Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen



IMPacts

Pioniere

IMP*acts* Ausgabe 11 – Juni 2016

Pioniere



Prof. Dr. Thomas Bieger

Pioniere sind gemäss des französischen Wortstammes Wegbereiter. Pioniertruppen bereiten den Weg mit Brücken und Gassen für die Truppen. Pionierpflanzen sind die Grundlage für eine breitere Entwicklung der Flora. Pionierprodukte sind aktiv positionierte neue Leistungen, die den Markt für eine breite Gruppe von Produkten oder sogar ein ganzes Sortiment öffnen. Den Pionieren voraus gehen, mindestens in der militärischen Führung, Trapper oder Erkundungstruppen. Pioniere sind möglicherweise nicht die ersten, aber diejenigen, die der breiteren Masse eine Fortbewegung ermöglichen. Pioniere kommen auch nicht notwendigerweise an einem neuen Ort als erste an, sie ermöglichen aber vielleicht einen neuen, bequemeren oder direkteren Zugang. Der Weg, nicht das Ziel, steht im Vordergrund.

Bei Pionieren in der Wissenschaft steht weniger die einmalige neue Leistung im Vordergrund, dafür würde der Begriff des Erfinders oder Entdeckers besser passen. Es geht vielmehr um die Strukturierung einer neuen Forschungsrichtung beispielsweise durch die Pflege einer bestimmten Methode oder die Ausrichtung auf ein bestimmtes Forschungsobjekt. Sozialwissenschaften sind dadurch geprägt, dass immer wieder gleiche Fragen - Wie soll der Staat seine Finanzen allozieren? Wie müssen neue Produkte positioniert werden? - aufgrund des veränderten Kontextes oder neuer verfügbarer Methoden immer wieder neu beantwortet werden müssen. Pioniere prägen Denkrichtungen, Erkenntnisströme und schlussendlich Menschen als Studierende und Mitforschende.

Das ehemalige Seminar für Fremdenverkehr wurde zum Institut für Tourismus und Verkehr (ITV), dann zum Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT) und feiert dieses Jahr als Institut für Systemisches Management und Public Governance seinen 75. Geburtstag. Es bietet sich deshalb an, den bereiteten Wegen und den Wegbereitern zu gedenken. In einem grösseren Artikel wird deshalb die Entwicklung des Institutes mit den Linien seiner inhaltlichen Entwicklung nachgezeichnet.

Diese Entwicklung wurde im Wesentlichen geprägt durch
- die Entwicklung eines neuen Forschungsgebietes, des Tourismus durch Walter Hunziker
- die heute noch prägende Ausrichtung auf einen Systemansatz in der Forschung durch Hans Ulrich, Managementkybernetik mit Markus Schwaninger und im Tourismus Claude Kaspar und der Regionalforschung Georges Fischer
- die Entwicklung des New Public Management und der Public Governance durch Ernst Buschor

Diese Entwicklungsstränge prägen heute noch unser Institut in seinen vier Kompetenzzentren, in denen
- systemische Tourismus- und Verkehrsforschung
- Public Governance
- systemisches Management
- und integratives Standortmanagement

gepflegt wird.

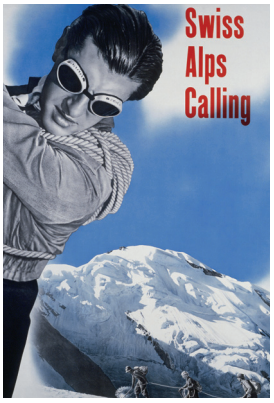
Diese Jubiläumsausgabe des Impacts enthält Beiträge aus allen Themengebieten unserer Tätigkeit, die hoffentlich auch Wege bereiten zu neuen Erkenntnissen und fruchtvollen Anwendungen. Sie ist gleichzeitig die letzte IMPactsausgabe in dieser Form. Ab Herbst erscheint es dann in neuer Form. Lassen Sie sich überraschen.

Prof. Dr. Thomas Bieger
Direktor IMP-HSG

INHALT



4
75 Jahre IMP-HSG



10
Pioniere und ihre Management-Praxis



14
Pioniere des Public Management



18
Pioniere entwickeln Regionen

Editorial 1

Inhalt 2

75 Jahre IMP-HSG 4
Thomas Bieger

Pioniere und ihre Management-Praxis 10
Matthias Mitterlechner, Johannes Rüegg-Stürm, Joachim Koppenberg

Pioniere des Public Management 14
Kuno Schedler

Pioniere entwickeln Regionen 18
Roland Scherer

IMP*actuel* 22
Veranstaltungen und Publikationen

Management und Innovation 24
Marc Krautzberger, Thomas Schumacher

Strategiedesign mit Raumdesign verbinden 25
Dieter Pfister, Christian Laesser, Pietro Beritelli



24
Management und Innovation



26
Workshops als Plattformen für Management-Innovation



28
Mehr Pionierdenken für einen Schweizer Hub



30
Wie Ergebnisse aus europäischen Projekten ihren Weg in die Praxis finden

Workshops als Plattformen für Management-Innovation 26
Daniel Bartl, Simon Grand

Individualisierung von Airline-Leistungen 27
Daniel Bazzi

Mehr Pionierdenken für einen Schweizer Hub 28
Andreas Wittmer

Vertraut die Verwaltung ihren Bürgerinnen und Bürgern? 29
Nadia Hafner

Wie Ergebnisse aus europäischen Projekten ihren Weg in die Praxis finden 30
Daniel Zwicker-Schwarm

Nutzen des Online-Gründungstools StartBiz 31
Emamdeen Fohim, Kristina Zumbusch

Seminarankündigungen 32

Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis 36


SCHWEIZER SKI

75 Jahre IMP-HSG

Thomas Bieger

Das IMP-HSG wurde 1941 als zweites Institut der damaligen Handelshochschule St.Gallen gegründet. Von einem klassischen Brancheninstitut mit funktionalem und methodischem Fokus entwickelte es sich zu einem Kompetenzzentrum für systemisches Management und Governance. Immer noch steht das Bestreben, in Lehre und Forschung einen Beitrag zur Verbesserung des Managements von Standorten im Besonderen und des Managements von komplexen Systemen im Spannungsfeld privater und öffentlicher Aktoren im Allgemeinen zu leisten, im Vordergrund. Die Tätigkeit und der Wandel des Instituts wurden dabei sowohl von wirtschaftshistorischen wie hochschulpolitischen Rahmenbedingungen, vor allem aber auch durch die verantwortlichen Personen geprägt.

Das IMP-HSG wurde 1941 als Seminar für Fremdenverkehr gegründet. Das Gründungsjahr ist aus zwei Perspektiven bemerkenswert: Zum einen war es nach dem 1938 als Schweizerisches Institut für Verwaltungskurse gegründeten Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis (IRP-HSG) das zweite an der Universität St.Gallen gegründete Institut. Die Handelshochschule, die mit der Erlangung des Promotionsrechts 1938 zu einer vollwertigen Universität wurde, schuf damals mit dem Konzept der Institute eine echte Innovation. Anders als an anderen Universitäten waren die Institute der HSG von Anfang an auf Dienstleistungen gegenüber der Praxis, insbesondere Weiterbildung, aber auch angewandte Forschungs- und Gutachtertätigkeit, ausgerichtet. So stand auch das Seminar für Fremdenverkehr unter der Leitung einer Kommission, die zunächst von Rektor Professor Dr. Walter Hug und später vom Generaldirektor der Schweizer Bundesbahnen, Paul Kradolfer, einem Praktiker, geleitet wurde.

«Vom Seminar für Fremdenverkehr (SF) zum Institut für Systemisches Management und Public Governance»

Zum andern war 1941 die Schweiz, wie ganz Europa, mitten im Zweiten Weltkrieg. Sie war im Sommer des Vorjahres von den Achsenmächten umschlossen worden. Die Tourismusindustrie lag damals am Boden resp. musste sich auf einen bescheidenen Binnentourismus, vor allem in Form von Tagestourismus, nicht zuletzt gefördert durch die damals erfundenen Ausflugsbillette der SBB, ausrichten. Viele Hotels im Berggebiet beherbergten auch internierte Offiziere. Dabei hatte sich der Schweizer Tourismus bereits in der Zwischenkriegszeit nie mehr gänzlich erholt. Es konnte nicht mehr an die Boomphase der Belle Epoque vor dem Ersten Weltkrieg angeschlossen werden, die den Bau vieler herausragender Grosshotels oder auch einmaliger Bergbahnen wie die 1912 eröffnete Jungfraubahn sowie die Einführung der Wintersaison, beispielsweise im Engadin und in der Jungfrauregion mit dem Bau der Allmendhubelbahn 1912, ermöglichte. Nach einem kurzen Zwischenhoch in den 20er Jahren folgte die Wirtschaftskrise der 30er Jahre.

In dieser für den Tourismus schwierigen Zwischenkriegszeit wurden verschiedene tourismuspolitische Massnahmen ergriffen, die unter anderem zur Gründung der Schweizer Verkehrszentrale, der heutigen Schweiz Tourismus, oder der Vorgängergesellschaft der Schweizer Gesellschaft für Hotelkredit führten, aber auch zu einem aus heutiger Sicht kurios erscheinenden Instrument: zu einem Hotelbauverbot, um die bestehende Hotellerie vor Konkurrenz zu schützen (vgl. zu Geschichte des Schweizer Tourismus u.a. Bieger, 2010). Anlass zur Gründung des Seminars für Fremdenverkehrs war die Feststellung, dass in der Schweiz die wissenschaftliche Bearbeitung der Probleme des Fremdenverkehrs vernachlässigt wurde und andererseits erwartet wurde, dass der Fremdenverkehr nach Kriegsende wieder stark an Bedeutung gewinnen werde. Die Handelshochschule solle über ein Institut verfügen, welches es bis dahin ermöglicht, dem Fremdenverkehr die notwendigen geeigneten Kräfte zuzuführen[1].

[1] Bericht Walter Hunzikers im Tätigkeitsbericht 1946 des Seminars für Fremdenverkehr an der Handels-Hochschule St. Gallen, S. 1.2.



Lehrkörper und Studenten im Hörsaal der Handels-Hochschule (ca. 1940)

Erster Direktor des Instituts wurde Walter Hunziker, der auch seit 1937 Direktor des Schweizerischen Tourismusverbandes und von 1939 – 1974 der Präsident der Schweizer Reisekasse war. 1950 stiess Professor Dr. Walter Fischer zum Institut, womit Zweck und Name („Seminar für Fremdenverkehr und Verkehrspolitik - SFVP") erweitert wurden. Damit hatte das Institut die Konfiguration, die mehr oder weniger bis Ende der 90er Jahre erhalten blieb: Die beiden eng verbundenen Gebiete Tourismus und Verkehr wurden integriert erforscht, und es wurden für die entsprechenden Branchen Dienstleistungen erbracht sowie Aufgaben in der Lehre und Weiterbildung erfüllt.

Vom Seminar zur internationalen Tourismus- und Verkehrsforschung

Der damalige Leiter, Prof. Dr. Walter Hunziker, war zusammen mit seinem Berner Kollegen Kurt Krapf, dem Leiter des ebenfalls 1941 gegründeten Tourismusinstituts an der Universität Bern, eigentlicher Begründer einer modernen Tourismusforschung. Schon 1942 erarbeiteten sie mit ihrem Buch „Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre" einen theoretischen Rahmen und eine Definition für das Phänomen Tourismus. Dank dieser Arbeiten nahm die Schweiz nach dem Krieg eine führende Rolle in der internationalen Tourismusforschung ein. Hunziker und Krapf folgten bereits einem interdisziplinären Ansatz der Tourismusforschung. Über ihre Funktionen, beispielsweise die Einsitznahme von Prof. Hunziker in der beratenden Kommission für Aussenhandel, beeinflussten sie auch die Schweizer Tourismuspolitik. Der Tourismus konnte in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg in der Schweiz auf eine unzerstörte Infrastruktur aufbauen. Die Schweiz war ein begehrtes Reiseland und über Jahre unter den zehn grössten Tourismusdestinationen der Welt. Bis in die 70er Jahre wurde durch die vom Berner Tourismusforscher Jost Krippendorf (vgl. Krippendorf, 1996) identifizierten Faktoren wie Zunahme des Wohlstands, Zunahme der Mobilität (unter anderem mit dem aufkommenden Autoverkehr) sowie Verstädterung ein starkes Wachstum erreicht. Der Tourismus war für die Schweiz als drittwichtigster „Exportsektor" ein nicht verzichtbarer Devisenbringer. Gesellschaftlich hatte die Branche aufgrund ihrer hohen Wertschöpfung und internationalen Ausstrahlung sowie als dynamischer Wirtschaftszweig eine hohe Anerkennung, und sie zog viele herausragende junge Menschen an. Entsprechend waren die in St.Gallen, aber auch die in Bern angebotenen Studiengänge gut besucht.

1951 wurde von Hunziker und Krapf die Internationale Vereinigung wissenschaftlicher Tourismusexperten (Association International des Experts Scientifique en Tourism AIEST) gegründet. Hunziker war deren langjähriger Präsident. Die Organisation vereinigte in ihrer Blütezeit als erste wissenschaftliche Organisation in ihrem Fachgebiet bis zu 400 Mitglieder aus allen Kontinenten. Das Generalsekretariat ist bis heute im IMP-HSG und damit in der Schweiz erhalten geblieben.



Jubiläum 50 Jahre ITV im Oktober 1991
unten v.l. Claude Kaspar, Hanspeter Schmidhauser

Die Forschung während der Pionierjahre unter der Leitung von Walter Hunziker kann als klassische phänomenologische eklektische Forschung und Branchen-Betriebswirtschaftslehre charakterisiert werden. Es mussten Phänomene wie die Parahotellerie definiert und operationalisiert werden, und es mussten Managementinstrumente wie branchengerechte Rechnungslegungssysteme entwickelt werden. Eine Leitpublikation der damaligen Zeit war deshalb auch das Werk von Walter Hunziker „Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs" (1959).

1969 wurden die bis dahin getrennt geführten und nach aussen auch selbstständig auftretenden Abteilungen Fremdenverkehr (Walter Hunziker, 1941-1969) und Verkehrswirtschaft (Walter Fischer, 1950-1969) nach einer entsprechenden Änderung der Satzung unter einem neuen Direktor, Professor Dr. Claude Kaspar, zusammengeführt. 1971 änderte sich auch der Name in „Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft". Mit Professor Kaspar bekam das Institut nicht nur eine einheitliche Leitung. Während Professor Hunziker noch Titularprofessor und Extraordinarius war, wurde das Institut mit Professor

Kaspar zum ersten Mal auch von einem Ordinarius geleitet und damit institutionell noch stärker innerhalb der Universität verankert.

Kaspar war gleichzeitig Mitglied der betriebswirtschaftlichen und der volkswirtschaftlichen Abteilung. Er nahm den in der Betriebswirtschaftslehre unter Ulrich vorangetriebenen Systemansatz ebenso wie die in der Volkswirtschaftslehre von Nydegger und Fischer beeinflusste moderne Regionalwirtschaftstheorie auf. Die Forschung am Institut bekam damit einen stärkeren interdisziplinären und integrativen Ansatz. In Tourismus und Verkehr wurde ein integrativer Systemansatz angewandt. Dies war auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Tourismuskritik in der Schweiz ein sinnvoller und sogar notwendiger Schritt.

Nachhaltigkeit und systemisches Verständnis im Tourismus

Das starke Wachstum der Nachkriegszeit hatte vor allem in den 70er Jahren auch die negativen Seiten einer touristischen Entwicklung verstärkt sichtbar gemacht. Der Verbrauch und Gebrauch an natürlichen Ressourcen war signifikant, neue touristische Erscheinungsformen wie der Zweitwohnungsbau führten zum Beispiel zu einem sich intensivierenden Flächenverbrauch. Ähnlich entwickelte sich auch der Verkehr rasant. Die Kapazitäten mussten ausgebaut werden. Auch hier ergab sich eine zunehmend kritische Haltung, insbesondere gegenüber dem in den 70er und 80er Jahren stark wachsenden Automobilverkehr. Entsprechend wurden auf eidgenössischer, kantonaler und Gemeindeebene integrative neue Planungsansätze verfolgt. Beispielsweise wurden regionale Tourismusleitbilder entwickelt, oder es wurde auf eidgenössischer Ebene ein Gesamtverkehrskonzept erarbeitet. All diese Arbeiten profitierten vom integrativen systemischen Verständnis, das am Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft gepflegt wurde. Das systemische Verständnis wurde auch eine wesentliche Grundlage der am Institut weiterentwickelten Allgemeinen Tourismuslehre (Kaspar, 1996).

In den 70er und 80er Jahren erfolgte eine zusätzliche Orientierung des Instituts in Richtung Marketing und Marktforschung, die durch das Direktionsmitglied Prof. Dr. Hanspeter Schmidhauser getragen wurde.[2] Mit dem Reisemarkt Schweiz wurde ein noch heute bestehendes, in seiner Tiefe und Breite einmaliges Marktforschungsinstrument für den Schweizer Tourismus geschaffen. Hintergrund dieser Entwicklung war die zunehmende internationale Konkurrenz des Schweizer Tourismus. Auch die umliegenden europäischen Länder hatten in der Zwischenzeit ihre Infrastrukturen ausgebaut, und der immer mehr aufkommende internationale und später interkontinentale Luftverkehr machte auch alternative Tourismusformen und Destinationen leicht erreichbar. 1991 änderte das Institut den Namen in „Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft (ITV-HSG)“, da der Begriff „Fremdenverkehr“ immer weniger gebräuchlich war.

Insgesamt war die gesamte Phase von 1969 bis 1997 gezeichnet durch ein immer noch bestehendes, wenn teilweise in der Endphase auch abgeschwächtes Wachstum des Tourismus, das begleitet war durch eine kritischere Haltung. Der Schweizer Tourismus war innerhalb des Landes und international anerkannt. Für die Tourismusausbildung bestanden auf höherer Stufe einzig die Angebote der beiden Universitäten Bern und St.Gallen. Dieses Angebot wurde zunehmend durch die Ende der 80er Jahre entstandenen Fachschulen für Tourismus ergänzt. Aufgrund seines Erfolgs und der erarbeiteten Expertise erhielt das Institut bzw. sein Leiter auch wichtige internationale Mandate, beispielsweise im Rahmen der Osthilfe nach dem Ende des kalten Krieges. Im Rahmen derselben wurde ein umfangreiches Programm für die Förderung des touristischen Aufbaus in Osteuropa im Auftrag des Bundes betrieben.

1997 erfolgte nicht nur mit der Emeritierung von Prof. Dr. Claude Kaspar ein Wechsel in der Leitung auf Prof. Dr. Thomas Bieger und Prof. Dr. Christian Laesser. Es zeichnete sich in verschiedener Hinsicht ein eigentlicher Strukturwandel ab. Dieser betraf die Tourismusbranche selbst. Mit dem Wegfall des Eisernen Vorhangs eröffneten sich neue touristische Zielgebiete, und es ergab sich damit eine erhebliche neue Konkurrenz. Mit dem Fortschritt in der Luftfahrt wurden interkontinentale Destinationen, vor allem auch die Warmwasser-Destinationen im Winter, rasch und günstig erreichbar. Mit dem Aufkommen des Internets veränderte sich die gesamte touristische Dienstleistungskette, was grosse Herausforderungen für die klassischen Reisevermittler wie Reisebüros und Touroperators brachte.



ITV wird neu IDT (1998)
v.l. Kuno Schedler, Alain Thierstein, Claude Kaspar, Thomas Bieger

[2] Siehe Tätigkeitsbericht des IFV-HSG 1985, S. 3.

Auch universitätspolitisch stand ein grosser Strukturwandel an. In einer ersten Phase wurde Ende der 90er Jahre in der Schweiz das System der Fachhochschulen eingeführt. Wie im Ausland, beschäftigten sich in der Folge auch in der Schweiz Fachhochschulen erfolgreich mit Fragen des Tourismus. Tourismus wurde als Schwerpunktgebiet mit eigenem Institut und Lehrgängen in der Fachhochschule Südostschweiz mit Standort Chur, in der Fachhochschule Zentralschweiz in Luzern sowie in der Westschweiz in Sierre angeboten. Die Ecole Hotelière Lausanne wurde ebenfalls zu einer Fachhochschule und baute ihre Forschung markant aus. In einer zweiten Phase um den Milleniumswechsel erfolgte dann eine zielgerichtete Einführung des Bologna-Systems über den ganzen Hochschulbereich.

Destinationsmanagement an der Schnittstelle zu Regionalwirtschaft und Public Management

Aufgrund dieses zweifachen Wandels, einerseits des Forschungs- und Untersuchungsobjektes des Institutes, Tourismus und Verkehr, andererseits aufgrund der Umstrukturierungen im Hochschulbereich, musste auch die Positionierung des damaligen ITV-HSG überdacht werden. Aufbauen konnte das neue Leitungsteam dabei auf einer soliden Verankerung des Instituts in der Schweizer und internationalen Tourismus- und Verkehrsforschung. Namhafte Nationalfonds-Projekte, beispielsweise zum Güterverkehr, wurden abgewickelt, und die unter Prof. Dr. Claude Kaspar erarbeiteten Lehrbücher zu Tourismusmanagement, Tourismuslehre oder auch Verkehrswissenschaft waren auch in den Höheren Fachschulen Standardlehrbücher. Die in Forschung und Lehre gepflegten methodischen und theoretischen Grundlagen der Systemtheorie, wie auch der Marktforschung, erlaubten eine solide fachliche Weiterentwicklung.

Immer mehr zeigte sich, dass das moderne Destinationsmanagement als Teil eines integrierten Standortmanagements verstanden und weiterentwickelt werden muss. Tourismus ist neben der Pflege und Ansiedlung unternehmerischer Wertschöpfungstätigkeit (klassische Wirtschaftsförderung) und Attraktivierung als Wohnort zusammen mit Einwohnermarketing (moderne Residential Economics) als eine der drei Säulen der strategischen Entwicklung von Standorten mit grossem Synergiepotential auch auf die anderen zwei Bereiche zu verstehen. Der Tourismus hat so an wirtschaftlich hochentwickelten Standorten, vor allem durch seine Netzwerkfunktion und Bedeutung innerhalb des integrierten Standortmanagements, seinen besonderen Wert. Damit wurden die Brücken zur modernen cluster- und milieuorientierten Regionalwirtschaft immer wichtiger.
Gleichzeitig zeigte sich im Bereich des Verkehrs die immer grössere Bedeutung des Staates, nicht nur in der Entwicklung von Verkehrsinfrastruktur-Netzwerken, sondern auch im Betrieb derselben. Nicht nur Eisenbahn oder Post, sondern auch immer mehr regionale Verkehrsbetriebe oder touristische Spezialtransportanlagen, in einzelnen Ländern sogar der Luftverkehr, folgten der Logik eines öffentlichen Betriebs. Damit wurden die Brücken im Bereich Verkehrswirtschaft zum Public Management immer wichtiger.

Es war deshalb für das Institut eine grosse Chance, dass 1999 der Lehrstuhl für Public Management mit Professor Dr. Kuno Schedler aus dem Institut für Finanzwirtschaft- und Finanzwissenschaft sowie der Lehrstuhl von Professor Dr. Georg Fischer mit Dr. Alain Thierstein und Dr. Roland Scherer, dem heutigen Leiter des Bereichs für Regionalwirtschaft, aus dem damaligen Schweizerischen Institut für Aussenhandel, Struktur- und Regionalwirtschaft (SIASR) integriert werden konnten. Das ITF-HSG wurde damit zum IDT-HSG, zum Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Mit seinen drei Kompetenzzentren Tourismus und Verkehr, Public Management und Regionalwirtschaft konnte es alle Fragestellungen der Standortentwicklung integriert bearbeiten. Es war damit in der Forschung mit einem systemischen Ansatz breit abgestützt und konnte im Bereich der Dienstleistungen alle Fragestellungen, die klassischerweise innerhalb einer Volkswirtschaftsdirektion auf kantonaler oder nationaler Stufe bearbeitet werden, abdecken. "Total Location Care" war das Motto und der Inhalt, in dem sich das gesamte Institut wiederfand. Neue Themen wie die Schulung von Verwaltungsräten für öffentliche Unternehmen wie auch Verkehrsunternehmen oder Projekte im Rahmen nationaler Forschungsprogramme zu nachhaltiger Standortentwicklung konnten durch Kooperationen zwischen den Kompetenzfeldern mit grossem Gewinn bearbeitet werden.

Die Tourismusentwicklung selbst wurde aufgrund der sich abzeichnenden neuen Funktionsteilung zwischen Fachhochschulen und Universitäten ebenfalls neu konfiguriert. Die klassische Branchenausbildung wurde immer mehr von Fachhochschulen übernommen. Die Vertiefung Richtung Tourismus, die durchgehend gute und Ende der 90er/ Anfang der 2000er Jahre sogar steigende Studierendenzahlen aufwies, brachte immer weniger Fach- und Führungskräfte für die Branche hervor. HSG-Absolventinnen und -Absolventen orientierten sich im breiten Arbeitsmarkt, der ihnen offenstand. Die Tourismusforschung musste sich entsprechend disziplinär orientieren. Dazu wurde insbesondere unter Leitung von Prof. Dr. Christian Laesser ein Kompetenzbereich Marktforschungs- und Dienstleistungsmanagement aufgebaut. Tourismus wurde so in Forschung und Lehre Teil des „Marketing-Departments“ der HSG und des Masters für Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement. Ein zweiter wichtiger Bereich, das

Destinationsmanagement, wurde unter Prof. Dr. Pietro Beritelli entwickelt. Dieser Bereich lehnt sich stark an die Forschung um das St.Galler Managementmodell mit seinem integrativen, systembasierten Ansatz an. Eine ähnliche Entwicklung zeichnete sich auch im Bereich Public Management ab. Klassische Ausbildungen in Public Management wurden auch von Fachhochschulen geboten. Forschung auf universitärer Ebene konzentrierte sich auf neue Phänomene mit meist systemischem Hintergrund. Entsprechend wurden auch die Forschungsgebiete des Instituts systemorientiert weiterentwickelt. Beispielsweise profitierte die von Prof. Dr. Thomas Bieger weiterentwickelte Tourismuslehre (vgl. Bieger, 2010) wesentlich von der Forschung zu ereignisbezogenen und mehrdimensionalen Systemen aus dem Bereich von Prof. Dr. Rüegg-Stürm.



Die Direktion
v.l. Thomas Bieger, Roland Scherer, Kuno Schedler, Christian Laesser, Johannes Rüegg-Stürm

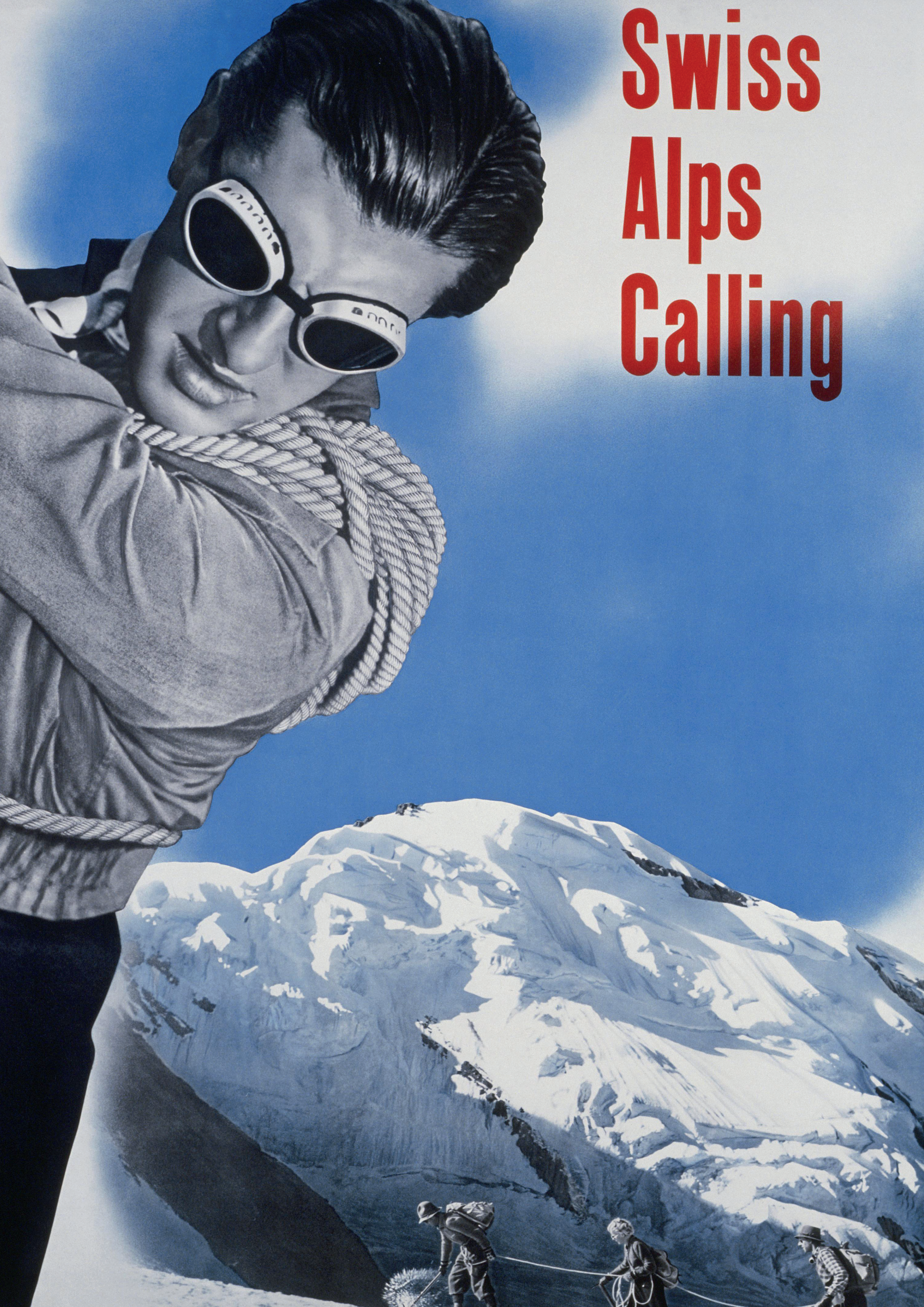
IMP-HSG mit vier Forschungszentren und neuen Forschungsfeldern

Entsprechend war es eine grosse Chance, dass 2010 der Lehrstuhl für Organization Studies mit Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm ebenfalls zum Institut stiess. Mit jetzt vier Forschungszentren nannte sich das Institut neu Institut für Systemisches Management und Public Governance. Damit wird die die verschiedenen Forschungszentren einende methodische und theoretische Grundlage, der systemische Ansatz und die Orientierung an der Gestaltung von Organisationen im Schnittpunkt zwischen öffentlicher und privater Steuerung, betont. Neue spannende Forschungsthemen zwischen den Forschungszentren ergaben sich beispielsweise bei akteur-zentrierten Netzwerken, die in Tourismus- bzw. Destinationsmanagement und Regionalwirtschaft von Interesse sind, und Healthcare Management, das ein immer wichtigerer Bestandteil auch von touristischen Angeboten an Standorten wird und sich an verschiedenen Rationalitäten orientiert, was gerade auch im Spannungsfeld zwischen öffentlicher Verwaltung und privaten Unternehmen herausfordernde Besonderheiten aufweist.

Die Entwicklung des ehemaligen Seminars für Fremdenverkehr zum heutigen Institut für Systemisches Management und Public Governance ist in verschiedener Hinsicht spannend. So zeigt sie die Entwicklung eines typischen Brancheninstituts zu einem disziplinär orientierten Institut als Reaktion auf Veränderungen des Forschungsobjekts und der hochschulpolitischen Rahmenbedingungen. Auch zeigt sie, wie innovativ neue Forschungsfelder durch einen integrativen Ansatz erschlossen werden konnten – Forschungsfelder, die an den Randbereichen der klassischen Disziplinen wie Management oder Strategietheorie, Marketing oder klassischer Regionalwirtschaft liegen. Insgesamt zeigt sich aber auch, dass die Entwicklung eines Instituts wesentlich durch die verantwortlichen Personen, die Lehrstuhlinhaber bzw. Verantwortlichen für Forschungszentren geprägt wird. Ihre Forschungsinteressen, vor allem ihre Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen sowie vertrauensvolle langfristige Kooperationen einzugehen, sind Grundlagen für die Entwicklung jeder Wissens- und Expertenorganisation.

Quellen

Bieger, T. (2010). Tourismuslehre - Ein Grundriss: UTB GmbH.
Kaspar, C. (1996). St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft. Reihe Tourismus. 5. überarbeitete und ergänzte Auflage. Bern : Haupt.
Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre: Polygraphischer Verlag.
Krippendorf, J. (1996). Die Ferienmenschen: für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen: Zytglogge.
Schwabach Thomas, Institut für Systemisches Management und Public Governance, unveröffentlichte Zusammenstellung des Universitätsarchives der HSG 2015.


Swiss
Alps
Calling

Pioniere und ihre Management-Praxis

Matthias Mitterlechner, Johannes Rüegg-Stürm, Joachim Koppenberg

In diesem Beitrag schlagen wir vor, dass sich Pionierorganisationen weder über visionäre Eigenschaften ihrer „Leader" noch über bestimmte organisationale Strukturmerkmale definieren, sondern über eine innovationsförderliche Management-Praxis. Wir illustrieren drei Aspekte der spezifischen Management-Praxis von Pionieren anhand eines Beispiels aus dem Schweizerischen Gesundheitswesen.

Den Mutigen gehört die Welt. Pioniere arbeiten an der Grenze des Wissens und machen neue Technologien fruchtbar. Sie entwickeln neue Angebote und Dienstleistungen, ohne zu wissen, ob es dafür einen Markt gibt. Sie verbessern Lebensbedingungen durch Lösungen, an die vorher noch niemand gedacht hat. Ein Beispiel dafür ist die Firma IKEA, die mit der Vision, für viele Menschen eine gleichermassen schöne, funktionale und günstige Wohnumgebung zu schaffen, aus dem Nichts die Möbelbranche auf den Kopf gestellt hat. Andere Pioniere – wie beispielsweise Apple – schaffen es immer wieder, sich im Kontext ihrer *etablierten Strukturen* neu zu erfinden, und den Markt – wie zum Beispiel den Mobilfunkmarkt – mit Pionierleistungen zu überraschen. In diesem Beitrag fokussieren wir auf diese zweite Art von Pionieren und gehen anhand eines Fallbeispiels aus dem Gesundheitswesen der Frage nach, wie *gewachsene Organisationen* zu Pionieren werden und worin *Pionierleistungen begründet* sind.

Die Forschung bietet zwei Antworten auf diese Frage. In der Forschungstradition zu „Strategic Leadership" sind es vor allem die *visionären Handlungen* bestimmter Personen, meist der Führungsverantwortlichen an der Spitze, die Organisationen zu Pionieren machen. Andere Autoren sind skeptischer. Sie verweisen auf die gewachsenen *Strukturen von Organisationen*, welche die Handlungsfreiheit einzelner Manager deutlich einschränken (z. B. Noda & Bower, 1996). In diesem Beitrag nehmen wir eine Position zwischen diesen beiden Polen ein. In Anlehnung an den Soziologen Anthony Giddens (1984) gehen wir davon aus, dass Handlungen und Strukturen in einem *rekursiven Verhältnis* stehen. Damit ist einerseits gemeint, dass Strukturen als ermöglichendes und gestaltendes Moment auf kooperatives Handeln einwirken. Handlungen finden niemals in einem strukturfreien Raum statt, Management-Verantwortliche geniessen nie vollständige Autonomie. Anderseits wirken wiederholt ähnliche und kooperativ vollzogene Handlungen in Form von sozialen Praktiken auf diese Strukturen zurück, wodurch diese teils bestätigt, teils verändert werden. Aus dem rekursiven Zusammenspiel von Handlungen und Strukturen ergibt sich im Zeitablauf ein Strukturierungsprozess. Stabilisierung und Veränderung sind gleichermassen möglich, weil Akteure in der Lage sind, Strukturierungsprozesse (bzw. im Fall von Organisationen: Wertschöpfungsprozesse) zu reflektieren und auf diese gestaltend Einfluss zu nehmen (Giddens, 1984). Allerdings können Interventionen in komplexen, non-trivialen Systemen stets zu unbeabsichtigten Wirkungen führen (Rüegg-Stürm & Grand, 2015).

Pioniere und ihre Management-Praxis

Die fortlaufende Reflexion organisationaler Wertschöpfungsprozesse ist eine Kernaufgabe von Management. In Anlehnung an das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm & Grand, 2015) verstehen wir Management als eine *reflexive Gestaltungspraxis*. Management schafft die Voraussetzungen für eine fortlaufende gemeinschaftliche Reflexion organisationaler Wertschöpfungsprozesse und übersetzt daraus resultierende Erkenntnisse in konkrete Interventionen. Der Begriff „Praxis" beschreibt dabei nicht individuelle Tätigkeiten einzelner Manager, sondern eine vielfältige, arbeitsteilige und gemeinschaftlich aufeinander bezogene kommunikative Tätigkeit, die durch *Manager-Communities* erbracht wird.

«Die fortlaufende Reflexion organisationaler Strukturierungsprozesse ist eine Kernaufgabe von Management.»

Zentraler Bezugspunkt von Management bildet das Zusammenspiel zwischen den Wertschöpfungsprozessen einer Organisation und ihrer existenzrelevanten Umwelt. Management beschreibt jene Praxis, in der Umwelt und Wertschöpfung in ihrer jeweiligen Entwicklungsdynamik aufeinander bezogen und dabei kritisch in den Blick genommen werden. Auf der Grundlage dieser theoretischen Annahmen schlagen wir vor, Pioniere über ihre spezifische Management-Praxis zu definieren. Drei Aspekte treten dabei hervor.

Erstens schaffen Pioniere gezielt *Management-Plattformen*. Management-Plattformen sind kommunikative Reflexionsräume, die es Pionieren ermöglichen, zu sich selbst radikal auf Distanz zu gehen, die Kontingenz der eigenen Wertschöpfung in den Blick zu bekommen, und dadurch Vorstellungskraft für Neues zu entwickeln. Typische Management-Plattformen sind Klausuren, Projektteams oder spezielle Workshop-Formate.

Pioniere belassen es aber nicht bei abstrakter Reflexion. Sie haben zweitens Routine, neue *Handlungsoptionen in konkrete Initiativen zu* überführen und diese im Sinn kontrollierter Experimente auf ihre Umsetzbarkeit und Marktfähigkeit zu testen. Pioniere zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Entwicklungsinitiativen auf eine überschaubare Anzahl reduzieren, sie vor überzogenen Erwartungen absichern und die Umsetzungsarbeit revisionsfreundlich gestalten.

Gelungene Experimente einzelner Manager-Communities führen noch nicht zwangsläufig zu Veränderungen der organisationalen Wertschöpfung. Pioniere verstehen es daher drittens, den Wirkungshorizont neuer Handlungsoptionen wirkungsvoll zu *skalieren.* Dafür mobilisieren sie *Praktiken des Kollektivierens*, wodurch sie neue Opportunitäten in ihrer Organisation und ihrer Umwelt verankern. Beispielsweise ist ein aus Sicht der Produktentwicklung vielversprechendes neues Produkt erst dann kollektiviert, wenn auch der Verkauf das Potenzial erkennt und das Produkt in seine Angebotspalette einbaut.

Im Folgenden illustrieren wir diese drei Aspekte der spezifischen Management-Praxis von Pionieren anhand eines Beispiels aus dem Schweizerischen Gesundheitswesen.

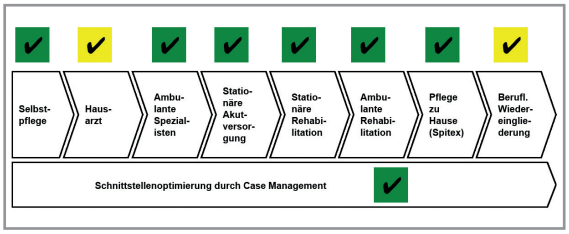
Eine Pionierleistung im Unterengadin

Die *Gesundheitsversorgung in der Spitalregion Unterengadin gilt als eine Pionierleistung* in der Schweiz. Im Unterengadin begann die regionale *Manager-Community* ab dem Jahr 2000, die Strukturen der regionalen Gesundheitsversorgung reflexiv zu entwickeln. Die Manager-Community bestand aus Vertretern der wichtigsten Gesundheitsorganisationen aus der Region. Dazu zählten im Kern die Direktoren und Verwaltungsratspräsidenten des Regionalspitals, der Spitex, des Thermalbads und des stationären Pflegeheims. Hinzu kamen auf politischer Ebene die Mitglieder des Regionalrats, der aus den 12 Gemeindepräsidenten der Talschaft bestand.

Anfang der 2000er-Jahre waren die Strukturen der regionalen Gesundheitsversorgung stark fragmentiert. Dies bekamen unter anderem ältere Patientinnen und Patienten mit komplexen Pflege- und Therapiebedürfnissen zu spüren. Beim Spitalaustritt wurden sie bei ihren Entscheidungen zur weiteren Behandlung kaum unterstützt. Es war ihnen und ihren Angehörigen häufig selbst überlassen, ob sie nach dem Austritt in ein Pflegezentrum eintreten, Spitex-Unterstützung beantragen oder keine weitere Hilfe beanspruchen sollten.

Heute haben sich die Strukturen der Gesundheitsversorgung völlig verändert. Die verschiedenen Gesundheitsorganisationen arbeiten zusammen. Das Spital, der Rettungsdienst, die Spitex, ein Pflegeheim, drei Pflegewohngruppen, eine Rehaklinik und das regionale Thermalbad kooperieren unter dem Dach des „Center da sandà Engiadina Bassa“ (Gesundheitszentrum Unterengadin). Vormals separat geführte Stabsdienste wie Personal, Finanzen, Technik/Unterhalt oder IT wurden zusammengeführt, um die Qualität der Dienstleistungen zu erhöhen und Kosten zu senken. Das Gesundheitszentrum arbeitet systematisch mit Organisationen des sozialen Sektors wie beispielsweise der Pro Senectute oder dem regionalen Sozialdienst zusammen.

Verlassen Patientinnen und Patienten mit komplexen Bedürfnissen das Spital, werden sie und ihre Angehörigen von einer Beratungsstelle bei ihren Behandlungsentscheidungen unterstützt. Die Beratungsstelle koordiniert die Betroffenen mit sämtlichen Organisationen im Netzwerk und stellt aus einem Fächer unterschiedlicher Angebote die optimale, individuelle Lösung für jeden einzelnen zusammen (siehe Abbildung).



Transsektorale, inter-organisationale Dienstleistungskoordination durch Case Management (Quelle: Gesundheitszentrum Unterengadin in Anlehnung an Baumberger, 2001)

Die koordinierte Betreuung verbessert die Lebensqualität der Menschen in der Region und entlastet auf der Basis des Leitgedankens „ambulant vor stationär“ das stationäre Pflegeangebot.

Dieser strukturelle Wandel der regionalen Gesundheitsversorgung ging mit weitreichenden Veränderungen der Management-Praxis der regionalen Manager-Community einher.

Schaffen neuer Management-Plattformen

Zu Beginn der 2000er-Jahre waren die Beziehungen zwischen den Organisationen des regionalen Gesund-

heits- und Sozialwesens von wenig Austausch und Vertrauen geprägt. Beispielsweise gab es zu dieser Zeit keine Management-Plattformen, um die Strukturen der regionalen Gesundheitsversorgung organisationsübergreifend zu reflektieren.
Diese Situation änderte sich, als sich die regionale Manager-Community zwischen 2002 und 2006 in sogenannten „Pflegekommissionen" zu vernetzen begann. Die Pflegekommissionen waren inter-organisationale, transsektorale Projektteams, die aus einem Vertreter des Regionalrats und den Präsidenten und Direktoren des Regionalspitals, der Spitex, des Thermalbads und des stationären Pflegezentrums bestanden. Die Pflegekommissionen ermöglichten es der Manager-Community erstmals, über Bruchstellen der regionalen Versorgung, über steigenden finanziellen Druck sowie über für einzelne Anbieter existenzbedrohende Umweltveränderungen gemeinsam nachzudenken und dadurch eine Vorstellungskraft für mögliche Vorteile neuer Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.
Die letzte Pflegekommission wurde mit der formellen Gründung des Gesundheitszentrums im Januar 2007 aufgelöst und in zahlreiche neue Management-Plattformen wie beispielsweise eine organisationsübergreifende Vorstands- und Geschäftsleitungssitzung überführt. Hinzu kam ab diesem Zeitpunkt eine robuste Projektmanagement-Architektur, mit der die Manager-Community die aus der Kooperationsidee abgeleiteten Umsetzungsinitiativen eng begleitete.

Von der Vision zur Realität: Experimentelle Gestaltung der Umsetzungsarbeiten

Auf die formelle Gründung des Gesundheitszentrums im Januar 2007 folgten konkrete Umsetzungsarbeiten. Dabei war es für die Manager-Community wichtig, in kleinen Schritten vorzugehen und eine Vielzahl von Integrationsprojekten zeitlich zu priorisieren. Dadurch sollte eine Überforderung des neuen Netzwerks vermieden werden. So entschied die Manager-Community, in den ersten beiden Jahren nur die Stabsdienste zusammenzuführen und die Integration der Bereiche mit direktem Patientenkontakt erst in einer zweiten Phase in Angriff zu nehmen. Um die Integration vor überzogenen Erwartungen seitens der Politik, der Bevölkerung und der Mitarbeitenden zu schützen, wurde die erste Phase explizit als „Pilot" kommuniziert. Die Umsetzung der einzelnen Initiativen gestaltete sich dabei als „Trial-and-Error"-Prozess. Beispielsweise musste die zentrale IT-Plattform mehrere Male adaptiert werden, da erst im Zeitablauf ersichtlich wurde, wie tief die Zusammenarbeit tatsächlich gehen würde.

Kollektivierung der Zusammenarbeit

Praktiken des Kollektivierens halfen, die entstehende Kooperation zwischen den beteiligten Organisationen, der Politik und der regionalen Bevölkerung solide abzustützen. Für die Mitarbeitenden wurde beispielsweise eine organisationsübergreifende Bereichsleitersitzung eingeführt, in der Management-Verantwortliche über die Integration informiert wurden und ihre Rückmeldungen zum Prozess einbringen konnten. Anstelle einer heute typischen Arbeitsgruppe „Austrittsmanagament" im Spital wurde eine transsektorale Arbeitsgruppe „Versorgungsmanagement" im Gesundheitszentrum eingerichtet, die alle Übergänge und Schnittstellenprozesse von Wellness bis Palliativmedizin analysierte und optimierte. Für die regionalen Politiker im Stiftungsrat des Gesundheitszentrums war es wichtig, transparent über die Kooperation und ihre Ergebnisse informiert zu werden. Dafür entwickelte die Geschäftsleitung eigens die sogenannten „gelben Bibeln" – Ringbücher mit einem gelben Deckblatt. Die gelben Bibeln fassten alle relevanten Informationen über die abgelaufene Periode kompakt zusammen und wurden rechtzeitig vor der nächsten Sitzung verschickt. Die Bevölkerung wurde unter anderem durch Artikel im regionalen Tourismus-Magazin „Allegra" und regelmässige „Tage der offenen Türe" über die Leistungen ihres neuen Gesundheitszentrums informiert.

Fazit

Pioniere werden in unserer Gesellschaft für ihren innovativen Geist bewundert. In diesem Beitrag zeigen wir, dass sich Pionierorganisationen weder über visionäre Eigenschaften ihrer „Leader" noch über bestimmte organisationale Strukturmerkmale definieren, sondern über eine innovationsförderliche Management-Praxis. Eine solche Praxis ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet. Erstens ermöglicht es die gezielte Formierung neuer Manager-Communities in Verbindung mit dem Aufbau neuartiger Management-Plattformen zu sich selbst regelmässig radikal auf Distanz zu gehen und dadurch Vorstellungskraft für Neues zu entwickeln. Zweitens erlauben es diese Manager-Communities und Management-Plattformen, attraktive Opportunitäten in ausgewählten Entwicklungsinitiativen zu konkretisieren, und diese experimentell und revisionsfreundlich auf ihre Umsetzbarkeit zu testen. Und schliesslich bilden diese Manager-Communities und Management-Plattformen eine zentrale Voraussetzung, um neue Ideen und Initiativen auf breiter Basis zu skalieren, zu verankern und die hierzu erforderliche Unterstützung in ihren Organisationen und ihren relevanten Umfeldern zu mobilisieren.

Literatur

Giddens, A. (1984): The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press.
Noda, T. & Bower, J. L. (1996): Strategy making as iterated processes of resource allocation. Strategic Management Journal, 17 (Special Issue): 159-192.
Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2015): Das St. Galler Management-Modell. Bern: Haupt.


650 JAHRE EIDGENOSSENSCHAFT 1291–1941
Gang, lueg d'Heimet a!

Pioniere des Public Management

Kuno Schedler

Pioniere dringen in bislang unbekanntes Terrain vor und machen es für die Allgemeinheit urbar. Das Public Management selbst ist ein Resultat herausragender Pionierleistungen – es war bis in den Siebziger Jahren „terra incognita" in der Schweiz. Innerhalb des Public Management sind es vor allem die Rechnungslegung, die Wirkungsorientierung und heute vermehrt die Digitalisierung, die von Pionieren nutzbar gemacht werden.

Das Public Management ist in der Schweiz eine noch junge Disziplin. Vielfach wird sie fälschlicherweise mit dem „New Public Management" gleichgesetzt, was einer Verkürzung der Perspektive gleichkommt. Das New Public Management (NPM) ist ein Reformmodell und hat zwar die Verbreitung des Public Management als Disziplin unterstützt, aber es ist als Forschungsthema vergänglich. Das NPM ist längst aus der Pionierphase herausgetreten und befindet sich – wo es eingeführt wurde – in einem hohen Reifegrad der praktischen Implementierung. Im wohlbekannten Vier-Zimmer-Modell der Veränderung hat es das Zimmer der Verleugnung durchschritten, in dem Widerstand, Verachtung und Fassungslosigkeit dem NPM entgegen brannten und das Festhalten am Alten die strategischen Reaktionen vieler Akteure bestimmte. Hier wurde beispielsweise der „ökonomische Imperialismus" gebrandmarkt, der mit dem NPM Einzug halte. Ebenso hat es das Zimmer des Chaos und der Verwirrung durchschritten, in dem die Akteure typischerweise lernen müssen, das Alte loszulassen, und in dem Frustration, Angst und Wehmut die emotionale Befindlichkeit dominieren. Hier wurden die guten alten Zeiten beschworen, in denen finanzielle Aspekte nicht hatten berücksichtigt werden müssen, wenn Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung anstanden. Dass die massive Unzufriedenheit mit den grobschlächtigen Sparprogrammen der 80er Jahre in der Schweiz zu eben diesem NPM geführt hatte, wurde ausgeblendet. Heute befindet sich das NPM im Zimmer der Erneuerung, in der die Lust am Experiment und die Chance auf Verbesserung bestehender Schwächen dominieren – das aber nicht vor Rückschlägen und neuen Frustrationen gefeit ist. Vielerorts wurde das NPM lokal angepasst, so etwa im Kanton Schwyz, der eine Form von „WoV light" praktiziert. Dennoch wird das New Public Management immer mehr zu einem „Normalen Public Management", und viele neu eintretende Akteure in Politik und Verwaltung kennen nur noch dieses Modell.

«Die Schweiz gilt als ein Land mit grosser Pfadabhängigkeit.»

Ein Blick zurück

Das Jubiläum des Instituts für Systemisches Management und Public Governance ist Anlass, einen Blick zurück zu werfen. Obwohl nämlich die Bezeichnung „Public Management" in der Schweiz erst in den neunziger Jahren Eingang fand, hat die betriebswirtschaftliche Betrachtung öffentlicher Verwaltungen eine längere Tradition. Die frühe Phase der Verwaltungswissenschaft ist - zumindest in der Deutschschweiz - stark von der juristischen Diskussion in Deutschland geprägt. Frühe Studien (so etwa Nievergelt aus dem Jahr 1916) befassen sich vorwiegend mit dem Beamtentum. Verwaltungswissenschaft ist de facto Rechtswissenschaft, und organisatorisch-betriebliche Fragen werden mit der juristischen Brille diskutiert.

Nach dem zweiten Weltkrieg wird die „Schweizerische Studiengesellschaft für die rationelle Verwaltung" gegründet, die ab 1946 in zweijährigen Rhythmen Tagungen zu Themen abhält, die wir heute als Public Management bezeichnen würden. Ebenfalls in die gleiche Periode fallen erste Publikationen der Handelshochschule St. Gallen (heute die Universität St. Gallen), die 1938 ein (allerdings juristisch fokussiertes) «Schweizerisches Institut für Verwaltungskurse» gründet und sich schon früh mit dem Thema Verwaltungsreform beschäftigt.

Auffällig ist die immer wieder aufflackernde Diskussion um ein modernes *Rechnungswesen* für die öffentliche Ver-

waltung. Schon im Jahr 1945 wird beispielsweise eine Annäherung des öffentlichen Rechnungswesens an die Praxis der Privatwirtschaft gefordert - zu einem Zeitpunkt, als die Schweiz noch durch eine verwirrende Heterogenität der Rechnungslegung der Kantone und Gemeinden geprägt ist. Es dauert dann allerdings bis in die 70er Jahre, bis in der Schweiz unter der Leitung von Ernst Buschor ein Modell für eine Rechnungslegung entwickelt und empfohlen wird, das heute als ‹accrual accounting› gilt: Eine Rechnungslegung, die nicht nur die Finanzströme, sondern vor allem die Verpflichtungen und Guthaben periodengerecht erfasst. Später wird das Rechnungswesen weiter verfeinert und auf die Informationsbedürfnisse des Public Management abgestimmt und an die International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) angelehnt. Allerdings ist kritisch anzufügen, dass diese Umstellung zumindest kurzfristig kaum nachhaltige Wirkung erzielt hat, insbesondere in der Nutzung der Finanzinformationen durch die Politik. Weiter gehende Vorschläge, die durchaus wichtig wären, wie etwa die Darstellung von Gewährleistungsrisiken im Anhang, scheinen die Aufnahmekapazität für Neues weiterhin zu überfordern.

In den siebziger Jahren wird der Ruf nach einer eigentlichen Verwaltungswissenschaftlichen Hochschule für die Schweiz lauter. So führt beispielsweise der Basler Ökonomieprofessor Pius Bischofberger in einem Aufsatz über den Stand der Verwaltungswissenschaften in der Schweiz an, es fehle eine Disziplin für öffentliche Verwaltung, die ähnlich der privaten Betriebswirtschaft wirke. Die Folge sei, dass in betrieblichen Fragen immer wieder auf Erkenntnisse aus einer Disziplin gegriffen werden müsse, die für die Situation der öffentlichen Verwaltung nur beschränkt geeignet sei. Dies ist im Übrigen ein Phänomen, das wir auch heute noch beobachten: Die wirklich tragenden Innovationsschübe im Verwaltungsmanagement werden in aller Regel durch Entwicklungen in der Privatwirtschaft angestossen. Dies gilt nicht nur für die Rechnungslegung, sondern auch für Ansätze des Qualitätsmanagements, der Prozessoptimierung, der Digitalisierung bestehender Leistungsprozesse (E-Government) und heute für die verhaltenswissenschaftliche Betrachtung der Leistungserbringung der Verwaltung. Dennoch ist spannend, dass viele stark beachtete Organisations- und Managementstudien mit Fällen aus dem öffentlichen Sektor durchgeführt werden. Herbert Simon tat dies ebenso wie Henry Mintzberg, Martha Feldman oder Karl Weick. Öffentliche Organisationen sind aufgrund ihrer Komplexität eben doch spannender als privatwirtschaftliche.

Dem Ruf nach mehr Fokus auf öffentliche Organisationen folgend, wird 1981 das *Institut des Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP)* in Lausanne gegründet, das sich in seiner Forschung jedoch stark politikwissenschaftlich und rechtlich ausrichtet, und das seine Ausstrahlung vor allem im französischsprachigen Raum entfaltet. Wichtiger für die Entwicklung des Public Management als eigenständige Forschungsrichtung ist wohl die Schaffung des ersten - und bis vor kurzem in der Schweiz einzigen - Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung an der Universität St. Gallen im Jahr 1980, der 1985 ordentlich mit einem begnadeten Architekten umfassender Reformen, dem früheren Leiter der Finanzverwaltung des Kantons Zürich Ernst Buschor, besetzt wird. Mit diesem Lehrstuhl hält eine starke Forschungstätigkeit im Rahmen von betriebswirtschaftlichen Dissertationen und angewandten Forschungsprojekten an der Universität St.Gallen Einzug. 1983 wird zudem die Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften gegründet, die sich unter anderem zum Ziel setzt, den ökonomischen Umgang mit öffentlichen Mitteln in der öffentlichen Verwaltung zu fördern.



HRM- und WoV-Pionier Ernst Buschor

Die bisher grösste Welle an Public Management Aktivitäten wird allerdings durch die Diskussion um das New Public Management ausgelöst, das in der Schweiz seit 1993 unter der Bezeichnung „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ (WoV) firmiert – ein Begriff, der von Ernst Buschor geprägt wurde. In einem mehrjährigen *activity-based research* Projekt werden die Grundlagen für eine Schweizer Variante des NPM entwickelt. Heute würde man von einem Design Ansatz sprechen, in dem Lösungen für Probleme pragmatisch entwickelt, in der Praxis getestet und weiter verfeinert werden. Das Ergebnis ist ein Idealmodell für das Schweizerische politische System, das zwischen 1995 und 2000 in verschiedenen Kantonen – mit jeweiligen Anpassungen – in Pilotprojekten getestet und evaluiert wird. Die breite praktische Anwendung dieses Modells führt zu einer enormen Nachfrage nach

Forschung, Lehre und Weiterbildung. Dies motiviert die etwa zur gleichen Zeit geschaffenen neuen Fachhochschulen, sich im Feld Public Management erfolgreich zu profilieren. Sie sind die Pioniere der angewandten Forschung im Public Management, was sich in einem eigenen Netzwerk äussert. Eine starke Stellung in Wissenschaft und Praxis hat die Universität Bern mit dem Kompetenzzentrum für Public Management. Berns Executive Master in Public Administration gilt heute als unbestrittenes Flaggschiff der akademischen Weiterbildung im Feld Public Management und Governance, was der Bedeutung des Standortes Bern als „Verwaltungshochburg" gerecht wird. Heute wird in der Schweiz an insgesamt zehn Standorten akademisch zum Public Management gearbeitet – eine massive Ausweitung, die sich ohne Zweifel auf die Bedeutung des Public Management in der Praxis der Schweizer öffentlichen Verwaltung auswirkt.

Zentrale Entwicklungen

Wir haben in der Schweiz erlebt, dass es Themen des Public Management gibt, die die Praxis rasch und nachhaltig verändert haben: Das Harmonisierte Rechnungsmodell (HRM) in den siebziger Jahren, die *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV)* in den neunziger Jahren, neue Führungsmodelle und Fusionen auf Gemeindeebene im neuen Jahrtausend, und nicht zuletzt die Integration und Systematisierung der mittelfristigen Planung (Aufgaben- und Finanzplanung). Andere Ansätze, die durchaus das Potenzial zu grösseren Umwälzungen hätten, sind in der Umsetzung stecken geblieben. Dies gilt aus meiner Sicht für das Electronic Government, das seit 15 Jahren diskutiert wird, aber erst jetzt langsam zu greifen beginnt. Und es gilt wohl auch für den Ansatz der Wirkungsevaluation („Evidenzbasierte Politik"), der an der Komplexität der Wirkungszusammenhänge, der Einäugigkeit der Interessenbindungen und der politischen Rationalität mit ihrer ganz eigenen Logik hängen zu bleiben droht.

Die Schweiz gilt als ein Land mit grosser Pfadabhängigkeit. Das heisst: Die institutionellen Rahmenbedingungen sind stark durch die Historie des Landes geprägt und werden auch von der heutigen Generation verteidigt. Aktuelle Entwicklungen sind durch diese historischen Vorgaben eingeschränkt, der Spielraum ist eng. Revolutionäre Veränderungen im Public Management wären demnach kaum zu erwarten gewesen. Dennoch ist die Schweiz Pionier im deutschsprachigen Raum: für das kaufmännische Rechnungswesen (HRM), für das Public Management (WoV) und – dies allerdings aus historischen Gründen – für die Nähe der Verwaltungsführung zur privatwirtschaftlichen Führung. Uns fehlt eine eigene Verwaltungs-Hochschul-Ausbildung, und das ist gut so. Führungskräfte der Verwaltung kommen nicht selten aus dem Privatsektor und tragen moderne Führungs- und Organisationsvorstellungen in die Verwaltung. Kombiniert mit der Notwendigkeit, auch komplizierte Entscheidungen dem Volk erklären zu müssen, führt dies alles zu einem wohltuenden Pragmatismus des Verwaltungshandelns. Dieser Pragmatismus steht aber in Gefahr, die Regulierungswut des Auslandes zu übernehmen. Es ist absehbar, dass es verstärkter Anstrengungen bedarf, die Schweizer Qualitäten im Verwaltungsmanagement zu verteidigen. Probleme sind durch Führungsentscheidungen zu lösen, nicht durch Regulierung. Das persönliche Gespräch, die Konfrontation mit unterschiedlichen Ideen und Meinungen, und das dadurch geschaffene Vertrauen stehen über allen Systemen und Generalisierungen.

Welche Themen treiben die Pioniere des Public Management in absehbarer Zukunft? Die zentralen Elemente der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV), also der Schweizer Variante des NPM, werden auch in Zukunft zum Repertoire des Public Management in der Schweiz gehören. Zwar ist der Begriff der WoV politisch abgenützt und wird kaum mehr für neue Projekte verwendet werden, aber die Notwendigkeit einer an Wirkungen orientierten öffentlichen Organisation dürfte unbestritten bleiben. Das betriebswirtschaftliche Denken, das den Wert eines an langfristigen Entwicklungen orientierten Managements öffentlicher Organisationen hoch schätzt, wird gerade unter dem Einfluss weiterhin verknappter Ressourcen an Bedeutung gewinnen. Ausserdem kommt auch die öffentliche Verwaltung nicht an den Auswirkungen der Digitalisierung vorbei. Im Gegensatz zum Electronic Government, das noch durch die Verwaltung selbst kontrollierbar ist, wird die Digitalisierungswelle nicht aufzuhalten sein.

Die Konsequenz ist klar: Nur wenn der Staat seine eigenen Organisationen clever aufstellt, kann aus der Digitalisierung ein Nutzen entstehen. *Smart Government* ist das zentrale Thema der öffentlichen Verwaltung, es wird alle uns bekannten Verwaltungsprozesse auf die Probe stellen. Die kitzelnden Fragen lauten: Wie würde *Uber* den Service Public organisieren? Wie könnte *Google* die WoV umsetzen? Wie können wir Politik gestalten, wenn *Amazon* uns innert Minuten die Folgen unserer Entscheidungen zurückmeldet? Aber auch: Wie verhindern wir, dass Politik und Verwaltung die entstehende Unsicherheit und Orientierungslosigkeit in der Bevölkerung ausnützen, die sich öffnenden Möglichkeiten der Manipulation der Systeme und Daten ergreifen, um unsere Selbstbestimmtheit zu beschneiden? Wir mögen in dieser Frage nicht akut gefährdet sein, allerdings geben die Entwicklungen im Ausland zu denken. Die zunehmende Kontroll- und Regulierungsmentalität in der Schweiz ist ein Vorbote – wehret den Anfängen! Wir stehen an einer Wegscheide, an der verantwortungsvolle Pioniere pragmatischer Lösungen gefragt sind.


Innere Kraft....
A. CARIGIET
durch Winterferien

Pioniere entwickeln Regionen

Roland Scherer

Die wirtschaftliche Entwicklung von Städten und Regionen ist oft mit dem Namen von Unternehmern (bislang wenig Unternehmerinnen) verbunden, die durch ihre Aktivitäten diese Standorte langfristig geprägt haben. So ist die Entwicklung des Silicon Valley untrennbar mit dem Namen Bill Gates verbunden, die industrielle Entwicklung am Bodensee mit den Namen Ferdinand Graf von Zeppelin oder die Entwicklung der Pharmaindustrie in Basel mit dem Namen Fritz Hoffmann-La Roche. Doch es sind nicht nur die grossen bekannten Namen, die die regionalen Entwicklungen beeinflussen, sondern oftmals auch die eher unbekannten Namen, die entscheidenden Einfluss auf die regionale Wirtschaftsentwicklung genommen haben: Ein Pfarrer, der den Weinbau in Baden revolutionierte, ein Bauunternehmer, der dem Tourismus im Montafon den entscheidenden Anschub gab oder ein Baumeister, der die Holzarchitektur Vorarlbergs bekannt machte. All diesen Personen ist aber immer eines gemeinsam: Sie waren in ihrem Tätigkeitsfeld Pioniere und leisteten durch dieses Engagement wichtige Impulse für die Entwicklung ihrer jeweiligen Standorte.

Am Beispiel des deutschen Landkreises Bodenseekreis kann auf eindrückliche Weise dargestellt werden, wie Industriepioniere die wirtschaftliche Entwicklung einer Stadt oder einer Region nachhaltig beeinflussen. Dort zeigt sich deutlich, wie dieser Standort fast 100 Jahre nach dem Tod des Pioniers noch durch ihn geprägt wird. Der Landkreis Bodenseekreis, am Nordufer des Bodensees im deutschen Bundesland Baden-Württemberg gelegen, gehört immer wieder zu den wirtschaftlich stärksten und dynamischen Landkreisen in ganz Deutschland. Eine aktuelle Studie von Prognos und der Handelszeitung hat dem Landkreis auch in 2016 wiederum eine Spitzenposition im Ranking der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit aller deutschen Landkreise zugesprochen (Prognos 2016).
Innerhalb der Bodenseeregion ist dieser Landkreis, mit der Stadt Friedrichshafen als wirtschaftlichem und politischem Zentrum, einer der wichtigsten Industriestandorte. Im Vergleich zu anderen Räumen der Bodenseeregion und Baden-Württembergs fand im Bodenseekreis ein überproportionales Wachstum statt, das sich in einem seit Anfang der 70er Jahre beständigen Bevölkerungs- und Arbeitsplatzzuwachs in der Region zeigt. So nahm die Einwohnerzahl von 1974 bis 2014 um 29% von 162‘200 auf 209‘400 zu, die der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gar um 66,5% von 51‘900 auf 86’400. Zwischen beiden Entwicklungstrends bestand in der Vergangenheit ein enger Zusammenhang. Vor allem in den 80er Jahren fand ein starker Anstieg der Beschäftigtenzahlen in den großen Industrieunternehmen der Region statt. Die starke Nachfrage nach Arbeitskräften führte zu einem deutlichen Bevölkerungswachstum, da die Nachfrage nicht mehr aus dem regionalen Arbeitskräftepotenzial gedeckt werden konnte. Unter dem Motto ‚Arbeiten, wo andere Urlaub machen‘ wurde von der regionalen Wirtschaft die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräften aktiv gefördert.

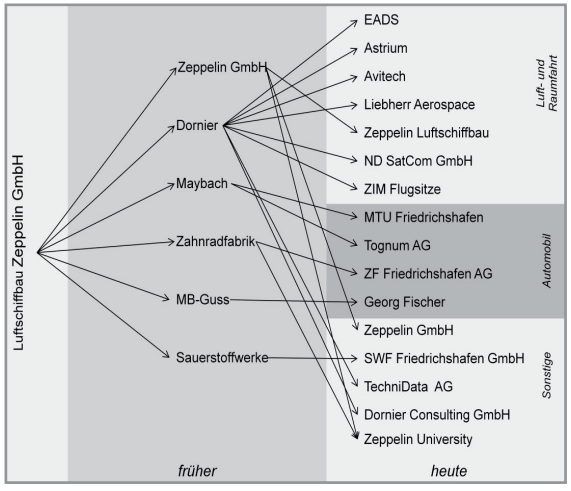
Der Bodenseekreis kann dabei auf eine lange Industriegeschichte zurückblicken, die ihre Wurzeln primär im Luftschiffbau und daraus folgend im Flugzeugbau hat. Die Region beruft sich deshalb noch heute auf den Grafen von Zeppelin als den ‚Gründervater‘ der regionalen Industrie. Der 1838 geborene Graf Ferdinand von Zeppelin war unbestreitbar einer dieser frühen Pioniere der industriellen Entwicklung und vor allem der Luftfahrt. Seine Idee des Luftschiffes, die er nach anfänglichem Scheitern erfolgreich umsetzte, prägte über fast 30 Jahre die gesamte Luftfahrt und hat massgeblich zum Aufbau der Industrie am Bodensee beigetragen. Zeitweilig arbeiteten über 5’000 Menschen in seinem Unternehmen in Friedrichshafen am Bau von Luftschiffen. Interessanterweise setzte dieser Pionier der Luftschiffe aber nicht allein auf diese Technologie, sondern hielt auch einen anderen Ausgang der Luftfahrt-

«Wirtschaftspioniere beeinflussen die Entwicklung von Regionen - auch heute noch.»

geschichte für möglich: „So investierte er parallel in die Weiterentwicklung der Flugzeugtechnik, die wenige Jahre nach seinem Tod den Kampf um die Vorherrschaft in den Lüften für sich entscheiden sollte. Mit diesem nicht nur betriebswirtschaftlich einzigartigem Manöver - schließlich förderte er die eigene Konkurrenz - zeigte er zudem eine sehr fortschrittliche Einsicht in die Funktionsweise dessen, was wir als Zukunft bezeichnen. Er erkannte in ihr eine per se unvorhersehbare Größe, auf deren Wandelbarkeit und Irrationalität er mit Flexibilität reagierte“ (Zeller/Mohl 2014).

Auch nach dem Ende der Luftschiffbauära verlieren sich die Spuren des Grafen von Zeppelin nicht. Wie die folgende Abbildung zeigt, lässt sich die heutige regionale Wirtschaftsstruktur in großen Teilen direkt auf seine Aktivitäten zurückführen. Teilweise handelt es sich dabei um Ausgründungen der ursprünglichen Unternehmen, teilweise um Übernahmen von Betriebsteilen durch (internationale) Unternehmen. In diesen Unternehmen der Region, die kausal auf die Aktivitäten des Grafen Zeppelin zurückgeführt werden können, sind heute rund 16.500 Arbeitskräfte beschäftigt, was einem Anteil von 44% an allen Arbeitskräften im produzierenden Gewerbe entspricht (WFB o.J.) .

Es kann also eine starke Pfadabhängigkeit in der Wirtschaftsentwicklung der Region festgestellt werden. Diese Entwicklungsgeschichte wurde aber immer wieder auch durch Krisensituationen stark beeinflusst, vor allem in der Folge der beiden Weltkriege, nach denen jeweils für mehrere Jahre die Luftfahrtindustrie verboten wurde und die jeweiligen Unternehmen sich neuen Produkten zuwenden mussten. So produzierten beispielsweise die früheren Maybach-Werke nach dem 2. Weltkrieg keine Motoren, sondern Traktoren.



Pfadabhängigkeit der Industrieentwicklung im Raum Friedrichshafen (eigene Darstellung)

Die heutige Wirtschaftsstruktur im Bodenseekreis ist stark durch global tätige Unternehmen gekennzeichnet, die in ihren Bereichen größtenteils zu den jeweiligen Weltmarktführern gehören: die ZF Friedrichshafen im Bereich der Fahrzeuggetriebe, die MTU bzw. Rolls Royce im Bereich der Schiffs- und Panzermotoren, Airbus Space & Defense im Bereich Satelliten und die Zeppelin GmbH im Bereich Baumaschinen und Silos. Die starke Internationalisierung der Wirtschaft im Bodenseekreis zeigt sich deutlich in einer überdurchschnittlich hohen Exportquote: Über 60 % der Produktion der regionalen Unternehmen wird ins Ausland exportiert. All diese international tätigen Unternehmen gehen auf das Engagement des Luftfahrtpioniers Graf von Zeppelin zurück. Seine Spuren zeigen sich darüber hinaus auch auch in anderen Bereichen der Region: z.B. bei der Gründung und der laufenden Finanzierung der Zeppelin Universität oder dem Bau des Kultur- und Kongresszentrums in Friedrichshafen. Grund dafür, dass die Pioniertaten des Grafen von Zeppelin heute noch eine so wichtige Rolle für den Standort Friedrichshafen spielen, ist die Zeppelin-Stiftung. Diese wurde von dem Grafen gegründet und ist (Haupt-)Eigentümerin wichtiger Industrieunternehmen am Standort Friedrichshafen. So ist die Stiftung z.B. mit 93,8 % Eigentümerin der ZF Friedrichshafen AG, die nach der Übernahme der amerikanischen Firma TRW heute weltweit fast 140‘000 Personen beschäftigt und 2015 einen Umsatz von knapp 30 Mrd. € aufwies. Daneben ist die Stiftung auch Eigentümerin der Zeppelin GmbH und der Luftschiffbau Zeppelin GmbH. Das Besondere dabei ist, dass die Stiftung der Stadt Friedrichshafen gehört und in Form einer rechtlich unselbständigen Gemeindestiftung organisiert ist. Das Stiftungsvermögen stellt somit städtisches Sondervermögen dar. Die Stiftung wurde vom Grafen von Zeppelin bereits 1908 gegründet und diente damals vor allem der Finanzierung des Luftschiffsbaues. Bereits bei der Gründung der Stiftung wurde jedoch festgelegt, dass das Stiftungsvermögen, sollte der ursprüngliche Zweck des Baus von Luftschiffen nicht mehr erfüllt werden können, an die Stadt Friedrichshafen fällt und von dieser für wohltätige Zwecke zu verwenden sei. Hiermit hatte der Luftfahrtpionier Graf von Zeppelin die Basis gelegt, dass die Wirtschaftsstruktur am Standort Friedrichshafen heute noch eng mit ihm und seinen Pioniertaten verbunden ist – auch wenn damals niemand geahnt hatte, wie sich diese Unternehmen entwickeln würden.

Wie das Beispiel des Grafen von Zeppelin und der Stadt Friedrichshafen zeigt, sind es oft einzelne Unternehmer, die mit ihren Aktivitäten die Entwicklung des gesamten Standortes, an dem ihr Unternehmen seinen Sitz hat, entscheidend, positiv, wie auch negativ, beeinflussen können. Gerade Unternehmer, die in ihren jeweiligen Geschäftsfeldern Pioniere waren, prägten in der Vergangenheit ihre Standortgemeinden und noch heute kann man in den

meisten Städten und Regionen immer noch lebendige Spuren dieser Pioniere feststellen. Im Idealfall führten die wirtschaftlichen Aktivitäten der Pioniere zum Entstehen neuer Produkte oder Dienstleistungen und in der Folge – wenn sich diese erfolgreich am Markt behaupten konnten – zum Entstehen grösserer Betriebe und zur Schaffung zahlreicher Arbeitsplätze. Diese lokalen oder regionalen Leitbetreibe lösten dann Folgeinvestitionen auch von anderen Unternehmen aus, entweder entlang der jeweiligen Wertschöpfungskette des Produktes bzw. der Dienstleistungen dieses Unternehmens oder auch durch das „Kopieren" des jeweiligen erfolgreichen Geschäftsmodells. Neudeutsch würde man heute vom Entstehen von „Clustern" sprechen. Betrachtet man sich solche regionalen Branchencluster, zeigt sich, dass in ihrem Kern häufig derartige Pionierunternehmen stehen. Die wirtschaftliche Entwicklung eines Standortes weist hierdurch oftmals eine Pfadabhängigkeit auf, wie das Beispiel des Wirtschaftsraumes Bodenseekreis deutlich zeigt.

Auch in der Schweiz können solche Pfadabhängigkeiten noch in vielen Städten und Regionen festgestellt werden, wie z.B. in der Stadt St.Gallen, in der die Textilindustrie in der Vergangenheit eine entscheidende Rolle gespielt hat. Diese ist heute in ihrem Kernbereich nur noch von untergeordneter Bedeutung. Doch zahlreiche andere Institutionen, die aktuell für die Entwicklung der Stadt wichtig sind, wie z.B. die Universität St.Gallen oder die EMPA, haben ihre Wurzeln eben genau in dieser Textilindustrie.

Es ist aber nicht gesagt, dass aufgrund der Wirtschaftspioniere und der oftmals feststellbaren Pfadabhängigkeit die regionale Entwicklung immer zwangsläufig positiv und erfolgreich verläuft. Gerade in der Region Ostschweiz und am Bodensee zeigen zahlreiche Beispiele, wie Pioniere bzw. deren Unternehmen erst erfolgreich waren und dann doch gescheitert sind. Heute existieren nur noch einzelne Erinnerungen an sie, vieles davon hat Museumscharakter: Der Zelthersteller Stromeyer in Konstanz, der Lastwagenbauer Saurer in Arbon oder der Landmaschinenhersteller Fahr in Gottmadingen sind nur einzelne Namen aus einer breiten Palette des Scheiterns früherer Pionierunternehmen. Doch nicht nur die Unternehmen sind gescheitert, auch die jeweiligen Standortgemeinden wurden durch den Niedergang der Unternehmen massiv getroffen und benötigten teilweise Jahrzehnte, um den damit einhergehenden Strukturwandel zu bewältigen. Sieht man sich heute um, so muss man solche Pioniere, die mit ihren Aktivitäten die Entwicklung einer ganzen Stadt und einer Region so grundlegend wie der Graf von Zeppelin beeinflussen, suchen. Es ist unbestritten, dass es auch gegenwärtig – gerade in Zeiten der disruptiven Innovationen – immer wieder Pioniere gibt, die mit ihren Aktivitäten komplette Wirtschaftsbereiche revolutionieren oder Produkte entwickeln, die es davor nicht gegeben hat. Apple, Google oder der Autobauer Tesla mit den Köpfen, die hinter diesen Unternehmen stehen, zeigen eindrücklich, dass es diese Wirtschaftspioniere auch heute gibt und diese genauso viel Einfluss – manchmal sogar mehr – auf die wirtschaftliche Entwicklung haben wie die früheren Wirtschafspioniere. Es zeigt sich aber auch, dass die räumlichen Dimensionen, also die Auswirkungen der Pionieraktivitäten auf die Wirtschaftsstruktur nicht mehr in diesem Umfang und dieser engen räumlichen Konzentration stattfinden wie in der Vergangenheit. Sicherlich haben Google oder Apple mit ihren Hauptsitzen wichtige Funktionen für das Silicon Valley. Sie sind aber nicht mehr allein auf diesen Hauptsitz fokussiert. Allein Google betreibt weltweit weitere 70 Niederlassungen, an denen geforscht, entwickelt, oder vermarktet wird. Apple produziert fast gar nichts selbst und lässt seine Produkte von Partnerfirmen weltweit erstellen. Es findet hier so etwas wie eine „Enträumlichung" der wirtschaftlichen Aktivitäten statt. Diese Enträumlichung und damit einhergehend der Rückgang der Standortgebundenheit von Unternehmen betrifft nicht nur die „neuen" Pionierunternehmen, sondern auch die „alten" Pioniere. Auch diese sind heute global tätig und zwar nicht nur im Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen, sondern auch in der Produktion, der Forschung und Entwicklung oder der Administration. So weist das stark regional verankerte Unternehmen ZF Friedrichshafen AG, das indirekt mehrheitlich im Besitz der Stadt Friedrichshafen ist, aktuell über 230 Standorte in 40 Ländern auf. Für den Grafen von Zeppelin würde es heute also eine ganze Weile dauern, all seine Produktionsstandorte zu besuchen.

Quellen

Prognos: Prognos Zukunftsatlas 2016. Regionen und ihre Zukunftschancen. Berlin 2016

Scherer, Roland ; Gutjahr, Martin: Die Bodenseeregion – eine Wachstumsregion im Verborgenen. In: Kauffmann, Albrecht; Rosenfeld, Martin T. W. (Hrsg.): Städte und Regionen im Standortwettbewerb: neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik. Hannover: Verl. d. ARL, 2012 (Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL 238), S. 255-272.

Zeller, Ulrike; Moll, Frank-Thorsten: Archäologie der Zukunft – Vorwort. Zeppelin Museum Friedrichshafen 2014

IMP*actuel*

Veranstaltungen und Publikationen

Zertifikatskurs

St.Galler Seminar für systemisch-integratives Management im Gesundheitswesen

Zertifikatskurs | 22 Tage in 6 Modulen

Seminarleitung:
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Start: 24. August 2016

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: 05.-08. September 2016

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

Vorankündigung
CFAC - Forum 2017

Risiken, Sicherheit und Haftung in der Luftfahrt

Datum:
Donnerstag, 25. Oktober 2017

Ort: Zürich Flughafen, Radisson Blu Hotel, Zürich Airport

Publikation

Pietro Beritelli, Stephan Reinhold, Christian Laesser and Thomas Bieger

The St.Gallen Model for Destination Management

ISBN 978-3-9523471-9-5

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

Tagung

IMP-Herbsttagung

Alles smart? Auswirkungen der neuen Technologien zwischen Bürger und Staat

Datum: 3. November 2016

Ort. Zürich Marriott Hotel

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

Publikation

Schedler, Kuno; Eichmüller, Manuela; Eisenecker, Sandra

Öffentliche Beschaffung: Wo drückt der Schuh?

Problemfelder in der Beschaffungs- und Ausschreibungspraxis Deutschschweizer Gemeinden. Studienergebnisse.

ISBN 978-9524416-5-7

Download: www.alexandria.unisg.ch/248233

Seminar

ERFA-Gruppe 2017 Standortmanagement und Wirtschaftsförderung CH

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

Erstveranstaltung Anfang 2017

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

Publikation

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

Das St. Galler Management-Modell

2. vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage

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

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

Webseite zum Buch:
www.sgmm.ch

Konferenz

66. AIEST Conference zu folgenden Themen:

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

Datum:
28. August-1. September 2016

Ort: Malta

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

Tagung

Geschäftsmodelle für eine erfolgreiche touristische Zukunft

Datum: 21. Oktober 2016,
09.00 bis 17.00 Uhr

Ort: Hotel Schweizerhof Bern

Kontakt:
Prof. Dr. Christian Laesser
christian.laesser@unisg.ch

Publikation

Schedler, Kuno; Demaj, Labinot; Eichmüller, Manuela

Interne Verrechnungssysteme und ihre Auswirkungen.

Stadt Zürich – Amt für Hochbauten

ISBN 978-3-9524416-4-0

Download: https://www.alexandria.unisg.ch/248341/

Publikation

Schedler, Kuno; Sonderegger, Roger W.; Müller, Roland

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

Bestellung: Haupt Verlag, Bern
ISBN 978-3-258-07956-1
3. Auflage 2016

Forum

SVWG – Forum der Schweizerischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft

Datum: 27. Oktober 2016

Ort: Hotel Kreuz Bern

Kontakt: Nicole Denk
nicole.denk@unisg.ch

Publikation

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

Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2015/2016

Gesellschaftlicher Wandel als Herausforderung im alpinen Tourismus

ISBN 978 3 503 16681 7
ISSN 1869-5345

Bestellung unter: www.esv.info

Zertifikatskurs

Certificate of Advanced Studies (CAS) in Public Administration, 15 ECTS-Punkte

Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)
6. Durchführung

Start: März 2017

Orte: Bern, St. Gallen

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

Seminar

Patientensicherheitsmanagement – Organisation und Management eines sicheren Gesundheitswesens

Seminarleitung:
Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

Datum:
16.-17. Mai 2017 (Modul 1) und
11.-13. September 2017 (Modul 2)

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

Management und Innovation

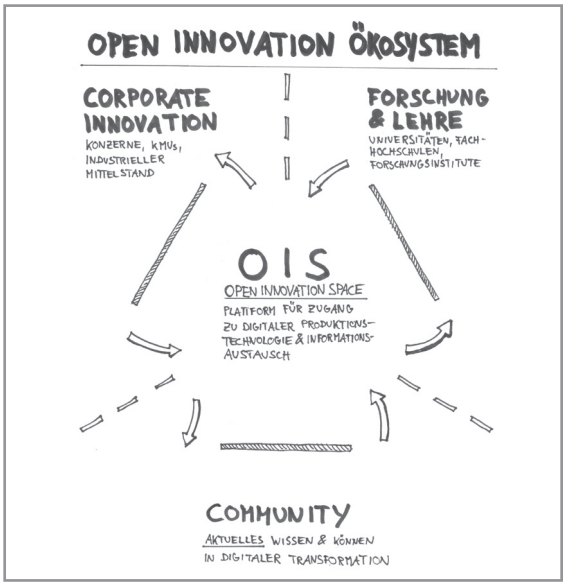
Marc Krautzberger, Thomas Schumacher

Im Forschungsprogramm Systemisches Management begleiten wir seit 2015 zwei Unternehmen, welche einen „Open Innovation Space" (OIS) entwickelt haben. Diese Innovations- und „Kommunikationsplattform" (Rüegg-Stürm & Grand, 2015) fördert den Austausch von Unternehmungen, Non-Profit-Organisationen, einzelnen Produktdesignern, Wissenschaftlern und Künstlern mit dem Ziel, Innovationen entstehen zu lassen.

Pioniergeist, innovatives Management und die Bereitschaft, ungewöhnliche Wege zu gehen, um Ideen entscheidend voranzubringen, sind oftmals eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung und Markteinführung von technologischen Innovationen. Otto Bock HealthCare und Makea Industries gehen gemeinsam solch einen ungewöhnlichen Weg und haben gemeinsam den OIS ins Leben gerufen. Wir beobachten die beiden Unternehmungen bei ihren Aktivitäten, analysieren und interpretieren die gewonnenen Daten und diskutieren unsere Zwischenergebnisse mit unseren Partnerorganisationen in regelmässigen Abständen. Unsere Reflexionspartnerschaft ermöglicht es uns so, Prozesse der Management-Innovation und die organisationalen Erfolgsvoraussetzungen technologischer Innovationen besser zu verstehen und der Praxis zugänglich zu machen.

Otto Bock Health Care steht weltweit für technologisch herausragende Prothesen und Orthesen. Das Familienunternehmen schaut auf eine über 90 Jahre erfolgreiche Unternehmungsgeschichte zurück und hat sich kontinuierlich weiterentwickelt. Eine aktuelle Initiative, um innovativ zu bleiben, ist die strategische Kooperation mit Makea Industries, aus der heraus der OIS entstanden ist. Auch Makea profitiert von dieser Kooperation und möchte als junges Unternehmen vom erfahrenen Partner lernen. Makea Industries betreibt den OIS, bietet Beratungs-, Design- und Engineeringdienstleistungen für digitale Fabrikation an und entwickelt die entsprechende Software mit Benutzerschnittstellen. Diese Technologie ermöglicht es, erste Modelle und Prototypen kostengünstig herzustellen. Unterschiedliche Produkte wie Prothesen oder Automobile können nach individuellen Bedürfnissen mit geringem Aufwand angepasst werden.

Ein Teil des OIS besteht aus dem FabLab (Fabrikationslabor) Berlin, das einen grossen Arbeitsraum und kleinere Maschinenräume umfasst. Arbeitsraum und Maschinenräume werden kostengünstig angeboten, damit möglichst viele unterschiedliche Personen Technologien wie 3D-Drucker und Lasercutter flexibel nutzen können. Zusätzlich können sich Organisationen wie auch einzelne Personen längerfristig in ein R&D-Center einmieten. So wird der OIS zu einem Ort der Begegnung und des kreativen Austauschs, in dem verschiedene „Rationalitäten" (Rüegg-Stürm, Schedler, & Schumacher, 2015) unterschiedlichster Akteure zusammenkommen und als Ressource für Innovation genutzt werden können.



Im Forschungsprogramm Systemisches Management bieten uns vor allem die Neuere Systemtheorie (Luhmann, 2011) und das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm & Grand, 2015) inspirierende Perspektiven für unsere spannende Begleitforschung. Wir konzentrieren unseren Blick insbesondere auf das Ineinandergreifen innovativer Management- und Kommunikationspraktiken, im Zusammenspiel einer Organisation als innovatives „Wertschöpfungssystem" und deren Umwelt als „Möglichkeitsraum" für strategische Kooperationen.

Quellen

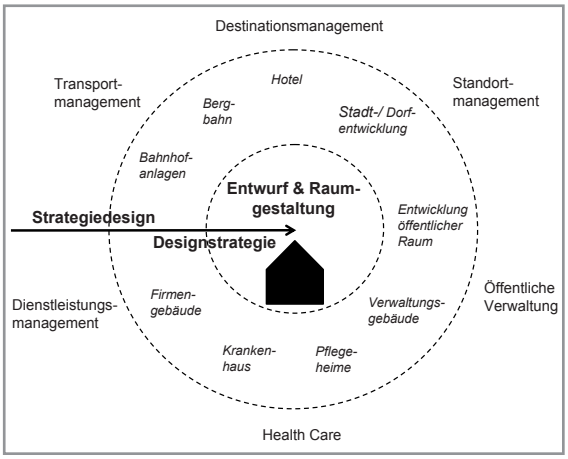
Luhmann, N. (2011). Organisation und Entscheidung (Vol. 3). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2015). Das St. Galler Management-Modell. 2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Aufl. Bern: Haupt.
Rüegg-Stürm, J., Schedler, K., & Schumacher, T. (2015). Multirationales Management: Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen. OrganisationsEntwicklung, Nr. 2.

Strategiedesign mit Raumdesign verbinden

Dieter Pfister, Christian Laesser, Pietro Beritelli

Das Forschungszentrum Tourism and Transport am IMP-HSG setzt sich mit einem neuen Programm für Baukultur, Gestaltungsqualität und sozial nachhaltiges Bauen ein. Das Programm richtet sich an Bauherren und Führungskräfte der Baubranche und sensibilisiert für die unternehmens- und markenstrategische Bedeutung der Raumgestaltung. Weiterbildung, Forschung und Beratung stehen im Mittelpunkt.

Raumgestaltung ist ein Erfolgstreiber für Tourismus, Verkehr und Transport, Gesundheitswesen, öff-entliche Verwaltung und Stadtentwicklung sowie markenbewusste Industrie-, Dienstleistungs- und Im-mobilienfirmen. In diesen Bereichen hat das Forschungszentrum Tourism and Transport viel Kompetenz zu Fragen der Unternehmensstrategie aufgebaut. Es untersuchte beispielsweise, wie sich das Strategiedesign in Kultur und Struktur einer Organisation ausdrückt, im Service-Design personifiziert und im Produkt-Design materialisiert. Nun erfolgt der Schritt vom Strategiedesign zur Designstrategie im Raum, zum «Atmospheric Design». Aufbau und Leitung des Programms übernimmt Dieter Pfister, der sich seit Jahrzehnten in Theorie und Praxis mit dem Thema der sozial nachhaltigen, markenbezogenen Raumgestaltung befasst.



Raumgestaltung in Kompetenzfeldern:
Vom Strategiedesign zur Designstrategie

Wenn es um Raumgestaltung geht, Bauplanungs- und Entwurfsprozesse, so kommen auf Eigentümer und Führungskräfte ungewohnte Managementaufgaben zu – sie werden zu Bauherren. Doch kaum jemand hat gelernt, Bauherr zu sein. Zwar gibt es Lehrgänge vom Immobilientreuhänder bis zum Real Estate Management, doch nicht für Bauherren im eigentlichen Sinne. Das neue Bauherren-Programm schlägt damit die Brücke zwischen der betriebswirtschaftlichen Betrachtung von Strategie und der bauwirtschaftlichen und gestalterischen, zwischen dem Managementdenken des Bauherren und jenem der Architekten und Planer.

Marktentwicklung und Digitalisierung verlangen nach klaren Vorgaben

Der Immobilienmarkt wandelt sich allmählich vom Anbieter- zum Nachfragemarkt. Im Tourismus ist der Wettbewerb schon seit Jahren hart. Vom Hotel und Spital über Dienstleistungsfirmen bis hin zu Wohngebäuden wird die Marktkonkurrenz intensiver. Qualitätsstandards im technischen, gebrauchs-funktionalen und ökologischen Sinne haben sich hier auf hohem Niveau eingependelt und sind verbreitet anzutreffen. Gerade deshalb werden die sogenannten «Softfaktoren», die emotionalen und kulturellen Aspekte der Raumgestaltung, erfolgsentscheidend. Sie machen einen Unterschied und leisten einen Beitrag zur immateriellen Wertschöpfung.

Hier setzt die Tätigkeit des neuen Bauherren-Programms des IMP-HSG ein: Es will Bauherren dafür sensibilisieren, ihre Markenpersönlichkeit und Unternehmensstrategie bewusster in den Raum zu tragen. Das hat Konsequenzen für Ablauf und Management von Planungsprozessen. Um das Strategiedesign einer Organisation zu erkennen und daraus eine Designstrategie zu entwickeln, muss dem klassischen SIA-Planungsablauf eine Phase 0 vorgeschaltet werden. Dabei sind die zentralen Fragen zu beantworten nach dem „Wer sind wir?“ (Markenpersönlichkeit, Architekturformen etc.), „Woher kommen wir?“ (Marken-Werte, Geschichte etc.) und „Wohin wollen wir?“ (Gestaltungs-strategie, Soll- Atmosphäre etc.). Die Antworten darauf werden in einem Architekten-Briefing ausformuliert, welches zu den klassischen Vorgaben nun auch die emotionalen, kulturellen und markenräumlichen präzise herausarbeitet. Danach muss der Bauherr dafür sorgen, dass diese Vorgaben umgesetzt werden, wozu etwa das Instrument des Building Information Modeling BIM ganz neue Perspektiven eröffnet.

Projekte des Bauherren-Programms

Das erste wissenschaftliche Projekt ist abgeschlossen, nämlich das Grundlagenwerk „Der Bauherr“ von Dieter Pfister. In einem nächsten Schritt werden Workshops für Eigentümer und das Management von Organisationen aufgebaut, die vor grösseren Bauprojekten stehen. Weitere Projekte sind bereits in Planung.

Workshops als Plattformen für Management-Innovation

Daniel Bartl, Simon Grand

Das RISE Management Innovation Lab (RISE Lab) der Universität St. Gallen betreibt seit vielen Jahren ein Workshop-Format als Plattform für verdichtete Einblicke in Praxis der Management-Innovation. Auf dieser Plattform werden unternehmerische Erfahrungen und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse anhand von Firmen-Cases verknüpft, um neuartige Perspektiven auf die Management-Praxis und auf das eigene Wirken als Unternehmer zu entwickeln.

Für die erfolgreiche Entwicklung neuer Technologien, Produkte und Geschäftsmodelle muss sich auch Management als Praxis selber weiterentwickeln. Kurz: *Technologische Innovation braucht Management-Innovation*. Im RISE Lab exploriert eine Gruppe von erfahrenen Unternehmern und Managementforschern in langjährigen Forschungspartnerschaften die Management-Praxis unternehmerischer Technologiefirmen. Im Folgenden wird die konkrete Ausgestaltung eines dieser Kooperationsformate – *die RISE Lab Workshops* – entlang von fünf Kernelementen gezeigt. Zusammen ermöglichen sie vertiefte Einblicke in die Praxis der Management-Innovation:

1. Cases mit Perspektivenwechsel

Grundlage für detaillierte Einblicke in die Management-Praxis innovativer Technologiefirmen bilden wissenschaftlich und in langjährigen Kooperationen mit Firmenpartnern wie AdNovum, Ergon, Jakob Schläpfer, IBM Research, Leonteq oder Roche erarbeitete Case Studies. Diese Cases werden im Workshop aus der Perspektive unterschiedlicher zentraler Akteure präsentiert und zugleich aus der Sicht der Managementforscher. Im Zusammenspiel werden eingespielte Management-Praktiken konstruktiv-kritisch hinterfragt und zum Innovationsgegenstand.

2. Wissenschaftlich fundierte Reflexion

Zweitens ist die Nähe zum empirischen Material wichtig, aber auch die bewusste Distanzierung vom konkreten Einzelfall. Das wird ermöglicht, indem die Erkenntnisse auf die Positionen ausgewählter internationaler Management-Debatten bezogen werden. Alternative Sichtweisen auf die eigene Praxis entstehen durch neuartige, theoretisch inspirierte Versprachlichungen dieser Praxis. Die rhetorische Attraktivität diskursiver Innovation kann Reflexionsprozesse initiieren und alternative Management-Vorstellungen schärfen.

3. Exploration und Co-Kreation

Drittens operieren die *RISE Lab Workshops* im Modus der Exploration. Praktiker und Forschende simulieren neue Management-Ideen, entwickeln Modelle und fokussierte Experimente, um diese Ideen sicht- und diskutierbar zu machen. Als unternehmerische Persönlichkeiten verstehen sich die Workshop-Teilnehmer dabei nicht als passive Konsumenten von neuem Wissen, sondern als deren Co-Kreatoren.



4. Reflexion braucht Vertrauen

Dabei zeigt sich viertens immer wieder, wie voraussetzungsreich Reflexionen nahe an den persönlichen Erfahrungen sind: Ohne ein auf Vertrauen basierendes Community-Building von verbindlich engagierten Unternehmern und Executives mit langjähriger Zusammenarbeit mit dem RISE Lab, wären die mit Reflexionsprozessen verbundenen Unsicherheiten, die Momente des Zweifelns, und die Bereitschaft, sich selbst in Frage zu stellen, nicht möglich.

5. Diskussionen lancieren

Eine fünfte Dimension der *RISE Lab Workshops* sind die „*Management Innovation Claims*“: von den Teilnehmern aus den Diskussionen abgeleitete, prägnant formulierte Ansprüche an die eigene Management-Praxis. Forciert durch Zeitdruck und Präsentation in der Teilnehmerrunde, werden diese Claims zu persönlichen, firmenspezifischen Thesen – und zur Diskussionsbasis für die weitere Auseinandersetzung im eigenen Unternehmen.

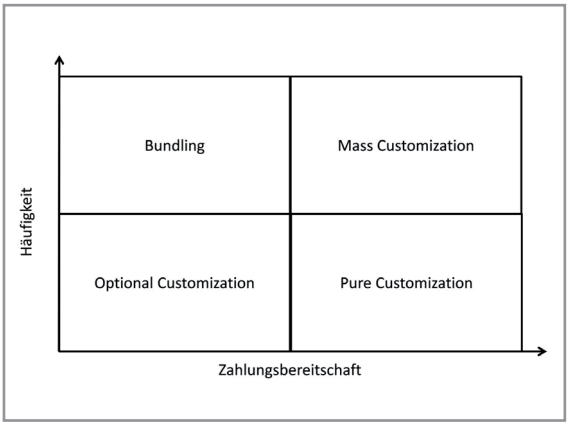
Individualisierung von Airline-Leistungen

Daniel Bazzi

Steigender Konkurrenz- und Kostendruck führen dazu, dass Airlines immer mehr und neue Ertragsquellen erschliessen müssen. Mit Hilfe der Individualisierung der Angebote wird versucht, die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen und durch Zusatzangebote Mehrwert zu generieren. Dadurch soll die Zahlungsbereitschaft erhöht und besser abgeschöpft werden. Zur Kategorisierung der Individualisierungsansätze wurde ein konzeptionelles Modell entwickelt. Der Text basiert auf der Dissertation von Daniel Bazzi.

In einer Befragung wurden 500 Personen gebeten, ihre letzte Flugreise möglichst genau zu schildern und anzugeben, welche zusätzlichen Leistungen sie bei ihrer nächsten Reise in Anspruch nehmen möchten. Die Probanden mussten aus einer Auswahl von kostenpflichtigen Zusatzleistungen, welche sie bei ihrer letzten Reise mit einem Flugzeug nicht hatten, angeben, welche sie beim Wiederholen dieser Reise dazu buchen würden. Abgefragt wurden Leistungen aus unterschiedlichen Bereichen wie Verpflegung, Gepäckhandhabung oder Transferdienstleitungen, die heute bereits im Angebot sind, aber auch neue Ideen zu Mehrwert generierenden Angeboten. Insgesamt wurden 2872 kostenpflichtige Zusatzoptionen dazu gewählt. Gleichzeitig wurde die Zahlungsbereitschaft analysiert.

Durch Kombination von der Häufigkeit, wie oft eine Leistung gewählt wurde, und der Zahlungsbereitschaft lässt sich eine neue Kategorisierung von Individualisierungsansätzen ableiten. Die Zahlungsbereitschaft widerspiegelt den Nutzen einer Leistung. Denn nur wenn der Nutzen einer Zusatzleistung sämtliche Aufwände monetärer und nicht-monetärer Natur übersteigt, entsteht eine Zahlungsbereitschaft.



Service Customization Matrix

Wird eine Dienstleistung von verhältnismässig vielen Personen hinzugewählt, während gleichzeitig eine vergleichsweise hohe Zahlungsbereitschaft besteht, kategorisieren wir dies als Mass Customization. Für eine Vielzahl von Personen wird durch die Wahl einer solchen Zusatzleistung Nutzen generiert, was sich in der entsprechenden Zahlungsbereitschaft widerspiegelt. Dazu zählen bspw. Leistungen aus den Bereichen Unterhaltung oder Massnahmen, welche das Reisen effizienter und stressfreier machen.

Besteht eine geringe Zahlungsbereitschaft für eine Dienstleistung, aber wird sie trotzdem häufig gewählt, ist es sinnvoll, diese mit anderen Leistungen zu bündeln. Dies sollte eher bei höheren Ticketkategorien der Fall sein, da diese dadurch attraktiver werden, ohne das günstigste Preiskampf-Angebot unnötig zu belasten. Dazu zählen unter anderem Dienstleistungen am Flughafen oder komfortsteigernde Optionen im Flugzeug.

Exklusivere Leistungen, welche nur von wenigen nachgefragt werden, dafür aber eine hohe Zahlungsbereitschaft auslösen, lassen sich als reine Customization beschreiben. Hier geht es darum, Passagiere aus höheren Klassen sowie besonders wichtige Kunden (bspw. Vielflieger) zu begeistern und zu binden. In diese Kategorie fallen Services zur Steigerung der Privatsphäre oder andere exklusive Leistungen, welche nur bedingt standardisierbar sind.

Eine vierte Kategorie bildet „Optional Customization". Diese Leistungen werden nur selten gewählt und lösen keine erhebliche Zahlungsbereitschaft aus. Es wird ein Nutzen generiert, in dem der Kunde weiss, dass er auf diese Angebote zurückgreifen kann, sollte er diese einmal benötigen. In diese Kategorie fallen hauptsächlich Leistungen, welche stark von situativen Gegebenheiten abhängen und im Normalfall nicht zwingend benötigt werden.

Individualisierung ist ein vielseitiges und komplexes Thema. Das Individualisieren von Angeboten hilft, den Kundennutzen zu erhöhen. Damit dies aber geschehen kann, müssen die Zusatzleistungen richtig strukturiert und in relevantem Kontext angeboten werden. Je nachdem, wie viele Kunden von einer Leistung angesprochen werden und welchen Nutzen sie ihr beimessen, können unterschiedliche Customization-Ansätze gewählt werden.

Mehr Pionierdenken für einen Schweizer Hub

Andreas Wittmer

Flughäfen mit Hubfunktion sind von Bedeutung für die Anbindung an den global vernetzten Markt und für die volkswirtschaftliche Entwicklung eines Landes. In der Schweiz erschweren die heutigen Rahmenbedingungen grosse Würfe von Infrastrukturentwicklung für den Luftverkehr, welche die Voraussetzung wären für einen Schweizer Hub. Langfristiges Denken und Pioniergeist wären nötig, um jetzt die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Schweiz auch künftig den Anschluss an den internationalen Luftverkehr nicht verliert.

Wirtschaftsmetropolen bilden sich um grosse Hubflughäfen herum. Die jungen Wirtschaftszentren wie Singapore oder Dubai setzen dem Infrastrukturwachstum keine Grenzen. Sie finden Lösungen für die Zukunft und schaffen Rahmenbedingungen, um das Wachstum zu fördern und die damit einhergehenden positiven wirtschaftlichen Vorteile zu nutzen.

Infarkt des Zubringerverkehrs

Die Schweiz ist in Europa zentral gelegen und eigentlich als gesamtes Land ein natürlicher Europäischer Hub. Daher nimmt die Bevölkerung durch die Zentralität und damit Erreichbarkeit zu. Allerdings ist die Schweiz an einem Punkt angelangt, wo sie ihre hohe Mobilitätsqualität nur noch schwer halten kann. Überfüllte Strassen und Züge führen zu längeren Reisezeiten und Verspätungen. Der Hub Zürich wird zu den Hauptverkehrszeiten zu eng, so dass die Verspätungsanfälligkeit wächst. Diese Entwicklung passt nicht zur perfekten Schweiz, die immer auf hohe Mobilitätsqualität gesetzt hat und weltweit (noch) ein Vorzeigemodell ist.

In der Geschichte hat die Schweiz ab 1850 stark in die Eisenbahninfrastruktur investiert. Trotz schwieriger wirtschaftlicher Zeiten und Armut in der Schweiz zu Beginn des 20. Jahrhunderts haben Pioniere die Grundlage für unsere heutige Mobilitätsqualität bis in die Peripherie geschaffen. Ab den 50er bis in die 70er Jahre haben wiederum Pioniere grosse Investitionen in unser Strassennetz und vor allem die Autobahnen geplant und beschlossen. Seither werden Infrastrukturabschnitte finalisiert und bestehende Infrastrukturen erhalten. Neue Innovationen wie beispielsweise die Swiss Metro, welche der natürlichen Hubfunktion der Schweiz gerecht werden könnte, sind heute schwer umzusetzen. Damit könnten die Wirtschaftszentren der Schweiz in 10 – 30 Minuten erreicht werden. Interessant wäre das insbesondere auch für die drei Landesflughäfen, die innert Minuten miteinander verbunden werden könnten. Somit könnte sich der Luftverkehr besser verteilen, die Lufträume besser und ausgeglichener genutzt werden, die negativen Effekte besser verteilt werden, etc. In Europa könnte eine High Speed Rail Weiterentwicklung dazu führen, dass es gar keinen Kurzstreckenluftverkehr mehr bräuchte und die Kapazitäten gesteigert werden könnten (vgl. China).

Viel Lärm um nichts

Am Beispiel des Flughafens Zürich kann gezeigt werden wie schwierig es ist, die für die Schweiz bedeutenden Infrastrukturen marktgerecht und zukunftsorientiert weiter zu entwickeln. Die Diskussion über die Bedeutung des Hubs Zürich ist von der Lärmproblematik überschattet. Diese ist eine ernstzunehmende regionale Herausforderung, welche sich aber durch die technologische Entwicklung entschärfen wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass im Zeitraum einer Generation der Lärm von Flugzeugen abnehmen und dadurch das Lärmproblem kleiner werden wird. Dieser Fortschritt wird aber in der heutigen Diskussion um den Ausbau der Infrastruktur nicht oder zu wenig berücksichtigt, was dazu führt, dass Infrastrukturen stagnieren und in Zukunft dieser Flughafen den Anforderungen der Nachfrage nicht mehr gerecht werden kann. Diese Lärmproblematik ist ein regionales Problem, das die globale Anbindung und Wirtschaftsentwicklung dominiert. Demzufolge wird regional nicht zukunftsorientiert und nachhaltig entschieden, sondern eher auf der Basis von Partikularinteressen. Unter der Annahme, dass ein Hub aber für eine gesamte Volkswirtschaft bedeutend ist und nicht nur für eine Region, ist die Frage gerechtfertigt, ob auf Bundesebene über Infrastrukturen von nationaler Bedeutung entschieden werden sollte.



Um wieder Pionierleistungen zu erbringen, müssen Infrastrukturplaner und Masterplaner über den Tellerrand hinausschauen dürfen und sich von impliziten Fesseln lösen können. Nur so werden unmöglich geglaubte Infrastrukturentwicklungen möglich, welche der Schweiz, dem natürlichen Zentrum und Hub von Europa, die heutige Mobilitäts- und damit Lebensqualität erhalten.

Vertraut die Verwaltung ihren Bürgerinnen und Bürgern?

Nadia Hafner

Gegenstand vieler Untersuchung ist die Frage, ob die Bürgerinnen und Bürger der Verwaltung bzw. Regierung vertrauen. Vertraut aber auch die Verwaltung ihren Bürgerinnen und Bürgern? Gerade wenn es um offene Innovation geht, wird diese Frage besonders relevant. Mit einer quantitativen Untersuchung, an der 275 Verwaltungsmitarbeitende der Schweiz teilnahmen, wurde das Vertrauen der Verwaltung in ihre Bürgerinnen und Bürger und der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Open Innovation untersucht.

Offene Innovationsprozesse in öffentlichen Verwaltungen

Die Sparprogramme und Ressourcenknappheit der letzten Jahre erhöhen den Druck auf die Effizienz und Effektivität der Verwaltung. Um die sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen heute und in Zukunft meistern zu können, sind neue Ideen und Lösungsvorschläge gefordert. Vielversprechend für diese Suche nach neuen Ideen sind offene Innovationsprozesse, bei denen externe Akteure (Bürger, Unternehmensvertreter, Institutionsvertreter usw.) in die Ideenfindungs- und Entwicklungsphase miteinbezogen werden. Und hier kommt Vertrauen ins Spiel. Wir vermuten: je mehr Vertrauen die Verwaltungsmitarbeitenden in externe Akteure haben, desto besser ist das Open Innovation Klima. Das «Warum» dieser Vermutung kann unter anderem in Alltagssituationen gefunden werden.

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Problem und fragen andere Personen um Rat. Auf welche Personen werden Sie hören? Vermutlich auf die Personen, denen Sie gewisse (1) Fähigkeiten zuschreiben, (2) die ähnliche Ideale und Werte haben und (3) von denen Sie ein gewisses Wohlwollen vermuten – kurz gesagt, denen Sie vertrauen. Auf den Rat der Personen, denen sie ganz und gar nicht vertrauen, werden Sie wahrscheinlich nicht hören. In offenen Innovationsprozessen ereignet sich etwas Ähnliches. Hier fragen sozusagen Verwaltungsmitarbeitende externe Akteure um Rat.

Ausgewählte Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass es einen hochsignifikanten Zusammenhang zwischen Vertrauen und dem Open Innovation Klima gibt. Konkret bedeutet dies, dass Vertrauen zusammen mit dem Mediator «Handlungsspielraum bei der Arbeit» rund 28 Prozent der Varianz vom Open Innovation Klima in öffentlichen Verwaltungen erklärt.

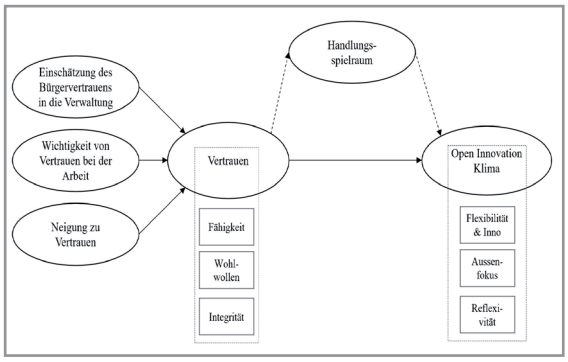
Gerade für die Praxis interessant ist, wie das Vertrauen der Verwaltungsmitarbeitenden gefördert werden kann. Die Auswertung der Befragung zeigt, dass folgende drei Faktoren eine entscheidende Rolle spielen und 28.4 Prozent der Varianz vom Vertrauen der Verwaltungsmitarbeitenden erklären.

- *Einschätzung des Bürgervertrauens in die Verwaltung (Perceptions of Citizens Trust in Government)*
- *Wahrgenommene Wichtigkeit von Vertrauen bei der eigenen Arbeit (In meiner Funktion ist es wichtig, dass ich aussenstehenden Personen vertraue)*
- *Neigung zu Vertrauen (generelle Vertrauensbereitschaft)*

Des Weitern zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass bei der Entwicklung neuer Produkte, Services und Prozesse in rund 58 Prozent keine Bürger miteinbezogen werden. Dieser hohe Prozentanteil weist darauf hin, dass viele Verwaltungen das Wissen von aussen nicht im Innovationsprozess berücksichtigen.

Vertraut die Verwaltung ihren Bürgerinnen und Bürgern?

«Ja» die Verwaltungsmitarbeitenden der Schweiz vertrauen ihren Bürgerinnen und Bürgern. Auf einer Antwortskala von 1 bis 5 *(1 = trifft überhaupt nicht zu* und *5 = trifft voll und ganz zu)* liegt das Vertrauensniveau der Verwaltungsmitarbeitenden in aussenstehende Personen bei 3.75.



Open Innovation-Trust-Modell

Mit der Studie fanden wir heraus, dass Vertrauen einen bemerkenswerten Einfluss auf das Open Innovation Klima von öffentlichen Verwaltungen hat. Somit lohnt es sich die populäre Frage – *Vertrauen die Bürgerinnen und Bürger der Verwaltung* umgekehrt zu stellen.

Wie Ergebnisse aus europäischen Projekten ihren Weg in die Praxis finden

Daniel Zwicker-Schwarm

Städte und Regionen können voneinander lernen und gemeinsam neue Ideen für die Lösung zentraler Herausforderungen der Stadt- und Regionalentwicklung erarbeiten. Die EU unterstützt daher mit verschiedenen Programmen die Zusammenarbeit von Städten, Regionen mit Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Verbänden auf europäischer Ebene. Im Zentrum der Interreg B-Programme, an denen auch die Schweiz beteiligt ist, steht die Kooperation in staatenübergreifenden Makroregionen wie dem Alpenraum oder Mitteleuropa. Das Forschungszentrum Regional Science hat nun zusammen mit Forschungspartnern im Auftrag der deutschen Bundesregierung untersucht, wie aus zeitlich begrenzten Interreg-Projekten dauerhafte Lösungen werden können.

Das Themenspektrum transnationaler Projekte reicht dabei von der Innovationsförderung, Ideen für eine klimaneutrale Wirtschafts- und Lebensweise, eine umweltverträgliche Mobilität bis hin zur Anpassung an den Klimawandel und der Erprobung neuer Governanceformen. Die Bandbreite an Ergebnissen dieser europäischen Kooperationen ist beachtlich: Sie beschränken sich nicht auf Studien oder die Sammlung „guter Beispiele" sondern umfassen auch Pilotinvestitionen, Weiterbildungsangebote, die Gründung von Kompetenzzentren, Einrichtungen für den Wissenstransfer oder den Aufbau gemeinsamer Institutionen.

Verstetigung und Kapitalisierung

Wie bei vielen Projekten geht es auch bei Interreg-Kooperationen um zielgerichtete, einmalige Vorhaben mit einem definierten Anfangs- und Endtermin. Daher stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, die Projektergebnisse in der eigenen Kommune oder Region nach Projektende zu verstetigen. Bei europäischen Projekten kommt noch ein weitergehender Anspruch hinzu. Fördergelder fließen nicht zuletzt deshalb, weil von den Projektkonsortien übertragbare Lösungen mit Modellcharakter entwickelt werden sollen. Es geht also darum, dass solche „europäische Modelllösungen" auch von anderen Städten und Regionen aufgegriffen werden. Die Forscherinnen und Forscher haben für ihre Studie über ein Dutzend Interreg-Projekte genauer unter die Lupe genommen. Mit diesen Fallstudien konnten eine Reihe von Faktoren herausgearbeitet werden, die dazu beitragen, dass in Interreg-Projekten modellhafte Lösungen erarbeitet werden können, die auch in der Praxis ankommen. Zwei Beispiele:

- Projektpartnerschaft: In transnationalen Interreg-Projekten arbeiten meist ein Dutzend Institutionen oder mehr zusammen. Hier eine effektive Arbeitsteilung und eine „gemeinsame Sprache" zu finden ist bereits eine anspruchsvolle Managementaufgabe. Wenn es zudem gelingt, Politik, Wissenschaft und Praxis in ein Projektkonsortium einzubinden, fördert dies nicht nur die fachliche Qualität der Ergebnisse, sondern sichert auch Aufmerksamkeit und eröffnet auch vielfältige Kanäle des Ergebnistransfers.
- Nutzereinbindung: Der Einbezug von Zielgruppen bei der Erarbeitung von Projektergebnissen beeinflusst deren Qualität und spätere Anwendung. So haben beispielsweise im Projekt PRESOURCE rund 20 Unternehmen als Pilotanwender dazu beigetragen, ein interaktives IT-Instrument zur Verbesserung der Ressourceneffizienz in Unternehmen in Sachen Nutzerfreundlichkeit und Verständlichkeit zu verbessern.



European Communities 2004

Nachahmung, Kombination und Inspiration

In der politikwissenschaftlichen Forschung wird ausgehend von Konzepten des *policy transfers* (Dolowitz & Marsh 1996) schon seit längerem beschrieben, dass sich Städte und Regionen auf der Suche nach Problemlösungen auch an europäischen Vorbildern orientieren. Eine Erkenntnis, die sich auch bei den untersuchten Interreg-Projekten bestätigte ist, dass es dabei nur selten um die einfache Kopie von Politikansätzen geht. Praktisch immer müssen Lösungen auf die jeweilige Situation, die organisatorischen, rechtlichen oder technischen Gegebenheiten angepasst werden. Viel häufiger geht es also um die Kombination von bestehenden Ansätzen und neuen Ideen. Oder Interreg-Ergebnisse sind in der kommunalen Praxis Inspiration, ein bestimmtes Thema selbst anzupacken.
Mit gezielten Empfehlungen an die Programmbehörden sowie eine Reihe von Vernetzungsveranstaltungen zu einzelnen Themen der transnationalen Zusammenarbeit werden die Ergebnisse des Forschungsvorhabens „Anwendung europäischer Modelllösungen" aktuell weiter in Politik und Praxis platziert.

Nutzen des Online-Gründungstools StartBiz

Emamdeen Fohim, Kristina Zumbusch

Das SECO bietet den Online-Schalter StartBiz an, damit Unternehmensgründer bestimmte formale Anmeldungen (Handelsregister, Mehrwertsteuer, AHV, Unfallversicherung) über das Internet abwickeln können. In Kürze werden neue E-Government Leistungen (Beantragung der Arbeitszeitbewilligung etc.) in das Portal integriert, um dessen Anwendungen zu erweitern. Vor dieser Erweiterung sollen jedoch im Zuge einer Evaluation durch das IMP-HSG gemeinsam mit dem ITEM-HSG der konkrete Nutzen von StartBiz in seiner aktuellen Form überprüft und daraus Empfehlungen für die künftigen Erweiterungen gezogen werden.

Unternehmensgründungen weisen komplexe Prozesse auf, bei denen der Akt der formellen Unternehmensgründung eine Phase unter vielen darstellt: Ideenfindung und -abklärung, Auseinandersetzung mit rechtlichen wie finanziellen Bedingungen, Machbarkeitsanalysen sowie Erstellung spezifischer Businesspläne). Dieser Prozess ist zudem eingebettet in ein Ecosystem der Gründungen, das sich aus infrastrukturellen, geografischen, regulativen oder auch marktbezogenen Faktoren einerseits und unterschiedlichen Institutionen (Banken, Treuhänder, private Beratungsunternehmen, öffentliche Gründungsförderungen etc.) andererseits zusammensetzt. In dieser Vielfalt bietet das SECO seit 2004 das Online-Tool StartBiz (www.startbiz.ch) an, damit der formelle Gründungsakt mit seinen administrativen Belangen von den Unternehmensgründern ohne grösseren Aufwand online abgewickelt werden kann. Aktuell können mit Hilfe von StartBiz die Anmeldungen beim Handelsregister, der Mehrwertsteuer, der AHV und bei der Unfallversicherung vorgenommen werden.

In den Jahren 2005 und 2009 wurden bereits Studien durchgeführt, um den Nutzen von StartBiz zu messen. Angesichts der bevorstehenden Erweiterung um weitere E-Government Leistungen, bspw. Bestellung des Handelsregisterauszuges, Beantragung der Arbeitszeitbewilligung, Abrechnung der Mehrwertsteuer, wurde das IMP-HSG gemeinsam mit dem Institut für Technologiemanagement ITEM-HSG vom SECO beauftragt, StartBiz zu evaluieren. Dabei soll nicht ausschliesslich eine summative Bewertung des generierten Nutzens über die vergangenen Jahre durchgeführt, sondern vor allem eine Methode entwickelt werden, um den Nutzen von StartBiz sowie der zukünftigen Erweiterungen transparent und regelmässig erfassen zu können.

Pro Jahr registrierten sich zuletzt jeweils gut 4'000 Gründerinnen und Gründer auf StartBiz. Während StartBiz von einigen ausschliesslich für Informationszwecke genutzt wird, nimmt rund die Hälfte der Registrierungen mindestens eine Anmeldung über StartBiz vor (vorwiegend AHV- und HR-Anmeldung). Um den konkreten Nutzen erfassen zu können, den die StartBiz-Nutzer hieraus gezogen haben, wurde ein Wirkungsmodell entwickelt. Auf dieser Basis werden zwei Umfragen durchgeführt: die erste Umfrage ist bereits abgeschlossen. Hierbei haben rund 500 Unternehmensgründerinnen und -gründer, in ihrer Zusammensetzung repräsentativ im Vergleich zu den Gesamtgründungsdaten der Schweiz, ihre Erfahrungen sowohl zur Bedeutung externer Unterstützungsangebote als auch zum zeitlichen und finanziellen Aufwand ihrer Unternehmensgründung geäussert. Im Rahmen einer zweiten Umfrage unter den Unternehmern, die sich seit 2011 auf StartBiz registrierten, werden aktuell Einschätzungen zum Nutzen erfasst, den sie bei ihrer Gründung durch die Benutzung von StartBiz gezogen haben. Gleichzeitig werden bei beiden Umfragen Bedürfnisse und spezifische Wünsche in Bezug auf die geplante Erweiterung abgeholt.



Homepage von StartBiz, Seco (www.startbiz.ch, Stand Juni 2016)

Um den identifizierten Nutzen anschliessend auch fundiert bewerten zu können, muss die Evaluation die erhaltenen Aussagen – wiederum mit Hilfe des erstellten Wirkungsmodells – auch in ihrem spezifischen Kontext, sowohl in Bezug auf das Ecosystem Gründungen als auch im Hinblick auf die Notwendigkeit und die Umsetzung von E-Government-Lösungen generell, beurteilen. Die Ergebnisse der Evaluation werden Ende Sommer vorliegen.



Tagung Geschäftsmodelle

Geschäftsmodelle für eine erfolgreiche touristische Zukunft

Das aktuelle Umfeld fordert den Schweizer Tourismus. Vier zentrale Herausforderungen stechen besonders hervor:

- Hohe Produktionskosten sowie der Nachfragerückgang aufgrund des teuren Schweizerfrankens erfordern bedeutsame Verbesserung der Produktivität.
- Die anhaltende Internationalisierung unserer Gästeströme und die damit verbundene Veränderung der Einnahmequellen verlangen nach Wegen zur Sicherung unserer Margen.
- Die zunehmende Spezialisierung von Gästewünschen bedingt eine noch stärker spezialisierte und noch kundengerechtere Leistungs- und Angebotsgestaltung.

Die zunehmende Austauschbarkeit vieler touristischer Angebote und der daraus resultierende Preisdruck machen den Aufbau von schwer imitierbaren, wissens- und prozessbasierten Wettbewerbsvorteilen notwendig.

In Einzelfällen lassen sich diese Herausforderungen einzelbetrieblich lösen. Um weitreichende Fortschritte zu erzielen, müssen wir diese Punkte jedoch aus überbetrieblicher Sicht angehen. Die Basis für diese Kooperationen bilden Geschäftsmodelle.

Unsere Tagung macht Sie mit dem Geschäftsmodell als Denkansatz und «Werkzeugkasten» vertraut. Erst aus allgemeiner Sicht und danach vertiefend anhand touristischer Beispiele vermitteln wir Ihnen das Rüstzeug, um die obigen Herausforderungen anzugehen. Sechs thematische Workshops bieten Ihnen die Möglichkeit, künftige Ansätze für Ihre Praxis aus Geschäftsmodellsicht zu diskutieren und zu erarbeiten.

Lernen Sie voneinander und von unseren Referenten. Gönnen Sie sich einen Tag, an welchem Sie „Out of the Box" denken können, dürfen und sollen.

Datum / Start: 21. Oktober 2016, 09.00 bis 17.00 Uhr

Ort: Hotel Schweizerhof Bern

Preis: CHF 290.00 (Fördermitglieder erhalten 10% Ermässigung)

Seminarleitung: Prof. Dr. Christian Laesser

Weitere Informationen sowie das elektronische Anmeldeformular finden Sie unter **www.imp.unisg.ch**

Bei Fragen: **Telefon +41 (0)71 224 25 25** oder **christian.laesser@unisg.ch**

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen



Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen in Kantonen, Städten und Gemeinden

6. Seminar für die Umsetzung von Public Corporate Governance in der Praxis

Der Fokus der Tagung richtet sich auf die Führung, Steuerung und Aufsicht der öffentlichen Unternehmen im mehrheitlichen Besitz des Staates, die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung (Gewährleistung) und die Umsetzung der Ziele der öffentlichen Hand. Sie führt in die wichtigsten Themenstellungen der Steuerung öffentlicher Unternehmen ein. Mit konkreten Handlungsempfehlungen und Checklisten wird eine direkte praktische Umsetzung ermöglicht.

Die Teilnehmenden

- erhalten eine Übersicht über die relevanten Themenfelder, die in der Steuerung öffentlicher Unternehmen zu regeln sind;
- stärken ihr Argumentarium in der Diskussion um Public Corporate Governance;
- diskutieren anhand konkreter Fallbeispiele die Anforderungen an die Politik, die Strategische Führungsebene und die Oberaufsichtsbehörden, die sich für öffentliche Unternehmen ergeben;
- erhalten zahlreiche Praxistipps für die eigene Umsetzung von Public Corporate Governance.

Datum: **Donnerstag, 8. September 2016**

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

Preis: **CHF 680.-**

Referenten: **Prof. Dr. Kuno Schedler, Prof. Dr. Roland Müller, Dr. Roger W. Sonderegger**

Weitere Informationen finden Sie unter **www.imp.unisg.ch**

Bei Fragen: **Telefon +41 (0)71 224 73 45, monika.steiger@unisg.ch**

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Aviation Module

Qualifikation als Aviation Manager, Accountable Manager oder Aviation Auditor



Aus einer Studie, welche das Center for Aviation Competence der Universität St. Gallen mit fünf Projektpartnern in der Schweiz und der EU durchgeführt hat, geht klar hervor: Luft- und Raumfahrt Ingenieure wollen mehr Management Weiterbildungsangebote mit Bezug zu ihrer Branche. In diesem Sinne hat das CFAC-HSG die drei Module Aviation Management, Accountable Manager und Aviation Auditor entwickelt.

Die drei- bis fünftägigen Seminare wurden für Mitarbeiter und Manager entwickelt, welche in der Luft- und Raumfahrtindustrie tätig sind. Zudem richten sie sich an Leute, die interessiert sind, ihr Wissen zu globalen Luftfahrt Management Themen auf den neusten Stand zu bringen. Gleichzeitig bilden die Seminare eine Plattform, um Erfahrungen und Know-How über die Industrie mit anderen Teilnehmern austauschen zu können.

Aviation Management Module

Datum:	5. – 9. September 2016	Ort:	Radisson Blu Hotel, St. Gallen
Preis:	CHF 3'900.-	Anmeldeschluss:	15. August 2016

Accountable Manager Module

Datum:	12. – 16. September 2016	Ort:	Radisson Blu Hotel, St. Gallen
Preis:	CHF 3'500.-	Anmeldeschluss:	29. August 2016

Aviation Auditor Module

Datum:	21. – 23. November 2016	Ort:	Radisson Blu Hotel, St. Gallen
Preis:	CHF 2'900.-	Anmeldeschluss:	30. Oktober 2016

NEU AB 2017: Zertifikatskurs Global Aviation Management

Daten:	9.–14.1.2017, 14.–16.6.2017, 4.–6.9.2017, 20.–22.11.2017	15 Tage	
Preis:	CHF 12'000.-	Ort:	Radisson Blu Hotel, St. Gallen
ECTS:	10	Anmeldeschluss:	30. November 2016

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

Bei Fragen: **Telefon +41 (0)71 224 2500, cfachsg@unisg.ch**

Institut für Systemisches Management und Public Governance

Universität St.Gallen

CFAC
CENTER FOR AVIATION COMPETENCE

St. Galler Schriften für Tourismus und Verkehr

Wandel gestalten.



Wie sich die fundamentale **Veränderung etablierter Denkmuster und Modelle** unmittelbar auf die alpine Tourismuswirtschaft auswirkt, analysiert das von Thomas Bieger, Pietro Beritelli und Christian Laesser herausgegebene Jahrbuch aus verschiedenen Blickwinkeln. Angesehene Branchenexperten beleuchten

- **Entwicklungstrends in Gesellschaft und Tourismus,** ihre Ursprünge und Perspektiven,
- **Anforderungen an die Destinationsentwicklung** die der tiefgreifende Wandel touristischen Organisationen und ihren Akteuren stellt,
- **aktuelle Branchenlösungen** und wie in ausgewählten touristischen Praxisfeldern der Veränderung begegnet wird.

Ein spannender **Überblick zu hochaktuellen Branchenfragen**, die eine sich verändernde Welt für die Tourismuswirtschaft im Alpenraum mit sich bringt.

Gesellschaftlicher Wandel als Herausforderung im alpinen Tourismus

Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2015/2016

Herausgegeben von
Prof. Dr. Thomas Bieger, **Prof. Dr. Pietro Beritelli**
und **Prof. Dr. Christian Laesser**

2016, XII, 206 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,
€ (D) 39,95, ISBN 978-3-503-16681-7

St. Galler Schriften für Tourismus und Verkehr,
Band 7

Auch als eBook erhältlich: Profitieren Sie von schneller Navigation durch komplett verlinkte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse.

www.ESV.info/978-3-503-16682-4

Weitere Informationen:

www.ESV.info/978-3-503-16681-7

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: **Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin**
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

Autorenverzeichnis

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

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

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

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

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

Nadia Hafner
M.A. HSG, Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. med. Joachim Koppenberg
Direktor des Ospidal Scuol und Geschäftsleitungsmitglied Gesundheitszentrum Unterengadin

Dr. Marc Krautzberger
Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Organization Studies

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

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner
Assistenzprofessor für Healthcare Management, Forschungszentrum Organization Studies

Dieter Pfister
lic. phil., Leiter Bauherren-Programm, 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

Prof. Dr. Thomas Schumacher
Leiter Forschungsprogramm Systemisches Management, Forschungszentrum Organization Studies

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

Dr. Kristina Zumbusch
Vizedirektorin, Forschungszentrum Regional Science

Daniel Zwicker-Schwarm
Projektleiter, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

Titelbild: Schweiz Tourismus/
Pierre Gauchat
Schweiz Tourismus/Herbert Leupin, S. 4
Universitätsarchiv St. Gallen, HSGH
022/001676, 022/001152, S. 6
Universitätsarchiv St. Gallen, HSGH
022/001208, S. 7
Schweiz Tourismus, S. 10
Schweiz Tourismus/Hans Aeschbach, S. 14
Universitätsarchiv St. Gallen, HSGH
022/461-2, S. 16
Schweiz Tourismus/Alois Carigiet, S. 18
pixabay, S. 28
Bilddatenbank der EU, S. 30

IMPRESSUM

ISSN 2235-3844

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



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