Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

IMP*acts*

Wirkungen

IMP*acts* Ausgabe 10 – Dezember 2015

Wirkungen

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Die 10. Ausgabe von IMP*acts* ist dem Thema *Wirkung* gewidmet. Wir alle wollen in unserem Leben Spuren und damit *Impact* hinterlassen – auch mit unserem Institut. Wie aber kommt Wirkung zustande? Wie lässt sich Wirksamkeit wissenschaftlich untersuchen? Wie lassen sich generalisierbare Wirkungszusammenhänge ermitteln und erkennen?

In diesen wenigen Fragen verbergen sich hoch kontroverse *wissenschaftsmethodologische* Problemstellungen. Vor allem wenn das Thema Wirkung von einem Institut aufgegriffen wird, in dessen Name der Begriff *systemisch* vorkommt. Denn eine systemische Sicht stellt in Kontexten sozialen Zusammenlebens die Existenz einfacher linearer Ursache-Wirkungszusammenhänge grundlegend in Frage, und dies aus mehreren Gründen: Erstens sind die meisten Ereignisse überdeterminiert. Sie kommen aus dem Zusammenspiel vielfältiger Ursachen zustande, die – wenn überhaupt – nur schwierig zu isolieren und präzise zu erfassen sind. Zweitens sind Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht als statische Entitäten, sondern als *dynamische Prozesse* zu begreifen, die *zirkulär* miteinander verwoben sind. Die Erwartung steigender Börsenkurse führt zum tatsächlichen Steigen der Börsenkurse und umgekehrt. Drittens stellt sich die Frage, inwiefern nicht jedes wissenschaftliche Beobachten selbst eine Wirkung auf die interessierenden Wirkungszusammenhänge entfaltet, die von den beteiligten Wissenschaftlern gar nicht kontrolliert werden kann. Und viertens sind Menschen kreative Wesen, die nicht deterministisch funktionieren, sondern jederzeit Neues und Unerwartetes verfertigen können.

Eine solch zurückhaltende Einschätzung der Existenz und Erkennbarkeit generalisierbarer Kausalitäten steht allerdings in diametralem Widerspruch zu den Erwartungen einer Gesellschaft, die seit gut einem Jahrhundert umgeben von technischen Geräten und technologischen Infrastrukturen lebt, die alle die Steuer- und Kontrollierbarkeit des modernen Lebens suggerieren. Gleichzeitig machen aber auch wir die uralte Erfahrung der Unverfügbarkeit menschlichen Lebens.

All dies mahnt eine vorsichtige Haltung gegenüber Fragen der absichtsvollen Erzielung von Wirkung an: Wir müssen die *Grenzen* unserer eigenen Wirksamkeit immer schon in unsere Entwicklungsanstrengungen einkalkulieren.

Genau dies thematisieren die Beiträge dieser Ausgabe von IMP*acts.* Christian Laesser und Pietro Beritelli postulieren in ihrem *Aufruf zu mehr Systemdenken im Tourismus*, dass es wichtig ist, sich nicht nur wissenschaftlich präzise auf einzelne isolierte Wirkungszusammenhänge zu konzentrieren, sondern sich auch um eine – zwar grobe und unscharfe – *Gesamtperspektive* zu bemühen, die es erlaubt, die wirklich relevanten grossen Zusammenhänge in den Blick zu bekommen.

Roland Scherer und Kristina Zumbusch nehmen die *Wirkungsnachweise von Anstrengungen der Wirtschaftsförderung aus öffentlichen Geldern* kritisch unter die Lupe. Sie zeigen am Beispiel entsprechender Wirkungs- und Erfolgsmessungen eindrücklich, dass ein unscharfes Bild nicht schärfer wird, wenn man es scharf anschaut. Aus einer systemischen Perspektive sind zudem *nicht nur die inhaltlichen Ergebnisse* solcher Messungen wesentlich, sondern vor allem auch die Frage, *wie die Messprozesse selbst,* z.B. in Form von kreativen strategischen Auseinandersetzungen, zu gestalten wären, damit sie zu einer Perspektivenerweiterung aller Beteiligten für neuartige wünschbare Wirkungen öffentlicher Wirtschaftsförderung führen.

Kuno Schedler und Labinot Demaj nehmen die *Wirkungsvorstellungen der Wirkungsorientierten Verwaltung* auf den Prüfstand. Letztere setzt voraus, die *Verhaltensdispositionen* der Adressaten entsprechender Politikanstrengungen möglichst präzise zu verstehen, damit staatliche Aktivitäten tatsächlich die politisch gewünschte Wirkung entfalten können. Und in meinem eigenen Artikel beleuchte ich grundlegende Fragen der Erzielung von Wirkung in komplexen Systemen.

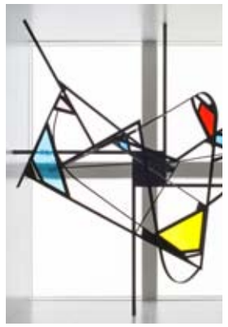
Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre – und für die kommenden Weihnachtstage den inneren und äusseren Frieden, den die heutige Zeit nötiger denn je hat.

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Direktor IMP-HSG

4
Aufruf für mehr Systemdenken im Tourismus

8
Wirkungsmessung als Strategieinstrument

12
Wirkungsorientierung – die Verhaltensdimension



16
Wirkung in komplexen sozialen Systemen

Editorial 1

Inhalt 2

Aufruf für mehr Systemdenken im Tourismus 4
Christian Laesser, Pietro Beritelli

Wirkungsmessung als Strategieinstrument 8
Roland Scherer, Kristina Zumbusch

Wirkungsorientierung – die Verhaltensdimension 12
Kuno Schedler, Labinot Demaj

Wirkung in komplexen sozialen Systemen 16
Johannes Rüegg-Stürm

IMP*actuel* 20
Veranstaltungen und Publikationen

Kooperationen in der Luft- und Raumfahrtindustrie 22
Andreas Wittmer

Offshore Campuse im Spannungsfeld gegensätzlicher Ansprüche 23
Matthias Ammann

INHALT

22
Kooperationen in der Luft- und Raumfahrtindustrie

23
Offshore Campuse im Spannungsfeld gegensätzlicher Ansprüche

27
Wie Regionen von europäischer Zusammenarbeit profitieren können

28
Die Karten sind erst der Anfang – Ein Ausblick auf die nachhaltige Wirkung des SGDM

Wenn Wirtschaftsförderer von Wirtschaftsförderern lernen 24
Roland Scherer, Daniel Zwicker-Schwarm

Eignerstrategie zur Klärung der Ausgliederung der Stadtwerke Gossau 25
Dr. Roger W. Sonderegger

Executive Education als Reflexions- und Innovationsgemeinschaft 26
Harald Tuckermann

Wie Regionen von europäischer Zusammenarbeit profitieren können 27
Daniel Zwicker-Schwarm

Die Karten sind erst der Anfang – Ein Ausblick auf die nachhaltige Wirkung des SGDM 28
Pietro Beritelli, Stephan Reinhold, Christian Laesser,

Neue Wirkungen – Management-Innovation durch Kommunikation im RISE Lab 29
Peter Stücheli-Herlach, Simon Grand, Daniel Bartl

Seminarankündigungen 30

Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis 32

Aufruf für mehr Systemdenken im Tourismus

Christian Laesser, Pietro Beritelli

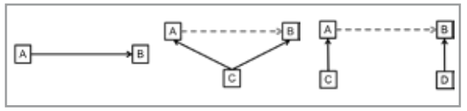
Wenn wir von Tourismus sprechen, tun wir das einerseits im Bewusstsein eines globalen Phänomens mit verschiedenartigen Wirkungen und andererseits in der Hoffnung, es wirkungsvoll zu beeinflussen. Im wahnhaften Glauben an die Beeinflussbarkeit und Messbarkeit der Systeme vergessen wir aber oft, dass wir immer nur einen kleinen Teil davon und daher auch nicht jedes Detail der einzelnen Teilsysteme erfassen und verstehen können. Ziel kann also nur sein, das gesamte System ungefähr (aber nicht unbedingt genau) zu verstehen und die relevanten Ursache-Wirkungsbeziehungen zu erkennen.

Stellen wir uns einmal die folgende Situation vor: Wir beobachten über einen beliebigen Zeitraum hinweg zwei Entitäten, A und B. Beide bewegen sich über diese Zeit hinweg mit gleicher Stärke. Dies kann positiv (je mehr des einen, desto ungefähr gleich mehr des anderen) oder negativ sein (je mehr des einen, desto ungefähr gleich weniger des anderen). Was schliessen wir daraus? Die Entwicklung von B ist eine Funktion der Entwicklung von A (sprich: B hängt kausal oder auch ursächlich von A ab). Könnte man meinen… trifft allerdings nicht unbedingt zu.

Nehmen wir an, es gibt neben A und B auch ein C. Wir können oder wollen dieses C nicht wahrnehmen. Was nun, wenn die Entwicklung von A und B gleichermassen eine Funktion dieses unbeobachteten C ist? Sprich: A und B entwickeln sich nur gemeinsam, weil ein C gleichzeitig und ursächlich auf diese wirkt, hierbei aber unberücksichtigt bleibt? Dann besteht zwischen A und B lediglich eine Korrelation; eine kausale Beziehung gibt es dagegen zwischen C und A bzw. C und B. Noch problematischer wird es, wenn wir ein unbeobachtetes C und D haben, welche unabhängig voneinander auf A bzw. B wirken würden. Wenn dann die Entwicklung von D noch eine Funktion der Entwicklung von C wäre, dann hätten wir mit A und B lediglich Indikatoren nicht wahrgenommener C und D. Zwischen A und B bestünde dann gar kein Zusammenhang.

«Ursache-Wirkung in sozialen Systemen lassen sich nun einmal nicht derart klar festmachen wie in technischen oder naturwissenschaftlichen Systemen.»

Die folgende Abbildung zeigt diese Abstraktion graphisch auf.



Korrelation und Kausalität

Illustrieren wir die Fälle 1 und 2 anhand eines Beispiels. In Zeiten, in welchen viele Mittel ins Tourismusmarketing (A) investiert werden (Ursache), beobachten wir eine Zunahme (Wirkung) der Logiernächte (B). Was lässt sich daraus schliessen?
(Vereinfachte) Position 1: Daraus kann geschlossen werden, dass je mehr ins Tourismusmarketing investiert wird, umso mehr Logiernächte generiert werden können. Diese Aussage stammt nicht von uns, sondern von einem CEO einer mehrfach mit anderen fusionierten Destinationsmanagement-Organisation (DMO) einer Grossstadt im Mittleren Westen der USA.
Position 2 ist differenzierter: In Zeiten, in welchen die wirtschaftlichen Bedingungen (C) gut sind (Ursache), machen die Leute mehr Urlaub (Wirkung und Ursache zugleich); hieraus entstehen folglich mehr Logiernächte (B) (Wirkung und Ursache zugleich). Da es den Unternehmen in einer solchen Situation besser geht (Wirkung und Ursache zugleich), investieren sie selber mehr ins touristische Marketing (bspw. via gemeinsame Vermarktungsplattformen von DMOs) und lobbyieren oft zudem erfolgreich auf staatlicher Ebene (Wirkung und Ursache zugleich); die Mittel des Tourismusmarketing (A) nehmen damit zu (Wirkung).

AUFRUF FÜR MEHR SYSTEMDENKEN IM TOURISMUS

Unreflektiertes Ursache-Wirkungs-Denken

Obige Position 1 suggeriert aus Perspektive der Position 2 ein oberflächliches und letztlich unreflektiertes Ursache-Wirkungs-Denken über ein komplexes Phänomen. Dazu gibt es eine Reihe von möglichen Thesen:

Menschen mögen keine isolierten Fakten sondern neigen aus verschiedenen Gründen dazu, diese nach Möglichkeit (schnell und deshalb oft auch unreflektiert) kausal miteinander zu verbinden. Sie machen dies oft isoliert, ohne weitere Faktoren zu berücksichtigen. Wir sprechen bei diesem Verhalten von einer so gennannten Narrative Fallacy. Nassim Nicholas Taleb hat dieses Phänomen in seinem Buch *The Black Swan* auf folgende Weise erklärt: „The narrative fallacy addresses our limited ability to look at sequences of facts without weaving an explanation into them, or, equivalently, forcing a logical link, an arrow of relationship upon them. Explanations bind facts together. They make them all the more easily remembered; they help them make more sense. Where this propensity can go wrong is when it increases our impression of understanding." Dies gilt insbesondere, wenn dieses Sinn-Machen Resultat von Bauchüberlegungen und nicht einer sauberen Analyse und einer hierbei adäquaten Datenlage ist (ganz im Sinne von Kahnemann's Think fast (vs. slow). Der letzte Satz im Zitat ist wohl der wichtigste. Er verdeutlicht, wie gefährlich zu starke Vereinfachungen oder der Mangel an Differenzierung in den von uns aufgrund der oben beschriebenen Veranlagung immer wieder produzierten Ursache-Wirkungs-Geflechten sein können. Die Herausforderung liegt hierbei nicht nur im Einbezug des *known Unknown* sondern in der Entdeckung und der konsequenten Berücksichtigung des bisher *unknown Unknown* (Taleb, 2010).

Manche dieser Vereinfachungen (known Unknown) entstehen aus statistischem Opportunismus insofern, als man eher mit Hilfe einfach verfügbarer Daten oft oberflächlich argumentiert, statt die Daten zu erheben, welches es für eine reflektiertere und vertiefte (hypothetische) und auf soliden Theorien basierende Argumentationskette braucht. Hier zwei Beispiele, welche wir im Hinblick obiger Ausführungen kritisch beleuchten:

- Zur Erklärung der insgesamt abnehmend/stagnierenden Logiernächteentwicklung wird prioritär und sicher nicht ganz zu Unrecht der starke Schweizerfranken vorgebracht. Dass jedoch Demographie und Urbanisierung und die damit sich entsprechend ändernden Lifestyles ebenfalls als Treiber der Entwicklung wirken könnten, wird aufgrund der Prominenz der aktuell allgemeingültigen Erklärung (CHF Stärke) übersehen.
- Logiernächte gelten als DIE Masszahl zur Beurteilung des touristischen Erfolgs. Dass man mit Preissenkungen Marktanteile kaufen und zusätzliche Logiernächte produzieren kann, wird oft bewusst übersehen. Wir plädieren hier nicht für die Aufgabe von Logiernächten als Gradmesser, sondern schlagen die Einführung wenigstens eines zusätzlichen kontextualisierenden Standards vor, bspw. Revenues pro verfügbare Leistungseinheit oder konsolidierte diskontierte freie Cashflows der im Schweizer Tourismus relevantesten Leistungsträger wie Übernachtungsanbieter und (touristische) Verkehrsunternehmungen.

Weitere vereinfachte Wirkungsgefüge entstehen unserer Meinung nach aufgrund der letztlich sehr hohen Komplexität des Phänomens Tourismus (als Folge des *unknown Unknown*). Ursache-Wirkung in sozialen Systemen lassen sich nun einmal nicht derart klar festmachen wie in technischen (Engineering) oder naturwissenschaftlichen Systemen (ausser wir würden annehmen, dass wir das Verhalten von Menschen technisch konstruieren könnten). Ein paar Beispiele:

- Wir versuchen, betrieblichen/ unternehmerischen Erfolg an Benchmarks festzumachen, und gehen hierbei davon aus, dass in einem standortgetriebenen Setting wie dem Tourismus für alle die gleichen Grundlagen gelten und damit ein ähnliches Ursachen-Wirkungs-Gefüge anwendbar ist. Wo sind die Möglichkeiten des individualisierten Benchmarking, in welchem bspw. die Standortfaktoren als Inputfaktoren variiert werden können und hierbei eine Potentialperspektive eingeführt wird?
- Wir versuchen, die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen zu messen, nur um festzustellen, dass zwischen dem vermeintlich gemessenen Mass an Wettbewerbsfähigkeit und touristischer Entwicklung nur eine beschränkte Korrelation besteht. Messen wir vielleicht zu viel und deshalb nicht unbedingt das Relevante? Oder um es spitz auszudrücken: Wo in ‚Modellen' garbage (= dt. Müll) reingeht, kommt meistens auch garbage raus…
- Wir glauben, die Logiernächte-Nachfrage prognostizieren zu können, und scheitern in den meisten Fällen an der Komplexität der Ursache-Wirkungs-Mechanismen in den hierzu zu beobachtenden Ländern bzw. Märkten. Während in Wachstumszeiten die bestehenden Modelle durchaus valide sind, versagen sie in Zeiten von (vermehrt auftretenden) Schocks oder auch Negativwachstum.
- Wir messen immer wieder verschiedene Effekte unterschiedlicher Events (sportliche oder kulturelle Anlässe, Konferenzen, usw.) und ignorieren, dass hierbei lediglich Geldflüsse örtlich und zeitlich re-alloziert werden (d.h. Ausgaben werden zeitlich und örtlich neu verteilt, nehmen hierbei in der Gesamtbetrachtung aber nicht unbedingt zu) und wir deshalb bestenfalls Verteilungseffekte generieren und messen. Weitere, vielleicht wichtigere weil nachhaltigere Mechanismen (wie bspw. Netzwerkeffekte) bleiben meistens im Dunkeln.

Ein letzter Grund liegt in inhaltlichen Mängeln der Systembetrachtung bzw. im zu kleinen Ausschnitt der jeweiligen (Wirkungs-) Betrachtungen. Dieser Mangel ist nicht zuletzt Resultat der Bestrebungen zur Komplexitätsreduktion: Man reduziert die Betrachtungstiefe und –breite und macht das System so vermeintlich kontrollierbar. Oder anders formuliert, eine stark kurzsichtige Person legt die Brille weg und sieht ein sehr abstraktes, verschwommenes aber sicher auch detail- und deshalb anspruchsloses Bild vor sich. Ein abstraktes Bild lässt grösseren Interpretationsspielraum zu. Dass hierbei das Verständnis für grössere Zusammenhänge auf der Strecke bleibt, wird billigend in Kauf genommen. Auch hier zwei illustrative Beispiele:

- Logiernächte: Wir erklären uns die Tatsache, wonach die Städte in der Schweiz Logiernächte gewonnen haben (während der Alpenbogen verloren hat), mit erhöhtem Geschäftstourismus (weil zyklisch) sowie allenfalls etwas Städtereisen in der bzw. in die Schweiz. Dass ein Grund auch darin liegen könnte, dass unsere Städte ideale Hubs zur Entdeckung der Schweiz für internationale Reisende sein könnte (also so genannte Städtereisen eigentlich gar keine Städtereisen, sondern lediglich der Bezug eines Hubs sind), bleibt unberücksichtigt.
- Eine Verbesserung der Erreichbarkeit wird normalerweise positiv bewertet, da diese eine Reihe positiv wirkender Eigenschaften hat. Zu einem solchen Schluss kann man letztlich aber nur deshalb kommen, weil lediglich ein Teilsystem betrachtet wird. Unter Berücksichtigung des gesamten Systems käme man nämlich schnell zum Resultat, dass eine gute Erreichbarkeit auch das Potential für Tagesreisen verbessert (beiden Alptransit Tunnels kann diese Eigenschaft zugeschrieben werden), was das Potential für Übernachtungsreisen in der Tendenz vermindert.

Wahre Ursache und Wirkung = eine Black Box im Tourismus? Man könnte fast meinen. Wie nachstehende Überlegungen zeigen, lässt sich mit Hilfe verschiedener Massnahmen der Nebel wenigstens teilweise lichten.

Lösungsansätze

Eine Reihe in sich greifender Lösungsansätze könnte die obige Kritik entschärfen. Die Reihenfolge, in welcher wir diese darstellen, stellt auch zugleich einen Vorschlag zur Sequenz ihrer Implementierung dar.

1. Erstellung eines Tourismussystems Schweiz.

Ziel: Werkzeug zur Simulation bestehender oder szenischer Ereignisströme.

Seit den Zeiten der Lehrstuhlinhaber Claude Kaspar (St. Gallen) und Jost Krippendorf (Bern) wurde das Systemdenken im Schweizer Tourismus kaum weiter entwickelt. Die erste Generation der Systemtheorie hatte – vereinfacht gesagt – einfache, geschlossene Systeme im Fokus (bspw. eine Bergbahn). Die zweite Generation erweiterte die Perspektive dieser geschlossenen Systeme in Richtung gegenüber der Umwelt offener Systeme (Bergbahn in der Destination und ihre Beziehungen zu anderen Akteuren und Umweltfaktoren). Die dritte Generation dynamisierte diese offenen Systeme insofern, als sie den Faktor Zeit (und damit die Dynamik von Veränderungen) mit berücksichtigte (Beispiel: Unternehmen inkl. Bergbahn und deren unterschiedliche Beziehungen und Rollen über Zeit in einer Destination).

Die Entwicklung eines aus verschiedenen Teilsystemen bestehenden gesamten dynamischen Tourismussystems Schweiz im Sinne eines nationalen gesamtwirtschaftlichen Management-Cockpits (System Engineering) würde das gegenüber dem Phänomen Tourismus notwendige integrale und vielschichtige Denken (auch mittels Szenarien und Simulationen) unterstützen. Dies gilt umso mehr, als die geographische Reichweite eines solchen Modells mittlerweile global geworden ist.

2. Überdenken des indikativen Mengengerüstes für den Schweizer Tourismus.

Ziel: Wenige aussagekräftige Kenngrössen zur Erfassung des Zustandes des Tourismussystems Schweiz.

Wir müssen uns vom vorherrschenden statistischen Opportunismus befreien. Es ist unbestritten, dass bspw. Logiernächte ein quantitativer Indikator der mengenmässigen Nachfrage sind; diese aber stets nur isoliert zu nutzen, ist wenig zielführend. Vielmehr müssen die durch das Tourismussystem Schweiz vorgegebenen quantitativen Messgrössen erhoben und berechnet werden. Auch müssen diese in einen Gesamtkontext des Systems gesetzt werden.

3. Abkehr von unnützer Genauigkeit.

Ziel: Überblick über und Einblick in das Gesamtsystem vor scheinbarer Genauigkeit in der Analyse von Teilsystemen.

Soziale Systeme sind keine exakten technischen und naturwissenschaftlichen Systeme. Wissenschaft aber auch Praxis sollten diesem Sachverhalt in der Art und Weise des Umgangs mit dem Tourismussystem Rechnung tragen. Präzision ist kein Selbstzweck, sondern kann nur Mittel zum Zweck sein. Was hilft uns Präzision, wenn die auf so genannt präzisem Wissen beruhenden Entscheidungen lediglich nur beschränkt steuerbare und damit unpräzise Folgewirkungen haben? Lieber Zeit und Gedanken auf das Verständnis des Gesamtsystems verwenden statt auf die genaue Erkenntnis über Teilsysteme.

In diesem Sinne engagiert sich unser Institut weiterhin für die Erforschung des Tourismussystems und die Erklärung der damit verbundenen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Die Arbeit wird uns nicht ausgehen…

Quellen

Taleb, N. N. (2010): The black swan: The impact of the highly improbable fragility (Vol. 2). Random House.
Kahneman, D. (2011): Thinking, fast and slow. Macmillan.

Wirkungsmessung als Strategieinstrument

Roland Scherer, Kristina Zumbusch

Zu Jahresbeginn werden in der Presse wieder verschiedenste Städte, Regionen und Kantone ihre Zahlen zu den erfolgreichen Ansiedlungen des vergangenen Jahres veröffentlichen. Diese Zahlen gelten als manifestierte Wirkung der Wirtschaftsförderungsaktivitäten. Sie werden als Legitimationsnachweis seitens der Politik gefordert und von der operativen Ebene geliefert. Und dennoch sind sie allein noch kein Beweis für die Wirkungen von Wirtschaftsförderung. Im Gegenteil, sie sind viel eher der Beweis dafür, dass Wirkungsnachweise in der Wirtschaftsförderung noch mit vielen Fragezeichen versehen sind.

Wie viele andere öffentlichen Einrichtungen ist auch die Wirtschaftsförderung zunehmend gefordert, ihre Wirkungen und damit ihren Nutzen nachzuweisen. Doch geht das überhaupt? Lassen sich die positiven Wirkungen von Wirtschaftsförderung messen? Und ist die Zahl der angesiedelten Unternehmen oder der durch sie geschaffenen Arbeitsplätze wirklich ein aussagekräftiger Indikator? Über die vergangenen Jahrzehnte haben sich diese Indikatoren jedenfalls zu einer fixen Grösse für die Erfolgsmessung wirtschaftspolitischer Aktivitäten entwickelt: die EU will entsprechende Zahlen zu neuen Unternehmen und steigenden Arbeitsplatzzahlen als Erfolgsmeldung für die Investitionen im Rahmen ihrer Strukturfonds. Auch in der Schweiz erwarten die Kantone, die Städte und Gemeinden primär Ansiedlungen und damit die Schaffung von Arbeitsplätzen als konkreten Gegenwert für ihr finanzielles Engagement in Wirtschaftsförderung und Standortmarketing.

«Wirkungsorientierung und -messung ist Strategiearbeit, bei der das konsequente Ausrichten aller Handlungen auf die beabsichtigten Wirkungen im Vordergrund steht»

Doch diese durchgängige Fokussierung auf den Indikator der Ansiedlungen und / oder Arbeitsplatzzahlen zeugt weniger von der hohen Aussagekraft der beiden Indikatoren als vielmehr davon, dass alle Wirtschaftsförderungsinstitutionen zwar grundsätzlich gezwungen sind, ihre Wirkungen aufzuzeigen, sie aber noch keinen spezifischen Lösungsweg zum Nachweis ihrer Wirkungen und ihres Erfolges gefunden haben. Wirkungsmessung in der Wirtschaftsförderung ist noch in einem Suchprozess, bei dem zwar einige Pfeiler bereits gesetzt wurden, aber immer noch viele Fragen offen sind. Denn eine fundierte und breit anerkannte Methodik existiert bislang nicht, gleichzeitig besteht aber die Notwendigkeit, in diesem Bereich aktiv zu sein. Öffentliche Wirtschaftsförderung sieht sich hier mit einem Dilemma konfrontiert, da es einerseits sehr schwierig ist eine fundierte Wirkungsmessung durchzuführen. Andererseits muss sie aber gerade gegenüber der Politik nachweisen, dass sie einen konkreten Nutzen stiftet und die dafür benötigten (öffentlichen) Gelder sinnvoll eingesetzt wurden.

Denn der Bedeutungsgewinn von derartigen Wirkungsbewertungen resultiert massgeblich aus zwei Entwicklungen in der Politik: (i) Zum einen gerät die Politik aufgrund knapper öffentlicher Mittel zunehmend unter einen Legitimationsdruck und muss nachweisen, dass ihre Aktivitäten einen konkreten Nutzen stiften. Die Pflicht zur Rechenschaftsablegung hat über die vergangenen Jahrzehnte kontinuierlich zugenommen und diese Rechenschaftsablegung soll theoretisch fundiert, aber doch knapp und verständlich erfolgen. (ii) Zum anderen steuern die neuen Modelle der Verwaltungsführung zunehmend über die Vorgabe konkreter Leistungsziele, deren Erreichung durch die jeweilige Institution nachgewiesen werden muss. Wirkungsmessungen sind somit heute ein substanzieller Bestandteil des politisch-administrativen Systems in der Schweiz.

Durch diese extrinsisch auferlegte Notwendigkeit der Wirkungsmessung treten die Vorteile einer durchgängigen Wirkungsorientierung als internes Instrument zur Strategieentwicklung und Steuerung in den Hintergrund. Sie wird als Zusatzaufgabe zur Pflichterfüllung nach aussen

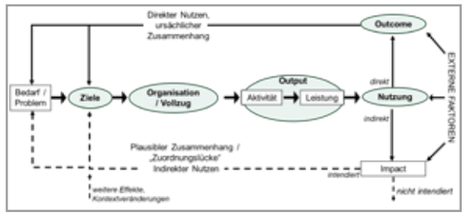
wahrgenommen und gelebt. Doch wenn bei den Wirkungsnachweisen die Kontrollangst dominiert, will bzw. muss man sich gut verkaufen. Ziele werden in Folge gerne als Allgemeinplätze und unkonkret formuliert. Gleichzeitig kann sich der Nachweis vorgegebener Indikatoren, wie angesiedelte Unternehmen, neu geschaffene Arbeitsplätze, damit aber auch zu einer zentralen Zielsetzung entwickeln, die andere vielleicht in der jeweiligen Region relevantere Ziele überlagert, Indikatorenerfüllung statt Zielerreichung. Eine Umfrage unter Organisationen der Regionalentwicklung in Österreich (Bauer-Wolf et al. 2014) hat jüngst belegt, dass das Prinzip der Wirkungsorientierung für die Umsetzung eine hohe Akzeptanz aufweist, dass es allerdings als Pflichterfüllung nach aussen gesehen wird und eine Anwendung als Entscheidungsgrundlage für die eigene Arbeitspraxis bislang nicht oder nur am Rande stattfindet.

Wirkungsmessung wird insbesondere dann zur Last und zur reinen Pflichterfüllung ohne grossen Mehrwert für die entsprechende Wirtschaftsförderung, wenn von aussen oder seitens der Politik unrealistische, unkonkrete oder einseitige Ziele formuliert wurden, und damit Wirkungen erwartet werden, die von vornherein nur zum Teil durch die entsprechende Organisation mitgestaltet bzw. -beeinflusst werden können. Dabei wird die Multikausalität und -komplexität der Wirtschaftsentwicklung in einer bestimmten Raumeinheit verdrängt. Der eigentliche Charakter von Wirkungsorientierung geht damit für die Wirtschaftsförderungen in den meisten Fällen verloren. Denn Wirkungsorientierung ist eigentlich Strategiearbeit. Es sollte ein strategischer Ansatz sein, in dem das konsequente Ausrichten aller Handlungen auf die beabsichtigten Wirkungen im Zentrum steht.

Hierfür sind Wirkungsmodelle notwendig als Versuch die Komplexität zu reduzieren und um Indikatoren zu identifizieren, mit denen die Wirkungen quantitativ gemessen werden können. Auf Basis von Wirkungshypothesen werden Kausalitäten in Form von Wirkungsketten (siehe Abbildung), komplexeren Wirkungskreisläufen oder auch als teilweise hochkomplexe Wirkungsnetze abzubilden versucht. Selbst wenn diese, so komplex auch immer, niemals der Umsetzungsrealität gerecht werden können, können sie doch ein gemeinsames Verständnis sichern und in der operativen Arbeit helfen, falsche Entwicklungen rasch zu erkennen und zeitnahe, korrigierende Massnahmen zu ermöglichen.

All diesen Wirkungsmodellen ist gemeinsam, dass sie eine strategische Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen als Ausgangspunkt für die Formulierung der beabsichtigten Wirkungen voraussetzen. Schliesslich bilden die Ziele jene Elemente, an denen schlussendlich der jeweilige Wirkungsbeitrag gemessen wird. Eigene Erfahrungen in der Arbeit mit Wirkungsnachweisen in der Wirtschaftsförderung zeigen, dass gerade bei den Zielsetzungen oft das zentrale Problem liegt: Wer formuliert die Ziele der Wirtschaftsförderung? Auf welcher Flughöhe werden sie definiert? Welcher Logik der Wirkungsorientierung folgen sie (Kontrolle, Steuerung)? Sind es die allgemeinen Ziele, die sich aus den politischen Diskussionen speisen? Sind es Ziele, die auf die regionsspezifischen Herausforderungen eingehen? Grundsätzlich zeigt sich, dass die Ziele in vielen Fällen unkonkret und schwammig gehalten sind, vieles kursiert auch nur als latente Erwartung im Graubereich der formulierten Zielpalette. Doch je konkreter und genauer die Ziele für die Wirtschaftsförderung formuliert werden, desto einfacher wird die Erfolgsmessung. Ausgangspunkt für jede aussagekräftige Erfolgsmessung ist darum die Festlegung klarer, konkreter und abgestimmter Ziele, wie es gerade seitens der Europäischen Union aktuell mit der SMART-Formel (specific, measurable, attractive, realistic, timely) als erfolgsversprechender Weg vertreten wird.

Das Denken in Wirkungsmodellen, wie beispielsweise in den - in der Abbildung gezeigten - Wirkungsketten, führt ausgehend von den identifizierten Problemen und ihren korrespondierenden Zielsetzungen zur Frage, ob zu den einzelnen Zielsetzungen auch die entsprechenden Massnahmen existieren und ob diese auch von den geplanten Zielgruppen entsprechend genutzt werden. Für den Output (d.h. die konkrete Nutzung einer Massnahme), für



Eigene Darstellung IMP-HSG nach Hummelbrunner 2004.

den Outcome (d.h. die kausal begründeten Wirkungen) sowie für den langfristigen oftmals indirekten Impact sind entsprechende Messgrössen zu identifizieren. Damit kommt man zu weiteren heiklen Fragen der Wirkungsorientierung von Wirtschaftsförderungen, die um die Messbarkeit und Quantifizierung von Wirkungen kreisen. Hier hat die Erfolgsmessung von Wirtschaftsförderung grundsätzlich mit den gleichen methodischen Problemen zu kämpfen, wie andere Politikfelder. Insbesondere folgende Herausforderungen sind dabei von Bedeutung:

- **Das Zuordnungs- oder auch Kausalitätsproblem:** Das zentrale Problem ist der Nachweis, dass bestimmte Veränderungen (oder auch konservierende Wirkungen) kausal auf Aktivitäten der Wirtschaftsförderung zurückzuführen sind. Denn selbst wenn der angestrebte Zustand, die beabsichtigte Wirkung eintritt, können andere Faktoren massgeblich dafür verantwortlich sein. Zum Teil können dabei mehrere konkurrierende Ursachen unterschieden werden. Kompliziert ist auch die Erfassung langfristiger Wirkungen und solcher auf gesellschaftlichen oder strukturellen Ebenen, die sich von der Interventionsebene unterscheiden, sowie gewissermaßen „diffuse" Wirkungen, wie beispielsweise ein gutes Investitionsklima. In diesen Fällen gestalten sich eine kausale Zuordnung zu einem Verursacher sowie die Abgrenzung zu anderen Interventionen oder zu dem hohen „Hintergrundrauschen" der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung besonders schwierig.
- **Das Nachweisproblem:** Da in der Wirtschaftsförderung der Vergleich mit einer Entwicklung der Stadt oder Region ohne Wirtschaftsförderungsaktivitäten nicht herstellbar ist, gestaltet sich der Nachweis der Wirkungen als Herausforderung. Anstelle des „Mit-ohne"-Vergleichs bietet auch ein Vergleich ähnlicher Fälle eine Annäherung, gerne wird auch der „Vorher-nachher"-Vergleich herangezogen. Allerdings bedingt dieser die Definition und Kenntnis einer Ausgangssituation (base-line). Und selbst wenn die entsprechenden Entwicklungen damit grundsätzlich nachgewiesen werden können, stellt sich dann wieder die Zuordnungsfrage. Somit müssen sowohl die Baseline-Daten als auch mögliche andere Ursachen berücksichtigt werden, um wirklich von einem Wirkungsnachweis reden zu können.
- **Das Zeitproblem:** Die meisten Wirkungen treten erst langfristig ein und können dann nicht zwingend wieder auf eine konkrete Aktivität zurückgeführt werden. Die Langfristigkeit der Wirkungen erschwert somit sowohl die Nachweisbarkeit als auch die Zuordnung. Gleichzeitig ist sie schlecht mit den meist kurzfristig motivierten Zielen der Politik an die Wirkungsmessung in Einklang zu bringen.
- **Das Operationalisierungsproblem:** Mit welchen Indikatoren können Wirkungen verlässlich abgebildet werden? Verfügen wir hierzu über die notwendigen Daten und Informationen? Aktualität, Qualität, räumlicher Perimeter und Vergleichbarkeit der Daten sind nur einige der Probleme, die hier akut werden können. Gleichzeitig gilt es, die generellen Anforderungen an jede Art quantitativer Analyse, Objektivität, Reliabilität und Validität sicherzustellen.
- **Das Aggregationsproblem:** Die Wirkungen einzelner Aktivitäten der Wirtschaftsförderung können aufgrund ihrer teilweise völlig unterschiedlichen Art nicht einfach aufsummiert werden. Einzelne Indikatoren können aber die gesamte Zielerreichung nicht ausreichend widerspiegeln. Das Aggregationsproblem manifestiert sich aber auch aufgrund der multilevel Wirkungsorientierung, die gerade in föderalistischen Systemen wie der Schweiz von Bedeutung ist: Wie kann eine Kohärenz der Ziele und des Verständnisses über Kausalitäten etc. über die einzelnen Umsetzungsebenen hinweg sichergestellt werden, bei gleichzeitig möglichst spezifisch und problemadäquat formulierten Zielen?

Jede Wirkungsmessung von Wirtschaftsförderung ist mit diesen Problemfeldern konfrontiert und muss diese berücksichtigen. Es bedeutet aber zugleich, dass neben der Zielformulierung gerade auch an die Auswahl der Messgrössen besondere Anforderungen gestellt werden müssen. Wie können nun aber die „richtigen" Messgrössen gefunden werden, mit denen der „Erfolg" von Wirtschaftsförderung dargestellt werden kann?

Betrachtet man die Wirkungs- und Erfolgsmessung der verschiedenen Wirtschaftsförderungen, so scheint es, als ob sie alle nur eine einzige Aufgabe hätten: Die Ansiedlung von Unternehmen und damit die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Betrachtet man hingegen das konkrete Aufgabenportfolio der meisten Wirtschaftsförderungen so zeigt sich, dass das Ansiedlungsgeschäft nur einen Bruchteil der vielfältigen Aktivitäten ausmacht, die diese zu erfüllen haben. Eine Verkürzung der Erfolgsmessung nur auf die Zahl der angesiedelten Unternehmen geht somit in die falsche Richtung. Es stellt sich darum die Frage, was die richtigen Messgrössen sind, mit denen die Wirkungen und der Nutzen von (öffentlicher) Wirtschaftsförderung genauer abgebildet werden können. Und hier findet aktuell noch ein Suchprozess statt. Es gilt Messgrössen zu finden, die sowohl der Legitimationslogik der Wirkungsorientierung als auch der Logik eines Strategieinstruments gerecht werden kann. Gleichzeitig sollten problem- und situationsabhängige Zielsetzungen Eingang finden, aber zumindest zum Teil auch die Vergleichbarkeit und Aggregation gesichert werden.

Aber vielleicht ergeben sich in diesem Suchprozess auch gänzlich neue Ideen zu Messgrössen. Da eine derartige Erfolgsmessung anhand von Wirkungsmodellen auch den begrüssenswerten Nebeneffekt hat, sich stärker an den Zielgruppen d.h. an den Kunden zu orientieren, könnte in Zukunft vielleicht auch die Kundenzufriedenheit als wichtiger Erfolgsfaktor für die Wirtschaftsförderung berücksichtigt werden. Oder um es einfacher zu sagen: Erfolgreiche Wirtschaftsförderung ist es, wenn die 1000 Unternehmer vor Ort zufrieden sind mit ihrer Stadt oder ihrer Region.

Quellen

Hummelbrunner, R. (2004): Wirkungsmonitoring – Leitfaden für die Anwendung bei Projekten und Programmen. ÖAR Regionalberatung, Eigenverlag, Graz.
Bauer-Wolf, S. et al. (2014): Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung. Arbeitspapier im Rahmen der ÖREK-Partnerschaft ‚Regionale Handlungsebene stärken', Österreichische Raumordnungskonferenz, Wien.
Scherer, R. (2015): Wirtschaftsförderung: Erfolg ist schwer zu messen. In: kommunal 32 (2015), Nr. 1, S. 22-23.

Wirkungsorientierung – die Verhaltensdimension

Kuno Schedler, Labinot Demaj

Während die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung seit den neunziger Jahren die Strukturen geschaffen hat, um verbesserte Wirkungen des staatlichen Handelns zu ermöglichen, zielen neuere Ansätze direkter auf die Quelle öffentlicher Wirkungen: das Verhalten der Adressaten. Die nächste Generation des wirksamen Regierens bedient sich neuer Erkenntnisse aus den Verhaltenswissenschaften und erzielt damit beachtliche Erfolge.

Wenn der Staat seine Bürgerinnen und Bürger oder die Unternehmen zu einem bestimmten Verhalten bringen will, erlässt er ein Gesetz. Dieses enthält typischerweise Vorschriften, deren Nichteinhaltung sanktioniert wird: Wer sich nicht an die öffentliche Ordnung hält, wird gebüsst. Oder aber man schafft finanzielle Anreize: Wer ein Fahrzeug mit wenig Umweltbelastung fährt, bekommt eine Steuererleichterung. Nicht zuletzt werden allgemeingültige Prozeduren geschaffen, die im Einzelfall manchmal absurd wirken: Die Abklärung der Fahrtauglichkeit im Alter durch die Strassenverkehrsämter hat eine neue Industrie von „Verkehrsmedizinern“ geschaffen, die bei Abklärungen kaum auf das tatsächliche Fahrverhalten des jeweiligen alten Menschen im Alltag eingehen und sie dadurch unnötig verunsichern (Seiler, 2004).

Die schiere Flut von immer engeren Vorschriften und Vorgaben wird zunehmend zu einer Immission besonderer Art, die man nur noch erträgt, wenn ihr Schallpegel bisweilen reduziert wird. Die einzelne Regelung geht im allgemeinen Lärm unter, und nicht selten erreicht sie damit die ursprünglichen Ziele nicht. Was fehlt, ist ein Verständnis dafür, wie sich Menschen tatsächlich verhalten. Wie lesen sie Texte? Wie nehmen sie staatliche Vorgaben wahr? Wann und weshalb halten sie sich an diese Vorgaben, wann nicht? Was motiviert sie, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten?

«Die neueste Entwicklung ist nun die Einsicht, dass der Staat seine Wirkung am besten entfalten kann, wenn er das Verhalten seiner Adressaten (Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, NPOs) versteht.»

Wirkungsorientierte Verwaltungsführung – ein struktureller Ansatz

In den neunziger Jahren wurde in der Schweiz das Modell der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) entwickelt. In jahrelanger Zusammenarbeit von Praktikern, Wissenschaftlern und Beratern wurden jene Strukturen entwickelt, die der WoV noch heute ihr Gesicht geben, und die im Neuen Führungsmodell des Bundes ebenfalls Niederschlag gefunden haben: Mehr Entscheidungsfreiheit für die ausführende Verwaltung durch Globalbudgets, engere Leistungs- und Wirkungsvorgaben durch Leistungsvereinbarungen, stärkere Anreize zur Effizienz durch Marktmechanismen wie Ausschreibungen, interne Verrechnungen und leistungsbasierte Finanzierungssysteme. Wo die WoV pragmatisch und mit Augenmass eingeführt wurde, funktioniert sie gut. Selbst Kantone, die sich der WoV verweigert haben, verwenden viele Elemente daraus. Aber eben: Strukturen *ermöglichen* Wirkung. Anreize *stimulieren* Wirkung. Aufgaben- und Finanzpläne *kommunizieren* erwartete Wirkung. Eine Garantie für Wirkung gibt es nicht.

Ein zentrales Anliegen der WoV ist eine stärkere Kundenorientierung der Verwaltung. Kundinnen und Kunden der Verwaltung sind typischerweise keine reinen Bezüger von Leistungen, denn sie produzieren die staatliche Wirkung mit. Sie sind sogenannte „pro-sumer“, also gleichzeitig Produzierende wie auch Konsumierende einer Leistung (Arnberg, 1996). Studierende erwerben ihr Wissen selbst, Klienten der Sozialen Arbeit erhalten „Hilfe zur Selbsthilfe“, Autofahrende produzieren durch ihr Fahrverhalten Sicherheit im Strassenverkehr usw. Im Wissen um die Bedeutung dieser Zusammenhänge hat die WoV schon immer deklariert, die Kunden als Partner in der Erzielung von Wirkung zu sehen und nicht als „Rechtsunterworfene“. Diese kulturelle Veränderung scheint aber erheblich schwieriger zu sein als die Einführung der neuen Strukturen.

Co-Production, Co-Creation – die Weiterentwicklung

Seit der Jahrtausendwende bekommt diese Idee wieder neue Aufmerksamkeit. Viele behaupten, das New Public Management sei gescheitert, und unter dem Stichwort der „Co-Production“ werden partnerschaftliche Ansätze der öffentlichen Leistungserbringung propagiert. Co-Production sei eine wichtige Realität geworden, und es sei ein immer stärkerer Einbezug von Bürgerinnen und Bürgern, aber auch von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen in die öffentliche Leistungskette festzustellen. Die Unterschiede zum Konzept der WoV sind wohl weniger prinzipieller als gradueller Natur: Das Ausmass und die Art und Weise der Co-Production nehmen zu. Als Treiber gelten die technologischen Innovationen (v.a. smarte Kommunikation), die es den Bürgerinnen und Bürgern erlauben, direkter mit der Verwaltung zu kommunizieren und sich in die Leistungsprozesse einzuschalten. Damit geht einher, dass die Bürgerinnen und Bürger viel selbstverständlicher notwendige Informationen aus dem Internet beziehen, ihre eigenen Reisen buchen, ihre Zahlungen abwickeln – was auch ihren Umgang mit staatlichen Institutionen deutlich verändert. Dies kommt dem Staat insbesondere dann entgegen, wenn er selbst unter starkem Finanzdruck leidet und froh um jede Form der Unterstützung ist.

Im Rahmen der „smart cities“-Initiative der Weltbank propagiert diese ebenfalls einen stärkeren Einbezug der Bürgerinnen und Bürger, aber mit dem erklärten Ziel, die Innovationsfähigkeit des Staates zu stärken. Das Stichwort lautet „Co-Creation“, und die EU doppelt mit einer Reihe von Ausschreibungen für Forschungsprojekte zu diesem Thema im Rahmen von Horizon 2020 nach. Offensichtlich setzt sich die Erkenntnis durch, dass Verwaltungen oft in ihren eigenen institutionellen Rahmenbedingungen gefangen sind, was echte Innovationen verhindert. Nun sollen sie sich öffnen, sollen frisches Wissen und freche Ideen aufnehmen, um zu smarten Organisationen zu werden. Wir erkennen darin viel Positives, aber auch Hindernisse. Nicht zuletzt, so denken wir, ist eine solche Öffnung ein Unsicherheitsfaktor für Politik und Verwaltung, und beide können mit Risiken und Unsicherheiten bislang schlecht umgehen. Dennoch wird die Digitalisierung auch das Leben in Schweizer Städten massiv verändern. Zunächst kommt die Entwicklung schleichend, mit einigen wenigen, die dem neuen Trend folgen. Später wird sie all jene überraschen und überrollen, die sich nicht auf die neuen Verhältnisse einstellen konnten. Wirkungsorientierung bedingt die Fähigkeit zu strategischem Denken und Handeln. Strategisches Denken bedingt Phantasie. Strategisches Handeln bedingt Risikobereitschaft.

Verhalten verstehen – das richtige Verhalten anstupsen

Die neueste Entwicklung ist nun die Einsicht, dass der Staat seine Wirkung am besten entfalten kann, wenn er das Verhalten seiner Adressaten (Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, NPOs) versteht. Der amerikanische Präsident Obama fordert die amerikanische Verwaltung in seiner „Executive Order – Using Behavioral Science Insights to Better Serve the American People“ (15.9.2015) auf, von der Verhaltensforschung zu lernen und ihre Politiken an das tatsächliche Verhalten der Adressaten anzupassen. Was für ein Unterschied zur Administration Bush, die den Sozialwissenschaften noch sämtliche Forschungsmittel streichen wollte!
Obama ermuntert die Verwaltungen,

- Programme zu identifizieren, deren Wirkung durch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse verbessert werden kann;
- Strategien für die Anwendung und Evaluation verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse zu entwickeln;
- verhaltenswissenschaftliche Expertinnen und Experten zu rekrutieren;
- die Beziehung zur Forschungsgemeinschaft zu verbessern, um empirische Ergebnisse direkter nutzen zu können.

In eine ähnliche Richtung bewegt sich die Weltbank mit der „Global Insights Initiative (GINI)“. Gemäss Weltbank ist es Zeit, die Entwicklungshilfe-Politik zu überdenken und neu zu gestalten. Basis muss ein realistischeres Verständnis darüber sein, wie Menschen denken und sich verhalten. Damit können Entwicklungsmassnahmen viel effektiver ausgestaltet werden. Dies ist eine beachtliche Wendung weg von einer (allerdings leichter zu administrierenden) Projektphilosophie, die den Entwicklungsländern primär die westliche Art eines geordneten Projektmanagements beizubringen versuchte, auch wenn sie mit dem Denken und Handeln in den Empfängerländern nicht zusammenpasste.
Die Vodafone Stiftung Deutschland (2014) hat den viel beachteten Bericht „Wirksamer Regieren“ publiziert, der diesen Trend aufnimmt. Auch hier wird propagiert, das tatsächliche Verhalten der Bürgerinnen und Bürger besser zu verstehen, um daraus ableitend effektivere (und gleichzeitig weniger invasive) Massnahmen vornehmen zu können. Oft sind es kleine Dinge, die einen grossen Unterschied ausmachen. Da viele Bürgerinnen und Bürger bei Wahlmöglichkeiten generell die Standard-Option einem aktiven Wechsel zu einer Alternative vorziehen, wurde in Deutschland „Ökostrom“ als Standard vorgegeben mit dem Erfolg, dass mehr als 90% bei diesem Standard blieben. Auf die aktive Abwahl der Öko-Option wurde verzichtet.

WIRKUNGSORIENTIERUNG – DIE VERHALTENSDIMENSION

Was aber müssen wir über das menschliche Entscheidungsverhalten wissen, um für die Politikgestaltung einen Nutzen zu generieren? Hier sind einige Beispiele aus dem Bericht „Wirksamer Regieren“ (S. 6 ff.):

Status-Quo-Orientierung: Menschen neigen dazu, an ihrem gewohnten Verhalten festzuhalten, auch wenn eine Veränderung für sie günstiger wäre. Mögliche Konsequenz: Standardoptionen sollen die politisch erwünschte Wahl abbilden. Das Versäumen der bewussten Abwahl begünstigt die Wirkung einer Politik.

Beeinflussbarkeit durch Informationsgestaltung: Nicht nur der Gehalt einer Information, sondern auch die Art und Weise der Präsentation beeinflusst die Entscheidung von Menschen. Mögliche Konsequenz: Nüchterne Informationsschreiben durch bewusst gestaltete Darstellungen und Entscheidungsoptionen ersetzen. Auch die Art und Weise, wie etwa ein Aufgaben- und Finanzplan gestaltet ist, kann sich auf die inhaltliche Wahrnehmung durch Parlamentsmitglieder auswirken.

Anker-Effekt: Sogenannte Anker-Heuristiken beeinflussen unbewusst die Entscheidungen der Menschen. Die Beurteilung von Zahlenwerten wird beispielsweise von jenen Zahlen beeinflusst, die wir im Vorfeld gehört bzw. gelesen haben. Wir „gewöhnen“ uns an bestimmte Zahlen. Mögliche Konsequenz: Die Darstellung von Zahlen (z.B. im Aufgaben- und Finanzplan) sollte nicht zufällig erfolgen, sondern den Anker-Effekt berücksichtigen.

Emotionale Beeinflussung: Die einer Entscheidung zugrunde liegenden Annahmen werden durch aktuelle Ereignisse, persönliche Vorlieben und momentane Emotionen beeinflusst. Die Kombination aus Flüchtlingswelle und terroristischen Anschlägen nährt beispielsweise Ängste bei Teilen der Bevölkerung auf dem Land, die rational gesehen keiner zusätzlichen Gefährdung ausgesetzt sind. Mögliche Konsequenz: In der Entscheidungsvorbereitung können solche Schreckensmeldungen in einen angemessenen Kontext gerückt werden.

Verlust-Aversion: Droht eine Sache verloren zu gehen, so wird das negativer empfunden, als wenn eine gleichwertige Sache neu gewonnen werden kann. Wird eine Ablösung einer alten durch eine neue Option propagiert, so wird das Aufgeben-müssen des Alten stärker gewichtet als der Gewinn des Neuen. Mögliche Konsequenz: Soll das Verhalten der Bürgerinnen und Bürger verändert werden, so ist es geschickter, die Kosten des Alten in den Vordergrund zu rücken. „Will man etwa Bürger zum Kauf energiesparender Geräte animieren, sollte man nicht die höhere Leistungseffizienz betonen, sondern darauf hinweisen, wieviel Geld Nutzer konventioneller Geräte jährlich durch höhere Stromrechnungen verlieren.“ (Vodafone Stiftung Deutschland, 2014: 7)

Peergroup-Orientierung: Besonders in Situationen von Unsicherheit orientieren sich die Menschen oft am Verhalten anderer Menschen, insbesondere wenn sie sie kennen und ihnen vertrauen. Mögliche Konsequenz: Entscheidungsrelevante Informationen sollten diesen Vergleich ermöglichen, vielleicht sogar Personen aus der Referenzgruppe als Botschafter verwenden.

Grenzen der Verhaltensbeeinflussung

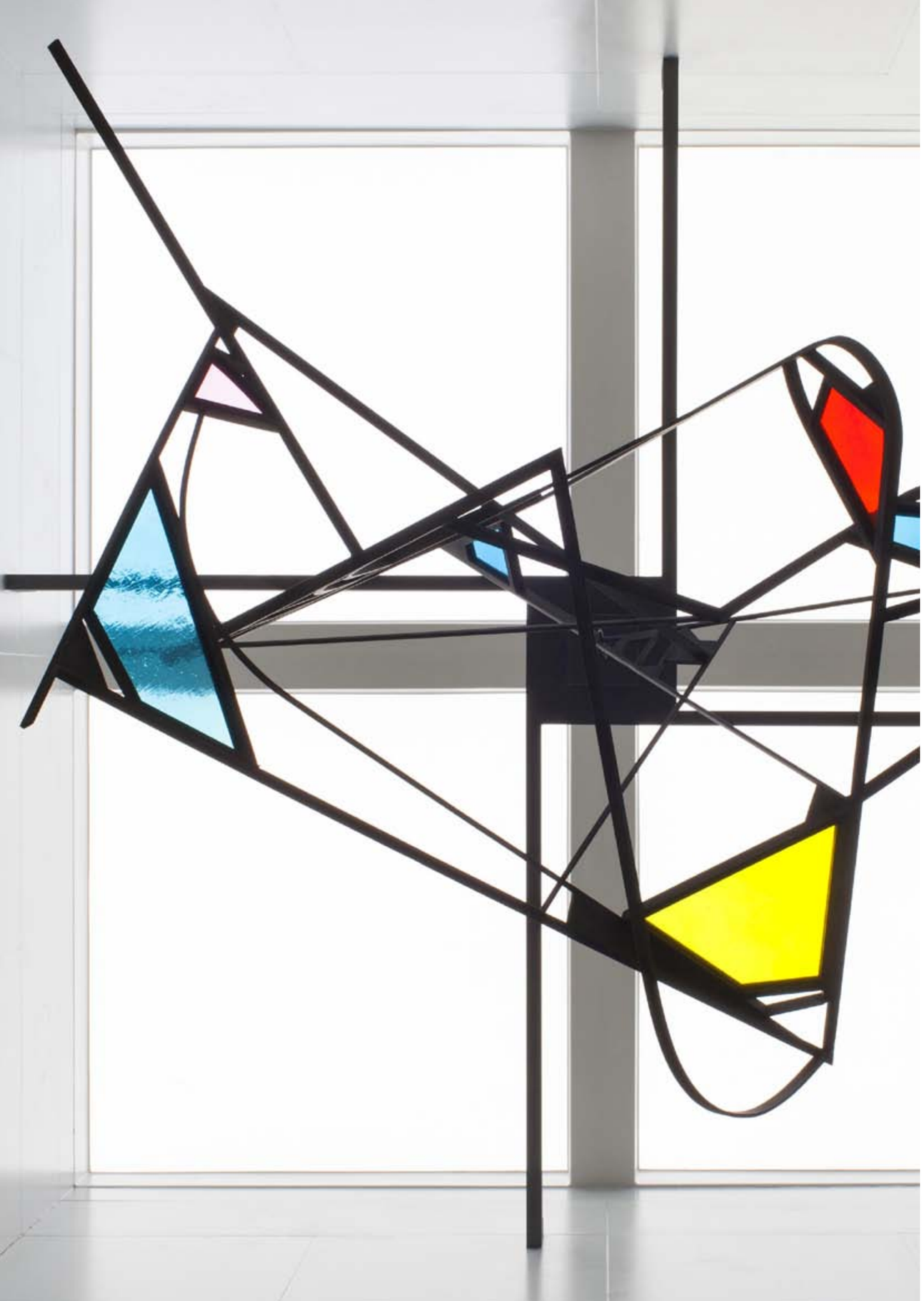
Im Englischen spricht man von „nudging“, d.h. von „Anstupsen“, wenn an sich freie Entscheidungen der Bürgerinnen und Bürger durch bewusst platzierte und gestaltete Informationen beeinflusst werden. Dabei besteht zwischen Kundenorientierung und Kundenmanipulation eine bisweilen dünne Grenze. Niemand möchte von der Regierung in seinem Entscheidungsverhalten manipuliert werden, auch wenn dies im privatwirtschaftlichen Marketing und im „permanenten Wahlkampf“ bestimmter Parteien längst Einzug gehalten hat, ohne dass wir es bewusst zur Kenntnis nehmen. Deshalb sollten solche „Anstupser“ stets drei Prinzipien folgen:

1. Anstupser sollten immer transparent und nie irreführend sein.
2. Es sollte so einfach wie möglich sein, sich aus der angepriesenen Option auszuwählen – am besten mit einem Mausklick.
3. Das so angepriesene Verhalten sollte zum Wohl der Angestupsten sein.

Im Behavioral Research Lab der HSG führen wir verhaltenswissenschaftliche Studien durch, die sich mit Themen aus dem Public Management befassen. Wie lesen Politikerinnen und Politiker Informationen im Aufgaben- und Finanzplan? Wie kann bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Verwaltung die Sensibilität für Integrität und ethische Dilemmata in Entscheidungssituationen erhöht werden? Welche Rationalitäten (oder Emotionen) leiten bestimmte Anspruchsgruppen des Staates in ihren Entscheidungen? Die Ergebnisse solcher Studien könnten für Politik und Verwaltung von grossem Nutzen sein.

Quellen:

Arnberg, M. (1996). The role of client choice in improving public sector performance. In: Responsive government: service quality initiatives. OECD. Paris, OECD: 245-264.
Seiler, K. (2004). Beurteilung der Fahrtauglichkeit älterer und kranker Personen. PrimaryCare 4(14): 290-292.
Vodafone Stiftung Deutschland, Ed. (2014). Wirksamer Regieren. Düsseldorf, Vodafone.
Obama, B. (2015). https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2015/09/15/executive-order-using-behavioral-science-insights-better-serve-american



Wirkung in komplexen sozialen Systemen

Johannes Rüegg-Stürm

Aus einer systemischen Perspektive sind zielgerichtete Einwirk- und Kontrollmöglichkeiten einer Steuerungsinstanz beim Umgang mit sozialen Systemen höchst limitiert. In komplexen Systemen lässt sich Wirkung nicht unilateral erzwingen. Daraus ergibt sich für die Verantwortungsträger die Paradoxie, etwas steuern und entsprechende Wirkung verantworten zu müssen, das prinzipiell nicht steuerbar ist. Dies ruft nach einem radikalen Überdenken der Steuerungsvorstellungen unserer Management-Praxis.

Die Entstehung und Ausdifferenzierung der modernen Naturwissenschaften hat zu epochalen Fortschritten geführt. Die Entdeckung von zeitüberdauernd konstanten Naturgesetzen und deren uneingeschränkte Nutzung mittels technologischer Innovationen hat der Menschheit ermöglicht, sich grosse Teile der Natur zu unterwerfen – mit allen wünschbaren und unerwünschten Wirkungen. Die nahezu beliebige Verfügbarkeit von Fremdenergie (als Treiber der industriellen Revolution) und neuerdings auch von Daten (als Treiber der digitalen Revolution) hat zu einer extremen *Komplexitätssteigerung* der modernen Gesellschaft geführt. Die Natur wird berechenbar und beherrschbar, und damit steigen sowohl die menschlichen Gestaltungsmöglichkeiten als auch die Unabhängigkeit des Menschen von der Unbill der Natur.

Der unaufhaltsame Vormarsch technischer Systeme und die Herausbildung sozialer Institutionen

All diese Errungenschaften der modernen Naturwissenschaften haben dazu geführt, dass unsere heutige Alltagswirklichkeit durchdrungen ist vom Gebrauch technischer Apparaturen, Geräte und Infrastrukturen aller Art, von denen wir immer stärker abhängig sind. Diese technologischen Gestaltungsmittel sind durch *Steuerbarkeit* und *Verlässlichkeit* geprägt. Zwischen Input und Output herrschen klare und zeitkonstante Kausalzusammenhänge. Wer würde sich denn sonst ruhigen Mutes in ein Auto, in eine Luftseilbahn oder gar in ein Flugzeug setzen?

«Gefragt ist also nicht mehr Regulation, sondern ein waches Bewusstsein für die Fragilität von Wirkungskontexten.»

Diese Erfahrung der Steuer- und Kontrollierbarkeit von technischen Prozessen läuft einher mit der Veränderung und Verfestigung neuartiger Erwartungen. So fordern wir nicht nur von technischen Geräten ein steigendes Mass an Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit, sondern auch von *sozialen Institutionen* wie dem Staat, den Sozialversicherungen, den Schulen, den Universitäten und auch den heutigen Unternehmungen.

Der Harvard-Historiker Niall Ferguson (2012) erklärt den Aufstieg des Westens als eine Folge der Herausbildung und *gesellschaftsstabilisierenden Wirkung* moderner *Institutionen* im Nachklang der Aufklärung. Ein unbestechlicher, auf breiter Basis legitimierter Staat, ein verlässliches Rechtssystem, Schutz des Eigentums, Vertragsfreiheit und Vertragssicherheit sowie das Konstrukt der juristischen Person sind Beispiele für Institutionen, die es unternehmerisch orientierten Personen erlauben, langfristig mit soliden Gewinnerwartungen in verschiedenartigste Produktionsmittel und Vermögenswerte zu investieren. Kein Wunder, dass vor diesem Hintergrund die *Maximierung von Erwartbarkeit* und die *Minimierung von Überraschungen und Risiken* den heutigen Zeitgeist prägen. Mit dem Umgang von Unerwartetem (Weick & Sutcliffe, 2001) tun wir uns dagegen immer schwerer.

Die Tücken non-trivialer Systeme

Die eindrückliche Allgegenwärtigkeit und Nützlichkeit von höchst komplizierten technischen Gebrauchsgegenständen verdeckt einen grundlegenden Unterschied zu sozialen Institutionen: Technische Systeme – und seien sie noch so kompliziert – funktionieren nach der Logik „trivialer Maschinen“, soziale Systeme hingegen nach der Logik „non-trivialer Maschinen“ (von Foerster, 1993). Diese zentrale Unterscheidung markiert die Differenz zwischen komplizierten und komplexen Systemen:

- *Komplizierte Systeme* bestehen aus genau spezifizierten Komponenten mit genau spezifizierten Funktionen. Bei solchen Maschinen-Systemen sind die *Kausalitäten* des Zusammenwirkens der einzelnen Komponenten *klar, eindeutig* und über die Zeit *konstant.* Dies ist unerlässlich im Hinblick auf die Steuerbarkeit und die erwartbare Wirkung eines Maschinen-Systems. Auch wenn z.B. moderne technische Systeme äusserst kompliziert und in ihrer Gesamtwirkung nur schwer voraussagbar sind, bezeichnet man solche Maschinen-Systeme in der neueren Systemtheorie als *triviale Systeme.*
- Ganz andere Verhältnisse prägen soziale Systeme wie sie moderne Institutionen darstellen. Solche Systeme sind durch *kreatives Handeln* (Joas, 1992), *eigensinnige Interpretationsprozesse* (Daft & Weick, 1984) und *eigenständige Entscheidungsfähigkeit* (Rüegg-Stürm & Grand, 2015) gekennzeichnet, die in Form überraschender Entscheidungen, kreativer Initiativen und unternehmerischer Innovationen erkennbar werden. Solche *komplexen Systeme* werden als *non-triviale Systeme* bezeichnet. Ihre Entstehungsgeschichte und Entwicklung bilden ein Ergebnis menschlichen Handelns, nicht aber menschlichen Entwurfs (von Hayek, 1969). Was soziale, d.h. nontriviale Systeme ausmacht und zusammenhält, sind nicht naturgesetzähnliche Kausalitäten, sondern Regeln und Routinen, Interpretationsschemata, Werte und Erfolgsvorstellungen, die einer fortlaufenden soziokulturellen Evolution unterliegen, d.h. grundsätzlich stets kontingent sind. Mit anderen Worten konstituieren soziale Systeme je neu ihre *systemeigenen* Kausalitäten!

Demzufolge ist das Leben und Arbeiten in sozialen Systemen unausweichlich stets durch ein grösseres oder kleineres *Unsicherheitsmoment* gekennzeichnet. Dies betrifft auch die Wirkung von Steuerungsimpulsen, seien dies Instruktionen, Pläne, Programme oder die Inkraftsetzung von Reglementen und Verordnungen. Solche Steuerungsimpulse sind als Kommunikationen und Entscheidungen zunächst einmal *Irritationen,* denen in einem sozialen System erst noch ein spezifischer Informationswert, eine Bedeutung und ein Sinn abgewonnen werden müssen. Dies geschieht nach Massgabe der etablierten Erwartungen, Strukturen, Kommunikations- und Handlungsmuster. Welcher reale Informationswert einer bestimmten Form des Kommunizierens, Entscheidens und Steuerns zugerechnet wird, hängt immer vom beobachtenden System ab – und nicht von den Mitteilungs- und Steuerungsabsichten einer Steuerungsinstanz.

Sensemaking (Weick, 1979; 1995; Luhmann, 1984) erweist sich damit als die zentrale Operation sozialer Systeme. Denn aus systemischer Sicht kann Information nicht übertragen werden, sondern sie wird immer *im* System und *durch* das System *selbst* erzeugt. Wenn gemäss Gregory Bateson (1985: 582) Information immer „ein Unterschied ist, der einen Unterschied *macht",* dann steckt der Informationsgehalt einer Kommunikation oder eines bestimmten Steuerungsimpulses nicht in diesem Impuls, sondern er erwächst aus dem *„Machen"* des *Adressatensystems.* Mit anderen Worten stellt in sozialen Systemen *Wirkung im System* immer eine *Systemleistung* dar!

So lässt sich aus einer systemischen Perspektive zusammenfassend sagen, dass beim Umgang mit sozialen Systemen zielgerichtete Einwirk- und Kontrollmöglichkeiten einer Steuerungsinstanz höchst limitiert sind. Wirkung lässt sich in komplexen Systemen nicht unilateral erzwingen. Daraus ergibt sich für die Verantwortungsträger in sozialen Systemen die Paradoxie, etwas steuern und entsprechende Wirkung verantworten zu müssen, das *prinzipiell nicht steuerbar* ist.

Regulierungswut – oder wie sich gewünschte Wirkung in ihr Gegenteil verkehrt

Mit diesem prinzipiellen Verlust an Steuerbarkeit sozialer Systeme ist in der Moderne schwer zu leben. An oftmals leider ziemlich unreflektierten Versuchen, die ungeheuren Steuerungsmöglichkeiten im Bereich von technischen Systemen auch auf soziale Systeme und deren Entwicklung zu übertragen, fehlt es nicht. Die zunehmende Fixierung auf Praktiken der Steuerung und Kontrolle über *Wirkungsmessungen* im Rahmen von Akkreditierungsverfahren, Evaluationen, wissenschaftlichen Expertisen und Audit-Verfahren (Power, 1999) dominiert einen grossen Teil des öffentlichen Management-Diskurses.

Gleichzeitig erfordert der Ruf nach mehr Innovation und Unternehmertum zwingend Handlungsspielräume, bei deren Gestaltung das Ausser-Kontrolle-Geraten und das Scheitern, d.h. das Eintreffen unerwarteter Ereignisse, sorgsam einkalkuliert werden müssen. Nur wenn Unsicherheit und Ungewissheit als unerlässliche *Gestaltungsressourcen* anerkannt werden (Grand, 2016), kann sich Neues herausbilden.

Je mehr aber der Wunsch nach Überraschungsfreiheit, Risikobeherrschung und damit verbunden die *gesellschaftlichen Steuerungserwartungen* zunehmen, desto geringer wird die Risikotoleranz und desto grösser sind die Erwartungsenttäuschungen, wenn sich unerwartete Entwicklungen zeitigen. Solche unerwarteten Entwicklungen (wie der Ruin einer Unternehmung, das Scheitern eines politischen Entwicklungsprogramms oder die Entstehung einer Finanzkrise) haben bis heute aber keineswegs zu einer reflektierten Debatte zur Angemessenheit heutiger Steuerungsvorstellungen im Bereich von Politik, Wirtschaft und Technologie geführt, sondern vielmehr zu noch *mehr Regulation,* die das Eintreffen von Unerwartetem verhindern soll. Und das heisst meistens: aufwendigere Verfahren, kompliziertere Bewilligungs-, Wirkungsmessungs-, Offenlegungs- und Rechenschaftsprozesse – oder in den Worten von Watzlawick, Weakland und Fisch (1974) „mehr desselben", „Wandel erster Ordnung".

Solche regulatorischen Interventionen (wie die Sarbanes-Oxley-Gesetzgebung nach der Enron-Pleite 2002) sind mit einer Reihe kontra-intuitiver Wirkungen verbunden. Zunächst einmal erhöhen sie die *Unübersichtlichkeit* des Regelungsgegenstands. Nur noch „Compliance-Profis" verstehen, was gefordert ist. Dies stärkt Prozesse der eigendynamischen und eigensinnigen *Verselbständigung.* Was mit der entsprechenden Regulation wirklich bewirkt werden soll, entschwindet allmählich dem allgemeinen Bewusstsein. Dies schwächt meistens die systemische Selbststeuerungskraft des Ganzen. Zudem haben solche verordneten Verfahren fast unvermeidlich den Charakter von *„rituellen Ersatzhandlungen"* (Hirschi, 2014) für den *Verlust der Beherrschbarkeit komplexer Systeme* in der Moderne. Einen ähnlichen Eindruck erhalten wir, wenn wir die aktuellen Versuche zur objektiven Messung der Qualität wissenschaftlicher Leistungen mittels Indices und Rankings betrachten (Kieser, 2010).

Caspar Hirschi (2014) und Michael Power (1999) bezeichnen solche Bestrebungen einer überbordenden, sich zunehmend verselbständigenden Regulation und Messbürokratie als „Ritualisierung von Verfahren". Solche Ritualisierungen wie aufwendige Audit-, Ranking-, Review- oder Zertifizierungsverfahren erhöhen, je komplexer sie werden, den *Anreiz, sie unentdeckt zu unterlaufen.*

Schliesslich senkt die heutige Regulierungswut im Dienste unreflektierter Steuerungsvorstellungen das *Risikobewusstsein* für die eigentlichen Gefahren, d.h. die Einsicht in die Notwendigkeit, selber aufmerksam zu sein und für das eigene Handeln Verantwortung zu übernehmen. Es dürfte nicht mehr lange gehen, bis der Gast eines Bergführers vor einer hochalpinen Tour ein Aufklärungsprotokoll zu den Gefahren im Hochgebirge unterschreiben muss.

Wirkung – trotz prekären Bedingungen

Gefragt ist also nicht mehr Regulation, sondern ein waches Bewusstsein für die *Fragilität* von Wirkungskontexten. Dazu gehört auch die Einsicht, dass zwischen der Erwirkung *aufbauender* positiver Wirkungen auf der einen Seite und der Auslösung *destruktiver* negativer Wirkungen auf der anderen Seite eine unangenehme Asymmetrie besteht: Zur Erlangung positiver Wirkungen lassen sich lediglich *indirekt* förderliche Bedingungen entwickeln, während sich die Schädigung oder Zerstörung eines Systems ziemlich *direkt erreichen* lässt. Das erfahren ganz besonders Eltern und Lehrpersonen: Man kann bestenfalls – mit viel Geduld und Vertrauen – förderliche Entwicklungsbedingungen schaffen. Was daraus einmal wird, lässt sich nicht einseitig bestimmen, sondern unterliegt einem geheimnisvollen Entfaltungsprozess. Umgekehrt braucht es nicht viel Phantasie, um eine positive Kindheit gezielt zu verhindern oder gar zu zerstören. Dasselbe gilt für soziale Systeme, wie sie die heutigen Institutionen darstellen.

Die Erzielung aufbauender Wirkungen erfordert somit ein gezieltes prozesshaftes Arbeiten an *entwicklungsförderlichen Voraussetzungen.* Dazu gehören beispielsweise:

- Praktiken der regelmässigen, achtsamen und reflexiven *wechselseitigen Erwartungsklärung*
- viel *wertschätzendes Feedback*
- die Einsicht, dass dem *Aufbau tragfähiger Beziehungen* und der *prozessbezogenen Steuerung* von reflexiven Kommunikationsprozessen der Vorrang vor vorschnellen inhaltlichen Steuerungsinterventionen eingeräumt werden muss.
- die Einsicht, dass es besser ist, bei hochkomplexen Handlungs- und Entwicklungszusammenhängen auf trivialisierende Wirkungsmessungen in Form von Audits und Evaluationen zu *verzichten,* die in solchen Kontexten bestenfalls zu Ersatzritualen verkommen, fast immer aber die *Legitimität* der messenden Instanz und die *Motivation* der Evaluierten untergraben.

All dies bedeutet nicht, auf systematisches präzises Beobachten und das Spezifizieren von geeigneten Wirkungsindikatoren zu verzichten. Aber all dies wird kaum eine positive Wirkung entfalten, wenn es nicht gelingt, solche Aktivitäten in Formen einer respektvollen reflexiven Kommunikation einzukleiden.

Quellen

Bateson, G. (1985). Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Daft, R. & Weick, K.E. (1984): Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In: Academy of Management Review, 9, No. 2, 284-295

Ferguson, N. (2012): The Great Degeneration: How Institutions Decay and Economies Die. London: Allen Lane

Grand, S. (2016). Routines, strategies and management: Engaging for recurrent creation 'at the edge'. Cheltenham, UK: Edward Elgar (im Druck)

Hirschi, C. (2014): Regulierung und Transparenz als Verschleierungsrituale. Niklas Luhmanns Aktualität in der Finanzkrise. Erschienen in FAZ am 8.1.2014

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankf.: Suhrkamp

Joas, H. (1992): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt: Suhrkamp

Kieser, A. (2010): Unternehmen Wissenschaft? Leviathan, 38, Nr. 3, 347-367

Power, M. (1999). The audit society: Rituals of verification. Oxford: Oxford University Press

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2015): Das St. Galler Management-Modell. 2. vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage. Bern: Haupt

von Foerster, H. (1993): Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt: Suhrkamp

von Hayek, F.A. (1969): Freiburger Studien. Tübingen: Mohr

Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern: Huber

Weick, K.E. (1979): The Social Psychology of Organizing. 2nd edition, New York: McGraw-Hill

Weick, K.E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: SAGE

Weick. K.E. & Sutcliffe, K.M. (2001): Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity. San Francisco, CA: Jossey-Bass

IMPactuel

IMP*actuel*

Veranstaltungen und Publikationen

Publikationen

Laesser Christian, Bieger Thomas, Maggi Rico (Hrsg.) (2015)

Jahrbuch 2015; Schweizerische Verkehrswirtschaft

Bestellung:
ISBN 3-906532-27-5
ISSN 1423-4459
nicole.denk@unisg.ch

Das Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2015/2016 wird voraussichtlich Anfang März erhältlich sein.

Vorankündigung CFAC - Forum 2017

Risiken, Sicherheit und Haftung in der Luftfahrt

Datum: Donnerstag, 25. Oktober 2017

Ort: Zürich Flughafen, Radisson Blu Hotel, Zürich Airport

Seminar

ERFA-Gruppe Standortmanagement und Wirtschaftsförderung CH

Die vier Veranstaltungstermine und -orte werden gemeinsam mit den Teilnehmenden festgelegt.

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

Seminar

Accountable Manager Module

Datum: 11. bis 14. Januar 2016

Ort: Radisson Blu Hotel, St. Gallen

Kontakt: cfachsg@unisg.ch

Seminar

Aviation Management Modul

Datum: 11. bis 15. Januar 2016

Ort: Radisson Blu Hotel, St. Gallen

Kontakt: cfachsg@unisg.ch

Seminar

Aviation Auditor Modul

Datum: 8. bis 10. Februar 2016

Ort: Radisson Blu Hotel, St. Gallen

Kontakt: cfachsg@unisg.ch

Publikation

Thomas Bieger

Das Marketingkonzept im St.Galler Management-Modell

2. Auflage

ISBN 978-3-8252-4463-7

Publikation

Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon

Das St. Galler Management-Modell

2. vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage

Aus dem Inhalt:
Das St. Galler Management-Modell – Management wirksam zur Sprache bringen / Umwelt als Möglichkeitsraum / Organisation als Wertschöpfungssystem / Management als reflexive Gestaltungspraxis / Management-Innovation – die Zukunft von Management reflektieren und gestalten

Bestellung:
Haupt Verlag, Bern
ISBN 978-3-258-07956-1
2. Auflage 2015

Seminar

Operational Excellence durch Strategisches Prozessmanagement

Datum: 6.-9. April 2016

Ort: Hotel Heiden, Heiden

Kontakt: Sandra Brocca
+41 71 224 75

Publikation

Thomas Bieger

Marketing Concept – The St.Gallen Management Approach

ISBN 978-3-8252-4464-4

Conference

IPMN International Public Management Network

20th Anniversary Conference "The Transformation of Public Management as a Field of Academic Study and Practical Reform"

Date: June 1-3, 2016

Place: University of St. Gallen, Switzerland

Details:
http://www.ipmn2016.net

Konferenz

66. AIEST Conference zu folgenden Themen:

- Tourism at and on the sea
- AIEST's Advances in Tourism Research – Perspectives of Actors, Institutions and Systems

Datum:
28. August - 1. September 2016
Ort: Malta

Kontakt: Barbara Bieger
+41 71 224 25 30

Seminar

Save the date

'3rd Biennial Forum on Advances in Destination Management'

Hotel Marriott, Vail, Colorado, June 17 – 19, 2016
right after the ttra annual conference (taking place at the same location)

details: www.advances-destinationmanagement.com

Publikation

Pietro Beritelli, Stephan Reinhold, Christian Laesser and Thomas Bieger

The St.Gallen Model for Destination Management

ISBN 978-3-9523471-9-5

Bestellung:
www.imp.unisg.ch/publikationen
oder
margareta.brugger@unisg.ch

Forum

SVWG – Forum der Schweizerischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft

Datum: 28. April 2016

Ort: Hotel Kreuz Bern

Kontakt: Nicole Denk
nicole.denk@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 und illustrates it with many practical examples.

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

Seminar

Leistungsverträge zwischen Non-Profit-Organisationen und Verwaltung

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

Datum: 9.-11. Juni 2016

Ort: Weiterbildungszentrum der Universität St. Gallen

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

Kooperationen in der Luft- und Raumfahrtindustrie

Andreas Wittmer

Das Swiss Aerospace Cluster, das Center for Aviation Competence der Universität St. Gallen und das Institute für Geodäsie und Fotogrammmetrie der ETH Zürich haben in den letzten drei Jahren intensiv am TransNetAero Projekt gearbeitet. Das Ziel des Projekts war es, mit kleinen und mittleren Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie in sogenannten „hidden champion" Regionen innerhalb Nordwest Europas zusammen zu arbeiten, um deren internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Das TransNetAero Projekt hat ermöglicht, die Luft- und Raumfahrtlandkarte der Schweiz zu analysieren. Aus verschiedenen Delphi Studien über den Schweizer Aerospace Markt entstanden Erwartungen an die zukünftige Entwicklung dieser Industrie. Ein Mangel an qualifizierten Arbeitnehmern, ein grosser Druck auf die Fluggesellschaften im Speziellen in Europa aus dem Mittleren Osten, Verlagerung der Märkte in Richtung Asien, eine Flut an Regulierungen in Europa und verlangte Veränderungen in der Angebotskette durch die Endabnehmer (z.B. Airbus) führen zu grösseren Herausforderungen in dieser Industrie. Beispielsweise wird erwartet, dass technologisch bis Mitte nächster Dekade Flugzeuge auf herkömmlicher Aerodynamik verbessert werden. Zu einem späteren Zeitpunkt können jedoch neue Formen und Technologien die heutigen Entwicklungen ablösen.
Diese Herausforderungen wurden angegangen, indem verschiedene Workshops und Foren für Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie organisiert wurden. Zudem wurden die Anforderungen der Schlüsselkunden der Aerospace Zulieferer erörtert und die relevanten Forschungs- und Entwicklungskompetenzen an verschiedenen Workshops vertieft. Durch das TransNetAero Projekt konnten auch die transnationalen Kooperationen zwischen KMUs und Forschungseinrichtungen durch interdisziplinäre Zusammenarbeit gestärkt werden. Daraus ist ein europaweites Weiterbildungsangebot im Aerospace Engineering hervorgegangen, in dem die Universität St. Gallen einen Beitrag zum Aviation Management leistet. Speziell erwähnt werden kann das Aviation Management Modul, welches durch den Partner CFAC-HSG umgesetzt wurde und das wegen hoher Anmeldezahl sogar zwei Mal innerhalb von einem halben Jahr durchgeführt werden konnte. Es umfasst folgende Themenbereiche:

- Projektmanagement am Beispiel von grossen Aerospace Projekten
- Leadership Refresher
- Überblick über internationale Regulierungen
- Einblick spezifisch in die EASA Regulierungen
- Qualitätsmanagement: Einblick in verschiedene Frameworks und Qualitätsmanagement Prozess Implementierung
- Überblick über Aviation Governance
- Risk Management: Implementierung und Optimierung
- Aviation Management Systeme auf der Basis von EASA (Safety Management und Compliance Monitoring)
- Management von Zertifizierungsprozessen

Durch diese Programme konnten die berufsspezifischen Fähigkeiten für KMU entwickelt, bestehende Arbeitnehmer weitergebildet und neue Mitarbeiter für die Branche gewonnen werden. Auch ist eine europäische Online Vernetzungsplattform (AVIPEO) entstanden, welche es Aerospace Managern erlaubt, sich persönlich zu vernetzen und ihre Unternehmen und ihre technologischen Innovationen darzustellen, um neue Märkte zu eröffnen. Vor allem kleine und mittelgrosse Aerospace Zulieferer haben dadurch nun die Möglichkeit, sich in den Fokus der grossen Abnehmer wie Airbus und Boeing zu bringen.
Im Rahmen der transnationalen Kooperation konnte ein Partnervertrag zwischen dem CFAC-HSG und der German Aerospace Academy unterzeichnet werden, der festhält, dass die beiden Parteien künftig im Bereich der Aus-/Weiterbildung und Forschung nachhaltig enger zusammenarbeiten werden.
Das TransNetAero Projekt ist nun abgeschlossen. Die Weiterbildungsprogramme und Zertifikatskurse werden im Rahmen des European Aerospace Master Programms weitergeführt. Das Swiss Aerospace Cluster wird zusammen mit der ETH und der Universität St. Gallen auch weiterhin regelmässig Workshops und Foren zu verschiedenen aktuellen Themen anbieten und die AVIPEO Plattform wird weiterbestehen. Wir danken der Interregstelle des Kantons Zürich, der Zentralschweiz und des Bundes für die wohlwollende Unterstützung finanziell und durch Beratungen während dieses Projekts.

Offshore Campuse im Spannungsfeld gegensätzlicher Ansprüche

Matthias Ammann

Offshore Organisationen von Universitäten (OOU) befinden sich im Spannungsfeld unterschiedlicher, oft gegensätzlicher Anforderungen von Gastland und Heimuniversität. Einerseits müssen sie sich den gesetzlichen sowie kulturellen Anforderungen des Gastlandes fügen. Andererseits wird vorausgesetzt, dass der Auslandscampus den Charakter der Heimuniversität in Übersee widerspiegelt. Konfligierende Ansprüche stellen das Management von offshore Einheiten vor grundsätzliche Herausforderungen.

Das Bewältigen dieser Dilemmata geht über das reine Auflösen von strategischen Zielkonflikten hinaus. Anforderungen gegenüber OOUs sind in unterschiedlichen Institutionen, also Glaubenssystemen, verankert. Die daraus abgeleiteten institutionellen Logiken, welche handlungsanleitende Praktiken vorgeben, wie mit Anforderungen zu verfahren ist (Scott, 2001), fussen auf unterschiedlichen Erfolgsvorstellungen und Prinzipien. Diese Unterschiede können als „institutionelle Distanz" zwischen dem Gastland und der Heimuniversität charakterisiert werden (Wilkins & Huisman, 2012, S. 634).

Im Kontext des grenzübergreifenden Hochschulwesens wirken sechs verschiedene institutionelle Logiken: Gewinn-, Ressourcen-, Marketing-, Forschungs-, Lehr- und Entwicklungs-Logik. Diese befinden sich im Spannungsfeld zwischen Heimuniversität und Gastland, die ihre eigenen Erfolgsvorstellungen entlang dieser Logiken definieren. Das Gastland ist an einer gesteigerten Bildungskapazität und an Forschungsergebnissen interessiert. Aus Sicht der Heimuniversität steht jeweils das Schaffen eines Nutzens für den Heimcampus im Zentrum der Aktivitäten. Eine wesentliche Herausforderung liegt darin, den Mehrwert für den Heimcampus über die physische und kulturelle Distanz fruchtbar zu machen. Das Zulassen eines Handlungsspielraumes für die jeweilige OOU wird zur Notwendigkeit, damit die offshore Einheit die verschiedenen Logiken intern auszubalancieren vermag sowie Legitimität geschaffen werden kann.

Obwohl das Cross-Border Education Research Team (2015) jährlich eine ansteigende Zahl an „International Branch Campuses" verzeichnet, gibt es keine vorbildliche Praxis, wie OOUs zu funktionieren haben. Es erstaunt deshalb nicht, dass es viele verschiedene Geschäftsmodelle gibt, jedoch zahlreiche solcher Unternehmungen scheitern (Wilkins, 2013). Bisher überwog das Profitdenken in vielen offshore Bestrebungen. Das Bilden von Netzwerken, das Schaffen von Zugängen zu neuen Märkten sowie das Sichtbarmachen der eigenen Marke tritt nun vermehrt in den Fokus.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Initiativen Schweizer Universitäten einordnen. In kaum einem anderen Land ist die Dichte an Spitzenuniversitäten höher. Allerdings ist kaum ein anderes Land mehr auf einen internationalen Austausch angewiesen, um mit den besten Universitäten mithalten zu können. Hierfür braucht es Strategien und neue Wege. Sicherlich sind OOU kein Allerweltsmittel und mit finanziellen Risiken verbunden. Unter den richtigen Voraussetzungen können sie aber helfen, den Blick zu öffnen und eine Brücke zu einem internationalen Netzwerk zu schlagen.

Quellen

Cross-Border Education Research Team (2015): C-BERT Branch Campus Listing. [Data originally collected by Kevin Kinser and Jason E. Lane]. Global Higher Education. http://www.globalhighered.org/branchcampuses.php
Scott, W. R. (2001): Institutions and Organizations (2. Ausg.). Thousand Oaks, California: SAGE.
Wilkins, S. (2013): The Future of Transnational Higher Education: What Role for International Branch Campuses? In H. de Wit, F. Hunter, L. Johnson, & H. van Liempd (Hrsg.), Possible Futures: The Next 25 Years of the Internationalisation of Higher Education (182–186). Amsterdam: European Association for International Education.
Wilkins, S., & Huisman, J. (2012): The International Branch Campus as Transnational Strategy in Higher Education. Higher Education, 64(5), 627–645.

Wenn Wirtschaftsförderer von Wirtschaftsförderern lernen

Roland Scherer, Daniel Zwicker-Schwarm

Seit dem vergangenen Jahr bietet das IMP-HSG mit der ERFA-Gruppe „Wirtschaftsförderung und Standortmanagement" ein neues Weiterbildungsformat für Führungskräfte aus diesem Themenfeld an. Dieses neue, stark an den Bedürfnissen der Teilnehmenden angepasstes Angebot, ist auf grosses Interesse und eine hohen Zustimmung bei den Teilnehmenden gestossen. 2016 wird dieses Angebot weitergeführt und für neue Teilnehmerkreise auch im Ausland geöffnet.

Seit einigen Jahren können wir weltweit einen immer dynamischeren Wettbewerb von Standorten um Unternehmen feststellen, der gern plakativ mit dem Begriff ‚Wettbewerb der Regionen' umschrieben wird. Um sich in diesem stark zunehmenden Wettbewerb zu behaupten, haben öffentliche Gebietskörperschaften auf eigentlich allen Ebenen begonnen, Wirtschaftsförderung und Standortmarketing zu betreiben. Vielerorts sind hierfür Organisationen mit entsprechenden personellen Ressourcen aufgebaut worden, um in diesem Themenbereich eine aktive Rolle zu spielen. Die Mitarbeitenden dieser Wirtschaftsförderungs- oder Standortmarketingorganisationen haben dabei sehr unterschiedliche berufliche Hintergründe und Werdegänge. Das Fach- und Erfahrungswissen über Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung von Städten und Regionen ist damit sehr unterschiedlich. In den vergangenen Jahren sind einige Weiterbildungsangebote entstanden, die sich vor allem an Neueinsteiger, aber weniger an den Bedarf von bereits erfahrenen Führungskräften richten.

Das Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG bietet schon seit einigen Jahren spezielle Weiterbildungsangebote an, die sich direkt an Führungskräfte aus Regionalmanagement, Wirtschaftsförderung und Standortmarketing richten. In den letzten Jahren wurden die bestehenden Weiterbildungsformate grundsätzlich überprüft und den heutigen Bedürfnissen von Führungskräften angepasst. Noch stärker als in der Vergangenheit soll zukünftig auf die spezifischen Bedürfnisse der Teilnehmenden eingegangen werden und der Erfahrungsaustausch im Vordergrund stehen. Gleichwohl spielt auch die Vermittlung von aktuellem Wissen zu relevanten Fragestellungen der Wirtschaftsförderung und des Standortmarketings weiterhin eine zentrale Rolle. Als geeignetes Format wurde hierzu eine Erfahrungsaustauschgruppe (kurz: ERFA-Gruppe) „Standortmarketing und Wirtschaftsförderung" aufgebaut. Diese ERFA-Gruppe bietet Führungskräften aus diesen Bereichen eine Plattform, um Wissen zu aktualisieren, auszutauschen und gemeinsam zu generieren.

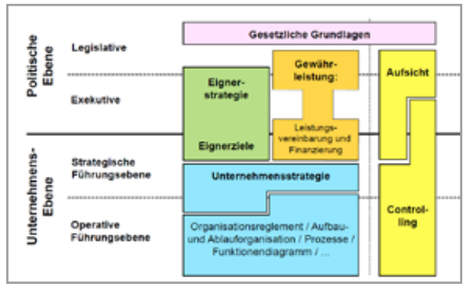
In diesem Jahr nahmen 23 Führungskräfte aus unterschiedlichsten Institutionen daran teil: Von Regionalmanagern aus Graubünden, über Standortmarketingleiter verschiedener Aargauer Städte, Standortmanager verschiedener grösserer Schweizer Städte bis hin zu Leitern verschiedener kantonaler oder regionaler Wirtschafsförderungseinrichtungen. Nachdem die ERFA-Teilnehmenden in einer ersten Veranstaltung die Themen gemeinsam festlegten, wurden diese anhand konkreter Beispiele kritisch diskutiert. In den vier Folgeveranstaltungen sprach man unter anderem über „Erfolgs- und Wirkungsmessung", „Integriertes Standortmarketing" oder „Multirationales Management und Regionale Governance". Ein zentrales Erfolgselement der Weiterbildung war neben dieser bedarfsorientierten Themenauswahl insbesondere der Aspekt des gegenseitigen Lernens, indem die Teilnehmenden immer wieder vom Erfahrungswissen der anderen Teilnehmenden profitieren konnten – auch wenn diese nicht zwingend aus dem gleichen Arbeitsumfeld stammten. Aufgrund dieser positiven Erfahrungen wird dieses Angebot 2016 weitergeführt und sogar noch ausgebaut. Geplant sind weitere ERFA-Gruppen in der Schweiz und neu auch in Baden-Württemberg. In beiden Gruppen sind aktuell noch wenige Restplätze frei.

Eignerstrategie zur Klärung der Ausgliederung der Stadtwerke Gossau

Roger W. Sonderegger

In Gossau ist die Erarbeitung der Eignerstrategie für die Stadtwerke die Basis für einen umfassenden Prozess zur strategischen und organisatorischen Neupositionierung und Grundlage für eine Verselbständigung.

Die Stadtwerke Gossau sind aktuell als unselbständiges öffentlich-rechtliches Unternehmen ein Teil der Stadtverwaltung. Sie erfüllen wegen der Strom- und Gasmarktliberalisierung jedoch immer mehr Aufgaben, bei denen das Unternehmen in einem Konkurrenzverhältnis mit anderen Unternehmen steht. Da öffentliche Unternehmen nicht rein ökonomisch funktionieren können und einer besonderen Legitimation bedürfen, ist ihre Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht komplexer als in der Privatwirtschaft. Im Rahmen der Entwicklung von adäquaten Instrumenten setzt der Autor zur Verbesserung des Verständnisses folgende Darstellung ein.



Public Corporate Governance für Unternehmen im mehrheitlichen Besitz der öffentlichen Hand (eigene Darstellung)

Ziel einer Eignerstrategie ist es, klare Vorgaben für die Strategische Führungsebene (SFE) zu definieren. Diese erlauben es, die Ansätze, Ideen und Leitplanken der Exekutive als Eigentümervertretung klar festzuhalten. Damit ist es eigentlich auch nicht (mehr) nötig, dass ein Mitglied der Exekutive in der SFE Einsitz nimmt.

Zur Klärung der Frage der kunden- und marktgerichteten Entwicklung des Unternehmens wurde in Gossau im Herbst 2014 in einem Projekt die Erarbeitung einer Eignerstrategie für die Stadtwerke in Angriff genommen. Die Bearbeitung der Aspekte wurde auf der Grundlage der PCG-Richtlinien der Stadt in Angriff genommen. Die Bearbeitung der Frage der notwendigen Autonomie (unternehmerisch, organisatorisch, finanziell und personell) zeigte, dass die aktuelle Rechtsform nicht im genügendem Mass zukunftstauglich ist.

Die wesentlichen Fragen wurden im Kernteam (ressortverantwortliche Stadträtin, stellvertretender Stadtrat, Geschäftsführer und externer Projektleiter) unter Mitwirkung der Mitglieder der Geschäftsleitung und unter Einbezug von Handels- und Industrieverein, Gewerbeverein und Geschäftsprüfungskommission als Begleitgremium bearbeitet, das als Sounding Board wesentliche und wichtige Inputs im Projekt gab.

Im Rahmen der Klärung der wesentlichen Fragen einer Eignerstrategie, über welchen Grad der Autonomie das Unternehmen verfügen soll, zeigte es sich, dass die aktuelle Struktur als unselbständiges Unternehmen ohne eigene Rechtsperson die künftigen Anforderungen nicht erfüllen lässt. Der Abschluss von mehrjährigen Lieferverträgen, eine netzorientierte und auf Projekte abgestimmte langfristige Investitionsplanung, die Etablierung einer strategischen Führung, welche kunden- und marktorientiert das Unternehmen weiterbringt oder auch die Kompetenz, eigenständig Verträge abschliessen zu können, sind wichtige Aspekte. Diese und weitere Kriterien waren die wesentlichen Grundlagen für den Stadtrat, Ende 2014 die Verselbständigung der Stadtwerke in ein selbständiges öffentlich-rechtliches Unternehmen konkret in Angriff zu nehmen.

Für die verantwortliche Stadträtin, Gaby Krapf, war der Prozess der Erarbeitung der Eignerstrategie für die Stadtwerke ein wichtiger Meilenstein: "Bei der Erarbeitung der Eignerstrategie für die Stadtwerke wurde klar, dass die heutige Struktur mit der Einbindung als Verwaltungsabteilung nicht zukunftstauglich ist". Mit der bevorstehenden Strom- und der etwas später zu erwartenden Gasmarktliberalisierung müssen sich die Stadtwerke vermehrt den Anforderungen der Kunden stellen können, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

Nach den wichtigen Diskussionen im Stadtrat wird sich das Stadtparlament im Jahr 2016 mit den relevanten Fragen beschäftigen. Die Verselbständigung der Stadtwerke ist per 1. Januar 2018 geplant.

Die Eignerstrategie hat sich auch in Gossau als Instrument bewährt, die relevanten Fragen zur strategischen Unternehmensentwicklung rechtzeitig im Prozess einzubringen und zukunftsgerichtete Antworten zu finden.

Executive Education als Reflexions- und Innovationsgemeinschaft

Harald Tuckermann

Executive Education dient oft der individuellen Qualifizierung von Führungskräften. Executive Education lässt sich aber auch dazu nutzen, einen wirksamen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation und zur Stärkung eines gemeinsam getragenen und spezifischen Managementansatzes zu leisten. Dieses Anliegen verfolgen wir mit dem Konzept von Weiterbildung als Reflexions- und Innovationsgemeinschaft.

Seit Jahren durchlaufen Spitäler tiefgreifende Veränderungen aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs, neuer Möglichkeiten der Kommunikationstechnologie oder des steigenden Integrationsbedarfs patientenzentrierter Behandlungsabläufe. Mit solchen Veränderungen muss sich auch die Managementpraxis von Spitälern weiter entwickeln. Deshalb führen wir seit fünf Jahren mit dem Kantonsspital Graubünden (KSGR) in Chur den Zertifikatskurs „systemisches Management von Organisationen im Gesundheitswesen“ durch. Die Geschäftsleitung des KSGR will so eine wissenschaftlich fundierte Perspektive, eine gemeinsame Sprache und eine für das KSGR passende Managementpraxis weiterentwickeln und im KSGR verankern.

Der Kurs orientiert sich am St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Management ist eine kommunikative Praxis, in der die Beteiligten ihre eigene Organisation im Verhältnis zu seiner Umwelt reflektieren, so den Voraussetzungsreichtum in den Blick nehmen, was wiederum eine zentrale Voraussetzung für die Weiterentwicklung von Management darstellt:

Entsprechend ist der Kurs (s. Box) als Reflexions- und Innovationspartnerschaft konzipiert. Lernende und Lehrende bilden eine Gemeinschaft, in der sie den Organisations- und Managementalltag aus ihrer konkreten Praxis fortlaufend und entlang der Modulthemen in den Blick nehmen.

Der Kurs folgt fünf didaktischen Prinzipien:

- Erstens verschränken wir *persönliches Lernen mit der organisationalen Entwicklung*. In Managementprojekten bearbeiten die Teilnehmenden eine aktuelle Herausforderung aus ihrem Arbeitsbereich.
- Zweitens pendeln wir in jedem Modul zwischen *konzeptionellen Inhalten und deren Anwendung*. Denn Management manifestiert sich nicht nur in Instrumenten oder Konzepten, sondern in der eigenen Praxis.
- Drittens praktizieren wir unseren Ansatz von Management als Strukturierung von Kommunikation im Kurs, z.B. über eine kontinuierliche Erwartungsklärung und die fortlaufende Reflexion des Kurses und seiner Module.
- Viertens stellen wir unsere eigenen *Forschungserkenntnisse zur Diskussion*. Dadurch können wir mit den Teilnehmenden auf Augenhöhe die Besonderheiten von Spitälern und ihrem Management konstruktiv-kritisch beleuchten und Entwicklungsmöglichkeiten ausloten.
- Fünftens arbeiten wir mit den jeweiligen *FachexpertInnen des KSGR* zusammen. Sie zeigen, wie bestimmte Themen im KSGR ablaufen und helfen, die Kursinhalte im Kontext des KSGR zu diskutieren. Zudem tauschen sich die Vertreter unterschiedlicher Abteilungen aus. Dies stärkt das Verständnis füreinander, was in einem hektischen Arbeitsalltag nur selten möglich ist.

Mit der mehrjährigen Durchführung schätzen die Teilnehmenden ihre eigene Qualifizierung und die Entwicklung einer geteilten Sprache und Sichtweise. Das stärkt die Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg. Die Geschäftsleitung des KSGR begrüsst die Managementprojekte, die ihr jeder Jahrgang in einem halbtägigen Workshop vorstellt. Die GL-Mitglieder können so die Arbeitswirklichkeit aus Sicht der Teilnehmenden kennen lernen, die wiederum einen Einblick in die Arbeitspraxis dieses Gremiums erhalten.

Gleichzeitig wird die Heterogenität der unterschiedlichen Bereiche in ihrer Entscheidungspraxis deutlicher. Daraus entsteht zunächst eine Erwartungsenttäuschung, wenn die Teilnehmenden die Differenz zwischen ihrer Alltagspraxis und dem beobachten, was möglich ist. Sie erwarten zunehmend auch von ihren Vorgesetzten, ihre Managementpraxis zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Das ist kein leichtes Unterfangen. Denn frei nach Mark Twain kann man Gewohnheiten nicht einfach aus dem Fenster werfen – man muss sie die Treppe herunter locken, Stufe für Stufe.

Kurzbeschrieb des Kurses	
Teilnehmende	Führungskräfte ärztlicher, pflegerischer, therapeutischer und administrativer Bereiche
Umfang	24 Tage in 6 Modulen mit insgesamt 15 ECTS
Modulthemen	Organisation und Management; Strategiearbeit und Umsetzungsmanagement; Prozessmanagement und IT; Recht, Patientensicherheit und Marketing; Finanzielle Führung, integrierendes Personalmanagement
Managementprojekte	Bearbeitung aktueller, konkreter, praxisorientierter Managementherausforderungen durch die Teilnehmenden
Weitere Informationen und Kontakt	www.healthcaremanagement.ch Prof. Dr. Harald Tuckermann, harald.tuckermann@unisg.ch

Wie Regionen von europäischer Zusammenarbeit profitieren können

Daniel Zwicker-Schwarm

In der Periode 2014 bis 2020 fördert die EU mit INTERREG B erneut ein Programm zur Zusammenarbeit in länderübergreifenden Kooperationsräumen, an dem sich auch die Schweiz beteiligt. In Makroregionen wie dem Alpenraum, dem Donauraum oder Mitteleuropa arbeiten in mehreren hundert transnationalen Projekten Verwaltungen, Wirtschaft, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen zusammen. Sie entwickeln dabei Beispiellösungen für aktuelle europäische Herausforderungen wie den demografischen Wandel, den Umgang mit dem Klimawandel, eine nachhaltige Energieversorgung, neue Mobilitätskonzepte oder die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen. Im Forschungsvorhaben „Anwendung europäischer Modelllösungen in deutschen Regionen“ untersucht das Forschungszentrum Regional Science zusammen mit dem Deutschen Institut für Urbanistik (Berlin) und dem Büro blue! (München) im Auftrag der deutschen Bundesregierung, wie Städte und Regionen besser von INTERREG-Projektergebnissen profitieren können.

Zwei Ideen stehen hinter dem INTERREG-Programm. Erstens: Viele Probleme oder Entwicklungsaufgaben lassen sich nur über Ländergrenzen hinweg im großräumigen Massstab wirkungsvoll bearbeiten. Etwa wenn es darum geht, einen wirksamen Hochwasserschutz an großen Flüssen umzusetzen oder leistungsfähige und nachhaltige Verkehrskorridore zu etablieren. Zweitens: Städte und Regionen stehen vielfach vor ähnlichen Aufgaben und Problemen. Sie können daher vom Wissensaustausch über bewährte Strategien und Massnahmen und von gemeinsamen Aktivitäten zur Entwicklung und Erprobung von neuen Lösungen profitieren.

Beispielhafte INTERREG-Projekte

Hinter dem aktuellen Forschungsvorhaben steht folgende Überlegung: Wenn INTERREG-Projekte durch das Zusammenführen des Wissens aus unterschiedlichen fachlichen Kontexten und nationalen Erfahrungen eine besondere Qualität aufweisen, wäre es wünschenswert, dass deren Ergebnisse eine größere Verbreitung erfahren als bisher. Das Forschungsvorhaben untersucht daher, wie die Ergebnisse von INTERREG-Projekten durch Verbreitung und Anwendung in der Fläche (sogenannte «Kapitalisierung») und durch eine intelligente Verknüpfung mit anderen Programmen und Initiativen besser genutzt werden können. Ausgehend von Ansätzen des *policy transfers* (Dolowitz & Marsh 1996) wurde dafür ein Modell der Kapitalisierung von transnationalen Projektergebnissen erarbeitet, in 15 Fallstudien getestet und ein Set an idealtypischen „Kapitalisierungspfaden“ herausgearbeitet.

Die Bandbreite der untersuchten Projektergebnisse reichte von Leitfäden für die Elektromobilität in Städten, über IT-gestützten Entscheidungshilfen für die kommunale Klimaanpassung, Werkzeuge für die Einführung eines altersgerechten Personalmanagements, bis hin zu Weiterbildungsangeboten für Architekten und Handwerker zur energetischen Sanierung denkmalgeschützter Bauernhäuser im Alpenraum.

Erfolgsfaktoren der Kapitalisierung

Als zentrale Erkenntnis aus den Fallstudien lässt sich festhalten: Auch wenn die entwickelten Lösungen als modellhaft und innovativ zu bewerten sind, ist ihre Verbreitung und Anwendung in andere Regionen auch aufgrund organisatorischer, kultureller oder sozio-ökonomischer Unterschiede in der Regel kein „Selbstläufer“. Insbesondere wenn es um technisch komplexere Lösungen, Verfahrens- und Managementinnovationen oder soziale Innovationen geht, gelingt ein Ergebnistransfer nur zur Anleitung bzw. Moderation durch Wissensträger aus den Projekten selbst. Das Forscherteam hat die wichtigsten Erkenntnisse für den Bund in einem Konzept für nationale Modellvorhaben zur Anwendung von europäischen Modelllösungen zusammengefasst und in einem Workshop mit INTERREG Programmverantwortlichen und Projektakteuren diskutiert. In der zweiten Projektphase steht nun die konkrete Vernetzung von INTERREG-Projekten und der Transfer von Modelllösungen in fünf Themenfeldern im Zentrum des Vorhabens. Eine Veröffentlichung der Projektergebnisse ist in Vorbereitung.

Die Karten sind erst der Anfang – Ein Ausblick auf die nachhaltige Wirkung des SGDM

Pietro Beritelli, Stephan Reinhold, Christian Laesser,

Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement (www.sgdm.ch) ist eine Heuristik in sechs Schritten, die ein spezifisches und differenziertes Verständnis über den Tourismus in einer Destination erlaubt. Auf dieser Basis lassen sich laufend Projekte und Initiativen entwickeln, die nicht nur Tourismusorganisationen betreffen, sondern alle Akteure in der Destination einbeziehen. Ein kontinuierlicher, breit abgestützter Prozess ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.

Mithilfe der Visualisierung und Beschreibung aktueller aber auch zukünftiger Besucherströme auf Karten stützt sich das SGDM auf ein integriertes Verständnis des Phänomens ‚Tourismus'. So wird durch die Rekonstruktion der Ströme auf Karten dem besonderen Umstand Rechnung getragen, dass die Nachfrage das Angebot aktiviert und erst auf diese Weise ein Erlebnis (‚Produkt') entsteht. Man spricht auch von Ko-Produktion des Reisenden. Alleine diese Herangehensweise hat in zahlreichen Destinationen weltweit bei unterschiedlichen Akteuren einen AHA-Effekt ausgelöst. Die Ermittlung von Treibern auf der Nachfrage- und Angebotsseite sowie die Analyse entlang der Marketing- und Management-Prozesse erlaubt zudem eine differenzierte und fundierte Diskussion über Rollen- und Aufgabenteilung heute (IST) und morgen (SOLL).

Soweit hat die Methode in den oben beschriebenen Aspekten (die ersten vier Schritte der Heuristik) einen raschen und wirksamen Erfolg erzielt. Auch im fünften Schritt, der Ermittlung von Projekten und Aufgaben, der Bestimmung der dafür bestgeeigneten Organisation und der Finanzierung der Aufgaben, hat sich gezeigt, dass vor allem Tourismusunternehmen und Tourismusorganisationen sachlich und effizient vorwärts kommen. Es werden klare Ideen entwickelt, Lösungen – dort wo übergeordneter Art – gemeinsam verhandelt und umgesetzt.

Der sechste Schritt in der Heuristik beschreibt das sogenannte Destinorama, oder anders formuliert, die permanente Auflegung der Karten mit den Besucherströmen sowie der entsprechenden Prozesse in einem öffentlich zugänglichen Raum. Ziel dieses Schrittes ist nicht nur, dass spezifische Erkenntnisse und neue Legitimation (vor allem für die Tourismusorganisation) für eine kurze Periode gewonnen werden. Das Destinorama soll auch längerfristig alle möglichen Akteure einbinden. Erst durch eine wiederholte und möglichst breite Aktivierung lässt sich ein kollektiver Lernprozess auslösen, der für jeden Einzelnen neue Verantwortung stärkt und Handlungsbereitschaft steigert.

Ein Zwischenstand eines Destinoramas am Beispiel Bellinzona Alto Ticino

Der rasche Erfolg der Methode (die eingebundenen Akteure arbeiten an einzelnen Treffen für rund 4 Monaten in unterschiedlichen Konstellationen) hat sich als grosser Vorteil des SGDM erwiesen. Vielleicht auch gerade weil dieser Ansatz intuitiv und direkt neue Erkenntnisse, bessere Entscheidungsgrundlagen und konkrete Projekte auslöst, wird dessen nachhaltige, längerfristige Wirkung unterschätzt. Tatsächlich sind wir in allen Anwendungen weltweit mit der Herausforderung konfrontiert, dass Planung und Entscheidungen (vor allem auf strategischer Ebene) nur punktuell, bspw. alle fünf Jahre, meist zentral und durch alle Akteure gemeinsam stattfinden soll.

Der Ansatz des SGDM hingegen geht davon aus, dass Besucherströme sich in vielen Fällen wesentlich voneinander unterscheiden und somit ihre eigenen Entwicklungsgeschwindigkeiten, Dynamiken und entsprechende Herausforderungen haben. Auch bei übergeordneten Projekten hat sich gezeigt, dass man nicht alles aus einem Guss (Masterplan) zum gleichen Zeitpunkt planen kann. Dieser realen Situation trägt das SGDM Rechnung, indem es allen Akteuren erlaubt, jederzeit, so dezentral wie möglich, so koordiniert wie nötig und so zeitnah wie erforderlich zu diskutieren, zu entscheiden und zu handeln. In diesem Sinne stehen wir einem weiteren Paradigmenwechsel bevor; nämlich dass sich eine touristische Destination nicht nach konventionellen (möglicherweise veralteten) Planungsannahmen aus Wirtschaft und Politik entwickeln kann.

Neue Wirkungen – Management-Innovation durch Kommunikation im RISE Lab

Peter Stücheli-Herlach, Simon Grand, Daniel Bartl

Die Arbeit an unternehmerischen Erfolgsmodellen ist experimentell und interaktiv. RISE, das Lab für Management Innovation, stellt den nötigen Rahmen zur Verfügung.

Technologische Innovationen und innovative Business-Modelle schaffen nur dann Mehrwert, wenn sie in der Organisation durchgesetzt und mit deren relevanten Umwelt wirksam vernetzt werden können. Der Alltag indes zeigt: Entsprechende Innovations-Initiativen stossen auf Widerstand. Und sie entfachen Kontroversen.

Das Management von Innovation ist deshalb eine besondere Herausforderung. Und führt zur Reflexion über Management-Praktiken selber. Wer Neues will, verändert eingeschliffene Handlungsmuster – oder stabilisiert die bisherigen um so mehr. Er entwickelt seine Erfolgsvorstellungen weiter und verdichtet sie. Er ruft Akteure von Aussen an den Tisch, um „outside the box" zu denken – und konfrontiert damit auch Mitarbeitende. Er entscheidet nicht nur konzis und legt überzeugende Begründungen und Beispiele auf den Tisch, sondern weiss auch von Momenten der Unsicherheit, des Zweifelns und der Konfrontation zu erzählen.

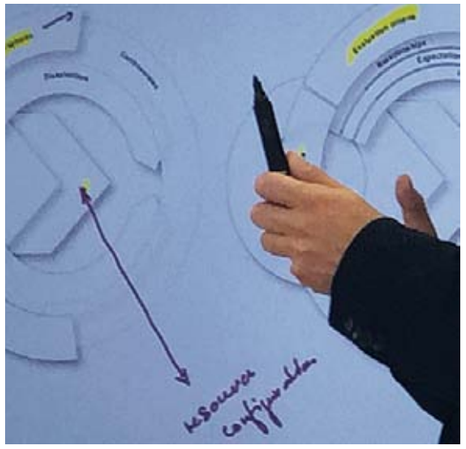
Vernetzung von Perspektiven

Innovation erfordert also eine Vernetzung des Neuen mit verschiedenen Perspektiven der Organisation und ihrer Umwelt. Nicht nur darauf weist das St. Galler Management-Modell der 4. Generation hin (Rüegg-Stürm&Grand, 2015). Es zeigt auch, dass diese Vernetzung durch sprachliche Interaktion erfolgt. Veränderung darf nicht nur gefordert werden; sie muss erlebbar gemacht werden in Gesprächen und Konferenzen, durch Texte, Web-Contents und Markenstories des Unternehmens.

Deshalb erfordert Management-Innovation immer auch sprachliche und damit kommunikative Innovation. Diese besteht nicht in der Reproduktion von Manualen, Listen und Dossiers, welche die Alltagsroutinen prägen. Vielmehr müssen „Drehbücher der Innovation" jeweils neu geschrieben und gezielt erprobt werden.

Raum für Experimente

RISE Lab ist das Laboratorium für Management-Innovation der Universität St. Gallen (www.rise.ch). Es lädt Unternehmerinnen und Executives ein, zu Experimentatoren in eigener Sache zu werden. In seinen Formaten bietet es vielfältige Gelegenheiten, sich Managementmodelle an-



Interaktive Arbeit mit Management-Modellen (Handy-Aufnahme)

zueignen, verschiedene Perspektiven der Bewertung von Business-Konzepten zu erproben, Wege der Vernetzung mit Anspruchsgruppen in einer medialisierten und kontroversen Unternehmensumwelt zu entwickeln. Grundlage dafür bilden wissenschaftliche Case Studies, die in der langjährigen Zusammenarbeit mit *RISE Lab Partnern* entwickelt werden.

RISE Lab Workshops spiegeln die Vielfalt der Innovations-Herausforderungen; sie klären Management-Positionen und skizzieren Handlungsperspektiven der Innovation. RISE Lab Studies werden zu diesem Zweck zur Diskussion gestellt. Damit bilden die Workshops so etwas wie die „Besucherzonen" des Lab.

RISE Lab Programs bieten Mitgliedern von Management-Teams und -Communities die Möglichkeit, sich zeitweilig selber eines Innovationsprojekts anzunehmen und im Lab die nötigen Modelle und Vernetzungsformen zu erproben. Zu diesem Zweck stellen die Programs den Experimentatoren eine grosse Vielfalt an Modellen, exemplarischen Fällen, Beobachtungs- und Analyseinstrumenten, interaktiven Settings und Simulationen zur Verfügung. Im eigenen Portfolio entwickeln und verdichten sich dann die eigene Innovation und die Grundentscheidungen für die Innovations-Kommunikation.

Durch die Arbeit an Erfolgsmodellen und «Storyboards» der Innovations-Kommunikation schreiben *RISE Lab Partner* an ihrer eigenen Unternehmensgeschichte weiter.

Neue Konzepte für den Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat als Gestaltungs- und Controllingteam

Unser Intensiv-Seminar richtet sich an erfahrene und angehende Präsidenten, Delegierte und Mitglieder von Verwaltungsräten von Schweizer Aktiengesellschaften.

Aktuelle 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.

- **Modul 1** *Die normative Board-Funktion*
  Rechtliche und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen
  29. Januar 2016
- **Modul 2** *Die strategische Board-Funktion*
  Der VR als Gestaltungsrat
  26. Februar 2016
- **Modul 3** *Die finanzwirtschaftliche Board-Funktion*
  Der VR als Controllingrat
  18. März 2016
- **Modul 4** *Die personelle Board-Funktion*
  Gewinnung, Zusammensetzung, Beurteilung, Honorierung und Förderung von VR und GL
  22. April 2016
- **Modul 5** *Die führungsmässige Board-Funktion*
  VR und Risiko-, Krisen- und Sitzungs-Manag.
  27. Mai 2016
- **Modul 6** *Die kommunikative Board-Funktion*
  Information, Kooperation zwischen und Erfolgsevaluation von VR und GL
  24. Juni 2016

Nach Abschluss des Programms besteht die Möglichkeit dem VR-Netzwerk, das sich zweimal pro Jahr zu einem ERFA-Austausch zu aktuellen VR-Problemen trifft, beizutreten.

Datum: **29. Januar 2016 bis 20. Juni 2016 (jeweils freitags, 16.30 bis 22.00 Uhr)**

Ort: **Radisson Blu Hotel, Zürich-Airport**

Preis: **Fr. 7'750.-**

Leitungsteam: Prof. Dr. Dres, h.c. Rolf Dubs, Prof. Dr. Martin Hilb (Vorsitz), Prof. Dr. Roland Müller und Prof. Dr. Kuno Schedler sowie weitere namhafte Referentinnen und Referenten aus der VR-Praxis

Weitere Informationen finden Sie unter **www.icfcg.org**

Bei Fragen: **Telefon +41 (0)71 224 23 72, vr-seminare@unisg.ch**

Institut für Systemisches Management und Public Governance
Universität St.Gallen

Swiss Board School

Aviation Management Module

Qualifikation als Aviation Manager

Aus einer Studie welche das Center for Aviation Competence der Universität St. Gallen mit fünf Projektpartnern in der Schweiz und der EU durchgeführt hat, geht klar hervor: Luft- und Raumfahrt Ingenieure wollen mehr Management Weiterbildungsnagebot mit Bezug zu Ihrer Branche. In diesem Sinne hat das CFAC-HSG in Zusammenarbeit mit der German Aerospace Academy der Universität Steinbeis das Aviation Management Module entwickelt.

Das fünftägige Seminar wurde für Mitarbeiter und Manager entwickelt, welche in der Luft- und Raumfahrtindustrie tätig sind. Zudem richtet es sich an Leute, die interessiert sind daran ihr Wissen zu Aviation Management Themen wie beispielsweise Aviatioin Governance, Certification Management, EAS Regulations sowie Quality and Risk Management auf den neusten Stand zu bringen. Gleichzeitig bildet das Seminar eine Plattform um Erfahrungen und Know-How über die Industrie mit anderen Teilnehmenden austauschen zu können.

Datum: **11. – 15. Januar 2016**
Ort: **Radisson Blu Hotel, St. Gallen**
Preis: **CHF 3'900.-**
Anmeldeschluss: **4. Januar 2016**

Referenten: Prof. Dr. iur. Roland Müller, Dr. Andreas Wittmer, Dr. Michel Guillaume, Joel Hencks

Weitere Informationen finden Sie unter **www.cfac.ch**

Bei Fragen: **Telefon +41 (0)71 224 25 00, cfachsg@unisg.ch**

CFAC
CENTER FOR AVIATION COMPETENCE

Institut für Systemisches Management und Public Governance
Universität St.Gallen

Autorenverzeichnis

Matthias Ammann
Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Prof. Dr. Daniel Bartl
Assistenzprofessor für Organization Studies, Forschungszentrum Organization Studies

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

Dr. Labinot Demaj
Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Prof. Dr. Simon Grand
Vizedirektor IMP-HSG, Assistenzprofessor für Strategisches Management, Forschungszentrum Organization Studies

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

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. Roger W. Sonderegger
Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach
Research Fellow, Forschungszentrum Organization Studies, Professor für Organisationskommunikation an der Zürcher Fachhochschule.

Prof. Dr. Harald Tuckermann
Vizedirektor IMP-HSG, Assistenzprofessor für Management pluralistischer Organisationen, Forschungszentrum Organization Studies

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

Daniel Zwicker-Schwarm
Projektleiter, Forschungszentrum Regional Science

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

Bildnachweis

Das Titelbild und die vier Bilder der Hauptartikel zeigen Kunst an der HSG. Diese will ebenfalls Wirkungen bei den Betrachtenden erzeugen.

Universität St. Gallen (HSG),
Fotograf: Hannes Thalmann:
Titelbild, S. 4, 8, 12, 16
www.pixabay.com: S. 14, 22
Matthias Ammann: S. 23
Minnie Silverberg: S. 24
Wikipedia: S. 27
IMP-HSG: S. 28
Peter Stücheli-Herlach: S. 29

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 2016
zum Thema
„Pioniere“

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