



Mythen und Märchen

Wahres und Wesentliches von Mythen und Märchen abgrenzen



Christian Laesser

Mythen und Märchen – so der thematische Titel dieses Heftes und abendfüllender TV Shows. Die Idee hierzu entstand anlässlich einer Diskussion in der Direktion des Instituts (nicht vor dem Fernseher). Wir waren uns einig, dass unser Wissen in vielen Domänen eher auf nicht hinterfragten und Wahrheit beanspruchenden Mythen und – im vereinzelt schlimmsten Fall – auf über die Zeit immer weiter entwickelten und ausgeschmückten Märchen basiert. Der Logos (als Gegensatz zum Mythos) hat es zunehmend schwerer, da der Versuch, die Wahrheit von Behauptungen mittels verstandesgemässer Beweise zu begründen, immer mit einem vergleichsweise grösseren Aufwand verbunden ist. Dazu kommt, dass gerade nicht-faktenbasiertes Halbwissen oft mit der grössten Lautstärke verbreitet wird.

In einem Zeitalter räumlicher und zeitlicher Ubiquität von Information wird die Destillation von relevantem und faktenbasiertem Wissen (Logos) immer zentraler, allerdings auch immer komplexer, da sich eben dieses faktenbasierte Wissen erst aus der Wolke von Halbwissen herausdifferenzieren muss. Was ist richtig (faktenbasiert)? Was ist wichtig? Es ist die Aufgabe der Wissenschaft, diese Wolke zu lichten und herauszustreichen, auf was sich unser Blick und unsere Aufmerksamkeit lenken sollten. Der thematische Auftrag, das Thema dieses Heftes abteilungsspezifisch zu diskutieren wurde einmal mehr in der vollen Bandbreite der Möglichkeiten ausgeschöpft.

So räumt in einem ersten Beitrag der Schreibende zusammen mit seinem Kollegen Pietro Beritelli mit ein paar alten Zöpfen aus dem Tourismus auf. In einem streckenweise eher polemischen Ansatz wird unter anderem nachgewiesen, dass das touristische Österreich in einem fairen Vergleich mit der Schweiz nicht einfach besser ist, dass Tourismus nur beschränkt nachhaltig sein kann, und dass die grosse finanzielle Kelle - fokussiert auf die touristische Promotion - nur selten zielführend sein kann.

Simone Strauf und Roland Scherer setzen sich mit einem in Regional Science weitem verbreiteten wissenschaftlichen Ansatz – Wertschöpfungsstudien – auseinander. Sie nehmen Kritik an diesen Studien auf und zeigen, wie der Ansatz in Richtung einer regionalen Zahlungsbilanz bzw. weitergehenden Wirkungsanalyse weiterentwickelt werden kann, um so für Regionen aussagekräftigere Informationen zu gewinnen.

Elisabeth Dalucas und Johannes Rüegg-Stürm postulieren, das Potential des „Fiktionalisierens“, seine Spiel- und Gestaltungsmöglichkeiten systematischer für die Weiterentwicklung von Organisationen auszuschöpfen. Sie gehen davon aus, dass Organisationen ständig mit Fiktionen arbeiten und dies überhaupt erst Entwicklung und Innovation in Unternehmen ermöglicht.

Kuno Schedler geht – im letzten Hauptartikel dieser Ausgabe – der Frage nach, wie es kommt, dass sich Organisationen, die an sich in Wettbewerb stehen und auf der Suche nach Differenzierung sein sollten, in formalorganisatorischen Belangen oft sehr ähnlich sehen. Und er liefert auch gleich den Schlüssel für die Antwort, basierend auf dem Neo-Institutionalismus: Institutionalisierte Erwartungen, durch deren Erfüllung sich Organisationen „legitimieren“. Und diese Erwartungen basieren oft auf Mythen.

Wir wünschen eine interessante Lektüre und ein erfolgreiches Jahr 2013.

Prof. Dr. Christian Laesser
Direktor IMP-HSG



4
**Mythen und Märchen
im Tourismus – Einige
(polemische) Kurzge-
schichten**



8
**Zum Mehrwert von
Wertschöpfungsstudien**



12
**Zur Funktion von
Fiktion im Management**



16
**Legitimation durch
Organisationale
Mythen**

Editorial	1
Inhalt	2
Mythen und Märchen im Tourismus – Einige (polemische) Kurzgeschichten Christian Laesser, Pietro Beritelli	4
Zum Mehrwert von Wertschöpfungsstudien Simone Strauf, Roland Scherer	8
Zur Funktion von Fiktion im Management Elisabeth Dalucas, Johannes Rüegg-Stürm	12
Legitimation durch Organisationale Mythen Kuno Schedler	16
IMPactuel Veranstaltungen und Publikationen	20
Eignerstrategie als Instrument zur Steuerung öffentlicher Unternehmen Roger W. Sonderegger	22
Mögliche Ansätze für Bergbahnen, kalte in warme Betten zu transformieren Samuel Heer, Christian Laesser	23



23
Mögliche Ansätze für Bergbahnen, kalte in warme Betten zu transformieren



26
Zum Zusammenspiel grenzüberschreitender Netzwerke



27
Zum Einsatz von Case study teaching in der Lehre



28
The Sino-Swiss Management Training Program Action Learning program in Inner Mongolia

Die Steuerung mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten Deutschlands	24
Isabella Proeller, Alexander Kroll	
INTERREG IVB Projekt "TransNetAero"	25
Andreas Wittmer	
Zum Zusammenspiel grenzüberschreitender Netzwerke	26
Roland Scherer	
Zum Einsatz von Case study teaching in der Lehre	27
Martin Gutjahr, Simone Strauf	
The Sino-Swiss Management Training Program Action Learning program in Inner Mongolia	28
Josef Mondl	
Die Rationalität der Aufgabenträger im regionalen Busverkehr	29
Mirco Gross	
Seminarankündigungen	30
Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis	32



Mythen und Märchen im Tourismus – Einige (polemische) Kurzgeschichten

Christian Laesser, Pietro Beritelli

Tourismus ist global in einer Umbruchphase – mit Folgen für die Schweiz. Stichwörter sind neue Märkte und neue Destinationen, ein sich schnell änderndes Kundenverhalten, eine wachsende Zahl globaler Player auf der Anbieterseite und sich global verschiebende wirtschaftliche Gewichte. In solchen Zeiten wird eine nüchterne Betrachtung auf den existierenden und zukünftigen Tourismus in der Schweiz zwingend. Wir machen dies in der Folge anhand einer Reihe von (mitunter etwas polemischen) Kurzgeschichten, in denen wir einige im Raum stehende Thesen auf den Prüfstand stellen.

Es ist unbestritten: Die Schweiz hat touristisch sicherlich Verbesserungspotential, auch wenn sie im touristischen World Competitiveness Report konstant in den obersten Rängen klassiert ist. In wiederkehrenden Vergleichen (v.a. auch in den Medien) der Gästezufriedenheit scheint aber Österreich gegenüber der Schweiz regelmässig besser abzuschneiden. Was ist hier los? Das Problem beider Beurteilungen (Competitiveness Report und Gästevergleich Österreich) ist, dass wir deren Grundlagen und Beurteilungsmechanismen zu wenig hinterfragen. So ist die Rangierung im Competitiveness Report v.a. von einer subjektiven Beurteilung infrastruktureller und politischer Gegebenheiten getrieben. Man muss sich also fragen, ob nicht weitere Komponenten ebenfalls wichtig sind.

In Sachen Gäste-Beurteilung von Österreich ist zunächst einmal festzustellen, dass insgesamt dieser Unterschied in Bezug auf die gesamte Reise nicht sehr gross ist (vgl. Tabelle). Differenzen sind v.a. in der Beurteilung der Unterkunft feststellbar (wie auch in den Medien oft vorgebracht). Allerdings: Der Beurteilung Österreichs gegenüber der Schweiz gerade in dieser Domäne liegen zum Teil fundamentale Reiseverhaltensunterschiede zu Grunde, welche das schlechtere Abschneiden der Schweiz relativieren und damit den Mythos „Österreich ist besser als die Schweiz“ in Rauch aufzulösen vermögen. Wer ist noch

überrascht, dass unser Nachbarland in der Beurteilung der Gäste besser abschneidet als die Schweiz, wenn man weiss, dass Schweizer selbst bei einem nicht wie heute verzerrten Wechselkurs

- in Österreich bei den Übernachtungen systematisch eine Klassifikationskategorie höher auswählen als in der Schweiz;
- über 30% mehr ausgeben als in der Schweiz (pro Tag und pro Aufenthalt);
- auch in Relation zu ihrem Einkommen mehr für einen Urlaub in Österreich als in der Schweiz ausgeben und damit ein höheres Involvement haben.

Zum Vergleich: Frankreich schneidet im Vergleich zur Schweiz systematisch schlechter ab. Und die Gründe sind die gleichen wie oben, nur gehen sie in die andere Richtung (vgl. auch Tabelle).

Schlussfolgernd muss in der Beurteilung der touristischen Schweiz Augenmass behalten werden und es muss insbesondere klar werden, woran bzw. an welchem Benchmark die Schweiz genau bemessen wird.

Merkmal	Reisen in die Schweiz	Reisen nach Österreich	Reisen nach Frankreich
Zufriedenheit mit Reise insgesamt (-1 bis +1)	0.87	0.88	0.78
Zufriedenheit mit Destination (-1 bis +1)	0.68	0.79	0.62
Zufriedenheit mit Unterkunft (-1 bis +1)	0.76	0.83	0.61
Marktanteil ***** und **** Hotel	14.1%	50.8%	10.1%
Marktanteil * und ** Hotel	4.2%	3.0%	15.4%
Ausgaben pro Person und Reise	710 CHF	1'046 CHF	987 CHF
Ausgaben pro Person und Tag	176 CHF	210 CHF	197 CHF
Ausgaben pro Person und Tag in Relation zu Einkommen	0.3%	0.5%	0.3%

Kerndaten zu Schweizer Reisen in die Schweiz, Österreich und Frankreich. Quelle: Reisemarkt Schweiz 2004 und 2007; eigene Berechnungen (Zufriedenheitsskala: -1=unzufrieden; +1=zufrieden)

Der obige Apfel-Birnen-Vergleich ist wenig zielführend und könnte im schlimmsten Fall sogar zu unternehmerischen Fehlentscheidungen führen. Daten und Fakten – so etwa aus dem Reisemarkt Schweiz des IMP-HSG oder aus dem Tourismus Monitor Schweiz von Schweiz Tourismus – sind also gefragt.

Tourismus (in der Schweiz) kann nachhaltig sein

Nachhaltigkeit ist derzeit in aller Munde, unabhängig davon, ob diese Mündler wissenschaftlich oder praktisch argumentieren. Lassen Sie uns diese Diskussion für einen Moment kurz reflektieren.

Vorauszuschicken ist einmal, dass Tourismus aus einer Perspektive *Gesamtsystem* auf Grund der zentralen Rolle der hierzu notwendigen Mobilität per se ökologische Nachhaltigkeitskriterien verletzt. Dies bedeutet letztlich, dass auch die Schweiz in ihrem Bestreben, mit ihren touristischen Angeboten globale Märkte anzusprechen, Nachhaltigkeitskriterien verletzt und durch Mobilität induzierte Externalitäten generiert. Nachhaltig kann deshalb der Tourist in seinem Verhalten nur sein, wenn er in der Schweiz einmal angekommen ist und mittels von den Anbietern gesetzten Anreizen und/ oder Geboten und Verboten entsprechend gesteuert wird.

Kundensteuerung mit Nachhaltigkeitszielen ist das Zauberwort. Im Hinblick auf das global zu erwartende Wachstum und die Tatsache, dass die Schweiz in vielen emergenten Wirtschaften dieser Welt eine ‚aspirational‘ Destination darstellt, die künftig viele Touristen anziehen wird, sollten wir baldmöglichst in eine entsprechende Diskussion über Kundensteuerung einsteigen. Und wir sollten aufhören zu glauben, dass Tourismus eine nachhaltige Aktivität sein kann und vielmehr zugeben, dass wir die durch Tourismus verursachten Externalitäten so weit wie möglich und notwendig zu minimieren versuchen.

Lassen Sie uns deshalb nun die systemische Sicht auf eine unternehmerische herunterbrechen und damit eine Mikroperspektive einnehmen. Es steht oft der Vorwurf im Raum, dass Unternehmen sich nicht ‚nachhaltig‘ verhalten (unabhängig von der Nachhaltigkeitsdomäne). Wir halten dagegen und stellen die These in den Raum, dass es insbesondere im Tourismus viele über Generationen familiengeführte Unternehmen und Unternehmen mit einem strategisch denkenden Aktionariat gibt, die nicht nur das eigene Unternehmen, sondern die auch das System Tourismus insgesamt nachhaltig weiter entwickeln wollen und können. Strategische Zielsetzungen schliessen automatisch – wenn auch oft implizit – langfristige Nachhaltigkeitsziele mit ein und stellen so die Überlebensfähigkeit von Akteuren und System (als Summe der Akteure) sicher. Gestützt werden sie in ihrem Verhalten durch die direkte Demokratie, welche tendenziell kurzfristige Fehllösungen verhindert und teilweise sicherstellt, dass Eigentumsrechte an den für den Tourismus zentralen Grundlagen – insbe-

sondere Natur, wo Schutz- und Nutzungsinteressen aufeinander prallen – einigermaßen gerecht verteilt werden. Lehnen wir uns also zurück im Vertrauen auf die Nachhaltigkeits-Selbstregulation des Systems, welches bestenfalls punktuell mit positiven oder negativen Anreizen gesteuert werden muss.

Mehr Promotion für mehr Tourismus

Die touristische Schweiz ist derzeit aufgrund der wirtschaftlichen Lage enorm unter Druck. Der teure Schweizer Franken und eine abschwächende europäische Konjunktur hinterlassen immer deutlichere Spuren in den Nachfragekennzahlen unseres Landes, aber auch in den Bilanzen und Erfolgsrechnungen der touristischen Unternehmen. Als Gegenmittel wird mittels erhöhtem öffentlichem Mitteleinsatz die Promotion der touristischen Schweiz insbesondere in den neuen Märkten hochgefahren und gleichzeitig die Marktdurchdringung in verschiedenen europäischen Stammmärkten intensiviert. Damit reagieren wir mit alten Mitteln (Strukturen und Prozesse) auf neue Herausforderungen (Marktgegebenheiten). Die Wirkung dieser Massnahmen bleibt umstritten, nicht zuletzt weil sie kaum zu messen ist. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass Märkte immer fragmentierter und damit immer weniger gleichartig werden. Sprich: Die ‚grosse Kanone‘ trifft nicht mehr auf Fliegen. Auch zeigen sich international immer mehr Fälle, bei welchen wir touristisches Wachstum ohne geballte Promotionsmassnahmen beobachten können (bspw. deutsches Bodenseeufer, neue Destinationen in China).

Der derzeit bestehende Druck sollte deshalb genutzt werden, das touristische Vermarktungssystem der Schweiz weiter auf die neuen Gegebenheiten anzupassen. Zwei Themen stehen hier im Vordergrund:

1. Klarheit schaffen über unsere das Land übergreifenden Value Propositions in unterschiedlichen Märkten
2. Anpassung von Strukturen und Prozessen entlang touristischer Potentiale und vermarktbarer Geschäftsfelder – und nicht wie bis anhin innerhalb vorgegebener politischer Grenzen

Was die Value Proposition (und damit Punkt 1) anbelangt, ist feststellbar, dass auf die Frage, was die Schweiz als Ferienland ausmacht, derzeit vor allem Begriffe wie Vielfalt, Naturschönheit, Authentizität, gute Produkte und dergleichen fallen. Wir halten dagegen und behaupten, dass diese oberflächlichen Value Propositions kaum längerfristig Zahlungsbereitschaft von Touristen in der Schweiz von über +25% gegenüber unseren Nachbarn rechtfertigen liessen.

Wir müssen also dringend wissen, weshalb wir heute unter den bestehenden widrigen Umständen (teurer Schweizer Franken, hohe Preise, vermeintlich mittelmässige Leistungen; vgl. Punkt 1) überhaupt noch Gäste im

Land haben. Darüber hinaus sind Leistungsinnovationen basierend auf der Nutzbarmachung internationaler Nachfragepotentiale gefragt. Erst diese Innovationen liefern ein brauchbares Fundament für zukünftige Vermarktungsaktivitäten.

Zu Punkt 2: Leistungsentwicklungen und deren Vermarktung werden in Zukunft idealerweise nach Geschäftsfeldern gegliedert. Unter Geschäftsfeldern im Tourismus werden

- klar abgrenzbare Leistungs- und Angebotsbündel
- für relevante Touristenströme mit klar identifizierbaren Gästen
- welche sich in durch ihr Verhalten klar definierten Räumen und Zeitpunkten bewegen
- und hierbei unsere Angebote nutzen verstanden.

Die Örtlichkeiten, welche Gäste während ihres Aufenthaltes aufsuchen, definieren letztlich den geographischen Perimeter der Destination. Dieser wird somit variabel und führt zur Auflösung der geographisch und politisch rigiden Vermarktungsstrukturen und –prozesse, wie dies im Konzept des IMP-HSG zum Destination Management der dritten Generation umfassend diskutiert wird. Für eine beispielhafte Morphologie, wie Geschäftsfelder abgegrenzt werden können, sei auf den Kasten verwiesen. Kurzes Fazit dieser Diskussion: Es sind mehr Mittel notwendig und ihr Einsatz muss präziser werden.

Beispielhafte Morphologie zur Abgrenzung von Geschäftsfeldern
Angebot
Potentiale und Attraktionen im touristischen Raum
Portfolio von ausgeführten und gewünschten Aktivitäten der potentiellen Gäste
Benötigte Infrastruktur für diese Gäste
Typ meiner Destination
Vermarktung
Marketing-Prozesse (Funnel), wie Gäste angesprochen werden
Nachfrage
Lebensphase meiner Gäste
Bedürfnisse/ Motivation meiner Gäste
Marktabgrenzung, woher meine Gäste kommen
Reisekontext meiner Gäste
Reisetyp meiner Gäste

Quelle: Eigene Darstellung

Tourismus ist anders als andere Branchen

Zum Schluss wagen wir uns auf ein Minenfeld und hinterfragen die weitem akzeptierte Meinung, wonach Tourismus anders ist als andere Branchen.

Unbestritten bleibt, dass touristische Unternehmen in ihrer grossen Mehrzahl standortgebunden und damit bzgl. ihrer unternehmerischen Konfiguration eingeschränkte Entwicklungsoptionen haben als beispielsweise standortungebundene Unternehmen. Unbestritten bleibt auch, dass die regulatorischen Rahmenbedingungen herausfordernd sind, da nicht nur das direkte touristische regulatorische Umfeld auf diese Branche wirkt, sondern aufgrund der Standortgebundenheit auch das indirekte (bspw. Landwirtschaftspolitik). Unbestritten bleibt auch, dass touristische Leistungen in mehr oder minder organisierten und koordinierten Netzwerken erbracht werden und damit die Geschäftslogik oft weniger nur eine rein betriebswirtschaftliche, sondern eine systemisch-kooperative sein muss, die über klassische Zulieferstrukturen und –prozesse hinausgeht und eher ein insgesamt kollaboratives Leistungssystem in Netzwerken darstellt.

In der Beziehung zwischen Unternehmen mit dem Gesamtsystem Tourismus findet ein vielfältiger Austausch von Effekten statt; das Unternehmen gibt an das und empfängt vom System gleichermaßen positive wie negative Effekte. Dies gilt aber auch für andere Branchen, insbesondere wenn sie exportorientiert wie der Tourismus sind. Während jedoch in anderen exportorientierten Branchen hauptsächlich nur nach unternehmerischen und vor allem geschäftsgetriebenen Prinzipien gearbeitet wird, verharrt der Tourismus in einer modellorientierten Arbeitsweise, welche sich zu stark an den vermeintlichen Anforderungen und Nutzen des Gesamtsystems orientiert. Damit verbunden ist auch eine suboptimale Teilung der Verantwortung. Hiervon zeugt nicht zuletzt die weitem immer noch grosse Dominanz der Politik in der Branche, die Rolle und Bedeutung ‚übergeordneter‘ koordinierender Institutionen, die hohe Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln bspw. in der Vermarktung der Angebote und die hohe Zahl wenig geschäftsgetriebener Kooperationen (um der Kooperation Willen).

Es bleibt deshalb der Ruf, dass touristische Unternehmen, d.h. die touristischen Leistungsträger, wieder vermehrt die koordinierende Arbeit der Institutionen treiben (und nicht umgekehrt) und damit den Lead bzgl. Inhalt der Arbeit und der damit verbundenen Prozesse übernehmen sollen. In Konsequenz sollten – falls weiter öffentliche Fördermittel in diese Branche fliessen - nicht mehr Institutionen, sondern die gemeinsam zu lösenden Aufgaben co-finanziert werden. Wenn schon eine hohe Staatsquote im Tourismus besteht, dann sollte sich der Einsatz der öffentlichen Mittel an den privaten Geldgebern orientieren, welche die Allokation ihrer eigenen Mittel umso effektiver und effizienter gestalten, damit der Tourismus das wird, was er sein sollte: Eine unternehmerische Branche mit Eigenheiten wie andere Branchen auch.



Zum Mehrwert von Wertschöpfungsstudien

Simone Strauf, Roland Scherer

Seit einigen Jahren haben Wertschöpfungsstudien regelrecht Konjunktur: kaum eine Woche vergeht, in der nicht in der Presse die Ergebnisse einer derartigen Studie vorgestellt werden. Die inhaltliche Bandbreite, mit der sich die verschiedenen Studien beschäftigen, ist beinahe grenzenlos und reicht von öffentlichen Institutionen und Einrichtungen, über einzelne Branchen und Cluster hin zu Grossveranstaltungen und Events. Auch das IMP-HSG hat bereits eine Reihe von Wertschöpfungsstudien veröffentlicht und konnte vielfältige Erfahrungen im Zusammenhang mit ihrer Erstellung und Anwendung sammeln. Diese Erfahrungen flossen in eine inhaltliche Weiterentwicklung des methodischen Ansatzes ein, um den Wert der Wertschöpfungsstudien für die Praxis zu erhöhen.

Die Bewertung der regionalwirtschaftlichen Effekte von (öffentlichen) Programmen, Projekten und Investitionsvorhaben ist bereits seit Mitte der 70er Jahre Gegenstand der regionalwissenschaftlichen Forschung. Hierzu wurden verschiedene methodische Ansätze entwickelt und angewendet (z.B. Input-Output-Analyse, Kosten-Nutzen-Analyse, Inzidenzanalyse). Oftmals untersuchen regionalwirtschaftliche Wirkungsanalysen, welche Auswirkungen öffentliche Aktivitäten auf ökonomische Grössen wie Produktion, Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen innerhalb bestimmter räumlicher Grenzen haben. Neben diesen sog. tangiblen Effekten, die primär die monetären Effekte abbilden, fanden in den neueren Studien auch vermehrt sog. intangible Effekte Eingang in die Analysen. Die intangiblen Effekte bilden eine Vielzahl von Wirkungen ab, die sich in der Regel nur schwer quantifizieren lassen, langfristig aber positive Effekte haben können.

Auslöser für Studien zur Analyse der regionalwirtschaftlichen Effekte sind meist öffentliche Diskussionen, die über ein konkretes Projekt, eine öffentliche Einrichtung oder ein Investitionsvorhaben im Zusammenhang mit Subventionen oder der Vergabe öffentlicher Mittel, geführt werden. Diese Diskussionen können, je nachdem

um was für ein Projekt oder eine Einrichtung es sich handelt, sehr unterschiedliche Hintergründe haben. Die Durchführung eines Megaevents, wie z.B. eine Winterolympiade, braucht konkrete Aussagen über die potenziellen wirtschaftlichen Effekte, die aus diesem Anlass für den Kanton (und für die ganze Schweiz) resultieren. Nur so kann die notwendige politische Unterstützung für dieses Projekt und damit auch die jeweils notwendige Volksabstimmung gewonnen werden. Da beispielsweise Grossveranstaltungen oft in erheblichem Umfang öffentlicher Subventionen bedürfen, werden die Abstimmungen zur Durchführung dieses Events auch zu Abstimmungen über deren Finanzierung. Dies hat zur Folge, dass bei vielen grösseren Anlässen und Investitionsvorhaben *ex ante-Studien* durchgeführt werden, um dem Stimmvolk Zahlen zu den erwarteten wirtschaftlichen

Effekten vorlegen zu können. Hierbei findet eine Ökonomisierung von Bereichen des (öffentlichen) Lebens statt, die oftmals dazu führt, dass die eigentliche Funktion der Einrichtung oder des Investitionsvorhabens in den Hintergrund tritt. Der Satz „Es ist gut, weil es der Stadt und der Region wirtschaftlich viel bringt“ dient sowohl den Initianten und Projektverantwortlichen wie auch der öffentlichen Hand zur Legitimation und wird über die

Medien in die Öffentlichkeit getragen.

Doch nicht nur im Vorfeld von geplanten Projekten und Investitionsvorhaben werden

«Regionalwirtschaftliche Wirkungsanalysen sollten nicht (nur) zu Legitimation, sondern als strategisches Instrument genutzt werden.»

Analysen über regionalwirtschaftliche Effekte erstellt. Zunehmend kann festgestellt werden, dass diese auch im Nachgang von Projekten oder Veranstaltungen in Auftrag gegeben werden. So hat z.B. das IMP-HSG in den vergangenen Jahren Studien zu Hochschulen, Kultur- und Kongresszentren, Sport- und Kulturveranstaltungen oder Flughäfen erarbeitet, um deren regionalwirtschaftliche Auswirkungen analysieren zu können. Auslöser dieser *ex-post-Analysen* können sehr unterschiedlich sein. Gleichwohl zeigt sich eine Tendenz, mit Hilfe der (positiven) Ergebnisse die eigenen Aktivitäten in gutem Licht er-

scheinen zu lassen und die regionale Bedeutung eindrücklich aufzuzeigen. Damit können die Veranstaltungen oder Projekte im Nachhinein positiv bewertet werden, um bei Wiederholungen oder neuen Investitionen, Argumente für die (finanzielle) Unterstützung der Politik und der öffentlichen Hand anbringen zu können.

Die Validität von Wertschöpfungsstudien

In den letzten Jahren hat sowohl in der Wissenschaft als auch in der Öffentlichkeit eine zunehmende Diskussion über den Wert von Wertschöpfungsstudien stattgefunden. Dabei wird aus verschiedenen Blickwinkeln fundamentale Kritik geäussert und deren Aussagekraft und Seriosität grundsätzlich in Frage gestellt. Der Basler Ökonom *Silvio Borner* spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer „Voodoo-Ökonomie“ (2010:19). Er kritisiert insbesondere die in Wertschöpfungsstudien oftmals berechneten Multiplikatoreffekte, die er als Zaubertrick bezeichnet, um wundersame Einkommensvermehrungen nachzuweisen. Zu Recht weist er auf eine methodische Gefahr hin, die bei klassischen Wertschöpfungsstudien besteht und schlussendlich zu einer Fehlinterpretation der Ergebnisse führt: addiert man z.B. die Ergebnisse einzelner Wertschöpfungsstudien zu verschiedenen Branchenclustern, so kann die Zusammenschau schnell ein Vielfaches des gesamten regionalen Volkseinkommens erreichen. Nicht nur die Addition von Teilergebnissen, sondern auch der Vergleich einzelner Studien beinhaltet ein grosses Fehlerpotenzial. Analysen zur Berechnung der regionalwirtschaftlichen Effekte beziehen sich auf einen definierten Zeitraum und einen klar abgegrenzten Raum. Damit zeigen sie eine Momentaufnahme der Wirkungen, die eine Aktivität vor dem Hintergrund der definierten Parameter hat. Ein Vergleich verschiedener Studien wird – selbst bei Anwendung der gleichen Methodik – dadurch erheblich erschwert. Hinzu kommen die unterschiedlichen methodischen Ansätze, die eine Vergleichbarkeit von Wertschöpfungsstudien nahezu unmöglich machen.

Ein weiteres Problem, insbesondere bei der Berechnung der indirekten und induzierten Effekte, ist die Kausalität der Umsätze in Bezug auf die Veranstaltung oder die Investition. Je weiter man die Wirkungsketten ausführt, umso grösser wird die Wahrscheinlichkeit, dass die Ausgaben substituiert und nicht mehr ursächlich zugeordnet werden können. Wissenschaftlich gesehen sind es vor allem die Multiplikatoreffekte, die stark umstritten sind und oftmals zu einem Spiel der grossen Zahl führen. Die langfristigen, teilweise nur qualitativ messbaren Effekte, die ebenfalls für einen Standort von grosser Bedeutung sind, werden dagegen oftmals kaum berücksichtigt.

Die methodische Kritik an den Wertschöpfungsstudien steht aber nicht allein, sondern insgesamt ist der Grad der Validität räumlicher Wirkungsanalysen in der wissenschaftlichen Diskussion zum Teil umstritten. Einige Autoren identifizieren zwei grundlegende Probleme von räumlichen Wirkungsanalysen: Auf der einen Seite beste-

hen zwischen den methodischen Ansätzen grundlegende Unterschiede, die zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen bei der gleichen Fragestellung führen können. Auf der anderen Seite spielt bei ökonomischen Wirkungsanalysen von Events oder von öffentlichen Infrastruktureinrichtungen wie Theatern oder Sportstätten das Problem der Auftragsforschung eine wichtige Rolle. So sehen Dietl/Pauli (1999) bei einer vergleichenden Analyse von Studien über wirtschaftliche Auswirkungen öffentlicher Sportstätten die Gefahr einer extrem positiven Bewertung. Zwei Gründe werden hierfür verantwortlich gemacht: einerseits werden in der Regel nur positive Studien publiziert, die zumeist von den Stadionbefürwortern in Auftrag gegeben wurden. Studien mit eher negativen Ergebnissen verschwinden dagegen meist in den Schubladen der Auftraggeber. Andererseits wird das Problem der (wirtschaftlichen) Abhängigkeit der Gutachter thematisiert: „An expert whose testimony harms his employer's case doesn't get much repeat business“ (Curtis, 1993:7).

Grundsätzlich ist eine Überprüfung der regionalen Wirkungen, die von einem Projekt, einer Veranstaltung oder einer (öffentlichen) Einrichtung auf den jeweiligen Standort ausgehen, zu begrüssen und entspricht dem aktuellen Zeitgeist. Der Bedeutungsgewinn von derartigen Wirkungsbewertungen basiert auf zwei Entwicklungen, die im politisch-administrativen Umfeld auch in der Schweiz allgemein beobachtet werden können:

1. Die Politik gerät aufgrund knapper öffentlicher Mittel zunehmend unter einen Legitimationsdruck und muss nachweisen, dass ihre Aktivitäten einen konkreten Nutzen stiften.
2. Neue Modelle der Verwaltungsführung steuern zunehmend über die Vorgabe konkreter Leistungsziele, deren Erreichung durch die jeweilige Institution nachgewiesen werden muss.

Die unterschiedlichen Kritiken an räumlichen Wirkungsanalysen, insbesondere an Wertschöpfungsstudien, sind u.E. gerechtfertigt und man muss sich intensiv mit diesen auseinandersetzen. Nur so können Ansatzpunkte gefunden werden, wie die Validität räumlicher Wirkungsanalysen erhöht und damit schlussendlich auch die (öffentliche) Akzeptanz für die Ergebnisse derartiger Analysen erhöht werden kann. Aufgrund der in den vergangenen Jahren gewonnen Erfahrungen erscheinen uns folgende Punkte entscheidend, um den Wert räumlicher Wirkungsanalysen deutlich zu erhöhen:

Von der Wertschöpfungsbetrachtung zur regionalen Zahlungsbilanz

Die Fokussierung rein auf die Berechnung der Wertschöpfungseffekte führt oftmals zu missverständlichen Ergebnissen, da bei der Berechnung der Wertschöpfungseffekte lediglich die Verwendungsseite betrachtet wird und nicht der eigentliche Exporterlös, der durch ein Projekt, einen Event oder eine öffentliche Institution entsteht. Regionalökonomisch relevant ist aber gerade dieser Ex-

porterlös, da nur von diesem ein spürbarer Effekt auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Region ausgeht. Eine hinsichtlich der wirtschaftlichen Wirkung relevantere Grösse ist daher die regionale Zahlungsinzidenz, bei der im Sinne einer räumlichen Gewinn- und Verlustrechnung der effektive Kaufkraftzufluss für eine bestimmte Region berechnet wird. Auf eine Berechnung der Steuerrückflüsse, die aus dieser Zahlungsinzidenz für eine Region entstehen, sollte sowohl aufgrund der sehr komplexen Steuergesetzgebung wie auch aufgrund der hohen Unsicherheiten bezüglich der anzuwendenden Steuersätze – insbesondere bei Privatpersonen – verzichtet werden. Werden dennoch Berechnungen bezüglich der Steuereffekte vorgenommen, ist die Validität begrenzt bzw. muss vor dem Hintergrund vieler Annahmen in der Berechnung immer eine hohe Spanne abgebildet werden. Auch die Berechnung der Arbeitsplatz- bzw. Beschäftigungseffekte, besonders der indirekten und induzierten, ist mit Vorsicht zu geniessen, zumal wie bereits erwähnt, u.a. Substitutionseffekte eine genaue Berechnung erschweren.

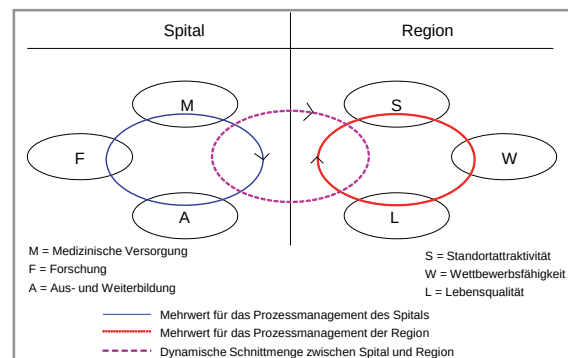
Keine rein monetäre Betrachtung der wirtschaftlichen Effekte

Auch wenn Aussagen zu regionalen Umsätzen und zur Wertschöpfung meist besonders interessieren, sollten räumliche Wirkungsanalysen umfassender angelegt werden und über die Berechnung der monetären Effekte hinausgehen. Die monetären Effekte, beziehen sich nur auf einen relativ kurzen Zeitraum und lösen keine langfristigen Wirkungen aus. Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass es gerade die nicht-monetären Effekte, die sog. intangiblen Effekte sind, die langfristig einen spürbaren positiven Einfluss auf die Entwicklung eines Standortes haben (können). Die Erfassung der intangiblen Effekten ist jedoch ebenfalls mit einer Reihe von methodischen Herausforderungen verbunden, da auch hier oftmals ein Kausalitätsproblem bei der genauen Zuordnung einer beobachtbaren Wirkung zu der ihr zugrunde liegenden Intervention vorliegt. Mit Hilfe des Ansatzes des „Vernetzten Denkens“ ist es u.E. aber möglich, entsprechende Wirkungsketten zu identifizieren und für diese sogar quantifizierbare Wirkungsindikatoren festzulegen. Eine Messung und damit Bewertung der langfristig wirksamen Effekte wird dadurch möglich. Dies hilft, genauere Aussagen über den langfristigen Wert eines Projektes, eines Events oder einer Institution für einen Standort treffen zu können und erlaubt eine umfassendere Betrachtung.

Wirkungsanalysen als integraler Bestandteil von Strategieentwicklung

Entscheidend für den Erfolg von räumlichen Wirkungsanalysen ist es, ihre Funktion nicht einzig in der Legitimation (öffentlicher) Finanzmittel zu sehen, sondern sie als integralen Bestandteil der Strategieentwicklung von regional bedeutsamen Projekten und Institutionen zu verstehen. Grundsätzlich muss aber gelten, dass die Erfüllung der jeweiligen Kernaufgaben im Vordergrund steht.

So ist z.B. ein Spital primär für die medizinische Versorgung der Bevölkerung zuständig, erst an zweiter Stelle ist es Akteur in einem regionalen Gefüge. Werden räumliche Wirkungsanalysen als strategisches Instrument verstanden, können sie dazu beitragen, sowohl einen Mehrwert für die Region zu schaffen, als auch selber vom Potenzial der Region zu profitieren. Gelingt es, eine Schnittmenge, zwischen den Interessen eines Projektes oder einer Einrichtung und den Interessen der Standortregion zu finden, kann dies zu einem Mehrwert für beide Seiten führen.



Mehrwert durch räumliche Wirkungsanalysen für z.B. ein Spital und seine Standortregion, Quelle: in Anlehnung an Goddard, 2000

Räumliche Wirkungsanalysen können dann helfen, die Effekte, die auf die Region wirken, strategisch zu nutzen und damit die positiven Wirkungen für die Region zu erhöhen. Umgekehrt kann auch eine Einrichtung oder Institution von ihrer Standortregion profitieren, wenn beispielsweise im Bereich der Aus- und Weiterbildung oder der Forschung kooperiert wird. Damit räumliche Wirkungsanalysen einen Mehrwert bieten, ist es einerseits notwendig, dass sich eine Einrichtung oder ein Projekt als regionaler Akteur wahrnimmt und Verantwortung übernimmt, andererseits aber auch die übrigen regionalen Akteure an einer Zusammenarbeit interessiert sind. Dies kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn räumliche Wirkungsanalysen nicht nur einmalig z.B. anlässlich eines Jubiläums oder einer anstehenden Volksabstimmung durchgeführt werden. Die Erarbeitung eines laufenden Monitorings der räumlichen Wirkungen im Sinne eines regelmässigen Regionalisierungsberichts kann ein erfolgversprechender Ansatz sein.

Quellen

- Borner, Silvio (2010): Voodoo-Ökonomie. In: Die Weltwoche vom 15.07.2010, S. 19.
- Curtis, G. (1993): "Waterlogged" in: Texas Monthly, September S. 7.
- Dietl, H.; Pauli, M. (1999): Wirtschaftliche Auswirkungen öffentlich finanzierter Stadionprojekte. Paderborn. Arbeitsberichte Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität Paderborn. Neue Reihe Nr. 61.
- Goddard, J.B. (2000): The response of HEIs to regional needs. Newcastle upon Tyne, UK.



Zur Funktion von Fiktion im Management

Elisabeth Dalucas, Johannes Rüegg-Stürm

Fiktives gilt im allgemeinen Sprachgebrauch als Denkbare, doch zumindest heute noch Irreales. Die Verfertigung von Fiktionen, das ist die Position dieses Artikels, ist unerlässliche Voraussetzung für gelingende Innovation, sei es Produktinnovation oder organisationale Innovation, die einen strategischen Wandel verkörpern kann. Fiktionen verkörpern ein Realisierungspotential, das Management unter Bedingungen von Ungewissheit und Unsicherheit strategisch nutzen kann. Nur, wird diese Chance auch genutzt? Die Antwort lautet: zu wenig zielgerichtet. Es könnte deshalb erfolgversprechend sein, das Potential des „Fiktionalisierens“, seine Spiel- und Gestaltungsmöglichkeiten systematischer für die Weiterentwicklung von Organisationen auszuschöpfen.

Ausgangspunkt dieses Beitrages ist die These, dass Organisationen ständig mit Fiktionen arbeiten und dies überhaupt erst Entwicklung und Innovation in Unternehmen ermöglicht. In einem ersten Schritt wird daher nachfolgend versucht, das Potential des Fiktionalen in den Blick zu bekommen, um dieses dann an einem Beispiel aus der unternehmerischen Praxis zu reflektieren. Daraus werden konkrete Schlussfolgerungen für das Management abgeleitet.

Erfunden oder wahr

Alltagssprachlich gelten Fiktionen als *erfunden* und *ausgedacht*, während Realität *Wahrheit* und *Wirklichkeit* signalisiert. Realität ist im *Hier und Jetzt* situiert, Fiktion tendenziell in der *Zukunft*. Fiktionen werden gemeinhin mit *Ungewissheit* verbunden, während Wirklichkeit (wenn auch scheinbar) *Gewissheit* und *Stabilität* anzeigt. Das lateinische *fingere* kann sowohl *bilden* und *gestalten*, als auch *erdichten* bis hin zu *lügen* (fingieren) bedeuten. Der amerikanische Philosoph Kendall L. Walton (1990) sieht das Fiktive beispielhaft im Kinderspiel dargestellt. Seine Beschreibung ermöglicht es, das Potential des Fiktiven im Spiel – über das zukünftig Ungewisse hinaus – zu erkennen. „Let’s say that stumps are bears“, ist eine mögliche Vereinbarung von Spielenden und verwandelt Baum-

stümpfe in Bären. Alle nicht Beteiligten bekommen es mit der Angst zu tun, wenn die Spielenden die Präsenz der Bären feststellen. Doch es kann geschehen, dass die Spielenden „zum Bären gehen“ und enttäuscht feststellen, dass da nicht ein Baumstumpf, sondern ein Fels steht. Aber gleich dahinter befindet sich tatsächlich ein Baumstumpf im Dickicht. Es besteht also Gefahr, und die Spielenden rennen rasch davon, um anderen von ihrer unheimlichen Begegnung zu erzählen.

Reale und fiktive Bären

Was macht dieses Spiel zu einem Vorgang, den man als *Fiktionalisieren* bezeichnen kann? Die Bären sind fiktional, weil die Baumstümpfe ausschliesslich für die Mitspieler Bären sind, nicht aber für Unbeteiligte. Die Vereinbarung der Spielenden – „lasst uns sagen, Baumstümpfe sind Bären“ – hat die Fiktion geschaffen. Der Fels hingegen ist real vorhanden. Gleichzeitig ist er – solange die Spielenden glaubten, es handle sich um einen Baumstumpf – auch ein Bär und damit auch eine Fiktion. Die Ähnlichkeit des Felsens, seine den Baumstumpf nachahmende Qualität, hat die Spielenden zu einem fiktionalen und gemeinsam verfertigten *Make-Believe* geführt.

«Warum es im Management oft notwendig ist, einen Busch für einen Bären zu halten.»

Die *Vorstellung* eines Bären im Dickicht ist an sich hingegen real, wenn sich eine Person ein solches

Bild macht. Im Dickicht ist nicht der Bär Fiktion, sondern der Baumstumpf als Requisit (*prop*), der sich den Spielenden real darstellt. Dass die Spielenden davon rennen, macht allerdings klar, dass der Baumstumpf für sich alleine keine fiktionale Wahrheit schaffen kann. Die Spielenden rennen davon, weil sie einer sozialen Konvention gehorchen: Bären sind gefährlich. Fiktionalisieren heisst, temporär und im Konsens der Beteiligten eine Realität verfertigen, die wie im oben beschriebenen Spiel fragil und flüchtig zugleich ist.

Fiktion in Organisationen

Im Kontext von Organisationen stellt sich die Frage, ob sich ein solches *Fiktionalisieren* ebenso charakterisieren

lässt und welche Bedeutung einer solchen Tätigkeit zukommen kann? Am Beispiel eines Rekrutierungsprozesses wird nachfolgend dargestellt, wie sich das Fiktionalisieren in Organisationen entwickelt.

Als Ausgangspunkt eines Rekrutierungsprozesses dient in der Regel eine meist von mehreren Akteuren verfasste Stellenbeschreibung. Inhaltliche Basis bilden Erfahrungen mit vergleichbaren Aufgaben und Kontexten sowie erwartete Ergebnisse und Wirkungen der Funktionserfüllung. Die Akteure *entwerfen* in einem gemeinschaftlichen Prozess ein momentanes Bild von dem, wie die Person, die Leistungen und die Beziehungsgestaltung inner- und ausserhalb der Organisation vorzustellen sei. Sie schaffen eine temporär gültige Realität, die sich in der Gestalt eines Bewerbenden repräsentieren wird und an der die nachfolgenden Entscheidungen gemessen werden: „*Let's say that this profile is the person we need.*“

Das Auswahlverfahren wird durchgeführt. Im Verlaufe dieses Prozesses *gewichten* alle Akteure – auch alle Bewerbenden sowie mittelbar auch die In- und Umwelt der Organisation – Aspekte des entworfenen Bildes und fügen laufend neue hinzu. Man konstruiert dynamisch ein Bild, in dem sich die gewählten Aspekte in der Stellenerfüllung realisieren und nicht gewählte Aspekte bedeutungslos werden: „*Let's say that these aspects are the job.*“

Mit der Wahl eines Bewerbenden *entscheiden* sowohl die Akteure der Organisation als auch die Bewerbenden, ob eine Vereinbarung zustande kommt. Die „Entscheidung“ weist allerdings rein formalen Charakter auf, weil das (in der Zukunft liegende) Gelingen – der Erfolg des Bewerbungsverfahrens, der Erfolg des Bewerbenden – offen bleibt. Beteiligte und unbeteiligte Akteure kommen explizit und implizit überein, dass das Leistungsprofil mit der gewählten Person erfüllt ist: „*Let's say that this candidate fulfills the relevant expectations.*“

Ein erfolgreiches Rekrutierungsverfahren, das typischerweise von hoher Ungewissheit geprägt ist, erweist sich als ein Vergemeinschaftungsprozess. Je mehr Akteure sich der Schaffung eines gemeinsamen Bildes, einer temporären Realität anschliessen, desto tragfähiger sind die späteren Performance-Chancen des gewählten Kandidaten in der Organisation, weil sich die Interaktion mit dem gewählten Kandidaten an einem gemeinsamen fiktiven Referenzsystem orientiert.

Bei den gemeinsamen Bildern handelt es sich um dynamische Fiktionen, denn die in der Zukunft liegenden Gegenwarten „werden nicht weniger oder mehr wahrscheinlich sein, sondern genauso, wie sie sind.“ (Esposito, 2007). Dynamisch bedeutet erstens, dass sich die Bilder aufgrund fortlaufend verfertigter Erwartungs-Erfahrungs-Divergenzen weiterentwickeln. Zweitens kann dieser Verfertigungsprozess eher harmonisch oder eher divergent

ablaufen. Von der Handhabung auftretender Divergenzen hängt die Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit eines Organisationssystems ab. Können sich die Akteure nicht auf ein (wenigstens temporär gültiges) Bild einigen, dann scheitert der Prozess, weil die Fiktion als handlungsleitendes Referenzsystem nicht zustande kommt und damit die Entwicklungsfähigkeit der Organisation als Ganzes in Frage gestellt ist.

Organisation als soziales System

Die notwendige Bedingung für den Fiktionalisierungsmodus ist ein offenes Organisationsverständnis (vgl. Scott, 1987). Aus systemischer Sicht sind Organisationen *soziale Systeme*, die *beobachten* und *sich selbst beobachten*; sie *konstruieren* simultan sowohl sich selbst als auch ihre relevanten Umwelten (vgl. Luhmann, 2000). Kommunikation, Diskurse und Aushandlungsprozesse sind die „Instrumente“, mit denen sich Organisationen differenzieren und Grenzen ziehen zwischen innen und aussen. Grenzziehungen wiederum sind die Voraussetzung, die es einer Organisation ermöglichen, Komplexität durch Ausschluss ebenso wie durch Einbezug zu reduzieren oder durchlässig oszillieren zu lassen.

Oder wie es Karl Weick bereits 1969 notiert hat: „Organisieren ist zuallererst gegründet auf Einigung darüber, was Wirklichkeit und was Illusion ist“. Organisationsprozesse sind Prozesse der Verständigung in offenen Systemen. Die Akteure nutzen dabei drei Modalitäten

- sie *verknüpfen rekursiv* Erfahrungen mit zukünftig Möglichem,
- sie *konstruieren schöpferisch* zukünftig Wahrscheinliches und
- sie *verfertigen gemeinschaftlich* temporär Reales.

Der Kern von Management besteht in diesem (provokativen) Sinne in der Ermöglichung gemeinschaftlicher Verfertigung von Wirklichkeit im Modus des Fiktiven, das Realität erzeugt. Das erste Bild, die Stellenbeschreibung, hatte temporäre Gültigkeit, denn es diente als Grundlage für das zweite Bild, das Auswahlverfahren. Dieses zweite Bild, die zweiten Bilder, wiederum bildeten laufend reale Entscheidungsgrundlagen. Gelingen wird der Prozess, wenn sich die Akteure immer wieder auf weitere Bilder einigen bzw. sich gegenseitig vergewissern und übereinkommen, welches Bild temporär real ist und damit auch, welches der Bilder sich als im Kollektiv verfertigte *Self-Fulfilling-Prophecy* effektiv realisiert. Die Gestaltung des Heute versteht sich ebenso als Gestaltung des Morgen (vgl. Heidegger, 1993).

Erfolgreiches Management verkörpert nicht nur die Fähigkeit, *gemeinschaftlich zu validieren* (wie es Weick nennt), sondern das Vermögen *gemeinschaftlich und auf Zeit Realität zu verfertigen*, was hier als fiktionalisieren bezeichnet wird.

Learning from Fiction

Nicht nur in der Managementtheorie wurde festgestellt, dass Entscheidung nicht als Punktlandung, sondern als sich entwickelnder Prozess (vgl. Mintzberg, 1990), ja auch als Nicht-Entscheidung im Sinne der Anerkennung von Entscheidungslücken (vgl. Lübke, 1971) verstanden werden kann. Wenn nun Entscheidung als Fiktion, als *Make-believe* (vgl. Walton, 1990) begriffen wird, dann wird sie zum *Requisit* und nimmt eine dem Kollektiv entsprechende kontextuelle Rolle ein. Entscheidungen sind „organisationsinterne Ereignisse, mit deren Hilfe eine unsichere Situation (man könnte so oder auch anders vorgehen) kommunikativ in eine vorübergehende Sicherheit und Orientierung stiftende Festlegung transformiert wird.“ (Wimmer, 2012)

In der Managementpraxis relativiert sich mit einem Verständnis von Entscheidung als *Requisit* der dezisive Charakter einzelner Prozessschritte. Wird Führung und Management als temporäre Ermöglichung gemeinschaftlicher Verfertigung von Realität verstanden, können die von den Akteuren vereinbarten *Bilder* zumindest temporär stabilisiert werden. Sie müssen nicht als (end)gültig verstanden, sondern können „ausprobiert“ werden, was die innere Verfasstheit einer Organisation deutlich verändert. Die Führungsleistung besteht dann in der Steuerung dieser Vergemeinschaftungsprozesse bzw. in der achtsamen Handhabung der für die Organisation verkraftbaren Abweichungen und Innovationen.

Organisationales Fiktionalisieren vollzieht sich als intentionaler Akt des Managements, um spielerisch eine temporäre Übereinkunft als mögliches und wahrscheinliches, nicht aber als wahres oder falsches Handlungsmuster zu verfestigen oder zu verwerfen. Allgemeiner formuliert: was wir für Wirklichkeit halten, ist so oder so nur ein Bild, und stellt uns letztlich vor die Unumgänglichkeit zu Fiktionalisieren, auch und gerade in Organisationen (vgl. Rudolph, 2012). Fiktion schafft temporäre Realität vermittelt sprachlicher Übereinkunft. Fiktionalisieren als Tätigkeit heisst, *etwas-temporär-Reales-schaffen*.

Der Romanist Hans-Robert Jauss geht noch einen Schritt weiter und postuliert das „Geniessen der gewussten Fiktion“ (1983) und damit auch der in Kauf genommenen willentlichen Aussetzung der Ungläubigkeit – *willing suspension of disbelief*, (Coleridge, 1871). Als organisatorisches Vergnügen führt die gewusste Fiktion zur Komplexitätsentlastung für das Management und schafft Erprobungsräume für Akteure. Besonders geeignet hierfür sind Situationen, die von mehrfach hoher Unsicherheit geprägt und für das Bestehen der Organisation erfolgskritisch sind. Dazu gehören Strategieprozesse ebenso wie die Erarbeitung von Businessplänen, Akquisitions- und Innovationsprozesse, weil hier zwingend zukünftige Entwicklungen „vorausgesagt“ oder eben gemeinsame Bilder verfertigt

werden müssen. Als Medien der *fiktionalen Bildkreation* geeignet sind alle auf Kommunikation und Interaktion angelegten Gefässe wie Workshops und Diskussionsrunden, die vom Management zwar als horizontaler Aushandlungsprozess moderiert, nicht aber mit vorgegebenen Zielen geführt werden sollten.

Die Managementleistung besteht in der Steuerung des *Fictionalizing*. Mit der Öffnung hin zu möglichen, unbekannten und im Kollektiv verfassten Bildern mit ungewissem Ausgang kann sich die Organisation mit neuen Ideen versorgen. Mit einer temporären Schliessung des Möglichkeitsraumes, der Anerkennung des „*Let's say that*“, des „*Angenommen, dass*“ stabilisiert sich die Organisation. Dabei stellt der Zyklus von Öffnen und Schliessen die Bedingung für eine neuerliche Öffnung dar (Rüegg-Stürm; Grand, 2013). Damit dieser Prozess zur gemeinsamen Praxis wird, ist eine vertrauensvolle Unternehmenskultur notwendig, die zum einen von der allgemeinen Meinung abweichende Positionen als organisationsverändernde Irritationen wertzuschätzen vermag und zum anderen bewusst eine gewisse Fluktuation von Mitarbeitenden in Kauf nimmt, weil damit laufend abweichende Ideen in die Organisation einfließen (March, 1991).

Um es mit einem Altmeister des Fiktiven zu formulieren: Management sollte dem Unmöglichen (alias Fiktiven), das wahrscheinlich ist, den Vorzug einräumen vor dem Möglichen, das unglaublich ist (Aristoteles, Poetik 1451b).

Quellen

- Esposito, Elena (2007). *Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität*, Frankfurt: Suhrkamp
- Jauss, Hans-Robert (1983). *Zur historischen Genese der Scheidung von Fiktion und Realität*, in: Henrich, Dieter und Iser, Wolfgang. *Funktionen des Fiktiven*, München: Fink, S. 423-431
- Lübke, Hermann (1971). *Theorie und Entscheidung, Studien zum Primat der praktischen Vernunft*, Freiburg: Rombach
- Luhmann, Niklas (2000). *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Mintzberg, Henry et al. (1990). *Studying Deciding: An Exchange of Views Between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler*, in: *Organization Studies*, 11/1, p. 1-16
- Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2013): *Das St. Galler Management-Modell: Umwelt, Organisation und Management aus systemisch-integrativer Perspektive*. Bern: Haupt, in Vorbereitung
- Walton, Kendall L. (1990). *Mimesis as Make-Believe, On the Foundations of the Representational Arts*, Cambridge: Harvard University Press
- Weick, Karl E. (1995). *Der Prozess des Organisierens*, Frankfurt: Suhrkamp



Legitimation durch Organisationale Mythen

Kuno Schedler

Wie kommt es eigentlich, dass sich Organisationen, die an sich in Wettbewerb stehen und auf der Suche nach Differenzierung sein sollten, in formal-organisatorischen Belangen oft sehr ähnlich sehen? Unter anderem dieser Frage gehen die sogenannten „Neo-Institutionalisten“ in der Organisationstheorie nach. Ihre Erkenntnisse sind für Managerinnen und Manager spannend – nicht nur für wettbewerbliche Organisationen, sondern auch für staatliche und Non-Profit Organisationen. Das Schlüsselwort sind „institutionalisierte Erwartungen“, durch deren Erfüllung sich Organisationen „legitimieren“.

Institutionen sind Regeln, Werte, Verhaltensweisen und Sprachregelungen, die für selbstverständlich erachtet, die also nicht hinterfragt werden. Sie ermöglichen es der Organisation, überhaupt effizient funktionieren zu können. Erst die Tatsache, dass eine Vielzahl von institutionalisierten Prozessen existiert, erlaubt die routinisierte Zusammenarbeit in der Organisation, dank der nicht ständig die Regeln des Zusammenwirkens neu ausgehandelt werden müssen. In der Schule ist die Schulklocke eine Institution: wenn sie klingelt, geht der Unterricht los. Das wird nicht hinterfragt, ist für alle Beteiligten selbstverständlich. Fahrpläne, hierarchische Strukturen, Salärzahlungen, freundliche Bedienung von Kunden – alles Selbstverständliche hat sich irgendwann einmal institutionalisiert, so dass es heute nicht mehr hinterfragt wird.

Die relevante Umwelt einer Organisation wird auch als (Um)Feld bezeichnet. Konkurrenten, Regulierer, Kunden, Lieferanten gehören zum Umfeld der Organisation. In diesem Umfeld bilden sich Erwartungen an die Organisation, die für selbstverständlich erachtet werden: Kunden erwarten beispielsweise, dass ein Händler nur Waren verkauft, die auf ethisch vertretbare Art und Weise produziert wurden. Lieferanten erwarten, dass die abnehmende Organisation die Zahlungsfristen einhält. Regulierer er-

warten, dass formale Vorgaben zur Corporate Governance einer Organisation eingehalten werden. Nur dadurch, dass die Organisation diese Erwartungen erfüllt, kann sie ihr langfristiges Überleben sicherstellen: Kunden kaufen, Lieferanten liefern, Regulierer intervenieren nicht. Daraus lässt sich schließen, dass selbst die effizienteste Organisation nicht allein dadurch überlebt, effizient zu sein, wenn sie die institutionalisierten Erwartungen ihrer relevanten Stakeholder nicht erfüllt. Oder mit anderen Worten: Jede Organisation muss sich bei ihren unterschiedlichen Referenzgruppen legitimieren, indem sie deren Erwartungen (tatsächlich oder scheinbar) erfüllt.

Nun bilden sich solche Erwartungen nicht einfach isoliert, sondern sie sind das Ergebnis von Austauschprozessen im Umfeld der Organisation. Tritt zum Beispiel eine Organisation als Konkurrenz auf, die dank einer besonderen Arbeitsmethode den Wettbewerb dominiert, so wird diese Methode in der Regel von den anderen kopiert. Dies geschieht nicht selten mit innovativen Geschäftsmodellen (z.B. Internet-Verkauf), innovativen Produktdesigns (z.B. iPhone – Oberfläche) oder Qualitäts- und Risikoabsicherungsmethoden (z.B. ISO-9000). Finden sie genügend

«Organisationale Mythen beeinträchtigen die Eigenständigkeit der Organisation, schaffen aber Legitimation»

Breitenwirkung, so entsteht eine selbstverständliche Erwartungshaltung, dass „gute Organisationen“ oder „gute Produkte“ diese

formalen Eigenschaften haben müssen. Diese nicht hinterfragten Ansprüche an formale Organisationselemente bezeichnen wir als „organisationale Mythen“.

In Wikipedia ist ein Mythos wie folgt definiert: „Ein **Mythos** ist in seiner ursprünglichen Bedeutung eine Erzählung, mit der Menschen und Kulturen ihr Welt- und Selbstverständnis zum Ausdruck bringen. (...) Mythen erheben einen Anspruch auf Geltung für die von ihnen behauptete Wahrheit.“ Der Begriff des Mythos sagt also – im Gegensatz zum Märchen – nicht, dass die Erzählung nicht der Wahrheit entspricht. Mythen können

sehr wohl einen tiefen Wahrheitsgehalt haben. Das gilt in besonderem Mass für organisationale Mythen, denn diese entstehen sehr oft aus einer sehr realen Erfolgsgeschichte. Nicht immer so klar ist hingegen, ob die behauptete Wahrheit generalisierbar ist, d.h. ob sie für alle Organisationen in einem Feld gleichermassen Gültigkeit hat. Im dargebotenen Apfel (siehe Foto) kann ein Kern stecken, der Verdauungsprobleme auslöst.

Organisationale Mythen prägen auch die Strukturen und formalisierten Verhaltensweisen von Politikern, Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen:

- der „gute Parlamentarier“ ist über alles informiert, kann überall mitentscheiden und ist aktiv mit Vorstössen und Interpellationen;
- die „gute Regierung“ führt mittelfristig mit einem Aufgaben- und Finanzplan;
- die „gute Verwaltung“ ist in der Lage, so zu budgetieren, dass die Kredite bis Ende Jahr aufgebraucht sind;
- die „gute Universität“ ist international akkreditiert, d.h. sie passt ihre formalen Strukturen den Erwartungen der Akkreditierungsorganisationen an.

Die Konsequenzen aus diesen Erwartungen sind leicht abzuleiten:

- Parlamentarier/innen werden von den Medien danach beurteilt, wie viele Vorstösse und Interpellationen sie eingereicht haben (und richten ihr Verhalten danach aus);
- Regierungen publizieren einen Aufgaben- und Finanzplan (und verändern damit die Informationsbasis, die der Öffentlichkeit und ihr selbst bisher zur Verfügung stand);
- Verwaltungen werden daran gemessen, ob sie ihre Kredite ausschöpfen, und werden kritisiert, wenn Kreditreste vorhanden sind (und geben gegen Ende Jahr fieberhaft Geld aus, um die Kredite auszuschöpfen);
- Universitäten verwenden viel Zeit und Energie für Akkreditierungen bzw. die Anpassung formaler Strukturen (und verändern damit die Steuerungslogik innerhalb der Universität).

Diese Beispiele zeigen: Die formalen Erfordernisse bewirken oft Gutes, indem sie die Betroffenen dazu anregen, ihre tradierten Routinen zu hinterfragen und zu modernisieren. Sie können aber auch zu reinen Formalismen degenerieren, wenn sie für die Betroffenen keinen erkennbaren Nutzen stiften. Vorstösse im Parlament, Pläne, Budgets und Akkreditierungen können sich von der realen Welt in der Organisation abkoppeln – sie werden zu reinen „zerebralen Aktivitäten“.

Reaktionen der Organisation auf institutionelle Veränderungen

Christine Oliver (1991: 151) hat in einer viel beachteten Publikation aufgezeigt, dass Organisationen über eine Vielzahl möglicher Reaktionen verfügen, um auf institutionelle Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Die Bandbreite reicht von der Übernahme der neuen Selbstverständlichkeiten über die Ablehnung bis zur Manipulation des Umfeldes. Allerdings ist nicht jede Forderung zu Veränderung gleich eine institutionelle Veränderung. Letztere bedingt, dass sich bisherige Selbstverständlichkeiten in neue Selbstverständlichkeiten verwandeln, die in einem Umfeld vergemeinschaftet sind.

Strategien	Taktiken	Beispiele
Nachgeben	Gewöhnen Imitieren Erfüllen	Unsichtbaren Normen folgen Modelle nachahmen Regeln und Werte akzeptieren
Ausgleichen	Abwägen Beruhigen Verhandeln	Unterschiedliche Erwartungen abwägen Stakeholder beschwichtigen Mit Stakeholdern ihre Erwartungen verhandeln
Vermeiden	Verschweigen Puffern Flüchten	Nicht-Konformität tarnen Institutionelle Koppelungen lockern Ziele, Aktivitäten, Märkte wechseln
Standhalten	Kündigen Bestreiten Angreifen	Explizite Werte ignorieren Regeln und Erwartungen anzweifeln Die Quellen des Veränderungsdrucks angreifen
Manipulieren	Vereinnahmen Beeinflussen Kontrollieren	Einflussreiche Stakeholder integrieren Werte und Kriterien mitgestalten Anforderungen und Prozesse dominieren

Strategische Antworten auf institutionelle Veränderungen in der Umwelt nach Oliver

Diese Liste von idealtypischen Verhaltensweisen hilft, Reaktionen der Organisation auf Veränderungsdruck aus dem Umfeld zu erkennen. Dabei sind auch Kombinationen möglich. Derzeit sind aus meiner Sicht spannende Entwicklungen in unterschiedlichen organisationalen Feldern im Gange, die als Beispiele mit der „Brille“ der organisationalen Mythen analysiert werden können:

Im *Non-Profit Sektor* hat die Verbreitung der ZEWO-Zertifizierung sowie die Publikation des Swiss NPO Codes dazu geführt, dass sich die formalen Strukturen der NPOs weitgehend in ähnlicher Weise entwickeln. Spender, insbesondere auch die Betreuer von Testamenten, achten zunehmend auf die Einhaltung dieser institutionalisierten Erwartungen. Mit anderen Worten: wer ZEWO zertifiziert ist, schafft es leichter auf die Listen möglicher Empfänger von Legaten und Spenden. Die ZEWO selbst, die 1934 als Verein gegründet wurde und 2001 in eine Stiftung umgewandelt wurde, ist damit ein einflussreicher Akteur im organisationalen Feld der Non-Profit Organisationen – bestätigt durch die mittlerweile rund 500 NPOs, die sich haben zertifizieren lassen und die damit den Druck auf die anderen erhöhen.

Im *Privatsektor* scheint vor allem der Bankenbereich in der Schweiz ein spannendes Feld zu sein, in dem sich gegenwärtig grosse Umwälzungen der institutionalisierten Erwartungen abspielen. Das Bankgeheimnis, über Jahrzehnte eine Institution sondergleichen, ist de-institutionalisiert. Gleichzeitig ist die nicht hinterfragte Annahme, dass Banken am besten funktionieren, wenn sie dem Markt überlassen sind, ins Wanken geraten, und der Staat mischt sich immer stärker (via FinMA) in die Governance einzelner Banken ein. Die institutionalisierten Erwartungen haben sich verändert, mit ihnen zuallererst die Strukturen und Regelungen in den Grossbanken, und das wird sich bis in die letzte Privatbank auswirken.

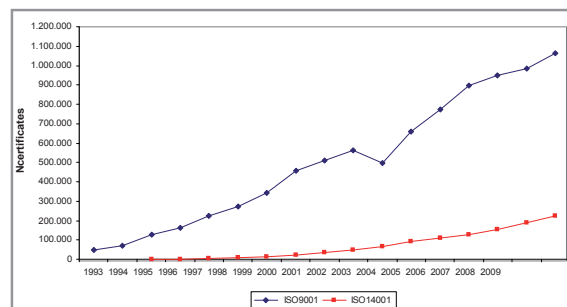
Im *öffentlichen Sektor* ist der Umbruch von der bürokratischen Verwaltung zu einer modernen Organisation mit einem aktiven Management weitgehend erfolgt. Auch jene Verwaltungen, die sich der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) explizit verweigerten, haben etliche Elemente des Neuen Managements übernommen. Die WoV hat eine ganze Reihe neuer organisationaler Mythen geschaffen, die sehr reale Auswirkungen auf die öffentlichen Organisationen haben:

- öffentliche Unternehmen werden heute nach anerkannten Grundsätzen der Public Corporate Governance geführt – oder zumindest stehen sie unter Druck, sich an ihnen auszurichten;
- Führungspositionen in öffentlichen Verwaltungen werden heute an Personen vergeben, die über eine Management-Ausbildung oder entsprechende Weiterbildungen verfügen;
- Leistungsziele werden explizit formuliert und – wo möglich – gemessen.

Formale Erwartungen zu erfüllen, schafft Legitimation. Allerdings kann das Umsetzen organisationaler Mythen auch zu Ineffizienzen führen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn die eigene Organisation anders tickt als das Umfeld es erwartet. Bei der Übernahme organisationaler Mythen ist es daher wichtig, dass das Management der Organisation stets die eigene Realität in der Organisation beachtet. Bestehende Werthaltungen, die die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bilden, sind im Zweifelsfall höher zu gewichten als Formalismen. Viele Organisationen entkoppeln daher die formalen Strukturen (die zur Legitimation benötigt werden) von den realen Arbeitsprozessen. Damit schaffen sie allerdings Spannungsfelder innerhalb der Organisation, da die entkoppelten Teile der Organisation ihre jeweils eigene Rationalität entwickeln. Dadurch kann die Kommunikation innerhalb der Organisation erheblich erschwert werden.

Management bedeutet, die eigene Organisation handlungs- und entscheidungsfähig zu machen. Die Grundlage dazu sind die „drei modernen K“ der Führung: Kommunikation, Koordination, Kooperation. Je mehr organi-

sationale Mythen auf die Organisation einwirken, umso schwieriger wird das Management, wenn die Organisation ein eigenständiges Gesicht behalten und eine vergemeinschaftete Strategie verfolgen soll. Die Neo-institutionelle Organisationstheorie liefert ein starkes Gerüst, um Entwicklungen im Umfeld von Organisationen zu erklären. Ausserdem vermag sie die Einflüsse zu erklären, die sich aus dem Umfeld auf die Organisation und umgekehrt ergeben. Es stellt sich nun die Frage, welche Konsequenzen dies für das Verständnis von Management hat. Wie kann und soll das Management mit der Herausforderung umgehen, dass aus dem Umfeld unterschiedliche, sich zum Teil widersprechende Erwartungen an die Organisation und ihre Mitglieder heran getragen werden? Wie kann es sicherstellen, dass die Akteure in der Organisation in ihren relevanten Referenzsystemen im Umfeld Legitimation schaffen und sich gleichzeitig für die Organisation als Ganzes einsetzen? Welche Prozesse und Plattformen muss das Management etablieren, damit sich eine fortwährende Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren mit ihren verschiedenen Rationalitäten etablieren kann? Auf diese und ähnliche Fragen zielt ein Grossteil der Forschungsprojekte an unserem Institut. Wir gehen davon aus, dass wir damit sowohl für die Praxis wie auch für die Forschung einen wesentlichen IMPact generieren werden.



Weltweite Verbreitung eines organisationalen Mythos, Quelle: Sampaio, 2011

Quellen

Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of Management Review* 16: 145-179.
Sampaio, P. (2011). *Management systems - a global perspective*. Braga, University of Minho.

Aus unserem Partner-Institut für Public Management an der Wirtschaftsuniversität Wien stammt eine gut lesbare und übersichtliche Einführung in die neo-institutionalistische Organisationstheorie:

Peter Walgenbach / Renate Meyer: *Neo-Institutionalistische Organisationstheorie*, Stuttgart: Kohlhammer, 2008

IMPactuel

Veranstaltungen und Publikationen

Seminar

Führung und Kontrolle von Luftfahrtunternehmen

Das Center for Aviation Competence (CFAC-HSG) an der Universität St. Gallen bietet in Zusammenarbeit mit der Firma AeroEx GmbH Seminare zum Thema „Führung und Kontrolle von Luftfahrtunternehmen“ an. Dabei werden insbesondere auch die Bereiche Compliance, Risk Management sowie Haftung und Versicherung in der Aviatik abgedeckt.

Datum: 10. April 2013
Ort: Wien

Kontakt: Barbara Riegler
+41 71 224 25 00
barbara.riegler@unisg.ch

Publikation

Demaj, Labinot; Summermatter, Lukas (2012):

What Should We Know About Politicians' Performance Information Need and Use?

Das am IMP-HSG angesiedelte Forschungsprogramm Politicians' Information Need and Use (PINU) befasst sich mit dem Informationsverhalten von Politikerinnen und Politikern und zielt darauf ab, die Rolle von Informationen in kritischen Entscheidungssituationen zu eruieren. In diesem Rahmen ist nun eine Publikation erschienen, welche den Stand der diesbezüglichen Forschung festhält.

erschienen in:
International Public Management Review, volume 13, no 2, p 85-111

Seminar

St.Galler Seminar für systemisches-integratives Management im Gesundheitswesen

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

Seminarleitung:
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Zertifikatskurs
22 Tage in 6 Modulen

Start: 28. August 2013

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

Publikation

Bieger, Thomas; Beritelli, Pietro; Laesser, Christian (Hrsg.) (2012):

Schweizer Jahrbuch für Tourismus

ISBN 978 3 503 14423 5

Seminar

Public Corporate Governance: Führung, Aufsicht und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen

Seminar für die Umsetzung von Public Corporate Governance in der Praxis

Datum: 28. Mai 2013

Ort: RadissonBlu Hotel, Zürich-Airport

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

SVWG Forum

Forum und Treffen der Schweizerischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft

Datum: 18. April 2013

Ort: Hotel Kreuz, Bern

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

Publikation

Laesser, Christian; Bieger, Thomas; Maggi, Rico (Hrsg.) (2012):

Jahrbuch 2012. Schweizerische Verkehrswirtschaft.

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

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

Publikation

Rüegg-Stürm, Johannes; Bieger, Thomas (Hrsg.) (2012):

Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven. Festschrift für Prof. Peter Gomez

Dieses Buch zu Ehren von Peter Gomez möchte eine kleine Reflexionsplattform für Management als Praxis eröffnen – und Inspiration bieten für konstruktive Debatten zu aktuellen und absehbaren Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven von Management als gesellschaftlicher Funktion.

Bestellung:
Vertrieb über den Buchhandel
ISBN 978-3-258-07770-3

Forum

Finance, Liability and Insurance in Aviation

The rapid developments in air traffic law have led to a number of questions, particularly with regard to liability and insurance. Technical literature and legislation often fail to provide adequate answers. It is therefore a matter of outmost importance that people working in the field mutually share their most recent discoveries and any trends they have noticed.

Datum: 31. Mai 2013
Ort: Singapur

Kontakt: Barbara Riegler
+41 71 224 25 00
barbara.riegler@unisg.ch

Seminar

Certified Public Financial Officer (PFO-HSG):

3. Durchführung der Top-Weiterbildung zu öffentlichen Finanzen

Modul 1 „Staatsaufgaben und ihre Finanzierung“
20. – 23. März 2013: Hotel Heiden, Heiden AR

Modul 2 „Finanzpolitik“
22. – 25. Mai 2013: Seminarhotel Sempachersee, Nottwil LU

Modul 3 „Planung, Budgetierung und Aufsicht“
12. – 15. Juni 2013: Seehotel Waldstätterhof, Brunnen SZ

Modul 4 „Öffentliches Rechnungswesen und Controlling“
11. – 14. September 2013: Congress Einstein, Hotel Dom, St. Gallen SG

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

Konferenz

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

Datum: 25.-29. August 2013

Ort: Izmir, Turkey

Kontakt: Sekretariat Aiest
+41 71 224 25 30
aiest@unisg.ch

Publikation

Land Vorarlberg (2012):

IM WALGAU. Gemeinden gemeinsam. Regionalentwicklung 2009 – 2011.

Das Buch IM WALGAU ist eine besondere Art eines Abschlussberichtes, es ist ein Lesebuch mit An- und Einsichten zum Walgau. Es beschreibt auf jeweils einer Seite ein Thema, die gegenüberliegende Seite ist mit einem oder mehreren Fotos von Nikolaus Walter illustriert. Das Buch wurde auf der Leipziger Buchmesse 2012 als eines der 14 schönsten Bücher der Welt ausgezeichnet.

Bestellung:
Bei der Geschäftsstelle Regionalentwicklung im Walgau sowie in allen Walgaugemeindeämtern
www.imwalgau.at

Swiss Tourism and Hospitality Research Meeting

Am 9.11.2012 fand das erste Meeting von Schweiz Tourismus und dem Schweizer Tourismusverband an der HSG statt. Weitere Treffen sollen folgen. Ziel ist es, die Tourismusforschung und -ausbildung der in der Schweiz besser zu koordinieren und zu positionieren.

Kontakt: Prof. Dr. Christian Laesser
+41 71 2242525
christian.laesser@unisg.ch

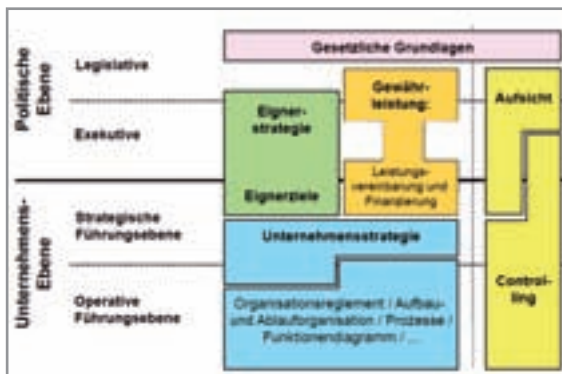
Eignerstrategie als Instrument zur Steuerung öffentlicher Unternehmen

Roger W. Sonderegger

Als öffentliches Unternehmen werden diejenigen Unternehmen verstanden, welche mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand sind und in der Regel öffentliche Aufgaben oder Aufgaben im öffentlichen Interesse erfüllen. Sie stehen meist zwischen Staat und Markt, müssen also Anforderungen aus beiden Umwelten gerecht werden.

1. Public Corporate Governance: Corporate Governance von öffentlichen Unternehmen (PCG)

Da öffentliche Unternehmen nicht rein ökonomisch funktionieren können und einer besonderen Legitimation bedürfen, ist ihre Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht komplexer als in der Privatwirtschaft. Im Rahmen der Entwicklung von adäquaten Instrumenten setzt der Autor zur Verbesserung über die Thematik folgende Darstellung ein.



Public Corporate Governance für Unternehmen im mehrheitlichen Besitz der öffentlichen Hand

In der Folge wird auf die Erarbeitung von Eignerstrategien und Erkenntnisse aus zahlreichen Projekten eingetreten.

2. Eignerstrategie

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

Im Prinzip ist es nicht relevant, welche Ebene sich zuerst damit beschäftigt, die Exekutive oder die Strategische Führungsebene. Dennoch ist es für den Prozess von Bedeutung, dass sich diese beiden verantwortlichen Ebenen gemeinsam

mit der Thematik beschäftigen. So hat es sich in zahlreichen Fällen als konstruktiv erwiesen, wenn sich ein Ausschuss der beiden Gremien zu einem Workshop trifft und sich, zum Beispiel unter externer Moderation, mit den wesentlichen Zielen der Körperschaft beschäftigt.

Eignerstrategien sollen ausformuliert und nicht nur mit Halbsätzen definiert werden. Mit der Ausformulierung, welche zwar einen etwas höheren Aufwand verursacht, können auch die nötigen Feinheiten herausgearbeitet werden. Im Rahmen der Ausarbeitung soll Wert auf eine gewisse Vollständigkeit gelegt werden, dennoch lautet das Motto der Erarbeitung: „So wenig wie möglich – soviel wie nötig.“ Nach der ersten Vertiefung in den beiden Gremien erfolgt ein gemeinsamer Workshop, an dem idealerweise beide Gremien vollständig teilnehmen. Dieser Workshop hat die Zielsetzung, den Entwurf der Eignerstrategie sorgfältig auf Vollständigkeit und Relevanz zu überprüfen.

Es ist Aufgabe der Exekutive, die finale Version einer gemeinsam erarbeiteten Eignerstrategie letztlich zu beschließen und in Kraft zu setzen.

3. Erkenntnisse bei der Erarbeitung von Eignerstrategien

Mittlerweile liegen Erkenntnisse aus zahlreichen Erarbeitungen für verschiedene Unternehmen vor. Sie werden in der Folge im Sinne einer Übersicht dargelegt:

- Eignerstrategie zur Sicherung von Vorteilen
- Vereinfachung der Führung aus Sicht der Exekutive
- Reduktion des politischen Einflusses zu Gunsten einer verstärkten Markt- und Kundenorientierung
- Periodische Prüfung und Anpassung

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Eignerstrategie eignet sich als wirkungsvolles Instrument, um die Vorgaben der Eigentümer zu Handen der Strategischen Führungsebene präzise zu definieren und insbesondere die zu erfüllenden Vorgaben qualitativ und quantitativ darzulegen. Einer der wichtigsten Vorteile ist die gemeinsame Bearbeitung eines Themas je aus unterschiedlicher Sicht und die Erarbeitung eines gemeinsam getragenen Resultates. Dennoch: wenn es dann aber sein soll, hat die Exekutive mit der Eignerstrategie letztlich ein Instrument zur Verfügung, um eine konkrete Anforderung als Eigentümer durchzusetzen.

Mögliche Ansätze für Bergbahnen, kalte in warme Betten zu transformieren

Samuel Heer, Christian Laesser

Das Problem der kalten Betten stellt schon seit Jahren eine grosse Herausforderung für Forschung und Praxis dar. Im hier beschriebenen Projekt wurden für den Verband Seilbahnen Schweiz (SBS) Massnahmen erarbeitet, wie er bzw. dessen Mitgliedssektionen, die eigentlichen Seilbahnen, dem Problem der kalten Betten entgegen kann.

Schlechte Auslastung in Schweizer Ferienwohnungen

In der Schweiz ist ein grosses Nachfragepotenzial nach qualitativ guten Ferienwohnungen vorhanden. Trotzdem liegt die durchschnittliche Auslastung bei Ferienwohnungen in der Schweiz nur bei rund 25% (Hotellerie 50%). Dies liegt u.a. darin begründet, dass einerseits veraltete Wohnungen aus den 60er und 70er Jahren nicht mehr attraktiv genug sind und andererseits neu gebaute Wohnungen (noch) nicht vermietet werden. Die Konsequenz davon ist, dass v.a. in den Nebensaisons (Frühling und Herbst) viele Ferienwohnungen leer stehen und sich die sonst so belebten touristischen Destinationen in Geisterstädte verwandeln.

Bergbahnen abhängig von warmen Betten

Für die Schweizer Bergbahnindustrie ist das Thema kalte Betten eine grosse Herausforderung, da sie teure Infrastrukturen erstellen und unterhalten muss, die jedoch nur während einer kurzen Zeit in der Hauptsaison voll ausgelastet sind. In der Nebensaison steht der teure Unterhalt den weit kleineren Besucherzahlen und somit geringeren Einnahmen gegenüber.

Die Bergbahnen benötigen für ihren wirtschaftlichen Erfolg in einer Destination gut ausgelastete Übernachtungsinfrastrukturen, sie sind also nun gefordert, einen grösseren Anteil kalter Betten zu warmen Betten zu transformieren. Das durchgeführte Projekt zeigt Seilbahnen Schweiz und deren Mitgliedsunternehmen Wege und Möglichkeiten auf, den Anteil warmer Betten in den jeweiligen Destinationen zu erhöhen oder wenigstens Anreize hierzu zu schaffen.

Mögliche Ansätze für Bergbahnen

Der Lösungsansatz zur potentiellen Erhöhung der Zahl warmer Betten und insbesondere auch der Nachfrage hierfür involviert zunächst drei Domänen (vgl. Abbildung):

1. Die Ausgangslage jeder Vermietung stellt die *Vermietungsbereitschaft* des Eigentümers dar. Es sind Anreize zu schaffen, welche diese Vermietungsbereitschaft erhöhen.
2. Um die Nachfrage anzukurbeln, sind attraktive *Produkte und Angebote* für Vermieter wie Mieter zu schaffen. Im konkreten Fall sind hier gebündelte Angebote oder auch Packages denkbar.

3. Zu guter Letzt muss der *Marktzugang* sichergestellt werden. Hier sind deshalb bspw. Vertriebsunterstützungsmassnahmen denkbar.



Der Drei-Domänen-Ansatz

Neben dieser Dreiteilung wird in einer zweiten Dimension zwischen *psychologischen* und *ökonomischen* Massnahmen unterschieden.

Basierend auf einer ausführlichen Literatur-Recherche, einer internationalen offenen Umfrage bei Tourismusexperten, sowie eines Workshops mit Senior-Mitarbeitern wurden verschiedene Massnahmen definiert, die jeweils bezüglich Wirksamkeit und Umsetzbarkeit geprüft wurden. Dieses Vorgehen führte zu verschiedenen Handlungsbereichen, die schlussendlich, nach einer weiteren Bündelung, zu zwei grundsätzlichen Strategien führten.

Zwei erfolgsversprechende Strategien

Diese beiden empfohlenen Strategien sind nicht als Substitute, sondern komplementär zu betrachten.

Strategie 1: „Transformation der Zweitwohnungen in ‘Full Serviced Apartments’“

Die lokalen Bergbahnen stellen (nach Möglichkeit in Kooperation mit lokalen Unternehmen) für Mieter und Vermieter Dienstleistungspakete zur Verfügung. Mögliche Dienstleistungen wären Pflege/Unterhalt des Objekts, Reinigung, Buchhaltung, Schlüsselhalter, Vermarktung, Rezeptionsdienstleistungen, Mitnutzung von Hotelinfrastrukturen, Zimmerservice, etc.

Strategie 2: „Gebündelte Kundenvorteile für die Community der Vermieter und deren Familie und Freunde/Bekannte“

Zur Erhöhung der Vermietungsbereitschaft der Eigentümer und zwecks Aufbaus eines Nachfragenetzwerks sollten Bündel von Kundenvorteilen für die Eigentümer und deren Angehörige und Freunde geschaffen werden. So erhöht sich sowohl die Vermietungsbereitschaft als auch die Eigennutzung der Wohnungen durch die Eigentümer und deren Bekannte. Mögliche Vorteile wären spezielle Anlässe und Zugänge bei den Bergbahnen (VIP-Schlange), Reservierte Parkplätze, Einheimischer Status, Punktesystem, etc.

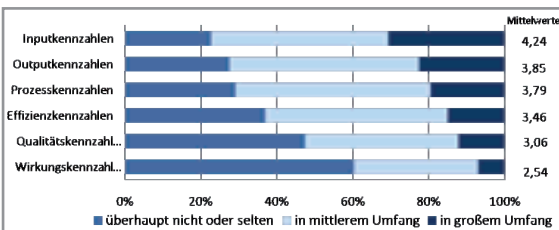
Die definierten Massnahmen und die beiden beschriebenen Strategien bieten ausreichend Ansatzpunkte, dem Problem der kalten Betten entgegenzuwirken. Allenfalls werden im Rahmen eines Folgeprojektes einzelne der Massnahmen konkretisiert, angewandt und deren Wirksamkeit überprüft.

Die Steuerung mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten Deutschlands

Isabella Proeller, Alexander Kroll

Ergebnisorientierte Steuerungssysteme, die neben finanziellen auch auf leistungs- und wirkungsorientierte Informationen zur Steuerung abstellen, sind auch in der deutschen Kommunalverwaltung seit mehreren Jahren auf dem Vormarsch. Während diese Systeme formal durchaus schon einen beachtenswerten Verbreitungsgrad haben, wird gleichzeitig immer wieder beklagt, dass die gesammelten Kennzahlen nur vereinzelt bei Steuerungsentscheidungen Beachtung finden. In einer Studie wurde untersucht, was die unterschiedliche Verwendung durch Führungskräfte erklärt und welche Implikationen sich für die Weiterentwicklung derartiger Steuerungssysteme ergeben, um das Ziel eines veränderten Führungsverhaltens auch tatsächlich zu erreichen.

Die Studie untersucht die Arbeit mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten. Ziel der Studie ist es, Einblicke darin zu bekommen, welche Kennzahlen wie erhoben werden und welche Rolle diese für die Steuerung der Fachbereiche spielen. Dazu wurden 954 Amtsleiter und -innen aus acht ausgewählten Bereichen aller 130 kreisfreien Städte und Bezirke der Stadtstaaten in Deutschland angeschrieben. Die Befragung fand zwischen Dezember 2010 und März 2011 statt und erzielte eine Rücklaufquote von 29 Prozent. Die Studie zeigt, dass vor allem Finanzdaten und einfache Leistungskennzahlen in den Fachbereichen vorliegen. Gefolgt werden diese von Effizienz- und Prozesskennzahlen und diese wiederum von Qualitäts- und Wirkungsdaten. Werden die Kennzahlen nach Steuerungsrelevanz seitens der Amtsleiter und -innen geordnet, wird die obige Reihenfolge bestätigt (siehe Abbildung).



Nutzung unterschiedlicher Kennzahlentypen

Anmerkung: Die Werte in der rechten Spalte geben die Mittelwerte der Verwendung auf einer 7-er Skala an.

Unterschiede zwischen den Städten zeigen sich bei der Erhebung der Kennzahlen und bezüglich des Reifegrades der verschiedenen Verfahren. So werden in der großen Mehrheit der Fälle Kennzahlen erhoben und regelmäßig formalisiert berichtet. Nur 20 bis 30 Prozent der Befragten geben allerdings an, dass eine Qualitätskontrolle für Kennzahlen und eine strategische Kennzahlenhierarchie existiere.

Das entscheidende Erkenntnisinteresse der Studie war es herauszuarbeiten, welche Faktoren die Steuerung mit Kennzahlen befördern bzw. behindern. Eine statistische Analyse von Variablen ergab, dass einfache Personen-, Aufgaben- oder Stadtmerkmale keine entscheidende Rolle spielen. Als relevanter haben sich dagegen die Einstellung der Amtsleiter und -innen gegenüber dem Thema Kennzahlen sowie die Einstellung ihres direkten sozialen Umfelds herausgestellt („kognitiv-psychologische Faktoren“). Ebenfalls bedeutsam ist die Ausgestaltung des Kennzahlen-Messsystems (Reife, Datenqualität, Effektivität der Controller) – die sogenannten technischen Faktoren. Im direkten Vergleich zeigt sich allerdings, dass die kognitiven Faktoren letztlich ausschlaggebender sind als die technischen.

Als problematisch erweist sich, dass die Amtsleiter und -innen das Interesse der Kommunalpolitiker und -innen an den Kennzahlen der Verwaltung als relativ gering bewerten. Es ist deshalb sinnvoll, Kennzahlen nicht als bloßes Kontrollinstrument der Politik gegenüber der Verwaltung zu etablieren. Um die Kennzahlennutzung zu verbessern, scheint es daher zielführender, zunächst direkt bei den Amtsleitern und -innen anzusetzen und diese von dem Mehrwert von Kennzahlen zu überzeugen. Erst deren intrinsisches Bedürfnis, Kennzahlen zu entwickeln, die die eigene Steuerung verbessern, sowie die Gewinnung von Promotoren einer solchen Steuerungsphilosophie auf dieser Ebene werden eine Kennzahlensteuerung nachhaltig festigen. Soll es darum gehen, die Nutzung von Kennzahlen auf Seiten der Amtsleiter und -innen zu erhöhen, scheinen deshalb standardisierte Indikatorenkataloge, Vorgaben von der Politik und formale Berichtspflichten im Budgetplan nur wenig zielführend.

Die gesamte Studie finden Sie online auf unserer Webseite: <http://www.uni-potsdam.de/u/l/puma/>
Kroll, Alexander und Isabella Proeller (2012): Steuerung mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten – Ergebnisse einer empirischen Studie. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

INTERREG IVB Projekt “TransNetAero”

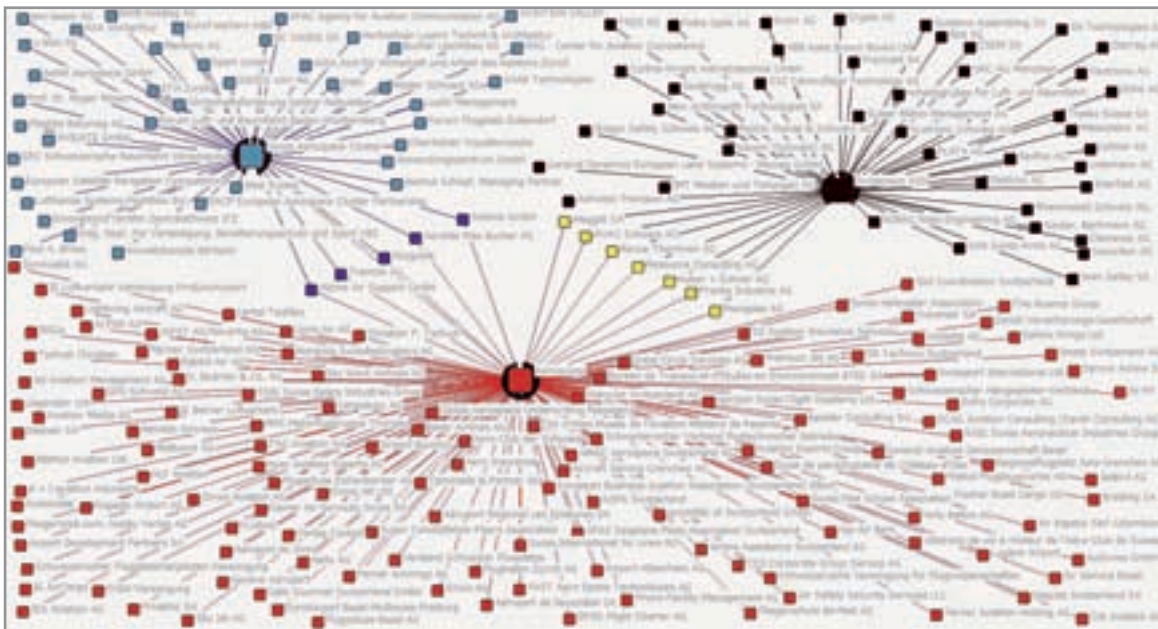
Andreas Wittmer

Das Center for Aviation Competence konnte zusammen mit der ETH Zürich, der Hochschule Luzern und dem Swiss Aerospace Cluster ein Projekt (TransNetAero) mit einer Laufzeit über 3 Jahre gewinnen. Es handelt sich um ein internationales Projekt mit je einem Partner in England, Deutschland, Frankreich, Belgien, Holland und dem CFAC in der Schweiz.

Das Projekt unterstützt kleine und mittlere Unternehmen der Luftfahrtindustrie in sogenannten „hidden champion“ Regionen innerhalb Nordwest Europas, um deren internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Ziel ist, Rahmenbedingungen zu schaffen damit diese Unternehmen von den hochspezialisierten Innovationsressourcen in Nordwest Europa profitieren können. Dazu gehören der direkte Zugang zu den Anforderungen der Schlüsselkunden, die relevanten Forschungs- und Entwicklungskompetenzen in den Kompetenzzentren der Luftfahrt und Zugang zu speziellen Weiterbildungseinrichtungen, um neue sowie bestehende Mitarbeiter zu qualifizieren.

1. fızierungs- «centres of excellence» in anderen NWE-Regionen zu steigern,
2. ein Programm zur Entwicklung von berufsspezifischen Fähigkeiten für KMU zu entwickeln, um neue Mitarbeiter für die Branche zu gewinnen und aktuelle Arbeitnehmer weiterzubilden,
3. die Aufmerksamkeit für die Luft- und Raumfahrt in NWE, in Europa und der übrigen Welt zu erhöhen,
4. KMU's helfen ihre technologischen Innovationen darzustellen und Sektor übergreifende Synergien zu kommunizieren, um neue Märkte für KMU's zu eröffnen,
5. innovative Methoden für transnationale Kooperationen und Clusterorganisationen im Hinblick auf nachhaltiges Innovationsmanagement in KMU's zu erforschen.

Das Projekt ist von hoher Bedeutung für die von KMU's geprägte Schweizer Aerospace Industrie, da es den Wissens- und Innovationsaustausch über die Grenzen hinaus



Schweizer Aerospace Netzwerk

TransNetAero erhöht das Niveau der transnationalen Kooperation zwischen KMUs und verschiedenen Kompetenzzentren, so dass komplementäre Kompetenzen aktiv für die Entwicklung neuer Produkte für eine neue, umweltverträglichere Luftfahrt genutzt werden.

Es bestehen fünf übergreifende Projektziele:

1. das Niveau von transnationalen Kooperationen zwischen KMU und Industrie-, Forschungs- und Quali-

förderung und Austauschkanäle schafft. Konkret werden im Bereich Innovationsaustausch, Patentaustausch, gemeinsame Aus- und Weiterbildung, etc. grenzüberschreitend Meilensteine gesetzt, welche für die Unternehmen ein nachhaltiges Bestehen und einen nachhaltigen Austausch fördern. Da die Aerospace Unternehmen in der Schweiz in verschiedenen Regionen aber vermehrt in der Zentralschweiz und im Kanton Zürich zu finden sind, ist das Projekt sowohl von nationaler wie von regionaler Bedeutung.

Zum Zusammenspiel grenzüberschreitender Netzwerke

Roland Scherer

Das Thema der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit hat in der Bodenseeregion wieder Konjunktur: Die aktuellen Diskussionen beschäftigen sich mit der Zukunft von INTERREG, wobei es konkret um die Ausgestaltung des kommenden Förderprogramms für den Zeitraum 2014-2020 geht. Gleichzeitig wird über die Governance-Strukturen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit diskutiert und das Zusammenspiel der verschiedenen Institutionen kritisch betrachtet. Als Beitrag zu dieser Diskussion hat das IMP-HSG die zahlreichen Institutionen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Bodenseeregion erfasst und versucht, die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit zu systematisieren.

Die Analyse der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Bodenseeregion führte zu einer Reihe interessanter Erkenntnisse. Beeindruckend ist bereits die absolute Anzahl von Institutionen, in denen über die Grenzen hinweg zusammengearbeitet wird. Waren es im Jahr 1991, als zuletzt eine vergleichbare Analyse durchgeführt wurde, rund 100 Institutionen, konnten im Jahre 2011 über 500 derartige Institutionen identifiziert werden. Es gibt heute kaum ein Themenfeld, in dem nicht grenzüberschreitend zusammengearbeitet wird: Vom Bodenseekirchentag über die Vereinigung der Bodenseekapitäne, dem Bodenseeparlamentarier-treffen bis hin zur Internationalen Bodenseekonferenz der Regierungschefs.



Der Begriff „grenzüberschreitende Institution“ umfasst dabei alle Arten der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, die wiederkehrend stattfindet und bestimmten formellen oder informellen Regeln folgt. Parallel laufen zahlreiche weitere Formen des grenzüberschreitenden Austausches, die nicht erfasst wurden.

Thematische Netzwerke am Bodensee

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist dabei kein neues Phänomen, sondern kann gerade in der Bodenseeregion auf eine lange Tradition zurückblicken. Erste grenzregionale Institutionen wurden bereits Mitte des 19. Jhs. gegründet. Einige davon, wie bspw. die „Weiße Flotte“ aller Schiffsbetriebe auf dem Bodensee, sind heute noch existent und aktiv. Anlass der Zusammenarbeit war oft die Notwendigkeit, die Nutzung des gemeinsamen Grenzraumes und vor allem des Bodensees zu koordinieren. Häufig können auch regionsexterne Impulse für eine Intensivierung der Zusammenarbeit über die Grenzen verantwortlich sein. So wird u.a. für die Zeit nach dem 2. Weltkrieg ein deutlicher Anstieg der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit festgestellt oder in Folge des EWR-Neins der Schweiz oder des EU-Beitritts Österreichs.

Im Hinblick auf die Bereiche, in denen grenzüberschreitend zusammengearbeitet wird, zeigt sich, dass sie in der Bodenseeregion stärker als in anderen Grenzregionen funktional-problemorientiert sind: Weit über die Hälfte aller Institutionen befasst sich mit der Lösung von konkreten Problemen bzw. mit der Bearbeitung konkreter Themenstellung u.a. im Tourismus oder im Gewässerschutz. Daneben finden sich noch zahlreiche Institutionen, die gesellschaftliche Ziele verfolgen und auf den persönlichen Austausch von Menschen aus den verschiedenen Nationalstaaten zielen. Übergeordnete politische Institutionen hingegen gibt es in der Bodenseeregion wenige und wenn, dann sind diese im Gegensatz z.B. zur Oberrheinregion relativ informell organisiert. Eine interessante Entwicklung zeigt sich auch in Bezug auf die Vernetzung zwischen den unzähligen grenzüberschreitenden Kooperationen in der Bodenseeregion: hierbei bilden zwei Institutionen, die Internationale Bodenseekonferenz und das INTERREG-Programm, zunehmend den Mittelpunkt. Über diese beiden Institutionen findet ein Austausch der vielen Netzwerke in der Bodenseeregion statt. Dies kann mittelfristig zu einer deutlichen Effizienzsteigerung in der Zusammenarbeit führen, indem die Governance-Strukturen der Region möglicherweise angepasst und Redundanzen abgebaut werden. Die vielen bewährten grenzüberschreitenden Institutionen der Bodenseeregion können dabei grösstenteils erhalten werden.

Zum Einsatz von Case study teaching in der Lehre

Martin Gutjahr, Simone Strauf

Das IMP-HSG leitet seit rund einem Jahr das Projekt „Case study teaching in economics and management education“. Dieses Projekt wird vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) im Rahmen des SCOPES-Programms finanziell unterstützt. Zentrales Element des Projektes ist eine Summer School zum Thema „Case study teaching and writing“, die im September 2012 im polnischen Ostseebadeort Kolobrzeg stattfand.

Die Qualität der Lehre und eine praxisorientierte Ausbildung der Studierenden ist entscheidend, um sich als Hochschule national und international zu positionieren. Mit dem Einsatz von Fallstudien (case studies) in der Lehre können theoretische mit praxis- und problemlösungsorientierten Ansätzen kombiniert werden. Ziel des Projektes ist es, die Methode des case study teachings an den beteiligten Universitäten zu etablieren und damit einen Beitrag zur Qualitätsverbesserung in der Lehre zu leisten. Während an der Universität St.Gallen case studies bereits vielfältig angewendet werden, haben die Projektpartner aus der Ukraine (National University of Food Technologies, Kiev) und Polen (University of Szczecin, Stettin) weniger Erfahrung im Einsatz dieser Methode. Insbesondere eine Verbindung zwischen theoretischem Wissen und der praxisorientierten Anwendung und Umsetzung findet an den Universitäten in der Ukraine und Polen bisher wenig statt. Der Einsatz von Fallstudien kann dazu beitragen, die Ausbildung praxisorientierter zu gestalten und die Studierenden besser auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorzubereiten. Die nötigen didaktischen Kenntnisse zum Umgang mit Fallstudien sollten im Rahmen einer internationalen Summer School, an der rund 30 Personen aller Projektpartner teilnahmen, vermittelt werden. Hierbei standen detaillierte Einblicke in die Methode des case study teachings, wie des case study writings im Vordergrund.

Als Referierende konnten Prof. Christoph Metzger (HSG), Prof. Andrew Bennett (Georgetown University) und Karen Tinsner (Universität Zürich) gewonnen werden. Andrew Bennett, Professor of Government an der Georgetown University in Washington, einer der international renommiertesten Experten für die Fallstudienmethode, bereicherte mit seinem enormen Fachwissen die Veranstaltung ausserordentlich. Professor Bennett setzt Fallstudien insbesondere in der Forschung, aber auch in seinen Lehrveranstaltungen ein. In seinem anwendungsorientierten Kursblock gab er den Teilnehmern Gelegenheit, ihm eigene Ideen für Fallstudien zu präsentieren. Zudem liess

er sie den Unterricht mit Fallstudien üben und gab ihnen Feedback. Professor Christoph Metzger führte die Teilnehmer in die didaktischen Kenntnisse zur Anwendung von Fallstudien ein und Karen Tinsner von der Evaluationsstelle der Universität Zürich erläuterte verschiedene Methoden zur Evaluation von Lehrveranstaltungen und zur Qualitätssicherung in der Lehre.

Auch wenn der fachliche Input der Referierenden im Vordergrund stand, hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, in Gruppenarbeit eigene Fallstudien zu erstellen und Feedback sowohl von der Gruppe wie den Referierenden zum case study teaching zu erhalten. Zusätzlich zu den inhaltlichen Diskussionen während fünf intensiver Tage fand ein reger interkultureller Austausch zwischen den Teilnehmenden statt.



Teilnehmende der internationalen Summer School in Kolobrzeg vom 10.-14.9.2012

In einem nächsten Projektschritt soll das Gelernte Eingang in die Kursgestaltung der jeweiligen Universitäten finden. Während dieser sogenannten Implementierungsphase soll eine begleitende Evaluation eingerichtet werden, die es den beteiligten Projektpartnern ermöglicht, fachlich während ihrer Umsetzung begleitet zu werden und vom Wissensaustausch mit anderen zu profitieren. Ein Feedback-Treffen der Projektpartner ist für 2013 in der Ukraine vorgesehen.

The Sino-Swiss Management Training Program Action Learning program in Inner Mongolia

Josef Mondl

The Sino-Swiss partnership supported a provincial Program in Inner Mongolia during a period of three years, lasting from 2006 until 2008.

Inner Mongolia, an autonomous region in the People's Republic of China, stretches like a narrow belt from the northeast to the southwest, covering an area of 1.183 million square kilometres and thus accounting for one eighth of China's territory. The region's population of 24 million inhabitants is constituted by 49 nationalities such as Mongolian, Han, Hui and Manchu etc.



The vast land of Inner Mongolia is richly endowed with natural resources such as coal and natural gas, nevertheless poverty is still widespread in this region, both in urban and rural areas.

One of the major challenges of Inner Mongolia was the *high unemployment rate* due to the reform of the state-owned enterprises that lead to large-scale lay-off of redundant workers.

Environmental degradation and severe *atmospheric pollution* constitute other main challenges for the development and management in Inner Mongolia. The industrial structure with heavy and chemical industries as the mainstay, traffic and household heating, combined with the special topographic and meteorological conditions of the Yellow River Valley, make the region's capital Hohhot one of the most polluted cities in China.

The social *security system* had to be improved to meet the needs of urban and rural residents. The ineffective system of coordinating the labour relation, the narrow coverage of the social security system, the unwillingness of the companies, the institutions and the organizations to pay for the social insurance for their employees, and the backward management, the poor service and the incapability of the offices engaged in the social security.

In order to deal with these challenges, Inner Mongolia's government decided to develop the economy by laying a special focus on supporting *small and medium-sized enterprises (SMEs)*, with the aim of creating more employment opportunities while at the same time protecting the environment. Therefore, the Sino-Swiss partnership agreed on a 3-year Action Learning Program focusing on Sustainable Development of Ecological Tourism in the first year (2006), Development of Industrial Economy in Wuhai-Etuoke-Wusitai Area in the second (2007), and Social Security in the last year (2008) of the provincial Program.

During this period, every year 3 experts from Switzerland were sent to Inner Mongolia to lecture on relevant topics and work along specific projects with the Action Learning Groups. After the participants had completed the tasks set forth during the experts' training sessions in Inner Mongolia, a different group of 26 participants composed of those Action Learning Group members visited Switzerland during their overseas training program with the aim to combine theories and practical case studies from the training sessions back home, with seminars, workshops, case-studies, on-site visits, meetings and discussions in a completely different environment.

Therefore, the SSMTTP not only gave a helping hand in better understanding and mastering actual projects in Inner Mongolia, but at the same time kick-started a knowledge transfer throughout different organisations, departments, government bodies and enterprises in Inner Mongolia by using and implementing the Action Learning approach.

A comprehensive outcome monitoring on these projects, conducted in September 2012, showed that a considerable amount of knowledge acquired during the training programs in Switzerland has been successfully transferred into the practical implementation of the various projects in different regions in Inner Mongolia. Nevertheless, in some cases local governments seemed to have difficulties to maintain the facilities and infrastructure in urban areas. Lack of ecological and technical knowhow in some cases caused considerable environmental damage that would be difficult to overcome.

Die Rationalität der Aufgabenträger im regionalen Busverkehr

Mirco Gross

Bedingt durch die regulativen Entwicklungen in der EU, unterliegt auch der öffentliche Personenverkehr in der Schweiz seit Ende der 1990er Jahre Veränderungen seines regulativen Kontextes. Die Verkehrsmärkte wurden und werden sukzessive für Wettbewerb unter den Verkehrsunternehmen geöffnet. So können die Aufgabenträger für den Regionalverkehr (RV) ihre Verkehrsverträge heute öffentlich ausschreiben, anstatt sie direkt und ohne Wettbewerb mittels des sogenannten Offertverfahrens vergeben zu müssen.

Die Wissenschaft hat sich bislang einseitig mit dem Ausschreibungsverfahren auseinandergesetzt und fokussiert auf die mit ihm verbundenen ökonomischen Vorteile: Berechnet wird das Potential für Effizienzsteigerungen im Verkehrssystem, das dann als Argument für die Durchführung von Ausschreibungen verwendet wird. Unberücksichtigt bleibt dabei, ob Effizienz überhaupt ein relevantes Kriterium für die Entscheidungsträger und die ihnen eigene Rationalität darstellt.

Ziel des Forschungsprojektes war es daher, die Rationalität der kantonalen Aufgabenträgerorganisationen mit ihren jeweils beiden Ebenen Politik (Verkehrsdirektor) und Verwaltung (Amt für öffentlichen Verkehr) im Hinblick auf die Vergabe ihrer Verkehrsverträge zu analysieren und herauszufinden, welche Kriterien für sie handlungsleitend sind. In die Analyse einbezogen wurden vier Organisationen und ihre Entscheidungen in Bezug auf den regionalen Busverkehr.

Im Zuge des Forschungsprozesses konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass sich das Handeln sowohl der Verkehrsverwaltungen als auch der Verkehrsdirektoren im Zusammenhang mit der Vergabe ihrer Verkehrsverträge in erster Linie an dem Kriterium einer hohen Qualität im RV orientiert und dass Effizienz, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle spielt. Dahinter stehen allerdings grundsätzlich unterschiedliche Rationalitäten zwischen beiden Ebenen, die sich in unterschiedlichen Qualitätsverständnissen ausdrücken.

Während die Rationalität der Verkehrsverwaltungen auf eine funktionale und technische Optimierung des RV (z.B. dichtes Fahrplanangebot, hohe Fahrplanstabilität, modernes, innovatives Wagenmaterial) fokussiert, geht es den Verkehrsdirektoren insbesondere um eine Minimierung ihres politischen Risikos im Sinne des von ihnen angestrebten politischen Erfolgs. Für letztere sind im Zusam-

menhang mit der kantonalen Vergabestrategie zusätzlich die Beachtung emotionaler Qualitätsfaktoren (z.B. eine bestimmte Farbe der Busse, ein bestimmtes Begrüssungsritual/ein bestimmter Dialekt der Buschauffeure) als wichtige Identifikationssymbole der Bevölkerung von Relevanz. Die Verkehrsdirektoren präferieren daher unisono die direkte Vergabe der Verkehre mittels Offertverfahren, um sicherzustellen, dass der regionale Busverkehr nur von in der Bevölkerung akzeptierten Unternehmen erbracht wird. Ausschreibungen sehen sie aufgrund des für zu hoch befundenen Qualitätsrisikos (und daher politischen Risikos) eher kritisch.



Dass es dennoch in einigen Kantonen zu Ausschreibungen im regionalen Busverkehr kommt, liegt in den jeweiligen Verkehrsverwaltungen begründet. Denn sie sehen in Ausschreibungen eine indirekte Möglichkeit, die funktionale Qualität im regionalen Busverkehr mittels einer erhöhten Effizienz der Betreiber auszubauen („mehr RV fürs gleiche Geld“) bzw. in Zeiten von Budgetkürzungen zumindest zu halten („gleiches Angebot für weniger Geld“). Da diese Verkehrsverwaltungen erfolgreich versuchen, ihre eigene Rationalität massgeblich in die kantonale Vergabestrategie einzubringen, wird in den entsprechenden Kantonen ausgeschrieben; wenn auch jeweils nur in einem für die politische Ebene akzeptablen Umfang. Hinter der partiellen Präferenz der Aufgabenträger für das auf ökonomischen Prinzipien basierende Ausschreibungsverfahren steht jedoch keine grundsätzlich ökonomische Rationalität. Vielmehr wird versucht, die ökonomische Logik im Sinne der eigenen, auf Qualität ausgerichteten, Rationalität zu nutzen.



Certified Public Financial Officer (PFO-HSG)

3. Durchführung der Top-Weiterbildung zu öffentlichen Finanzen

Mit dem CAS in Public Financial Management bieten zwei Institute der Universität St. Gallen gemeinsam eine schweizweit einzigartige **universitäre Ausbildung** zu volks- und betriebswirtschaftlichen sowie finanzrechtlichen Themen im Bereich der öffentlichen Finanzen an.

Wir bieten Ihnen ein Seminarprogramm, welches die aktuellen Fragen aus dem Bereich öffentliche Finanzen thematisiert, und in welchem ausgewiesene **Experten aus Wissenschaft und Praxis** dazu sowohl das theoretische Wissen als auch das praktische Handwerk vermitteln.

Modul 1 „Staatsaufgaben und ihre Finanzierung“ / 20.-23.03.2013 / Hotel Heiden, Heiden AR

Modul 2 „Finanzpolitik“ / 22.-25.05.2013 / Seminarhotel Sempachersee, Nottwil LU

Modul 3 „Planung, Budgetierung und Aufsicht“ / 12.-15.06.2013 / Seehotel Waldstätterhof, Brunnen SZ

Modul 4 „Öffentliches Rechnungswesen und Controlling“ / 11.-14.09.2013 / Congress Einstein, St. Gallen SG



Gerichtet ist das Seminar an **PraktikerInnen**, die im Bereich öffentlicher Finanzen bei Bund, Kantonen, Gemeinden und öffentlichen Unternehmen tätig sind.

Bei erfolgreichem Abschluss des Lehrgangs erhalten Sie ein **Zertifikat der Universität St. Gallen (CAS)** als Public Financial Officer (PFO-HSG). Dieses entspricht den Anforderungen der Hochschulrektorenkonferenz (CRUS) und einem Gegenwert von 12 ECTS (9 für Präsenz, 3 für die Praxisarbeit).

Weitere Informationen finden Sie unter www.pfo-hsg.ch.

Beratung und Anmeldung: Monika Steiger, Tel. +41 71 224 73 45, E-Mail: monika.steiger@unisg.ch





Der St.Galler System-Ansatz: Zertifikatskurs für integratives systemisches Management

Zertifikatskurs | 19 Tage in
6 Modulen | Start: 23. Januar 2013

Seminarleitung:
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Dr. Thomas Schumacher

Dieser Zertifikatskurs greift die **St. Galler Management-Tradition** auf und richtet sich an Führungskräfte, die einen kompakten Überblick über den aktuellen "State of the art" eines **integrativen Managementansatzes** gewinnen wollen.

Im Zentrum stehen **systemisches Orientierungs- und Handlungswissen** auf dem neuesten Stand sowie konkrete Impulse für die persönliche Weiterentwicklung und für die zukunftsorientierte Gestaltung des verantworteten Unternehmens oder Unternehmensbereichs.

Ziel des Seminars ist, den Teilnehmenden anhand des **neuen St.Galler Management-Modells** genau jene Managementkenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die erfolgreiche Führung heutiger Organisationen (Unternehmungen, NPOs, NGOs, Public Organizations) immer unverzichtbarer werden.

Modul 1 | Unternehmerischführen

23.01. - 25.01.2013

Modul 2 | Strategien entwickeln und Märkte verstehen

03.04. - 05.04.2013

Modul 3 | Veränderungen umsetzen

19.06. - 21.06.2013

Modul 4 | Prozesse optimieren

18.09. - 20.09.2013

Modul 5 | Unternehmen finanziell führen

19.11. - 22.11.2013

Modul 6 | Mitarbeitende entwickeln und führen

22.01. - 24.01.2014

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

Bei Fragen: Tel: +41 (0)71 224 75 76, sandra.brocca@unisg.ch

Anmeldeschluss: 30.12.2012



Autorenverzeichnis

Elisabeth Dalucas

Doktorandin, Forschungszentrum Organization Studies

Mirco Gross

wiss. Assistent, Forschungszentrum Public Management and Governance

Martin Gutjahr

wiss. Assistent, Forschungszentrum Regional Science (bis 31.10.2012)

Samuel Heer

wiss. Assistent, Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Alexander Kroll

wiss. Mitarbeiter, Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management, Universität Potsdam

Prof. Dr. Christian Laesser

Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Tourism and Transport

Josef Mondl

Projektleiter, Sino Swiss Management Training Programm

Prof. Dr. Isabella Proeller

Associate Fellow des IMP-HSG, Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management, Universität Potsdam

Prof Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Kuno Schedler

Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Roland Scherer,

Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Regional Science

Dr. Roger Sonderegger

Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Simone Strauf

Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Dr. Andreas Wittmer

Vizedirektor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Kristina Zumbusch

Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

Graubünden Ferien Schweiz: Titel

www.1815.ch vom 11.3.2012: Bild
Inhaltsverzeichnis

www.fotolia.com: S. 4, S. 8, S. 12, S. 16

Internationale Bodensee Tourismus
GmbH: S. 26

Tomasz Bernat: S. 27

Josef Mondl: S. 28

www.postauto.ch: S. 29

IMPRESSUM

ISSN 2235-3844

**Institut für Systemisches
Management und Public
Governance IMP-HSG
Universität St. Gallen**

Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
Fon +41 71 224 2525
Fax +41 71 224 2536
www.imp.unisg.ch

Nächste Ausgabe
erscheint im
im Juni 2013
zum Thema
„Öffentlichkeit“



**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