

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen



IMPacts

Grenzen

Grenzen als Prozess



Johannes Rüegg-Stürm

Grenzen sind mit einer eigentümlichen *Ambivalenz* verknüpft. Sie bieten gleichermassen Schutz und Widerstand. In der Literatur wird seit den neunziger Jahren die „boundaryless organization“ beschworen – und gleichzeitig wissen wir, wie wichtig es ist, Grenzen zu setzen, sei es in der Erziehung, in der politischen Kultur, beim Tätigkeitsspektrum einer Unternehmung usw.

Einerseits sind Kreativität und Innovation auf *Offenheit*, d.h. auf eine unvoreingenommene Auseinandersetzung mit Neuartigem, Ungewohntem und Unvertrautem angewiesen. Andererseits kann eine solche Auseinandersetzung nur dann konstruktiv ablaufen, wenn die eigene Identität, d.h. das, was als wertvoll und wichtig betrachtet wird, klar ist. Nur bei einem vergemeinschafteten *Wissen über sich selbst* kann gemeinschaftlich erlassen werden, was das Neue und Unvertraute bedeuten könnte und worin Chancen und Gefahren der *Integration von Fremdem* und der *Realisation von Neuem* bestehen könnten.

Grenzen sind somit sehr wichtig, ja geradezu existenzrelevant. Aus systemischer Sicht sind Grenzen *konstitutiv* für die Entstehung von sozialen Systemen. Soziale Systeme erlangen ihre Existenz und Identität ausschliesslich über die Formierung und fortlaufende Aufrechterhaltung von Grenzen. Fritz Simon hat hierzu treffend den Satz formuliert: „Wer ganz offen ist, ist nicht ganz dicht!“

Systeme und deren Identität entstehen demzufolge erst durch Differenzierung, durch eine bestimmte Form der Handhabung von Unterschieden, durch Ein- und Ausgrenzung. Dabei bewirken Grenzen stets Beides: Sie *ermöglichen* etwas, die *Herausbildung* sozialer Systeme, bestimmter Identitäten, bestimmter Wirklichkeiten, bestimmter Funktionslogiken und Funktionalitäten. Genau damit *schliessen* sie aber gleichzeitig auch viel Anderes aus, das ebenso möglich wäre. Nicht jede Verhaltensweise hat Platz in unserer Gesellschaft oder einer bestimmten Organisation. Unternehmungen sind durch andere Funktions-, Handlungslogiken oder

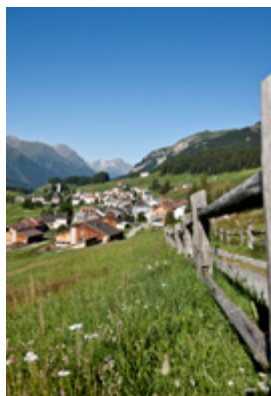
Rationalitäten gekennzeichnet als öffentliche Verwaltungen oder Spitäler.

Erst dies, die Ausdifferenzierung und Eingrenzung bestimmter Selbstverständnisse, Funktions-, Handlungslogiken oder Rationalitäten, ermöglichen es einer Unternehmung, einer öffentlichen Verwaltung, einem Spital *als das zu funktionieren*, wofür sie stehen: als Unternehmung für unternehmerisch-ökonomische Wertschöpfung, als öffentliche Verwaltung für politisch-rechtliche Ordnungsfunktion, als Spital für professionsgestützte Expertenleistung am kranken Patienten.

Grenzen schaffen die Realisation von Möglichkeiten durch Ausschluss anderer Möglichkeiten. Grenzen oder – dynamisch formuliert – Grenzbildungsprozesse können deshalb als *Mittel der Komplexitäts-handhabung* verstanden werden. Grenzen selektieren, sie sind fragile, d.h. *riskante Selektionsmechanismen*, in politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen oder ästhetischen Handlungskontexten. Kein Wunder, dass die moderne Gesellschaft durch Beides gekennzeichnet ist: durch Öffnungs- und durch fortschreitende Differenzierungs-, d.h. Grenzbildungsprozesse. Ein schönes Beispiel hierzu ist die Bologna-Reform.

Prozesse der Grenzbildung stehen somit für eine bestimmte Qualität, eine bestimmte *Kultur* unseres Umgangs mit *Unterscheidungen* und mit *Unterschieden*. Je offener und liberaler unsere Gesellschaft wird, desto wichtiger wird ein *reflektierter, konstruktiver und damit differenzierter Umgang* mit Unterscheidungen und Unterschieden, d.h. mit *Prozessen der Grenzbildung*. Darüber nachzudenken lädt diese Ausgabe von IMPacts ein.

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



6
Management als konstruktive Handhabung von Grenzen



10
„Frontiers“ und „Limitations“ des Massenphänomens Tourismus



14
Grenzen - ein konstituierendes Merkmal des Regionalen



18
Crowd Innovation – Wie die Verwaltung ihre Grenzen öffnet

Editorial	3
Inhalt	4
Management als konstruktive Handhabung von Grenzen	6
Johannes Rüegg-Stürm und Matthias Mitterlechner	
„Frontiers“ und „Limitations“ des Massenphänomens Tourismus	10
Christian Laesser und Pietro Beritelli	
Grenzen - ein konstituierendes Merkmal des Regionalen	14
Roland Scherer	
Crowd Innovation – Wie die Verwaltung ihre Grenzen öffnet	18
Kuno Schedler und Alexandra Collm	
IMPactuel	22
Veranstaltungen und Publikationen	
Hotelzonen: Was bezwecken sie - was bewirken sie?	24
Christian Laesser und Marco Bazzi	
Wie nutzen ParlamentarierInnen den Integrierten Aufgaben- und Finanzplan?	25
Labinot Demaj und Lukas Summermatter	



25
Wie nutzen ParlamentarierInnen den Integrierten Aufgaben- und Finanzplan?



26
Safe Community – Fördern sozialer Verantwortung durch mehr Sicherheit



27
Start des Projekts „Nationalparkregion – Gesundheitsregion“ am 18. August 2011



30
Im Walgau – drei Jahre Aufbauarbeit für eine Regio

Safe Community – Fördern sozialer Verantwortung durch mehr Sicherheit	26
Benjamin Stauffer	

Start des Projekts „Nationalparkregion – Gesundheitsregion“ am 18. August 2011	27
Matthias Mitterlechner	

NRP: Wie können Unternehmensinitiativen mobilisiert werden?	28
Kristina Zumbusch	

Variable Geometrie des Destinationsraumes: Grenzen des kooperativen Marketings	29
Pietro Beritelli und Christian Laesser	

Im Walgau – drei Jahre Aufbauarbeit für eine Regio	30
Manfred Walser	

Executive Management in der Praxis Entwicklung – Durchsetzung – Anwendung	31
Daniel Bartl und Simon Grand	

Seminarankündigungen	32
-----------------------------	----

Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis	34
--	----



Management als konstruktive Handhabung von Grenzen

Johannes Rüegg-Stürm und Matthias Mitterlechner

Wenn kranke Menschen mit medizinisch-pflegerischen Leistungen unterstützt, wenn funktionsfähige Autos an Kunden ausgeliefert, wenn Gäste in einer touristischen Destination zufriedengestellt werden, wenn Bürgerinnen und Bürger attraktive Standort- und Lebensbedingungen vorfinden, dann beruht all dies auf arbeitsteiligem Zusammenwirken einer Vielzahl von eigenständigen, und das heisst immer auch abgegrenzten, Organisationen und Organisationsbereichen. Diese Umschreibung deutet an, dass unsere Welt voll von Grenzen ist, die offensichtlich gleichzeitig aufrechterhalten und überwunden werden müssen. Grenzen sind also paradox: Wir benötigen sie, um sie gleichzeitig dauernd überwinden zu müssen.

Grenzen als paradoxe Herausforderung

Die grundlegende These dieses Beitrags lautet, dass Management im Kern mit der Handhabung der Paradoxie zu tun hat, einerseits Grenzen zu etablieren, zu stabilisieren und andererseits Grenzen durchlässig zu gestalten, d.h. mit gleichzeitigem, selektivem Schliessen und Öffnen.

Im Folgenden wird in einem ersten Schritt diese These reflektiert. In einem zweiten Schritt wird anhand eines Extremfalls, der Etablierung integrierter Versorgungssysteme im Gesundheitswesen gezeigt, worin die praktischen Herausforderungen der Handhabung dieser Paradoxie und mögliche Erfolgsvoraussetzungen des Gelingens von grenzüberschreitender Kooperation liegen.

Die Moderne als Prozess der Öffnung und Abgrenzung

Die moderne Gesellschaft ist durch einen fortschreitenden Prozess der *Öffnung* gekennzeichnet. Die Menschen orientieren sich seit der Aufklärung nicht mehr an tradierten Referenzsystemen (z.B. Moral, Sitte, kulturelle Orientierungsmuster, berufsständische Vorgaben und Regeln), sondern an den *Nutzungsmöglichkeiten menschlicher Vernunft*, d.h. an der weitgehend uneingeschränkten Realisation des Denkbaren und Machbaren. Daraus hat sich ein *Innovationswettbewerb*

entfaltet. Uneingeschränkte Offenheit, das unvoreingenommene und rasche „Sich Einlassen“ auf neue Möglichkeiten, wird zur zentralen Tugend. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

Gleichzeitig sind Kapazitäten und Ressourcen der Realisation von Neuem knapp. Innovation muss selbst effizient sein. Und die Realisation von Neuem wird immer anspruchsvoller und voraussetzungsreicher. Man kann nicht überall vorne mitspielen. Daraus resultiert ein Zwang zur wachsenden *Arbeitsteilung, Spezialisierung* und *Fokussierung*. Unternehmungen werden angehalten, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren und nur das selbst voranzutreiben, was man im Vergleich zu anderen Anbietern besser kann. Positionierung, Profilierung durch Differenzierung und damit *Abgrenzung* werden zunehmend überlebensentscheidend.

Fiktionen anstatt Gewissheiten

Was leistet Abgrenzung? Abgrenzung hat mit der *Ermöglichung kohärenten kollektiven Handelns und Entscheidens* zu tun. Kohärentes gemeinschaftliches Handeln und Entschei-

den in Gesellschaft und Organisationen ist keine Selbstverständlichkeit. Wie ist es möglich, in einer Welt zeitgerecht gemeinsam zu handeln und zu entscheiden,

in der sich die Gegenwart in zunehmendem Mass als *unübersichtlich* und *vielfältig deutbar* präsentiert und die Zukunft immer *unberechenbarer, unsicherer* und *ungewisser* erscheint? Wie lässt sich *dennoch* ein Minimum an Gewissheiten gewinnen, das für gemeinsames Handeln und Entscheiden unerlässlich ist?

Da die alten Gewissheiten der „Vormoderne“ nicht mehr existieren, müssen sie substituiert werden, allerdings nicht durch etwas Gegebenes, sondern durch etwas *Gemachtes*. An die Stelle von tradierten Gewissheiten treten *Erwartungen* in Form von Annahmen, Setzungen, Behauptungen und kreativen Zukunftsperspektiven, d.h. im Grunde genommen *Fiktionen*, die vergemeinschaftet werden müssen, wenn sie Wirkung entfalten sollen.

«Unsere Welt ist voll von Grenzen, die offensichtlich gleichzeitig aufrechterhalten und überwunden werden müssen.»

Die gemeinschaftliche *Verfertigung von Fiktionen* wird zu einer zentralen Aufgabe des Managements, insbesondere des strategischen Managements. Im Kern steht dabei eine gemeinschaftliche Verständigung auf ein gleichermaßen attraktives und plausibles „*als ob*“. Wir können zwar nie wissen, wie die Zukunft wirklich aussehen wird, wir können aber mit mehr oder weniger plausiblen und tragfähigen Gründen so tun, *als ob* wir es wüssten. Mit der gemeinschaftlichen Verfertigung von Fiktionen ist selbstverständlich kein beliebiges Spintisieren gemeint.

Grenzen als „Gewissheitsgrenzen“

Aus der gemeinschaftlichen Verfertigung von verbindlichen Erwartungen, Annahmen, Setzungen, Behauptungen, Erfolgsvorstellungen und Zukunftsbildern resultiert eine organisationsspezifische *partielle Schliessung* der Offenheit der Zukunft. Nicht mehr alles ist gleich wahrscheinlich, sondern eine Reihe von Handlungen, Kommunikationen und Entscheidungen kann jetzt eher erwartet werden als andere. Dies kann sich zwar wieder ändern, aber mindestens eine Zeit lang können wir uns darauf verlassen.

Die Verbindlichkeit bestimmter Annahmen, Setzungen, Behauptungen, Erfolgsvorstellungen und Leitunterscheidungen und damit die *wechselseitige Erwartbarkeit* bestimmter Handlungen und Entscheidungen gibt einer Organisation ein bestimmtes Gesicht, eine bestimmte Identität. Sie macht einen Unterschied, der einen Unterschied macht (Gregory Bateson) und wirkt damit *grenzbildend*.

Management dient in diesem Sinne der *Stabilisierung* von Erwartungen, Annahmen und Zukunftsbildern, damit gemeinschaftliches Handeln und Entscheiden möglich wird und möglich bleibt.

Oder anders formuliert: Management hat die Funktion der *Stabilisierung von Grenzen*. Grenzen repräsentieren Unterschiede im Bereich von Gewissheiten, Erwartungen und Bearbeitungsformen existenzrelevanter Herausforderungen einer Organisation. Grenzen sind dabei nicht als etwas Undurchlässiges und Stabiles zu verstehen, sondern als etwas Dynamisches und selektiv Durchlässiges.

Dies lässt sich an der Kommunikation zeigen. Während im einen Unternehmen der Verlust von Marktanteil sofort zum dominanten Thema wird, reagiert ein anderes Unternehmen erst bei einer Verschlechterung der Rentabilität. Es hängt ab von der *selektiven Relevanz und Stabilität etablierter Gewissheiten*, ob ein Signal, ein Impuls Eingang ins Bewusstsein, in die Kommunikation oder in organisationale Entscheidungsprozesse findet oder lediglich als „Rauschen“ aussen vor bleibt.

Bei der Konfrontation mit Unerwartetem und Neuem (z.B. dem Auftauchen neuer Anspruchsgruppen, neuer Technologien, neuer Formen der Marktbearbeitung usw.) zeigt sich zudem etwas Paradoxes: Je klarer die eigene Identität, der Schatz an vergemeinschafteten Gewissheiten, desto eher ist eine unvoreingenommene Auseinandersetzung mit Fremdem, Neuem, d.h. andersartigen Gewissheiten angstfrei möglich. Wenn die eigene „Gewissheitsposition“ geklärt und

reflektiert ist, kann man sich ohne unnötige Verlustängste eher auf eine konstruktive Verunsicherung einlassen.

Diese Überlegungen sollen am Beispiel der Herausforderungen des Aufbaus einer integrierten regionalen Gesundheitsversorgung noch etwas verdeutlicht werden.

Integrierte Gesundheitsversorgung

Für eine patientenzentrierte Wertschöpfung im Gesundheitswesen ist das Zusammenwirken verschiedener Professionen wie Ärzteschaft, Pflege oder „Verwaltung“ (Beschaffung, Finanzen, Liegenschaften, Personal, Recht) unerlässlich. Dazu kommt eine enorme Subspezialisierung innerhalb der einzelnen Professionen. Diese Professionen sind als Experten-Communities zu verstehen, die über lange Jahre gewachsen sind und sich an je *eigenen Erfolgsvorstellungen* und *Erfolgspraktiken* orientieren. Diese Erfolgsvorstellungen und routinisierten Erfolgspraktiken schaffen ein hohes Mass an Gewissheit und Sicherheit im Umgang mit der extrem hohen Ungewissheit, die dem Krankheitsverlauf von Patientinnen und Patienten im allgemeinen innewohnt.

Diese Experten-Communities arbeiten im Gesundheitswesen oft in eigenständigen Organisationen oder Organisationsbereichen. Damit stellt sich die Frage nach den *Erfolgsvoraussetzungen* für eine patientenzentrierte, bereichs- und oftmals sogar organisationsübergreifende Zusammenarbeit. Aus unserer bisherigen empirischen Forschung zu dieser Thematik lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

1. Identitätsbewusstsein und unternehmerischer Experimentiergeist bilden die Keimzellen gelingender Kooperationsarbeit

Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer grenzüberschreitenden Kooperation steigt dort, wo bei den beteiligten Akteuren von Beginn an ein *reflektiertes Verständnis der eigenen Professionsidentität* vorliegt. Dazu gehört insbesondere ein klarer Blick auf die Stärken, aber auch auf die Grenzen der eigenen Professionsleistungen. Dies bewahrt vor unbegründeten Verlustängsten. Eine starke Identität und eine gute Kooperation innerhalb etablierter Organisationen erhöht die Wahrscheinlichkeit gelingender grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Hemmend beim Aufbau neuer Kooperationsformen wirken hingegen Ansprüche auf Perfektion oder totale Antizipation. Gefragt ist vielmehr eine Haltung des vertrauensvollen „als ob“: Lasst uns gemeinsam davon ausgehen, dass das Neue, was jetzt in Entstehung begriffen ist, funktioniert und Nutzen stiftet.

2. Eine tragfähige Kommunikationsarchitektur hilft bei der Überwindung anfänglicher Unsicherheiten

Der Aufbau einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit ist ein fragiler Prozess, in dem liebgewonnene Gewissheiten auf den Prüfstand gestellt und die Grenzen des eigenen Tuns im Austausch mit anderen offengelegt werden. Solche „Grenzerfahrungen“ verunsichern und

führen anfänglich nicht selten zu gegenseitiger Skepsis oder Abwehrreaktionen zwischen den beteiligten Organisationen. An dieser Stelle sind neue Kommunikationsplattformen gefragt, an denen die wichtigsten Grenzlinien sichtbar gemacht und konstruktiv bearbeitet werden können. Über die Zeit hinweg hilft eine robuste „Beziehungsarchitektur“, sich sowohl mit den grundlegenden inhaltlichen Fragen der Kooperation auseinanderzusetzen, als auch Unsicherheiten zügig abzubauen. Dabei ist die *Form* der Kommunikation oftmals wichtiger als der Inhalt. Von der Schule auf werden wir auf die Perspektive der inhaltlichen Richtigkeit einer „Lösung“ getrimmt. Im organisationalen Alltag gibt es selten abschliessende Lösungen, sondern eher aufbauende Schritte im Umgang mit bestimmten Herausforderungen. Der kommunikative *Prozess* und die kommunikative *Form* sind dabei oft weit wichtiger, als die vermeintliche Richtigkeit und Überlegenheit einer „Lösung“.

3. Der Austausch auf gleicher Augenhöhe und die Fähigkeit zur wechselseitigen Perspektivenübernahme sind die Grundvoraussetzungen für eine konstruktive Bearbeitung sichtbar werdender Grenzen

Wenn sich Organisationen zu einer Zusammenarbeit entschliessen, begeben sie sich auf eine Reise, auf der ihre etablierten Gewissheiten in vielfacher Hinsicht an Grenzen stossen. Der Austausch auf gleicher Augenhöhe und die Fähigkeit zur wechselseitigen Perspektivenübernahme bilden die Grundvoraussetzungen für die konstruktive Bearbeitung dieser Grenzen.

Aus systemischer Sicht manifestieren sich Gewissheitsgrenzen in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht. In sachlicher Hinsicht stellt sich etwa die Frage, was zu einem bestimmten Thema dazu gehört und was nicht. Die Befindlichkeit der Angehörigen (als relevantes Behandlungsthema) gehört bei der Pflege eher zu einer patientenzentrierten Gesundheitsversorgung als in der Ärzteschaft. In sozialer Hinsicht stellt sich die Frage, welche Kooperationsstrukturen, Teilnahmeregeln und Führungsbeziehungen als normal und angemessen erachtet werden dürfen. Die Vorstellungen über die Formen von Führung und Zusammenarbeit können sich je nach beteiligter Profession und Organisation stark voneinander unterscheiden. In zeitlicher Hinsicht stellt sich schliesslich die Frage, welche Erwartungen in Bezug auf Rhythmus, Taktung und Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen und Arbeitsabläufen bestehen. Diese Erwartungen können je nach beteiligter Organisation unterschiedlich ausfallen. Mögliche Differenzen äussern sich zum Beispiel in unterschiedlichen Vorstellungen über die Geschwindigkeit der Zusammenarbeit. Während es der einen Organisation nicht schnell genug gehen kann, brauchen Partnerorganisationen Zeit, sich auf eine mögliche Zusammenarbeit einzustellen und vorzubereiten.

Der grenzüberschreitende Umgang mit diesen Unterschie-

den muss in einer Haltung der respektvollen „gleichen Augenhöhe“ erfolgen. Sobald auf der Beziehungsebene implizite oder gar explizite Abwertungen mitschwingen, wird eine sachlich attraktiv erscheinende grenzüberschreitende Kooperation aus „eigenartigen Gründen“ oft sehr schwierig oder gar unmöglich.

Positiv wirkt zudem die Fähigkeit zur unvoreingenommenen *Übernahme der jeweils anderen Perspektive* ohne Anspruch, sich diese jeweils andere Perspektive zur eigenen machen zu müssen. Jede sinnhafte Perspektive beruht auf einer Reihe von mehr oder weniger plausiblen, im Kern aber kontingenten Annahmen und Gewissheiten. Wenn es gelingt, eine Situation aus dem Blickwinkel einer anderen Perspektive durchzuspielen, entsteht meistens etwas Neues, „Drittes“, das neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet.

Bei der Perspektivenübernahme hilft ein gewisses Mass an *Ambiguitätstoleranz und interpretativer Flexibilität*, um aufkommende Unterschiede nicht dogmatisch zu behandeln, sondern bereichsübergreifend getragene und sinnvoll aufeinander abgestimmte Behandlungspraktiken zu realisieren. Destruktiv wirkt hingegen ein Bezweifeln der Kompetenz oder gar ein Infragestellen der Existenzberechtigung der jeweils anderen Profession.

Und schliesslich hilft *eine Prise Humor*: Er transzendiert Grenzen, weil Lachen befreit und die Bedingtheit der eigenen Perspektive liebevoll offenlegt.

Die Paradoxie des Managements

Die Moderne ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Arbeitsteilung, Spezialisierung und Fokussierung auf eng definierte Kompetenzbereiche. Die damit einhergehenden Abgrenzungen ermöglichen profilierungstaugliche, kommunizierbare Positionierungen nach aussen und bilden die Grundlage für kohärentes kollektives Handeln nach innen. Gleichzeitig nehmen die Vielfalt und Komplexität der gesellschaftlichen Bedürfnisse ständig zu und erfordern in der Leistungsinnovation und Leistungserstellung in zunehmendem Masse eine Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg.

Dieses Erfordernis könnte zur Schlussfolgerung verleiten, dass sich die Grenzen zwischen Organisationen je länger je mehr aufweichen und dass Innen und Aussen nicht mehr unterscheidbar ist. Diese Schlussfolgerung erscheint aber als einseitig: Grenzen können nur dann produktiv genutzt und überwunden werden, wenn sie je neu sinnhaft gezogen werden. Oder anders ausgedrückt: Die Erfolgsgrundlage einer erfolgreichen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ist eine gefestigte Identität nach innen. Die konstruktive Handhabung dieser paradoxen Situation gehört heute zu den wichtigsten Aufgaben von Management.

Dieser Beitrag ist ein Versuch, den Scheinwerfer auf praktische Herausforderungen der Handhabung dieser Paradoxie zu richten und Erfolgsvoraussetzungen des Gelingens von grenzüberschreitender Kooperation zu beleuchten – nicht im Sinne von Patentrezepten, aber doch als Orientierungspunkte für die konstruktive Handhabung von Grenzen.



**CONTROL DE
PASAPORTES**
*Passport
Control*

„Frontiers‘ und „Limitations‘ des Massenphänomens Tourismus

Christian Laesser und Pietro Beritelli

Tourismus und Grenzen: Zwei gleichzeitig verbindend aber mitunter auch gegensätzlich in Beziehung stehende Konstrukte! Wenn wir reisen, überschreiten oder testen wir oft Grenzen; mit unser aller touristischem Verhalten stossen wir an Grenzen oder dehnen ebendiese aus. Je nach Betrachtungsweise können Grenzen mit ‚frontier‘ oder aber mit ‚border/ limitation‘ ins Englische übersetzt werden. Es sind denn auch diese Konnotationen entlang derer wir die beiden Begriffe ‚Grenzen‘ und ‚Tourismus‘ in der Folge diskutieren.

Wie wir heute reisen ist das Resultat einer langen Evolution

Es gibt wohl keine Zeit, in welcher der Mensch nicht in der einen oder anderen Weise räumlich mobil war und damit gereist ist. Die Wurzel unserer Mobilität liegt, wie etwa Crouch (2009) in Anlehnung an den Evolutionsbiologen Richard Dawkins und Psychologen Abraham Maslow vorbringt, in unseren generellen Verhaltensdispositionen: Der Mensch war zunächst mobil zwecks Suche nach Überlebensnotwendigem (wie etwa ein Dach über dem Kopf und Nahrung) bevor *Wanderungen* unternommen wurden, um Neues und allenfalls Besseres (in Bezug auf das Überlebensnotwendige) zu finden. Diese Verhaltensdisposition hallt heute noch nach. So lieben wir alle, auf Berge hinaufzusteigen oder hinaufzufahren! Die ‚Freude‘ an der Aussicht liegt begründet in der Vorzeit, in welcher wir auf Berge stiegen, um nach Tieren zu jagen oder eine Geländeübersicht zu bekommen. Letzteres Bedürfnis liegt wiederum begründet im menschlichen Bestreben, Neues zu erkunden und gegebenenfalls in Besitz zu nehmen. Dieser Trieb, hat nicht zuletzt zu Neuentdeckungen, Migrationen und zu guter Letzt zu Reisen mit dem Resultat ‚Tourismus‘ geführt. Das ‚Reisen‘ verlor im Zuge dieser Entwicklung jedoch seine Rolle als *Mittel zum Zweck* und bekam zusehends einen *Selbstzweck*.

«Wenn wir reisen, überschreiten wir Grenzen, stossen an Grenzen oder dehnen diese aus»

Indem wir reisen, testen, dehnen und überschreiten wir oft unsere Grenzen

Der Mensch reist bis heute im Wesentlichen aus zwei Gründen: (1) Stillstand/ Inne halten/ Entspannung vs. (2) Bewegung/ Neues entdecken/ Anspannung (mitunter zwecks Entspannung). Während das Erste vergleichbar ist mit einer Konsolidierung unseres Selbst, zielt das Zweite als Endzustand auf eine Ausdehnung unseres Selbst dadurch, dass wir Grenzen überschreiten. Und im Erleben eigener Grenzen verlassen wir unseren Zustand der Bequemlichkeit, die sogenannte ‚comfort zone‘. Reisen im Englischen, *travel*, hat nicht unbegründet eine französische Wurzel in *travail*...

Wir testen immer neue Destinationen

Jede und jeder von uns hat hierbei, wie es Pearce und Lee (2005) und andere nennen, eine so genannte *Travel Career*. Jeder Reise- und Verhaltensentscheid wird auf Basis früherer Reiseerlebnisse und -erkenntnisse sowie der aktuell verfügbaren endogenen (in der Person selbst begründeten) und exogenen (durch Rahmenbedingungen gesetzte) Opportunitäten gefällt. Während früher unsere endgültigen ‚frontiers‘ in Europa (bspw. die Grand Tours im 18. Jahrhundert), später in Nordamerika und Asien und dann auf der ganzen bewohnten Welt waren, sind diese Grenzen nun weiter ausgedehnt und liegen neu in der Antarktis und im All. Der erste Ort gilt schon beinahe als neue Trenddestination (die ökologischen Protestrufe dagegen sind mehr oder weniger verhallt), wogegen das All (oder wenigstens der suborbitale Flug) die aktuellste endgültige ‚frontier‘ bei unseren Reisen ist. Wer die Nerven und die Entdeckerlust und insbesondere das nötige Kleingeld hat, kann schon ab Ende 2011 das neue Angebot mit Virgin Galactic in Form von ein paar Minuten suborbitalen Fluges genießen.

Sinkende reale Reisekosten lassen die Welt darüber hinaus zu einem Dorf werden

Wie es Thomas Friedman 2004 in seinem Bestseller ‚The World is flat‘ nennt, sind die Grenzen unserer Mobilität vor allem noch zeitlich, aber immer weniger finanziell begründet. Unser touristisch routinierter räumlicher *Bewegungs- und Optionsraum* hat sich weit ausgedehnt; die wachsende Zahl an Langdistanz- und oftmals grenzüberschreitender Wochen-Pendler zeugt hiervon. Dieser Raum wird auch zusehends fließend (*fuzzy*), da die individuelle Wahrnehmung von *Raum* aufgrund von Reiseroutinen immer weniger geographisch sondern individuell-kognitiv bestimmt und damit abgegrenzt wird. Ein Wochenpendler nach London beispielsweise nimmt nicht mehr die ganze Stadt als Gesamtheit sondern in Form viel präziserer Einheiten wahr; Gleiches gilt für jemanden, welcher regelmäßig aus touristischen Gründen nach London reist.

Abenteuerreisen – eine ganze Reise-kategorie zielt auf das Testen persönlicher Grenzen

Abenteuer ist hierbei ein mehrdimensionales Konzept und beinhaltet u.a. ein spezielles Auswahlset von *exotischen* bzw. *speziellen* Destinationen, Transport-, Unterkunft- und Verpflegungsarten, Aktivitäten und/ oder Kombinationen hiervon. Beispiele gibt es viele, von der wachsenden Zahl von Anbietern von Trendsportarten im Alpenraum bis zu immer spezielleren Rundreisekonzepten wie etwa Outback Touren mit Bush Tucker Verpflegung in Australien (d.h. alles und nur was die sehr aride Gegend direkt hergibt).

Implikationen für Anbieter touristischer Leistungen und Destinationen

Aus Anbietersicht ergeben sich insbesondere zwei Handlungsbereiche: (1) Angebotsgestaltung und (2) Rolle in und Reichweite/ Ausdehnung von Angebotsnetzwerken (Destinationen).

1. Bei der Angebotsgestaltung sind zunehmend unterschiedliche Travel Career Stadien der Gäste zu berücksichtigen.

Mit dem Aufkommen neuer Sendermärkte (vgl. späterer Abschnitt) in Asien und Südamerika nimmt der Anteil der *neuen* Gäste, welche neue und unbekannte Destinationen testet, tendenziell zu. Gleichzeitig erreichen die *alten* Gäste aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen einen hohen *Reisereifegrad*, welcher sie empfänglich für neue, an physische und intellektuelle Grenzen testende Angebote macht. Eine produktive Auseinandersetzung mit diesen vermeintlich gegensätzlich zueinander stehenden Gruppen wird notwendig. Weshalb nicht vermehrt den Austausch zwischen maturierten Europäern

und entdeckungswilligen Asiaten zum Programm machen?

2. Welches sind die Grenzen der Destination bzw. des Angebotsnetzwerks?

Die Grenzen sind aus oben genannten Gründen immer mehr nachfragegetrieben. Die endgültige Abkehr von den angebotsgetriebenen starren Vorgaben hin zu einer räumlich variablen Geometrie wird dringend; eine solche wird auch schon in unserem Destinationsmanagement-Konzept der dritten Generation vorgebracht. Grenzen werden damit auch auf Anbieterseite fließend, *fuzzy*.

Neben den neuen Grenzen im Tourismus sollten wir nicht vergessen, dass Tourismus und insbesondere dessen Auswirkungen zusehends Grenzen *ritzen*.

Tourismus als Massenphänomen stösst zusehends auch an Grenzen

Tourismus ist ein immer globaler gewordenes Massenphänomen, von welchem auch die Schweiz profitiert. Nicht nur, dass *wir* Bewohner aus der ersten Welt seit mehreren Jahrzehnten immer mehr und in der Tendenz immer weiter reisen, nein: Es sind auch hunderte von Millionen von Menschen in vielen Ländern der zweiten Welt der Emerging Countries, welche zusehends am internationalen Reiseverkehr teilnehmen. Während das Wachstum in der alten ersten Welt stagniert, beschleunigt sich dieses in der zukünftigen ersten Welt, getrieben von einem schnell wachsenden Mittelstand. Die grössten Reiseströme gibt es zwar immer noch innerhalb der entsprechenden Regionen (d.h. viele Binnenreisen; man halte sich nur einmal die Bilder zum Chinese New Year vor Augen); die räumliche Expansion des Optionsraums für Reisen ist aber auch hier offensichtlich; nicht zuletzt profitiert auch die Schweiz als Empfängerland von dieser Entwicklung. Die immer zahlreicher werdenden indischen und chinesischen Touristen, aber auch Gäste aus Ländern mit einem rapiden Wirtschaftswachstum wie bspw. Brasilien, zeugen hiervon.

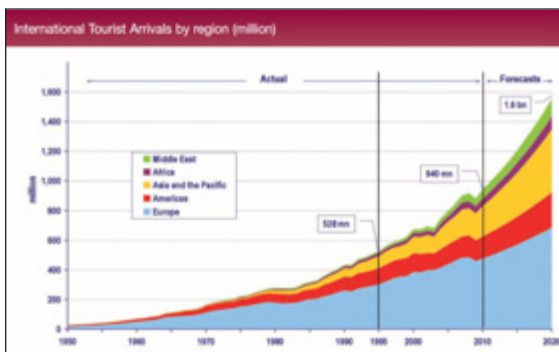
Wachstum wird zu Diskussionen über die Steuerung eben dieses Wachstums führen

Mit dem Wachstum werden aber, ähnlich wie zu Zeiten der *Limits of Growth* in den siebziger Jahren, wiederum Diskussionen um die Grenzen dieses Wachstums laut. Dauerbrenner sind hierbei (1) die globale Erwärmung in Folge des mit dem Tourismus verbundenen Verkehrs, insbesondere auf der Strasse und in der Luft und (2) der Ressourcenverzehr durch den Tourismus im Allgemeinen und insbesondere an Standorten mit knappen Ressourcen wie Boden und Wasser. Eine dritte Domäne, nämlich die der touristi-

schen Kapazitäten wird derzeit noch wenig diskutiert. Die inhaltliche Auseinandersetzung um diese Kapazitäten, bestehend aus physischen, ökologischen und insbesondere sozialpsychologischen Kapazitäten, wäre für die Schweiz als sogenannte *'aspirational Destination'* (Ort, an welchen jeder mal hingehen will) zunehmend wichtig.

Wir sind mittlerweile konditioniert und geübt, mit der knappen Ressource Umwelt haushälterisch und mehr oder weniger nachhaltig umzugehen. Anders sieht dies aus in Bezug auf infrastrukturelle und sozialpsychologische Kapazitäten: Hier besteht in vielfacher Hinsicht ein Nachholbedarf. In Sachen Infrastrukturüberlastung (bspw. im Verkehr) wüssten wir zwar, welches die Allokationsalternativen zum andauernden Ausbau wären; nämlich über Preis- statt wie heute über Zeitverlustmechanismen. Stau als Indikator einer Überlastung ist ein klares und letztlich in Form von beispielsweise Stautunden klar messbares Phänomen. Bezüglich Übernutzung der sozialpsychologischen Kapazität, sind die Kenntnisse noch beschränkt. Wann ist hier die Grenze überschritten und welche sind dann ideale Steuerungsmechanismen beim Umgang mit dieser Überlastung?

Die längerfristige und ganz konkrete Herausforderung wird nicht daraus bestehen, um Gäste aus Ländern wie China, Indien etc. zu werben. Vielmehr wird es darum gehen, die absehbaren Besuchermassen, welche aus den obigen relativen globalen Verschiebungen der wirtschaftlichen Gewichte insbesondere für Top Destinationen wie der Schweiz zu erwarten sind, effizient und nachhaltig zu steuern. Global wird bis 2030 mit einem jährlichen Wachstum von ca. 50-60 Mio. zusätzlichen Touristen gerechnet; die World Tourism Organisation rechnet von 2010 bis 2020 mit einer Zunahme von insgesamt von etwa 1 Mia. auf gut 1.6 Mia. internationaler Ankünfte (vgl. Abbildung).



Internationale Gästeankünfte nach Regionen

Wesentliche Teile dieses Wachstums werden in Regionen, in welchen die Schweiz schon heute hohe Wachstumsraten verzeichnet, generiert, nämlich in Asien.

Die Frage drängt sich auf: Wohin fahren in ca. 10 Jahren diese 600 Mio. zusätzlichen Reisenden?

Für touristische Orte sind mit dieser Entwicklung eine Reihe strategischer Fragen verbunden:

1. Welchen Gästemix will ich in zehn Jahren haben bzw. welchen Gästemix werde ich ohne beabsichtigte Strategie in 10 Jahren haben? Oder anders: Wie beeinflusse ich die zukünftige Entwicklung und will/ kann ich sie beeinflussen? Marketing der Zukunft wird deshalb zunehmend auch Steuerungselemente enthalten müssen.
2. Nachdem touristische Dienstleistungen auch viele emotionale Komponenten enthalten, muss die Frage des Gästemixes auch aus einer Kompatibilitätsperspektive heraus gestellt werden. Oder anders: Welche Gästegruppen vertragen sich miteinander und welche nicht? Wie gehe ich mit potentiellen Inkompatibilitäten um? Strategien zur Staffelung von Saisons (bspw. zeitlich, räumlich) werden in diesem Kontext immer wichtiger.
3. Welches Wachstum generell ist damit verbunden bzw. welche Auswirkungen auf die unterschiedlichen Kapazitäten sind zu erwarten? Wie müssen insbesondere infra- und suprastrukturelle Kapazitäten in Zukunft angepasst bzw. weiterentwickelt werden? Wie viel Wachstum wollen wir überhaupt?

Quellen

Crouch, G. I. (2009). *Traveller Genetics and Memetics: The Scope for Evolutionary-Based Theorizing in Tourism Behaviour and Consumption Research*. 2009 Conference of the International Academy for the Study of Tourism, Mallorca, Spain, June 5-10, 2009.

Friedman, T.L. (2004). *The World is Flat*. New York: Macmillan.

Pearce, Ph. & Lee, U.-I. (2005). *Developing the Travel Career Approach to Tourist Motivation*. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, February 2005, 226-237.

Abbildung: World Tourism Organisation (2011)



Grenzen – ein konstituierendes Merkmal des Regionalen

Roland Scherer

In der Regionalwissenschaft ist das Thema „Grenze“ eines der zentralen Themenfelder, das sich durch das gesamte Wissenschaftsfeld zieht. Denn ohne Grenzen gibt es auch keine Regionen und ohne grenzüberschreitende Wirtschaftsbeziehungen kann es kein Wirtschaftswachstum geben. Die Regionalwissenschaft ist in einem gewissen Maße eine „Grenzwissenschaft“, die sich mit den unterschiedlichsten Aspekten von Grenzen für die Entwicklung von Räumen, Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen beschäftigt.

In der Wissenschaft scheint es eine allgemein gültige Definition von Region nicht zu geben. Innerhalb der verschiedensten Fachdisziplinen findet seit langem eine intensive Diskussion über die Regionsdefinitionen statt. Es zeigt sich, dass eine Vielzahl von wissenschaftlich verlässlichen Regionsdefinitionen und damit auch von Regionsabgrenzungen existiert. Jede dieser Regionsabgrenzungen resp. -definitionen wurde aus einer konkreten Zielvorstellung heraus formuliert und vorgenommen.

„Die Region als identifizierbare Einheit ergibt sich primär aus der individuellen Perspektive des Betrachters, die Identifizierung einer regionalen Ebene hängt in höchstem Masse von der spezifischen Fragestellung der Untersuchung ab“ (Wiechmann 2000:174).

Im alltäglichen Umgang gehen die Menschen mit individuellen Abgrenzungen relativ oft - und so wie es scheint unproblematisch - um: Zur Beschreibung der genauen Ziele des Asienurlaubs reicht die regionale Beschreibung Thailand völlig aus, während dies für den Frankreichurlaub schon einen Massstab kleiner sein muss und von der Provence die Rede ist. Der Einzelne konstruiert sich aus seinen individuellen Lebensräumen ‚seine‘ Region. *Weichhart* (1996:36f) umschreibt und begründet Regionskonstruktionen folgendermassen: „Die Regionen unserer Alltagswelten sind kognitive Konstrukte, die in subjektiven lebensweltlichen Zusammenhängen genau das darstellen, was die landschaft-

lich-ganzheitlichen Universalregionen der klassischen Geografie immer sein wollten: integrale Raumorganisationen, die in der Wahrnehmung des Menschen ein ganzheitliches Amalgam darstellen, in dem Elemente des Naturraums und der materiellen Kultur, Sprache, Sitte, Gebräuche sowie das Gefüge sozialer Interaktionen zu einer einheitlichen Struktur verschmolzen sind.“

Der Begriff der Region

Die Bedeutung von Grenzen für die Regionalwissenschaft erschliesst sich, wenn man sich dem Begriff der Region theoretisch nähert. Die Akademie für Raumforschung und Landesplanung bezeichnet eine Region als „einen durch bestimmte Merkmale gekennzeichneten, zusammenhängenden Teilraum mittlerer Grössenordnung in einem Gesamttraum“ (1994:805). In dieser Definition zeigt sich, dass Region als relationaler Begriff verstanden wird, der mindestens zwei Elemente zueinander in Bezug setzt: angefangen beim lokalen (Stadt, Dorf usw.) und dem überlo-

kalen Raum (Bezirk, Region) über den überregionalen (Grossregion, Staat) und nationalen Raum (Staat) bis hin

zum transnationalen bzw. internationalen Raum (Staaten-Gruppe, Kontinent, Weltregion). Dabei spielt eine genau Abgrenzung und damit das Setzen von Grenzen eine zentrale Rolle: Aufgrund von Annahmen wird ein bestimmter Raum mit Hilfe festgelegter Kriterien definiert und damit gegenüber seiner Umwelt abgegrenzt.

Grenzen als Folge einer konstruierten Wirklichkeit

Eine Annäherung an den Regionsbegriff erscheint damit über den Zweck der Raumabgrenzung möglich. *Wiechmann* (2000:174) unterscheidet zwischen einer *deskriptiven* und einer *normativen* Regionsabgrenzung. Im *deskriptiven Verständnis* wird nach bestehenden ‚echten‘ räumlichen Einheiten mittlerer Grössenordnung gefragt. Deskriptive Einheiten bauen auf einer Bestands-

«Grenzen sind für Regionen nicht automatisch negativ, sie können positiv für die Entwicklung genutzt werden.»

analyse und bestimmten Gebieten auf, die entweder eine homogene Struktur oder eine funktionale Verflechtung aufweisen. *Normative Regionen* sind hingegen das Ergebnis politischer Entscheidungen. Gestaltungswille und Zielsetzungen von Legislative und Exekutive bestimmen die räumliche und sachliche Dimension der ‚Planungsregion‘. In der Praxis findet oftmals eine Vermischung verschiedenster Regionsabgrenzungen statt. Insbesondere bei der Frage, nach welchen Kriterien eine existierende Region ursprünglich abgegrenzt wurde, zeigt sich sehr deutlich, wie schwierig es ist, Ursache und Wirkung auseinander zu halten. Von der Logik her sollte man davon ausgehen, dass eine Kongruenz von deskriptiven und normativen Regionen besteht. Normative Regionen sollten dabei aus analytischer Sicht auf der Ermittlung deskriptiver Regionen aufbauen. Regionen stellen aber „Gestaltungseinheiten [dar], sie sind als politische Willensäußerungen zu verstehen; es gibt sie nicht schon an sich“ (Boesch 1989:68) und sie sind einem stetigen Wandel unterworfen.

Gerade in der heutigen Zeit werden die funktionalen Verflechtungen im Raum immer grösser und es entstehen in einem Raum eine Vielzahl von Regionen. Im Sinne einer variablen Geometrie weisen Regionen unterschiedliche Grenzen auf, wobei diese oftmals fließend und nicht immer trennschaft sind. Im Gegensatz zu den variablen Grenzen von Funktionsräumen, sind die territorialen Grenzen von Räumen sehr stabil und nur selten Veränderungen unterworfen. Zwar ist gerade in der Schweiz seit einigen Jahren das Thema Gemeindefusionen wieder sehr aktuell und es finden laufend derartige Fusionen statt. Wirklich grundlegende Veränderungen, z.B. Kantonsfusionen, sind jedoch die Ausnahme. Diese unterschiedliche Entwicklung mit einer starken Zunahme von Funktionsräumen auf der einen Seite und dem „Beharren“ der politisch-administrativen Raumeinheiten auf der anderen Seite, führt zu einem immer grösseren Auseinanderfallen von Problemraum und (politischem) Handlungsraum. Um dieser Herausforderung zu begegnen, sind in den vergangenen Jahren immer mehr Institutionen entstanden, die versuchen, diese beiden Räume wieder einigermaßen deckungsgleich zu bekommen. Diese neuen Regionen werden dabei immer mehr auch zu Wahrnehmungsregionen, mit denen sich die darin wohnenden Menschen identifizieren und in denen sie sich oftmals ganz selbstverständlich bewegen und dabei regelmässig die jeweiligen territorialen Grenzen überschreiten. Gleichwohl braucht eine Region auch ihre definierten Grenzen, da diese den räumlichen Rahmen bilden, in dem sich die regionalen Stakeholder bewegen.










Grenzüberschreitungen als Gegenstand der Regionalentwicklung

Es zeigt sich, dass Regionen meist nicht als autarke Räume verstanden werden können, sondern dass Räume immer im Austausch mit anderen Räumen stehen. Diese

Austauschbeziehungen können vielfältiger Art sein, z.B. durch natürliche Ressourcen, durch Waren- und Handelsbeziehungen, durch Arbeitskräfte oder auch durch Freizeitaktivitäten. Das Thema der grenzüberschreitenden Abstimmung wird daher auf der regionalen Ebene immer wichtiger. Dies gilt insbesondere für die Abstimmung über die nationalstaatlichen Grenzen hinweg, da gerade hier die Austauschbeziehungen immer mehr zunehmen. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass es sich bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit nicht um ein völlig neues Phänomen handelt, sondern dass schon seit langem bei konkreten Problemsituationen die Grenzen bewusst überschritten werden. So sind in der Bodenseeregion bereits Mitte des 19. Jhs z.B. mit dem Staatsvertrag zur Regulierung des Abflusses des Bodensees zwischen dem Grossherzogtum Baden, den Königreichen Württemberg und Bayern, dem Kaiserreich Österreich-Ungarn und der Schweizerischen Eidgenossenschaft (1857) oder mit dem Beginn der Kooperation der Schifffahrtsunternehmen am Bodensee mit Abstimmung der Linien, der Fahrpläne und der Preise (1858) erste Institutionen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entstanden, die noch heute Gültigkeit haben. Am Beispiel der internationalen Bodenseeregion, mit ihren drei Anrainerländern Deutschland, Österreich und Schweiz sowie dem Fürstentum Liechtenstein, kann exemplarisch aufgezeigt werden, welche Treiber für die Entwicklung der grenzüberschreitenden Kooperation verantwortlich sein können. Es kann zwischen folgenden Phasen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit unterschieden werden:

- 1. Die Entstehungsphase:** Treiber der Entwicklung war die gemeinsame Nutzung des gemeinsamen Gutes „Bodensee“ und die Notwendigkeit, die Nutzung dieses Gutes zu koordinieren um Übernutzungen zu vermeiden.
- 2. Die Nachkriegsphase:** Treiber der Entwicklung war das gesellschaftliche Bedürfnis eines Austausches mit dem Nachbarn als Beitrag zur „Völkerverständigung“
- 3. Die Umweltphase:** Treiber der Entwicklung war die Notwendigkeit, der feststellbaren Übernutzung des Bodensees entgegenzuwirken.
- 4. Die Regionalisierungsphase:** Treiber der Entwicklung war der Versuch der kommunalen Ebene eine „Gegenbewegung“ zu den zentralistischen Bestrebungen der staatlichen Ebene zu initiieren.
- 5. Die Europäisierungsphase:** Treiber der Entwicklung waren die zunehmende politische Integration Europas und das politische „Nein“ der Schweiz zum EWR.
- 6. Die Fördermittel-Phase:** Treiber der Entwicklung war die Bereitstellung von Finanzmitteln für grenzüberschreitende Kooperationsprojekte. Wie das Beispiel der Bodenseeregion zeigt, gibt es grenzüberschreitende Institutionen schon seit langem.

Grundsätzlich können zwei unterschiedliche Beweggründe der Kooperation identifiziert werden. Auf der einen Seite ist ihr Entstehen oft eine Reaktion auf die Nutzung eines gemeinsamen „Gutes“, in diesem Fall des Bodensees, bzw. die Vermeidung negativer Effekte durch eine mögliche Übernutzung dieses Gutes. Auf der anderen Seite kann festgestellt werden, dass externe Impulse, wie z.B. das EWR-Nein oder das INTERREG-Förderprogramm ebenfalls Reaktionen regionaler Akteure hervorrufen, die in der Folge verstärkt grenzüberschreitend kooperieren.

Gesamtregional			
Teilregional			
Interkommunal			
	Politisch	Funktional	Gesellschaftlich

Räumliche und thematische Orientierung der grenzüberschreitenden Institutionen in der Bodenseeregion 2011

In der Bodenseeregion hat dies dazu geführt, dass es heute wahrscheinlich mehr als 500 Institutionen gibt, die in irgendeiner Form über die Grenzen hinweg kooperieren. Es gibt heute kaum mehr einen Bereich des politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens in dem in der Region nicht in irgendeiner Form die Grenzen überschritten werden und es entsprechende Institutionen des Austausches und der Kooperation gibt. Die Spannweite reicht dabei vom Bodensee Kirchentag, über die Konferenz der Bodenseeparlamentarier, dem Städtebund Bodensee hin bis zu einer gemeinsamen Bodensee Tourismus GmbH oder einer gemeinsamen Dachmarke. Betrachtet man die verschiedenen Institutionen, so zeigt sich, dass es fast immer um die gemeinsame Lösung eines konkreten Problems bzw. um die Nutzung einer gemeinsamen Chance geht. Die Organisationsform der Kooperation kann dabei sehr unterschiedlich sein und reicht von einer formellen, per Staatsvertrag begründeten Organisation, über informelle Treffen bis zu temporären Projektorganisationen. Hierin zeigt sich auch der Versuch, in der nationalgrenzenüberschreitenden Zusammenarbeit die Funktionsräume mit den (politischen) Handlungsräumen wieder in Einklang zu bringen.

Grenzen als Chancen und als Risiken

Für Regionen sind Grenzen nicht automatisch negativ. Dies gilt sowohl für die Grenzen nach aussen, als auch für die Grenzen nach innen. Grenzen können für Regionen eine Vielzahl von Chancen eröffnen, wenn es gelingt, diese Grenzen positiv für die eigene Entwick-

lung zu nutzen. Grenzen sind nicht zwingend Hemmnisse, sondern sie sind auch Kontaktzonen, die den Austausch zwischen zwei Räumen ermöglichen. Für die Regionalökonomie beispielweise kann wirtschaftliches Wachstum nur aus dem Austausch von Waren, Gütern und Dienstleistungen über die Regionsgrenzen hinweg entstehen. Exporterlöse sind die Basis für jede regionale Wertschöpfung. Regionen brauchen daher zwingend den grenzüberschreitenden Warenaustausch, wobei dieser nicht immer international, sondern auch interregional sein kann. Auch für den Wissens- und Innovationsbereich können Grenzen eine wichtige positive Rolle spielen, wenn es gelingt, das jeweils regional vorhandene implizite Wissen über die Grenzen hinweg auszutauschen und positiv für die eigene Entwicklung zu nutzen. Grenzen eröffnen auch für politische Entwicklungen Chancen, da durch grenzüberschreitende Kooperationen neue Handlungsräume und -optionen geschaffen werden können, die bei einer rein binnenorientierten Politik nicht möglich gewesen wären. Es ist aber unbestritten, dass Grenzen für die regionale Entwicklung auch eine Vielzahl von Risiken bergen können. Dies hängt vor allem mit dem hohen Aufwand zusammen, den das politische System für die grenzüberschreitenden Kooperationen aufwenden muss. Auch die Problematik der kooperativen Strukturen, die wenig konfliktfähig sind, kann zu Blockierungen des Gesamtsystems führen. Aufgabe der Regionalwissenschaft ist es, die geeigneten Steuerungsinstrumente zu entwickeln, mit deren Hilfe das Entwicklungspotenzial, das aus Grenzen resultiert, positiv nutzen zu können.

Quellen

Akademie für Raumordnung und Landesplanung (1994): Handwörterbuch der Raumordnung; Hannover: ARL-Verlag

Boesch, Martin (1989): Engagierte Geographie. Zur Rekonstruktion der Raumwissenschaft als politik-orientierte Geographie; Erdkundliches Wissen - Schriftenreihe für Forschung und Praxis; Stuttgart: Franz Steiner Verlag

Weichhart, Peter (1996): Die Region – Chimäre, Artefakt oder Strukturprinzip sozialer Systeme?; in: Brunn, Gerhard (Hrsg.): Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirische Ergebnisse; Schriftenreihe des Instituts für Europäische Regionalforschung Band 1; Baden-Baden: Nomos; S. 25-43

Wiechmann, Thorsten (2000): "Die Region ist tot – es lebe die Region!" Anmerkungen zur Diskurskonjunktur und Relativierung des Begriffes; In: Raumordnung und Raumforschung Heft 2-3; S. 173-184



Crowd Innovation – Wie die Verwaltung ihre Grenzen öffnet

Kuno Schedler und Alexandra Collm

Die öffentliche Verwaltung ist im Wandel: Das „selbstreferenzielle System“ öffentliche Verwaltung ist längst kein statisches Gebilde mehr. Die Verwaltung, die sich nur an selbst definierten Massstäben ausrichtet und vorgibt was gute Qualität ihrer Leistungen bedeutet, muss sich immer mehr an Massstäben Dritter messen lassen. Öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe haben die Dynamik der Umwelt aufgenommen und sind gefordert, sich ihr anzupassen. Als soziale Systeme werden sie sich öffnen und den stark dominierenden Innenbezug aufgeben (müssen).

Kundenorientierung: Vorsichtige Öffnung eines geschlossenen Systems

In einer Untersuchung von Reformen im Bereich des Electronic Government haben Kuno Schedler und Lukas Summermatter im Jahr 2007 betont, dass die Mehrheit der Gemeinwesen in der Schweiz ihre E-Government Lösungen entwickelt hat, ohne die Kundinnen und Kunden wesentlich mit einzubeziehen. Mit anderen Worten: die Verwaltung (und/oder ihre Beratungsfirmen) weiss, was für ihre Kundinnen und Kunden gut ist. Nadja Germann hat in einer Untersuchung des Kundenbewusstseins bei zwei regionalen Arbeitsvermittlungszentren in der Schweiz im Jahr 2004 herausgefunden, dass die Mitarbeitenden völlig andere Vorstellungen der Qualität ihrer Leistungen haben als ihre Kundinnen und Kunden, also die Stellensuchenden. Dass die Verwaltung sich nicht isoliert betrachten kann, wurde auch aus der Studie von Martin Koci (2005) deutlich. Er hat gezeigt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden und jener der Verwaltungsmitarbeitenden besteht. Dabei, so auch Jürg Felix im Jahr 2003, ist ein wesentlicher Legitimationsanteil der Verwaltung auf der individuellen (Leistungs-) Ebene zu schaffen.

**«Die Verwaltung muss ihre Grenzen
öffnen, um Neuerungen rascher, kreativer
und partizipativer umzusetzen.»**

Wenn in den achtziger und neunziger Jahren das Schlagwort „Responsiveness“ (die Fähigkeit, auf Anliegen der Stakeholder zu reagieren) bereits prominent die Diskussion der Verwaltungsreform beherrschte, blieb Kundenorientierung - so positiv sie in der Entwicklung war - ein Konzept, in dem eine grundsätzlich geschlossene Verwaltung sich auf ihre Kundinnen und Kunden zubewegt. Zwar werden die Leistungen so formuliert, dass sie verstärkt die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden treffen sollen, aber von der Verwaltung selbst. Zwar werden Leistungen und deren Wirkungen gemessen, aber von der Verwaltung selbst und mit Indikatoren, die von der Verwaltung definiert wurden. Kundenorientierung in der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung der Schweiz ist spürbar und positiv, aber nach wie vor ein eng kontrollierter und vorsichtiger Öffnungsprozess der Verwaltung.

Innovation als Notwendigkeit

Als Innovation wird in der Betriebswirtschaft recht allgemein jene signifikante Neuerung verstanden, die zur Bewältigung eines Problems oder zur Verbesserung eines Produktes beiträgt. Dies lässt sich auf die öffentliche Verwaltung oder den Staat als Ganzes übertragen, wobei solche Neuerungen dann staatliche Organisationen, Leistungen, Prozesse (Verfahren) oder Regelungen (Recht) betreffen können. In dieser Breite betrachtet, ist Innovation an sich eine selbstverständliche Notwendigkeit - und nicht neu. Staatliche Organisationen haben schon immer Veränderungen durchgeführt, um Aufgaben erfüllen oder Probleme lösen zu können. Warum also steht Innovation heute so stark im Fokus der Diskussion? Es kann gesagt werden, dass die starke Beachtung der Innovationsfähigkeit und des Innovationsmanagements in der Wirtschaft (an der HSG führend: Oliver Gassmann) auch auf den öffentlichen Sektor und seine

Organisationen durchschlägt. Das ist kein neues Phänomen. Schon immer wurde das Public Management (auch als es noch nicht so bezeichnet wurde) stark von Modeströmungen im Privatsektor beeinflusst. Nun also Innovation. Innovation allein als Mode abzutun, als „organisatorischen Mythos“ ohne reales Lösungspotenzial, greift allerdings zu kurz. Die Herausforderungen der gesellschaftlichen Entwicklung, die immer weniger Berechenbares, Tradiertes und immer mehr Ungewissheit und Unkontrollierbares mit sich bringt, sind mit der Selbstreferentialität eines geschlossenen Systems nicht mehr zu bewältigen. Was die öffentlichen Organisationen benötigen, ist die Fähigkeit, Neuerungen rascher, kreativer, öffentlicher und partizipativer zu generieren bzw. einzuführen und umzusetzen. Die Verwaltung muss ihre abgeschotteten Grenzen öffnen.

Architektur der Crowd Innovation

Um besser zu verstehen, wie Crowd Innovation für die öffentliche Organisation funktioniert, ist es wichtig, eine Architektur dafür zu entwerfen. Dies ist notwendig, um beurteilen zu können, ob Crowd Innovation überhaupt mit unserer Vorstellung von Demokratie kompatibel ist.

Wie beim Crowdsourcing sind im Wesentlichen vier Herausforderungen zu meistern:

- *Die Crowd begeistern:* Wenn der Ansatz der Crowd Innovation nicht als Eintagsfliege, als „Kommunikationsgag“ der aktuellen Politik in der Versenkung verschwinden soll, so muss sichergestellt sein, dass sich Leute begeistern lassen, an Innovationsprozessen teilzunehmen. Was aber motiviert Bürgerinnen und Bürger? Prima vista sind dies Elemente wie der Wille zur Verbesserung („intrinsische Motivation“), Reputationseffekte (Bekanntmachung guter Ideen), Integrationsbedürfnisse oder persönliche Betroffenheit.
- *Den Prozess strukturieren und begleiten:* Um eine möglichst breite Mitwirkung zu erzielen, muss ein einfacher und transparenter Prozess aufgesetzt werden. Es darf keine intransparente Zensur der Beiträ-

ge geben. Die Spielregeln müssen für alle gleich und erkennbar sein, und sie müssen eingehalten werden, denn die Partizipation basiert auf einer labilen Vertrauensgrundlage.

- *Plattformen zur Kommunikation bereitstellen:* Jede Bürgerin und jeder Bürger muss einfach und schnell ihre bzw. seine Beiträge platzieren können. Dazu bedarf es einer Plattform, die den heutigen Standards sozialer Medien entspricht.
- *Die Kreativität der Crowd steigern:* Die Demokratie basiert auf einer Bevölkerung, die in der Lage und willens ist mitzuwirken. Dasselbe gilt auch für Crowd Innovation. Je interaktiver die Crowd, desto kreativer und produktiver und somit erfolgreicher ist die Umsetzung von Crowd Innovation.

Legitimation der Crowd Innovation

Bei allen zu erwartenden Vorteilen: Crowd Innovation schafft eine Konfliktlinie, die typisch für die kontinentaleuropäische Denkweise ist. Sie ist eine Form der Partizipation, kann und darf aber die Demokratie nicht ersetzen oder verdrängen. Verwaltungsorganisation und Verwaltungshandeln ist durch formale demokratische Verfahren legitimiert. Die geltenden Regeln sind in Verfassung, Gesetzen und Verordnungen festgehalten und schützen nicht zuletzt uns Bürgerinnen und Bürger vor der Willkür des Staates. Aufsicht und Oberaufsicht, die Möglichkeit der Rechtsmittel, Finanzkontrolle und Geschäftsprüfung – auch sie wirken letztlich alle zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger und dürfen nicht leichtfertig umgangen oder ausser Kraft gesetzt werden. Mit anderen Worten: Crowd Innovation muss, wie alle staatlichen Aktivitäten, im Rahmen des geltenden Rechts erfolgen.

Innovation sollte jedoch nicht mit dem Hinweis auf bestehendes Recht verhindert werden. Für die Umsetzung von Crowd Innovation bedarf es eines gewissen Frei-raums, der vom Recht vorgegeben ist. Damit die Motivation der Crowd nicht nur von kurzer Dauer ist, werden die Architekten der Crowd Innovation anerkennen, dass dieser partizipative, offene Ansatz in

Was ist Crowd Innovation?

Im Ansatz der Crowd Innovation sind zwei Elemente in einander verschmolzen: Aus dem Crowdsourcing stammt die Idee, eine nicht limitierte Gruppe von Interessierten, die in einem nicht-hierarchischen virtuellen Netz verwoben sind, gemeinsam am Aufbau einer Lösung oder der Weiterentwicklung von Inhalten arbeiten zu lassen. Beispiel: Wikipedia. Dem Ansatz der Open Innovation wurde die Idee entliehen, die Innovationsprozesse einer Organisation nicht „geheim“ innerhalb der Organisationsgrenzen ablaufen zu lassen, sondern wichtige Stakeholder auch in den Innovationsprozess zu integrieren. Dies führt zu folgender Beschreibung:

Im Rahmen von Crowd Innovation in einer öffentlichen Organisation sind alle Stakeholder der Verwaltung eingeladen, in einem schwach strukturierten, öffentlichen Prozess der Erzeugung und Entwicklung von Innovationen der Verwaltung teilzunehmen. Alle Teilnehmenden sind grundsätzlich gleichberechtigt und gleichermaßen legitimiert, ihre Beiträge in den Prozess einzubringen. Um eine rasche, transparente und interaktive Kommunikation zu ermöglichen, werden dazu Technologien des Web 2.0 eingesetzt.

Ziel des Ansatzes ist also die Steigerung der Innovationsfähigkeit der Verwaltung. Dabei sollte es sich um „echte“ Innovationen bei der Organisation der Verwaltung handeln, z.B. im Bereich ihrer Leistungen oder ihrer Prozesse. Die Innovationen werden kommuniziert, sind in der Verwaltung verantwortet, für Dritte erkennbar und stiften einen Mehrwert.

Konkurrenz zu traditionellen, formellen Veränderungsprozessen steht. Die Forderung nach Crowd Innovation wird wohl auch als Misstrauensvotum gegen die bisherigen Mechanismen ausgelegt werden, die zu wenig wirkungsvoll, oder gegen die Verantwortlichen, die zu wenig innovativ seien.

Aufgrund der Relevanz wäre es allerdings fatal, wenn Crowd Innovation völlig unkontrolliert durch die



Verwaltung zöge, wie eine wildernde Horde Schweizer Söldner in Zeiten der jungen Eidgenossenschaft, und bestehende Legitimierungsprozesse als Kind mit dem Bade ausschüttete. Vielmehr muss sorgfältig überlegt werden, für welche Themen und in welchen Gefässen Crowd Innovation angewendet werden soll. Die Handlungsfähigkeit der gewählten Exekutive, beispielsweise, darf dadurch nicht gefährdet werden.

Indes braucht auch der Prozess der Crowd Innovation ein systemkonform legitimatorisches Element. Notwendig ist eine Reduktion der Komplexität der Crowd und ihrer Aktivitäten: Der Öffnung muss auch eine Schliessung gegenüber stehen, da sonst der weitere Verlauf des Innovationsprozesses gefährdet ist. Entsprechend sollten beispielsweise Ideen, die eingebracht werden, durch die Crowd selbst priorisiert werden. Damit wird verhindert, dass einerseits ein (innovationsfeindliches) hierarchisches Element eingeführt wird, bei dem die Verwaltung oder die Exekutive die Beurteilung vornimmt. Andererseits wird die Komplexität so reduziert, dass sie bei der weiteren Bearbeitung im Innovationsprozess für die Verwaltung handhabbar wird.

Vertrauen als Schlüsselement

Jede Beziehung lebt von Vertrauen. Sich zu öffnen, ist immer ein Risiko, ob im persönlichen oder im organisatorischen Bereich. Beide Seiten, die öffentliche Organisation wie auch die Crowd, werden auf lange Frist nur mitwirken, wenn die Vertrauensbasis stimmt. Hier sind zwei Sichtweisen zu unterscheiden:

- *Vertrauen der Crowd in die Verwaltung:* In den Verwaltungswissenschaften gibt es unzählige Studien, die das Vertrauen der Bevölkerung in den Staat, die Regierung oder die Verwaltung untersuchen. Dahinter steht die Annahme, dass ein Staat umso handlungsfähiger ist, je mehr er das Vertrauen seiner Bevölkerung genießt. Für Crowd Innovation gilt

das umso mehr. Die Crowd wird nur teilnehmen, die einzelnen Personen sich nur dann persönlich engagieren, wenn die Verwaltung und der Prozess der Crowd Innovation das Vertrauen der Beteiligten genießt.

- *Vertrauen der Verwaltung in die Crowd:* Interessanterweise gibt es zu einer zentralen Fragestellung der offenen Innovation fast keine Studien in den Verwaltungswissenschaften, nämlich zur Frage des Vertrauens der Verwaltung in die Urteilsfähigkeit der Bevölkerung. Wenn die Verwaltung der Crowd diese Urteilsfähigkeit abspricht, ist jede Öffnung der Innovation absurd. Genau dann wird die Öffnung zu einer rituellen Handlung, einem „organizational myth“, die man durchspielt um dabei zu sein, der man aber keinen konkreten praktischen Nutzen zuweist. Das Geld kann sich die Verwaltung sparen.

Wir sind überzeugt, dass sich die Öffnung der Grenzen der öffentlichen Organisation lohnt. Der Weg dort hin ist aber nicht ganz trivial und will gut orchestriert sein. Auch mit Crowd Innovation möchten wir als Wählerinnen und Wähler darauf vertrauen, dass „unsere“ Exekutive die Entwicklung von Gemeinden und Kantonen lenkt und nicht eine Gruppe von Aktivisten, die gerade Zeit für eine Innovationsdiskussion haben. Andererseits scheint es uns zwingend, dass neuartige Wege beschritten werden, um die Innovationsfähigkeit des politisch-administrativen Systems zu verbessern. Die Nutzung von Web 2.0 als Technologie, die Schaffung einer geeigneten Architektur und die gedankliche Öffnung des Systems Verwaltung können der richtige Weg sein. Mit unserer Forschung tragen wir dazu bei, hier mehr Klarheit zu bekommen.

Quellen

Schedler, Kuno ; Summermatter, Lukas:

Customer orientation in electronic government:

Motives and effects. In: Government Information Quarterly 24 (2007), Nr. 2, S. 291-311.

Germann, Nadja: Faktoren des Kundenempfindens von Stellensuchenden gegenüber den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren – Darstellung aus der Sicht der bei den RAV Lugano und Solothurn registrierten Stellensuchenden. Universität St.Gallen Diss. Nr. 2875, St.Gallen: Universität St.Gallen.

Koci, Martin: Servicequalität und Kundenorientierung im öffentlichen Sektor: Eine Untersuchung personenbezogener Dienstleistungen, St. Gallen, Thesis. Bern : Haupt, 2005.

Felix, Jürg: Besonderheiten eines Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung, St. Gallen, Thesis. Bamberg : Difo-Druck, 2003.

IMPactuel

Veranstaltungen und Publikationen

St. Gallen

St.Galler Zertifikatskurs für Systemisches Management 2012/13

Ganzheitliche Managementfähigkeiten entwickeln für die heutigen Aufgabenfelder einer professionellen Unternehmensführung

Start: 25. Januar 2012 / 6 Module

Seminarverantwortung:
Dr.oec.HSG Thomas Schumacher

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

St.Gallen

Controlling für Manager

Das Kompaktseminar zu den Grundlagen des führungsorientierten Controlling

19. Durchführung
26.03. - 29.03.2012
20. Durchführung
12.11. - 15.11.2012

Ort: CH - Heiden, Hotel Heiden

Seminarverantwortung:
Prof. Dr. Stefan Sander

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

Zürich Flughafen

I. Forum 2012 Safety, Security and Risk Management in Aviation,

Datum: 28. März 2012

Zeit: 09.00 Uhr - 16.00 Uhr

Ort: Zürich Flughafen

Kontakt: Marlis Vernier
+41 71 224 25 30
marlis.vernier@unisg.ch

Publikation

Laesser, C; Bieger, T; Maggi, R. (Hrsg. (2011): Jahrbuch der Schweizerischen Verkehrswirtschaft 2011.

ISBN: 3-906532-23-2
ISSN: 1423-4459

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

Bern

Kurztagung zum Thema „Was bringt Kultur“?

Im Rahmen der Veranstaltung soll der Beitrag von Kulturinstitutionen und events zum Tourismus und zur regionalen Entwicklung in einem offenen Dialog diskutiert werden.

Vor der Tagung findet die Generalversammlung der Fördergesellschaft des IMP-HSG statt.

Datum: 19. April 2012

Zeit: 14.00-18.00 Uhr anschl. Apéro

Ort: Hotel Kreuz Bern

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

Bern

SVWG Forum

Datum: 19. April 2012

Zeit: 10.15-12.15 Uhr anschl. Stehlunch

Ort: Hotel Kreuz Bern

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

St. Gallen

Operational Excellence durch strategisches Prozessmanagement

Nachhaltigen Erfolg durch überlegene Prozesskompetenz - das Kompaktseminar zur nachhaltigen Prozessoptimierung

25.-28. April 2012

Ort: CH - Heiden, Hotel Heiden

Seminarverantwortung:
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

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

Publikation

Wittmer, Andreas; Bieger, Thomas; Müller, Roland (Hrsg.) (2011): Aviation Systems

Management of the Integrated Aviation Value Chain

This book aims to provide comprehensive coverage of the field of air transportation, giving attention to all major aspects, such as aviation regulation, economics, management and strategy.

Bestellung:
Springer Verlag Berlin
Heidelberg
ISBN: 978-3-642-20079-3

Monte Verità

12th Swiss Transportation Research Conference STRC

Datum: 2.-4. Mai 2012
Ort: Monte Verità

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

St. Gallen

1st Biannual Forum "Advances in Destination Management"

Erstmals findet vom 6. – 8. Juni 2012 die Konferenz "Advances in Destination Management" mit namhaften Vertretern aus Wissenschaft und Praxis an der Universität St. Gallen statt. Informationen zur Konferenz finden Sie unter www.advances-destinationmanagement.com

Kontakt: Christian Laesser
destination.management@unisg.ch

Ehrung für das CFAC

Der diesjährige Pro-Aero-Anerkennungspreis für besondere Leistungen in der Luftfahrt geht an das Center for Aviation Competence (CFAC-HSG) der Universität St. Gallen. Das Kompetenzzentrum für die Schweizer Luftfahrt feierte am 5. Oktober seinen fünften Geburtstag. Für seine Leistung in der Luftfahrt-Ausbildung wurde das CFAC bereits 2008 mit dem „Diplôme d'Honneur“ der Fédération Aéronautique International ausgezeichnet worden.

Khon Kaen, Thailand

62nd AIAEST Conference: AIAEST's Advances in Tourism Research - Perspectives of Actors, Institutions and Systems

Termin: 26.-30. August 2012

Ort: Khon Kaen, Thailand

Kontakt: Marlis Vernier
(Sekretariat AIAEST)
+41 71 224 25 30
marlis.vernier@unisg.ch

Hotelzonen: Was bezwecken sie – was bewirken sie?

Christian Laesser und Marco Bazzi

Verschiedene Gemeinden in der Schweiz diskutieren derzeit die Einführung von Hotelzonen, mit der an sich guten Absicht, den Tourismus zu fördern. Wie so oft bei staatlichen Eingriffen muss allerdings auch hier mit unerwünschten Nebenwirkungen gerechnet werden. Mit der Einschränkung der unternehmerischen Freiheit in Hotelzonen wird die Branche in ihren strategischen Optionen stark beschnitten.

Die Begründungen oder Zielsetzungen von Hotelzonen sind vielschichtig. Sie beinhalten in etwa folgende Elemente:

- **Stärkung der Kernwirtschaft Tourismus** bzw. des kommerziellen Kerns im Sinne einer im **Gesamtinteresse** liegenden wirtschaftlich nachhaltigen Entwicklung (Hotels und hotelähnliche Betriebe fördern, oft mittels Privilegierung der Hotelbetriebe durch höhere Ausnutzungen und Baumassen);
- **Lenkung des Wohnungsbestandes** (Erstwohnungen und damit eine Abnahme der gewerblichen Übernachtungskapazität zu verhindern);
- **Lenkung des Zweitwohnungsbestandes** (Zweitwohnungen und damit eine Abnahme der gewerblichen Übernachtungskapazität zu verhindern).

Während der erste Punkt wohl insgesamt positiv beurteilt werden kann, kommen bzgl. Punkt zwei und drei doch Bedenken auf. Grundlage dieser Bedenken bildet die Entwicklung bei den Geschäftsmodellen der Hotellerie.

Das Hotelgeschäft ist im Allgemeinen geprägt durch eine **hohe Kapitalintensität** und damit verbundene **sprungfixe Kosten** und eine im Vergleich zu anderen Branchen aufgrund der **hohen Arbeitsintensität** eher **unterdurchschnittlichen Produktivität**.

Ein-, Zwei- und in sehr seltenen Fällen auch Dreisternhotels fokussieren in wachsender Zahl auf das Kerngeschäft, sprich Übernachtung (Cashflow generierend) und reduzieren das Restaurationsangebot (Cashflow reduzierend) auf das minimal Notwendige.

Der **Vier- und Fünfsterhotellerie** bleibt diese Alternative nicht zuletzt aus Positionierungs- und Klassifikationsgründen verwehrt. Als Alternative **erweitern solche Hotels deshalb ihr Geschäftsmodell**, indem versucht wird, der mangelnden Produktivität und Rentabilität im Kerngeschäft durch die **Einführung zusätzlicher produktiverer und rentablerer Geschäftsfelder** zu begegnen.

Die Einnahmen hieraus sind in der Regel auch **weniger volatil** und vermögen, anders als der Hotelbereich, **stetige Cashflows** zu generieren (was sich wiederum risikominierend auswirkt).

Zu diesem Geschäftsfeldern, welche oft zu einer alternativen und insbesondere **komplementär zum Kerngeschäft stehenden Nutzung** von Teilen der (Hotel-) Infrastruktur führen, gehören etwa:

- **Bau/ Betrieb oder Bau/ Verkauf** von mit Hotelservices bedienten **Residenzen** (so genannte hybride Hotel-Geschäftsmodelle);
- **Rente aus der Vermietung oder dem Verkauf von Geschäftsräumlichkeiten** (oft Systemgastronomie);
- Einrichtung von oder Vergabe von **unabhängigen Gastronomiebetrieben**;
- Einrichtung oder Vergabe von **unabhängigen Spa- und Wellnessbereichen**;
- Einrichtung oder Vergabe von **Shopbereichen**.

Mit der Einführung einer Hotelzone, welche letztlich die Nutzungsvariabilität einer Immobilie beschränkt, wird die Möglichkeit der Betriebe, auf veränderte Marktverhältnisse adäquat (sprich mit vermehrt hybriden Geschäftsmodellen) zu reagieren und sich dem Wettbewerb zu stellen, deutlich eingeschränkt. Es wird ein **sehr statisches Instrument für die Regulierung in einem sehr dynamischen Umfeld** eingesetzt, was an sich schon einen Widerspruch darstellt.

Viele Massnahmen der Vier- und Fünfsterhotellerie zielen auf Diversifikation **und damit Reduktion der durch das Kerngeschäft gegebenen Risiken**. Die Einrichtung einer Hotelzone verhindert diese unternehmerisch notwendigen Massnahmen.

Ein ernsthafteres Problem könnte sich darüber hinaus auch langfristig ergeben: Die Einschränkung bzgl. Geschäftsmodellen hat auch **Folgen für die Innovationstätigkeit** bei den betroffenen Betrieben. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass eine Hotelzone einen gleichmacherischen Effekt hat (je weniger zugelassen wird, umso einheitlicher wird das Angebot).

Mit der Schaffung von Hotelzonen wird die Förderung des Tourismus und der Hotellerie bezweckt. In der Praxis überwiegen allerdings die für die Hotellerie problematischen Einschränkungen und Nebenwirkungen. Die **grundsätzliche Stossrichtung** müsste idealerweise die **Förderung/Incentivierung** und weniger die **Einschränkung sein**. Förderungsmassnahmen könnten auf städtischer Ebene bspw. auf Ebene Bauvorschriften und -verfahren, auf kantonaler Ebene dagegen im Rahmen von Finanzierungshilfen ansetzen (nur als Beispiel). Bezüglich Bauzonenordnungen könnte etwa angedacht werden, alle Hotels der Wohn- und Gewerbezone zuzuordnen. Letztlich beruht das Geschäftsmodell von Hotels auf der gewerblichen Zur-Verfügung-Stellung von zeitweisem Wohnraum.

Wie nutzen ParlamentarierInnen den Integrierten Aufgaben- und Finanzplan?

Labinot Demaj und Lukas Summermatter

Immer mehr Gemeinwesen ergänzen bzw. ersetzen das traditionelle Budget durch einen Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP). Welche Rolle dem IAFP im jährlichen Budgetierungsprozess tatsächlich zukommt, blieb bisher unerforscht. Unsere Interviews mit Legislativpolitikern aus zwei Kantonen zeigen nun, dass der IAFP als glaubwürdiges und vertrauenswürdiges Dokument der Regierung betrachtet wird, welches hilft, Schwerpunkte für die Budgetdebatte zu identifizieren.

Im Rahmen des Forschungsprogramms „Politicians‘ Information Need and Use (PINU)“¹ wurden mit je vier KantonsparlamentarierInnen aus den Kantonen Aargau und Zürich Interviews geführt. Dabei wurde unter anderem die Verwendung und Bedeutung des Integrierten Aufgaben- und Finanzplans² (IAFP)³ im Rahmen des Budgetprozesses analysiert. Die zentralen Erkenntnisse dazu sind in diesem Artikel zusammengefasst.

Der IAFP ist für LegislativpolitikerInnen eine Art Anlaufstelle, wenn es darum geht, die Regierungs- und Verwaltungstätigkeit zu überblicken. Als Produkt der Exekutive wird das Dokument zum einen als „Meinung“ bzw. „Einschätzung“ der Regierung zu relevanten Entwicklungen und Sachverhalten verstanden.

Zum anderen gesteht man dem IAFP zu, dass er „Fakten“ vermittelt. Er stellt eine Institution dar, der man vertraut. Die dort festgehaltenen Informationen werden nicht angezweifelt, dies obwohl der IAFP als Kommunikationsplattform der Exekutive verstanden wird, die es zu interpretieren gilt. Einige VolksvertreterInnen sehen den Wert des IAFP denn auch nicht in der Bereitstellung von Detailinformationen, sondern in der Möglichkeit der Regierung, der Legislative glaubhaft zu machen, dass die Mittel vernünftig eingesetzt werden.

Der IAFP erfüllt unterschiedliche Funktionen, die von den jeweiligen Absichten der PolitikerInnen bestimmt werden. Grundsätzlich lassen sich folgende Verwendungszwecke identifizieren.

Der IAFP

- dient als Wegweiser für Budgetschwerpunkte;
- wird als Nachschlagewerk für Detailinformationen in Bezug auf konkrete Sachverhalte benutzt, insbesondere zur Vorstossplanung;
- fungiert teilweise als eine Art Vertrag zwischen den Legislativmitgliedern, in welchem Abmachungen über zukünftige Schwerpunkte festgehalten werden;
- wird auch als Reminder bzw. Kontrollinstrument verwendet, der zum einen den Status quo den Planungen der Vergangenheit gegenüberstellt und zum anderen Debatten über künftige Entwicklungen „eingrenzt“.



Kantonsrat Zürich

Während des Budgetierungsprozesses entnehmen die ParlamentarierInnen dem IAFP die derzeitigen Handlungsfelder des Kantons, die Schwerpunkte der Regierung innerhalb dieser Handlungsfelder, die Beurteilung der finanziellen Entwicklung des Gemeinwesens und die Planung der Zukunft. Konkret suchen sie zu Beginn des Budgetprozesses anhand des IAFP nach markanten Veränderungen. Die so identifizierten „Brüche“ mit der Vergangenheit veranlassen die LegislativpolitikerInnen nach den Ursachen für diese Veränderungen zu suchen.

Das Verlangen nach Begründungen für die Veränderungen bestimmt die Relevanz einzelner Informationsteile. Vermutlich sind vor allem diejenigen Teile des IAFP für ParlamentarierInnen von Bedeutung, welche Erklärungen für spezifische Veränderungen liefern.

Aus den deklarierten Vorhaben der Regierung und den „Brüchen mit der Vergangenheit“ bilden sich die für ParlamentarierInnen relevanten „Deltas“ und somit die Diskussionspunkte für die Budgetdebatte heraus. Danach greift man mehrheitlich punktuell auf den IAFP zurück.

¹ vgl. zum Forschungsprogramm PINU der Artikel „Wie nutzen PolitikerInnen und Politiker Informationen?“ in der IMPacts Ausgabe vom Juli 2011.

² vgl. zum Konzept des IAFP Schedler, K., Summermatter, L., & Signer, D. (2010). Politik mit Weitblick: Leitfaden zu einer integrierten Aufgaben- und Finanzplanung. St. Gallen: Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG).

³ Im Kanton Aargau spricht man vom Aufgaben- u. Finanzplan (AFP), im Kanton Zürich vom Konsolidierten Entwicklungs- u. Finanzplan (KEF).

Safe Community – Fördern sozialer Verantwortung durch mehr Sicherheit

Benjamin Stauffer

Das Sino-Swiss Management Training Program (SSMTP) – ein Partnerschaftsprogramm zwischen den Regierungen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Volksrepublik China – organisiert und führt im Auftrag der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) Ausbildungsprogramme für Beamte der Regierung der Volksrepublik China durch.

In jeweils vierjährigen Programmen werden in einzelnen Provinzen Chinas auf deren Bedürfnisse zugeschnittene Seminare in spezifischen Themenbereichen wie Public Management, Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Forstwirtschaft, Gesundheit, Innovation usw. ausgearbeitet und durchgeführt. In jedem Jahr wird jeweils ein Themenbereich behandelt.

In der Provinz Chongqing hat man sich 2010 intensiv dem Thema „Safe Community“ gewidmet. Dabei ging es um die Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit insbesondere in urbanen Siedlungsgebieten. Ziele der Ausbildungsinhalte war, verschiedene Bevölkerungsschichten und -teile integrativ in einem Gesamtkonzept zu vereinen und so ein stabiles Zusammenleben zu gewährleisten. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Ausbildung war der Umgang mit Randgruppen, wie körperlich und/oder geistig behinderte Menschen, Drogenabhängige aber auch Kinder, Erwerbstätige und Rentner.

Das Provinzprogramm in Chongqing ist ein sogenanntes „Action-Learning“ Programm. Action-Learning versucht Theorie und praktische Umsetzung des Gelernten so aufeinander abzustimmen, dass das bestmögliche Resultat erzielt werden kann. Von den chinesischen Teilnehmern wurde diese Methode sehr positiv aufgenommen und hat sich vor allem in Form einer vermehrten Zusammenarbeit über institutionelle Schranken hinweg als sehr erfolgreich erwiesen.

Eine 26-köpfige Delegation von ausgewählten Führungskräften hatte das Privileg, an dem 3-teiligen Programm teilzunehmen: 1. Einführung durch die Chinesische Seite selbst, 2. drei 5-tägige Expert Sessions, mit Westlichen Experten in China durchgeführt und 3. 18-tägiges Praxisprogramm in der Schweiz und zwei Europäischen Ländern. Um die Teilnehmer optimal vorzubereiten wurden von chinesischer Seite fünf interne „Training Sessions“ zu den folgenden Themen organisiert und durchgeführt:

- Action Learning
- Community Police Service
- Security Strategy Planning
- Building Safe City
- Empirical Research and Analysis of Crime

Im Anschluss daran schulten drei Schweizer Experten die Teilnehmer in den Bereichen

- „Research on the Development of Safe Community in Chongqing“
- „Research on the public participation of Safe Community and the cultivation of a safety culture“
- Research on strategic crime prevention and its controlling system

Im Ausbildungsteil in der Schweiz, Deutschland und Dänemark besuchte die Delegation öffentliche und private Institutionen, die den Teilnehmern einen praktischen Einblick in die verschiedenen Aspekte der Thematik vermitteln sollten. Dazu gehörten Polizeistationen, Gefängnisse, Militärische Einrichtungen, Altenheime, Behindertenwerkstätten, Entzugsstationen usw..

Den positiver Effekt konnte das Team von SSMTP beim späteren Outcome-Monitoring im Februar 2011 in Chongqing dann gleich vor Ort bestaunen.



Ein schon dagewesenes Konzept, das der Danweis (Organisatorisch in sich geschlossene Wohnquartiere) wurde in moderner Form zu neuem Leben erweckt. Diese verfügen über Feuerwehrationen, Sicherheitspersonal, Kindergärten, Schulen und Unterrichtsräumlichkeiten und Erholungsgebiete in Form von Parks. Durch ihren integrativen Ansatz werden sie dem kulturellen Bedürfnis der chinesischen Form des Zusammenlebens gerecht und beugen dem Entstehen von Randgruppen vor. Es ist die Umsetzung von Methoden nach westlichem Vorbild in einem chinesischen Umfeld. Auf dem zentralen Stadtgebiet wurden kleine Polizeistationen errichtet, welche es den Beamten ermöglichten, innerhalb weniger Minuten zur Stelle zu sein. Öffentliche Dienstleistungen werden also flächendeckend bereitgestellt statt sie auf einzelne Dienstleistungszentren mit riesigen Kapazitäten zu beschränken. Durch die Überblickbarkeit dieser kleineren „Lebensgemeinschaften“ soll auch die gegenseitige Verantwortung gestärkt werden.

Start des Projekts „Nationalparkregion – Gesundheitsregion“ am 18. August 2011

Matthias Mitterlechner

Am 18. August 2011 wurde das Health Care Excellence (HCE) Projekt „Nationalparkregion – Gesundheitsregion“ mit einer Medienkonferenz im Unterengadin feierlich eröffnet. Das Forschungsprogramm HCE befasst sich mit der Frage, welche Management-Praktiken geeignet sind, um die derzeit weitreichenden Veränderungsprozesse von Organisationen des Gesundheitswesens zu bewältigen. Neben der Durchführung von internen Veränderungs- und Führungsentwicklungsmaßnahmen (interne Integration) sind diese Organisationen zunehmend gefordert, sich in regionale Versorgungsnetzwerke einzubinden, um organisationsübergreifend Leistungsangebote entlang der gesamten Patienten-Wertschöpfungskette zu entwickeln (externe Integration).

Das Projekt „Nationalparkregion – Gesundheitsregion“ fokussiert auf die externe Integration und setzt an der Frage an, auf welchen Managementvoraussetzungen erfolgreiche Versorgungsnetzwerke beruhen. Es basiert auf einer Innovationspartnerschaft mit dem Center da sandà Engiadina Bassa (Gesundheitszentrum Unterengadin, CSEB) und analysiert die in der Nationalparkregion bereits realisierten Erfolgsvoraussetzungen für eine organisationsübergreifende, qualitativ hochstehende und kosteneffiziente Gesundheitsversorgung. Die Nationalparkregion bildet die östlichste Peripherie der Schweiz und konnte in den letzten Jahren – mit der Unterstützung von politischen Entscheidungsträgern – zahlreiche Initiativen im Bereich der integrierten Gesundheitsversorgung erfolgreich umsetzen.

Darüber hinaus verfolgt das Projekt das Ziel, die Nationalparkregion in eine Gesundheitsregion weiterzuentwickeln. Bestehende und neue Angebote aus den Sektoren Gesundheit und Tourismus werden verknüpft und als innovative Produktangebote touristisch vermarktet. Der zu Grunde liegende Innovationsprozess fokussiert auf die Ausschöpfung bestehender lokaler Potentiale und fördert die Zusammenarbeit über sämtliche Grenzen hinweg, z. B. zwischen Schul- und Komplementärmedizin, um neuartige Angebote zu entwickeln, welche die Region im umkämpften Tourismusmarkt nachhaltig differenzieren. Nur dadurch kann die Nationalparkregion neue Gäste Segmente erschliessen und ihre Wertschöpfung erhöhen. Als Nebeneffekt kann eine langfristig tragbare Gesundheitsversorgung der einheimischen Bevölkerung sichergestellt werden.

Das Projekt wird von einer Innovationspartnerschaft getragen und von der Avina-Stiftung sowie dem Bund und dem Kanton Graubünden im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) finanziell unterstützt. Diese Partnerschaft besteht neben HCE und dem CSEB aus der Destinations-Management-Organisation (DMO) Engadin Scuol Samnaun. Das CSEB kann als Pionier der integrierten Gesundheitsversorgung in der Schweiz bezeichnet werden. Bereits heute bietet es organisationsübergreifend Leistungen entlang der gesamten Patienten-Versorgungskette an. Die DMO stellt dem Projekt ihre langjährige Erfahrung in der Vermarktung touristischer Dienstleistungen zur Verfügung. Entsprechend setzt sich die Projektorganisation aus Vertretern von HCE (Johannes Rüegg-Stürm, Matthias Mitterlechner), dem CSEB (Philipp Gunzinger, CEO CSEB und Joachim Koppenberg, Spitaldirektor) und der DMO (Urs Wohler, Direktor DMO) zusammen.



Das Projekt ist auf gut vier Jahre angelegt. Der Plan sieht vor, bis Ende 2012 einen regionalen Strategieprozess durchzuführen, um das Projekt breit in der Bevölkerung abzustützen. In diesem Prozess werden bereits bestehende Produktideen umgesetzt und neue Optionen generiert. Bis Ende 2015 finden die Vermarktung dieser Optionen und die wissenschaftliche Aufarbeitung der gemachten Erfahrungen statt. Das Projektergebnis besteht aus einer zusätzlichen ökonomischen Wertschöpfung für die Region, einer nachhaltigen Zukunftssicherung der lokalen Gesundheitsversorgung und wissenschaftlichen Beiträgen zur Frage, wie integrierte Versorgungsnetzwerke erfolgreich aufgebaut, gepflegt und weiterentwickelt werden können.

NRP: Wie können Unternehmensinitiativen mobilisiert werden?

Kristina Zumbusch

Die Neue Regionalpolitik (NRP) brachte einen Paradigmenwechsel. Unternehmertum, Innovationskraft und Wertschöpfungssysteme gelten nun als Schlüsselgrössen zur Steigerung regionaler Wettbewerbsfähigkeit. In Folge der Neuorientierung änderte sich auch die Zielgruppe der Regionalpolitik. Waren es in der Vergangenheit primär öffentliche Institutionen, stehen heute Unternehmen im Fokus. Die NRP kann jedoch unternehmerische Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit nicht verordnen, sondern nur Anstösse geben und Rahmenbedingungen gestalten.

Erste Umsetzungserfahrungen zeigen jedoch, dass die erforderlichen privatwirtschaftlichen Akteure nur zu einem kleinen Teil direkt an den regionalwirtschaftlichen Projekten partizipieren - wenngleich hierbei deutliche Differenzen zwischen den Kantonen bestehen. Selbst wenn sowohl die indirekte Beteiligung von Unternehmen bspw. über Unternehmensverbände oder Intermediäre als auch die Beteiligung von Unternehmen als Nutzergruppe in Betracht gezogen werden, bleibt die privatwirtschaftliche Initiative im Rahmen der NRP in den meisten Kantonen bislang hinter den Erwartungen zurück.

Einer der zentralen Gründe hierfür liegt in divergierenden Rationalitäten. Unternehmen und Regionen handeln und funktionieren entsprechend unterschiedlicher Rationalitäten. Ihre Prozesse folgen verschiedenen Zielsetzungen, Kriterien und Normen. Spezifische Rationalitäten prägen die jeweiligen Wahrnehmungen und damit Entscheidungen, die sich unter anderem auf die Nutzenbewertung von NRP-Projekten sowie auf die Wahl erfolgsversprechender Vorgehensweisen beziehen. Diese Divergenz wird durch zwei weitere Spannungsfelder verschärft, in denen sich die NRP bewegt: das Spannungsfeld zwischen wirtschafts-/wachstumsorientierter und raum-/ausgleichsorientierter Regionalpolitik sowie das Spannungsfeld zwischen top-down und bottom-up getragener Regionalentwicklung.

Will die NRP in ihrer Umsetzung erfolgreich sein, muss sie Wege finden, diese Gegensätzlichkeiten auszugleichen. In diesem Sinne lassen sich vier Stossrichtungen von Empfehlungen zur Stärkung privatwirtschaftlicher Initiative im Rahmen der NRP ableiten: Erstens muss eine innovationsorientierte Regionalpolitik Unternehmen in den Mittelpunkt stellen (Unternehmensfokus). Unternehmen in ihren spezifischen Situationen, mit

ihren Bedürfnissen, Fragestellungen und Bedingungen sollten sowohl die Formulierung des NRP-Angebots als auch die Umsetzungsprozesse prägen. Die Vorrangstellung der Unternehmensbedürfnisse und -bedingungen muss zur handlungsleitenden Grundeinstellung der NRP-Verantwortlichen werden. Zweitens müssen aktive Kommunikations- und Begleitungsprozesse reaktive und weitgehend passive Informationsaktivitäten ergänzen. Dabei gilt es auch, die angebotsseitigen internen Kommunikationsaufgaben zu lösen. Dies ist Voraussetzung für einen einheitlichen und konkreten Auftritt nach aussen. Drittens wird die Unternehmensbeteiligung an NRP-Projekten durch das spezifische regionale Umfeld animiert oder blockiert. Förderlich sind (unternehmensnahe) Governance Strukturen, die ansässige Unternehmen oder ihre Vertretungsorgane kontinuierlich sowohl strukturell als auch inhaltlich einbinden. Ebenso hat die Organisation der regionalen NRP-Umsetzungsinstitutionen grossen Einfluss. Diese sollten personell und finanziell entsprechend ausgestattet sein sowie über politischen Rückhalt und formale Handlungsspielräume verfügen. Und zu guter Letzt spielen viertens auch die Köpfe der Region eine wichtige Rolle. Einzelne, regional anerkannte Persönlichkeiten können als Katalysatoren wirken und Tore öffnen. NRP-betraute Personen sollten in den Regionen als klare, vertrauenswürdige und kompetente Ansprechpartner wirken. Ein gutes Wirtschaftsverständnis, Kommunikationsfreudigkeit und Offenheit gepaart mit Neutralität und Verschwiegenheit sind ausschlaggebend dafür, dass Unternehmen erfolgreich abgeholt werden können.

Insgesamt gilt, dass ein Klima der Wertschätzung und des Dialogs als nachhaltiges Saatbeet für Projekte mit Unternehmensbeteiligung wirkt. Allerdings ist die Herstellung von Unternehmensnähe eine langfristige Entwicklung. Kurzfristig realisierte Einzelerfolge mit reger Unternehmensbeteiligung üben jedoch eine nicht zu vernachlässigende Signalwirkung in den Regionen aus. Aus diesem Grund sind die NRP-Verantwortlichen aller Ebenen aufgerufen, möglichst rasch die notwendigen Schritte für eine grössere Unternehmensorientierung zu setzen.

Dieser Beitrag basiert auf Ergebnissen des Forschungsprojekts „NRP und privatwirtschaftliche Initiative“, das gemeinsam mit der GRET der Universität Neuchâtel im Auftrag des SECO bearbeitet wurde. Die Studie kann auf der Homepage von Regiosuisse (www.regiosuisse.ch) nachgelesen werden.

Variable Geometrie des Destinationsraumes: Grenzen des kooperativen Marketings

Pietro Beritelli und Christian Laesser

Tourismusorganisationen haben aufgrund historisch gewachsener Strukturen bisher immer Territorien vermarktet. Dabei waren sie in starkem Masse von der Finanzierung der entsprechenden politisch-administrativen Einheiten (Gemeinden, Kantonel Regionen) abhängig. Im Sinne eines ‚service public‘ wurden durch öffentliche Mittel auch öffentliche Dienstleistungen im gegebenen Raum erbracht. Die Sicht des Gastes, der diese Grenzen nicht kennt, sondern sich nach Attraktionen und Aktivitäten richtet, fordert von den Tourismusorganisationen, sich von der strikten Territorialsicht zu lösen und eine variable Geometrie zu berücksichtigen.

Die technische und politische Bedeutung der variablen Geometrie

Zurzeit ist der Begriff der variablen Geometrie vor allem innerhalb der EU ein gängiges Schlagwort. Die Tatsache, dass neue Mitgliedsländer unterschiedliche Entwicklungsstadien in Wirtschaft, Gesellschaft aber auch Politik ausweisen, zwingt diese Länder sich unterschiedlich schnell und in unterschiedlichen Formationen an Initiativen zu beteiligen. Teilweise sich überlappende Organisationen mit unterschiedlichen Teilnahmen der EU-Mitgliedsländer sind die Folge daraus. Pragmatisch gesehen, können wir auch sagen, dass um die EU voranzubringen jedes Land Prioritäten verfolgen muss und sich dafür in entsprechende Organisationen und Projekte begibt. Dieses Prinzip erlaubt eine Flexibilisierung eines sonst starren Gebildes.

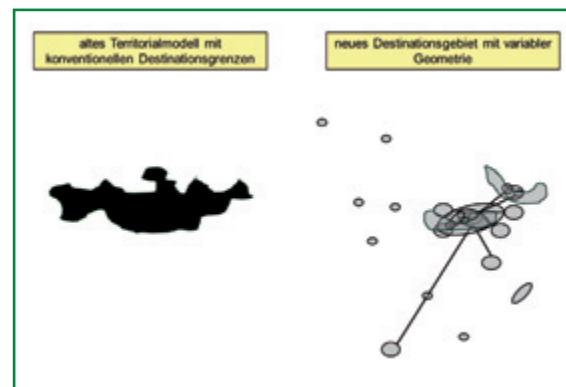
Der Ursprung des Begriffs stammt jedoch aus der Luftfahrt und bezeichnet die Beweglichkeit der Flügel, z.B. von Kampfflugzeugen. Die Flügel können dabei während des Fluges in unterschiedlichen Winkeln ausgefahren werden. Dabei nimmt das Flugzeug eine andere aerodynamische Form an, die es ihm erlaubt auf unterschiedlichen Höhen und bei unterschiedlichen Geschwindigkeiten eine optimale Flugform anzunehmen.

Variable Geometrie im touristischen Raum

Im Rahmen der Initiative ‚Destinations-Management der 3. Generation‘ haben wir postuliert, dass die Tourismusorganisationen der Zukunft sich aufgrund der knappen Mittel im Tourismusmarketing das Gebiet, das sie vermarkten, nach dem Prinzip der variablen Geometrie ausrichten müssen. Gäste besuchen eine Destination aus unterschiedlichen Gründen. Sie gehen unterschiedlichen Aktivitäten und Interessen nach und

besuchen somit auch unterschiedliche Orte. Dies fordert von den Tourismusorganisationen, sich nicht mehr auf eine (bisher nie finanzierbare) flächendeckende Entwicklung, Betreuung und Vermarktung von Services und Produkten auszurichten.

Neu müssen sich diese Organisationen auf einige wenige, von vielen Gästen gesuchte Attraktionen und Aktivitäten und somit über ein erfolgreiches Geschäftsmodell getriebene Nachfrageflüsse konzentrieren. Laufende Tests mit ausgewählten Destinationen sind aktuell im Gange. Die untenstehende Abbildung zeichnet das ursprüngliche starre Territorium, welches die Tourismusorganisation bisher betreuen musste im Vergleich mit dem neuen Gebiet mit variabler Geometrie auf.



Altes Territorialmodell vs. variable Geometrie

Die Flexibilisierung starrer Gebilde erlaubt auch Tourismusorganisationen effizienter und wirksamer zu arbeiten. Die variable Geometrie hilft nicht nur geographische und operative, sondern auch mentale Grenzen aufzubrechen.

Im Walgau – drei Jahre Aufbauarbeit für eine Regio

Manfred Walser

Wie beeinflusst man effektiv ein System, zum Beispiel eine Region? Der Auftrag des Landes Vorarlberg an das IMP-HSG lautete: Koordination und Leitung einer Pilotphase zur Organisation der Regionalentwicklung im Walgau 2009 - 2011. Heute, am Ende der drei Jahre, haben 14 Gemeinden einen Verein gegründet, zwei Stellen geschaffen und arbeiten an einem gemeinsamen räumlichen Entwicklungskonzept. Ein systemischer Projektansatz hat dabei geholfen.

Wie organisiert man einen Entwicklungsprozess, der auf konkreten Projekten aufbauen soll, mit 21 Städten und Gemeinden, die einen unterschiedlich engen Bezug zur Region haben, mit einer unglaublich großen Bandbreite von Themen, in denen sich jeweils andere Experten, Entscheider und Betroffene finden, und mit etwa 85.000 Menschen, die relativ wenig voneinander wissen? Wie kann man da gezielt informieren und Interesse wecken?

Der Informationsfluss folgt der Funktion

Die erste Frage stellt sich sofort: Wer muss eigentlich in den kommenden drei Jahren über was informiert sein? Organisation ist immer auch eine Frage von Informationsflüssen. Bei der Organisation des Prozesses stand einer der Väter des systemischen Managements Pate: Stafford Beer. Sein Modell einer Organisation beschränkt sich auf wenige Grundfunktionen, die jedes lebensfähige System aufweisen muss. Beer ordnet diesen Funktionen jeweils die notwendigen Informationen zu, die diese für ihre jeweilige Aufgabe benötigen. Auf dieser Grundlage lässt sich ein überschaubares und schlüssiges Organisations- und Kommunikationskonzept für einen Regionalentwicklungsprozess erarbeiten.

Ein Geben und Nehmen zwischen Theorie und Praxis

Die nächsten Schritte kann man als Suchprozess beschreiben, der vom Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis lebt. Die Themen und Projekte für die Region Walgau wurden in zahlreichen Workshops und Einzelgesprächen definiert. Dabei zeigt sich, welche Themen die Wissenschaft mit ihren Methoden weiter analysieren und bearbeiten muss und für welche Themen die Menschen Energie aufbringen, die es für die Umsetzung von erfolgreichen Projekten braucht.

Aus der Partizipationsforschung ist bekannt, welche Beteiligungsmethoden für welche Ziele sinnvoll sind, und wie Beteiligungsprozesse gestaltet werden müssen.

Aus der Regionalökonomie kennt man die Bedeutung von Netzwerken und Sozialkapital, von Milieus und Lernprozessen. Dieses wissenschaftliche Handwerkszeug ermöglicht es, Bausteine auszuwählen und das ganze ‚Prozessdesign‘ so zu gestalten, dass die Intervention in das System so zielgerichtet und effektiv wie möglich stattfindet, auch wenn das nur in sehr engen Grenzen möglich ist.

Ein Wirkungsmodell fokussiert die Aktivitäten

Nachdem dieser Suchprozess einige Zeit gelaufen ist, wächst der Bedarf nach einer ‚Gesamtschau‘. Die Themenpalette reicht vom Hochwasserschutz über die Vernetzung der Kulturschaffenden bis zur Zusammenarbeit in der Bauverwaltung, und es stellt sich die Frage nach den Prioritäten.

Auf der Grundlage der Erfahrungen aus den ersten zwei Jahren wurde für die Region ein Wirkungsmodell erarbeitet.



In zwei ganztägigen Workshops unter der Leitung von Dr. Jürg Honegger, der an der HSG Lehrbeauftragter für ‚Vernetztes Denken‘ ist, haben Bürgermeister und andere Akteure aus der Region zusammengetragen, was den Erfolg der Region Walgau ausmacht. Die ‚Hebel‘, die dabei für die Region identifiziert wurden, bilden nun die Struktur für das regionale Leitbild. Als besonders wirkungsmächtig wurde der Hebel ‚Raumplanung/ Lösung von Flächennutzungskonflikten‘ definiert. Nun erarbeiten die Walgau-Gemeinden ein ‚Räumliches Entwicklungskonzept Walgau‘, bei dem regional bedeutsame Raumnutzungen einen besonderen Stellenwert erhalten. Das System Walgau hat sich in Bewegung gesetzt und die Richtung scheint zu passen.

Executive Management in der Praxis Entwicklung – Durchsetzung – Anwendung

Daniel Bartl und Simon Grand

Mitte November erschien im Campus Verlag ein Buch von Simon Grand und Daniel Bartl, die RISE Management Research [www.rise.ch] am Forschungszentrum Organization Studies von Johannes Rüegg-Stürm führen. Das Buch mit dem Titel „Executive Management in der Praxis“ ist ein Meilenstein in der Entwicklung des Forschungsprogramms Unternehmerisches Executive Management, an dem die Autoren seit Jahren in Forschungspartnerschaften mit innovations- und technologieintensiven Unternehmen in den Bereichen Software / Informationstechnologie, Pharma / Healthcare, Engineering / Artificial Intelligence, Design / Creative Industries arbeiten. Forschungsprogramm und Buch stellen die Frage: Wie denken und handeln, entscheiden und führen Executives?

Auf der Suche nach Antworten führen die Autoren seit Jahren persönliche Gespräche und wissenschaftliche Interviews mit dieser Senior Level Community. Dabei zeigt die Forschung, wie unterschiedlich, unternehmensspezifisch und kontextabhängig Executive Management agiert. Zugleich wird deutlich, dass es grundlegende Muster gibt, die sich verallgemeinern lassen: Das Executive Management fokussiert auf das Thema Erfolg, prägt ein Unternehmen als Ganzes, macht einen Unterschied, und gestaltet wichtige strategische Entwicklungen und Veränderungen mit: **durch die Etablierung, Durchsetzung und Anwendung eines Erfolgsmodells**. Ein Erfolgsmodell beantwortet fünf zentrale Fragen:

1. Was wird im Unternehmen als Erfolg definiert? Wenn es keine klaren Definitionen gibt, bezieht sich jeder auf seine eigene Definition.
2. Was macht das Unternehmen erfolgreich? Wenn es kein klares Erfolgskonzept gibt, hat jeder einen anderen Fokus.
3. Was muss das Unternehmen tun, um erfolgreich zu sein? Ein Unternehmen muss über relevante Erfolgsressourcen verfügen, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein.
4. Was kann das Executive Management zum Unternehmenserfolg beitragen? Wenn das nicht klar ist, ist das Executive Management nicht entscheidungs- und handlungsfähig.
5. Wer gehört de facto zum Executive Management? Die Antwort auf diese Frage klärt, wer de facto strategische Entwicklungen entscheidend mitgestaltet.

Die Grundideen des Erfolgsmodells werden systematisch eingeführt und am Beispiel einer der meistdiskutierten Konzernumstrukturierungen der letzten Jahre im Detail ausgeführt – der Umwandlung des Chemiekonzerns Hoechst zu Aventis und Sanofi-Aventis, zwischen 1994 und 2004. Das Buch beschreibt den Zusammenhang von Executive Management und unternehmerischem Erfolg und entwickelt Perspektiven für ein unternehmerisches Executive Management. Das Buch ist relevant für Unternehmer und Executives, die ihre Praxis reflektieren wollen, für Manager, die auf dem Weg in Executive-Positionen sind und für Leserinnen und Leser, die Executive Management besser verstehen wollen.

Jürgen Dormann schreibt im Vorwort zu diesem Buch: „Was dieses Buch aus meiner Sicht wertvoll macht, ist die detaillierte Beschreibung, wie man sein eigenes, firmenspezifisches Verständnis von Executive Management findet, etabliert und laufend weiterentwickelt. Dem Leser offeriert dieses Buch eine neue und spannende Perspektive, die eigene Praxis als Executive neu zu lesen und zu interpretieren.“



Die Angaben zum Buch: Daniel Bartl & Simon Grand: „Executive Management in der Praxis: Entwicklung – Durchsetzung – Anwendung“, Frankfurt a.M.: Campus Verlag, 2011

Zu den Autoren: Dr. Simon Grand ist Strategiedesigner, Unternehmerberater und Wissensunternehmer. Er wirkt als Gründer und akademischer Direktor von RISE Management Research, als Präsident von TATIN Scoping Complexity und als Verwaltungsrat. Dr. Daniel Bartl Assistenzprofessor für Strategie und Innovation an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor von RISE Management Research. Er ist langjähriger Managementberater multinationaler Unternehmen und Verwaltungsrat im familieneigenen Unternehmen.



Leistungsverträge zwischen Nonprofit-Organisationen und Verwaltung 2012

Ausgestaltung, Verhandlung und Umsetzung

2½ Tage (14.-16. Juni 2012)

Weiterbildungszentrum der Universität St. Gallen

Preis: CHF 1'500.-

Seminarleitung:

Andreas Dvorak, MBA

Dr. Regula Ruffin

Prof. Dr. Lukas Summermatter

Dieser Kurs setzt sich mit der Komplexität und Vielschichtigkeit sowie den verschiedenen inhaltlichen, methodischen und formalen Fragen von Leistungsverträgen und deren Verhandlung auseinander. Angesprochen werden insbesondere betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, wohlfahrtsstaatliche, rechtliche, politische, vertragstheoretische, verhandlungstheoretische und kommunikationspsychologische Aspekte. Im Seminar werden konkrete Praxisbeispiele aufgearbeitet.

Die Teilnehmenden dieses Seminars erweitern und vertiefen ihr Wissen zu Grundlagen des Kontraktmanagements und zu Leistungsverträgen. Im Verlauf der 2½ Tage werden die systemischen Zusammenhänge, die Zusammenarbeitswirkungen und die erforderlichen Verbindlichkeiten von Leistungsverträgen erarbeitet. Dabei wird den Teilnehmenden ermöglicht, die Brücke zwischen Theorie und Praxis mittels Beispielen herzustellen. Der Austausch und die Diskussion mit verschiedenen Rollen- und FunktionsträgerInnen und ExpertInnen gestattet es, die verschiedenen Facetten des Leistungsvertragsprozesses zu reflektieren und in Ihrem Alltag aktiv zu gestalten.

Mit diesem Seminar erreichen Sie die folgenden Ziele:

- Sie kennen die wichtigsten theoretischen Grundlagen von Leistungsverträgen.
- Sie haben sich für Ihre spezifische Leistungsvertragspraxis Wissens- und Handlungskompetenzen erarbeitet.
- Sie kennen Vorgehen zur Leistungsdefinition, Preiskalkulation und Wirkungsüberprüfung.
- Sie verfügen über Checklisten und Handlungsoptionen zur Vorbereitung und Durchführung von Leistungsvertragsverhandlungen.

Angesprochene Teilnehmerkreise:

- Leitende von Nonprofit-Organisationen
- Vorstands- bzw. Stiftungsratsmitglieder von Nonprofit-Organisationen
- Politikerinnen und Politiker
- Leitende Angestellte von Verwaltungsabteilungen und Verwaltungsbetrieben

Kontakt: Frau Monika Steiger
+41 (0)71 224 73 45
+41 (0)71 224 25 36
monika.steiger@unisg.ch
www.imp.unisg.ch

St.Galler Seminar für systemisches Management im Gesundheitswesen

Zertifikatskurs | 22 Tage in
6 Modulen | Start: 29. August 2012

Seminarleitung:
Prof.Dr. Johannes Rüegg-Stürm



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

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

Modul 1 | Integrative Gesamtführung

29.08.-01.09.2012

Modul 2 | Strategisches Management

24.10.-27.10.2011

Modul 3 | Umsetzungsmanagement

16.01.-19.01.2012

Modul 4 | Prozessmanagement

13.02.-16.02.2012

Modul 5 | Finanzielle Führung und Controlling/DRG

01.05.-04.05.2012

Modul 6 | Leadership und Human Resource Management

05.06.-08.06.2012

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

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

**Anmeldeschluss:
30.06.2012**

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Daniel Bartl

Assistenzprofessor für Strategie und Innovation,
Forschungszentrum Organization Studies

Marco Bazzi

wissenschaftlicher Mitarbeiter,
IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Pietro Beritelli

Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre,
Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Alexandra Collm

wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Forschungszentrum Public Management and Governance

Labinot Demaj

wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Simon Grand

Akademischer Direktor RISE Management Research,
Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Christian Laesser

Direktor, Leiter Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Matthias Mitterlechner

Projektleiter, Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Direktor, Leiter Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Kuno Schedler

Geschäftsführender Direktor,
Leiter Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Roland Scherer,

Vizedirektor, Leiter Forschungszentrum Regional Science

Benjamin Stauffer

Programme Manager, Sino-Swiss Management Training Programme

Prof. Dr. Lukas Summermatter

Assistenzprofessor für Public Management,
Forschungszentrum Public Management and Governance

Manfred Walser

Projektleiter, Forschungszentrum Regional Science

Dr. Kristina Zumbusch

Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

Andrea Badrutt: S. 6

www.fotolia.com:
Titel, S. 10, S. 14, S. 18

www.istockphoto.com: S. 21

keystone_ limmattaler zeitung: S. 25

Sino-Swiss Management Training
Programm: S. 26

Manfred Walser: S. 30

IMPRESSUM

ISSN 2235-3844

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

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

Nächste Ausgabe

erscheint im
im Juni 2012
zum Thema
„Governance“



**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