkennen. Verallgemeinert lassen sich die folgenden fünf Kategorien identifizieren (Bazzi & Laesser, 2014):
Zugang und Nutzung Infrastruktur: Sowohl bei der Bahn als auch der Airline spielt die Infrastruktur eine wichtige Rolle. Lounges in Flughäfen oder Arbeitsplätze an Bahnhöfen sind beliebte Angebote, um Wartezeiten während der Reise zu verkürzen. Der Zugang zu diesen Örtlichkeiten ist meistens entweder loyalen oder zahlungsbereiten Kunden vorbehalten.
Komfort: Komfortsteigernde Massnahmen eignen sich zur Individualisierung einer Reise. In Frage kommen dabei Sitzplatzreservationen im engeren Sinne aber auch die Reservation von Vorzugssitzplätzen, welche beispielsweise näher am Ausgang sind oder sich in einem Ruheabteil befinden.
Verpflegung: Diverse Airlines bieten ihren Kunden die Möglichkeit, bei der Buchung oder vor dem Abflug ein spezielles Menu aus einer grossen Auswahl zu bestellen. Dies ist oftmals unabhängig von der Buchungsklasse und erfolgt gegen einen Aufpreis.
Pricing: Besonders bei Airlines wird das Pricing mittels Yield Management immer individueller. Buchungszeit, Destination und Datum sind nur einige der unzähligen Variablen, welchen den Preis beeinflussen. Auch bei der Bahn sind individuelle Preise nichts Neues. Mit Zonen-Abos können sich Kunden individuelle Abonnements zusammenstellen.
Upstream und Downstream Transport: Eine Reise beginnt und endet in der Regel nicht an einem Bahnhof oder Flughafen. Für den weiteren Transport vor und nach der Bahnfahrt, resp. dem Flug, sollten auch Lösungen angeboten werden. Diese können von der Parkplatzreservation bis zum Limousinenservice reichen.

Bei der Preissetzung für solche Zusatzleistungen gibt es zwei Möglichkeiten: transaktionales oder relationales Pricing. Relationale Preise (bspw. Jahresgebühr) haben den Vorteil, dass sie gegenüber dem transaktionsbasierten Preis die Kundentreue fördern.

Mass Customization bietet Transportunternehmen die Möglichkeit, durch bedürfnisgerechtere Leistungen und relevante Zusatzangebote höhere Erträge zu erwirtschaften. Die praktische Relevanz und die Aktualität von Mass Customization im Kontext von Dienstleistungen verdeutlichen ein grosses Forschungspotential.

Quellen

Duray, R., Ward, P. T., Milligan, G. W., & Berry, W. L. (2000): Approaches to mass customization: configurations and empirical validation. Journal of Operations Management, 18(6), 605-625.
Bazzi, D. & Laesser, C. (2014): Mass Customization bei Transportdienstleistungen im Personenverkehr. In: Laesser, C. (Hrsg.); Bieger, T. (Hrsg.); Maggi, R. (Hrsg.): Jahrbuch 2014 Schweizerische Verkehrswirtschaft. St. Gallen: IMP-HSG, 119-129.

Blended Problem-based Learning: Praxisnaher, interaktiver Unterricht am Fallbeispiel Gossau

Angela Eicher, Kuno Schedler

Aufgrund der in den letzten Jahren konstant gestiegenen Studierendenzahl und mit dem Ziel, theoretische Inhalte des Public Managements praxisnaher und interaktiver zu vermitteln, wurde eine Zusammenarbeit mit der Stadt Gossau aufgebaut. Unter der Leitung von Professor Kuno Schedler konnten für die Bachelor-Vorlesung Public Management und Governance im Verlaufe des Jahres insgesamt elf Fallstudien entwickelt werden, anhand derer die Studierenden für die realen Herausforderungen einer öffentlichen Verwaltung sensibilisiert werden sollen.

Neben der Intention, die Pflichtveranstaltung des Bachelors in International Affairs und Governance regional zu verankern, bot sich Gossau auch deshalb als Lead Case für die Konzeption einer über alle Vorlesungen hinweg durchgehenden Fallstudie an, weil die Stadt weitgehend nach den Grundsätzen des New Public Managements (NPM) organisiert ist und mehrere Elemente des modernen Verwaltungsmanagements wie zum Beispiel den Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) erfolgreich implementiert hat. Im Weiteren besitzt die Ostschweizer Kommune mit ihren knapp 18‘000 Einwohnern eine optimale Grösse zur Veranschaulichung verschiedenster theoretischer Elemente des NPM und dürfte aufgrund ihrer Anbindung an die SBB-Hauptlinie Genf-Bern-Zürich-St. Gallen zumindest vom Namen her den meisten Studierenden ein Begriff sein.

Basierend auf den theoretisch zu vermittelnden Inhalten und den vorab ausgearbeiteten Fallstudien wurden insgesamt 26 Kurz-Filme produziert, in denen sich die entsprechenden Akteure von Gossau selbst zu den in den jeweiligen Fällen geschilderten Problemstellungen äussern. Ziel dieser Kurz-Filme ist es, den Studierenden die einzelnen Themenblöcke des Public Managements sowie der Governance anhand von konkreten und realen Beispielen aus dem Alltag der Gossauer Verwaltung zu vermitteln. Darüber hinaus sollen die Studierenden lernen, wie ein Gemeinwesen funktioniert und welche konkreten Aufgaben der öffentlichen Verwaltung sowie der Politik zukommen. Durch den praxisbezogenen Transfer theoretischer Konzepte auf reale Fälle der Gossauer Verwaltung sollen die Studierenden zudem zum ganzheitlichen und reflexiven Problemlösen befähigt werden.

Zu den zentralen Themen, welche im Rahmen der Vorlesung Public Management und Governance aufgegriffen und mittels Fallstudien aufgearbeitet werden, gehören u.a. die Instrumente des NPM, der IAFP, das Globalbudget inkl. Leistungsaufträge, die Arbeit von Regierung und Parlament sowie regionale Governance und Multilevel-Governance.

Mit der Neugestaltung der Vorlesung kann das sogenannte „Blended Learning“ mit dem Problem-based Learning verbunden werden, um die Lerninhalte nicht nur praxisnah, sondern durch den Einsatz moderner E-Learning Lehrmethoden auch zeitgemäss und für die Studierenden ansprechend aufzubereiten. Zusätzlich zu den Filmen wurde zur Unterstützung dieser Lernmethoden eigens auch ein Quiz-App für das Smartphone entwickelt, welches den Studierenden auf spielerische Weise das Lernen der wichtigsten theoretischen Begriffe und Definitionen erleichtern soll. Über einen speziell für die Vorlesung eingerichteten Twitter Account erhalten die Studierenden zudem nützliche Informationen und Hintergrundwissen rund um Themen des Public Managements sowie der Governance.
Hinter der Neukonzeption dieser Vorlesung steht ein immenser Aufwand. So betrug allein der Arbeitsaufwand der beiden Projektverantwortlichen rund 108 Arbeitstage, wobei die Übersetzung sämtlicher Lehr- und Lernmaterialien an eine professionelle Stelle ausgelagert wurde. Zur Qualitätssicherung werden sowohl die neuen Lerninhalte als auch die Lernmethoden im Rahmen zweier Fokusgruppen – je eine für die deutsche und englische Vorlesung – zur Semesterhälfte sowie am Ende der Prüfungsphase gemeinsam mit den Studierenden evaluiert.

Female Board Pool: Ausbildung und Vernetzung von Verwaltungsrätinnen

Martin Hilb

Während vor zehn Jahren die Suche nach Verwaltungsrätinnen primär ein Angebotsproblem darstellte, ist es heute in der Schweiz primär ein Nachfrageproblem. Female Board Pool als unabhängige Not for Profit Organisation versucht, im Dienste der nachhaltigen Entwicklung der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft den Anteil an kompetenten Frauen in Verwaltungsräten zu erhöhen.

Die vor bald zehn Jahren als erste in der Schweiz gegründete Organisation zur Aus- und Weiterbildung, Vermittlung und Vernetzung von Verwaltungsrätinnen hat eine markante Erhöhung des Anteils kompetenter und engagierter Frauen in Verwaltungsräten von Unternehmen zum Ziel. Durch die Swiss Board School werden in Kooperation mit dem IMP-HSG VR-Seminare durchgeführt, die angehende und erfahrene Verwaltungsrätinnen auf die Herausforderungen ihrer Tätigkeit vorbereiten und unterstützen. Diese Initiative zur Förderung weiblicher Mitglieder von Verwaltungsräten wird inzwischen neben der Schweiz auch durch Female Board Pool Landes-Partnerinnen in Luxemburg und Belgien umgesetzt.

Erfahrene Verwaltungsrätinnen erhalten durch das Female Board Pool VR-Weiterbildungsmöglichkeiten und eine Plattform zur Vernetzung und können gezielt an Unternehmen weitervermittelt werden. Angehende Verwaltungsrätinnen und weibliche Mitglieder der Geschäftsleitung können in Intensivseminaren die wichtigsten rechtlichen und unternehmerischen Grundlagen der VR-Tätigkeit erwerben, an VR-Netzwerktreffen mitwirken und gezielt an KMU vermittelt werden. Das Female Board Pool versorgt Unternehmen bei der Suche nach kompetenten und engagierten Verwaltungsratsrätinnen mit geeigneten Kandidatinnen. Es steht eine umfangreiche Datenbank von Mitgliedern zur Verfügung, welche für VR-Positionen qualifiziert sind. Auf Anfrage wird Unternehmen, die kompetente und engagierte Damen für spezifische VR-Positionen suchen, eine Shortlist mit Namen von möglichen VR-Kandidatinnen zur Verfügung gestellt. Wird eine dieser VR-Kandidatinnen in den Verwaltungsrat gewählt, und ist der VR des Unternehmens mit den Leistungen der Verwaltungsrätin zufrieden, wird vom Unternehmen nach sechs Monaten ein aus Sicht des VR faires Honorar erwartet.

Absolventinnen und Absolventen der verschiedenen VR-Seminare der Swiss Board School erhalten Zugang zu einem VR-Netzwerk (Swiss Network of Directors). Seine Mitglieder profitieren von einem persönlichen Erfahrungsaustausch sowohl auf einer exklusiven Social Web Plattform als auch in massgeschneiderten ERFA-Sitzungen. Zudem ist dieses Netzwerk ein Marktplatz, auf dem VR-Kandidatinnen und vakante VR-Positionen zusammentreffen.

Die Erfahrungen seit Gründung des Female Board Pool haben gezeigt, dass in Verwaltungsräten z.B. von grösseren Unternehmen und Organisationen von sieben Mitgliedern, in denen mindestens drei weibliche Mitglieder mitwirken, mehr Verständnis- und innovationsfördernde Fragen gestellt werden. Dies ist deshalb so wichtig, weil aufgrund der letzten VR-Seminar-Umfrage die Innovationsgestaltung und –evaluation auf VR-Ebene als unterentwickeltste Governance-Funktion genannt wurde.

Da für die meisten Unternehmen das Erfolgsmotto gilt: „Let's outinnovate our competitors…", wird der strategisch gezielt vielfältig u.a. aus kompetenten und engagierten Damen und Herren zusammengesetzte VR mit darüber entscheiden, ob Unternehmen in Zukunft zu den Masters oder Opfern des ständigen Wandels gehören.

FEMALE BOARD POOL

(www.icfcg.org)

Bilder der Führung

Tina Kiefer

Selektionsstrategien und Ausbildungsprogramme basieren weitgehend auf der Annahme, dass erfolgreiche Führung bei der Person zu suchen ist. Der Ansatz der Impliziten Führungstheorien (IFT) hinterfragt diese Grundannahme. Erfolgreiche Führung nach diesem Ansatz hängt weniger von der FK ab, sondern von den kulturell geprägten Erwartungen und Annahmen der Untergebenen. Für die Praxis ergibt sich hieraus eine interessante Frage: Was wäre, wenn effiziente Führung nicht (oder nur bedingt) von Merkmalen der FK abhinge?

Was sind Implizite Führungstheorien?

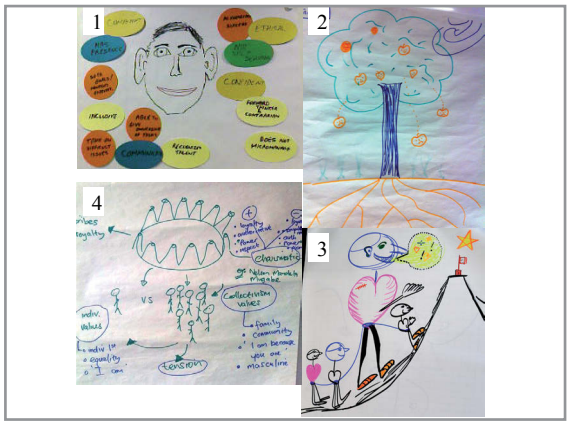
IFT sind implizite Annahmen oder Stereotypen darüber, wie sich eine effiziente FK verhält, und welche Charakteristika ihr eigen sind. IFT basieren auf individuellen Lebenserfahrungen und sind von der nationalen, religiösen oder organisationalen Kultur geprägt. Wir verwenden IFT im Alltag, um das Verhalten von FK zu interpretieren. Wir vergleichen unsere IFT mit unserer Wahrnehmung der Führungskraft. Unsere Urteile über FK sind also stark vom sozialen und kulturellen Kontext geprägt. Forschungsresultate weisen darauf hin, dass jene FK erfolgreicher sind, die den IFT der Personen in diesem speziellen kulturellen Kontext entsprechen.

Bilder der Führung

IFT sind dem Bewusstsein nicht direkt zugänglich. Um IFT explizit zu machen, verwende ich in der Ausbildung eine Gruppenübung, deren Resultat eine Zeichnung einer „effizienten Führungskraft“ ist (siehe Schyns et al., 2011). Die Diskussion der Bilder (auch im Vergleich zu den über 300 Bildern in meiner Sammlung) verdeutlicht die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der IFT. Zum Beispiel fokussieren Bilder von Teilnehmenden aus den USA typischerweise auf die Führungsperson und deren Eigenschaften (Bild 1 in der Abbildung). Bei Teilnehmenden aus anderen Kulturen, inklusive der Schweiz, sind im Gegensatz dazu auch Geführte auf den Bildern abgebildet (Bild 2 und 4). Aus Sicht einiger Kulturen kann eine FK also nur dann effektiv sein kann, wenn alle Akteure im Führungsprozess gleichermassen bedeutsam sind (Bild 2). Dies wird auch deutlich in Bild 4, welches die gesellschaftliche Verantwortung einer FK über die Grenzen des Unternehmens hinaus verdeutlicht. Bilder gezeichnet von Schweizer FKs zeigen typischerweise die FK mit ihrem Team bei der Erreichung eines Zieles (Bild 3 zeigt eine FK im öffentlichen Dienst). Ein häufiges Missverständnis ist, dass IFT dem entsprechen, was Untergebene mögen (nett, kommunikativ). Die Bilder zeigen aber, dass erfolgreichen FK auch negative Aspekte zugesprochen werden. Die Übung kann auch eingesetzt werden, um unterschiedliches Führungsverständnis innerhalb einer Organisation aufzudecken, z.B. in einem Krankenhaus, um inkompatible IFT verschiedener Berufsgruppen (z.B. Ärzte, Pflegepersonal, Management) zu demonstrieren.

Implikationen für Selektion und Training

Das Bewusstmachen der eigenen IFT ist ein erster Schritt auf dem Weg, Führung als sozialen und kulturell geprägten Prozess zu verstehen. Die Bilder helfen erklären, weshalb gewisse Personen in einer Führungsrolle nur schwer akzeptiert werden, oder weshalb immer wieder ähnliche FKs die Leiter erklimmen. Für Unternehmen, die in verschiedenen Kulturkreisen tätig sind, ist das kulturelle Verständnis von Führung in der Ausbildung ein Muss. Weniger offensichtlich, aber nicht weniger einflussreich, sind die sub-kulturellen Unterschiede in verschiedenen Sektoren, Berufsgruppen oder Abteilungen einer Organisation. Es stellt sich also die Frage, wie Selektion, Ausbildung oder Nachwuchsförderung ausschauen könnte, wenn nicht Merkmale der FK, sondern soziale und kulturelle Prozesse im Zentrum stehen.



Bilder gezeichnet von Führungskräften aus verschiedenen Kulturen

Quellen

Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., & Tymon, A. (2011): Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference. Academy of Management Learning & Education, 10(3), 397–408.

Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T., & Kerschreiter, R. (2012): New ways to leadership development: A picture paints a thousand words. Management Learning.

Nächste Schritte im Destinationsmanagement der 3. Generation

Stephan Reinhold, Pietro Beritelli und Christian Laesser

Vier Jahre nach den ersten Pilotprojekten zum St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM®), zahlreichen Einzelprojekten und dem Abschluss eines InnoTour-Projektes zum Destinationsmanagement der 3. Generation (Ende 2013) arbeiten zur Zeit rund 30 Destinationen und ausgewählte Leistungsträger nach dem SGDM.

Das SGDM bietet einen zur gängigen Praxis alternativen, prozessorientierten Ansatz zum Destinationsmanagement und -marketing. Die Inhalte, Standards und Prozesse des Modells brechen mit dem strengen Territorialprinzip, das frühere Ansätze auszeichnete. Stattdessen stehen nachfragegerecht strategisch relevante Besucherströme im Zentrum. Wie diese zur Destinationsplanung und -entwicklung als strategische Geschäftsfelder erfass- und bearbeitbar werden, detailliert die Publikation zum oben erwähnten InnoTour-Projekt (Beritelli, Laesser, Reinhold & Kappler, 2013).
Zur weiteren Verbreitung und Vertiefung werden derzeit drei Stossrichtungen verfolgt, die sich gegenseitig ergänzen und unterstützen: Eine SGDM-Erfahrungsgruppe, Forschung zum SGDM und eine Kooperation zur Implementierung.

Erfahrungsgruppe

Im November 2014 startete eine vorerst nationale SGDM-Erfahrungsgruppe. Die Gruppe setzt sich aus touristischen und tourismusnahen Akteuren zusammen, die mit dem SGDM arbeiten (bzw. erste Erfahrungen gesammelt haben) und sich für die touristische Entwicklung von Destinationen engagieren. Die Erfahrungsgruppe begleitet und unterstützt die Akteure in der kontinuierlichen Umsetzung des neuen Modells. Sie soll sicherstellen, dass das SGDM praxis- und problemorientiert weiterentwickelt wird. Dazu dienen individuelle und kollektive Arbeitstreffen sowie ein jährliches SGDM Forum.

Forschung

Ein wesentlicher Bestandteil der Erfahrungsgruppe besteht in der Vermittlung und Gewinnung neuer Forschungserkenntnisse zum SGDM. Die Teilnehmenden werden über die Weiterentwicklung des Modells und der damit verbundenen Arbeitsinstrumente auf dem Laufenden gehalten.
Als erste Forschungsprioritäten beschäftigen wir uns gegenwärtig mit der Vertiefung von Kenntnissen zu Market Mavens („Identifikation, Klassifizierung und Bearbeitung der Treiber von Kaufentscheidungen“) und zu Verhaltensaspekten im Veränderungsprozess („Veränderung von Denkwelten, Umgang mit Konflikten und Legitimation neuer Arbeitsweisen“).
Ein in Kürze erscheinendes englisches Buch fasst zudem die wichtigsten Weiterentwicklungen und theoretischen Grundlagen zusammen (Beritelli, Reinhold, Laesser & Bieger, im Druck). Begrifflich weicht die englische Fassung von der deutschen Publikation vor allem in einem Punkt ab: Weil Strategische Geschäftsfelder (SGF) aus produzierenden Industrien „vorbelastet“ sind, sprechen wir stattdessen von Strategischen Besucherströmen (SBS). Dieser Begriff trifft den Kern des SGDM: Die Orientierung am Besucher sowie seine Verhaltens- und Bewegungsmuster.

Kooperation

Die englische Publikation dient der internationalen Verbreitung des SGDM – unter Forschern wie auch unter Praktikern. Neben Schweizern sind bisher hauptsächlich italienische Destinationen und Leistungsträger mit dem Ansatz in Kontakt gekommen. Zur weiteren Verbreitung wurde zudem eine Kooperation mit den Tourismusspezialisten des Beratungsunternehmens PWC Schweiz abgeschlossen. Mit eigens geschulten Mitarbeitern erproben sie die Umsetzung des SGDM über die Grenzen Europas hinaus.
Weitere Informationen zum St. Galler Modell für Destinationsmanagement finden interessierte Leser unter: www.sgdm.ch

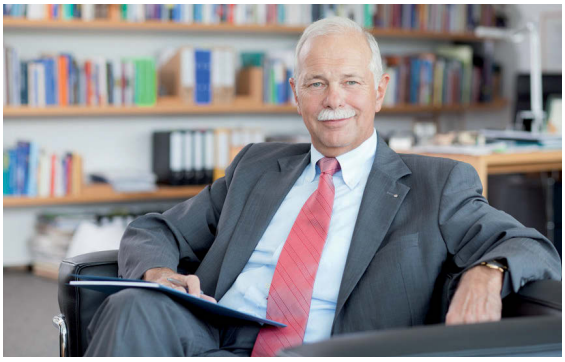
Quellen

Beritelli, P., Laesser, C., Reinhold, S., & Kappler, A. (2013): Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement: Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken. St. Gallen: IMP-HSG.
Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (im Druck): The St. Gallen Model for Destination Management. St. Gallen: IMP-HSG.

Interview mit Prof. Dr. Jürgen Mlynek, dem Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft

Thomas Schumacher

Die Helmholtz-Gemeinschaft ist die grösste deutsche Forschungsorganisation mit insgesamt 37'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einem Budget von 3,8 Milliarden Euro. Die Helmholtz-Gemeinschaft hat das Forschungszentrum „Organization Studies" unter mehreren hochrangigen Bewerbern ausgewählt, um langfristig ein innovatives Executive Education Programm für ihr Top- und Senior-Management zu entwickeln und durchzuführen. Prof. Mlynek ist seit 2005 Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft und unter anderem verantwortlich für die Entwicklung der Gesamtstrategie und für die Umsetzung der programmorientierten Forschungsförderung in der Gemeinschaft.



Prof. Dr. Jürgen Mlynek

Schumacher: Herr Prof. Mlynek, die Helmholtz-Gemeinschaft hat sich im vergangenen Jahr für das Forschungszentrum Organization Studies am IMP-HSG an der Universität St. Gallen als langjährigen Kooperationspartner für die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte entschieden. Warum ausgerechnet für dieses Forschungszentrum?

Mlynek: Uns war es wichtig, das Programm neu zu positionieren, es zielgruppenspezifischer und somit modular zu gestalten. Damit wollen wir verschiedene Karrierestufen abdecken: Beispielsweise kann ein Nachwuchswissenschaftler nach ein paar Jahren, wenn er einen grösseren Verantwortungsbereich hat, mit dem Programm entsprechend gefördert werden. Über ein Ausschreibungsverfahren, das im öffentlichen Bereich vorgeschrieben ist, haben wir verschiedene Anbieter verglichen. Das Angebot aus St. Gallen war am überzeugendsten, weil es anwendungsnah, systemisch ausgerichtet, wissenschaftlich fundiert ist und insbesondere für unsere Senior Executives, also die Ebene der Institutsleiter, Programmsprecher und auch für die Top-Ebene, ein attraktives Angebot enthält. Das ist eine perfekte Mischung aus Executive Education auf Weltniveau, für die wir uns letztlich entschieden haben.

Schumacher: Für die Präsidiums- und Vorstandsebene führen Sie das neuartige Format einer sogenannten Learning Expedition durch. Dabei machen sich die Vorstände auf zu einem mehrtägigen Entdeckungsprogramm zu ausgewählten Organisationen, um gemeinsam neue Einsichten und Lösungen für strategisch relevante Themen zu entwickeln. Was sind Ihre Erwartungen an dieses nicht ganz alltägliche Format der Executive Education?

Mlynek: Ich glaube, die Herausforderung ist, dass man Vorstände nicht mehr einfach auf die Schulbank setzen kann. Sie meinen ohnehin, nichts mehr dazulernen zu müssen, weil sie glauben, schon alles zu können. Gerade für Top-Leute muss ein Raum für Inspiration geschaffen werden. Das kenne ich auch von mir selbst. Eine derartige Learning Expedition ist aus meiner Sicht ein angemessenes Instrument. Es schafft Raum für Begegnung ausserhalb des täglichen Geschäfts. In diesem Rahmen können neue Eindrücke zu ausgewählten Themen, die uns als Helmholtz-Gemeinschaft beschäftigen, entstehen und gemeinsam verarbeitet werden. Zum Beispiel das Thema strategisch zu rekrutieren, Kooperationen erfolgreich aufzubauen oder Innovation zu managen. Das sind Themen, die uns bewegen und die zukünftig noch mehr Raum einnehmen werden.

Schumacher: Was ist für Sie ein gutes Ergebnis einer Learning Expedition?

Mlynek: Wir als Organisation sind thematisch sowie in Bezug auf das Führungsverständnis und die gemeinsame Prioritätensetzung sehr heterogen. Ich sehe bei einer Learning Expedition die Chance, stärker zusammenzurücken und zu erkennen, dass wir weiterkommen, wenn wir noch stärker gemeinsam agieren. Hierzu gehört auch die Selbstverpflichtung, im Interesse der Organisation als Ganzes zu handeln. Davon profitieren sowohl die einzelnen Zentren als auch die gesamte Organisation. Letztlich gehen wir mit dem Gefühl auseinander, wieder einen Schritt weiter zu sein. Die Erkenntnis, dass die Dinge stärker ineinander greifen müssen und dieses gemeinsame Agieren jenseits der Eigeninteressen, ist eine Stärke dieser Gemeinschaft.

Governing the Sustainability Transition

Manfred Walser

Die Abteilung Regionalwissenschaft des IMP-HSG ist Mitglied der Steuerungsgruppe eines Forschungsnetzwerkes der Regional Studies Association RSA, das sich mit Fragen der regionalen Nachhaltigkeit und mit Transformationsprozessen auf regionaler Ebene befasst: Governing the Sustainability Transition – Defining Challenges and Opportunities for the Regional Scale. Im Juli 2014 fand dazu in St. Gallen ein zweitägiger Workshop mit TeilnehmerInnen aus 14 Ländern statt.

In einer Serie von drei aufeinander aufbauenden internationalen Workshops diskutiert das Forschungsnetzwerk folgende Fragen:

- Welche Bedeutung haben Transition Prozesse für das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung zwischen lokalem und globalem Massstab? (London 2013)
- Wie kann man Transition Prozesse steuern – die Rolle von Governance-Strukturen? (St. Gallen 2014)
- Welche Rolle spielt die regionale Ebene bei der Steuerung von Transition Prozessen? (Chicago 2015)

Im Juli 2014 präsentierten in St. Gallen Forscher und Praktiker aus 14 Ländern ihre Erkenntnisse und diskutierten die Steuerungsmöglichkeiten der regionalen Ebene. Aus der Schweiz beteiligten sich Forscher der Universität Neuchâtel, der ETH Zürich und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften sowie VertreterInnen von ARE, WSL und EAWAG.

Bildlegende: Impressionen vom Workshop

Ausgangspunkt der Diskussionen ist die Tatsache, dass Regionen heute mit vielfältigen, sich überlagernden und gegenseitig beeinflussenden Transformationsprozessen konfrontiert sind: Dazu gehören zum Beispiel der Klimawandel, Globalisierungsprozesse, Ressourcenknappheit, Verstädterung, technologische Innovationen und der demographische Wandel. Die Herausforderung für Regionen liegt im Aufbau von Strukturen und Prozessen, die die Region in die Lage versetzen, mit grundlegenden Veränderungen ihrer Umwelt umgehen zu können (Resilienz).

Dabei spielen Governance- Strukturen mit vielen regionalen Akteuren, aber auch ihr Zusammenspiel mit den hierarchischen, Regeln setzenden Steuerungsformen der politischen Institutionen eine wichtige Rolle.

Die von den TeilnehmerInnen präsentierten Forschungsergebnisse und Fallstudien deckten eine breite Palette von Themen ab. Die Arbeiten lassen sich in drei Gruppen einteilen: (1) Konzeptionelle Arbeiten, beispielsweise zu Fragen des räumlichen Massstabs und der Multilevel-Governance; (2) Fallstudien zu konkreten Themen, z.B. zu Energie- und Mobilitätsthemen; (3) Reflexionen über die Rolle der Wissenschaft, beispielsweise zur Abbildung von Komplexität, zum Erkenntnistransfer aus Case Studies und über den (oft mangelnden) Raumbezug der Forschung zu Transition Prozessen.

Die TeilnehmerInnen formulierten einige Ansatzpunkte für weitere Forschungsaktivitäten:

- Wie kann man Transition Prozesse definieren und wie ihre Auswirkungen messen (Output, Impact, Outcome auf regionaler Ebene)? Wie lassen sich durch systemtheoretische Ansätze die Wechselwirkungen verschiedener Transition Prozesse mit ihren Wirkungen auf die regionale Ebene erfassen? Wie sind diese Prozesse im Hinblick auf Machtstrukturen und Entscheidungsprozesse, auf gesellschaftliche Verteilungsfragen und auf ihre ökologischen Auswirkungen auf regionaler Ebene zu beurteilen?
- Welche Steuerungsstrukturen und -institutionen sind auf regionaler Ebene erkennbar? Was ist die Rolle staatlicher Institutionen (the shadows of hierarchy? a playing field? enabler of development? defender of citizens?) Welche verschiedenen Rationalitäten wirken in Governance-Strukturen?
- Welche Rolle spielen Regionen im Zusammenwirken mit anderen Regionen und Ebenen (vertikale und horizontale Kooperation)? Wie entwickeln sich regionale Innovationen zur Bewältigung des Wandels (up-, down-, out-, re-scaling von Initiativen und Projekten)?

Die Workshop-Reihe wird fortgesetzt, der nächste Workshop findet im Rahmen der Jahreskonferenz der American Association of Geographers AAG am 21. – 24. April 2015 in Chicago statt. Ziel der Workshop-Reihe ist die Entwicklung gemeinsamer europäischer Forschungsprojekte. Neben dem IMP-HSG sind die Netzwerkpartner das Leibniz Institut für Ökologische Stadt- und Regionalentwicklung IÖR (DE), die Universität Hull (UK), die Westminster-Universität London (UK), das Worcester Polytechnic Institute (US); die Universität von Luxembourg (LU) sowie die Maximilian – Ludwigs Universität in München (DE).

Blick in die Zukunft – die Bodenseeregion im Jahr 2030

Dr. Kristina Zumbusch

In der Bodenseeregion findet sich eine grosse Zahl an Entwicklungsstrategien, jedoch mit unterschiedlichem Massstabsbezug und unterschiedlichen, meist kurz- bis mittelfristigen Planungshorizonten. Eine kohärente vorausschauende Auseinandersetzung mit den langfristigen Entwicklungsbedingungen der grenzüberschreitenden Region fehlt bislang. Das IMP-HSG startet nun gemeinsam mit Partnern der Universität Liechtenstein, der Universität Konstanz und der Zeppelin-Universität und gefördert von der Internationalen Bodenseehochschule das Foresight-Projekt „Bodensee 2030".

Die Bodenseeregion weist ein breites Set regionalpolitischer Strategien auf. Diese werden zum Teil auf grenzüberschreitender Ebene formuliert wie das Leitbild der Internationalen Bodensee Konferenz. Der Großteil wird jedoch von subnationalen Einheiten beschlossen und beschäftigt sich entweder umfassend mit Fragen der Regionalentwicklung (bspw. Umsetzungsprogramm des Kanton St. Gallen 2012-2015 zur Neuen Regionalpolitik) oder mit konkreten Themen (bspw. Tourismusstrategie Vorarlberg 2020). Doch ist die Bodenseeregion mit diesem Set ausreichend gut gerüstet für die kommenden Jahre eines verschärften internationalen Standortwettbewerbs?

Viele der globalen Entwicklungstrends, seien es der demografische Wandel, technologische Entwicklungen, Klimawandel, zunehmende Mobilität oder auch der Wandel in der Arbeitswelt machen nicht Halt vor der Region rund um den Bodensee, sondern beeinflussen auf unterschiedliche Art und Weise deren Entwicklung. Manche dieser Einflüsse sind bereits kurz- bis mittelfristig spürbar, viele werden erst auf lange Sicht zu neuen Rahmenbedingungen führen. Eine kohärente vorausschauende Auseinandersetzung mit ihren langfristigen Entwicklungsbedingungen fehlt der Region bislang.

Der Ansatz einer regionalen Foresight-Studie kann hier einen wichtigen Beitrag leisten. Regionale Foresight-Studien gewannen um die Jahrtausendwende an Aufmerksamkeit. Forciert durch die Europäische Kommission wurden sie als systematische und partizipative Prozesse verstanden, die die Relevanz übergeordneter Entwicklungen für die jeweilige Region einordnen und gemeinsame Zukunftsbilder für die mittel- bis langfristige Entwicklung formulieren. Für grenzüberschreitende Regionen wird ihr Mehrwert gar noch grösser angesehen, da Strategien mit verschiedenen Zeithorizonten und verschiedenen Entscheidungsträgern durch eine gemeinsame Sichtweise auf die langfristigen Entwicklungsbedingungen koordiniert werden können.

„Bodensee 2030" hat somit zum Ziel, einen regionalen Foresight-Prozess in der Bodenseeregion in Gang zu setzen. Dabei will das Projekt unter Beteiligung unterschiedlicher Wissensträger mittel- bis langfristige Entwicklungsbedingungen systematisch antizipieren, weitgehend losgelöst von den – teils auch strittigen - Themen der Tagespolitik. Das Projekt konzentriert sich thematisch auf die Herausforderungen einer innovativen Wirtschaftsentwicklung und dabei auf die Teilbereiche: (i) Innovative Unternehmen (Innovation, Technologie, Unternehmensentwicklung etc.), (ii) Humankapital und Arbeitsmarkt (Bildung, Beschäftigung, Lebenslanges Lernen etc.), (iii) Tourismus (Destinationsentwicklung und –konkurrenz etc.) und (iv) Raumentwicklung (Flächenkonkurrenzen, Verkehr, räumliche Ansprüche an Gewinnung erneuerbarer Energien etc.). Für jeden dieser Teilbereiche werden die relevanten Entwicklungstrends identifiziert, in ihrer Bedeutung für die Region partizipativ diskutiert sowie durch Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Region bearbeitbar gemacht.

In diesem Sinne verspricht Bodensee 2030 als regionale Vorausschau für die Bodenseeregion nicht allein die Stärkung des strategischen Wissens über zukünftige Herausforderungen, sondern einen wichtigen Beitrag zur Koordinierung der regional- und raumwirksamen Politikfelder der verschiedenen Teilregionen für die Gesamtregion Bodensee.

Operational Excellence durch strategisches Prozessmanagement

Das Kompaktseminar für exzellente Prozessqualität bei minimalen Kosten

Seminarleitung:
Dr. Mathias Müller

Akademischer Leiter
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Professor für Organization Studies, Direktor des Instituts
für Systemisches Management und Public Governance

Ihr Nutzen
Weil der Innovations- und Kostendruck im heutigen globalen Wettbewerb kontinuierlich wächst, wird strategisches Prozessmanagement zu einer unternehmerischen Daueraufgabe. Als Teilnehmerin und Teilnehmer lernen Sie, wie Sie in Ihren Unternehmungen und Organisationen

- mit einfachen und wirksamen Vorgehensweisen substantiell die Prozessqualität verbessern,
- Produktivitätsreserven zur Kostensenkung ohne Motivationsverluste ausschöpfen und
- systematisch zur Entwicklung von nachhaltiger Prozesskompetenz beitragen können.

Teilnehmerkreis
Das Seminar ist auf Führungskräfte aller Stufen ausgerichtet, die in ihren Organisationen (Industrie- und Dienstleistungsunternehmungen, öffentliche Verwaltung, Spitäler, NPO, NGO) prozessorientierte Organisationsformen mit einer exzellenten, konsequent auf den Kundennutzen ausgerichteten Prozessqualität realisieren wollen.

Datum: **22. – 25. April 2015**
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**

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Anmeldeschluss:
23. März 2015

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: **09. – 12. März 2015**
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**

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Anmeldeschluss:
09. Februar 2015

Autorenverzeichnis

Daniel Bazzi
M.A. HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

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

Prof. Dr. Thomas Bieger
Direktor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Angela Eicher
M.A. HSG, Forschungszentrum Public Management and Governance

Martin Hilb
Gründer und Leiter des International Center for Corporate Governance und dessen Female Board Pool (www.icfcg.org)

Prof. Dr. Tina Kiefer
Professorin für Public Management an der Warwick Business School und Research Fellow des IMP-HSG

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

Dr. Matthias Mitterlechner
Projektleiter, Forschungszentrum Organization Studies

Dr. Stephan Reinhold
Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Tourism and Transport

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

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

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

Dr. Thomas Schumacher
Leiter Forschungsprogramm Systemisches Management

Dr. Ralf-Eckhard Türke
Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Manfred Walser
Projektleiter, Forschungszentrum Regional Science

Dr. Kristina Zumbusch
Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

Hannes Thalmann:
Titelbild; S. 4; S. 8; S. 12; S. 16

Wagner & Brühwiler, Gossau:
S. 23

www.pixabay.com:
S. 26

Dawin Meckel/Helmholtz:
S. 27

Manfred Walser:
S. 28

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 25 25
Fax +41 71 224 25 36
www.imp.unisg.ch

Nächste Ausgabe
erscheint im
Juni 2015
zum Thema
„Wertschöpfung“

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