Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

IMP*acts*

Management

IMP*acts* Ausgabe 06 – Dezember 2013

Management als Praxis

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Obwohl oder vielleicht gerade weil „Management" heute in aller Munde ist, erweist sich die konkrete Management-Praxis – erstaunlicherweise sogar in der Managementwissenschaft selbst – oftmals als eine fraglos funktionierende „Black Box". Diese Ausgabe von IMPacts dient dazu, *Management,* diesen ganz zentralen Begriff unserer Institutsbezeichnung präziser auszuleuchten.
Im ersten Beitrag präsentieren Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand einen Werkstattbericht zur Entwicklung der vierten Generation des *St. Galler Management-Modells,* dem pointiert eine systemisch-unternehmerische Perspektive zugrunde liegt.
Im zweiten Beitrag von Pietro Beritelli und Christian Laesser wird am Beispiel der fragilen Entwicklung von *Destinationsmanagementorganisationen (DMO)* die Komplexität demonstriert, die sich für diese Organisationen aus dem Zusammenspiel einer Vielzahl von privaten Anbietern und öffentlichen Akteuren ergibt.
Kuno Schedler beleuchtet im dritten Beitrag die Entwicklung von *Public Management* über die letzten zwanzig Jahre und zeigt dabei, dass öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe hoch komplexe Organisationen verkörpern, die sich nicht mittels simpler Kontrollvorstellungen durch die Legislative steuern lassen.
Simone Strauf, Harald Tuckermann und Matthias Mitterlechner zeigen im vierten Beitrag, dass sich die Entscheidungspraxis von *Spitälern* an verschiedenen Handlungslogiken und Rationalitäten orientiert. Diese sind in unterschiedlichen Professionsgemeinschaften (Fachpersonen aus Medizin, Pflege, Ökonomie) begründet. Gefordert ist somit ein *multirationales Management* (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013), zumal aufgrund der hohen regionalwirtschaftlichen Bedeutung von Spitälern deren Governance auch noch stark politisiert ist.

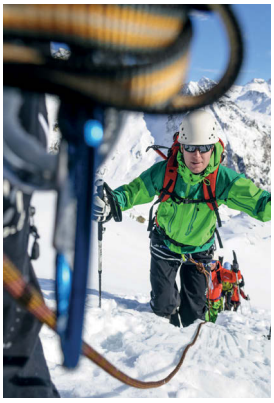
Zusammen mit den Praxisberichten aus unserem Institut machen all diese Beiträge deutlich, dass ein reflektiertes Verständnis von Management als voraussetzungsreicher Praxis und damit auch eine *komplexitätsgerechte Managementforschung* weiter an Bedeutung gewinnen werden. Im Zentrum unserer Institutsarbeit stehen Fragen wie zum Beispiel: Wie können in Organisationen, die sich heute immer weniger nur an einer ökonomischen, sondern auch an einer rechtlichen, wissenschaftlichen und politischen Rationalität orientieren müssen, zeitgerecht tragfähige Entscheidungen getroffen werden? Wie können Organisationen und Netzwerke im Sinne einer dynamischen Stabilisierung gleichzeitig einerseits stabil, berechenbar, verlässlich und andererseits entwicklungsoffen und innovativ gestaltet werden? Wie können unternehmerisch autonome Akteure freiwillig loyal in Wertschöpfungsnetzwerke und deren Weiterentwicklung eingebunden werden?
Gefragt ist somit nichts weniger als *Managementinnovation.* Darunter verstehen wir systematische Anstrengungen, die Management selbst, d.h. die *Form und Wertschöpfung von Management*, wohlwollend kritisch in den Blick nehmen. Managementinnovation heisst also, Voraussetzungen und Wirkungen etablierter Managementvorstellungen und Managementpraktiken zu reflektieren und von neu gewonnenen Blickwinkeln aus achtsam zu erneuern. Genau hierzu soll diese Ausgabe von IMPacts motivieren.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und ein erfreuliches gutes neues Jahr 2014!

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

INHALT

4
Die Zukunft des St. Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht



10
Destination "Management" Organisationen

14
Zwanzig Jahre New Public Management – eine Reflexion

18
Management von Spitälern

Editorial 1

Inhalt 2

Die Zukunft des St. Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht 4
Johannes Rüegg-Stürm, Simon Grand

Destination "Management" Organisationen 10
Christian Laesser, Pietro Beritelli

Zwanzig Jahre New Public Management – eine Reflexion 14
Kuno Schedler

Management von Spitälern 18
Simone Strauf, Harald Tuckermann, Matthias Mitterlechner

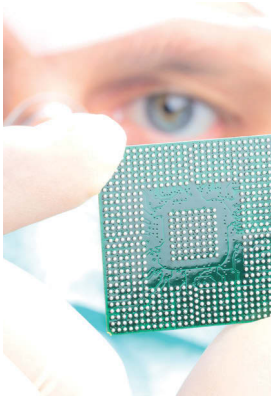
IMP*actuel* 22
Veranstaltungen und Publikationen

Schweizer verreisen zwar öfter, bleiben aber kürzer 24
Christian Laesser, Barbara Riegler

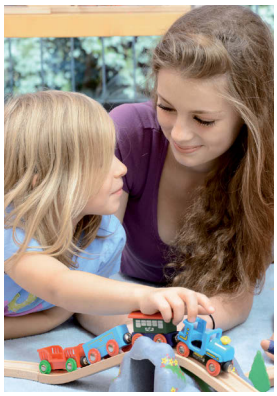
Von der Ausgleichs- zur regionalen Wachstumspolitik 25
Roland Scherer, Kristina Zumbusch

24
Schweizer verreisen zwar öfter, bleiben aber kürzer

25
Von der Ausgleichs- zur regionalen Wachstumspolitik



26
RISE Management Innovation Lab: Zur Zukunft des Managements



31
Finanzierung des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz: Wie viel zahlt der Nutzer?

RISE Management Innovation Lab: Zur Zukunft des Managements 26
Simon Grand, Daniel Bartl, Johannes Rüegg-Stürm

Wohlbefinden als Schlüsselfaktor beim Erwerb des Generalabonnements 27
Andreas Wittmer, Barbara Riegler

Sino-Swiss Management Training Programme – ein Rückblick 28
Benjamin Stauffer, Nana Liu

Lernen im kulturellen Spannungsfeld 29
Josef Mondl, Benjamin Stauffer, Nana Liu, Haiming Yang

Steuerung der Einzelhandelsentwicklung durch regionale Zusammenarbeit 30
Manfred Walser

Finanzierung des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz: Wie viel zahlt der Nutzer? 31
Christian Laesser, Stephan Reinhold

Seminarankündigungen 32

Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis 36

REQUEST
SUPPORT
CUSTOMER

Die Zukunft des St. Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht

Johannes Rüegg-Stürm, Simon Grand

Zur Zeit arbeiten wir am Institut für Systemisches Management und Public Governance an der 4. Generation des St. Galler Management-Modells. Diese neuste Generation des Modells unterscheidet zwischen Managern und Management und versteht Management als organisationsspezifische Praxis, die Wert schafft und einen Unterschied macht. Wir schlagen vor, Management prozesshaft als kommunikative Interventions- und Entscheidungspraxis zu verstehen, die sich in der Zeit entfaltet und fortlaufend die Möglichkeiten der eigenen Wirksamkeit schafft. Das weiterentwickelte Management-Modell konzentriert sich also auf die Voraussetzungen wirksamen Managements mit Bezug zu Organisationen und deren Umwelten. Kommunikative Praxis, Prozesshaftigkeit und Kontextabhängigkeit bilden drei Eckpfeiler unseres systemisch-unternehmerischen Managementbegriffs.

Management erfordert Management-Modelle

Management ist heute ein viel diskutiertes und kontroverses Thema in ganz unterschiedlichen Situationen und Kontexten. So wird „mehr Management" gefordert, beispielsweise in Spitälern und Universitäten, in Kirchen und Parteien, in der öffentlichen Verwaltung und in deren Betrieben. Diskutiert wird dabei auch die Frage, was „gutes Management" überhaupt auszeichne, mit Blick auf Grosskonzerne und mittelständische Unternehmen, Familienbetriebe und NGOs. Gleichzeitig wird aber das, was „Management" im Kern ausmacht, was die Praxis des Managements genau kennzeichnet und wie diese wirkt, meist als selbstverständlich und unproblematisch vorausgesetzt. Management erweist sich aber in der Praxis wie in der Forschung als flüchtiges, ausgesprochen schwer fassbares Geschehen.

«Ein Management-Modell macht Management für die Praxis und für die Forschung explizit und dadurch besser handhabbar.»

Genau deshalb sind Management-Modelle wichtig. Ein Management-Modell macht Management für die Praxis und für die Forschung explizit und dadurch besser handhabbar, indem es Management in seinen Bezügen zu den Organisationen und Umwelten, in denen es wirkt, differenziert beschreibt. Durch die Schaffung einer gemeinsamen Sprache trägt ein Management-Modell dazu bei, durch eine vergemeinschaftete Verständigungsbasis die *Entscheidungs-, Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit* des Managements zu stärken. Dazu dienen in einem Modell sinnvolle Vereinfachungen, die praktische Relevanz haben, konzeptionelle Verknüpfungen und sprachliche Bilder, die wichtige Zusammenhänge visualisieren und offenlegen.

Das St. Galler Management-Modell als Einladung zur Modellbildung

An der Universität St. Gallen haben Hans Ulrich und Walter Krieg anfangs siebziger Jahre Pionierarbeit geleistet und auf der Basis einer systemtheoretischen Perspektive das St. Galler Management-Modell entwickelt. Dieses hat der HSG bis heute zu einer herausragenden Reputation verholfen und ist in der Zwischenzeit über verschiedene Etappen weiterentwickelt worden. In diesem Sinne wird das St. Galler Management-Modell einerseits als *„Leerstellengerüst für Sinnvolles"* (Ulrich & Krieg, 1972) beschrieben: durch die Distanz zur Komplexität der Managementpraxis arbeitet es Wesentliches heraus – durch ein „Zooming-out".

Andererseits muss dieses Gerüst für eine konkrete Organisation und ihr Management sorgfältig kontextualisiert und in eine lebendige und robuste Vorstellung übersetzt werden: Dieser Prozess der Bezugnahme auf die vielfältigen Erfahrungen und das konkrete Geschehen in einer Organisation lässt sich als „Zooming-in" verstehen. Nur durch das Zusammenspiel von „Zooming-out" und „Zooming-in" können heterogene Vorstellungen zu Management, wie sie typischerweise in Organisationen anzutreffen sind, präzise reflektiert und weiterentwickelt werden.

In dieser Perspektive lässt sich professionelles, gutes oder sogar richtiges Management als solches nie in einer generalisierten Form beschreiben, obwohl das in vielen Debatten immer wieder versucht wird. Management als Interventionspraxis ist aus dieser Sicht untrennbar mit *spezifischen* Umwelten und Organisationen verbunden, und seine Wirksamkeit hängt situativ vom spezifischen *Zusammenspiel* zwischen Umwelt, Organisation und Management ab. Was sich in der einen Konstellation als erfolgsversprechend ausweist, kann in einer anderen Konstellation wirkungslos sein. Das St. Galler Management-Modell liefert deshalb bewusst keine Rezepte, sondern es ist als eine Einladung zur *Modellbildung durch die Praxis selbst* zu verstehen. Das Modell soll es jeder interessierten Organisation und ihrem Management erleichtern, ihr *eigenes organisationsspezifisches Management-Modell* zu erarbeiten – und dieses im Sinne von Managementinnovation immer wieder zu erneuern und weiterzuentwickeln (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2009).

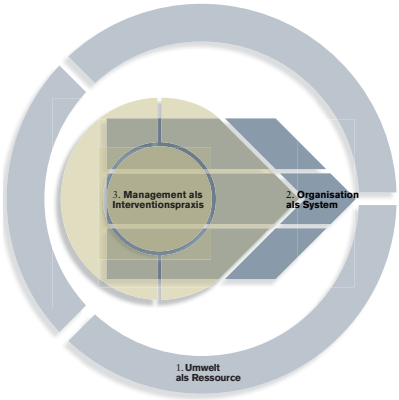
Umwelt, Organisation und Management als systemische Einheit

Aus der systemisch-unternehmerischen Perspektive des St. Galler Management-Modells der 4. Generation konstituieren sich eine Organisation, ihre Umwelt und ihr Management als eine *untrennbar aufeinander bezogene Einheit.*

1. *Umwelt als Ressource:* Die Umwelt einer Organisation ist nicht unabhängig von der Organisation und ihrem Management, sondern sie verkörpert den spezifischen Existenz-, Möglichkeits- und Entwicklungsraum, den sich eine Organisation im Verlauf ihrer Entstehungsgeschichte erschlossen und zu eigen gemacht hat. Das heisst zugleich, dass Umwelt nicht als etwas selbstverständlich Gegebenes vorausgesetzt werden kann, sondern immer wieder neu stabilisiert, gehegt und weiterentwickelt werden muss. Mit anderen Worten muss die Welt immer wieder neu zu einer passenden Umwelt, zu einer wertvollen Ressource für die Gegenwart und Zukunft der Organisation verfertigt („enacted“: Weick, 1979) werden.

2. *Organisation als System:* Eine Organisation (z.B. Unternehmung, öffentliche Verwaltung, NPO, NGO) konstituiert sich entsprechend durch die Bezugnahme auf Umwelt, indem sie sich von dieser Umwelt abgrenzt, als System ausdifferenziert, spezifische Beziehungen zu dieser Umwelt aufbaut und dabei für diese Umwelt eine (möglichst) nutzenstiftende, berechenbare Wertschöpfung zu erbringen beginnt. Umwelt und Organisation werden füreinander *wechselseitig* zu einer zentralen Ressource und entwickeln sich in einem Prozess der *Koevolution* fortlaufend weiter. Anders gesagt, konstituieren sich Organisationen in einem sich selbst strukturierenden Prozess als *arbeitsteilige* und *verteilte Praxis* der Wertschöpfungserbringung. Mit sich selbst strukturierend ist gemeint, dass Organisationen wohl Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs sind (von Hayek, 1972). Das Geschehen in Organisationen kann beeinflusst, aber nicht determiniert werden. Es gibt keine einfachen Kausalzusammenhänge, die man sich für eine unidirektionale berechenbare Steuerung zunutze machen könnte. Organisationen verkörpern vielmehr *komplexe, sich selbst organisierende Systeme*, die ihre Umwelt laufend mitverfertigen.

3. *Management als Interventionspraxis:* Organisationen werden fortlaufend durch einen Überschuss an Komplexität herausgefordert, der die Stabilität dieses gewachsenen arbeitsteiligen Geschehens in Frage stellt. Dieser Überschuss zeigt sich in Ereignissen und Entwicklungen, die in sich das Potential von Optionen und Opportunitäten tragen: Es könnte immer auch *anders sein*, man könnte immer auch andere Prioritäten verfolgen, andere Technologien anwenden, anders vorgehen. Darüber muss je neu entschieden werden, und zwar unter Nutzung von Expertise, die in einer Organisation verteilt vorhanden ist und zeitgerecht mobilisiert werden muss. Genau hier wirkt Management: durch das *Entscheiden des Unentscheidbaren* (von Foerster, 1993) und durch die Schaffung von *Bedingungen*, die dafür sorgen, dass Unentscheidbares zeitgerecht entschieden werden kann. Entscheidungen sind in diesem Zusammenhang nicht als personenbezogene intrapsychische Festlegungen zu verstehen, sondern vielmehr als *kommunikative Errungenschaften*, d.h. als organisationale Festlegungen mit *kollektivem Selbstbindungscharakter*. Entscheidungen verkörpern gemeinschaftlich verfertigte Selektionen und Festlegungen, die als verbindlich orientierende Prämissen für zukünftige Wertschöpfung und Organisationsentwicklung wirken.



Das Paradoxe dieser Konzeption von Management als *Interventionspraxis* besteht darin, dass sie zum einen als eine systemische Leistung der Organisation selbst betrachtet werden kann. Management ist in diesem Sinne eine Funktion der Organisation. Zum anderen macht Management (als Praxis) die Organisation (als System)

selbst zum kritischen Bezugspunkt, indem es sich zur Organisation in kritisch-reflexiv-gestaltende Distanz setzt, um die Organisation als Ganze und ihr aktuelles und zukünftiges Funktionieren in den Blick zu bekommen. Nur aus dieser oszillierenden Beobachtungsperspektive – Management als Funktion *der* Organisation und Management als Funktion *für die* Organisation – kann Management aus einer systemisch-unternehmerischen Perspektive angemessen begriffen werden.

Wenn man die Trias Umwelt, Organisation und Management als spezifisch aufeinander bezogene systemische Einheit modelliert, dann kann das eine nicht losgelöst vom anderen beobachtet werden. Andererseits kann nie alles gleichzeitig in der gleichen Schärfe beobachtet werden. Entsprechend ist ein situatives „Zooming-in" und „Zooming-out" erforderlich, das sowohl von der Managementpraxis wie von der Managementforschung immer wieder neu zu leisten ist. Die Schärfung des einen ist nur auf Kosten von Unschärfe des anderen zu erlangen. Im Folgenden nehmen wir in diesem Sinne der Reihe nach die wichtigsten Grundvorstellungen des St. Galler Management-Modells zur Umwelt als Ressource, zur Organisation als System und zu Management als Interventionspraxis schärfer in den Blick.

Umwelt als Ressource (1)

Traditionell wird Umwelt im St. Galler Management-Modell als ein Gefüge von Umweltsphären konzeptionalisiert, in das eine Reihe von Anspruchsgruppen eingebettet ist: Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft (Rüegg-Stürm, 2002). In der 4. Generation des St. Galler Management-Modells akzentuieren wir den Blick auf die Umwelt als *Ressource* und damit als *Möglichkeitsraum* der Organisation. Zugleich betonen wir die *kommunikative* Dimension dieser Perspektive: Die Umwelt als Ressource einer Organisation repräsentiert sich als mehr oder weniger *institutionalisiertes kommunikatives Geschehen*, das für eine Organisation in Form von etablierten Diskursen (1.1), aktuellen Kontroversen (1.2) und dynamischen Beziehungen (1.3) relevant wird und immer wieder neu bearbeitet werden muss.

Unter Diskursen (1.1) verstehen wir dabei *zeitüberdauernd stabile Funktionssysteme und Handlungslogiken*, die sich auf spezifische Grundfunktionen, Leitreferenzen und Erfolgsvorstellungen beziehen und eigenständige Rationalitäten (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013) verkörpern. Bei der Wirtschaft geht es beispielsweise um den Umgang mit knappen Ressourcen, der sich an Kosten-/Nutzenüberlegungen ausrichtet; in wissenschaftlichen Diskursen geht es um Prozesse der Wissensentwicklung, die sich an Wahrheitskriterien orientieren; in politischen Diskursen geht es um die Repräsentanz von öffentlichen Interessen, deren Artikulation sich an der Möglichkeit der Mehrheitsfähigkeit und Machterweiterung orientiert. Organisationen müssen ihr eigenes Verhältnis zu diesen Diskursen im Sinne von Umweltsphären immer wieder neu klären, d.h. sie müssen eine *Beziehung* zu diesen Diskursen definieren, die umgekehrt die eigene *Identität* als Organisation prägt.

Wenn innerhalb oder zwischen solchen Diskursen Positionen strittig werden, entstehen Kontroversen (1.2). Solche *Kontroversen* und deren Entwicklungsdynamik zu verstehen, kann für eine Organisation existenzrelevant sein. Die Herausforderung besteht aber darin, dass sich solche Kontroversen nicht an institutionalisierten und damit stabilisierten Prozessen ausrichten, sondern eigene Plattformen und Positionen hervorbringen. Aktuelle Beispiele sind Kontroversen um die Energieversorgung, das Bankgeheimnis oder die Zuwanderung in die Schweiz. Solche Kontroversen können dazu führen, dass sich die Beziehungen (1.3) einer Organisation zu relevanten Anspruchsgruppen (z.B. zu Kunden oder Behörden) massgeblich verändern und bisher als selbstverständlich geltende Ressourcen verlustig gehen, während andere Ressourcen neu zugänglich gemacht werden können.

Organisation als System (2)

Die Entwicklung der Welt konfrontiert eine Organisation mit fundamentaler Unsicherheit, Ambiguität und Ungewissheit. Diese wirken auf eine Organisation als *Irritationen* und bedürfen einer arbeitsteiligen Bearbeitung unter möglichst optimaler Nutzung mobilisierbarer Erfahrung und Expertise der Organisation. Die Kernfunktion einer Organisation besteht deshalb darin, mit Blick auf ihre eigene laufende Wertschöpfung und zugleich auf die erfolgreiche Weiterentwicklung als Organisation eine systematische Bearbeitung solcher Irritationen zu ermöglichen. Spezifische Irritationen als *relevant* zu definieren, Irritationen zu *Entscheidungsnotwendigkeiten* zu machen, die z.B. auf der Agenda einer Geschäftsleitung auftauchen, diese Entscheidungsnotwendigkeiten als Opportunität oder als Bedrohung zu *bewerten* und schliesslich bindende Entscheidungen zu verfertigen, die Ungewissheit in risikobehaftete Gewissheit transformieren, bilden Kernfunktionen jeder Organisation. Diese Funktionen einer Organisation können mit Hilfe von drei Grundkategorien beschreibbar gemacht werden: Entscheidungspraxis (2.1), Referenzrahmen (2.2) und Systemdynamik (2.3).

Organisationen müssen eine stabile *Entscheidungspraxis* (2.1) entwickeln, d.h. routinisierte Formen oder Praktiken der Spezifikation und Bearbeitung von *Entscheidungsnotwendigkeiten* etablieren und stabilisieren. Organisationen verkörpern also ein spezifisches *Repertoire an situativ mobilisierbaren Bearbeitungsformen*. Solche Bearbeitungsformen können sich je nach Entscheidungsnotwendigkeit durch wiederholenden Charakter als eingespielte Routinen kennzeichnen oder einmalige Herausforderungen betreffen. Dass tatsächlich Entscheidungen zustande

kommen, die im organisationalen Geschehen eine Wirkung haben, ist nicht selbstverständlich. Der Aufbau und die Stabilisierung von *Entscheidungsfähigkeit* ist eine kritische Voraussetzung und Funktion einer tragfähigen Entscheidungspraxis, die immer wieder neu im Prozess des Entscheidens selbst etabliert werden muss. Entscheidungsprozesse implizieren Bewertungsprozesse, die als legitim akzeptierte Entscheidungskriterien und Präferenzmassstäbe voraussetzen. Diese Entscheidungskriterien verkörpern den spezifischen *Referenzrahmen* (2.2) einer Organisation. Dieser umfasst einen operativen, einen strategischen und einen normativen *Sinnhorizont*, je nachdem, ob man sich bei den fraglichen Entscheidungen auf die Stabilisierung und Optimierung des Alltagsgeschehens (= operativ), auf Grundfragen der zukünftigen Existenzsicherung (= strategisch) oder auf Grundfragen der Identität und der gesellschaftlichen Verantwortung (= normativ) bezieht.
Die Konstitution einer Organisation geht mit der Erschliessung einer spezifischen Umwelt und zugleich mit der Abgrenzung von dieser Umwelt einher. Da sich Organisationen aus Sicht des St. Galler Management-Modells letztlich aus Kommunikationen, Entscheidungen und Handlungen konstituieren und in diesem Sinne radikal prozesshaft zu verstehen sind, bedürfen die Systemgrenzen der fortlaufenden Stabilisierung. Diese Stabilisierungsleistung bezeichnen wir als *Systemdynamik* (2.3). Dahinter steckt die Paradoxie, dass eine Organisation nur das bleiben kann, was sie ist, wenn sie sich nach Massgabe der Umweltentwicklungen fortlaufend mitverändert. Mit dem Begriff Systemdynamik fokussieren wir auf Prozesse der Differenzierung, der Integration und der Stabilisierung, und zwar im Aussenverhältnis (Systemgrenzen zur Umwelt) und im Innenverhältnis (eigene Strukturbildung).

Management als Interventionspraxis (3)

Management ist in unserem Verständnis als *ermöglichende Funktion* zu verstehen, als Funktion, welche die Entscheidungspraxis, den Referenzrahmen und die Systemdynamik einer Organisation stabilisiert und zugleich mit Blick auf die Wertschöpfung und die Entwicklung der Organisation weiterentwickelt. Diese Funktion manifestiert sich als *Interventionspraxis*. Mit „Intervention“ ist dabei das Erwirken von Unterschieden gemeint, die einen Unterschied machen (Bateson 1981). Unter Intervention verstehen wir somit eine kritische Distanznahme in Form einer systematischen Beobachtung und Reflexion, welche die Organisation oder ein Teilsystem dieser Organisation als *Ganzes* mit Bezug zur spezifischen Umwelt in den Blick nimmt. Damit sind aber auch gezielte Infragestellungen gemeint, die Anlass zu dieser Reflexion geben.
Der Begriff der Intervention verweist zudem darauf, dass sie überlegt, hypothesengeleitet und gezielt erfolgen muss, aber zugleich im Bewusstsein, dass ihre Wirkung aufgrund der Komplexität einer Organisation *nie genau antizipiert* werden kann. Deshalb sind solche Interventionen immer als *iterativer, revisionsfreundlicher Prozess* zu gestalten. Aus Sicht des St. Galler Management-Modells der 4. Generation lassen sich drei Arten der Wirkung unterscheiden, wie sich Management auf die Entwicklung einer Organisation und ihrer Umwelt bezieht: als Management-Praktiken (3.1), als Executive Management (3.2) und als Corporate Governance (3.3).

Management-Praktiken (3.1) sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ihre Wirkung über die Situation hinaus mitreflektieren, bezüglich ihres Potentials für die Wertschöpfung und Weiterentwicklung der Organisation. Dabei impliziert die Offenheit von Management-Interventionen, dass ein etabliertes Repertoire bestehender Management-Praktiken kreativ für neue Herausforderungen weiterzuentwickeln ist. Dabei ist die Wirkung von Interventionen immer wieder neu zu bestätigen oder zu erweitern. Management-Praktiken *transzendieren die Einzelsituation* entlang von drei Aspekten: Unter Unsicherheit können Management-Interventionen immer auch in Frage gestellt werden. Deshalb müssen sie *begründet und legitimiert* werden. Management-Interventionen machen einen Unterschied, wenn sie zu selbstverständlichen Bezugspunkten der weiteren Entwicklung werden. Daher müssen sie *routinisiert* werden. Schliesslich ist die Skalierung einzelner Management-Interventionen wichtig: Es muss gelingen, situative Interventionen zu *kollektivieren*, sodass sie in unterschiedlichen Situationen und für unterschiedliche Akteure Wirksamkeit entfalten können.

Weiter ist es wichtig, Executive Management (3.2) von Management im Allgemeinen zu unterscheiden. Executive Management verstehen wir als die Gesamtheit jener Management-Interventionen, die sich durch den *Bezug zu einer Organisation in ihrer Ganzheit* auszeichnen. Das Modell vertieft drei Aspekte des Executive Managements: Es geht erstens darum, selbstverständliche unbestrittene Erfolgsvorstellungen zu etablieren, die sich zu einem organisationsspezifischen *Erfolgsmodell* verdichten (Grand & Bartl, 2011), das im Referenzrahmen der Organisation seinen Niederschlag finden muss. Executive Management schafft zweitens die Voraussetzungen, dass das für selbstverständlich Gehaltene oder immer wieder kontrovers Verhandelte systematisch reflektiert und aus *alternativen Perspektiven bewertet* werden kann (Rüegg-Stürm & Grand, 2007). Executive Management schärft drittens den Blick für Potentiale und für unausgeschöpfte Opportunitäten, die es einer Organisation ermöglichen, in ihrer Wertschöpfung und Entwicklung auch zukünftig handlungs- und entwicklungsfähig zu bleiben.

Aus Sicht des Modells umfasst Corporate Governance (3.3) insbesondere die vielfältigen und dynamischen Beziehungen einer Organisation zur Umwelt – etwa die Beziehungen zu den Eigentümern der Organisation,

welche die Identität und Wertschöpfung einer Organisation mitbestimmen; Beziehungen zu Positionen in relevanten Diskursen und Kontroversen der Umwelt, an denen sich die Wertschöpfung der Organisation orientiert; Beziehungen zu Akteuren, anderen Organisationen und Communities, die für die Gewinnung wesentlicher Ressourcen eine entscheidende Rolle spielen. Corporate Governance wirkt also auf die Organisation als Ganze mit einer Perspektive „von aussen“: durch das Schärfen der Systemgrenze mittels einer klaren Definition der primären Wertschöpfung einer Organisation, durch das Setzen von Rahmenbedingungen und die Entwicklung einer robusten Legimitationsbasis für das Wirken des Executive Managements und durch die Strukturierung der Entscheidungsmacht in der Organisation (z.B. mit Hilfe von Statuten, Geschäfts- und Kompetenzordnung).

Managementinnovation

Ein Management-Modell wie das St. Galler Management-Modell ist kein Abbild der organisationalen Wirklichkeit. Es ist eine selektive Zuspitzung und bewusste Vereinfachung, um wesentliche Aspekte des Managements in seinem Zusammenwirken mit Organisation und Umwelt aus einer systemisch-unternehmerischen Perspektive in den Blick zu bekommen. Das Modell lädt Unternehmer und Executives, Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen ein, über das eigene, oft implizite Organisations- und Managementverständnis zur reflektieren und zentrale Vorstellungen in eine vergemeinschaftete Selbstbeschreibung zu übersetzen, um die organisationale Arbeits-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu stärken und damit die aktuelle und zukünftige Wertschöpfung und Entwicklung der Organisation zu fördern und zu stabilisieren.

Die Spezifikation eines Management-Modells ist dabei selbst eine zentrale Form von Managementpraxis, die auf eine radikale Selbstreflexion ausgerichtet ist. Sie bedarf dabei erstens der *Entscheidungen*: Was ist für unsere Organisation überhaupt relevant, und wie hängt das miteinander zusammen? Sie birgt zweitens ein *Kritikpotential*: Was an unserem Verständnis unserer Umwelt, unserer Organisation und vor allem an unserer gewachsenen Managementpraxis ist funktional, und was ist dysfunktional? Worauf dürfen wir stolz sein, und wo braucht es Veränderungen? Oder immer wieder auch: Inwiefern ist es Zeit, unsere Organisation als System und unser Management als Interventionspraxis neu zu erfinden? In diesem Sinne bilden die Beschreibung und Reflexion, Entdeckung und Erkundung der *Kontingenz* der gewachsenen Vorstellungen und Praktiken unseres Umgangs mit Umwelt, Organisation und Management eine zentrale Voraussetzung für *Innovation*. Das bedeutet: nebst Produktinnovationen und technologischen Innovationen, Geschäftsmodellinnovationen und Organisationsinnovationen braucht es immer wieder auch Managementinnovation (siehe Beitrag auf S. 26).

Als kritisch reflektierender, methodisch fundierter und konzeptionell informierter Partner solche Prozesse der Managementinnovation zu begleiten, zu unterstützen und zu fördern, erachten wir als mögliche und wichtige *Wertschöpfung der Managementforschung*. Als Wissenschaftler können wir nie wissen, was für die Praxis richtig, gut oder besser ist. Wir haben aber eine informierte Vorstellung, wie Prozesse der Selbstexploration, der Kontingenzbearbeitung und Innovation in ganz unterschiedlichen Organisationen gestaltet werden und gestaltet werden könnten. Deshalb konzipieren wir alle Aktivitäten unseres Forschungszentrums Organization Studies am IMP-HSG als *Reflexions- und Innovationspartnerschaften*, sei es im Bereich der Forschung, der HSG-Lehre, der Executive Education oder der Prozessbegleitung.

Literatur

Bateson, G. (1972): Towards an Ecology of Mind. Chicago: University of Chicago Press

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. (2008): Management Innovation. In: Academy of Management Review, 33, No. 4, p. 825-845

von Foerster, H. (1993): KybernEthik. Berlin: Merve

Grand, S. & Bartl, D. (2011): Executive Management in der Praxis: Entwicklung, Anwendung, Durchsetzung. Frankfurt: Campus

von Hayek, F.A. (1972): Theorie komplexer Phänomene. Tübingen: Mohr

Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz. Bern: Haupt

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2007): Handlung und Reflexion in Managementpraxis und Managementforschung: Konturen einer kreativen Beziehung. In: Eberle, Th., Hoidn, S. & Sikavica, K. (Hrsg.): Fokus Organisation – Sozialwissenschaftliche Perspektiven und Analysen. Konstanz: UVK, S. 188-205

Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.) (2013): Multirationales Management: der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation. Bern: Haupt

Ulrich, H. & Krieg, W. (1972): St. Galler Management-Modell. Bern: Haupt

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

Das *St. Galler Management-Modell* wird erscheinen unter:

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2014): Das St. Galler Management-Modell – eine systemisch-unternehmerische Perspektive: Bern: Haupt (Version für die Praxis)

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2014): Systemisch-unternehmerisches Management: Verankerungen des St. Galler Management-Modells in Theorie und Praxis. Bern: Haupt (anwendungsorientiertes wissenschaftliches Grundlagenbuch)

Destination "Management" Organisationen

Pietro Beritelli, Christian Laesser

Die laufende Reform entlang des sogenannten Destinationsmanagements der 3. Generation in der Schweiz (St. Gallen Model for Destination Management), welche seit kurzem auch für ausländische Destinationen realisiert wird, hat eine Reihe von Erkenntnissen zu Tage gebracht; unter anderem über die Wirksamkeit und die zukünftige Rolle von Tourismusorganisationen, auch Destination Management Organizations (DMOs) genannt. Dieser Kurzbeitrag liefert eine kritische Betrachtung über das aktuelle Selbstverständnis dieser Organisationen. Der konzeptionelle Charakter dieses Artikels soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Problemdarstellung und auch die Lösungsvorschläge auf eine über 20-jährige Beratungserfahrung mit DMOs weltweit stützen und im Rahmen dieser Reform offensichtlicher denn je geworden sind.

In den 1980er Jahren sprach man von Ferienortplanung, in den 1990er Jahren wurden Leitbilder und Marketingkonzepte entwickelt, später kamen weitere Ansätze dazu, z.B. Destinationsstrategien, Masterpläne. Bei all diesen angebotsseitigen Versuchen, einen Erlebnisraum zu planen und für die Zukunft zu entwickeln, stand eine Organisationsform im Mittelpunkt, die es auf diese Weise wohl nur im Tourismus gibt: die Tourismusorganisation. Sie wurde seit der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts nicht nur in der Schweiz, sondern auch weltweit als "fokales Unternehmen" der Destination betrachtet und somit als Initiator und Träger von Planungs-, Entscheidungs-, Vermarktungs- und Koordinationsprozessen. In diesem Beitrag werfen wir ein kritisches Auge auf die bisherigen historischen Entwicklungen von Tourismusorganisationen und präsentieren einen Ausweg aus der aktuellen Problematik dieser traditionsreichen, oft hochgelobten und gleichzeitig stark kritisierten Institutionen.

«Die Arbeits- und Funktionsweise des Angebotsnetzwerks wird fundamental neu geordnet und die DMO in ihrem institutionellen Selbstverständnis grundlegend neu erschaffen.»

Historische Wurzeln

Tourismusorganisationen sind in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts vor allem in Europa entstanden. Sie wurden als Selbsthilfeorganisationen (Vereine, Genossenschaften) von touristischen Leistungsträgern (meist Hotels) gegründet, um quasi-öffentliche und vor allem touristische Dienstleistungen zu erbringen (Verschönerung des Ortes, Informationsbüro, Unterhalt Eisfeld, Wanderwege, etc.), die von den einzelnen Mitgliedern nicht alleine hätten finanziert werden können. Die ursprüngliche Finanzierungsquelle war der Mitgliederbeitrag. Touristische KMU haben sich hierbei aus eigener Kraft und mit Hilfe eines eigenen organisatorischen Mechanismus um spezifische Aufgaben rund um die Gestaltung touristischer Erlebnisse bemüht.

Historische (Fehl-) Entwicklungen

In den vergangenen rund 150 Jahren ist es zur einer Reihe von (Fehl-) Entwicklungen in mindestens vier Bereichen gekommen (Beritelli & Reinhold, 2013).

1. Finanzierung

Um den steigenden Aufwand für bestehende und neue Aufgaben zu decken, schaffte man in vielen Ländern und Regionen neue Finanzierungsquellen, die meisten davon auf der Basis von Gesetzen. In der Schweiz wurden vor allem auf Gemeindeebene Kurtaxen erhoben. Später, vor allem bei sinkenden Logiernächten, bat man vielerorts auch das Gewerbe und indirekt profitierende Leistungsträger mit Hilfe von Tourismusförderungsabgaben zur Kasse. Viele andere Regionen und Länder stützen sich (zusätzlich) auf Gemeinde- und Staatssubventionen. Insgesamt ist der Finanzierungsmix bei den meisten DMOs heute aus Quellen zusammengesetzt, die nur dank des Wohlwollens der Politik und der zahlenden Bürger und Unternehmen aufrechterhalten werden (Beritelli & Laesser, 2013).

2. Aktivitäten
Vor allem unter dem breiten Begriff "Marketing" haben viele DMOs in den vergangenen Jahrzehnten einen grossen Teil ihrer Budgets für Gästeinformation, Promotion sowie PR ausgegeben. Da das Geld aus den obenerwähnten allgemeinen Quellen stammte, haben sich alle Leistungsträger, aber auch die Politik, die breite Bevölkerung und die Öffentlichkeit berufen gefühlt, über die Verwendung dieser Mittel mitzureden; schliesslich hat man ja dafür bezahlt. Die DMOs haben somit ein allgemeines "Marketing für alle" geführt, mit welchem sich alle identifizieren konnten, mit welchem alle ein bisschen (un-)zufrieden waren.
3. Planung
Die zwei oben dargestellten Mechanismen haben dazu geführt, dass DMOs sich automatisch als fokale Organisationen für die Destination verstanden haben, mitunter mit einem proprietären Vertretungsanspruch.
Fokale Organisationen steuern/ führen ein strategisches Netzwerk. Als solche müssen sie sich auch um die zukünftige Gestaltung des Netzwerkes (in diesem Fall der Destination) bemühen. Planungsprozesse auf Destinationsebene wurden somit nicht nur durch die Behörden allein, sondern und vor allem in touristischen Regionen stark durch die DMO initiiert und geleitet. Diese Entwicklung wurde spätestens seit den 1990er Jahren im Rahmen der Leitbildplanungsprozesse offensichtlich. Auf diese Weise haben sich DMOs auch zu Architekten der Destinationsstrategie erklärt (siehe Abbildung 1), ohne zu berücksichtigen, dass sie bestenfalls ein meist marginaler, kleiner Player im gesamten Netzwerk waren (siehe Abbildung 2).
4. Erfolgsmessung
Ein weiteres Problem besteht in den weltweit ähnlich strukturierten Jahresberichten von DMOs. Hier wird – meist im zweiten Teil des Berichts – auf nicht von der DMO steuerbare Daten und Informationen hingewiesen. So werden beispielsweise nicht nur Ankünfte- und Logiernächte-Entwicklung, sondern auch Bettenanzahl und deren Auslastung im Beherbergungssektor kommentiert. Auch wenn die DMO offensichtlich keinen direkten Einfluss auf diese aggregierten Endgrössen hat, suggerieren die Jahresberichte, dass sie etwas damit zu tun hat; schliesslich wird ja auch im ersten Teil des Berichts ausführlich beschrieben, was alles für alle mit dem Geld von allen getan wurde (Beritelli, Bieger & Laesser, 2013).

Chronische Symptome einer historisch begründeten Krankheit

Alleine die obigen vier Entwicklungen schaukeln sich auf eine beunruhigende Weise zu einem Teufelskreis hoch, in welchem die DMO zum Mädchen für alles wird. Es kann also nicht überraschen, dass einzelne Kurdirektoren in der Vergangenheit einen sehr hohen Repräsentationsstatus genossen und oft im öffentlichen Rampenlicht eine weitaus wichtigere Rolle als manche Politiker spielten (siehe Abbildung 1). Diese Entwicklung hat natürlich ihre nachhaltigen Probleme generiert. Wir beschreiben diese nur kurz und überlassen dem Leser die weiteren Interpretationen auf Basis der folgenden drei Abbildungen.

Während eine DMO im komplexen Geschäfts- und Beziehungsgeflecht einer Destination ein eher kleines Unternehmen ist und somit nicht zwingend zentral vernetzt sein muss (Abbildung 2), verstehen sich die Akteure der DMO (vor allem dessen Direktion und Vorstand) als ein Unternehmen, welches das gesamte Netzwerk koordinieren, zusammenhalten und steuern muss. Schliesslich muss die Destination weiter entwickelt werden (graues Feld in Abbildung 1).

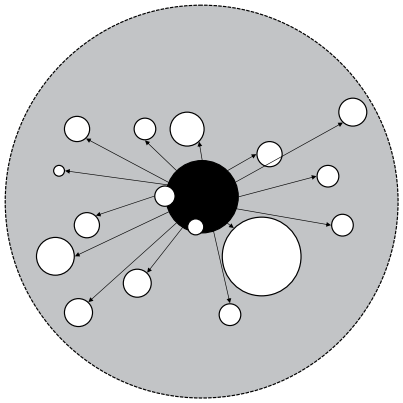


Abbildung 1: Angebotsnetzwerk einer Destination mit einer DMO, Selbstverständnis der DMO

Die DMO versucht somit, alle Partner in eine strategische Stossrichtung zu bringen. Um einen möglichst homogenen Konsens zu erreichen, platziert sich jedoch die DMO in eine solch zentrale Rolle und macht sich für Prozesse und Resultate verantwortlich, für welche sie nie eine Verantwortung oder eine Kompetenz hatte. So richten sich alle Hoffnungen, Kritiken (seltener ein Lob), insgesamt das Interesse der Akteure und deren Organisationen und Institutionen auf die DMO und deren Wirken (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Gretzel, Fesenmaier, Formica & O'Leary, 2006). Ein nicht nur für die DMO, sondern auch für das gesamte Netzwerk problematischer Zustand. Schliesslich dient die DMO als Sündenbock für eigene und kollektive Unzulänglichkeiten, für mangelnde Innovation oder Kooperation, für verpasste Chancen, etc.

Mögliche Auswege

Wir empfehlen zu den Ursprüngen zurückzukehren, oder anders formuliert: Die DMO soll spezifische Aufgaben übernehmen, die einzelne Organisationen nicht allein wahrnehmen können und/ oder keine Kompetenzen dafür haben/ aufbauen wollen. Dies führt dazu, dass sich die Leistungsträger und die DMO fragen müssen, wo konkreter Handlungsbedarf besteht, um die markt- und damit eindeutig kundenorientierten Angebotsnetzwerke

wirksam zu unterstützen (Bieger & Beritelli, 2012; Bieger, Laesser & Beritelli, 2011).

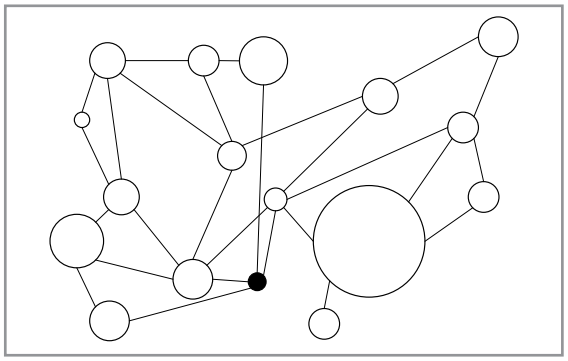


Abbildung 2: Angebotsnetzwerk einer Destination mit einer DMO, objektives Bild

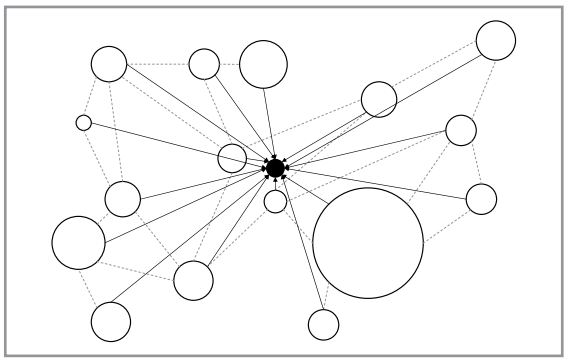


Abbildung 3: Angebotsnetzwerk einer Destination mit einer DMO, Sicht der anderen lokalen Akteure und Organisationen als Reaktion zum Selbstbild der DMO

In einem weiteren Schritt müssen die Aufträge ausgehandelt und finanziert werden. Hier kommen alternative Finanzierungsmechanismen, meist auch wieder die Bereitschaft von privaten Leistungsträgern sich einzubringen, zum Zug. Schliesslich war der ursprüngliche Mitgliederbeitrag auch eine Form von freiwilliger Finanzierung seitens der Privatwirtschaft. Mit Hilfe dieses Ansatzes schafft die DMO, sich wortwörtlich aus dem Schussfeld der Öffentlichkeit zu bewegen, da die Aufträge selektiv und dezentral entstehen (siehe Abbildung 4).

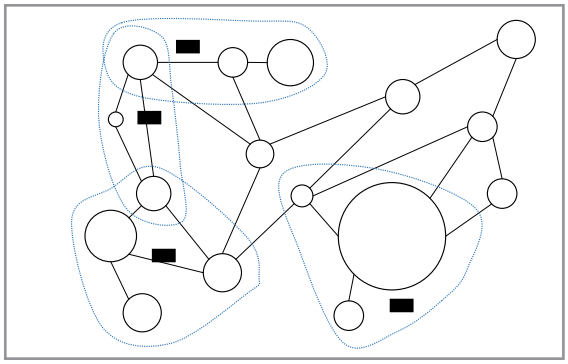


Abbildung 4: Angebotsnetzwerk einer Destination mit einer fokussierten DMO

Diese Reform ist zwar nicht spektakulär wie die früheren Ansätze (z.B. mit top-down aufgesetzten hierarchischen Modellen, neuen Tourismusgesetzen, aufgedrängten Fusionen), jedoch wird sie nachhaltiger wirken. Schliesslich wird die Arbeits- und Funktionsweise des Angebotsnetzwerks fundamental neu geordnet und die DMO in ihrem institutionellen Selbstverständnis grundlegend neu erschaffen.

Eine Destination Management Organization muss also nicht mehr alles für alle tun und sich primär um ‚Policy/Politics' der Region oder eines Ortes kümmern, sondern kann so dem Begriff "Management" eher gerecht werden, indem sie sich an ausgewählten produktiven Geschäftssystemen beteiligt und einen Mehrwert schafft.

Quellen

Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2013): The new frontiers of destination management – Applying variable geometry as a function-based approach. Journal of Travel Research. doi: 10.1177/0047287513506298

Beritelli, P. & Laesser, C. (2013): Getting the cash-cow directors on board—An alternative view on financing DMOs. Journal of Destination Marketing & Management. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.10.001

Beritelli, P. & Reinhold, S. (2013): Überführung der DMO in die dritte Generation - Problembereiche und Veränderungslogik. In P. Beritelli, C. Laesser, S. Reinhold & A. Kappler (Eds.), Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement (pp. 97-107). St. Gallen: IMP-HSG.

Bieger, T. & Beritelli, P. (2012): Management von Destinationen (8th ed.). München: Oldenbourg.

Bieger, T., Laesser, C. & Beritelli, P. (2011): Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt (pp. 34). St. Gallen: University of St. Gallen, IMP-HSG.

Bornhorst, T., Ritchie, B. & Sheehan, L. (2010): Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. Tourism Management, 31(5), 572-589.

Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S. & O'Leary, J. T. (2006): Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations. Journal of Travel Research, 45(2), 116-126.

Zwanzig Jahre New Public Management – eine Reflexion

Kuno Schedler

Vor zwanzig Jahren, im Sommer 1993, durfte ich als Assistent und Doktorand von Ernst Buschor an einer Studienreise nach Neuseeland teilnehmen. Die hauptsächliche Motivation und Fragestellung war: Welche neuen Ansätze für die Führung einer Verwaltung gibt es, die uns in der Schweiz aus der Negativspirale jener unfruchtbaren Sparprogramme führen, die die achtziger Jahre geprägt hatten? Und: Wie kann die Lethargie der bürokratischen Regelanwendung durchbrochen und mehr aktives Management in die öffentliche Verwaltung eingeführt werden? Die Antwort, die wir fanden, war für uns wie eine Offenbarung: Das „New Public Management" neuseeländischer Prägung öffnete Freiräume für das Management, es schuf Anreize für die Steigerung der Effizienz, es förderte kreative Lösungen und Transparenz über die Leistungen, die vom Staat erbracht wurden. Es enthielt all jene Elemente, die wir aus erfolgreichen privatwirtschaftlichen Unternehmen kannten und die sich bis anhin in der öffentlichen Verwaltung nur ansatzweise hatten etablieren können. Damit war der Weg gefunden, um auch in der Schweiz ein neues Modell der Führung und Steuerung öffentlicher Organisationen zu entwickeln. Buschor nannte es die „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung" (WoV), ein Begriff, der sich etablieren sollte.

Nur wenig später erfuhren wir, dass sich fast gleichzeitig in Bern eine Gruppe von höheren Beamten (die es damals noch gab) aus der Bundes-, Kantons- und Stadtverwaltung gebildet hatte, die sich derselben Fragestellung widmeten. Sie fanden Antworten in Tilburg in den Niederlanden, wo ebenfalls Anleihen an die privatwirtschaftliche Führung genommen und zwischen Rat (Politik) und Verwaltung Leistungskontrakte vereinbart wurden. Auch hier ging es darum, mehr Leistungsorientierung zu schaffen und die Führung in der Verwaltung zu stärken. Von diesem Moment an, so scheint es mir heute, war der Fundus gelegt, um Veränderungen einzuleiten.

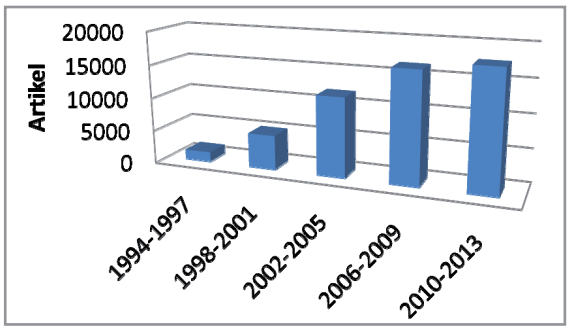
«Die Verwaltung wurde strukturierter, aktiver, arbeitete effektiver und wurde dadurch stärker.»

Die Phase der Euphorie

Was danach kam, war zunächst eine beispiellose Erfolgsgeschichte. In den Jahren 1996 bis 2000 wurden unzählige Reformprojekte angestossen, die meisten auf kantonaler Ebene. Einige Städte zogen mit, und sogar der Bund experimentierte (allerdings mit streng kalkuliertem Risiko) mit „Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget" (FLAG). Obwohl sie alle mit demselben Grundmodell starteten (eben: WoV), unterschieden sie sich in der Anwendung und in den Reformprozessen stark. FLAG war vorsichtig, nahm nur einige Elemente der WoV auf und blieb auf einen kleinen Umfang beschränkt. Die Kantone Luzern, Wallis, Zürich und die Stadt Bern trieben gemeinsam mit anderen Gemeinwesen die konzeptionelle Entwicklung stark voran, blieben in der Umsetzung pragmatisch und fuhren vor allem den Ansatz der Organisationsentwicklung. Sehr grundlegend agierte der Kanton Bern, der unter anderem eine eigene Software für Rechnungslegung und Performance Measurement entwickelte. Andere, wie der Kanton Solothurn, nahmen die WoV als Rettungsanker, um die Kostenspirale zu durchbrechen. Nicht zuletzt bestimmten auch Personen die Entwicklung: In praktisch allen Reformkantonen fanden sich Regierungs- und Parlamentsmitglieder, die sich persönlich stark für die WoV einsetzten.

Als ich im Jahr 1994 an der HSG das Modell der WoV präsentierte, fragte ich anschliessend den Ökonomieprofessor und Politikberater Alfred Meier, ob er eine Erfolgschance für das Modell sehe. Seine Antwort war: „Das kommt darauf an, wie viel Zeit Du hast." In unserer damaligen Euphorie hatten wir – sauber mit Projektmanagement kalkuliert – mit einer Einführungszeit von maximal 4 Jahren gerechnet. Wie sich herausstellen sollte, reichte die Zeitspanne zwar, um das Modell zu entwickeln und in Pilotprojekten einzuführen. Bis jedoch aus den neuen Strukturen eine neue Denkhaltung entstand und bis sich das Handeln der Menschen in der öffentlichen Verwaltung veränderte, dauerte es erheblich länger.

Zunächst einmal war festzustellen, dass sich eine Schere zwischen „WoV“ und „Nicht-WoV“ öffnete, und zwar sowohl in der Verwaltung wie in Exekutive und Legislative. Die Piloten wurden als Privilegierte angesehen, die mehr Freiheiten bekamen (was damals auch stimmte). Die Exekutivmitglieder, die sich für WoV einsetzten, wurden Fachspezialisten für WoV, während die anderen sich vornehm zurücklehnten und die Kollegen machen liessen, an die sie das Thema delegiert hatten. In den Legislativen bildeten sich „WoV-Kommissionen“, die ein spezialisiertes Know-how aufbauten. Dieses Wissen ins Plenum zu übertragen, wurde zunehmend schwierig, und nicht selten wurden die Kommissionsmitglieder als „WoV-Spinner“ angesehen. Nicht das Modell zu entwickeln, sondern das hoch komplexe politisch-administrative System auf sinnvolle Weise darauf einzustellen, entpuppte sich als Hauptproblem. Grosse Teile der Verwaltung bewegten sich spürbar, mit ihnen auch oft die führenden Köpfe in den Legislativen. Nach zehn Jahren WoV kamen die Kollegen vom mittlerweile gegründeten Kompetenzzentrum Public Management an der Universität Bern zum Schluss, dass sich WoV in etlichen Kantonen und Städten durchgesetzt habe, dass aber noch immer Handlungsbedarf bestehe (Lienhard et al. 2005).



Ungefähre Anzahl Publikationen mit „New Public Management“ im Text gemäss Scholar Google

Die Phase der Konsolidierung

In den Jahren elf bis zwanzig nach WoV wurde es leiser um die Verwaltungsreform. Einige Gemeinwesen beschlossen (zumindest offiziell), aus der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung aus- (wie beispielsweise die Kantone Basel-Stadt und Schaffhausen) oder gar nicht ernsthaft einzusteigen (wie beispielsweise der Kanton St. Gallen). Der Bund weitete den Pilot-Umfang von FLAG leicht aus, vor allem aber führte er im Jahr 2007 das Neue Rechnungsmodell ein, das sich deutlich stärker an den Informationsbedürfnissen eines modernen Managements orientiert als sein Vorgänger. In jenen Kantonen, die „wofften“, zeigten sich weiterhin die klassischen Baustellen:

- eine aussagekräftige Wirkungsbeurteilung des Verwaltungshandelns war nach wie vor schwierig;
- die Indikatoren, die dem Parlament für die politische Steuerung zur Verfügung gestellt wurden, waren weitgehend ungenügend;
- die Freiheiten, die die Verwaltungseinheiten durch das Globalbudget offiziell bekamen, wurden durch interne Vorgaben der Querschnittsämter oder Einschränkungen der Departemente untergraben;
- nicht zuletzt kümmerte sich Politik primär um Politik und wenig um Fragen des Managements im Staat – was uns wiederum auf das Forschungsprogramm des Multirationalen Managements brachte.

Gleichzeitig wurde in dieser Phase in der ganzen Schweiz ein massives Umdenken feststellbar, das ohne die WoV kaum möglich gewesen wäre. Die etlichen Ausbildungsworkshops aus der WoV-Einführung, aber auch die Verbreitung des Public Managements an Universitäten, Fachhochschulen und in der spezialisierten Verwaltungsausbildung der Schweiz, brachten grundlegendes Managementwissen in die öffentliche Verwaltung. Gepaart mit der Fähigkeit der leitenden Verwaltungsmitarbeitenden, täglich in einem komplexen Umfeld (heute würden wir von einem multirationalen oder pluralistischen Umfeld sprechen) ihre Aufgaben zu erbringen, bildete sich ein teilweise starkes Verständnis für das Funktionieren komplexer Organisationen heraus. Die Steuerung über Leistungsaufträge und Global- oder Leistungsbudgets wurden für etliche Organisationen zur Selbstverständlichkeit, auch bei Nicht-WoV-Gemeinwesen. Das Management wurde in vielen Verwaltungen gestärkt und qualitativ deutlich verbessert. In ausgegliederten Unternehmen und Beteiligungen des Staates wurde die Corporate Governance thematisiert und vielfach deutlich verbessert. Viele Gemeinwesen hatten ab 2000 die mittelfristige Planung von einer reinen Finanzextrapolation in eine eigentliche Aufgaben- und Finanzplanung weiterentwickelt. Dies zahlte sich in der Konsolidierungsphase aus, als gleichzeitig der Finanzdruck stieg. Die Verwaltung wurde strukturierter, aktiver, arbeitete effektiver und wurde dadurch stärker, wie unser Lausanner Kollege Matthias Finger dies vorausgesehen hatte, und mit ihr die Exekutive.
Dem gegenüber scheint die Entwicklung in den Parlamenten nicht Schritt gehalten zu haben. Dies ist allerdings stark vom Verhältnis zwischen Regierung und Parlament im jeweiligen Kanton abhängig. Während in einigen Kantonen die WoV dazu genutzt wurde, um dem Parlament gemeinsam mit den Parlamentsmitgliedern bessere Möglichkeiten der stufengerechten Einflussnahme zu geben, scheinen in anderen die Machtverhältnisse zugunsten der Regierung verändert. Dies, gepaart mit der Erkenntnis, dass auch mit WoV und ihren Indikatoren keine direkte Steuerung der Verwaltung durch die Politik möglich ist, führte zu einer weit verbreiteten Frustration über das Modell an sich. Dennoch: Zurück zum alten Modell will niemand, der dieses noch erlebt hatte. Allerdings werden diese Politikerinnen und Politiker immer seltener.

Reflexionen

Management bedeutet, eine Organisation entscheidungs- und handlungsfähig zu machen. Es ist damit eine Aufgabe, die stark mit fortwährenden, geschickten Interventionen in einem lebenden sozialen System verbunden ist. Modernes Management kann – wie früher im Militär, aber abgewandelt – mit „KKK" zusammengefasst werden:

- *Kommunizieren:* mit der Organisation sprechen, auf die Organisation hören, die Organisation zur internen und externen Kommunikation befähigen. Dies bedeutet letztlich, dezentralisierte Entscheidungsprozesse im Sinne des Ganzen zu ermöglichen.
- *Koordination:* die unterschiedlichen Interessen einbinden, die verschiedenen Sinngemeinschaften mit ihren jeweiligen Rationalitäten zusammenbringen, die Prozesse strukturieren und die Themen bestimmen, an denen die Organisation mit unterschiedlichen Bearbeitungsformen arbeiten soll.
- *Kooperation:* die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Organisationseinheiten ermöglichen, beispielsweise indem eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Bewusstsein für das Funktionieren des eigenen Systems geschaffen wird. Gleichzeitig aber bedeutet es auch, dass der Manager oder die Managerin keine einsamen Entscheidungshelden sind, sondern dass die wichtigen Entscheidungen in offener und ehrlicher Kooperation getroffen werden.

Die WoV hat ein solches Verständnis von Management in der öffentlichen Verwaltung deutlich gefördert. Vielen ist heute klar, dass eine Organisation nicht wie eine Maschine kontrolliert werden kann, sondern dass sie sich stets selbst organisiert. Wer mit Druck und Angst führt, zerstört langfristig die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit seiner eigenen Organisation.
WoV macht im Vergleich zum traditionellen Modell viel stärker deutlich, dass jede Institution ihre eigene Rolle im komplexen politisch-administrativen System zu spielen hat, und dass es wichtig ist, sich immer wieder auf diese Rolle in einer gewissen Bescheidenheit zu besinnen. Das Parlament soll die Mittel des Staates in einem aufgabenbezogenen Sinn kontrollieren können (Budgethoheit). Dies bedeutet aber nicht, dass es in detaillierte Ressourcenvorgaben abdriften darf. Wenn über Kosten statt über die Qualität geführt wird, entstehen immer Ineffizienzen und höhere Kosten. Stellenpläne sind denkbar ungeeignet für eine sinnvolle Steuerung.
Die Exekutive sollte das Parlament in seiner Oberaufsichtsfunktion stärken und selbst die politische Themenführung behalten. Gleichzeitig liegt die Verantwortung für das strategische Management bei der Regierung, sie ist die oberste Verwaltungsführung. Damit hat sie eine enorme Verantwortung für die Organisation, die ihr anvertraut ist. Allerdings sollte sie der operativen Führung der Verwaltung die notwendigen Freiräume lassen, damit diese ihre professionelle Funktion ausüben kann. Das gilt in besonderem Masse, aber nicht nur, für die öffentlichen Unternehmen.
Die Verwaltung wiederum ist gefordert, in Exekutive und Legislative die notwendigen formellen Entscheidungen zu ermöglichen und beide in ihren Funktionen zu stärken. Mir scheint, dass dies in Bezug auf die Exekutive wenig problematisch ist. Die Legislative wird allerdings ab und zu eher als Störfaktor denn als legitime Institution mit eigener Funktion in unserer Gesellschaft gesehen. Exekutive und Legislative entscheidungs- und handlungsfähig zu machen, ist mitunter eine wichtige Aufgabe der Verwaltung – also ein richtig verstandenes „Management von unten".

Wenn eine Reformwelle wie das New Public Management ihre Neuigkeit verliert, begeben sich Forschende auf die Suche nach neuen Themen. Was bleibt noch, das wir nicht wissen? Wo kann unser Verständnis von Management in öffentlichen Organisationen noch verbessert werden? Die Forschungsagenda für die kommenden fünf Jahre zum Public Management sehe ich für uns unter anderem mit folgenden Fragen:

- Wie soll Management erfolgen, damit die Komplexität von öffentlichen Organisationen für uns alle fruchtbar gemacht werden kann? (-> Multirationales Management)
- Welchen Beitrag kann das Verwaltungsmanagement leisten, dass Bürgerinnen und Bürger aktiv an der Gestaltung der Zukunft unserer Gemeinwesen mitwirken? (-> Crowd Innovation)
- Welche Wege können gefunden werden, mit langfristig knappen Ressourcen eine möglichst optimale Wirkung zu erreichen? (-> Wirkungsorientierte Verwaltungsführung im eigentlichen Wortsinn)
- Wie kann das Verständnis der Verwaltung dafür verbessert werden, wie politische Entscheidungen gefällt werden, und wie sie sie konstruktiv unterstützen kann? (-> Stärkung der Funktionsfähigkeit der staatlichen Institutionen)

Das New Public Management hat den Management- und Organisationswissenschaften eine Eintrittspforte in die öffentliche Verwaltung geschaffen. Nun liegt es an uns, den Weg weiterhin zu beschreiten und unseren Beitrag an eine effiziente und effektive Verwaltung zu liefern.

Quellen

Lienhard, A., Ritz, A, Steiner, R. et al., Eds. (2005): 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Public Management. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
Schedler, K., Rüegg-Stürm, J., Eds. (2013). Multirationales Management. Der Erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt

Management von Spitälern

Simone Strauf, Harald Tuckermann, Matthias Mitterlechner

Das Management von Spitälern gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies liegt nicht nur an den aktuellen und sich abzeichnenden Veränderungen im Gesundheitssektor. Auch in der Region nehmen Spitäler oftmals eine zentrale Rolle ein, sei es als Arbeitgeber, in der Aus- und Weiterbildung oder als Standortfaktor. Um dazu einen Beitrag leisten zu können, kommt es wesentlich darauf an, in Spitälern mit den vielfältigen, multirationalen Professionen und Disziplinen umzugehen. Darin liegt eine zentrale Aufgabe und Herausforderung von Spitalmanagement. Diese spitalinterne Herausforderung steigert sich weiter, wenn sich Spitäler aktiv im Rahmen der Entwicklung integrierter Versorgungsstrukturen in ihr regionales Umfeld einbringen.

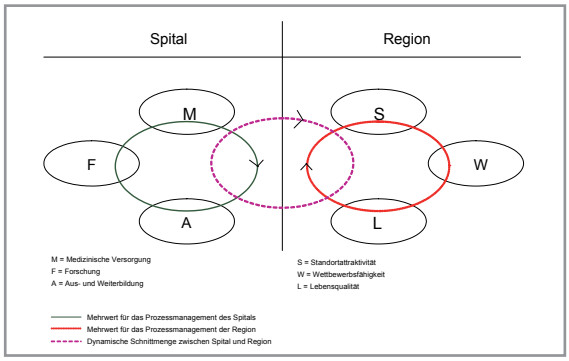
Die lokale Bedeutung von Spitälern

Spitäler sind nicht nur Anbieter medizinischer Leistungen, sondern sie haben auch eine regionalwirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung für ihre Standortregion. Insbesondere spielen hierbei die Bereiche Wissenschaft und Forschung, Aus- und Weiterbildung, Netzwerke und Kooperationen, Image und Identität sowie der Beitrag zur kulturellen und sozialen Entwicklung der Region eine Rolle. Neben der medizinischen Versorgung haben die meisten Spitäler einen Bildungs- und Forschungsauftrag zu erfüllen. Insbesondere von den Kantonsspitälern wird eine anwendungsorientierte medizinische und pflegerische Forschung gefordert. Eine aktive Forschungstätigkeit ermöglicht es, neuste wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen und kann auch die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeitender positiv beeinflussen. Andererseits fliessen die Ergebnisse der Forschung in die tägliche medizinische und pflegerische Arbeit ein und verbessern das Dienstleistungsangebot. Forschungsprojekte mit anderen Spitälern und Forschungseinrichtungen leisten einen wichtigen Beitrag zum Wissenstransfer zwischen den beteiligten Einrichtungen. In Bezug auf die regionale Verankerung und den Wissenstransfer sind vor allem Forschungsprojekte von Bedeutung, an denen örtlich ansässige Partner (z.B. Unternehmen) beteiligt sind. Der Bildungsauftrag bezieht sich auf die Ausbildung sowie auf die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden. So ist beispielsweise das Kantonsspital St.Gallen der grösste Ausbildungsbetrieb der Region. Auch für Externe besteht die Möglichkeit, das Fort- und Weiterbildungsangebot der Spitäler zu nutzen. In der Krankenbehandlung sind Spitäler in regionale Versorgungsstrukturen eingebettet (siehe letzten Abschnitt). Darüber hinaus existieren oftmals Netzwerke und Kooperationen im nicht-medizinischen Bereich, beispielsweise in der IT-Branche. Die Existenz und das Leistungsangebot eines Spitals wirken auch auf das Image einer Region. Über die Qualität der medizinischen Dienstleistung wird ein positives Bild der Region transportiert. Spitäler finden Erwähnung sowohl in regionalen Medien wie durch Beiträge der Mitarbeitenden in Fachzeitschriften. Spitäler wirken jedoch nicht nur über das Image nach aussen, sondern haben vielfach auch Einfluss auf die Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region. Die wahrgenommene Wohn- und Lebensqualität einer Region kann durch ein Spital positiv beeinflusst werden. Das Spital selber kann beispielsweise durch öffentliche Vorträge zur Akzeptanz sowie zum Wissenstransfer bei der Bevölkerung beitragen und so Einfluss auf die kulturelle, soziale und gesellschaftliche Entwicklung einer Region nehmen. Auch die Mitarbeitenden tragen hierzu bei, indem sie oftmals ihren Wohnort in der Standortregion des Spitals haben und sich (ehrenamtlich) z.B. in den Bereichen Sport, Kultur oder Politik engagieren.

«Spitäler sind nicht nur Anbieter medizinischer Leistungen, sondern sie haben auch eine regionalwirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung für ihre Standortregion.»

Neben den genannten Aspekten sind Spitaler für ihre Standortregion auch wirtschaftlich von Bedeutung: sie generieren Wertschöpfung, sind wichtige regionale Arbeitgeber und lösen durch ihre Nachfrage und den Konsum der Mitarbeitenden Umsätze bei regionalen Unternehmen aus.

Aus regionalwirtschaftlicher Sicht sollte es Ziel sein, möglichst viele Synergien zwischen dem Spital und seiner Standortregion zu schaffen, um einen Mehrwert für die Positionierung beider Partner zu erreichen.



Verhältnis Spital – Region,
Quelle: in Anlehnung an Goddard, John (2006)

Damit beide Seiten profitieren können, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Sowohl das Management des Spitals, als auch das Zusammenspiel regionaler Akteure und der gemeinsame Wille, Verantwortung für die regionale Entwicklung zu übernehmen, sind Grundvoraussetzungen für die Schaffung eines Mehrwerts für beide Seiten.

Kernherausforderung von Spitalmanagement

Ob und inwieweit Spitäler auf die nachhaltige Entwicklung ihres lokalen Umfeldes einwirken können, hängt wesentlich von ihrem Management ab. Unter Management verstehen wir weniger eine Stelle (z.B. den CEO) oder ein Gremium (z.B. die Geschäftsleitung). Management bezeichnet stattdessen die Funktion des Spitals, in einem überaus komplexen, vielfältigen und verteilten Wertschöpfungssystem für Entscheidungen für eine kohärente, anspruchsgruppengerechte Leistung zu sorgen. Management zielt darauf ab, die kollektive Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten und weiter zu entwickeln.

Mit Blick auf das regionale Umfeld, in das ein Spital eingebettet ist, besteht eine wesentliche Managementaufgabe darin, die unterschiedlichen Akteure mit ihren jeweiligen Interessen und Perspektiven in Bezug auf die spitaleigene Ausrichtung in produktiven Beziehungen der Zusammenarbeit einzubeziehen. Diese Aufgabe ist nicht zuletzt deshalb herausfordernd, weil die Akteure auch unterschiedliche Rationalitäten verkörpern, sei es Politik, Wirtschaft, Bildung, Gesundheit oder Öffentlichkeit.

Neben diesem Blick nach aussen kommt für das Spitalmanagement die eigene interne Vielfalt hinzu. Diese Binnen-Komplexität ist das Thema des folgenden Abschnitts. Spitäler sind pluralistische Organisationen, die sich durch eine Vielzahl relativ autonomer Fachbereiche, Kliniken und Abteilungen auszeichnen (Denis et al., 2007).

Die Wirksamkeit von Entscheidungen einer Gesamtführung hängt hier wesentlich von der Zustimmung der Teilbereiche ab (Denis et al., 2001). Deren Spezialisierung ist im Zuge der medizinisch-pflegerischen Entwicklung fortlaufend gestiegen und umfasst derzeit 45 ärztliche Disziplinen in der Schweiz. Auf der einen Seite spiegelt diese Spezialisierung den medizinischen Fortschritt und das mögliche Leistungsangebot für die eigene Bevölkerung wieder.

Auf der anderen Seite nimmt mit dieser Spezialisierung der Bedarf an klinik-, abteilungs- und bereichsübergreifenden Entscheidungen zu. Weil die Leiden kranker Menschen unteilbar sind, steigt der Abstimmungs- und damit Entscheidungsbedarf an, der jenseits der relativ autonomen einzelnen Bereiche liegt. Dieser Bedarf an übergreifenden Entscheidungen wird über die aktuellen Entwicklungen im Gesundheitssektor weiter verstärkt. Mit der Einführung der so genannten DRGs (Diagnosis Related Groups), der Spitalliste oder der Spitalwahl jenseits von Kantonssgrenzen tauchen zunehmend organisationsübergreifende Fragen für ein Spital auf, zum Beispiel nach der eigenen Positionierung im Vergleich zu anderen Spitälern, nach dem Leistungsangebot, nach Kooperationsmöglichkeiten usw. Bei solchen Fragestellungen spielt auch das regionale Umfeld eine wichtige Rolle und damit fliessen neben medizinisch-pflegerischen und versorgungsbezogenen Aspekten auch politische, edukative, regional-wirtschaftliche und andere Gesichtspunkte mit in Entscheidungen ein.

Gerade für Spitäler wird die Bearbeitung von solchen organisationsweiten Fragestellungen zu einer zentralen Managementherausforderung. Innerhalb eines Spitals gilt es, sowohl die Eigenständigkeit der einzelnen Kliniken, Abteilungen und Fachbereiche ernst zu nehmen, als auch in systematischer Weise für organisationsweite Entscheidungen zu sorgen (vgl. Tuckermann, 2013). Diese Balance zwischen Vielfalt der Teilbereiche und Kohärenz des Ganzen erfordert, unterschiedliche Rationalitäten aufeinander zu beziehen, die je anders funktionieren (Glouberman & Mintzberg, 2001): Medizin verfolgt Heilung, unabhängig von den Ressourcen. Pflege kümmert sich um kranke Menschen während ihres Aufenthaltes mit Blick auf die physiologische, die psychologische und die soziale Dimension des Lebenskontextes. Ökonomie wiederum strebt den optimalen Einsatz knapper Ressourcen an. Politik ihrerseits versucht, mehrheitsfähige Anliegen der Bürgerinnen und Bürger zu realisieren. In einem solchen Kontext wird Spitalmanagement multirational (Tuckermann, 2013). Es geht darum, die verschiedenen Rationalitäten in konkreten Entscheidungen einzubeziehen, obwohl dies wegen ihrer Unterschiedlichkeit logisch kaum möglich ist.

Der Umgang mit dieser Multirationalität wird zu einem zentralen Thema von Management. Im Kern steht dabei die Fähigkeit (zu entwickeln), wie Multirationalität in Hinblick auf organisationsweite Fragestellungen so

aufeinander bezogen werden kann, dass die spitalweiten Entscheidungen einen Beitrag zur weiteren Entwicklung der Gesamtorganisation in ihrem regionalen Umfeld leisten können. Diese Fähigkeit zur internen Integration (Rüegg-Stürm et al., 2009) ist eine wesentliche Voraussetzung für eine optimale Einbettung in das lokale Umfeld des Spitals.

Anspruchsvolles Management der Kooperationsbeziehungen zwischen dem Spital und seinen regionalen Partnern

Ob regionale Synergien genutzt werden, hängt nicht nur vom internen Spitalmanagement, sondern zunehmend vom Management der Kooperationsbeziehungen zwischen dem Spital und seinen regionalen Partnern ab. Ein Kooperationsfeld mit wachsender Bedeutung ist die integrierte Versorgung, in der Spitäler mit regionalen Partnern zusammenarbeiten, um der Bevölkerung von der Prävention bis zur Palliativmedizin eine qualitativ hochwertige, effiziente Gesundheitsversorgung anzubieten. Beispielsweise geht es darum, Kinder und Jugendliche in Kooperation mit Schulen präventiv auf die Risiken ungesunder Ernährung hinzuweisen, oder pflegebedürftigen Patienten nach ihrem Spitalaustritt eine reibungslose Weiterversorgung zu Hause in Abstimmung mit der regionalen Spitex zu ermöglichen. Das Management solcher Kooperationsbeziehungen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, trägt aber massgeblich dazu bei, das Spital in der Region zu verankern und Synergiepotenziale zu realisieren.
Paradoxerweise beginnt das Management von Kooperationen im eigenen Haus. Ein Spital wird kooperationsfähig, indem es zunächst für sich selbst eine Vorstellung über seine Rolle in der Region entwickelt. Dies geschieht beispielsweise in einem Strategieprozess, in dem das Spital klärt, wie sich die versorgungsrelevanten Bedürfnisse der Bevölkerung verändern, und wie sich diese Veränderungen auf das eigene Leistungsangebot auswirken. Erst wenn die Frage nach der eigenen Rolle geklärt ist, ist es sinnvoll, über regionale Kooperationen nachzudenken. Der Mehrwert von Kooperation liegt dann beispielsweise darin, eigene Leistungen an Kooperationspartner in der Region abzugeben oder im Verbund ein qualitativ höherwertiges Dienstleistungsangebot bereitzustellen.
Eine robuste Managementarchitektur bildet die Grundlage, um im Netzwerk über einzelne Kooperationsthemen (z. B. Patientenfälle) entscheiden zu können. Unter Managementarchitektur verstehen wir die kommunikativen Verknüpfungen des Netzwerks. Auf einer Makro-Ebene geht es beispielsweise um die Spezifikation, personelle Besetzung und kommunikative Verknüpfung von Netzwerkgremien. Auf einer Mikro-Ebene geht es um Praktiken der Ausgestaltung einzelner Kontaktsituationen (z. B. Meetings) inklusive Vorbereitung, Moderation und Protokollführung. Eine tragfähige Managementarchitektur ist in aller Regel nicht von Beginn an vorhanden, sondern muss im Zusammenspiel mit regionalen Partnern erst gebaut, reflektiert und entwickelt werden.
Eine weitere Voraussetzung ist Kommunikation „auf Augenhöhe“. Damit ist gemeint, dass regionale Kooperationen auf lange Sicht eher gelingen, wenn die Beiträge aller Leistungspartner als gleichwertig anerkannt werden und sich einzelne Partner nicht auf Kosten anderer profilieren. Diese Beziehungsqualität zeigt sich beispielsweise in einer partnerschaftlichen Form der Entscheidungsfindung, in der sich nicht von vornherein das Recht des Stärkeren durchsetzt. Gerade in wettbewerbsintensiven Regionen, in denen die beteiligten Akteure im einen Angebot Kooperationspartner und im anderen Wettbewerber sein können, ist Kommunikation auf Augenhöhe alles andere als selbstverständlich.

Schlussfolgerungen

Das Management von Spitälern ist eine komplexe Herausforderung, was nicht nur den Umgang mit unterschiedlichen Rationalitäten innerhalb der Organisation erfordert, sondern gleichzeitig Partner im regionalen Umfeld berücksichtigt. Gelingt es, diese Managementherausforderung erfolgreich zu bewältigen, sind Spitäler in der Lage, sowohl ihren Leistungsauftrag als Anbieter qualitativ hochwertiger Dienstleistungen zu erfüllen, als auch Synergien zu nutzen, um gemeinsam mit Partnern einen umfassenden Beitrag zur regionalen Entwicklung zu leisten.

Quellen

Goddard, J.B. (2000): The response of HEIs to regional needs. Newcastle upon Tyne. UK.
Denis, J.-L., Lamothe L., et al. (2001): "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations." Academy of Management Journal 44(4): 800-837.
Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2007): Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. Human Relations, 60: 179-215.
Tuckermann, H.: Multirationales Management im Spital; erscheint in: Schedler, K., Rüegg-Stürm, J. (2013): Multirationales Management; Bern: Haupt
Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2001): Managing the care of health and cure of disease - part I: Differentiation. Health Care Management Review, 26: 56-70.
Rüegg-Stürm, J., Tuckermann, H., Bucher, S., Merz, J., Vonarx, W.: Management komplexer Wertschöpfungsprozesse im Gesundheitswesen: Vernetzung beginnt in der Organisation. In: Amelung, V. (Hrsg.); Sydow, J. (Hrsg.); Windeler, A. (Hrsg.): Vernetzung im Gesundheitswesen: Wettbewerb und Kooperation. Stuttgart: Kohlhammer, 2009, S. 181-210

IMP*actuel*

Veranstaltungen und Publikationen

Seminar

St. Galler Seminar für systemisch-integratives Management im Gesundheitswesen

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

Seminarleitung:
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Start: 27. August 2014

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

Seminar

Controlling für Manager

Das Kompaktseminar zu den Stellhebeln finanziellen Erfolgs

Seminarleitung:
Prof. Dr. Stefan Sander

Datum: 17.- 20.03.2014

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

Publikation

Schedler, Kuno; Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.) (2013):

Multirationales Management

Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation

Als Ergebnis unserer jahrelangen Beschäftigung mit pluralistischen Organisationen, erläutern wir in diesem Buch das Konzept des multirationalen Managements und illustrieren es mit vielen Praxisbeispielen.

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

Forum

SVWG Forum

Datum: 24. April 2014

Ort: Hotel Kreuz Bern

Kontakt:
nicole.denk-weder@unisg.ch

Forum

Forum Safety, Security und Risk Management

Datum: 8.10.2014

Ort: Radisson Blu Hotel

Kontakt:
nicole.denk-weder@unisg.ch

Publikation

Beritelli, Pietro; Laesser, Christian; Reinhold, Stephan; Kappler, Arnold (2013):

Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement

Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken

Die Resultate und praktischen Erfahrungen aus dem durch das SECO unterstützten Innovationsprojekt, die in diesem Buch präsentiert werden, rücken gemeinschaftlich und geografisch-variabel geführte Geschäftsfelder als strategische Planungseinheiten für mehr Wettbewerbsfähigkeit in den Vordergrund. Dieses Werk bietet Tourismusanbietern und Destinationen, die sich verstärkt an neuen marktorientierten, dynamischen Prozessen ausrichten müssen, eine praxistaugliche Lösungsmethodik.

Kontakt:
IMP-HSG, Margareta Brugger
+41 71 224 25 24
margareta.brugger@unisg.ch
ISBN 978-3-9523471-7-1

Konferenz

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

Datum: 24. – 28. August 2014

Ort: Pilsen, Czech Republic

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

Publikation

Bieger, Thomas (2013)

Das Marketing-konzept im St. Galler Management-Modell

Eine Einführung ins Marketing, die sich am neuen St. Galler Managementmodell orientiert. Themen wie Marktanalyse, Marketingstrategie und -instrumente, Innovation und Controlling werden behandelt. Das Buch dient sowohl als Handbuch für Entscheidungsträger als auch als Lehrmittel auf Universtitätsstufe.

Bestellung:
Haupt Verlag,
ISBN 978-3-8252-3995-4

Dieses Buch ist auch in Englisch als e-book erhältlich:
Marketing Concept – The St. Gallen Management Approach,
ISBN 978-3-258-40022-8

Publikation

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

Sage mir, was du liest...

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

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

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

Forum

2nd Biennual Forum „Advances in Destination Management"

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

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

Publikation

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

Schweizer Jahrbuch für Verkehr 2013

ISBN: 3-906532-25-9
ISSN: 1423-4459

Schweizer verreisen zwar öfter, bleiben aber kürzer

Christian Laesser, Barbara Riegler

Noch nie sind Schweizer so häufig verreist wie im Jahr 2012. Besonders beliebt sind Kurzreisen. Diese Auszeit lassen sich die Reisenden etwas kosten: Die Tagesausgaben sind hoch. Dies ist das Ergebnis der Studie zum Schweizer Reisemarkt, einer Umfrage bei rund 3500 Schweizer Haushalten über das Reiseverhalten, welche seit 1972 regelmässig durchgeführt wird.

Wirtschaftliches Umfeld begünstigt Tourismus

Begünstigt durch ein positives wirtschaftliches Umfeld sind Schweizerinnen und Schweizer noch nie so viel gereist wie im vergangenen Jahr. 94% der Bevölkerung haben 2012 mindestens eine private Reise mit einer oder mehr Übernachtungen unternommen. Jene, die am häufigsten reisen, leben in Städten und eher kleinen Haushalten und verfügen aufgrund ihrer Ausbildung sowie ihrer beruflichen Position über die finanziellen Mittel dazu. Wer 2012 nicht verreist ist, hatte nicht genügend Zeit oder wurde aus beruflichen Gründen daran gehindert. Kurzreisen wurden im Jahr 2012 so häufig wie nie zuvor gemacht. Etwas mehr als 70% aller Reisen dauerten maximal eine Woche. Als reiseintensivster Monat ging der Juli hervor, jedoch erfreuten sich auch die Monate Oktober und Dezember grosser Beliebtheit.

Schweiz verliert Marktanteile

Die Top-Destination, mit einem Marktanteil von 38%, ist die Schweiz. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Destination Schweiz bei der eigenen Bevölkerung kontinuierlich Marktanteile verliert. Die grössten Konkurrenten sind die Nachbarländer, die ihren Anteil an Schweizer Gästen auf 37% erhöhen konnten. Am beliebtesten sind Destinationen in Deutschland gefolgt von Frankreich und Italien. Zudem führte etwa ein Viertel aller Reisen in Gebiete im übrigen Europa und Übersee. So überrascht es nicht, dass das Flugzeug als Transportmittel weitere Marktanteile gewonnen hat (24 %), während die Bahn einbüsste und nunmehr einen Marktanteil von 14 % aufweist. Das Auto mit einem Marktanteil von 55% bleibt das beliebteste Transportmittel im Tourismus.

Reiseberatung im Internet und bei Freunden

Der Informationsbedarf der Schweizer Reisenden wurde mehrheitlich über das Internet, Freunde und Verwandte sowie durch Personen vor Ort gedeckt. Einstiegspunkt einer Suche nach reisebezogenen Informationen im Internet war in erster Linie die Suchmaschine, auf die der Besuch der Webseiten von Destinationen und Hotels folgte. Darüber hinaus wurden 70% aller Reisen ohne die Hilfe eines Reiseveranstalters organisiert. Dieser Anteil war eher hoch, und zeigt die Tendenz weiter zu steigen. Dies kann damit begründet werden, dass die Reisen immer kürzer werden, Schweizerinnen und Schweizer oft im eigenen Land Ferien machen und generell reiseversierter sind als ein Grossteil ihrer europäischen Kollegen. Der am häufigsten verwendete Kanal zur Buchung der einzelnen Komponenten ist das Internet.

Schweizer bevorzugen erstklassige Hotels

Die wachsende Nachfrage zu Gunsten erstklassiger Hotels ist ungebremst. Etwas mehr als ein Viertel aller Reisenden haben in einem Vier- oder Fünf-Stern-Hotel übernachtet. Die mittelklassige Hotellerie verliert dagegen, auch bedrängt von Unterkünften bei Familie und Freunden. Ferienwohnungen im eigenen Besitz verzeichnen ebenfalls eine Zunahme der Nachfrage. Die Gründe dafür sind vielfältig: einerseits suchen Schweizer Gäste das erwähnte «Verwöhn-Erlebnis», verlangen aber andererseits mehr Raum in Kombination mit weitreichenden Dienstleistungen und grosszügigen Ausstattungen. Dies trifft insbesondere auf internationale Reisen zu.
Zusammenfassend lässt sich 2012 als materialistisches Reisejahr charakterisieren. Die Schweizer verreisten mehr denn je und wollten aus dem Alltag entfliehen, sich erholen und Zeit mit dem Partner und der Familie verbringen. Sie liessen sich gerne verwöhnen und gönnten sich etwas. Dazu gehörte vor allem Komfort, gutes Essen und Trinken. Dies schlug sich auch in gestiegenen Tagesausgaben nieder. Obwohl die Kosten für Reisen zwar insgesamt gesunken sind, sparten die Schweizer Reisenden nicht bei den täglichen Ausgaben.

Von der Ausgleichs- zur regionalen Wachstumspolitik

Roland Scherer, Kristina Zumbusch

Die Regionalpolitik der Europäischen Union hat unbestreitbar Auswirkungen auch auf Staaten, die nicht der EU angehören. Direkt und indirekt beeinflusst die EU über verschiedene Wege die jeweils nationale Regionalpolitik in diesen Ländern. Auch die Regionalpolitik in der Schweiz wird indirekt, aber auch direkt durch die Teilnahme der Schweiz an den strukturpolitischen Programmen der EU zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit beeinflusst. Vor allem die aktuellen Überlegungen zur EU-Strukturfondsperiode 2014-2020, die eine grundsätzliche Abkehr von der früheren Ausgleichspolitik darstellt, können Auswirkungen für die Schweiz haben.

Die Regionalpolitik der Europäischen Union ist in steter Entwicklung und verändert sich von Förderperiode zu Förderperiode. Mit jeder Förderperiode waren signifikante Änderungen im Förderregime vorgenommen worden, immer mehr trat dabei das frühere regionalpolitische Ausgleichsziel des Disparitätenabbaus in den Hintergrund und die EU-Regionalpolitik wurde immer mehr zur regionalen Wachstumspolitik. In der laufenden Förderperiode 2007-2013 weist die EU-Förderpolitik eine ähnliche Stossrichtung auf wie die Neue Regionalpolitik (NRP) in der Schweiz: (i) das (wirtschaftliche) Wachstumsziel steht im Vorder-, das Kohäsionsziel im Hintergrund; (ii) Innovation und Wissen gelten als Grundlage für wirtschaftliches Wachstum; (iii) die Einteilung in Fördergebiete wird zugunsten einer gesamthaften Betrachtung aufgegeben. Auch auf Umsetzungsebene finden sich Entsprechungen: (i) Strategieentwicklung als Mix aus Bottom-up und Top-down mit intensivem Dialog zwischen den Ebenen; (ii) zunehmende Delegation der konkreten Umsetzungsverantwortung nach unten.
Diese eingeschlagene Stossrichtung soll auch in der kommenden Förderperiode 2014-2020 fortgesetzt werden. Am 29. Juni 2011 beschloss die Kommission einen Vorschlag für den nächsten mehrjährigen Finanzrahmen für den Zeitraum 2014-2020. In diesem bestätigte die Kommission die Kohäsionspolitik generell als wesentliches Element und unterstrich deren zentrale Rolle bei der Umsetzung der Strategie Europa 2020 (Europäische Kommission 2011). Das heisst, gemäß der Strategie Europa 2020 soll auch die Kohäsionspolitik die Verwirklichung eines intelligenten, nachhaltigen und integrativen Wachstums fördern. Insgesamt sollen für die Strukturfonds 2014-2020 mehr Mittel als in der aktuellen Förderperiode zur Verfügung stehen, die Mittel sollen auf rund 322 Milliarden EUR aufgestockt werden (Stand der Verhandlungen September 2013).

Im Sinne einer Stärkung der Innovationsorientierung, der Ergebnisorientierung und des strategischen Ansatzes, insbesondere im Hinblick auf die europäische Strategie Europa 2020, enthalten die Entwürfe zu den neuen Strukturfonds-Verordnungen Vorgaben zur Konzentration der verfügbaren Mittel auf eine kleinere, besser mit der Strategie Europa 2020 verknüpfte Anzahl von 11 thematischen Zielen, aus denen jedes Förderprogramm eine bestimmte Anzahl adressieren darf. So müssen sich jene regionalen Programme, die vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) kofinanziert werden (Ziel: Investition und Beschäftigung) auf maximal 4 der thematischen Ziele konzentrieren, wobei 80% der Mittel auf Forschung und Innovation, Energieeffizienz und KMU vorzusehen sind. Dadurch soll sichergestellt werden, dass der Schwerpunkt auf europäische Prioritäten und Interventionen gelegt wird, bei denen der höchste Mehrwert im Sinne von Europa 2020 erwartet wird.

Die EU-Kommission geht ihren Weg hin zu einer regionalen Wachstumspolitik damit auch in der kommenden Förderperiode konsequent weiter. Durch die Teilnahme der Schweiz an den Programmen der „Europäischen Territorialen Zusammenarbeit“, die im Rahmen des Bundesgesetzes zur Neuen Regionalpolitik finanziell gefördert wird, fliessen diese Gedanken auch in die Schweizer Regionalpolitik ein. Es bleibt abzuwarten, ob in der Schweiz in der kommenden NRP-Förderperiode 2016-2020 noch stärker als heute auf Innovation und Wachstum gesetzt wird und ob in der konkreten Ausgestaltung dieser Förderperiode die Erfahrungen der europäischen Nachbarn mit dieser starken inhaltlichen Fokussierung der Förderung auf die 11 thematischen Ziele einfliessen. Spannend wäre es auf jeden Fall und würde für die Weiterentwicklung der Schweizer Regionalpolitik sicher einen wichtigen Beitrag bringen.

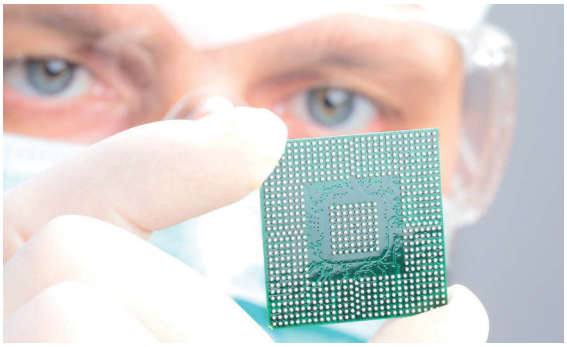
RISE Management Innovation Lab: Zur Zukunft des Managements

Simon Grand, Daniel Bartl, Johannes Rüegg-Stürm

In der Managementdiskussion setzt sich eine Erkenntnis zunehmend durch: Technologische Innovation braucht Management Innovation. Um erfolgreich neue Produkte, Technologien, Geschäftsmodelle und Organisationsformen zu entwickeln, durchzusetzen und zu etablieren, muss das Management sich selber und seine Wissensbasis weiterentwickeln und neu erfinden. Das RISE Management Innovation Lab der Universität St. Gallen bearbeitet diese Prozesse in langjährigen Partnerschaften mit erfolgreichen Unternehmern und Executives.

Unternehmer, Senior Executives und Verwaltungsräte sind in ihrer Praxis explizit oder oft auch nur implizit mit zwei Fragen konfrontiert:

1. Mit welchen Management-Modellen, -Praktiken, -Prozessen und -Stories schaffen wir Wert und tragen damit zur Wertschöpfung unserer Unternehmen bei?
2. Wie schaffen wir die Voraussetzungen, dass wir in der Entwicklung unserer Unternehmen Wirkung haben und einen Unterschied machen?



Auf diese Fragen robuste Antworten zu entwickeln und diese immer wieder zu reflektieren und weiterzuentwickeln, ist zentrale Voraussetzung für die Handlungs-, Entwicklungs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und seines Managements. Management Innovation ist eine wichtige Möglichkeit, um *im Wettbewerb einen Unterschied zu machen* – ein Unterschied, der nicht nur kurzfristig wirkt, sondern sich in dynamischen Kontexten auch langfristig halten kann, weil er im Unternehmen verankert ist.

Wie Innovation generell braucht Management Innovation eine Entwicklungsplattform, auf der Unternehmer und Wissenschaftler in fokussierten Kooperationsformaten neues Management-Wissen entwickeln können. Das *RISE Management Innovation Lab ist die Entwicklungsplattform der Universität St. Gallen* für diese Themen mit einer eigenen Philosophie: Wir sehen die Beziehung von Unternehmern und Wissenschaftlern mit dem Managementforscher James G. March so: „No academic has the experience to know the context of a managerial problem well enough to give specific advise about a specific situation. … It is the combination of academic and experiential knowledge, not the substitution of one for the other, that yields improvement".

Durch die gemeinsame Innovationsarbeit von Managementforschung und Managementpraxis entwickeln sich *neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten für das Management*. Der Ökonomienobelpreisträger Herbert A. Simon sagt dazu: „Es geht nicht nur darum, die Welt zu beschreiben, wie sie ist. Es geht darum, eine Welt zu schaffen, wie sie sein könnte." Management Innovation ist für den Entwurf und die Realisierung der möglichen Zukunft eines Unternehmens und seines Managements entscheidend. Unternehmer, Executives und Verwaltungsräte aus Firmen wie IBM Research, F. Hoffmann-La Roche und eine Reihe erfolgreicher Schweizer Software Engineering-Unternehmen kooperieren mit dem RISE Management Innovation Lab entlang unterschiedlicher Formate:

- In den „Lab Studies" werden in Forschungspartnerschaften im intensiven Austausch mit den Entscheidungsträgern eines Unternehmens Aspekte von Management Innovation wissenschaftlich untersucht und nahe an aktuellen unternehmerischen Herausforderungen reflektiert.
- In den „Lab Workshops" werden anhand ausgewählter Unternehmenscases wichtige Aspekte von Management Innovation vertieft und in einer Community von Unternehmern und Senior Executives kontrovers diskutiert und durch den Austausch unterschiedlicher Erfahrungen weiterentwickelt.
- In einzelnen „Lab Modules" und integrierten „Lab Programs" werden die Erkenntnisse aus der Forschung und den Workshops für einzelne Unternehmen und ihr Management fruchtbar gemacht zur Weiterentwicklung der kollektiven Wissensbasis (siehe als Beispiel: IMPact 03, Juni 2012, S. 29).

Mehr Informationen: www.rise.ch

Quellen

Grand, S., Bartl, D. (2011): Executive Management in der Praxis: Entwicklung – Durchsetzung – Anwendung. Frankfurt a.M.: Campus Verlag

Rüegg-Stürm, J., Grand, S. (2014): Das St. Galler Management-Modell: Eine systemisch-unternehmerische Perspektive. Bern: Haupt Verlag

Wohlbefinden als Schlüsselfaktor beim Erwerb des Generalabonnements

Andreas Wittmer, Barbara Riegler

Das Generalabonnement (GA) des öffentlichen Verkehrs erlaubt im Gültigkeitszeitraum die Benutzung des Grossteils des öffentlichen Verkehrsnetzwerkes in der Schweiz. Neben der Beförderungsleistung bietet das GA eine Vielzahl an Zusatzleistungen und Ermässigungen.

Kosten-Nutzen des GAs des öffentlichen Verkehrs

Für den Erwerb des GAs bedeutet dies, dass der Kunde während des Kaufentscheidungsprozesses mit einer Vielzahl an tangiblen und intangiblen Leistungen konfrontiert ist, deren Nutzen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden müssen. Ein wichtiges Evaluationskriterium ist der Preis. Dabei unterscheidet die Literatur zwischen dem objektiven Preis, der tatsächlich für das Produkt zu bezahlen ist, und dem vom Konsumenten subjektiv wahrgenommenen Preis. Im letzteren Fall ist der vom Kunden wahrgenommene Wert des Produkts, der sich aus der Funktion von Kosten und subjektivem Nutzen ergibt, ein zentrales Kriterium im Kaufentscheidungsprozess. Das heisst, die Entscheidung für oder gegen einen Kauf orientiert sich nicht allein am tatsächlichen Preis des Produkts sondern daran, ob es die Bedürfnisse des Kunden zufriedenstellen kann. Der Kundenwert ist also eng mit der Kaufentscheidung verbunden und entsteht durch eine allgemeine Abwägung der Kosten mit dem Nutzen eines Produkts.
Mit diesem Forschungsprojekt wurde aufgedeckt, welche Faktoren die Wahrnehmung des Kosten-Nutzen Verhältnisses beeinflussen, den Kundenwert erhöhen und somit die Kaufentscheidung positiv beeinflussen. Es wurden zwei aufeinanderfolgende Studien durchgeführt, welche die relevanten Faktoren ermittelten, die den persönlich wahrgenommenen Kundenwert positiv beeinflussen. Diese wurden in einem Konstrukt zusammengefasst, um ihre Beziehungen untereinander darzustellen.

Qualität und Geltungsbereich sind wichtige Leistungsfaktoren

Die Ergebnisse zeigen, dass der Preis als Entscheidungsfaktor zwar eine dominante Rolle spielt, aber nicht allein dafür verantwortlich ist, ob sich ein Kunde für oder gegen den Kauf eines GAs entscheidet. Es wurde erkannt, dass vor allem in der 1. Klasse eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden besteht. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Qualität der Leistungen in gleichem Ausmass erhöht wird und somit Wohlbefinden für Kunden geschaffen wird. Solche Qualitätssteigerungen können vor allem durch Anbieten von Verbesserungen der Sitzplatzqualität sowie Erhöhung der Leistungen für Business Reisende (z. B. gratis WLAN oder mehr Platz und Anonymität) erreicht werden. Zusätzlich zu den tangiblen Faktoren, die sich in einem höheren Kundenwert niederschlagen, beeinflussen intangible Faktoren das Wohlbefinden der Kunden. Diese Faktoren sind:

1. Zeitersparnis, da man vor Fahrtantritt kein Ticket lösen muss und deshalb einer möglichen Warteschlange vor dem Schalter oder Automaten aus dem Weg gehen kann,
2. Flexibilität, da man jederzeit jedes beliebige öffentliche Verkehrsmittel benutzen kann sowie
3. das gute Gewissen, umweltbewusst zu handeln.

Daraus kann man ableiten, dass Komfort und Businessleistungen für 1. Klasse GA Kunden am meisten Wohlbefinden schaffen und sie auch bereit sind, einen entsprechenden Preis dafür zu bezahlen.

2. Klasse GA Besitzer hingegen sind wesentlich preissensibler. Allerdings zeigen sie eine höhere Zahlungsbereitschaft, wenn es um die Gültigkeit des GAs auf den einzelnen öffentlichen Verkehrsmitteln zusätzlich zur Bahn geht. 2. Klasse GA Besitzer haben einen höheren wahrgenommenen Nutzen des GAs durch die Gültigkeit auf Bergbahnen, Postbussen und städtischen Verkehrsmitteln und wären auch bereit, für deren Gültigkeit einen höheren Preis zu bezahlen.

Wohlbefinden ausschlaggebender Faktor

Das Wohlbefinden der Kunden hat in beiden Klassen einen entsprechenden monetären Wert, der sich durch das Angebot von tangiblen und intangiblen Leistungen erhöhen lässt. Während für 1. Klasse Kunden Wohlbefinden durch Leistungen wie Komfort und Qualität erreicht wird, schafft man bei 2. Klasse Kunden Wohlbefinden durch tangible Leistungen, nämlich die Gültigkeit des GAs auf den teilnehmenden Leistungsträgern.

Sino-Swiss Management Training Programme – ein Rückblick

Benjamin Stauffer, Nana Liu

Das Sino-Swiss Management Training Programme (SSMTP) ist ein partnerschaftliches Programm zwischen der Schweiz (Swiss Agency for Development and Cooperation SDC) und China (China Training Centre for Senior Personnel Management Officials CTCSPMO), initiiert 1994. Unser Institut wurde von SDC als Partner ausgewählt, um die Phasen III und IV von Januar 2004 bis Dezember 2013 zu managen.

Der Hauptfokus liegt im Bereich des Human Resources Management und der Weiterbildung von Beamten aus China anhand moderner Trainingsmethoden und Follow-Up Seminaren in Europa und in China. Inhaltlich geht es dabei um die Entwicklung von Führungskompetenzen, Change Management, Organisationsentwicklung, New Public Management (NPM) sowie Talentförderung von Nachwuchskräften. Darüber hinaus bildet die nachhaltige Entwicklung von ökonomisch und sozial benachteiligten Regionen Chinas eine Kernkompetenz des SSMTP.
Die Feedbacks der Teilnehmenden aus den Provinzen Chongqing, Hainan, Innere Mongolei, Jiangsu, Qinghai und Sichuan zeigen, welche Wirkung dieser Wissenstransfer auf die Teilnehmenden hat und wie dieses Wissen in China angewendet wird.

LIU Yi, Executive Vice President of Party College of CPC Sichuan Provincial Committee
SSMTP ist ein bahnbrechendes Ausbildungsprogramm mit Fokus auf Lösungen und Implementierungen von praktischen Problemen. Das Lernverfahren vermittelt nicht nur Erfahrungen und Know-how der Schweizer Experten, es öffnet unsere Augen und erzeugt neue Denkweisen für innovative Konzepte.

WU Mian, Deputy Director-General of Sichuan Provincial Department of Tourism
Ich habe in den letzten sechs Jahren viele Weiterbildungen in Form von Action Learning veranstaltet. Die Resultate sind sehr effektiv. Hin und wieder zeige ich auch die alten Folien, Case-Studies und Fotos, die wir in der Schweiz gemacht haben. Sie sind sehr gute Beispiele für nachhaltigen Eco-Tourismus.

HU Bin, Deputy Head of Ganzi Autonomous Prefecture
Was wir beim SSMTP gelernt haben, passt auf die touristische Entwicklung von Ganzi wie massgeschneidert. Unsere Tourismusstrategie basiert auf den Forschungsergebnissen von Action Learning Trainingsprogrammen in Ganzi.

YU Gui, Deputy Director-General of Department of Construction Chengdu
Europäische Länder sind unser Vorbild im Bereich Schutz von Kulturerbe. Wir wissen nun: Planung ist die Voraussetzung, Schutzeinrichtung das Herzstück und Management der Schlüssel.

ZHOU Xiaoying, Director of Qinghai Provincial Cadres Training Centre
Mit Unterstützung vom SSMTP hat Qinghai die Anziehungsstrategie für talentierte Arbeitskräfte entwickelt. Das Ergebnis ist erfreulich. Trotzdem haben wir noch viele Herausforderungen. Gerne würden wir auch jetzt unsere Erfahrungen mit der Schweiz austauschen und von der Schweiz lernen.

LI Qing, Deputy Director of Qinghai Provincial Public Health Department
Das Schweizerische Gesundheitssystem ist ganz anders als dasjenige in China, trotzdem haben wir viele wertvolle Erfahrungen gesammelt. Das Gelernte haben wir im chinesischen Kontext angewendet und eigene Konzepte für unsere Bevölkerung entwickelt.

PAN Wenjing, Deputy Director of Shaanxi Provincial Organisation Department
Dass die Schweiz sich nach 10 Jahren kaum verändert hat, beeindruckt mich am meisten. Das Wirtschaftswachstum ist positiv und konstant, die Arbeitslosigkeit ist minim, die Wettbewerbsfähigkeit ist stark und trotz allem ist die Natur nach wie vor wunderschön und intakt. Die Schweiz ist das perfekte Beispiel einer nachhaltigen Entwicklung. Durch SSMTP haben wir live erleben dürfen, wie sich die Regierung in allen Ebenen, der öffentliche Sektor, die privaten Stakeholders und, nicht zuletzt, die Bevölkerung zusammen um eine harmonische Gesellschaft bemühen.

Lernen im kulturellen Spannungsfeld

Josef Mondl, Benjamin Stauffer, Nana Liu, Haiming Yang

Das Sino-Swiss Management Training Programm (SSMTP), welches am IMP Ende dieses Jahres abgeschlossen wird, war Plattform für einen intensiven interkulturellen Austausch. Das gegenseitige Verständnis und Lernen voneinander etablierte ein fortbestehendes Netzwerk und stellte eine Bereicherung für beide Seiten dar.

Die Organisation des SSMTP war geprägt durch das Verständnis gegenüber fremden Werten und kulturtypischem Verhalten. Toleranz und Flexibilität waren denn auch für Mitarbeitende des SSMTP notwendig, um die Seminare erfolgreich durchzuführen. Die nachfolgenden persönlichen Berichte aktueller Mitarbeitenden zeigen Eindrücke, Erlebnisse und Herausforderungen der vergangenen 10 Jahre.

Josef Mondl, Managing Director
Wenn ich auf 10 Jahre Sino-Swiss Programm an unserem Institut zurückblicke, so liegt mir der Vergleich nahe, als würde ich über die Entwicklung eines Kindes berichten. Ich habe mich über seine ersten wackeligen Schritte gefreut, hatte dann Angst, es könnte sich in seiner anfänglichen Tollpatschigkeit verletzen, und ärgerte mich oft über seine Streiche und Trotzköpfigkeit im Sinne der interkulturellen Herausforderung und Unterschiede.
Rückblickend ist die Zeit viel zu rasch vergangen, und ich bin stolz auf das Erreichte. Gleichzeitig ist mir bewusst, dass das Kind in seiner ungezwungenen Leichtfertigkeit jedoch auch weiterhin Führung und Unterstützung benötigt, um schliesslich eigene Wege gehen zu können.

Benjamin Stauffer, Programme Manager
Durch die enge Zusammenarbeit begegnet man vielen interkulturellen Stolpersteinen. Missverständnisse können nur durch geschickte und aktive Kommunikation vermieden werden. Ziele und Aufgaben des SSMTP und deren Umsetzbarkeit sind nicht deckungsgleich. Dies sind Implikationen, die man oft nur verstehen kann, wenn man mit der aktiven Durchführung des Programmes beschäftigt gewesen ist. Im Umgang mit Referierenden gilt es nun, diese praktischen Aspekte möglichst schnell und verständlich zu kommunizieren, so dass sich diese auch als ein Teil eines SSMTP-Teams verstehen. Gleichzeitig haben sie aber wenig Mitsprachemöglichkeit, da ihnen schlicht das interkulturelle Wissen fehlt. Hier muss man Vertrauen aufbauen und eine Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung bieten. Damit kann das SSMTP auch für die Referierenden einen Mehrwert jenseits des Ausbildungsauftrags generieren.

Nana Liu, Programme Monitor
Die Anerkennung, sei es der soziale Status oder eine Zertifizierung, ist für die chinesische Wahrnehmung sehr wichtig. Kein Wunder, dass die chinesischen Organisationsministerien ihren Besuchern aus der Schweiz nur die allerbeste Seite der chinesischen Projekte zeigen wollen. Auch wenn die chinesischen Dimensionen oft gigantisch scheinen, gerade gegenüber denjenigen der Schweiz, sollte man immer im Hinterkopf behalten, dass die Chinesen die Zahlenresultate gerne auf ihre Wunschvorstellung „aufrunden“. Im Zweifelsfall ist es besser, das Gegenüber das Gesicht nicht verlieren zu lassen und eigene Bedenken in lobende Worte zu fassen.

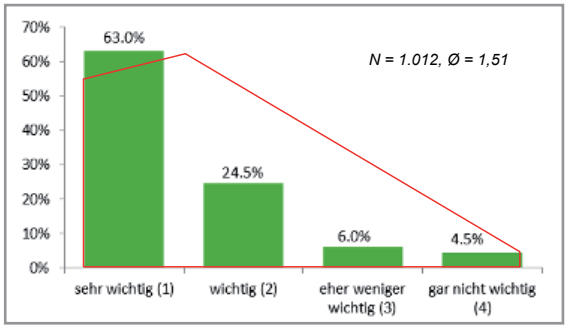
Haiming Yang, Programme Administrator
Obwohl ich selbst eine Chinesin bin, stören mich die ständigen spontanen Änderungswünsche bezüglich Ankunftsdatum und Teilnehmer und den fantasievollen Programm-Wunschzettel meiner Landsleute. Als Chinesin fiel es mir leichter, die für einen Ausländer eher als indiskret empfundenen Fragen wie zum Beispiel nach dem Lohn zu beantworten. Ob in der Schweiz, in Edinburgh, Rom oder München – egal, wo ich mit meinen Landsleuten unterwegs war – gab es nebst den organisatorischen Herausforderungen auch zahlreiche lustige Momente und schöne Erinnerungen. Gerne nehme ich nun diese Gelegenheit wahr, um dem SSMTP an der Universität St.Gallen herzlich für das Erlebte zu danken.

Steuerung der Einzelhandelsentwicklung durch regionale Zusammenarbeit

Manfred Walser

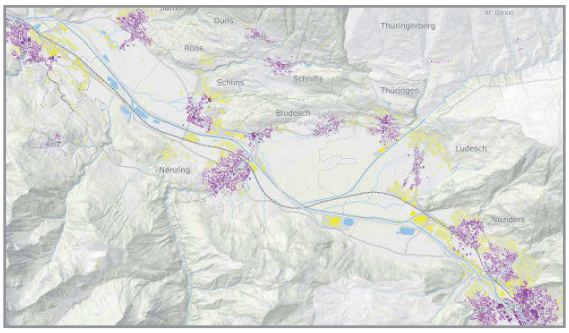
Die KMU-Forschung zeigt, dass von 2001 – 2010 die Zahl der Lebensmittelgeschäfte in Österreich um 15% bzw. um ca. 1.000 Geschäfte abgenommen hat. Im Lebensmittel-Einzelhandel sind 86% der Verkaufsflächen Filialflächen großer Ketten (Voithofer 2012). Auch die Situation im Vorarlberger Einzelhandel ist seit mehreren Jahrzehnten von einem Konzentrationsprozess gekennzeichnet, der mehr und mehr zu einem Verdrängungswettbewerb großer Anbieter wird. Denn die Versorgung der Bevölkerung ist abgedeckt und die Kaufkraft stagniert. Dies geht zulasten der Nahversorger im ländlichen Raum, kleinen Dorfläden, die über die Versorgungsfunktion hinaus eine wichtige soziale Funktion im Dorfleben haben. Die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit eröffnet neue Handlungsoptionen.

In Vorarlberg liegt die Verkaufsfläche im Einzelhandel inzwischen bei 1,27 m² pro Einwohner. Darunter leidet die Nahversorgung. Neun Gemeinden Vorarlbergs sind derzeit ohne Lebensmittelgeschäft. Die rechtlichen Möglichkeiten sind beschränkt. In begrenztem Umfang werden kleine Nahversorger vom Land gefördert und die Raumplanung hat die Möglichkeit, Projekte "auf der grünen Wiese" zu reglementieren. Den Schutz der Nahversorgung darf sie dabei aber nach höchstrichterlicher Rechtsprechung nur am Rande berücksichtigen. Hier bietet die regionale Zusammenarbeit neue Handlungsmöglichkeiten.



Bevölkerungsbefragung: "Wie wichtig ist für Sie ein Dorfladen in Ihrer Gemeinde?"

Seit 2009 begleitet unser Institut den Regionalentwicklungsprozess in der Region Walgau, seit letztem Jahr koordinieren wir ein räumliches Entwicklungskonzept für die Region. Daraus entstand das Teilkonzept "Nahversorgung und Einzelhandel". Die bestehende Nahversorgungsstruktur wurde erhoben und ihre Qualität mit Hilfe einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung eingeschätzt.
Die Erhebungen haben gezeigt, dass die Struktur insgesamt noch recht zufriedenstellend ist, jedoch keine weitere Konkurrenz von großen Anbietern im Bereich der Grundversorgung mehr verträgt. Ergänzungen zur bestehenden Nahversorgungsstruktur sind nur punktuell möglich oder benötigen flexible Lösungen. Für das regional bedeutsame Einkaufszentrum Bludenz-Bürs müssen gemeinsam Entwicklungsmöglichkeiten definiert werden, die das bestehende Angebot in der Region ergänzen.



Erhebung „Erreichbarkeit von Nahversorgern innerhalb von 10 Gehminuten." (Darstellung: Amt der Vorarlberger Landesregierung Abt. VIIa Raumplanung)

In einem zweiten Schritt wurde eine regionale Übereinkunft über das künftige Vorgehen in der Region Walgau vereinbart. Die gewünschte Struktur der Nahversorgung wird im Räumlichen Entwicklungskonzept REK Walgau beschrieben und dient künftig den Gemeinden als Planungsgrundlage und der Landesraumplanung als Maßstab für die raumplanerische Beurteilung von Einzelhandelsprojekten. Im Falle künftiger Ansiedlungswünsche wurden eine frühzeitige Informationspflicht und eine gemeinsame regionale Stellungnahme vereinbart. Mit diesem Konsens ist es für eine Region möglich, ihre Nahversorgungsstruktur gemeinsam zu sichern, auch wenn die gesetzlichen Grundlagen dafür fehlen.

Quellen

Voithofer, Peter (2012): Nahversorgung. Was fördert, was hemmt regionale Wirtschaft. KMU Forschung Austria. Vortrag an der Tagung 'Rettet unsere Dörfer' am 31. Okt. 2012 in Zwischenwasser.

Finanzierung des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz: Wie viel zahlt der Nutzer?

Christian Laesser, Stephan Reinhold

Immer mehr Menschen in der Schweiz fahren Bahn, Bus oder Tram. Der Ausbau des Verkehrsnetzes treibt die Kosten in die Höhe. Wer soll sie künftig übernehmen: Bahnfahrer oder Staat? Dieser Frage ging das SBB Lab am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) nach. Eine breit angelegte repräsentative Befragung der Schweizer Wohnbevölkerung (zwischen 24. Juni und 05. Juli 2013 mit 2'000 Probanden) zeigt, dass der gewünschte staatliche Subventionsbeitrag bei rund 50 Prozent, und damit nahe am heutigen Kostenteiler liegt. Knapp mehr als die Hälfte der Befragten wäre bereit, Zusatzkosten für einen weiter ausgebauten öffentlichen Verkehr zu tragen.

Diese Einschätzung ist von mehreren Faktoren abhängig. Personen ohne Abonnement ziehen eher eine Finanzierung durch die Nutzer vor. Personen mit Abonnement sprechen sich eher für eine Finanzierung durch die Allgemeinheit aus. Dies gilt unabhängig davon, wer dieses Abo bezahlt (selbst oder beispielweise Arbeitgeber). Unterschiede zeigen sich auch in Sachen Beruf: Personen in Ausbildung und Personen ohne Arbeitseinkommen, beispielsweise Pensionierte, neigen zu einer Finanzierung

durch die Allgemeinheit. Selbständig Erwerbende oder auch Personen des mittleren und oberen Managements bevorzugen eine Finanzierung durch die Nutzer. Alleinige Nutzerfinanzierung oder alleinige Finanzierung durch die Allgemeinheit sind unpopuläre Positionen. Die Mehrheit der Befragten will einen adäquaten Beitrag zum öffentlichen Verkehr beisteuern.

Konsens über gerechte Verteilung der Mehrkosten

Steuererhöhungen zur Finanzierung von Mehrkosten durch die Allgemeinheit sind wenig populär. Vielmehr würde eine grosse Mehrheit der Befragten hierzu lieber in anderen Bereichen sparen: Bei Landesverteidigung, Beziehungen zum Ausland und – unter Einschränkungen – bei der sozialen Wohlfahrt; nicht aber beispielweise bei der Bildung. Bestünde keine Alternative zu Steuererhöhungen, sprächen sich mehr Befragte dafür aus, die Nutzer bezahlen zu lassen. Die unmittelbare Spürbarkeit der steuerlichen Mehrkosten lässt die Finanzierung durch die Allgemeinheit offensichtlich weniger attraktiv erscheinen. Dennoch sind auch in diesem Fall Extrempositionen sehr selten. Es besteht Konsens, dass auch unter solchen eher härteren Annahmen steuerlicher Mehrbelastung beide Seiten zur Deckung der Kosten beitragen müssen, wenn auch etwas mehr zu Lasten der Nutzer.

Zukünftige Fahrtkosten weniger gut kalkulier- und planbar als Steuern

Man würde nun erwarten, dass Personen mit hohen Einkommen eher für eine Finanzierung durch die Nutzer plädieren, da sie aufgrund der Progression höhere Steuern bezahlen und von einer Finanzierung durch die Allgemeinheit eher betroffen wären. Dies trifft nur eingeschränkt zu bzw. der Zusammenhang ist nur schwach ausgeprägt. Der Grund liegt darin, dass viele dieser Personen auch im Besitz eines Abonnements sind und damit von einer Finanzierung durch die Allgemeinheit unmittelbar profitieren. So lässt sich denn auch bei vielen Befragten feststellen, dass die Summe ihrer derzeitigen Mobilitätskosten und zukünftigen Steuern über dem persönlich möglichen Minimum liegt: In der Festlegung des Mixes zwischen Nutzer- und öffentlicher Finanzierung wählen sie lieber – auch für sich selbst – höhere Steuern als unbedingt notwendig, um den finanziellen Spielraum für potentielle zukünftige Mehrfahrten für Freizeit oder Arbeitsplatzwechsel zu haben. Die Höhe der Steuern ist sicher. Mehrkosten durch zukünftige Mehrfahrten dagegen nicht.

Die HSG-Studie zum Finanzierungsmodell des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz kann heruntergeladen werden unter: https://www.alexandria.unisg.ch/Projekte/Person/L/Christian_Laesser/72386

CAS Certificate of Advanced Studies in Public Administration

Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)

Kaderlehrgang für den öffentlichen Sektor

Der Studiengang Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP) befasst sich mit den zentralen Herausforderungen, welche im Spannungsfeld zwischen Politik und Management vorhanden sind. In Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern und dem Institut de hautes études en administration publique (Universität Lausanne) bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit hochkarätigen Expertinnen und Experten die Herausforderungen Ihres beruflichen Alltags zu diskutieren. Sie erhalten die Gelegenheit, aktuelles Know-how im Sinne eines Brush-up's und die neuesten Erkenntnisse aus der Wissenschaft zu erhalten, um anspruchsvolle Führungsaufgaben im öffentlichen Sektor wirkungsvoll und effizient zu erfüllen.

Innerhalb einer kurzen Ausbildungszeit eignen Sie sich Methoden zur praxisorientierten Umsetzung an. Schwerpunkte liegen im Verwaltungsmanagement mit Fokus auf den Fähigkeiten, die für die Führung von öffentlichen Institutionen notwendig sind. Dazu gehört unter anderem die interdisziplinäre Behandlung der Themen an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung (Politik-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften).

Der CeMaP richtet sich an höheres Verwaltungskader, welches:

- höhere Leitungspositionen bei öffentlichen Institutionen oder Non-Profit Organisationen einnimmt oder dafür vorgesehen ist,
- seine bestehenden Erfahrungen und Kompetenzen auffrischen und erweitern will oder
- seinen beruflichen Hintergrund in der Privatwirtschaft hat.

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

Der nächste Studiengang startet im Frühjahr 2014 und umfasst insgesamt 6 Module à 2 Tage und einem Europatag. Er kann innerhalb eines Kalenderjahres abgeschlossen werden. Die Module finden in den Regionen Bern und St. Gallen statt.

Weitere Infos: **Monika Steiger, Tel. 071 224 73 45, monika.steiger@unisg.ch**

kpm kompetenzzentrum für public management der universität bern

Institut für Systemisches Management und Public Governance Universität St.Gallen

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

Operational Excellence durch strategisches Prozessmanagement

Das Kompaktseminar für exzellente Prozessqualität bei minimalen Kosten

Seminarleitung:
Dr. Mathias Müller

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

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

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

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

Datum: **22. – 26. April 2014**
Ort: **Hotel Heiden, Heiden**
Preis: **CHF 4‘200.00**

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

Anmeldeschluss:
30. April 2014

Institut für Systemisches Management und Public Governance

Universität St.Gallen

St.Galler Seminar für systemisch-integratives Management im Gesundheitswesen

Zertifikatskurs
22 Tage in 6 Modulen
Start: 27. August 2014

Seminarleitung:
Prof. Dr.
Johannes Rüegg-Stürm

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

Ziel des Seminars ist, den Teilnehmenden anhand des neuen St.Galler Management-Modells genau jene Managementkenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die erfolgreiche Führung von HealthCare-Organisationen immer unverzichtbarer werden.

Modul 1 | Integrative Gesamtführung
27.08. - 30.08.2014
Modul 2 | Strategisches Management
22.10. - 25.10.2014
Modul 3 | Umsetzungsmanagement
14.01. - 17.01.2015
Modul 4 | Prozessmanagement
11.02. - 14.02.2015
Modul 5 | Finanzielle Führung und Controlling/DRG
06.05. - 09.05.2015
Modul 6 | Leadership und Human Resource Management
17.06. - 20.06.2015

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

Anmeldeschluss: 30.06.2014

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Swiss Board School

in Kooperation mit

IMP-HSG
Universität St.Gallen

VR-Veranstaltungs-Kalender 2014

Nr.	Seminarthema		Datum	Ort
1	**Neue Konzepte des VR-Managements** Intensiv-Seminar für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten (Sechs Freitagabende, jeweils von 16.30 bis 22.00 Uhr)	20. Durchführung	31.1./28.2./28.3./25.4. 23.5./20.6.2014	Zürich
2		21. Durchführung	22.8./26.9./24.10./21.11. 12.12.2014/16.1.2015	Zürich
3	**Wirksame Führung und Aufsicht von Spitälern** 19. ERFA-Tagung für Verwaltungsräte und Leitungsteams von Spitälern sowie für Chefärzte		17.1.2014	Luzern
4	**VR-Seminar für erfahrene und angehende Verwaltungsrätinnen** 8. ERFA-Tagung für erfahrene und angehende Verwaltungsrätinnen		27.2.2014	Zürich
5	**Wirksame Führung und Überwachung von Genossenschaften** 11. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungen von Genossenschaften		25.3.2014	Zürich
6	**Wirksame Führung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen** 10. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen öffentlicher Unternehmen		4.4.2014	Zürich
7	**Wirksame Führung und Aufsicht von Schulen** ERFA-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Schulräten und -leitungen		16.5.2014	Zürich
8	**Wirksame Führung und Aufsicht von Pensionskassen** 10. ERFA-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von PK-Stiftungsräten		4.7.2014	Zürich
9	**Wirksame Führung und Aufsicht von Familiengesellschaften** 20. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten von Familiengesellschaften		29.8.2014	Luzern
10	**VR-Sekretär/in (Rollen – Funktionen – Kompetenzen)** ERFA-Tagung für VR-Sekretärinnen und VR-Sekretäre		10.9.2014	Zürich
11	**Wirksame Führung und Aufsicht von Banken** 2. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen von Banken		19.9.2014	Zürich
12	**Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit-Organisationen** 6. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Aufsichtsgremien und GL-Vorsitzenden von NPOs		17.10.2014	Luzern
13	**11th Workshop on Corporate Governance**		27. – 28.10.2014	St.Gallen
14	**Führung und Aufsicht mit Zahlen** 6. ERFA-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen		14.11.2014	Zürich

Leitungsteam:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rolf Dubs

Prof. Dr. Martin Hilb (Vorsitz)

Prof. Dr. Roland Müller

Prof. Dr. Kuno Schedler

Weitere Informationen finden Sie unter: www.icfcg.org
Bei Fragen: Telefon: 071 224 23 72, vr-seminare@unisg.ch

Autorenverzeichnis

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

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

Prof. Dr. Simon Grand
Assistenzprofessor für Strategisches Management, Forschungszentrum Organization Studies

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

Nana Liu
Programme Monitor, Sino-Swiss Management Training Programme

Dr. Matthias Mitterlechner
Projektleiter, Forschungszentrum Organization Studies

Josef Mondl
Vizedirektor IMP-HSG, Managing Director, Sino-Swiss Management Training Programme

Stephan Reinhold
Projektleiter, Forschungszentrum Tourism and Transport

Barbara Riegler
Wiss. Assistentin, 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

Benjamin Stauffer
Programme Manager, Sino-Swiss Management Training Programme

Simone Strauf
Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

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

Manfred Walser
Projektleiter, Forschungszentrum Regional Science

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

Haiming Yang
Programme Administrator, Sino-Swiss Management Training Programme

Dr. Kristina Zumbusch
Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

www.fotolia.com:
Titelbild; S. 2; S. 3; S. 4; S. 10; S. 14; S. 18; S. 24; S. 25; S. 26; S. 27; S. 31

IMP-HSG:
S. 28; 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 2525
Fax +41 71 224 2536
www.imp.unisg.ch

Nächste Ausgabe
erscheint im
Juni 2014
zum Thema
„Bewegung“

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