

# ‘Man muss die Leute kennen’

## Stakeholder-Management in der öffentlichen Verwaltung

### am Beispiel der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (EMPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Claus Jacobs**  
Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Monika Eicke**  
aus Basel / Schaffhausen  
Stoffelstrasse 1  
8052 Zürich

Zürich, 01. Oktober 2021

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Exekutive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

## Zusammenfassung

Die kantonalen Berufs-, Studien und Laufbahnberatungen (BSLB) haben einen gesetzlich geregelten Auftrag und nehmen innerhalb des Bildungssystems der Schweiz zentrale Schnittstellenfunktionen wahr. Damit sie sich zukunftsgerecht weiterentwickeln können, benötigen sie eine laufende Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen, politischen und technologischen Entwicklungen sowie eine zielgerichtete Gestaltung der Beziehungen mit ihren vielfältigen internen und externen Anspruchsgruppen. Vor diesem Hintergrund geht diese Masterarbeit der Frage nach Erfolgskriterien für ein zeitgemässes Stakeholder-Management der BSLB nach.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurden in einem ersten Schritt Informationen und Daten durch Literaturstudium und Dokumentenanalysen erhoben. Die dabei erfassten Ansätze, Prinzipien und Methoden eines erfolgreichen Stakeholder-Managements beziehen sich nicht direkt auf die BSLB und ermöglichen keine explizite Beantwortung der Fragestellung. Aufgrund ihrer Relevanz für die öffentliche Verwaltung sind sie jedoch auch für die BSLB bedeutsam. Als Erfolgsfaktoren erkannt wurden u.a. die Orientierung am Gemeinwohl (Public Value), ein mehrstufiges, systematisches Vorgehen (Identifikation, Analyse, Management), das Verstehen der Interessen und Einflussmöglichkeiten der Stakeholder und eine daraus abgeleitete Konzipierung der Kommunikation und Beziehungsgestaltung.

In einem zweiten Schritt wurden mit sieben Vertretungen von BSLB und vier Vertretungen von bildungsnahen Organisationen qualitative Experteninterviews durchgeführt. Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung wurden entlang dem theoriegeleiteten Verständnis des Stakeholder-Managements kategorisiert und anschliessend den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse gegenübergestellt. Dabei zeigten sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede. Unbestritten sind die Gemeinwohlorientierung und die Bedeutung der Beziehungsgestaltung, die innerhalb eines komplexen Umfeldes Legitimation und Reputation ermöglichen. Sie sind dann erfolgsrelevant, wenn die Anliegen und Interessen der Stakeholder bekannt sind und im Rahmen eines differenzierten Vorgehens berücksichtigt werden.

Die in der Literatur geforderte Systematik des Stakeholder-Managements findet sich in der Praxis der BSLB nur punktuell. Hauptgrund dafür sind die fehlenden Ressourcen. Es werden zwar begründete Prinzipien und Methoden angewendet, aber dies vor allem pragmatisch und situativ. Daraus ergeben sich Potenziale zu möglichen Verbesserungen, die u.a. eine systematischere Identifikation und Analyse der Anspruchsgruppen, die höhere Gewichtung der internen Stakeholder und eine vermehrte Berücksichtigung der Outside-In Perspektive umfassen.

In der abschliessenden Beantwortung der Fragestellung werden in einer zusammenfassenden Betrachtung sechs erfolgsrelevante Themenfelder aufgeführt: die Bedeutung eines gemeinsamen Verständnisses über die Schaffung von öffentlichem Wert; die Identifikation, Priorisierung und Analyse der wichtigsten Anspruchsgruppen auf der Basis strategischer Ziele; die besondere Beachtung der politischen Repräsentant/-innen; die Outside-In-Perspektive, die wertvollen Perspektiven der Mitarbeitenden sowie die Notwendigkeit eines regelmässigen Monitorings.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Anhangverzeichnis .....	VIII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Relevanz des Themas .....	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Forschungsinteresse und Fragestellung .....	2
1.4 Eingrenzung der Arbeit .....	3
1.5 Methodisches Vorgehen .....	3
1.6 Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung.....</b>	<b>4</b>
2.1 Historische Entwicklung .....	4
2.2 Rechtliche Grundlagen .....	6
2.3 Einbettung in das Bildungssystem der Schweiz .....	7
2.4 Der Vollzug auf kantonaler Ebene.....	8
2.5 Zukünftige Herausforderungen für die BSLB.....	9
2.6 Die Stakeholder-Landschaft der BSLB – eine Übersicht.....	10
<b>3 Theoretischer Teil.....</b>	<b>11</b>
3.1 Der Public Value Ansatz .....	11
3.2 Die Verbindung von Public Value und Stakeholder-Management.....	13
3.3 Stakeholder-Management als mehrstufiger Prozess.....	14
3.3.1 Begriff.....	15
3.3.2 Einbettung in die Umfeldanalyse .....	17
3.3.3 Stakeholder-Identifikation .....	18
3.3.4 Stakeholder-Analyse .....	21
3.3.5 Stakeholder-Management.....	25
3.4 Für die Forschungsfrage relevante Erkenntnisse.....	30
<b>4 Empirischer Teil .....</b>	<b>33</b>
4.1 Forschungsdesign und Forschungsverfahren .....	33
4.1.1 Forschungsdesign: die Fallstudie .....	33
4.1.2 Forschungsverfahren: Methoden der Datenerhebung .....	34
4.1.3 Forschungsverfahren: Auswahl und Durchführung der Interviews .....	35
4.1.4 Forschungsverfahren: Datenaufbereitung und Datenauswertung.....	35
4.2 First-order findings.....	36
4.3 Diskussion der Ergebnisse .....	49

---

<b>5</b>	<b>Second-order findings und Beantwortung der Forschungsfrage.....</b>	<b>57</b>
5.1	Reflexion der Ergebnisse auf abstrakterer Ebene.....	57
5.2	Schlussfolgerungen und Beantwortung der Fragestellung.....	59
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>XIV</b>
Anhang 1	Zusammenfassung Stakeholder-Typologie.....	XIV
Anhang 2	Übersicht Stakeholder-Management als mehrstufiger Prozess .....	XV
Anhang 3	Übersicht der Interviews .....	XVI
Anhang 4	Interviewleitfaden.....	XVII
Anhang 5	Stakeholder-Landschaft BIZ Luzern .....	XIX
	<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>XX</b>
	<b>Über die Autorin .....</b>	<b>XXI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bildungssystem Schweiz	7
Abbildung 2: Übersicht Stakeholder-Landschaft BSLB	11
Abbildung 3: Stakeholder Typology	24

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Empfehlungen zur Zusammenarbeit mit Stakeholdern	10
Tabelle 2: Fünf Kategorien nach Johnson et al., 2018, S. 182-183, ergänzt für den Public Sector durch Autorin	19-20
Tabelle 3: Einordnung von Stakeholderanalysen in den Projektentwicklungsprozess	21

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz (im Gesetz)
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
Art.	Artikel (im Gesetz)
BBG	Bundesgesetz über die Berufsbildung
BBV	Verordnung über die Berufsbildung
BIGA	Bundesamt für Industrie Gewerbe und Arbeit (heute SECO Staatssekretariat für Wirtschaft)
BIZ	Berufsinformationszentrum
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
BSLB	Berufs-, Studien und Laufbahnberatung
bspw.	beispielsweise
BUWAL	Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft
BV	Bundesverfassung
BWG	Bundesamt für Wasser und Geologie
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren
EMPA	Executive Master of Public Administration
et al.	et alii, und andere
GL	Geschäftsleitung
Hrsg.	Herausgeber
HTW	Hochschule für Technik und Wirtschaft
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologien
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
IV	Invalidenversicherung
IVG	Invalidenversicherungsgesetz
KBSB	Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung
LBZ	Laufbahnzentrum
lit.	litera (im Gesetz)
OdA	Organisationen der Arbeitswelt
NGO	Non-governmental organization, Nichtregierungsorganisation
RAV	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum
S.	Seite
SBBK	Schweizerische Berufsbildungsämter Konferenz
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SDBB	Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung, Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
SEK I, II	Sekundarstufe I, Sekundarstufe II

---

SVB	Schweizerischer Verband für Berufsberatung
SVBL	Schweizerischer Verband für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel

## **Anhangverzeichnis**

- Anhang 1: Zusammenfassung Stakeholder Typologie
- Anhang 2: Übersicht Stakeholder-Management als mehrstufiger Prozess
- Anhang 3: Übersicht der Interviews
- Anhang 4: Interviewleitfaden
- Anhang 5: Stakeholder-Landschaft BIZ Luzern

# 1 Einleitung

*“The key to success for public and nonprofit organizations (and for communities) is the satisfaction of key stakeholders.”* (Bryson, 2011, zitiert in Jacobs, 2020a, Folie 24).

## 1.1 Ausgangslage und Relevanz des Themas<sup>1</sup>

In der öffentlichen Verwaltung beeinflussen sowohl die politische Steuerung und Strategie als auch der institutionelle und rechtliche Rahmen das Führungshandeln. Gleichzeitig stehen öffentliche Organisationen in Beziehung zu ihrem politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Die der öffentlichen Verwaltung immanente „Schnittstellenfunktion“ „zwischen Staat und BürgerInnen verlangt Akzeptanz und Rechtfertigung der Verwaltung in der Bevölkerung“ (Schedler & Proeller, 2011, S. 20). Ihre Dienstleistungen und Geschäftstätigkeiten sollen einen gesellschaftlichen Nutzen und einen öffentlichen Wert (Public Value) schaffen und werden „in aktiver Interaktion mit verschiedensten Anspruchsgruppen“ erbracht (Rüegg-Stürm, 2003, S. 29). Diese Anspruchsgruppen aus dem politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld können an öffentliche Organisationen verschiedenartige, zuweilen auch divergierende Erwartungen und Interessen richten. Zudem verändern und erweitern sich diese im Zuge des immer rascheren gesellschaftlichen Wandels. Differenzierte Kenntnisse der Dynamik des Umfeldsystems mit seinen externen und internen Anspruchsgruppen gewinnt für ein erfolgreiches Handeln öffentlicher Organisationen daher zunehmend an Bedeutung, soll die Verwaltungsführung „unter Berücksichtigung der relevanten Einflussfaktoren optimiert und zielgerichtet gestaltet werden“ (Ritz & Thom, 2019, S. 131).

Vor diesem Hintergrund ist es für Public Leader bedeutsam, den Zusammenhang zwischen den Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen und ihrem öffentlichen Wertbeitrag in ihrem strategischen und operativen Führungshandeln im Auge zu behalten und gezielt zu steuern. Basierend auf der strategischen Vision und Mission geht es neben inhaltlichen Bestimmungen und operativen Prozessen auch um die Gestaltung von normativen Orientierungs- und Klärungsprozessen (Rüegg-Stürm & Grand, 2014, S. 96). Dabei können Leistungen mit öffentlichem Wert (Public Value) hergestellt werden, die „für den einzelnen Mitarbeiter, Kunden oder Stakeholder eine Ressource darstellt, also etwas, woraus er Sinn, Orientierung und im besten Fall Identität und Energie ableiten kann“ (Meynhardt, 2013, S. 5). Inwiefern es einer öffentlichen Organisation hierbei gelingt, ihre „Vertrauenswürdigkeit (...) in Bezug auf die von ihren Stakeholdern gestellten Ansprüche und Erwartungen“ (Ritz & Thom, 2019, S. 148) zu erlangen und dauerhaft zu behalten, hat zentralen Einfluss auf ihre gute Reputation.

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Stakeholder, Anspruchsgruppen und Interessengruppen synonym verwendet.

In Bezug auf die Gendergerechte Sprache werden wo möglich geschlechtsneutrale Formen verwendet, beide Geschlechter aufgeführt oder abgewechselt. Der Genderstern wird zwecks besserer Lesbarkeit nicht verwendet.

## 1.2 Problemstellung

Durch Digitalisierung, demografischer Wandel und steigende berufliche Mobilität werden die Berufswahl und lebenslange Laufbahngestaltung aller Altersstufen anspruchsvoller und die Rekrutierung und Weiterqualifizierung nachhaltig kompetenter Arbeitskräfte für Arbeitgebende komplexer. Damit einhergehend verändern sich auch „die Erwartungen und Anforderungen an eine moderne, auf zukünftige Herausforderungen ausgerichtete Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)“ (Schade et al., 2019, S. 7).

In der Schweiz erbringen die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen (BSLB) eine Vielzahl von Dienstleistungen und Angeboten zur Information, Beratung, Unterstützung und Begleitung von Personen in verschiedenen Lebensabschnitten zu Fragen der Berufswahl und der Laufbahnplanung, bei Entscheiden bzgl. Aus- und Weiterbildung sowie zur Förderung und zum Erhalt von nachhaltiger Arbeitsmarktfähigkeit und Laufbahngestaltungskompetenzen während dem gesamten Erwerbsleben (Hirschi, 2018, S. 5-6).

Das Umfeld der kantonalen BSLB hat sich seit der Jahrtausendwende laufend verändert (Schmidlin et al., 2019, S. 1). Sie sehen sich zum einen mit dynamischeren Bildungs- und Laufbahnwegen und neuen Möglichkeiten und Anforderungen an ihre Dienstleistungen aufgrund der digitalen Transformation konfrontiert. Zum anderen nimmt die Heterogenität ihrer Zielgruppen sowie die Komplexität ihrer Beratungsfälle zu. Einhergehend mit diesen Veränderungen vervielfachen sich auch die Ansprüche der Stakeholder in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft. Für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen, die in einem wechselseitigen Verhältnis (Reziprozität) mit der gesellschaftlichen Dynamik stehen, stellen diese Entwicklungen hohe Anforderungen und bergen gleichzeitig auch neue Chancen. Bereits heute können die Dienstleistungen der BSLB an den Schnittstellen der verschiedenen Bildungsstufen und ihr gesellschaftlicher Wertbeitrag (Public Value) nicht als Einzelorganisation isoliert erbracht werden, sondern nur in Interaktion mit verschiedensten Partnern. Wie sich die BSLB im Umfeld ihrer vielfältigen Stakeholder, Partner und Kunden/-innen zukünftig positionieren und die entsprechenden Beziehungen gestalten, ist eine systemrelevante Frage und für die Wertschöpfung ihrer Zielgruppen erfolgsrelevant.

## 1.3 Forschungsinteresse und Fragestellung

Als öffentliche Organisationen haben die BSLB einen gesetzlichen und politischen Auftrag. Ihre Angebote, Dienstleistungen und Projekte werden von der Öffentlichkeit sowie den vielfältigen Zielgruppen wahrgenommen und beansprucht. Daraus ergibt sich das Forschungsinteresse der vorliegenden Masterarbeit. Ausgehend vom Public Value Ansatz als Ausgangs- und Bezugspunkt des Stakeholder-Managements öffentlicher Organisationen soll am exemplarischen Fallbeispiel der BSLB untersucht werden, durch welche Merkmale sich ein erfolgreiches Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen auszeichnet.

Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Masterarbeit folgender Fragestellung nach:

- Was sind Erfolgskriterien für ein zeitgemässes Stakeholder-Management der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)?

## 1.4 Eingrenzung der Arbeit

Aufgrund der Vielschichtigkeit der im Fokus stehenden Forschungsthematik im Umfeld der öffentlichen Verwaltung wird die vorliegende Arbeit auf das konkrete Fallbeispiel der BSLB in der Schweiz eingegrenzt. Aus Ergebnissen der Untersuchung kann sich aber auch für andere öffentliche Organisationen ein Erkenntnisgewinn ergeben. Die Daten der elf qualitativen Interviews sind reichhaltig, werden jedoch in dieser Arbeit eingegrenzt auf den Fokus der Fragestellung. Da die Arbeit keine vergleichende Studie vornimmt, bleiben die Ergebnisse aus den vier zusätzlich befragten bildungsnahen Organisationen als erweitertes Datenmaterial in die Erkenntnisse zur vorliegenden Fragestellung integriert.

## 1.5 Methodisches Vorgehen

Die Datenbasis der vorliegenden Masterarbeit beruht auf einer Kombination verschiedener qualitativer Forschungsmethoden und bezieht die Perspektive unterschiedlicher Experten/-innen mit ein. Die Informationen und Daten wurden durch Literaturstudium, Dokumentenanalyse und elf qualitative Experteninterviews erhoben. Zusätzlich wurden aktuelle Studien zu den BSLB (Hirschi, 2018; Schade et al. 2019; Schmidlin et al., 2019) einbezogen. Diese angewandte Methodenvielfalt hat den Vorteil, „dass sich die verschiedenen Verfahren, Informationsquellen und Daten gegenseitig ergänzen und kontrollieren“ (Beer, 2008, S. 11).

Die semistrukturierten Leitfadeninterviews wurden mit sieben BSLB Vertretungen und vier Vertretungen von bildungsnahen Organisationen geführt. Letztere wurden bewusst aus zwei grossen Nichtregierungsorganisationen (Non-Governmental Organizations NGOs), einer Stiftung und einer hybriden Organisation zusammengestellt, damit die Perspektiven des Fallbeispiels durch zusätzliche Erfahrungen erweitert werden können. Sämtliche Interviews wurden aufgenommen und geglättet transkribiert. Sowohl die Leitfäden und das Drehbuch für die Interviews als auch eine Übersicht der geführten Interviews, die Transkripte und das Codierungsschema für die Inhaltsanalyse sind dem Anhang zu entnehmen.

Auf das Forschungsdesign und das Forschungsverfahren mit den Methoden der Datenerhebung, der Datenaufbereitung sowie der Datenauswertung wird in Kapitel 4.1 dieser Arbeit vertiefter eingegangen.

## 1.6 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in 5 Hauptkapitel. Zu Kapitel 1 gehören die voranstehende Ausgangslage der Arbeit, die Problemstellung, das Forschungsinteresse und die Forschungsfrage, das methodische Vorgehen und die Eingrenzung des behandelten Themas.

Kapitel 2 führt in das behandelte Fallbeispiel der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung ein, indem die historische Entwicklung, der rechtliche Auftrag, ihre Einbettung in das Schweizerische Bildungssystem, der Vollzug auf kantonaler Ebene, zukünftige Herausforderungen sowie eine grobe Übersicht ihrer komplexen Stakeholder-Landschaft beleuchtet werden.

In Kapitel 3, dem theoretischen Teil der Arbeit, werden der Public Value Ansatz und die Verbindung zwischen Public Value Ansatz und Stakeholder-Management einführend dargestellt. Darauf aufbauend werden der Begriff des Stakeholder-Managements und seine Einbettung in die Umfeldanalyse vorgestellt. Anschliessend werden die zentralen Elemente des Stakeholder-

Managements vertiefter erläutert – die Stakeholder-Identifikation, die Stakeholder-Analyse sowie das Stakeholder-Management. Der theoretische Teil schliesst mit der ersten Beantwortung der Fragestellung basierend auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse ab.

Kapitel 4 umfasst den empirischen Teil der Arbeit. Es widmet sich zuerst dem Forschungsdesign und den Methoden des Forschungsverfahrens als Grundlage für die empirische Untersuchung. Danach werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse von elf semistrukturierten Experteninterviews präsentiert und diskutiert, um schliesslich die Forschungsfrage aus empirischer Sicht zu beantworten (first-order findings).

Kapitel 5 reflektiert diese in einem zweiten Analyseschritt auf einer abstrakteren Ebene (second-order findings). Schliesslich werden auf dem Hintergrund der Theorie sowie unter Berücksichtigung der Analysen und Erkenntnisse aus den empirisch erhobenen Daten verdichtete Schlussfolgerungen zu Erfolgskriterien eines zeitgemässen Stakeholder-Managements für das Fallbeispiel der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung gezogen und damit die Forschungsfrage beantwortet.

## **2 Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung**

Beim Fallbeispiel der vorliegenden Masterarbeit handelt es sich um die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) in der Schweiz. Diese unterstützt mit vielfältigen Dienstleistungen und Angeboten den Berufs- und Studienwahlprozess von Jugendlichen und jungen Erwachsenen und ist gleichzeitig eine Anlaufstelle für Erwachsene bei allen Fragen der aktiven Gestaltung der beruflichen Laufbahn (Berufsbildung 2030, 2021a). Das Eidgenössische Berufsbildungsgesetz (BBG) und die Berufsbildungsverordnung (BBV) bilden den gesetzlichen Rahmen für die BSLB. Die Umsetzung ist als Verbundaufgabe Teil und Besonderheit des Schweizerischen Bildungssystems. Um das Fallbeispiel der BSLB näher zu beleuchten, zeigt dieses Kapitel, ausgehend von einem kurzen Abriss der historischen Entwicklung des Berufsfeldes und des Berufsverbandes, die rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen, die Einbettung in das schweizerische Bildungssystem, die aktuellen Schwerpunkte auf nationaler Ebene sowie die kantonalen Herausforderungen auf und stellt schliesslich in Form einer Übersicht die Stakeholder-Landschaft der BSLB vor.

### **2.1 Historische Entwicklung**

Die Geschichte der BSLB geht einher mit den politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen in der Schweiz und kann, basierend auf der Literaturanalyse, in vier Hauptphasen gegliedert werden:

- 1) Von der Fürsorgetätigkeit zur Berufsberatung
- 2) Erster Professionalisierungsschub
- 3) Kantonalisierung
- 4) Multilevel Governance.

Die erste Phase hat ihren Ursprung in den einstigen Lehrlingspatronaten. Diese wurden im Ausgang des 19. Jahrhunderts auf Initiative von regionalen gemeinnützigen Gesellschaften und Gewerbevereinen aufgrund von Missständen in der Berufslehre und der Verschlechterung der

Handwerkerausbildung infolge des Zerfalls der Zunftordnung gegründet. Im Zentrum standen Fürsorge-, Vermittlungs- und Informationstätigkeiten, die von Pfarrern, Lehrpersonen und Gewerbetreibenden ausgeführt wurden. Nach der Jahrhundertwende verloren die Patronate aufgrund des Ausbaus der kantonalen Lehrlingsgesetzgebung sowie der staatlichen Übernahme von Fürsorgeaufgaben, der Lehraufsicht und des Lehrlingsschutzes sukzessive an Bedeutung. Viele der Lehrlingspatronate wurden mit dem neuen Namen „Berufsberatung“ weitergeführt. Nach dem ersten Weltkrieg erlangten die Beratungsstellen auf gemeinnütziger, konfessioneller und privatwirtschaftlicher Basis Verbreitung, bevor sie schliesslich in kantonale, kommunale oder gemischtwirtschaftliche Trägerschaften transformiert wurden. (Geissbühler & Näf, 2012, S. 5; Heiniger, 2003, S. 9-18)

Die zweite Phase war geprägt von einem ersten Professionalisierungsschub und setzte nach dem zweiten Weltkrieg ein. Ende der 1940er Jahre wurden die Mindestanforderungen, Besoldungsansätze und die Aufgaben gewählter Berufsberatender mittels einer Vereinbarung zwischen dem Schweizerischen Verband für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge (SVBL), dem Bundesamt für Industrie Gewerbe und Arbeit (BIGA) sowie kantonalen Behörden erstmals verbindlich geregelt (Geissbühler & Näf, 2012, S. 6; Heiniger, 2003, S. 54). Infolge des revidierten BBG von 1965 wurden schliesslich auch Ausbildungen mit anerkannten Abschlüssen eingeführt. Mit der Inkraftsetzung des Invalidenversicherungsgesetzes (IVG) begann sich ebenfalls in den 1960er Jahren die Behinderten-Beratung zu spezialisieren und führte von nun an professionalisierte Berufsberatungen im Behindertenbereich in interkantonalen IV-Regionalstellen durch (Geissbühler & Näf, 2012, S. 6).

In den 1980er Jahren setzte mit dem finanziellen Rückzug des Bundes die dritte Phase - die Kantonalisierung - ein (Geissbühler & Näf, 2012, S. 5-7; Heiniger, 2003, S. 116). Die BSLB behielt zwar ihre gesetzliche Verankerung im BBG und der Bund leistete für gesamtschweizerische Aufgaben an den Schweizerischen Verband für Berufsberatung (SVB) weiterhin finanzielle Beiträge, der Vollzug sollte jedoch noch stärker kantonal gesteuert werden (Heiniger, 2003, S. 114-116). Der SVB war ursprünglich 1902 als Verband der Schweizer Lehrlingspatronate gegründet und 1916 in den Schweizerischen Verband für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge (SVBL) übergeführt worden, um sich schliesslich 1966 als Schweizerischer Verband für Berufsberatung zu konstituieren. Im Zuge dessen wurde die Lehrlingsfürsorge aus der Verbandsarbeit gestrichen und die Aus- und Fortbildung, die Fachdokumentation sowie die Grundlagen- und Öffentlichkeitsarbeit in den Mittelpunkt der Verbandsaufgaben gestellt (Geissbühler & Näf, 2012, S. 7). Mit der Inkraftsetzung des aktuellen BBG vom 1. Januar 2004 wurden die Verbandssubventionen des Bundes ganz eingestellt und der Verband 2008 aufgelöst, nachdem im Januar 2007 durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) das Schweizerische Dienstleistungszentrum Berufsbildung, Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (SDBB) gegründet worden war (Geissbühler & Näf, 2012, S. 5-6).

In der vierten und aktuellen Phase werden die BSLB als Verbundaufgabe von Bund-Kantonen-Organisationen der Arbeitswelt gesteuert. Diese Struktur kann als ‚Multilevel Governance‘ bezeichnet werden (Benz, 2007, S. 297-298). Nach Benz liegt dann eine Mehrebenenstruktur vor, wenn „Befugnisse und Mittel zur Verwirklichung verbindlicher Entscheidungen auf territorial abgegrenzte, zentrale und dezentrale Organisationen aufgeteilt sind“ (Benz, 2007, S. 298). Der

Begriff ‚Multilevel Governance‘ umfasst jedoch nicht nur Strukturmerkmale, sondern auch politische Prozesse und Koordinationsmechanismen zwischen den Staatsebenen und bezieht sich auf den Sachverhalt der Politikverflechtung und der Bewältigung von Interdependenzen (Benz, 2007, S. 298). Dies ist bei der Verbundaufgabe der BSLB der Fall.

Wie bei der Berufsbildung nimmt auch bei den BSLB das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) die strategische Steuerung wahr. Instrumente dafür sind u.a. die gesetzliche Verankerung im BBG und die Aufnahme der BSLB in das strategische Leitbild Berufsbildung 2030. Die Kantone werden auf nationaler Ebene durch die EDK vertreten und ihr fachlicher Austausch durch zwei Organe der EDK unterstützt: durch die Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung (KBSB) sowie das am 1. Januar 2007 konstituierte SDBB.

Die KBSB ist als interkantonale Fachkonferenz Teil der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK). Sie dient den Leiterinnen und Leitern der kantonalen BSLB zum Informations- und Erfahrungsaustausch und berät die Organe der EDK. Sie publiziert einen jährlichen Bericht über Kennzahlen und Leistungen der kantonalen BSLB (KBSB, 2021).

Das SDBB leistet als Fachagentur zusammen mit den Verbundpartnern im Auftrag der Kantone Vollzugs- und Entwicklungsaufgaben in den Bereichen der Berufsbildung sowie der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Zudem gewährleistet es in diesen zwei Bereichen die interkantonale Zusammenarbeit, entwickelt Synergien zwischen den Bereichen und erbringt Dienstleistungen im Auftrag Dritter, die den sprachregionalen Bedürfnissen angepasst werden. Damit schafft es einen materiellen und qualitativen Nutzen für die Kantone. (SDBB, 2021).

Des Weiteren sind die Organisationen der Arbeitswelt für die BSLB wichtige Partner im Bereich Wirtschaft und Gewerbe. Der Politikvollzug wird schliesslich auf kantonaler Ebene geregelt.

Die oben beschriebenen Strukturen verdeutlichen, dass sich die BSLB heute im Rahmen einer ‚Multilevel Governance‘ nach Benz bewegen, deren komplexe Politikverflechtung durch geteilte Regelungs-, Vollzugs- und Finanzkompetenzen beeinflusst ist (Benz, 2020, Folie 9). Auf diese Politikverflechtung wird aufgrund der thematischen Eingrenzung der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen. Der Hinweis darauf ist jedoch im Kontext der historischen Entwicklung sowie für das Verständnis der komplexen Multilevel-Politik- und Vollzugslandschaft der heutigen BSLB von Bedeutung.

## 2.2 Rechtliche Grundlagen

Die Entwicklung der BSLB ist seit Mitte der 1960er-Jahre eng mit den Bestimmungen im BBG und in der BBV verbunden und normativ von dieser geprägt (Geissbühler & Näf, 2012, S. 6 und S. 14). Das Gesetz durchlief verschiedene Revisionen, bis schliesslich am 1. Januar 2004 das aktuelle BBG vom 13. Dezember 2002 in Kraft trat. In dieser Fassung ist zum ersten Mal von ‚Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung‘ die Rede (vgl. Art. 2 Abs. 1 lit f.). In Kapitel 7 des BBG (Art. 49-51 BBG) werden deren Grundsätze geregelt. Für den Vollzug der Aufgaben der BSLB sind die Kantone zuständig (Art. 51 BBG). Gemäss Art. 53 Abs. 1 lit. a Ziffer 10

BBG leistet der Bund Pauschalbeiträge für die Qualifizierung der Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterinnen und -berater.

Die Bestimmungen des BBG werden in der BBV in Kapitel 7 (Art. 55-58 BBV) konkretisiert. Gemäss Art. 55 BBV sind die Kantone verpflichtet, zusammen mit Partnern Informations- und Beratungsangebote zur Vorbereitung, Wahl und Gestaltung der beruflichen Laufbahn bereitzustellen. Ein wesentlicher Teil der Bestimmungen in der BBV (Art. 56-58 BBV) beinhaltet die Mindestanforderungen, Bildungsinhalte und Qualifikationsverfahren der Bildungsgänge für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden. Gemäss Art. 56 BBV werden die Fachbildungen für die BSLB an einer Hochschule oder an einer vom SBFI anerkannten Institution angeboten.

### 2.3 Einbettung in das Bildungssystem der Schweiz

Das schweizerische Bildungssystem zeichnet sich durch eine hohe Durchlässigkeit, vielerlei Schnittstellen und Übergänge aus, wie nachfolgende Grafik verdeutlicht.

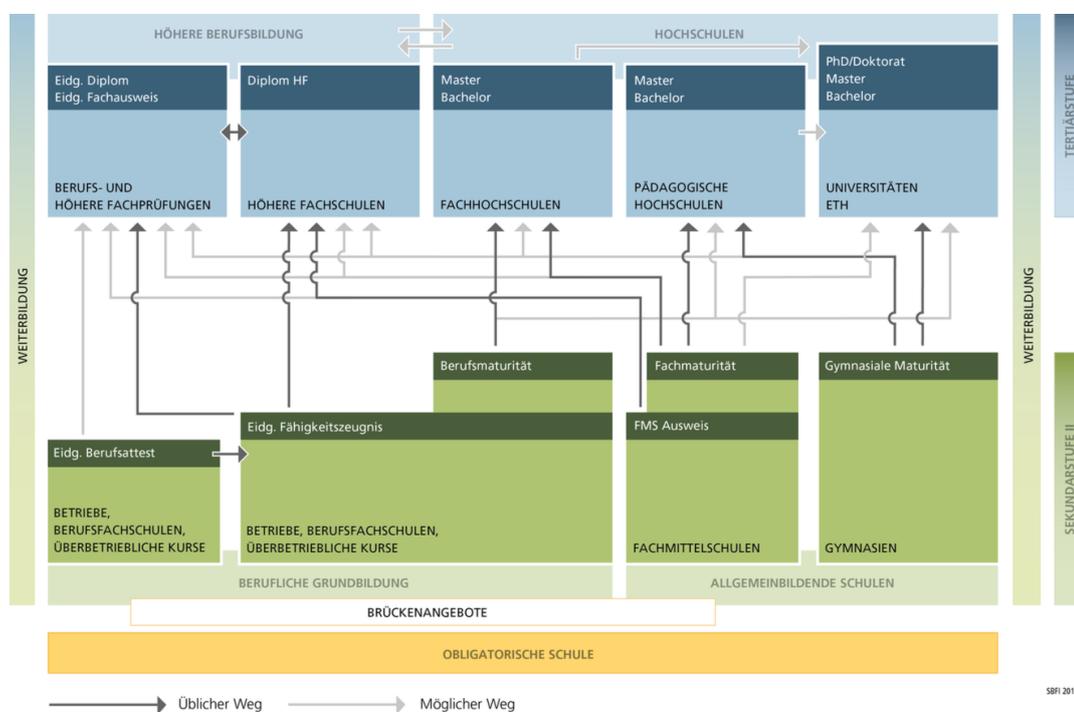


Abbildung 1: Bildungssystem Schweiz. Quelle: <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/bildungsraum-schweiz/bildungssystem-schweiz.html>, 24. Juli 2021.

Die BSLB nehmen in diesem mehrstufigen Bildungssystem eine wichtige Scharnierfunktion wahr. Ein bedeutender Teil ihrer Dienstleistungsangebote konzentriert sich auf die Übergänge zwischen obligatorischer Schule, Brückenangeboten und beruflicher Grundbildung, bzw. gymnasialer Bildung. Die Beratungs- und Informationsfunktion hört jedoch nicht bei diesen Stufen auf. Auch die Übergänge zur höheren Berufsbildung und zur tertiären Bildung sowie das lebenslange Lernen gehören zu den Geschäftsfeldern der BSLB.

Diese strukturelle Einbettung der BSLB in das schweizerische Bildungssystem widerspiegelt sich auch in ihrer strategischen Einbettung. So sind sie bspw. im Leitbild Berufsbildung 2030 (SBFI, 2018) sowie in der Erklärung der EDK und des Eidgenössischen Departements für Wirt-

schaft, Bildung und Forschung (WBF) als wichtiger Bereich integriert (EDK, 2019). Diese Einbettung der BSLB in das schweizerische Bildungssystem wird im Folgenden anhand des Leitbildes Berufsbildung 2030 illustriert, weil dieses eine umfassende strategische Bedeutung hat. Das Leitbild Berufsbildung 2030 wurde vom SBFI zusammen mit den Verbundpartnern (Bund, Kantone, Organisationen der Arbeitswelt OaA) Ende Januar 2018 verabschiedet (SBFI, 2018). Es zielt auf eine zukunftsweisende Weiterentwicklung des Erfolgsmodells der schweizerischen Berufsbildung mit ihrer Dualität, der Verbundpartnerschaft und der Nähe zum Arbeitsmarkt. Es soll Antworten geben auf die Megatrends der Globalisierung, Digitalisierung, der zunehmenden beruflichen Mobilität sowie auf die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Berufsbildung (SBFI, 2018). Eine der fünf Stossrichtungen des Leitbildes widmet sich explizit der „Stärkung der Information und Beratung über die gesamte Bildungs- und Berufslaufbahn“ (Berufsbildung 2030, 2021c). Für diese, die BSLB betreffende Stossrichtung, wurden folgende Leitziele festgelegt:

- Stärken des Berufswahlprozesses (Strukturierung, Harmonisierung, Regeln, Absprache mit den Schulen der Sekundarstufe I usw.).
- Positionieren der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung als Anlaufstelle in allen beruflichen Veränderungssituationen von Erwachsenen.
- Konzept zu Aus- und Weiterbildung der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden inkl. Schärfen des Rollenprofils.
- Förderung von Best-Practice in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung.
- Förderung von geschlechtsuntypischen Berufswahlentscheiden.
- Entwickeln von Instrumenten zum frühen Einbezug der Eltern in den Berufswahlprozess.

Im Rahmen dieser strategischen Stossrichtung erhielten auf nationaler Ebene drei umfassende Projekte einen wichtigen Stellenwert: Erstens „viamia: die kostenlose Standortbestimmung für Erwachsene ab 40 Jahren“; zweitens „anforderungsprofile.ch: schulische Instrumente für die Berufswahl und -vorbereitung“ und drittens „die Entwicklung einer nationalen Strategie für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung“ (Berufsbildung 2030, 2021b). Vor dem Hintergrund der kantonalen Vollzugsverantwortung der BSLB ist die Entwicklung einer gemeinsamen nationalen Strategie bemerkenswert. Ziel der nationalen Strategie ist „eine möglichst einheitliche Versorgung der Bevölkerung in den Kantonen mit grundlegenden Dienstleistungen der BSLB sicherzustellen und wo nötig eine über die Kantonsgrenzen koordinierte Weiterentwicklung der Dienstleistungen zu ermöglichen“ (Berufsbildung 2030, 2021a).

## 2.4 Der Vollzug auf kantonaler Ebene

Die BSLB bestehen heute in allen 26 Kantonen der Schweiz in unterschiedlicher Ausprägung und mit unterschiedlicher departementaler Zuordnung. Seit der Jahrtausendwende hat sich im Zuge der Entwicklungen in der Bildungs- und Berufslandschaft auch die Ausrichtung der kantonalen BSLB gewandelt. Ihre aktuellen Aufgaben können wie folgt zusammengefasst werden (Berufsbildung 2030, 2021a):

Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung ist ein zentrales Element für ein erfolgreiches Bildungssystem und einen flexiblen Arbeitsmarkt. Sie spielt eine wichtige Rolle im Studien- und Berufswahlprozess von Jugendlichen und berät Erwachsene im Verlauf der

gesamten beruflichen Laufbahn in allen Fragen der individuellen Laufbahngestaltung, in beruflichen Veränderungssituationen oder auf ihrem Weg zu einer Erstausbildung. Weiter ist sie eine Anlaufstelle für Schulen, Ausbildungsbetriebe und Unternehmen. Sie trägt mit ihren Dienstleistungen und Angeboten zur guten Passung zwischen den Bedürfnissen der Individuen, den Angeboten des Bildungssystems und den Bedürfnissen der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes bei.

Wie Schmidlin et al. (2019, S. IX-XII) in ihrer Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen BSLB aufzeigen, verstehen sich diese selbst als gut vernetzter Service Public mit vielfältigen Angeboten für alle Bevölkerungsgruppen ihres jeweiligen Kantons.

Adressaten dieser Angebote sind einerseits die ratsuchenden Personen selbst, aber auch Unternehmen und Arbeitgebende, Angehörige sowie die Gesamtgesellschaft. Am stärksten ausgebaut ist laut Schmidlin et al. (2019, S. IX-X) die Zusammenarbeit mit der Volksschule, etwas weniger mit den Berufsfachschulen und den Lehrbetrieben. Entwicklungspotential besteht bei den Erwachsenen im Sinne einer lebenslangen aktiven Laufbahngestaltung sowie bei der Zusammenarbeit mit den Unternehmen. Zudem sind die Informationszentren erst ansatzweise als Begegnungs- und Veranstaltungsorte verschiedener fachlicher Anlaufstellen im Sinne eines „Single point of contact“ konzipiert (Schmidlin et al., 2019, S. IX). Bei der Wohnbevölkerung sind die kantonalen BSLB vor allem im Bereich der Berufs- und Studienwahl gut bekannt und genutzt. Weniger bekannt und genutzt ist das Angebot der Laufbahnberatungen. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Unternehmen: auch hier ergab die Studie von Schmidlin et al. (2019, XI-XII) einen aktiven Kontakt zwischen Unternehmen und BSLB in Bezug auf Themen der Berufswahl, hingegen deutlich seltener in Bezug auf Themen der Laufbahnberatung und Weiterbildung für Erwachsene.

## **2.5 Zukünftige Herausforderungen für die BSLB**

Aus der Literatur- und Dokumentenanalyse lassen sich verschiedene miteinander verbundene Haupthandlungsfelder für eine zukunftsweisende BSLB zusammenfassen: Erstens die digitale Transformation der Arbeitswelt und die entsprechende Erweiterung der Angebote; zweitens die zunehmende Bedeutung einer lebenslangen Laufbahngestaltungskompetenz für die Zielgruppen aller Altersstufen und ein entsprechend erweitertes Rollenverständnis der Beratungspersonen; drittens Massnahmen zur strategischen Weiterentwicklung der BSLB, bei denen der Einbezug und die Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholdern eine zentrale Rolle spielen.

Die Digitalisierung ist für die BSLB aus zweierlei Hinsicht bedeutsam und folgenreich: Erstens sind sie gefordert, ihre Angebote und ihre professionelle Rolle weiterzuentwickeln; zweitens ergeben sich daraus eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten zur Interaktion mit den Anspruchsgruppen und zur Erreichung der heterogenen Zielgruppen, bspw. mit niederschweligen oder mehrsprachigen Angeboten. Zur Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags ist es für die BSLB deshalb von hoher Relevanz, die Entwicklungen in den Bereichen Informationsbeschaffung und -vermittlung in ihre strategischen Planungen einzubeziehen. (Schade et al., 2019, S. 7-8).

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt sowie der damit verbundenen Bedeutung einer lebenslangen, flexiblen Laufbahngestaltungskompetenz nennt Hirschi als weitere zentrale Merkmale einer modernen BSLB „eine veränderte Rolle im Umgang

mit Berufs-, Bildungs- und Arbeitsmarkt-Informationen, einen Fokus auf die Förderung von nachhaltiger Arbeitsmarktfähigkeit, eine Unterstützung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sowie einen Fokus auf das individuelle, subjektive Erleben in der Laufbahngestaltung“ (Hirschi, 2018, S. 16). Dafür ist weniger eine Grundhaltung der Beratung und Information als vielmehr eine Haltung zur Befähigung und Unterstützung der vielfältigen Zielgruppen relevant. Schmidlin et al. haben in ihrer Studie zu den kantonalen BSLB schliesslich folgende umfassende Entwicklungsfelder synthetisiert (2019, S. IX-XII):

- Einbezug von Kundenbedürfnissen bei der strategischen Weiterentwicklung
- Klärung des Selbstverständnisses der BSLB
- Definition von strategischen Handlungsfeldern und Wertschöpfungsprozessen
- Stärkung der nationalen Struktur
- Anpassung der Gesetzgebung und zusätzliche Finanzierung
- Überprüfung der Kostenpflicht von Leistungen und entsprechende interkantonale Harmonisierung

Für diese sechs Entwicklungsfelder formulieren Schmidlin et al. (2019) elf Empfehlungen, von denen sich drei explizit auf den Umgang und die Zusammenarbeit mit Stakeholdern beziehen.

<b>Empfehlung 1</b>	„In der strategischen Weiterentwicklung des BSLB sollte bei der Definition des Angebotsportfolios der Bedarf/die Bedürfnisse der <b>relevanten Anspruchsgruppen</b> vermehrt einfließen“ (Schmidlin et al., 2019, S. XII).
<b>Empfehlung 3</b>	„Die kantonalen BSLB sollten gemeinsam klären, wie sie künftig auftreten und sich positionieren wollen (Stichwort „Dachmarke“), damit die BSLB für die <b>verschiedenen Anspruchsgruppen</b> besser fassbar wird“ (Schmidlin et al., 2019, S. XIII).
<b>Empfehlung 4</b>	„Es sollte auf nationaler Ebene geklärt werden, welche Angebote/Leistungen die BSLB künftig für welche Zielgruppen als Grundangebote in allen Kantonen bereitstellt und wie sie dabei mit anderen, <b>zentralen Akteuren</b> zusammenarbeitet (...)“ (Schmidlin et al., 2019, S. XIII).

Tabelle 1: Empfehlungen zur Zusammenarbeit mit Stakeholdern (Schmidlin et al., 2019, S. XII-XIII)

Die beschriebenen Herausforderungen und insbesondere die Ergebnisse der Studie von Schmidlin et al. (2019) machen deutlich, dass die Bedeutung eines gezielten Stakeholder-Managements für die BSLB zukünftig noch zunehmen wird.

## 2.6 Die Stakeholder-Landschaft der BSLB – eine Übersicht

Wie bei den vorangegangenen Ausführungen deutlich wurde, decken die BSLB ein breites Aufgabenspektrum ab, das für unterschiedlichste Zielgruppen relevant ist. Demzufolge ist auch ihre Stakeholder-Landschaft sehr komplex und umfasst verschiedenste Teilgruppen mit teilweise unterschiedlichen Erwartungen und Interessen. Diese Teilgruppen können wiederum zueinander in einem komplexen Beziehungsnetz stehen, was für die Gestaltung des Stakeholder-Managements eine wesentliche Herausforderung darstellen kann. Die folgende Übersicht zeigt einen generellen Gesamtblick. Sie erhebt nicht den Anspruch einer differenzierten Darstellung

der komplexen Stakeholder-Landschaft, die letztlich nur kontext- und situationsgebunden sowie auf eine konkrete BSLB bezogen aufgezeigt werden kann.

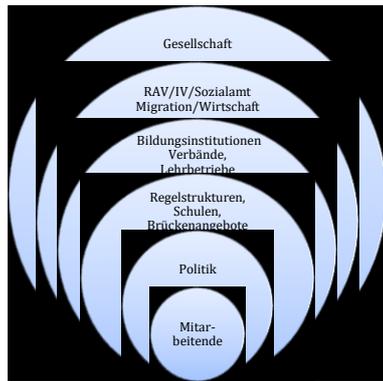


Abb. 2: Allg. Stakeholderübersicht BSLB (eig. Darstellung)<sup>2</sup>

### 3 Theoretischer Teil

Öffentliche Organisationen handeln in einem gesellschaftlichen Umfeld, in dem sie Teil „eines komplexen Public Value-Geschehens“ sind (Meynhardt & Frantz, 2019, S. 445) und in Beziehung zu verschiedenen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen stehen. Wie in Kapitel 2 aufgezeigt, sehen sich die BSLB durch steigende berufliche Mobilität, demografischen Wandel und digitale Transformation zum einen mit immer heterogeneren Zielgruppen und zum anderen mit veränderten Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen konfrontiert. Als öffentliche Organisationen sind sie herausgefordert, ein gleichartiges, erwartungsstabiles Nutzenversprechen für die Nutzer/-innen ihrer Dienstleistungen zu gewährleisten und einzulösen (Jacobs, 2020b, Folie 10). Denn „Public Value ist der Wertbeitrag, den eine Organisation in ihrem Kerngeschäft für die Gesellschaft erbringt“ (Meynhardt & Oetker, 2020, Folie 37).

Vor diesem Hintergrund zeigte sich bei der Bearbeitung der Fragestellung, dass die Analyse zum Stakeholder-Management einer Einbettung in den Public Value Ansatz bedarf. Für ein besseres Verständnis der Grundlagen für das Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen wird deshalb im theoretischen Teil dieser Arbeit zuerst eine begriffliche Einbettung des Public Value Ansatzes vorgenommen, um danach die Verbindung zwischen dem Public Value Ansatz und dem Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen aufzuzeigen. Anschließend werden der Begriff des Stakeholder-Managements vertieft beleuchtet und die Elemente des Stakeholder-Managements als mehrstufiger Prozess erläutert. Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche fließen schliesslich in das darauffolgende Kapitel 3.4 ein, das die Forschungsfrage basierend auf der Literaturanalyse ein erstes Mal beantwortet.

#### 3.1 Der Public Value Ansatz

„*Public value is what the public values*“. (Meynhardt, 2011, S. 519).

Der Begriff ‚Public Value‘ geht ursprünglich auf Mark Moore (1995) zurück. Moore stellte in seinem Buch „*Creating Public Value: Strategic Management in Government*“ eine normative

<sup>2</sup> Eine detaillierte Stakeholder-Landschaft des BIZ-Luzern befindet sich im Anhang 5.

Theorie für das strategische Management im öffentlichen Sektor vor, die zu einer Steigerung des öffentlichen Wertes beitragen sollte (Meynhardt et al., 2017, S. 137). Dafür entwickelte er das sogenannte strategische Dreieck mit drei Hauptkomponenten des strategischen Managements im Public Sector: Erstens die Produktion von öffentlichem Wert; zweitens die Bedeutung und der Einbezug des Umfeldes bestehend aus Einzelpersonen und Gruppen sowie drittens die Berücksichtigung der operativen Kapazitäten und Ressourcen der Organisation (Jacobs, 2020a, Folien 9-12; Meynhardt et al., 2017, S. 139). Die vorliegende Arbeit beleuchtet mit dem Thema des Stakeholder-Managements einen Bereich des zweiten Eckpfeilers dieses strategischen Dreiecks, der nach Moore (2017) in Verbindung mit Fragestellungen zur Produktion von öffentlichem Wert – Public Value - steht.

Mit dem Konzept des Public Value entwickelte sich im Ausgang des 20. Jahrhunderts ein Ansatz, der die Wertschöpfung des öffentlichen Sektors von seinem gesellschaftlichen Nutzen her definiert (Gomez & Meynhardt, 2014, S. 20-21). Seit nunmehr zwei Jahrzehnten wird der Public Value Ansatz als Leitfaden für die Strategie und das Handeln von Führungskräften im öffentlichen Sektor verwendet. Er basiert auf der Grundannahme, dass Public Leader öffentliche Ziele verfolgen sollten, die wertvoll, legitim und machbar sind (Moore, 2017, S. 1). Was als „wertvoll“ angesehen wird, bestimmt die Öffentlichkeit des jeweiligen politischen und sozialen Umfeldes. Nicht das Profitmotiv oder abstrakte Konzepte und Kennzahlen schaffen dabei den zentralen Wert, Massstab bildet vielmehr die Reflexion eines mehrdimensionalen Wertschöpfungsverständnisses, das die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse ins Zentrum stellt. „Der Public Value-Begriff konfrontiert uns mit der drängenden Frage, wie Organisationen das beeinflussen, was wir Gesellschaft nennen und was eine Gemeinschaft zusammenhält“ (Meynhardt, 2013, S. 7).

Der Public Value Ansatz von Moore fand sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis Verbreitung. Als Kernelement bezeichnen Meynhardt et al. (2017, S. 136) die Hervorhebung und die Steuerung des gesellschaftlichen Wertbeitrags der öffentlichen Verwaltung. Die Kluft zwischen politisch definierten Zielen und administrativen Mitteln soll überwunden und die Gemeinwohlorientierung des öffentlichen Sektors wieder ins Zentrum gestellt werden (Meynhardt et al., 2017, S. 136). Ökonomische Aspekte werden dabei nicht abgelöst, sondern erweitert durch nicht-ökonomische Werte der Gesellschaft. „Es geht darum, der öffentlichen Verwaltung das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit (wieder) zu ermöglichen, welches sich aus der gesellschaftlichen Rolle und Funktion des öffentlichen Sektors ergibt“ (Meynhardt, 2011, S. 518). Ein solcher Blick auf das Verwaltungshandeln impliziert eine gemeinwohlorientierte Wertschöpfung, die mehr als einfach Bürgerorientierung, Kundenzufriedenheit oder Kosteneffizienz umfasst (Meynhardt, 2011, S. 517). Erfolgreiches Verwaltungshandeln impliziert eine Wertsteigerung für die Gesellschaft, die „- wie jeder Kundennutzen auch – im Auge des Betrachters“ entsteht (Meynhardt, 2011, S. 519). „Was für die Gesellschaft (oder die Öffentlichkeit) wertvoll ist, kann daher nur aus ihrer Sicht bestimmt werden“ (Meynhardt & Frantz, 2019, S. 444).

In diesem Zusammenhang wirft Meynhardt die Frage auf, was eine Organisation wertvoll für die Gesellschaft macht und beantwortet sie mit einem Wertschöpfungsverständnis, das basierend auf gesetzlichen Vorgaben den Beitrag einer öffentlichen Organisation am Gemeinwohl

und am gesellschaftlichen Zusammenleben beinhaltet (Meynhardt, 2011, S. 519; Meynhardt, 2013, S. 4). „Public Value wird erst dann geschaffen oder zerstört, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftserleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt“ (Meynhardt, 2008, S. 462).

Der gesetzliche Auftrag erfüllt eine normative Funktion zur Fortentwicklung des Gemeinwesens und zur Stabilisierung der gesellschaftlichen Kohäsion (Meynhardt, 2011, S. 517). Bei der Ausschöpfung des gesetzlichen Ermessensspielraums werden geltende Werte immer wieder neu ausgehandelt (Meynhardt, 2011, S. 519-522). Einfluss dabei haben die Selbstentwicklung des Einzelnen im Kontext seines sozialen Umfeldes sowie die Erfahrung von Gemeinschaft und Gesellschaft, die „wir als Kunden oder Mitarbeiter machen und der wir als Bürger gar nicht ausweichen können“ (Meynhardt, 2013, S. 5). Der Public Value Ansatz bietet somit die Möglichkeit, den „gesetzlichen Auftrag stärker mit einer unternehmerischen Orientierung – konkret: einem Gemeinwohlunternehmertum“ (Meynhardt, 2011, S. 518) zu verknüpfen. Public Value ist demzufolge „eine Leistung einer Organisation, welche für den einzelnen Mitarbeiter, Kunden oder Stakeholder eine Ressource darstellt, also etwas, woraus er Sinn, Orientierung und im besten Fall Identität und Energie ableiten kann“ (Meynhardt, 2013, S. 5).

### 3.2 Die Verbindung von Public Value und Stakeholder-Management

*„Public Value Management heisst folglich, im Dialog und über Formen der öffentlichen Willensbildung (neue) Impulse für die Entwicklung von akzeptierten Gemeinwohlwerten zu setzen“* (Meynhardt, 2011, S. 518).

Wie unter Kapitel 3.1 ausgeführt, entsteht der öffentliche Wert in den Augen der Betrachtenden und kann sich infolgedessen nicht allein aus Kennzahlen ergeben, sondern vielmehr durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld (Meynhardt, 2013, S. 4) sowie der vorhandenen Beziehungsqualität zu einer Organisation (Meynhardt & Frantz, 2019, S. 445). Werden über Produkte und Dienstleistungen einer Organisation eigene Werte wiedergefunden und eigene Positionierungen dazu angeregt, hat dies wesentlichen Einfluss auf die Gemeinwohlwahrnehmung (Meynhardt & Frantz, 2019, S. 445).

Im öffentlichen Sektor ist die Strategie in der Regel an eine Mission oder einen öffentlichen Zweck gebunden (Moore, 2017, S. 3). Solche Missionen können Orientierungshilfen darstellen, um eine wirksame politische Kontrolle der Aktivitäten und Leistungen im Rahmen einer längerfristigen Perspektive zu ermöglichen. Der kurz- und mittelfristige Erfolg öffentlichen Führungshandelns hängt jedoch entscheidend davon ab, wie effektiv eine politische Unterstützung für die Strategien geschaffen werden kann sowie Leitungspersonen und Mitarbeitende in die Umsetzung der angestrebten Strategie eingebunden werden können (Moore, 2017, S. 4). Dies erfordert, so Moore, einen zielgerichteten Umgang mit verschiedenen Akteuren des politischen Umfeldes, wie bspw. Gesetzgeber, Interessengruppen, Kooperationspartnern und Medien.

Wie Gemeinwohl entstehen kann, lässt sich nicht im Vorneherein festlegen (Meynhardt, 2011, S. 517), denn Public Value orientiert sich an den gesellschaftlichen Erwartungen, die sich je

nach politischem, rechtlichem und kulturellem Kontext unterschiedlich darstellen können (Meynhardt, 2013, S. 6). Diese gesellschaftlichen Erwartungen werden bei öffentlichen Organisationen zu einem grossen Teil durch ihre internen und externen Anspruchsgruppen repräsentiert. So impliziert der Public Value Ansatz laut Moore (2017) auch eine Beziehungsgestaltung im Umfeld einer Organisation. Public Value ist jedoch nichts Statisches, sondern entwickelt sich in Verbindung mit neuen Themen laufend weiter (Meynhardt, 2013, S. 517). Was Gemeinwohl bedeutet, unterliegt in einem „demokratisch organisierten Gemeinwesen der ständigen Veränderung und Anpassung“ (Meynhardt, 2011, S. 517). Eine ausgewogene Balance zwischen Innen- und Aussenorientierung stellt somit für eine erfolgreiche Entwicklung einer Organisation ein wichtiges Qualitätsmerkmal dar (Meynhardt, 2013, S. 7). Dadurch wird beim Public Value Ansatz die in vielen Managementkonzepten vorherrschende „Inside-out“-Perspektive durch eine „Outside-In“-Perspektive als erfolgsrelevantes Merkmal einer öffentlichen Organisation erweitert (Gomez & Meynhardt, 2014, S. 20-21).

Die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und die effiziente Zielerreichung öffentlicher Organisationen wird mit dem Public Value Ansatz ergänzt durch ein Paradigma, das davon ausgeht, dass „Erhalt und Weiterentwicklung des Gemeinwesens stärker im Dialog mit unterschiedlichsten Akteuren entwickelt, legitimiert und vermittelt werden muss“ (Meynhardt, 2011, S. 519). „Public Value als Beitrag einer Organisation zum Gemeinwohl entsteht in den Beziehungen zwischen Organisationen und Gesellschaft bzw. ihrer Mitglieder. Er basiert auf den Empfindungen und dem individuellen bzw. kollektiven Erleben dieser Beziehungen (...)“ (Meynhardt & Frantz, 2019, S. 445). Um als öffentliche Organisation in den zukünftigen dynamischen gesellschaftlichen Veränderungen weiterhin erfolgreich handeln zu können, hängt deshalb im Wesentlichen auch davon ab, „wie es gelingt, das Ohr an der Gesellschaft zu haben (...)“ (Meynhardt, 2013, S. 4). Daraus geht hervor, dass für öffentliche Organisationen eine Gemeinwohlorientierung Ausgangs- und Bezugspunkt im Umgang mit ihren vielfältigen Anspruchsgruppen darstellen kann.

### 3.3 Stakeholder-Management als mehrstufiger Prozess

*„Managing for stakeholders involves attention to more than simply maximizing shareholder wealth. Attention to the interests and well-being of those who can assist or hinder the achievement of the organization’s objectives is the central admonition of the theory”* (Phillips et al., 2003, S. 481).

Wie privatwirtschaftliche Unternehmen stehen auch Nonprofit-Organisationen und Organisationen der öffentlichen Verwaltung in vielfältiger Beziehung und Abhängigkeit zu ihrem Umfeld. Kenntnisse über die vielfältigen Erwartungen, Ansprüche und Einflussmöglichkeiten relevanter Stakeholder sind Voraussetzung, um diese auch bei Umweltveränderungen berücksichtigen und die Stakeholder-Beziehungen im Interesse der Organisationsziele gestalten zu können (Parmar et al., 2010, S. 406; Ritz & Thom, 2019, S. 131; Schedler & Siegel, 2005, S. 69).

Die folgenden Unterkapitel führen unter 3.3.1 zuerst den Begriff ‚Stakeholder‘ ein und betten unter 3.3.2 das Stakeholder-Management in die Umfeldanalyse ein. Anschliessend werden die

verschiedenen Elemente des Stakeholder-Managements erläutert: Unter 3.3.3 die Identifizierung der relevanten Stakeholder – um wen geht es?; unter 3.3.4 die Analyse der Ansprüche, Interessen und Einflussmöglichkeiten der relevanten Stakeholder – um was geht es?; unter 3.3.5 die Einbettung ins Management – wie kann der Umgang mit den relevanten Stakeholdern gesteuert und gestaltet werden?.

### 3.3.1 Begriff

*„(...) stakeholder theory is a theory of organizational strategy and ethics and NOT a theory of the whole political economy“* (Phillips et al., 2003, S. 489).

Der englische Terminus ‚Stakeholder‘ setzt sich aus „stake“ (Anteil, Forderung, Anspruch) und „holder“ (Inhaber eines Anspruchs, Besitzer/Anteilseigner) zusammen (Ejderyan et al., 2006, S. 75-76; Siller, 2017, S. 1020; Thommen et al., 2020, S. 14). Im Deutschen kann der Begriff sowohl „Anspruchsberechtigter oder Beteiligter“ als auch Betroffener einer organisationalen Handlung implizieren (Ejderyan et al., 2006, S. 80). Das Begriffsverständnis zu Stakeholder entwickelte sich in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen laufend weiter. Sein semantischer Kern von „stake“ und „holder“ blieb ihm aber in den unterschiedlichen Begriffsdefinitionen erhalten.

In der Betriebswirtschaft tauchte der Begriff ‚Stakeholder‘ erstmals 1963 in einem internationalen Memorandum des Stanford Research Institute auf (Parmar et al., 2010, S. 405). Der Begriff sollte den Fokus auf Aktionäre als einzige für das Management relevante Gruppe erweitern. Der Shareholder Value Ansatz, der hauptsächlich ökonomische Interessen und Erwartungen von Anteilshabern und Aktionären eines Unternehmens berücksichtigte, wurde durch ein holistisches Verständnis des Stakeholder-Ansatzes erweitert. Ziel war, das Unternehmen in seinem gesamten sozialen Kontext zu erfassen, um die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen breiter Anspruchsgruppen aufeinander abzustimmen (Ejderyan et al., 2006, S. 76; Lombriser & Abplanalp, 2018, S. 248). Dabei sollten auch Reaktionen von kritisch eingestellten Anspruchsgruppen frühzeitig erkannt und aufgefangen werden. Die Begriffsdefinition von Freeman (1984) prägte die damaligen Debatten (Ejderyan et al., 2006, S. 78; Parmar et al., 2010, S. 412). „(...) a Stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“ (Freeman, 1984, S. 46 zitiert in Ejderyan et al. 2006, S. 78).

In den 1980er und 1990er wurden von Freeman und weiteren Wissenschaftlern/-innen theoretische Grundlagen entwickelt, die Fragen zur Wertschaffung, Wertschöpfung und Ethik innerhalb des kapitalistischen Systems zu verbinden suchten, um in Abgrenzung zum Max Weber’schen Bürokratieverständnis auch im Kontext eines immer rascheren Wandels Sicherheit, Vorhersage und Steuerung zu ermöglichen (Parmar et al., 2010, S. 405). Nach dem Millenniumswechsel rückten zusätzliche Fragen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen in den Vordergrund und im Rahmen von Corporate Social Responsibility gewann der Einbezug der verschiedenen Stakeholder an Bedeutung (Ejderyan et al., 2006, S. 77-78). Für die globalisierte Welt des 21. Jahrhunderts erachten Parmar et al. (2010, S. 410) Stakeholder-Theorien gleich-

ermassen als Teil der Managementtheorie und der Ethik und verstehen wirtschaftliche Wertschöpfung in erster Linie als Wertschöpfung für die Interessengruppen (Parmar et al. 2010, S. 433).

Innerhalb der Politikwissenschaften wird der Begriff Stakeholder bspw. bei Politikfeldanalysen beigezogen, um die Strategien der öffentlichen Verwaltung und der im staatlichen Gefüge relevanten politischen Organisationen zu untersuchen und die Interessen von involvierten Kreisen in einem Politikbereich zu analysieren. Dabei werden als Stakeholder die verschiedenen Akteure eines Politikfeldes verstanden. Ihre unterschiedlichen Diskurse, ihre Interessen und Ansprüche bilden den Analysegegenstand. (Ejderyan et al., 2006, S. 78-79).

Als Akteure werden in der Politikanalyse Personengruppen bezeichnet, die aufgrund ihrer Ressourcen oder speziellen Aufgabenstellungen in der Lage sind, „auf einzelne oder mehrere Entscheidungsprozesse inhaltlich Einfluss zu nehmen“ (Bussmann et al., 1997, S. 63). In Abgrenzung zu rational-choice-Ansätzen wird dabei dem institutionellen Kontext und der Problemdefinition und -interpretation der verschiedenen Akteure eines Politikbereichs Rechnung getragen (Ejderyan et al., 2006, S. 78). Im Rahmen der partizipatorischen Politikfeldanalyse sollen zudem unter Einbezug von Betroffenen auf Konsens beruhende Policy-Konzepte erarbeitet werden (Ejderyan et al., 2006, S. 79 in Anlehnung an Nohlen, 1992, S. 9).

In den Sozialwissenschaften wird heute „die aktive Rolle von handelnden Akteuren bei der Entstehung, Veränderung und Reproduktion gesellschaftlicher Strukturen“ (Ejderyan et al., 2006, S. 79) hervorgehoben. „Stakeholder können somit als Akteure verstanden werden, deren Interessen von Entscheidungen, Projekten oder Politiken in irgendeiner Art und Weise betroffen sind oder betroffen sein können“ (Ejderyan et al., 2006, S. 80). Der Begriff Stakeholder wird in dieser Disziplin häufig ersetzt durch Akteure, Handlungsfähige, Handlungsfähigkeit („agency“) (Ejderyan et al., 2006, S. 79). Die ungleiche Verteilung von ‚agency‘ wird gemäss Ortner (2006, S. 130ff, 151f) interaktiv ausgehandelt, weil Individuen in multiple soziale Beziehungen eingebunden sind und ihr Zugang zu Macht je nach individuellen und kollektiven Ressourcen und ihren sozialen Beziehungsnetzen differieren. So sollen gemäss aktuellen soziologischen und politologischen Ansätzen denn auch „generell alle Akteure und ihr jeweiliger sozialer Kontext in die Analyse einbezogen werden, um die Umsetzung einer Politik oder eines Projekts angemessen verstehen zu können“ (Ejderyan et al., 2006, S. 81). Nicht geklärt ist dabei, wie die Interessen und Ansprüche von nicht direkt am kommunikativen Prozess Beteiligten (nachkommende Generationen, Natur, Tiere) adäquat einbezogen werden können.

Die breite Diskussion in Wissenschaft und Praxis über das Konzept und die Operationalisierung des Begriffs Stakeholder macht deutlich, dass dieser heute in weitgehend allen Politikbereichen in Strategieprozessen sowie in wirkungsorientierten Planungs- und Umsetzungsprozessen einen wichtigen Platz einnimmt. Ausgehend von Fragen des strategischen Managements hat sich der Ansatz des Stakeholder-Managements auch in vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltung etabliert (Breyer-Mayländer, 2019, S. 26; Siller, 2017). Für ein zweckmässiges Stakeholder-Management empfiehlt Krips (2017, S. 2) den Begriff möglichst breit auszulegen, damit auch Interessen von indirekt Beteiligten oder Gruppen in die Analysen einbezogen werden können. Dabei ist zu beachten, dass der Begriff Stakeholder eine analytische Kategorie darstellt, deren konkrete Definition normativ vom Verständnis des jeweiligen Kontextes geprägt ist (Ejderyan

et al., 2006, S. 89). Die Konzepte, Methoden und Instrumente zur Identifikation und Analyse von Stakeholdern wurden dabei stetig weiter differenziert und verfeinert (Ejderyan et al., 2006, S. 74).

Vor diesem Hintergrund kann in Bezug auf die Forschungsfrage festgehalten werden, dass für ein erfolgreiches Stakeholder-Management eine sorgfältige und reflektierte Verwendung des Begriffs ‚Stakeholder‘ abgestimmt auf das jeweilige Organisationsumfeld gefordert ist. In der vorliegenden Arbeit werden Aspekte aus dem sozialwissenschaftlichen, politikwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Begriffsverständnis miteinander verknüpft. Dies hängt mit dem behandelten Fallbeispiel zusammen.

### 3.3.2 Einbettung in die Umfeldanalyse

Gemäss Rüegg-Stürm werden Menschen oder Institutionen zu Anspruchsgruppen einer Organisation, „wenn sie unmittelbar oder indirekt von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind, sei dies über einen Nutzen, über Risiken oder über eine kurz- oder langfristige Förderung oder Beeinträchtigung von Lebensqualität und Entwicklungsmöglichkeiten“ (Rüegg-Stürm, 2003, S. 33). Bei der Identifikation solcher Anspruchsgruppen handelt es sich demnach nicht um eine reine Auflistung aller Anspruchsgruppen, sondern um einen ersten Analyseschritt. Ejderyan et al. zufolge versucht eine solche Analyse lebensweltliche oder ökonomische Relevanzsysteme zu erfassen, die für die Akteure und ihre Anliegen Orientierung bilden, was auch Hinweise zu möglichen Ziel- und Interessenkonflikten geben kann (Ejderyan et al., 2006, S. 81-82). Solche Relevanzsysteme können in Anlehnung an die Literatur auch als Umweltsphären interpretiert werden (u.a. Ritz & Thom, 2019, S. 39; Rüegg-Stürm, 2003, S. 25-27). Für die öffentliche Verwaltung lassen sich solche Umweltsphären zum Beispiel anhand der PESTEL-Analyse reflektieren, welche die technologische Umwelt, die politisch-rechtliche Umwelt, die wirtschaftliche Umwelt, die gesellschaftliche Umwelt sowie die ökologische Umwelt berücksichtigt (Jacob, 2020a, Folie 14-19; Johnson et al., 2018, S. 62-79; Ritz & Thom, 2019, S. 39).

Wie Ritz und Thom hervorheben, sind für den öffentlichen Sektor vor allem drei miteinander in Bezug stehende Umweltsphären massgebend; der politische Kontext, der externe Kontext mit den externen Anspruchsgruppen sowie der interne Kontext mit den internen Anspruchsgruppen (Ritz & Thom, 2019, S. 40-43). Die in diesen drei Umweltsphären wirkenden Einheiten und Akteure können je nach Kompetenzen zentralen Einfluss auf ein erfolgreiches Verwaltungshandeln nehmen. Dies gilt insbesondere für den politischen Kontext, weil dort die wichtigsten Einflussgrössen für das Verwaltungshandeln, wie politische Macht, Machtprozesse sowie Entscheidungskompetenzen über Ressourcen zusammenkommen (Ritz & Thom, 2019, S. 40). Föderalistische Strukturen und Prozesse zwischen verschiedenen Staatsebenen wirken einer Machtkonzentration entgegen.

Darüber hinaus ist gemäss Ritz und Thom auch der externe Kontext im Zusammenhang mit der Aufgabenerfüllung und den daran beteiligten Akteuren bedeutsam (Ritz & Thom, 2019, S. 41). Öffentliche Organisationen werden als pfadabhängige und offene Systeme von Umfeldentwicklungen beeinflusst, wobei ihr komplexes Organisationsumfeld charakterisiert ist durch „viele

wie auch verschiedenartige Anspruchsgruppen, die mit der Aufgabenerfüllung zusammenhängen“ (Ritz & Thom, 2019, S. 41). Ist ein genügend grosses Netz sozialer Beziehungen innerhalb der Bevölkerung und den am Politikvollzug beteiligten Akteuren vorhanden, kann die Aufgabenerfüllung und die Performance einer öffentlichen Organisation massgebend gestärkt, bei allfälligem Widerstand aber auch geschwächt werden (Ritz & Thom, 2019, S. 42). Innerhalb des internen Kontextes bestehen eine Vielzahl von Einflussvariablen auf das Verwaltungshandeln; dazu gehören die Mehrdeutigkeit und zuweilen auch Widersprüchlichkeit von Zielen, von Organisationsmerkmalen wie Zentralisierung und Hierarchisierung, der oftmals hohe Professionalisierungs- und Qualifizierungsgrad sowie eine ausgeprägte Identitätsentwicklung bei den Mitarbeitenden (Ritz & Thom, 2019, S. 42).

Aus dem Geschilderten geht hervor, dass die verschiedenen Faktoren der beschriebenen drei Umweltsphären in unterschiedlicher Weise miteinander verbunden sind. Deutlich wird, dass die Beobachtung der Entwicklungen im komplexen Organisationsumfeld mit seinen verschiedenartigen Anspruchsgruppen für öffentliche Organisationen eine wichtige Managementaufgabe darstellt (Ritz & Thom, 2019, S. 41). Auch wenn das Thema der Umfeldanalyse im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden kann, zeigen obige Erläuterungen, dass die Stakeholder-Identifikation und die im darauf folgenden Kapitel 3.3.4 dargestellte Stakeholder-Analyse im Rahmen des strategischen Managements in der Umfeldanalyse einzuordnen ist.

### 3.3.3 Stakeholder-Identifikation

Wie in der Einführung zu Kapitel 3.3 erwähnt besteht das Stakeholder-Management aus drei Elementen. Das erste davon ist die Stakeholder-Identifikation, die anhand verschiedener Teilschritte im Folgenden beschrieben wird: zuerst geht es um grundlegende Ansätze, die auf die Stakeholder-Identifikation einen Einfluss haben können; danach werden verschiedene Zugänge und mögliche Kategorisierungen für das Vorgehen der Stakeholder-Identifikation aufgezeigt. Anschliessend wird exemplarisch eine Vorgehensweise zur Gruppenbildung vorgestellt und schliesslich werden in Vorbereitung zur Stakeholder-Analyse (vgl. Kapitel 3.3.4) Aspekte der Stakeholder-Priorisierung aufgeworfen.

Bei der Identifikation von Stakeholdern können gemäss Ejderyan et al. (2006, S. 82) verschiedene Ansätze zur Anwendung kommen: Erstens eine selektive Identifikation in Abhängigkeit von festgelegten Zielen; zweitens eine offene Identifikation unter Berücksichtigung der Problem- und Lösungsperzeption verschiedener Anspruchsgruppen; drittens ein Ein- und Ausschlussverfahren verschiedener Interessen sowie viertens eine Gruppenbildung, die versucht verschiedene Interessen anhand von Kriterien zusammenzufassen. Ob einer oder mehrere Ansätze verfolgt werden, hängt von den politischen, fachbezogenen und administrativen Anforderungen der Organisation, bzw. des Vorhabens ab.

Der nächste Teilschritt, die eigentliche Stakeholder-Identifikation, kann basierend auf verschiedenen Zugängen erfolgen (Ejderyan et al., 2006, S. 85-87):

- über Expertenwissen: die konkreten Stakeholder werden von den zuständigen Stellen, Projektleitenden, Experten/-innen identifiziert,
- über die Problemdefinition: die konkreten Stakeholder werden als Betroffene oder Advokaten von vorgängig definierten Problemen oder Sachfragen identifiziert,

- über die Ziele eines Projekts oder Vorhabens: die konkreten Stakeholder werden anhand von festgelegten Zielen eines politischen oder administrativen Rahmens identifiziert,
- über die Definition des administrativen und physischen Raums: es werden nur die Stakeholder innerhalb eines konkreten Raums identifiziert,
- über die soziale Praxis: die konkreten Stakeholder werden gemäss ihrer sozialen Praxis, ihrer sozialen Netzwerke und sozialen Ressourcen, die sie zu Betroffenen oder Beteiligten eines Sachverhaltes machen, identifiziert.

Da in der Regel verschiedene Zugänge vorhanden, vorgegeben und/oder für die weitere Analyse nützlich sind, ist davon auszugehen, dass in der Praxis meist auf eine Kombination von Zugängen abgestellt wird.

Um die Vielzahl von Stakeholdern in eine bearbeitbare Übersicht zu ordnen, ist es sinnvoll Kategorisierungen vorzunehmen (Krips, 2017, S. 3). Die Literaturanalyse verdeutlicht, dass die Unterteilung in interne und externe Stakeholder eine zentrale Kategorisierung bei der Stakeholder-Identifikation darstellt (Johnson, 2018, S. 182-183; Krips, 2017, S. 3; Siller, 2017, S. 1022; Thommen et al., 2020, S. 14). Gerade die internen Stakeholder sind ein wichtiger Gradmesser für die Beurteilung des Public Value einer Organisation (Meynhardt, 2013, S. 7), so ist ihr Stellenwert innerhalb einer differenzierten und systematischen Stakeholder-Erfassung nicht zu unterschätzen.

Weiter können Stakeholder mit ähnlichen Positionen und Interessen zu Gruppen zusammengefasst werden (Thommen et al., 2020, S. 14). Solche Gruppenbildungen können relevant sein, da Stakeholder-Gruppen unterschiedlich machtvoll den Handlungsspielraum und den Erfolg einer Organisation beeinflussen können und umgekehrt von der Organisation beeinflusst werden können (Thommen et al., 2020, S. 14). In der Literatur finden sich dazu verschiedene Vorgehensweisen, wie bspw. eine Gruppierung anhand von generellen Prinzipien und Kriterien (Ejderyan et al., 2006, S. 83) oder nach wichtigen Ober- und Unterzielen von Stakeholdern (Siller, 2017, S. 1027 angelehnt an Eschenbach & Siller, 2011, S. 19) oder eine Gruppierung anhand ähnlicher Ansprüche (Thommen et al., 2020, S. 14).

Johnson et al. schlagen eine Bildung von Stakeholder-Gruppen anhand von fünf Kategorien vor, die im Folgenden exemplarisch erläutert werden. Die fünf Kategorien nach Johnson et al. umfassen die wirtschaftlichen, sozial/politischen, technologischen und internen Interessengruppen sowie die lokalen Kommunen (Johnson et al., 2018, S. 182-183). Diese werden in der nachfolgenden Tabelle mit ausgewählten Gruppen des Public Sectors durch die Autorin in blauer Farbe ergänzt (angelehnt an Ritz & Thom, 2019, S. 131; Schedler & Siegel, 2005, S. 69; Siller, 2017, S. 1022). Einzelne Personen können auch mehreren Gruppen angehören.

Kategorie	Mögliche Gruppen
Wirtschaftliche Interessengruppen	Zulieferer, Konkurrenten, Vertrieb, Banken und Eigentümer Finanzgebende, Dienstleister, Subunternehmer, Auftragnehmende, Gewerkschaften
Soziale/politische Interessengruppen	Politische Verantwortliche, Regierungsbehörden,

	Parteien, Gesetzgeber, Parlament, Verbundpartner (Bund/Kanton/Gemeinden), Kooperationspartner, betroffene/beteiligte oder partizipierende Personen, politische/gesellschaftliche formelle und informelle Gruppen, Vereine, Verbände und Institutionen, Medien
Technologische Interessengruppen	Wichtige Nutzer, Aufsichtsbehörden, Anbieter von Komplementärprodukten oder Dienstleistungen, IT-Dienstleister, Materialverwaltungen
Lokale Kommunen	Menschen rund um ein Unternehmen, Bevölkerung, lokale Politiker/-innen, kommunale Behörden, Nachbarschaft und Anwohner, Kunden/-innen, Aktivistengruppen
Interne Interessengruppen	spezialisierte Abteilungen, Zweigstellen, Mitarbeitende auf den verschiedenen Hierarchieebenen, Geschäftsleitung, politische Vorgesetzte und Linienvorgesetzte, Stäbe, Personalkommissionen, andere Dienstabteilungen oder Departemente u.ä.

Tabelle 2: Fünf Kategorien nach Johnson et al., 2018, S. 182-183, ergänzt für den Public Sector durch Autorin

Die verschiedenen Anspruchsgruppen sind nicht als in sich geschlossene Gruppen zu verstehen. Sie sind untereinander „auf vielfältige Weise interaktiv vernetzt“ (Thommen et al., 2020, S. 15). Unabhängig davon, welche Vorgehensweise für die Gruppierung der Stakeholder gewählt wird, sind die zusammengestellten Anspruchsgruppen je nach Bedarf in einem zweiten Analyseschritt noch mehr zu differenzieren und zu priorisieren (Krips, 2017, S. 13; Rüegg-Stürm, 2003, S. 29). Dabei können zum Beispiel die oben erwähnten Elemente angewandt werden (u.a. Ansprüche, Prinzipien, Ziele der Stakeholder.) Der Detaillierungsgrad hängt jeweils von den Anforderungen des Einzelfalls ab (Theuvsen, 2001, S. 3). Für die Priorisierung von Stakeholdern stellen sich zudem Fragen, ob eine direkte oder indirekte Vertragsbeziehung zu den Stakeholdern vorliegt (Krips, 2017, S. 3). Ebenso kann eine unterschiedliche Priorisierung von primären und sekundären Stakeholdern, das heisst von direkt und indirekt Betroffenen für ein weiteres Vorgehen relevant sein, da die Erwartungen und Interessen von betroffenen Stakeholdern bedeutsamen Einfluss auf Strategien, Projekte und Angebote haben können (Ejderyan et al., 2006 S. 91). Zur Darstellung der Ergebnisse der Stakeholder-Identifikation eignen sich je nach Relevanz der Stakeholder-Vernetzung sowohl Tabellen als auch Beziehungsdiagramme (Krips, 2017, S. 13-14).

In Hinblick auf die Forschungsfrage kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Stakeholder-Identifikation weit mehr als eine Auflistung verschiedenster Anspruchsgruppen und relevanter Einzelpersonen ist. Vielmehr wird bereits hier die Komplexität reduziert, indem anhand von Kontext relevanten Kategorien unterteilt, ein- und ausgeschlossen, gruppiert und priorisiert wird (Breyer-Mayländer, 2019, S. 25-38; Krips, 2017, S. 2-3). Diese frühzeitige Priorisierung relevanter Stakeholder ist für ein gezieltes Stakeholder-Management zentral.

### 3.3.4 Stakeholder-Analyse

Das zweite Element des Stakeholder-Managements ist die Stakeholder-Analyse, die auf den vorgängigen Schritten der Stakeholder-Identifikation aufbaut. Sie ist ein deskriptives Instrument und dient dazu, „ein vollständiges Bild von den unterschiedlichen Interessengruppen einer Organisation zu zeichnen“ (Siller, 2017, S. 1019). Dieses Bild erfasst und qualifiziert die Anspruchsgruppen aus Organisationssicht und ist ebenfalls Teil der Umfeldanalyse (Jacobs, 2020a, Folie 9; Lombriser & Abplanalp, 2018, S. 100; Siller, 2017, S. 1021; Thommen et al., 2020, S. 13). Folglich ist eine Stakeholder-Analyse immer konkret auf die jeweilige Organisation oder das jeweilige Projekt bezogen sowie situations- und kontextbezogen vorzunehmen (Rüegg-Stürm, 2003, S. 29), um davon abgeleitet das Stakeholder-Management konkret planen und gestalten zu können (Krips, 2017, S. 6). Denn „Stakeholder sind Personen oder Institutionen, die ein Interesse an einem bestimmten Entwicklungsverlauf oder einer bestimmten Entscheidung haben“ (Künkel et al., 2016, S. 155).

Eine rechtzeitige Durchführung der Stakeholder-Analyse ist für die Wirksamkeit des Stakeholder-Managements zentral, damit allfällige Anpassungskosten gering gehalten werden können (Krips, 2017, S. 7). Bei einer Projektentwicklung eignen sich die Phasen der Projektkonzeption sowie der Projektrealisierung für die Situierung der Stakeholder-Analyse, wobei bereits in der Projektinitialisierungsphase eine erste Auslegeordnung vorgenommen werden kann, wie folgende Grafik aus dem Bereich des Städtebaus exemplarisch verdeutlicht:

Phase der Projektentwicklung	Fokus auf Stakeholder	Formaler Ansatz
<b>1. Vorphasen (Strategie)</b>	➤ Vor Projektinitiierung wenig sinnvoll, da hier andere Fragestellungen wie Marktentwicklung bedeutender sind	<b>Nein</b>
<b>2. Projektinitiierung</b>	➤ Als grobe Faktenanalysen zum Detektieren von offenkundigen Risiken sehr sinnvoll	<b>Nicht notwendig</b>
<b>3. Projektkonzeption</b>	➤ Durchführung einer zentralen Stakeholderanalyse in der Phase der Projektkonzeption als Grundlage für das gesamte Projekt – in Ausnahmefällen in der Phase der Projektkonkretisierung	<b>Formaler Ansatz unbedingt notwendig, auf den in späteren Phasen zurückgegriffen werden kann</b>
<b>4. Projektkonkretisierung</b>	➤ Formaler Rahmen einer Stakeholderanalyse: komplett eigenständige Analyse, Machbarkeitsstudie oder städtebaulicher Entwurf/Rahmenplan	
<b>5. Projektrealisierung</b>	➤ Durchführung eines Monitorings der Stakeholder auf Grundlage der zentralen Stakeholderanalyse	<b>Empfehlenswert</b>
<b>6. Projektvermarktung</b>	➤ Weitere Analysen der Stakeholder wie finale Zielerreichungsprüfung der Stakeholderinteressen möglich	<b>Nicht notwendig, aber möglicherweise sinnvoll</b>

Tabelle 3: Einordnung von Stakeholderanalysen in den Projektentwicklungsprozess (Krips, 2017, S. 8)

Wie Tabelle 3 zeigt bilden die Stakeholder-Analysen der Konzeptions- und Konkretisierungsphase die Grundlage für die Planung des Stakeholder-Managements, das während der Projektrealisierungsphase umgesetzt und durch ein Monitoring begleitet wird (Krips, 2017, S. 9).

Jacobs (2020a, Folie 26) weist auf drei Zielbereiche für die Stakeholder-Analyse hin: Erstens sollen die Interessen, Bedürfnisse und Anliegen der Stakeholder verstanden werden; zweitens geht es um eine frühzeitige Erkennung von Potentialen und Risiken für die Strategie- bzw. Policy-Implementierung; drittens soll eingeschätzt werden, wer in welchem Umfang in die Planung, Implementierung und Evaluation einbezogen werden soll.

Für eine systematische Stakeholder-Analyse sind somit die Themenfelder ‚Verstehen – Erkennen – Einbeziehen‘ relevant. In den folgenden Ausführungen werden diese drei Zielbereiche dargestellt.

### **Verstehen**

Um zu verstehen, warum und in welchem Masse die identifizierten Gruppen oder Einzelpersonen den Status von Stakeholdern einnehmen, sind ihre „stakes“, ihre Interessen festzustellen (Krips, 2017, S. 15). „Wer die wichtigsten Akteure innerhalb und im Umfeld der Verwaltung systematisch in die Strategieentwicklung einbeziehen will, muss ihre Erwartungen kennen und einordnen“ (Schedler & Siegel, 2005, S. 69). In der Literatur wird für diese Analyse häufig auf das sogenannte Stakeholder-Mapping hingewiesen (Jacobs, 2020a, Folie 27; Lombriser & Abplanalp, 2018, S. 100). Dieses Mapping stellt eine Matrix zwischen dem Grad der Macht und der Interessen dar. Im Literaturvergleich fällt auf, dass Johnson et al., (2018, S. 184-188) die Dimension der Interessen mit Aufmerksamkeit übertiteln, die Analyse damit jedoch weitgehend synonym erfolgt.

Das Stakeholder-Mapping basiert auf der Annahme, dass der Einfluss der Stakeholder auf eine Organisation von der Macht abhängig sowie in Bezug auf die unterschiedlichen Interessen an einem Thema oder Projekt verschieden stark ausgeprägt ist. Johnson et al. (2018, S. 184-185) schlagen angelehnt an Newcombe (2003) vor, aus diesen zwei Dimensionen eine Macht-Aufmerksamkeits-Matrix zu erstellen, um die Positionen, den Einflussradius und/oder potenzielle Koalitionen der verschiedenen Stakeholder erkennen und verstehen zu können.

Die Dimension Macht zeigt auf, inwieweit eine Gruppe oder eine Einzelperson die Organisation oder andere Stakeholder zu gewissen Handlungen überreden, überzeugen oder zwingen kann. Dabei können verschiedene Machtquellen bestehen, wie bspw. die Funktionsmacht, die Reputation einer Person oder Gruppe, informelle Machtmechanismen, Fachkompetenzen, Kontrolle und Einfluss auf strategische Ressourcen, Geldgeber, formelle und informelle Netzwerke u.a., für die sich wiederum spezifische Machtindikatoren festlegen lassen (Johnson et al., 2018, S. 185-186).

Zur Dimension der Interessenlage der verschiedenen Stakeholder haben sich allenfalls bereits bei der vorgelagerten Stakeholder-Identifikation erste Thesen ergeben (vgl. Kapitel 3.3.3), die nun vertieft analysiert werden können. Gemäss Krips lassen sich die Interessen der Stakeholder durch einen Vergleich der Zielbeziehungen zwischen Stakeholder und Projektzielen ableiten (Krips, 2017, S. 15-16). Diese können durch interne Einschätzungen, Befragungen oder Studien recherchiert werden. Ausgehend von Zielindikatoren des Vorhabens können die Interessen der

Stakeholder eingeschätzt oder erhoben werden und anschliessend nach Kategorien wie bspw. Akzeptanz, Ablehnung, Neutralität eingestuft und dabei auch allfällige Koalitionen zwischen verschiedenen Stakeholdern sichtbar gemacht werden (Krips, 2017, S. 16).

### **Erkennen**

Ein weiteres Ziel der Stakeholder-Analyse ist es, „Themen und Anforderungen der Gesellschaft bzw. der Allgemeinheit zu erkennen, zu diskutieren und daraus (möglicherweise erst entstehende) Chancen und Risiken aus Sicht der Organisation/des Unternehmens zu erkennen“ (Siller, 2017, S. 1026).

Für ein frühzeitiges Erkennen von Potenzialen und Risiken im Stakeholder-Umfeld können sich aus dem oben beschriebenen Stakeholder-Mapping unterschiedliche Ergebnisse und Positionen der Stakeholder ergeben, für die je unterschiedliche Massnahmen zu konzipieren sind (Johnson et al., 2018, S. 188):

- das Erkennen von Blockierern oder Unterstützern
- eine Repositionierung bestimmter Interessengruppen, indem z.B. der Einfluss von Blockierern verringert wird
- die Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit für wichtige Stakeholder.

Weitere Merkmale wie die Nähe zur Organisation oder zu einem Vorhaben oder die Offenheit und der Grad der Informiertheit eines Stakeholders können bei der Analyse beigezogen werden (Krips, 2017, S. 17). Damit lassen sich auch frühzeitig Thesen zu möglichen Interessenkonflikten aufstellen. Zu beachten ist dabei, dass die Stakeholder nicht nur bilaterale Beziehungen pflegen, sondern auch auf verschiedene Art und Weise miteinander vernetzt sind (Siller, 2017, S. 1024; Thommen et al., 2020, S. 15). Solche Beziehungen und Netzwerke zwischen den Stakeholdern können von Projekt zu Projekt variieren. Für das Stakeholder-Management kann dies zu herausfordernden Prozessen des Interessenausgleichs führen (vgl. Kapitel 3.3.5).

### **Einbeziehen**

Ritz und Thom zufolge stellen sich bei der Stakeholder-Analyse zwei zentrale Fragen: „Erstens, welche Stakeholder sollten im Rahmen strategischer Überlegungen in die Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden und zweitens, welche Stakeholder sollen mit welcher Priorität im Rahmen des Führungshandelns beachtet werden?“ (Ritz & Thom, 2019, S. 132). Zur Beantwortung dieser Fragen soll zum einen der Einfluss der Stakeholder auf die Organisation und zum anderen die Beeinflussbarkeit der Anspruchsgruppen durch die Organisation bewertet werden (Ritz & Thom, 2019, S. 132). Denn im Rahmen des Stakeholder-Managements geht es „auch um eine gezielte Beeinflussung der Wahrnehmung einer Organisation durch die Stakeholder und der damit zusammenhängenden Reputation der Organisation“ (Ritz & Thom, 2019, S. 148). Folgende Bewertungsergebnisse beeinflussen gemäss Ritz und Thom (2019, S. 132) die Relevanz eines Einbezugs der Anspruchsgruppen:

- Für einen Einbezug prioritär sind jene Gruppen oder Personen, die sowohl hohen Einfluss ausüben können als auch stark beeinflussbar sind.
- Gruppen oder Personen, die stark beeinflussbar sind, aber wenig Einfluss ausüben können, sollen für mögliche spätere Entwicklungen im Auge behalten werden.

- Einfluss ausübende Stakeholder, die wenig beeinflussbar sind, sind zentral und stellen aufgrund ihrer Einflussmacht eine Herausforderung für die Organisationsentwicklung dar. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei kritischen Stakeholdern, die z.B. gegenüber einem strategischen Projekt ein ablehnendes Interesse äussern, bzw. haben könnten.

Eine weitere Differenzierung ermöglicht das in der Literatur häufig erwähnte Drei-Dimensionen-Modell ‚Macht – Legitimität – Dringlichkeit‘, das auf Mitchell et al. (1997) zurückgeht (Ejderyan et al., 2006, S. 96-98; Krips, 2017, S. 16-17; Ritz & Thom, 2019, S. 132; Theuvsen, 2001, S. 7-12). Dieses Modell (vgl. Abbildung 3) zielt erstens auf die Analyse der Einflussmacht von Stakeholdern und der Position, um ihre Interessen durchsetzen zu können, zweitens auf die politisch-rechtliche oder sozial-moralische Legitimität der Interessen und entsprechenden Einflussnahme sowie drittens auf eine Beurteilung der Dringlichkeit, mit welcher die Stakeholder-Interessen vertreten werden (Krips, 2017, S. 17; Ritz & Thom, 2019, S. 132; Theuvsen, 2001, S. 7-12).

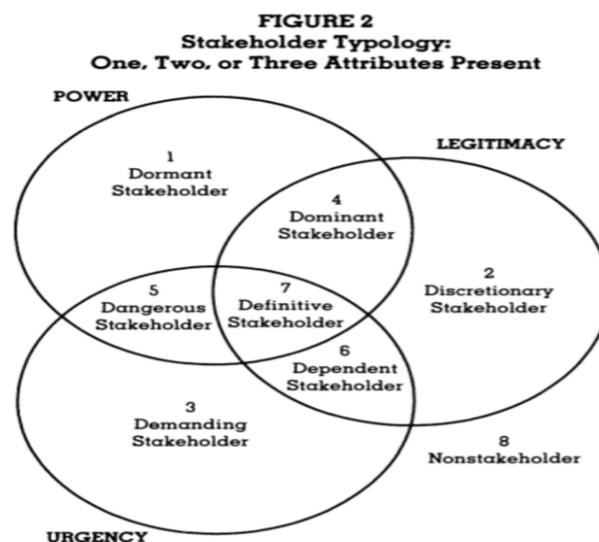


Abbildung 3: Stakeholder Typology (Mitchell et al. 1997, S. 874)

Je stärker alle drei Dimensionen bei einem Stakeholder kumuliert sind, desto bedeutender ist seine Position für Massnahmen des Stakeholder-Einbezugs. Die Bewertung kann bspw. anhand von mehrstufigen Skalen zur Merkmalsausprägung erfolgen (Krips, 2017, S. 17). Anhand dieses dreidimensionalen Modells haben Mitchell et al. (1997, S. 874) sieben idealtypische Gruppen von Stakeholdern synthetisiert und daraus die Form, bzw. den Grad ihrer Einbindung abgeleitet. Eine beschreibende Zusammenfassung dieser sieben Idealtypen und die jeweilige von Mitchell et al. (1997, S. 874 ff.) vorgeschlagene Form des Einbezugs werden in einer tabellarischen Übersicht im Anhang 1 aufgeführt.

Zusammenfassend kann in Bezug zur Forschungsfrage festgehalten werden, dass die Stakeholder-Analyse ein Kernelement des mehrstufigen Prozesses des Stakeholder-Managements dar-

stellt. Für ein systematisches Vorgehen können die Zielbereiche ‚Verstehen – Erkennen – Einbeziehen‘ Orientierung bilden. Um die Komplexität zu reduzieren, ist eine der Situation angepasste Gruppenbildung von Vorteil. Diese kann anhand verschiedener Methoden vorgenommen werden. Wichtig ist, dass eine Methode gewählt wird, die dem Ziel der Organisation entspricht. Ebenso kann der Detaillierungsgrad je nach Bedarf und Fragestellung variieren. Für die Analyse der Rolle, Einflussmacht und Interessenlage eignet sich die Erstellung einer Matrix, weil damit unterschiedliche Ausprägungsgrade und Positionen der Stakeholder in Verbindung gesetzt werden können, was auch eine frühzeitige Erkennung von Allianzen oder Interessenkonflikten ermöglicht.

### 3.3.5 Stakeholder-Management

*„Strategisches Anspruchsgruppenmanagement geht davon aus, dass es eine Pluralität von Akteuren und Erwartungen gibt, die nur beschränkt zu beherrschen ist“* (Schedler & Siegel, 2005, S. 74).

Nachdem in den vorgängigen Kapiteln geklärt wurde, wie Stakeholder identifiziert und ihre Interessen und Einflussmacht analysiert sowie die Form ihres Einbezugs bestimmt werden können, geht es nun darum, unter welchen Prämissen und mit welchen Instrumenten der Umgang mit den Stakeholdern gestaltet werden kann.

In der Literatur werden für das Stakeholder-Management zwei unterschiedliche Anspruchsgruppenkonzepte erläutert, die jeweils auf regulativen, idealtypischen Leitideen basieren: das strategische Anspruchsgruppenkonzept und das ethische, normativ-kritische Anspruchsgruppenkonzept. (Rüegg-Stürm, 2003, S. 29-30; Siller, 2017, S. 1029; Theuvsen, 2001, S. 1-2).

Ersteres geht auf Freeman (1984) zurück und ist ein Instrument der strategischen Führung. Es fokussiert auf den Einfluss der Stakeholder auf Ressourcen sowie Reputation und Zukunftssicherung eines Unternehmens, bzw. einer Organisation. Die Wahl der Stakeholder orientiert sich insbesondere an ihrer „Wirkmächtigkeit der Ansprüche und Interessen“ (Rüegg-Stürm, 2003, S. 29). Die Fragestellungen zielen hier auf die Verfügungsmacht über (knappe) Ressourcen, auf Sanktionsmacht sowie die positive, unterstützende oder negative, konflikthafte Einwirkung auf die Lebensfähigkeit und Zukunftssicherung eines Unternehmens, bzw. einer Organisation. Bei dieser Perspektive spielen demnach auch Abhängigkeiten eine Rolle. Ein strategisches Anspruchsgruppenmanagement legt den Schwerpunkt idealtypisch auf die „Aufrechterhaltung der Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten“ und auf die „Akzeptanzsicherung einflussreicher Betroffener“ (Rüegg-Stürm, 2003, S. 29).

Das ethische, normativ-kritische Anspruchsgruppenkonzept betrachtet die Stakeholder unter dem Kriterium ihrer ethisch begründbaren legitimen oder weniger legitimen Ansprüche. Unabhängig ihrer Macht und Einflussmöglichkeiten werden hierbei grundsätzlich alle Menschen, auch Kinder, kraft ihres Menschseins und ihrer Menschenwürde als relevante Anspruchsgruppen anerkannt (Rüegg-Stürm, 2003, S. 30). Ausschlaggebend ist, wer konkret oder potentiell von positiven oder negativen Wirkungen des Unternehmens, bzw. der Organisation betroffen ist (Siller, 2017, S. 1030). Dies tangiert auch Fragen über die Reichweite der Verantwortung von Unternehmen, Organisationen und ihrer Führungskräfte. Für das Stakeholder-Management

steht hier idealtypisch eine „verständigungsorientierte Austragung von Interessenkonflikten“ sowie „eine sorgfältige ethische Abwägung und Legitimierung von Ansprüchen“ in der „Hal-tung eines respektvollen, unparteiischen, verantwortungsbewussten Weltbürgers“ im Vorder-ground (Rüegg-Stürm, 2003, S. 30).

Beide erläuterten Anspruchsgruppenkonzepte beeinflussen das operative Vorgehen im Stakeholder-Management, das gemäss Krips (2017, S. 28-33) hauptsächlich aus folgenden Schritten besteht, die nachfolgend erläutert werden:

- Klärung der Zielrichtung des Stakeholder-Managements
- Analyse der Normstrategien aus den managementorientierten Kategorisierungen
- Auswahl einer konkreten Strategie für jeden Stakeholder oder jede Stakeholdergruppe
- Auswahl der Kommunikationsstrategie
- Strategien für den Umgang mit Allianzen und Koalitionen.

### **Klärung der Zielrichtung**

Wesentliche Zielgrössen zur Klärung der Zielrichtung des Stakeholder-Managements können die Durchsetzbarkeit des Vorhabens, die Akzeptanz aufgrund einer erhöhten Zufriedenheit der Stakeholder sowie gemeinsame Ziele mit den Stakeholdern sein. Die Risiken eines Akzeptanzverlustes sollen gering gehalten werden, um einen Reputationsschaden zu verhindern (Krips, 2017, S. 28). Laut Krips stellt die Zielkongruenz mit den Stakeholdern eher die Ausnahme, die Zielrichtung der erhöhten Zufriedenheit hingegen die häufigste Strategierichtung dar (Krips, 2017, S. 28).

### **Analyse der Normstrategien aus den managementorientierten Kategorisierungen**

Die Ergebnisse aus der Stakeholder-Analyse bspw. anhand der Kategorisierungen ‚Macht-Le-gitimität-Dringlichkeit‘ gemäss dem Modell von Mitchell et al. (vgl. Kapitel 3.3.4) dienen der Festlegung von Strategien für die Gestaltung des Stakeholder-Managements (vgl. dazu auch Anhang 1) und können nun nochmals vertiefter analysiert werden (Krips, 2017, S. 29). Die Wahl der jeweiligen Strategie hängt zudem von der gewählten Zielrichtung ab. Bei der Zielset-zung der Projektdurchsetzbarkeit liegt der Fokus auf der Erfüllung der rechtlichen Anforderun-gen, wird hingegen eine Projektakzeptanz angestrebt, sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder weitgehend einzulösen (Krips, 2017, S. 29).

### **Auswahl von spezifischen Strategien**

Krips empfiehlt mit Bezug auf das Leiterschema nach Friedman/Miles (2006) die Strategien für das Stakeholder-Management anhand eines Partizipationsgrads zu differenzieren (Krips, 2017, S. 29). Gemäss diesem Leiterschema werden die Stakeholder, bzw. Stakeholdergruppen in zwölf Aufmerksamkeitsstufen eingeteilt, die mit unterschiedlichen Intensitätsstufen von „voller Partizipation“, über „Anschein zur Partizipation“, „keine Partizipation“ bis zu „Konflikt eingehen“ und „keine Aufmerksamkeit“ reichen. Welchem Aufmerksamkeitsgrad die jeweili-gen Stakeholder zugeordnet werden, hängt von den aus der Stakeholder-Analyse generierten Ergebnissen ab. Zu beachten ist, dass externe Stakeholder ab einem gewissen Mass an Partizi-pation den Charakter von internen Stakeholdern erlangen können (Krips, 2017, S. 30).

Gemäss der vorgenommenen Aufmerksamkeitszuteilung werden schliesslich die entsprechenden Kommunikationsmassnahmen bestimmt (Krips, 2017, S. 30).

### **Auswahl der Kommunikationsstrategie**

Bei der Kommunikationsstrategie spielen u.a. Fragen zur Beziehungsgestaltung mit den für die Organisation relevanten Stakeholdern eine Rolle. Es können dabei planbare und nicht planbare Massnahmen zum Zuge kommen. Zu den nicht planbaren Kommunikationselementen sind bspw. Medienberichte zu zählen. Mögliche planbare Kommunikationsmassnahmen reichen von den üblichen Kommunikationskanälen und -instrumenten bis hin zu direkten Gesprächen oder Veranstaltungen. Es kann sich als nützlich erweisen, zu wichtigen Repräsentanten von relevanten Anspruchsgruppen den Kontakt direkt zu suchen und kontinuierlich zu pflegen (Siller, 2017, S. 1031). Je nach Grösse des Vorhabens ist für die Planung der Kommunikationsmassnahmen eine Kosten-Nutzen-Rechnung vorzunehmen (Krips, 2017, S. 30).

Den Stellenwert der Kommunikation im Umgang mit Stakeholdern zeigt folgendes Beispiel aus dem Bereich des Hochwasserschutzes exemplarisch auf (BWG, 2001, S. 32):

Jede Massnahme des Hochwasserschutzes soll auf einer nachvollziehbaren, transparenten und umfassenden Interessenabwägung basieren. Das heisst, dass durch Kommunikation und Diskussion ein für alle Beteiligten tragfähiger Kompromiss gefunden werden muss. Dabei ist darauf zu achten, dass die verschiedenen Anliegen aufgrund der formulierten Ziele gewertet und entsprechend ihrer Wichtigkeit berücksichtigt werden. (...) Zweck dieses Vorgehens ist es, tragfähige Projekte zu erreichen und damit die Akzeptanz der damit verbundenen Massnahmen zu verbessern. Der Einbezug der Bevölkerung bietet zudem die Gelegenheit, das Wissen der Ortsansässigen zu nutzen und frühzeitig in die Planung einzubeziehen.

Die Schaffung und aufmerksame Pflege einer angemessenen Stakeholder-Kommunikation und der Stakeholder-Beziehungen befähigt Organisationen neben einer erfolgreichen Positionierung und Entwicklung auch wertebasierte Wahlmöglichkeiten für breite Gruppen und Einzelpersonen zu schaffen und damit, so Parmar et al. (2010, S. 406), auch eine moralisch-ethische Legitimation zu erhalten.

### **Umgang mit Allianzen und Koalitionen**

Je nach Umfeld und Vorhaben kann eine Strategie bzgl. Allianzen und Koalitionen zweckmässig sein. Insbesondere bei strategisch relevanten Vorhaben oder Projekten kann es zu einer Bildung und Mobilisierung von Koalitionen und Allianzen kommen, die sowohl negative als auch positive Einstellungen gegenüber dem Vorhaben einnehmen können (Krips, 2017, S. 23-24). Stakeholder mit wenig Machteinfluss oder wenig Legitimation können bspw. ihre Position verbessern, indem sie sich mit einflussreicheren Stakeholdern zusammenschliessen, wobei dies sowohl externe als auch interne Stakeholder betreffen kann (Krips, 2017, S. 24). Sollen solche Allianzen präventiv verhindert werden, eignet sich gemäss Krips (2017, S. 32) ein frühzeitiger Einbezug jener Parteien, die über hohe Macht und Legitimität verfügen. Bei existenten, nicht erwünschten Koalitionen geht es um eine Gewinnung der relevanten Stakeholder im Sinne der

Organisationsinteressen. Dies kann bspw. durch Einbezug, Projektmodifikation oder Hinweise auf die Risiken aufgrund einer Koalitionszugehörigkeit erreicht werden (Krips, 2017, S. 32).

Ergänzend zu den oben erläuterten fünf Schritten des Stakeholder-Managements nach Krips (2017) lassen sich basierend auf der Literaturanalyse drei weitere Elemente festhalten, die für das Stakeholder-Management von öffentlichen Organisationen von Relevanz sind: die Bedeutung der Reputation, der Umgang mit Konflikten sowie das Monitoring. Während sich die Fragen zur Reputation dem ersten Anspruchsgruppenkonzept zuordnen lassen, liegt der Umgang mit Konflikten eher in der Logik des ethisch-normativen Anspruchsgruppenkonzepts (vgl. S. 25/26). Ein regelmässiges Monitoring der gewählten Stakeholder-Strategien ist eine generelle Voraussetzung für ein erfolgreiches Stakeholder-Management.

### **Die Bedeutung der Reputation**

Ein gezieltes Stakeholder-Management ist auch für eine gute Reputation einer öffentlichen Organisation von Bedeutung. Ritz und Thom merken an, dass für eine gute Reputation öffentlicher Organisationen insbesondere ihre Vertrauenswürdigkeit „in Bezug auf die von ihren Stakeholdern gestellten Ansprüche und Erwartungen“ relevant ist (Ritz & Thom, 2019, S. 148). Dabei spielt das Handeln einzelner Akteure der Organisation genauso eine Rolle wie das Handeln der Organisation als Ganzes. Einflussfaktoren für eine gute Reputation öffentlicher Organisationen können neben dem Vertrauen der Stakeholder zudem die Effizienz, eine kompetente Expertise und die Einzigartigkeit ihrer Leistungen, moralische Aspekte wie Ehrlichkeit und Transparenz, die Einhaltung allgemein anerkannter Regeln und Normen, die technische Reputation bzgl. der Fähigkeit in komplexen Umfeldern erfolgreich zu agieren und nicht zuletzt auch gute Beziehungen zu den Stakeholdern beinhalten (Ritz & Thom, 2019, S. 148-154).

### **Umgang mit Konflikten**

Wie Rüegg-Stürm (2003, S. 29) betont, soll ein faires Nehmen und Geben im Verhältnis zu allen Anspruchsgruppen angestrebt werden. Dies gilt insbesondere in Situationen, bei denen ein Interessenausgleich notwendig ist. „Der Erfolg jeder Organisation kann nur durch sorgfältiges Ausbalancieren der verschiedenen Interessen und Ansprüche der Stakeholder nachhaltig gesichert werden (Siller, 2017, S. 1029 mit Bezug auf Thommen und Achleitner 2012, S. 58). Demzufolge sind unterschiedliche Interessen verschiedener Anspruchsgruppen und mögliche Interessenkonflikte frühzeitig zu antizipieren und in den verschiedenen Schritten des Stakeholder-Managements zu berücksichtigen (Johnson et al., 2018, S. 181-182). Liegen kontroverse Anliegen oder kollidierende Interessen vor, geht es zum einen um eine sorgfältige Interessenabwägung und zum anderen um ein Überdenken der Problemstellung, so dass die Anliegen möglichst breiter Anspruchsgruppen berücksichtigt werden können (Parmar et al., 2010, S. 406).

Um ein ausschliesslich taktisches Vorgehen zu vermeiden und im Rahmen einer Kompromissfindung auch ethische Aspekte zu reflektieren, schlägt Siller vor, erstens die Legitimität der Ansprüche zu bewerten und zweitens bei konflikthafter legitimen Ansprüchen einen gerechten Ausgleich abzuwägen (Siller, 2017, S. 1031). Rüegg-Stürm hebt hervor, dass es ethisch begründbare und moralisch gebotene Entscheidungen zugunsten bestimmter Anspruchsgruppen geben kann, auch wenn sich dies nicht explizit auf einen Wertbeitrag auswirkt (Rüegg-Stürm,

2003, S. 31). Auch Phillips et al. (2003, S. 481) betonen, dass neben den mit Macht und Einfluss ausgestatteten Stakeholdergruppen auch andere, normativ legitime Anspruchsgruppen genügend Beachtung im Stakeholder-Management erhalten sollen. Laut Ulrich (1998, S. 3) sind jene Anspruchsgruppen als relevante Stakeholder zu verstehen, die der Organisation gegenüber als legitim ausgewiesene Ansprüche haben. Dies wirft die Frage nach der Grundlage einer solchen Legitimation auf.

Gründe für die Berechtigung können in allgemeinen Menschen- oder Bürgerrechten, in eingegangenen vertraglichen Rechten, in der unmittelbaren Betroffenheit von (unzumutbaren) Folgen des unternehmerischen Handelns, aber auch ganz unabhängig von ursächlichen Wirkungszusammenhängen in der moralischen Solidaritätspflicht der Starken mit den Hilfsbedürftigen liegen. (Ulrich, 1998, S. 11)

In der Praxis kann es zu schwierigen Interessenabwägungen kommen, die gemäss Schedler und Siegel (2005, S. 69 mit Bezug auf Pullen, 1994) zu einem „strategischen Dilemma“ führen können. Ein auf die Ziele der Organisation abgestimmter Interessenausgleich, kann in solchen Situationen zu einem herausfordernden Balanceakt führen (Siller, 2017, S. 1026), bei dem oftmals Kompromisse gefunden werden müssen (Johnson et al., 2018, S. 183). Getroffene Entscheidungen sind in der Folge nachvollziehbar zu begründen (Rüegg-Stürm, 2003, S. 33). Lombriser und Alplanalp argumentieren in diesem Zusammenhang, dass bei vielen gesellschaftlichen Sachfragen ein nachhaltiger Ausgleich der Stakeholder-Interessen nur im Rahmen einer langfristigen Ausrichtung möglich ist (Lombriser & Alplanalp, 2018, S. 248). Ein langfristiger Erfolg benötigt gemäss Lombriser und Alplanalp eine wirksame Unternehmensvision, die sich am Stakeholder-Ansatz orientiert, um ein optimales, möglichst konfliktfreies Gleichgewicht zwischen allen wesentlichen Anspruchsgruppen herzustellen (Lombriser & Alplanalp, 2018, S. 248).

### **Monitoring**

Die Interessen und Ansprüche der Stakeholder können sich im Laufe der Zeit verändern und ihre Macht-, Legitimitäts- und Dringlichkeitspositionen dynamisch verschieben (Krips, 2017, S. 33). Gründe dafür können bspw. die Sorge über gravierende negative Folgen aufgrund einer Organisationshandlung, die Verschiebungen von Machtverhältnissen, der Einfluss von konkurrierenden Ansprüchen anderer Gruppen, die Verletzung von grundlegenden gesellschaftlichen Werten oder ein Reputationsschaden der Organisation sein (Siller, 2017, S. 1031). Auch Einflüsse aufgrund technologischer Entwicklungen, wie die digitale Transformation, können eine Veränderung von Stakeholder-Ansprüchen mit sich bringen. Vor diesem Hintergrund ist ein regelmässiges Monitoring der Ergebnisse aus der Stakeholder-Analyse sowie eine Analyse der Wirksamkeit der verfolgten Stakeholder-Strategie sinnvoll, um Veränderungen in der Stakeholder-Landschaft rechtzeitig antizipieren zu können (Krips, 2017, S. 33-44).

In Bezug auf die Forschungsfrage lässt sich festhalten, dass ein erfolgreiches Stakeholder-Management auf einer systematischen Vorgehensweise basiert und die Reflexion grundlegender Prämissen für die Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen voraussetzt. Je nachdem ob stärker strategische oder normativ-ethische Aspekte im Vordergrund stehen, gestalten sich allfällige

Interessenabwägungen, die Umsetzungsstrategie und die Planung konkreter Massnahmen unterschiedlich. Bei divergierenden Interessen ist ein fairer Interessenausgleich unter Berücksichtigung transparent kommunizierbarer, legitimer Kriterien zu finden. Bei einer solchen Kompromissfindung spielen eine transparente Kommunikation und ein ausgewogener Dialog eine zentrale Rolle. Wie das Stakeholder-Management gestaltet wird, hat schliesslich auch Einfluss auf die Reputation der öffentlichen Organisation. Vertrauen und die Beziehungspflege sind dafür gleichermassen wichtig wie Effizienz, Rechtmässigkeit, Transparenz und fachliche Expertise.

### 3.4 Für die Forschungsfrage relevante Erkenntnisse

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit untersucht Erfolgskriterien für ein zeitgemässes Stakeholder-Management der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB). Sie kann auf der Basis der analysierten Literatur nicht explizit beantwortet werden. Denn die Beschreibungen und Analysen zur BSLB in Kapitel 2 bleiben zu den Literaturanalysen zum Public Value Ansatz in den Kapiteln 3.1 und 3.2 sowie zum Stakeholder-Management in Kapitel 3.3 „isoliert“. Insgesamt zeigt die Literaturrecherche, dass es zum Stakeholder-Management im Untersuchungsfeld der BSLB keine einschlägige Literatur gibt, die direkte Antworten auf die Fragestellung ermöglicht. Um die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse mit dem Fallbeispiel der BSLB in Verbindung zu bringen, ist eine zusätzliche empirische Untersuchung nötig (vgl. Kapitel 4).

Aus der vorgenommenen Dokumentenanalyse und Literaturrecherche lassen sich dennoch Erkenntnisse für eine erste Beantwortung der Fragestellung ableiten. Es zeigt sich, dass die BSLB aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags und ihren verschiedenen Dienstleistungsangeboten zum Gemeinwohl beitragen. Zudem sind die in der Literatur beschriebenen Ansätze, Prinzipien und Methoden eines erfolgreichen Stakeholder-Managements für die öffentliche Verwaltung grundsätzlich relevant und gelten damit auch für die BSLB. Im Folgenden werden die in der betriebswirtschaftlichen, in der Public Management und weiteren Literatur recherchierten Erkenntnisse zusammengefasst und aus der Literatur abgeleitete erste Antworten auf die Forschungsfrage festgehalten.

#### Erfolgsfaktoren eines zeitgemässen Stakeholder-Managements

- **Public Value als Kompass**

Öffentliche Organisationen verfolgen eine Mission, die sich am Gemeinwohl orientiert und öffentlichen Wert (Public Value) schaffen soll. Dieser richtet sich nach den gesellschaftlichen Erwartungen, welche durch interne und externe Anspruchsgruppen repräsentiert werden. Demzufolge stellt sich die Frage, wie öffentliche Organisationen die Beziehungen mit ihren Anspruchsgruppen gestalten und dabei Wert für die Gesellschaft schaffen.

- **Geklärtes Begriffsverständnis**

Es gibt nicht „ein“ Stakeholder-Management. Deshalb benötigt ein erfolgreiches Stakeholder-Management ein reflektiertes und differenziertes Begriffsverständnis und eine den jeweiligen Kontext berücksichtigende Operationalisierung. Dabei sind für öffentliche Organisationen politikwissenschaftliche, sozialwissenschaftliche und betriebswissenschaftliche Aspekte zu berücksichtigen.

- **Systematisches Vorgehen**

In der öffentlichen Verwaltung, die durch politische Steuerung und Strategie einerseits sowie den institutionellen und rechtlichen Rahmen andererseits beeinflusst ist, stellt die Beobachtung des Umfelds eine zentrale Managementaufgabe dar. Das Stakeholder-Management ist darin einzuordnen. Dieses ist dann erfolgreich, wenn es strukturiert-systematisch geplant und umgesetzt wird, wobei die wesentlichen, aufeinander aufbauenden drei Elemente - die Stakeholder-Identifikation, die Stakeholder-Analyse und das eigentliche Stakeholder-Management – zusammen einen mehrstufigen Prozess bilden.

- **Stakeholder-Identifikation und –Priorisierung**

Ein erfolgreiches Stakeholder-Management bedingt, dass je nach Kontext, Aufgabe und Zielsetzung aus den verschiedenen in Frage kommenden Ansätzen und Zugängen zur Stakeholder-Identifikation eine passende Vorgehensweise bestimmt wird. Die dadurch identifizierten Stakeholder werden anschliessend in ersten Analyseschritten zweckmässig gruppiert, kategorisiert und priorisiert.

- **Stakeholder-Analyse**

Rechtzeitige Durchführung

Während in der Vorphase eines Projekts und in der Projektinitiierung allfällige Anspruchsgruppen noch wenig beachtet werden müssen, ist während der Projektkonzeption und der Projektkonkretisierung die Erarbeitung einer Stakeholder-Analyse notwendig. Sie wird in den folgenden Phasen benötigt und ermöglicht die Reduktion allfälliger Anpassungskosten.

Verstehen, Erkennen, Einbeziehen

Eine erfolgreiche Stakeholder-Analyse setzt voraus, dass in einem ersten Schritt die Interessen und Einflussmöglichkeiten der identifizierten Stakeholder/Stakeholdergruppen verstanden und beispielsweise in einer Macht-Aufmerksamkeits-Matrix aufbereitet werden. Danach gilt es, aus Sicht der Organisation im Stakeholder-Umfeld bestehende oder sich eventuell ergebende Potenziale, Risiken und mögliche Interessenkonflikte zu erkennen, die blockieren bzw. unterstützen können. Und schliesslich ist im Rahmen der Stakeholder-Analyse einzuschätzen, welche Stakeholder/Stakeholdergruppen in welchen Prozessen in welcher Form einbezogen werden sollen. Prioritär sind dabei Stakeholder, die Einfluss haben und beeinflussbar sind, und das besondere Augenmerk gilt den einflussreichen, aber eher kritischen Stakeholdern.

- **Stakeholder-Management**

Strategisches und operatives Vorgehen

Erfolgreiches Stakeholder-Management bedeutet, auf der Basis der vorangehenden Analysen die Zielrichtung und die Strategien für die operative Umsetzung des Stakeholder-Managements zu bestimmen. Daraus leiten sich der Grad des Einbezugs, die Wahl der Kommunikationsstrategie und -instrumente sowie die Ausgestaltung der Beziehungen zu den

einzelnen Stakeholdern/Stakeholdergruppen ab. Die unterschiedliche Beziehungsgestaltung behält die Interessen der eigenen Organisation im Auge und zielt vor allem auf die Akzeptanz und Durchsetzung eines Vorhabens und eine Erhöhung der Zufriedenheit sowohl der oft vorgelagerten internen Stakeholder als auch der externen Stakeholder. Die Steuerung und Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen ist zweckmässig und differenziert zu konzipieren und unter anderem dann erfolgreich, wenn die Kommunikation zu den einzelnen Stakeholdern/Stakeholdergruppen aufgrund einer Aufmerksamkeitszuteilung bestimmt und ein reflektierter Umgang mit allfälligen Allianzen und Koalitionen berücksichtigt wird.

#### Interessen abwägen und Umgang mit Konflikte

Da die Ansprüche und Erwartungen der einzelnen Stakeholder oft nicht deckungsgleich sind, müssen in der Praxis faire Interessenabwägungen vorgenommen werden. Je nach Situation können dabei eher strategische Leitlinien oder ethisch-normative Leitlinien Orientierung bilden. Mögliche Kompromisse werden durch transparente Kommunikation und einen ausgewogenen Dialog erleichtert, wobei nicht nur die Macht und Stärke der einzelnen Stakeholder wichtig sind. Orientierung bieten auch die Legitimität der Ansprüche sowie die allfälligen Auswirkungen auf die gute Reputation der Organisation.

- **Regelmässig Monitoren**

Ein heute gutes und erfolgreiches Stakeholder-Management wird dies voraussichtlich übermorgen nicht mehr sein. Denn die Interessen, Machtpositionen und Beziehungsnetze der verschiedenen Stakeholder verändern sich im Laufe der Zeit ebenso wie das gesellschaftliche, politische und technologische Umfeld. Deshalb gilt es, die Stakeholder-Analyse und die Wirksamkeit der Beziehungsgestaltung regelmässig zu überprüfen und allfällige Veränderungen in der Stakeholder-Landschaft zu antizipieren.

## 4 Empirischer Teil

Basierend auf den Ergebnissen der empirischen, qualitativen Untersuchung wird in diesem Kapitel die Forschungsfrage ein zweites Mal beantwortet. Im Zentrum der Befragung standen das Verständnis über die eigene Stakeholder-Landschaft, das systematische und stufenweise Vorgehen bei den verschiedenen Elementen des Stakeholder-Managements sowie die Erfolgskriterien, Herausforderungen und gelungenen Umsetzungsstrategien des Stakeholder-Managements (vgl. Interview-Leitfaden im Anhang 4). Ein zusätzliches, jedoch untergeordnetes Interesse galt dem Bezug zum Public Value sowie dem Umgang mit allfälligen Veränderungen von Stakeholder-Erwartungen in Hinblick auf die digitale Transformation.

Der Kontext der Befragungen bildeten die kantonalen BSLB und ergänzend dazu die nationale Konferenz KBSB. Ergänzt wurde diese Perspektive mit vier bildungsnahen Organisationen als weitere exemplarische Fallbeispiele. Das folgende Kapitel 4 gliedert sich in drei Unterkapitel: Vorgelagert werden in Kapitel 4.1 das Forschungsdesign sowie die vier Elemente des Forschungsverfahrens eingeführt; die Methoden der Datenerhebung, die Auswahl der Interviewpartner/-innen und die Durchführung der Interviews, die Datenaufbereitung sowie die Datenauswertung. Anschliessend werden in Kapitel 4.2 die Interviewergebnisse dargestellt und in Kapitel 4.3 auf dem Hintergrund der recherchierten Literatur diskutiert.

### 4.1 Forschungsdesign und Forschungsverfahren

Gemäss Mayring ist zu unterscheiden zwischen Forschungskonzeption (Forschungsdesign) und Forschungsverfahren (Mayring, 2002, S. 40). Als Forschungsdesign für die qualitative Forschung eignen sich insbesondere die Fallanalyse, die Dokumentenanalyse, die Handlungsforschung, die deskriptive Feldforschung, das qualitative Experiment sowie die qualitative Evaluation (Mayring, 2002, S. 40). Das für die vorliegende Masterarbeit gewählte Forschungsdesign der Fallanalyse wird in Kapitel 4.1.1 beschrieben. Das Forschungsverfahren beinhaltet die Methoden der Datenerhebung, der Datenaufbereitung und der Datenauswertung (Mayring, 2002, S. 40 u. S. 65-134). Diese methodischen Elemente werden in den Kapiteln 4.1.2 – 4.1.4 erläutert.

#### 4.1.1 Forschungsdesign: die Fallstudie

Als geeignetes Forschungsdesign für die qualitative Forschung nennt Mayring (2002, S. 40) u.a. die Fallanalyse. Diese eignet sich für den in dieser Arbeit gewählten Untersuchungsgegenstand, da das Datenmaterial für eine Fallanalyse von Personen und Gruppen, aber auch von Institutionen und Organisationen stammen kann (Mayring, 2002, S. 42-43). Bei der Fallanalyse kann es sich ausserdem um ein komplexes soziales System handeln (Mayring, 2002, S. 41), als welches die BSLB, wie in Kapitel 2 ausgeführt, charakterisiert werden können. Fallanalysen bringen zwei Vorteile mit sich (Mayring, 2002, S. 42): Erstens können sie die Untersuchung von relevanten Einflussfaktoren auf einen komplexen Fall und die Interpretation von Zusammenhängen unterstützen; zweitens erlaubt ihre Einschränkung auf wenige Fälle eine genauere Analyse der Besonderheiten des Fallbeispiels. Um die wissenschaftliche Verwertbarkeit sicherzustellen, ist die Fallanalyse anhand eines Vorgehensplans durchzuführen. Dabei wird zuerst

die Fragestellung formuliert (vgl. Kapitel 1.3), darauf folgend wird in Abhängigkeit zur Fragestellung eine Falldefinition vorgenommen (vgl. Kapitel 2) und die für die Datenerhebung zur Anwendung kommenden Methoden definiert (vgl. Kapitel 1.5 sowie 4.1.2 - 4.1.3), um schliesslich zu entscheiden, wie die Daten aufbereitet und eingeordnet werden sollen (vgl. Kapitel 4.1.4) (Mayring, 2002, S. 43-44).

#### **4.1.2 Forschungsverfahren: Methoden der Datenerhebung**

Bei der Erstellung des Forschungsdesigns zeichnete sich für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit ab, dass neben der Literatur- und Dokumentenanalyse zusätzliches fallbezogenes Datenmaterial aus qualitativen Interviews zu erschliessen ist. Da die Dokumentenanalyse für diese Arbeit nicht als eigentliches Forschungskonzept verfolgt wird, wie dies bspw. bei historischen Studien der Fall ist, sondern als zusätzliche Datenquelle zur Vertiefung und Analyse des Fallbeispiels beigezogen wird, wird sie im Kontext der Datenerhebung verortet. Die Dokumentenanalyse hat den Vorteil, dass damit sehr vielfältiges, bereits vorhandenes Material zum besseren Verständnis einer Fallstudie oder zur erweiterten Reflexion der Literaturanalyse und der empirisch erhobenen Daten beigezogen und in die Datenerhebung eingebaut werden kann (Mayring, 2002, S. 47-49).

Für die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit wurden qualitative, problemzentrierte Interviews gewählt. Das problemzentrierte Interview erlaubt eine vorgängige Analyse des Untersuchungsgegenstandes und die Formulierung daraus abgeleiteter Fragen in einem Interviewleitfaden (Mayring, 2002, S. 67). Eine gewisse Offenheit ermöglicht bei dieser semistrukturierten Interviewform die Entstehung von Vertrauen. Gleichzeitig wird die für die qualitative Datenauswertung bedeutsame Vergleichbarkeit methodisch durch den standardisierten Leitfaden und empirisch durch den ähnlichen organisatorisch-institutionellen Kontext der Experten/-innen gewährleistet (Bogner & Menz, 2009, S. 66; Mayring, 2002, S. 69; Meuser & Nagel, 2009, S. 56). Mayring hält mit Bezug auf Witzel (1982, S. 72) drei grundlegende Merkmale des problemzentrierten Interviews fest (Mayring, 2002, S. 68); seine Problemzentrierung, seine Gegenstandsorientierung und seine Prozessorientierung. Diese drei Merkmale haben sich für die gewählte Untersuchung als geeignet erwiesen. Diese setzt bei einer gesellschaftlichen Problemstellung an, das Verfahren bezieht sich auf einen spezifischen Untersuchungsgegenstand und die Daten wurden schrittweise gewonnen und reflexiv überprüft.

Das Experteninterview stellt eine weitere Spezifizierung der gewählten qualitativen, semistrukturierten Interviewform dar. Der Begriff ‚Experte‘ ist hierbei als relationaler Begriff zu verstehen und muss in Verbindung zum konkreten Untersuchungsfeld der empirischen Erhebung bestimmt werden (Bogner & Menz, 2009, S. 73). Unter Expertinnen und Experten werden in diesem Zusammenhang Personen verstanden, „die sich – ausgehend von spezifischem Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend zu strukturieren“ (Bogner & Menz, 2009, S. 73). Diese Personen strukturieren mit ihrem Wissen, ihren Einschätzungen und ihrer Handlungsorientierung auch andere Akteure im untersuchten Handlungsfeld. Der in dieser Arbeit verwendete Begriff ‚Experte‘ bezieht sich in erster

Linie auf die „Erhebung sachdienlicher Informationen“ und erst in zweiter Linie auf das „Deutungswissen der befragten Akteure“ (Bogner & Menz, 2009, S. 72).

#### **4.1.3 Forschungsverfahren: Auswahl und Durchführung der Interviews**

Insgesamt wurden elf qualitative Experteninterviews mit einer Dauer von ca. 40-60 Minuten in Hochdeutsch durchgeführt und digital aufgenommen. Die Auswahl der Befragten erfolgte aus sieben BSLB-Vertretungen, davon fünf kantonale BSLB, einem städtischen BSLB sowie dem Präsidenten der nationalen Fachkonferenz KBSB. Zusätzlich wurden vier Organisationen mit Bildungsnähe ausgewählt (zwei grosse NGOs, eine Stiftung und eine hybride Organisation), deren Befragung zur „Erhebung sachdienlicher Informationen“ (Bogner & Menz, 2009, S. 72) in Bezug auf ein erfolgreiches Stakeholder-Management prädestiniert ist. Im Rahmen des ersten Interviews mit einem Geschäftsleitungsmitglied der hybriden Institution, der gleichzeitig Dozent im EMPA der Universität Bern ist, wurde der Interviewleitfaden erprobt und anschliessend das Drehbuch bei den Nachfragen punktuell ergänzt (vgl. Anhang 4).

Die Interviews wurden basierend auf dem Frageleitfaden anhand von drei Elementen durchgeführt (Mayring, 2002, S. 69-70): Erstens den Sondierungsfragen für einen allgemeinen Einstieg; zweitens den Leitfadenfragen, welche die wesentlichen Erkenntnisinteressen beinhalteten und drittens den Ergänzungsfragen. Neben vorbereiteten Ergänzungsfragen im Drehbuch ergaben sich Zusatzfragen aus dem Gespräch, sofern sie für die Beantwortung der Forschungsfrage nützlich waren. Anzuführen ist, dass die vorliegende Untersuchung aufgrund des relativ kleinen Samples nur einen begrenzten Ausschnitt der Wirklichkeit wiedergeben kann. Aus den Ergebnissen der vorgenommenen empirischen Forschung lassen sich gewisse Schlüsse ziehen, bzw. Erkenntnisse aus der Literaturrecherche bestätigen, sie sind jedoch nicht repräsentativ und können nicht generalisiert werden.

#### **4.1.4 Forschungsverfahren: Datenaufbereitung und Datenauswertung**

Die Aufbereitung des empirischen Materials stellt ein Zwischenschritt zwischen der Erhebung und der Auswertung dar (Mayring, 2002, S. 85). „Durch Erhebungsverfahren versucht man der Realität Informationen zu entlocken“, die „festgehalten, aufgezeichnet, aufbereitet und geordnet“ werden müssen, bevor sie ausgewertet werden können (Mayring, 2002, S. 85).

Wie oben beschrieben, wurden die Interviews digital aufgenommen. Für die Protokollierung der Interviews wurde die geglättete Transkription gewählt. Diese ist dann geeignet, wenn „die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht, wenn der Befragte beispielsweise als Zeuge, als Experte, als Informant auftreten soll“ (Mayring, 2002, S. 91). Die Sonderzeichen in der Transkription wurden gemäss Häder (2015, S. 414-415) verwendet. Zwecks Reduktion der für die Fragestellung nicht relevanten Materialfülle (Mayring, 2002, S. 94) wurden die Interviews der vier zusätzlichen Organisationen ebenfalls geglättet und an einzelnen Stellen gekennzeichnet zusammenfassend transkribiert.

Die Transkriptionen wurden zum einen deduktiv und zum anderen induktiv ausgewertet. Der methodische Schwerpunkt bei der Datenauswertung lag auf der qualitativen Inhaltsanalyse, die eine systematische und schrittweise Analyse anhand von kodierten Einheiten erlaubt, um die methodischen Gütekriterien der Reliabilität und der Validität zu gewährleisten (Häder, 2015,

S. 330). In einem ersten Schritt wurden den theoriegeleiteten Kategorien der Interview-Leitfäden Schlüsselaussagen aus den Interviews deduktiv zugeordnet (Mayring, P. 2002, S. 100). In einem zweiten Schritt wurden zusätzliche Kategorien induktiv extrahiert und in die Codierungsliste aufgenommen, wenn sich eine weitere, in Bezug auf die Fragestellung relevante Komponente aus dem empirischen Material ergeben hat. Damit folgte die Herausbildung der Schlüsselthemen dem Prinzip der doppelten Relevanz, was eine Orientierung an den empirischen Daten und ihrer Relevanz einerseits und eine Orientierung an der wissenschaftlichen Literatur andererseits beinhaltet (Breidenstein et al., 2013, S. 118). Diese Analyseschritte wurden zirkulär miteinander verbunden, so dass auch ein Hin-und-Her-Wandern zwischen Empirie und Literatur, bzw. zwischen Text und Empirie möglich war. Dieses Vorgehen bot den Vorteil, dass der deduktive Reflexionsschritt mit dem induktiven Verfahren der qualitativen Sozialforschung verknüpft und in Bezug auf die Fragestellung ausgewertet und interpretiert werden konnte.

## 4.2 First-order findings<sup>3</sup>

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den Ergebnissen der Inhaltsanalyse der elf durchgeführten Interviews. Wie oben beschrieben wurde die Kategorienbildung deduktiv gemäss den Themenblöcken des Interviewleitfadens vorgenommen und mit induktiv gebildeten Kategorien ergänzt.

### Verbindung Public Value mit dem Stakeholder-Management

Aus den Schilderungen aller befragten Experten/-innen geht hervor, dass sie sich ihrem Gemeinwohlbeitrag klar bewusst sind und diesen sehr breit verorten. So wird bspw. die entscheidende Rolle der Berufs- und Laufbahnberatung zur Gewährleistung der Chancengerechtigkeit hervorgehoben. „(...) *es gibt uns aus Chancengerechtigkeitsgründen. Und da spielt auch die Berufsberatung eine entscheidende Rolle*“ (BSLB 1, Zeilen (Z.) 35-36).

Konkretisiert begründet wird der Gemeinwohlbeitrag der BSLB einerseits mit dem niederschweligen Zugang zu Orientierung, Beratung und Begleitung bei allen Übergängen und Themen für eine nachhaltige, lebenslange berufliche Entwicklung (BSLB 1, Z. 44-52; BSLB 4, Z. 39-41; BSLB 5, Z. 45-47; BSLB 6, Z. 41-48). Andererseits wird die Prävention von Arbeitslosigkeit und Sozialhilfekosten als Beitrag zum Gemeinwohl erwähnt (BSLB 4, Z. 55-58; BSLB 3, Z. 85-89). Auch die finanziellen Ausbildungshilfen werden als Teil des Gemeinwohlbeitrages erachtet (BSLB 5, Z. 57-58).

Die BSLB verfügen auf den verschiedensten Ebenen über Leistungsmessungen sowohl quantitativer als auch qualitativer Art, bei denen auch die Kundenzufriedenheit einen wichtigen Platz einnimmt. Im Rahmen der Berichterstattung zu Leistungsaufträgen und Zielvorgaben der Regierung sind sie rechenschaftspflichtig und erbringen den Nachweis zu vielfältigen Kennzahlen. Dabei stellen die Befragten auch eine Verbindung zu ihrem gesellschaftlichen Auftrag und ihrem Gemeinwohlbeitrag her, wie folgende Aussagen exemplarisch zum Ausdruck bringen.

*Wir haben im Kanton Zug einen Leistungsauftrag, der jährlich vom Kantonsrat abgesehen wird und dort haben wir eine Reihe Konten drin, was wir dazu beitragen, dass*

---

<sup>3</sup> Zwecks besserer Lesbarkeit werden alle eingerückten Interviewzitate ohne Anführungszeichen gesetzt ungeachtet ihrer Anzahl Wörter.

*die Leute informiert sind, dass die Leute diese Übergänge gut bearbeiten usw. Das ist in dem Sinne das Schaufenster gegenüber den Geldgebern, also sprich dem Kantonsrat, der das verwaltet für die Öffentlichkeit. (BSLB 6, Z. 78-82)*

*(...) es ist eher für mich auch ein Bewusstmachen auch bei unseren Beratenden, dass wir Wirkung erzielen wollen. Es ist nicht nur eine psychologische Beratung, wo es dem Menschen nachher besser geht. Sondern wir haben auch einen gesamtwirtschaftlichen Auftrag, einen gesamtgesellschaftlichen Auftrag. (BSLB 4, Z. 88-91)*

Eine explizite Messung des Gemeinwohlbeitrags wird hingegen mit Verweis auf die Komplexität von Wirkungsmessungen als äusserst umfassend und schwierig erachtet.

*So ganz Handfestes, dank uns wurde das Bruttosozialprodukt gesteigert oder so und so viele Bildungsumwegkosten gespart, das ist noch schwierig...ich kann das nicht (BSLB 6, Z. 63-65).*

*Das ist tatsächlich ein Thema, das uns laufend begleitet. Auch das Thema, das wir am wenigsten fassen können, weil es dazu Studien bräuchte, die über Jahre, Jahrzehnte schauen, was passiert mit diesen Menschen, die wir beraten haben. (BSLB 7, Z. 37-39)*

*Die Frage muss sein; ‚Was messen wir?‘ Sie haben gefragt, ob das ankommt. Das ist relativ einfach zu messen. Aber die eigentliche Wirkung im Sinne des Impacts zu messen, ist einerseits extrem schwierig zu messen, im Bildungsbereich sowieso, und andererseits müssten wir eine Zeitachse einbauen. (Stiftung, Z. 20-24)*

Gleichwohl wird in mehreren Antworten die Verbindung zwischen dem eigenen Gemeinwohlbeitrag und dem Stakeholder-Umfeld hergestellt, wie folgende Aussage illustriert. „Die Schwierigkeit ist, dass es nicht allein unser Beitrag ist. Es ist ja ein Zusammenspiel von verschiedenen Akteuren“ (BSLB 4, Z. 68-69).

Zum Ausdruck gebracht wird zudem die Bedeutung einer Stakeholder-gerechten Kommunikation des eigenen Gemeinwohlbeitrags.

*Die Beziehung zur Politik, indem wir alles nutzen, was es gibt: Geschäftsberichte, Jahresberichte, eigene Publikationen, Auftreten an Veranstaltungen, wo man Einfluss nehmen kann. Also das ganze Feld, das es gibt, um die Leistungen zu zeigen. Um zu zeigen, was dieser Service Public für die Gesellschaft leistet. (...) Und diese Information ist nicht ganz zu lösen von dieser Stakeholder-Frage. (BSLB 1, Z. 80-88)*

Dabei spielt auch der Aufbau von Vertrauen und Legitimität eine Rolle.

*Es geht um Vertrauen, um die Befriedigung von Werten, public value. Diese Gemeinwohlorientierung für Sie als Bürgerin als Wert generiert. Der ist ziemlich schwer in Franken zu übersetzen. Aber dieser Aspekt der Legitimität ist ganz, ganz wichtig. (sitem insel, Z. 136-139).*

## Begriffsverständnis zur Stakeholder-Landschaft

Sowohl bei den interviewten BSLB als auch bei den zusätzlichen vier Organisationen besteht ein klares Begriffsverständnis über Stakeholder generell sowie ein differenziertes Bild zur eigenen Stakeholder-Landschaft. Dies sowohl bzgl. der Breite und Vielfalt als auch hinsichtlich der relevanten Anspruchsgruppen (vgl. die folgenden Abschnitte ‚Stakeholder-Identifizierung‘ und ‚Stakeholder-Priorisierung‘). „Das Bewusstsein ist sehr stark vorhanden und wie die Beziehungen ausgestaltet sein sollen, das zeigt sich jetzt auch in diesem Prozess“ (BSLB 2, Z. 115-117).

*Ja, die Landschaft ist sehr vielfältig. Wenn man nun aber auf die Abgabenumwelt geht in Bezug auf die Kriterien für die Stakeholder-Identifikation, ist es faszinierend (...) ich glaube, es entsteht um die Zielgruppe herum. Also, wer empfängt unsere Leistungen und wer gehört zu diesem Kreis. (BSLB 1, Z. 213-216)*

In dieser Aussage kommt nicht nur die Bedeutung des zum Leistungsauftrag dazugehörigen Kreises, also der Partner, zum Ausdruck, sondern auch der Zielgruppen. Diese Kundenorientierung ist im Stakeholder-Verständnis aller befragten BSLB stark verankert. Während die einen die Bevölkerung als eine sehr weitgefaste Kundendefinition erwähnten (BSLB 5, Z. 27-29), stellten die anderen die direkten Kunden, wie bspw. die Jugendlichen, Eltern, Lehrpersonen, Erwachsenen und ihre Arbeitgebenden in den Vordergrund (BSLB 4, Z. 99-105).

Eine interessante Einbettung in die Umfeldanalyse mit einer Unterscheidung zwischen „Beschaffungsumwelt und Abgabenumwelt“ erläutert ein kantonaler BSLB Vertreter und differenziert dabei auch das Vorgehen für das jeweilige Stakeholder-Management. Gemäss seinen Ausführungen gehören zur Beschaffungsumwelt die Politik und andere Geldgeber und zur Abgabenumwelt die verschiedenen Kundengruppen und Partner.

*Das hängt schon miteinander zusammen. Aber trotzdem ist diese Trennung wichtig. Viele meinen die Mitarbeitenden arbeiten in der Abgabenumwelt und ich als Amtschef arbeite vor allem in der Beschaffungsumwelt. Meine Hauptaufgabe ist in der Beschaffungsumwelt. Ich muss ab und zu halt frühstücken oder Mittag essen mit Fraktionen, die jetzt meinen Leistungen gegenüber nicht so erfreut sind. (BSLB 1, Z. 138-142)*

## Systematisches Vorgehen

Die Mehrheit der befragten BSLB schätzt ihre Handhabung der verschiedenen Elemente des Stakeholder-Managements als eher unsystematisch und nicht wissenschaftlich ein.

*Mhm, das geschieht sicher nicht systematisch methodisch, sondern Fall bezogen (BSLB 4, Z. 160).*

*Nein, so wirklich wissenschaftlich nicht. Es ist wirklich in der Diskussion, in der wir gemeinsam beurteilen. Wir haben auch die Zielgruppen eingeteilt und dort auch eine Priorisierung gemacht. Eigentlich ergibt es sich aus dem Auftrag, was ich schon gesagt habe. Wir haben gar nicht so viele Möglichkeiten, dies zu ändern. (BSLB 7, Z. 173-176)*

*Ich denke, man könnte sehr viel methodischer vorgehen. Es ist aber letztendlich auch ganz einfach Alltagsbusiness, weil wir, wie soll ich sagen, häufig auch aufgrund der Ressourcen vielleicht zu wenig proaktiv sind. (BSLB 3, Z. 159-161)*

In diesem Statement wird eine zentrale Herausforderung angesprochen – die Frage der Ressourcen – welche sowohl von mehreren befragten BSLB als auch von der Stiftung eingebracht wurde.

*Und es würde unsere Institution überfordern, wenn wir das strukturiert immer laufend machen würden. Das können wir nicht. (Stiftung, Z. 189-191)*

*Aber auf der anderen Seite ist es sehr anspruchsvoll sich abzugrenzen, weil jeder sagen kann, wir sind eure engste Gruppe. (...) Und das nächste, was uns natürlich auch getaktet hat, das waren die Ressourcen. (BSLB 5, Z. 182-185)*

*Wenn man das sehr systematisch weiterentwickeln will, auch über die traditionellen Stakeholder hinaus, mit denen man automatisch zu tun hat, mit viel proaktiveren Ansätzen, dann bräuchte es Ressourcen. (...) Und ich denke, da haben wir als öffentliche Verwaltung eine gewisse Grenze, wo man einfach sagen muss, wir müssen uns auf das konzentrieren, was wir jetzt haben und können das Stakeholder-Management gar nicht so proaktiv bewältigen. (BSLB 3, Z. 173-183)*

Diese Ressourcen-Problematik wurde von den befragten NGOs nicht aufgegriffen, ebenso scheint ein systematisches Vorgehen bei den interviewten NGO's stärker ausgeprägt zu sein. So wird dort bspw. aus der Strategie systematisch abgeleitet eine jährliche thematische Priorisierung vorgenommen, anhand derer auch die Stakeholder-Priorisierung erarbeitet wird (NGO 1, Z. 71-74).

### **Stakeholder-Identifikation**

Verdeutlicht haben sowohl die Aussagen der befragten BSLB als auch der vier zusätzlichen Organisationen die enorme Vielfalt und Breite der Stakeholder-Landschaften. „Also das ist ein Feld, man kann das öffnen und öffnen diesen Fächer und es ist fast grenzenlos“ (BSLB 1, Z. 166-167).

Aus den Interviews lassen sich drei meistgenannte Zugänge für die Stakeholder-Identifikation festhalten:

- Vorhandene Kontakte aufgrund des Auftrags; „Also, es gibt diejenigen, mit denen wir automatisch in Kontakt kommen (...)“ (BSLB 3, Z. 103). „Und ich versuche immer meinen Leuten zu sagen: „Stop, wo ist der Partner, der diese Zielgruppe oder jenen Stakeholder kennt“ (BSLB 5, Z. 427-428).
- Abgeleitet aus dem Leistungsauftrag; „Vieles ist ja vom Leistungsauftrag her gegeben. Also der Grundleistungsauftrag, da haben wir eigentlich nicht sehr viel Wahlfreiheit“ (BSLB 4, Z. 117-118).
- Der thematische Bezug; „Und dann ist es eher thematisch bezogen, also wer am gleichen Thema arbeitet wie die Berufsberatung“ (BSLB 1, Z. 188-190).

Vereinzelt wird die erwünschte Wirkung der Dienstleistungen als Kriterium für die Festlegung der Stakeholder genannt. *„Ja, ich denke wir gehen von der Wirkung aus und legen so die Zielgruppen und die Stakeholder fest“* (BSLB 4, Z. 124-126).

*Identifizieren: wir haben eine Liste erstellt in der Geschäftsleitung, wo wir uns auch Gedanken gemacht haben (...). Wir haben dort wirklich auch Namen hingeschrieben und uns überlegt, wie viel Beitrag leisten diese Personen.* (BSLB 7, Z. 129-131)

Die Wirksamkeit wird auch dahingehend ausgelegt, inwieweit ein Stakeholder als Vermittler der Organisationsinteressen fungieren kann.

*Nähe, Wirksamkeit, wie wichtig sind sie als Mittler. (...) Aber eben die Wirtschaftskammer hat natürlich in die Betriebe hinein eine wichtige Funktion. Und insofern ist es ein wichtiger Partner.* (BSLB 6, Z. 133-135)

Auch die NGOs, die Stiftung und die hybride Organisation nennen diesen Aspekt der Wirksamkeit für die eigenen Organisationsinteressen als wesentliches Kriterium für die Identifikation von Stakeholdern.

### **Stakeholder-Priorisierung**

Auch bei der Stakeholder-Priorisierung stellen der gegebene Auftrag und der thematische Bezug ein wichtiges Kriterium dar. So ergibt sich beispielsweise aus dem Auftrag der Berufsberatung am Übergang zwischen SEK I und SEK II die Priorisierung der Volksschulen auf der einen Seite und der Arbeitgeber im betrieblichen Umfeld auf der anderen Seite. Wie immanent wichtig die Kooperation mit Partnern für die Erfüllung des Auftrags der BSLB ist, kommt in den wiederholten Aussagen der interviewten BSLB-Vertretungen zum Ausdruck. *„Alle Partnerorganisationen, die auch an diesem Auftrag arbeiten, damit unsere Kundschaft ihre Lösungen bekommen“* (BSLB 1, Z. 190-191) werden priorisiert. Hierbei werden auf der einen Seite die Schulen aller Stufen und weitere Partner des Bildungssystems als traditionelle Stakeholder genannt, die zu erweitern sind durch die Partner der interinstitutionellen Zusammenarbeit ausserhalb des Bildungssystems, wie u.a. die RAV, die IV, die Sozialdienste und die Migrationsbehörden (BSLB 3, Z. 70-71; BSLB 5, Z. 159-160; BSLB 6, Z. 33-35). Im Zusammenhang mit dem Thema der Arbeitsmarktfähigkeit werden auch die Wirtschaftsvertretenden als relevante Stakeholder identifiziert (u.a. BSLB 4, Z. 109-111).

Verdeutlicht haben die Aussagen der Befragten die hohe Gewichtung der Politik.

*Unser entscheidender Stakeholder ist die Politik* (BSLB 1, Z. 69).

*Ja, die Politik ist natürlich, wie soll ich sagen, die kann man nicht ausklammern. Auf nationaler Ebene hat sich das durch das Leitbild Berufsbildung 2030 gezeigt* (BSLB 3, Z. 130-131).

Die Politik gibt auch vor, welche Stakeholder zu priorisieren sind. *„Ich denke, die Priorität ist uns schon auch getaktet durch das, was von der Politik vorgegeben wird“* (BSLB 5, Z. 169-170).

*Es sind die Sektionsleitung und die Abteilungsleitung. Mit diesen Personen bin ich im sehr direkten Kontakt, beim Departement Bildung, Kultur und Sport. Und schon auch mit*

*dem Regierungsrat bin ich in verschiedenen Kommissionen, wo ich dann den direkten Kontakt zum Regierungsrat habe. (BSLB 7, Z. 306-309)*

Der Strategiebezug wurde nur von zwei BSLB und für die nationale BSLB-Ebene erwähnt, stand hingegen bei den vier zusätzlich befragten Organisationen im Zentrum, wie folgende Aussage exemplarisch aufzeigt: *„Zum Priorisieren haben wir fünf strategische Schwerpunkte, die sind gleichwertig und bedingen einander. Gemäss diesen strategischen Schwerpunkten priorisieren wir auch die Stakeholder“* (Stiftung 1, Z. 80-82).

Eine sehr strukturierte Kaskade für die Stakeholder-Priorisierung schildert ein NGO-Vertreter: Zuoberst stehen die potentiellen Geldgeber und die Vermittler zu Finanzzugängen; auf zweiter Ebene steht die Politik, bei der die nationale Ebene zwecks Einflussnahme den Hauptfokus für die Bestimmung der relevanten Stakeholder bildet; anschliessend folgen die Begünstigten und schliesslich die Partner und Partnerschaften (NGO 2, Z. 116-138).

### **Den Stellenwert von internen Stakeholdern**

Auf die Relevanz der internen Stakeholder wird von allen Befragten erst durch Nachfragen eingegangen und auch hierbei ein unterschiedlich breiter Fokus gesetzt. Sprechen einzelne der befragten Experten/-innen von allen Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung und meinen damit auch den Auftraggeber und andere Abteilungen (BSLB 7, Z. 203-207), nehmen andere auf die Mitarbeitenden der verschiedenen Bereiche der BSLB Bezug (BSLB 6, Z. 152-156).

Die Bedeutung der internen Stakeholder wird zudem im Zusammenhang mit der digitalen Transformation hervorgehoben.

*Wir müssen die Mitarbeitenden mit der richtigen Haltung, ganz, ganz wichtig, und mit den richtigen Kompetenzen haben, um unsere Dienstleistungen zeitgemäss, zukunftsgerichtet leisten zu können. Und da sind wir nicht flächendeckend so weit. Das ist eine Riesenaufgabe, weil es viel mit der Geschichte, der Herkunft der Beratergilde zu tun hat. (BSLB 4, Z. 251-255)*

### **Stakeholder-Analyse**

Aus den Interviews geht hervor, dass Stakeholder-Analysen abgeleitet aus dem Grundauftrag sowie vereinzelt auch im Rahmen von Strategieprozessen und der Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder Projekte durchgeführt werden. Diese Analysen werden wie oben erwähnt weniger methodisch strukturiert als vielmehr als Teil der laufenden Geschäfte vollzogen.

### **Verstehen und Erkennen**

Um eine Einschätzung über veränderte Ansprüche der Kundengruppen und weiterer Stakeholder zu erhalten, werden von mehreren BSLB Umfragen, qualitative Befragungen, Daten- und Kennzahlen-Analysen als Instrumente und Methoden angewandt. Auffallend war, dass mehrere interviewte BSLB schilderten, wie sie ausführliche Analysen der Interessen und Positionen der Zielgruppen und Partner im Umfeld vornehmen und zum Erkenntnisgewinn auch direkte Gespräche mit Partnern führen (u.a. BSLB 6, Z. 165-173; BSLB 5, Z. 244-253). Folgende Bemerkungen drücken dies exemplarisch aus:

*Es wird sehr stark mit Analysen gearbeitet. Und man geht auf die Partner zu und man interviewt, man diskutiert miteinander. (BSLB 5, Z. 254-255).*

*Dafür wollten wir sensibilisieren mit dieser Umfrage und andererseits aber auch abholen, was wird im Kanton Zug dazu überhaupt schon gemacht. Insofern war es auch ein bestimmter Fokus, der da mit drin war und der uns dann auch leitete bei der Priorisierung, Kategorisierung der verschiedenen Stakeholder. (BSLB 6, Z. 168-171)*

Gleichzeitig wurde jedoch betont, dass keine strukturierten Methoden für die Stakeholder-Analyse angewandt werden (vgl. dazu auch unter Abschnitt ‚Systematisches Vorgehen‘). *„Ich bin gerade am Überlegen; wir sind sehr viel am Analysieren, aber es sind nicht systematische Stakeholder-Analysen“* (BSLB 4, Z. 167-169).

Zum Verstehen und Erkennen der Interessen und Erwartungen der internen Stakeholder werden verschiedene Anstrengungen unternommen. Eine BSLB hat ein spezifisches Konzept und mehrere BSLB holen mittels regelmässiger Mitarbeitendenbefragungen die Zufriedenheit und Anliegen der internen Stakeholder ab. Eine interessante Verknüpfung von den internen Stakeholdern zum frühzeitigen Antizipieren von kritischen Stakeholdern hält ein NGO-Vertreter fest (NGO 1, Z. 272-275):

*Das beste Thermometer sind unsere eigenen Mitarbeiter. Die sind immer am kritischsten. Also, ich höre, dass meistens die ersten kritischen Stimmen im Hause kommen. Die muss man ernst nehmen. Wenn man diese alle ernst nimmt, dann hat man schon auf viel Rücksicht genommen, was von aussen kommen könnte. Dieses Thermometer finde ich enorm wichtig.*

### **Stakeholder-Management**

Aus den Schilderungen der Experten/-innen geht hervor, dass die Zuständigkeiten und das Vorgehen für das Stakeholder-Management differenziert gehandhabt werden. Alle Befragten wiesen mehr oder weniger ausführlich darauf hin, dass sowohl die Stakeholder-Analysen als auch das Stakeholder-Management entsprechend den Hierarchien, bzw. den föderalen Ebenen differenziert sowie in den Regionen lokal und jeweils im Kontext der thematischen Geschäftsbereiche vorgenommen wird.

*Wenn ich mir das so überlege, ist das Stakeholder-Management sehr auf die Hierarchien verteilt. (...) Bei mir ist der wichtigste Stakeholder der Stadtrat, die politischen Gremien, wo wir sehr wohl analysieren, was die Entwicklungen sind. (...) Und dann so die ganze schulpolitische Ebene, die Präsidien und so, das ist Sache meiner Bereichsleiter (...) wie ist unsere Zusammenarbeit, was müssen wir da verbessern. Und dann die Mitarbeitenden Ebene direkt mit den Schulen, Schulleitenden, Lehrpersonen, Schülern und Eltern. (BSLB 4, Z. 161-167)*

*Sobald wir in die Region GL und Abteilungsleitung kommen, haben wir fix zugeteilte Personen. Ich mache alles, was mit dem Kanton, mit dem Departement zu tun hat (...). Das andere GL-Mitglied ist die Verbindung zum SDBB. Er ist auch die Verbindung zu*

*den Verbänden, da ist er im Lead. (...) Das dritte GL-Mitglied macht alles, was ich genannt habe zur Kommunikation, die läuft über sie. (...) So haben wir unsere Bereiche gut aufgeteilt und auf dieser Ebene funktioniert das. (BSLB 7, Z. 397-403)*

*Ich denke, das funktioniert dann am besten, wenn man es wieder kleinräumig anschaut. Das heisst, wenn jeder einzelne BIZ-Standort mit dem lokalen Gewerbe im Kontakt ist und so diese Schnittstelle zu den Betrieben auch pflegen kann. (BLSB 1, Z. 172-175)*

Damit das Stakeholder-Management trotz der grossen Vielfalt und dem differenzierten Vorgehen auf den verschiedenen Ebenen gelingt, soll Klarheit über die eigene Rolle und den Auftrag bestehen (BSLB 1, Z. 469-470) und alles aus einer Hand kommen (Stiftung 1, Z. 234). Aufeinander abzustimmen sind gemäss den interviewten Experten/-innen die verschiedenen Instrumente und Kanäle der Kommunikation, die verschiedenen Formen und Kontexte der Zusammenarbeit, der institutionalisierte und informelle Austausch sowie, als wichtigstes Instrument, der direkte Kontakt.

### **Beziehungen gestalten**

Die Aussagen aller Interviewpartner/-innen haben den wichtigen Stellenwert einer aktiven Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen, des persönlichen Kontakts, des direkten, auch informellen Gesprächs sowie des transparenten Dialogs mit den Stakeholdern deutlich gemacht. Diese Vorgehensweisen zielen auf das Abholen von Ansprüchen, das Erkennen und Beeinflussen von Interessen, auf die Sichtbarmachung und Kommunikation von Leistungen und Angeboten, auf die Identifikation der Stakeholder mit der Organisation sowie auf die Etablierung der Zusammenarbeit mit Partnern.

*Also, in diesem Bereich finde ich den persönlichen Kontakt sehr wichtig. Man muss die Leute kennen. Man muss im Austausch sein. (BSLB 1, Z. 432-433)*

*Ja, der direkte Kontakt, ja. Das ist wirklich so. Das kann man vielleicht als Konzept so festhalten. (BSLB 6, Z. 277-278)*

*Ja, wir haben verstärkt institutionalisierten Austausch etabliert. Kommunikation, noch mehr aufzeigen, was wir leisten, gerade auf der politischen Ebene. (...) ja, und ich denke es ist schon vor allem der Austausch, der systematische Austausch. (BSLB 4, Z. 220-227)*

*Von dem her muss ich schon sagen, es ist sehr oft der bewusste Dialog, wie wir das greifen, was die Stakeholder brauchen. (...) Da gehe ich mit meinen Themen regelmässig mindestens einmal pro Jahr, mache aktiv eine Sitzung und schaue mit diesen Personen. Und im Operativen kommen die Lehrpersonen dann auch immer wieder mit dieser Person in Kontakt. Und dieses aktive Gestalten der Beziehung vor allem ist es dann. (BSLB 7, Z. 251-258)*

*As analog as it get's. Rüberlaufen und sich bei einem Kaffee treffen. (sitem insel, Z. 234-235)*

## Einbezug der Stakeholder

Der Einbezug relevanter Stakeholder wird im Rahmen von Umfragen und Feedbackschleifen, im Rahmen der Gremien- und Kommissionsarbeit, durch regelmässige Austausch- und Planungstreffen, in Arbeitsgruppen, Kooperationsgefässen, Runden Tischen und gemeinsamen Projekten realisiert. Dabei werden verschiedene Ziele verfolgt:

*Also eben das Ziel ist einfach systematisch auf der einen Seite Bedürfnisse abzuholen, wo müsste die Reise hingehen mit unseren Angeboten (...). Das ist sicher das eine Ziel. Das andere Ziel ist natürlich auch, auszuloten, wo gibt es sinnvolle Zusammenarbeitspotentiale. (BSLB 2, Z. 187-190)*

*Schlussendlich geht es darum, dass man sich mit den Stakeholdern gut verständigt. Also, dass man immer im Gespräch bleibt, dass man deren Interessen abholt, dass man versucht, auf deren Interessen einzugehen, dass man versucht die eigenen Interessen, Chancen und Schwierigkeiten immer wieder Stakeholder gerecht zu kommunizieren. (sitem in-sel, Z. 64-67)*

Ein NGO-Vertreter bezeichnet den Einbezug der Zielgruppen und Betroffenen bei Neuentwicklungen heute als „State of the Art“ (NGO 1, Z. 128-137 & 141-146).

*Nur mal schon, dass man die Leute fragt. Das ist schon etwas, denn lange hat man die Leute gar nicht gefragt. Ich komme wieder auf den Einbezug, denn es geht ja immer um Menschen. Und Menschen, die muss man anhören und einbeziehen. Ich denke, dass kann sich nur bewähren. (NGO 1, Z. 241-244)*

## Umgang mit unterschiedlichen Interessen

Den Aussagen der befragten BSLB zufolge scheint es aufgrund von divergierenden Interessen im Alltag zu wenig Interessenkonflikten zu kommen. Unterschiedliche Gründe und Vorgehensweisen zur Konfliktvermeidung werden dafür genannt: Fair verteilte Ressourcen für die verschiedenen Aufgabefelder (BSLB 4, Z. 146-154), ein hohes Verständnis durch regelmässigen Austausch (BSLB 6, Z. 382-3386), Einsitz und Mitsprache in wichtigen Gremien (BSLB 7, Z. 314-316), eine gezielte Geschäftsvorbereitung und Informationsvermittlung (BSLB 7, Z. 329-332), der direkte Kontakt und die kurzen Kommunikationswege (BSLB 6, Z. 239-241) sowie das Ernstnehmen von kritischen Rückmeldungen von internen Stakeholdern (NGO 1, Z. 274-286). Betont wird zudem die Bedeutung von Kooperationen zur Synergienutzung, dort wo gemeinsame Interessen bestehen (Stiftung 1, Z. 220-227; BSLB 5, Z. 424-440).

Ergänzend dazu führt die Vertreterin der Stiftung weitere erfolgsrelevante Faktoren für den Umgang mit unterschiedlichen Interessen der Stakeholder auf.

*Die Diplomatie, das Zuhören, ein Verständnis für die Position aufzubauen versuchen und gleichzeitig eine kritische Distanz wahren, weil wir zwar alle so spielen, als wären wir alle Freunde und hätten alle das gleiche Interesse, aber es sind ganz viele Konkurrenzen da, auch wenn wir im öffentlichen Bereich sind. (...) Und es gehört auch zum Stakeholder-Management, die Institution zu kennen und zwar tief kennen. Und die kann man erst dann kennenlernen, wenn man wirklich auch die impliziten Werte, die Problematik von ihnen kennt. Dann kann man entsprechend die Klaviatur bedienen. (Stiftung, Z. 172-182)*

Dem Vertreter der hybriden Organisation zufolge sind zwei Elemente im Umgang mit kritischen Stakeholdern erfolgsrelevant: die Aufmerksamkeit gegenüber kritischen Stakeholdern und die volle Transparenz. „Das heisst, die Kommunikation, die Beziehungspflege durchaus systematisch dahin zu bringen, das sind Ressourcen, die man dafür auch verschiebt und einsetzt, wo kritische Stakeholdergruppen sind“ (sitem insel, Z. 244-246).

Interessanterweise schildert eine BSLB-Vertreterin „das Zuhören“ als Entwicklungsbereich, nicht zuletzt auch um zukünftige Entwicklungen vermehrt aus einer Outside-In-Perspektive zu reflektieren.

*Stakeholder-Management hat für mich viel mit Bedürfniserfassen, Verstehen und Zuhören zu tun. Und das ist nicht unsere ausgeprägte Stärke – zuhören. Unvoreingenommen Zuhören, Verstehen bevor man interpretiert, bevor man Lösungen entwickelt (BSLB 4, Z. 278-282).*

*Ja, immer wieder denken wir von uns aus, von bestehenden Angeboten, von bestehenden Instrumenten aus und hören gar nicht mehr richtig zu, was das zugrundeliegende Bedürfnis, manchmal auch nicht ausgesprochene Bedürfnis der Stakeholder ist. (BSLB 4, Z. 286-289)*

### **Veränderungen durch die digitale Transformation**

Das Thema digitale Transformation ist für das Stakeholder-Management insofern von Bedeutung, als dass in diesem Zusammenhang veränderte Erwartungen der Stakeholder auf die BSLB zu kommen können. Aufgrund der Eingrenzung der vorliegenden Arbeit wurde das Thema jedoch nur als subsidiäre Frage in die empirische Untersuchung integriert (vgl. Frageleitfaden im Anhang 4). Berücksichtigt man das Gesamtbild der Aussagen zum Umgang mit möglichen Erwartungsänderungen der Stakeholder, fällt auf, dass die Mehrheit der Befragten bereits heute starke Veränderungen wahrnimmt. Der Umgang mit diesen veränderten Erwartungen können auf fünf Bereiche zusammengefasst werden, wobei die zentrale Bedeutung des persönlichen Kontaktes am häufigsten genannt wurde:

- Der persönliche Kontakt; „Die Leute wollen kommen, die Beziehungsarbeit bleibt wichtig“ (BSLB 3, Z. 279-280).
- Der niederschwellige Kontakt; „Also wir werden noch niederschwelliger im Kontakt, er wird vielfältiger“ (BSLB 5, Z. 382-383).
- Vom Kunden her denken; „Die Digitalisierung heisst (...) die Kundin, der Kunde steht im Fokus. (...) Es braucht einen Change im Mindset“. (NGO 1, Z. 179-199)
- Das Rollenverständnis ändern; „Es geht ganz tief in die Rolle der Beratenden, das Selbstverständnis und die Rolle sind in einer starken Transformation. (...) Raus aus der Expertenrolle hin zu Begleiten auf Augenhöhe“. (BSLB 4, Z. 240-242)
- Mit den Partnern ausprobieren; „Aber wir merken vielmehr, der Partner hat Freude, das Neue mit uns auszuprobieren“ (BSLB 5, Z. 407).

### **Erfolgskriterien**

Unbeachtet dessen, dass im Rahmen der Interviews auf allen Ebenen des Stakeholder-Managementprozesses erfolgsrelevante Faktoren erwähnt wurden, werden im folgenden Abschnitt im

Sinne des ‚first order findings‘ die Aussagen zur konkreten Fragestellung nach den Erfolgskriterien zusammengefasst dargestellt.

### **Systematisches Vorgehen**

Aus den Interviews ging hervor, dass genügend Ressourcen für ein systematisches Stakeholder-Management Voraussetzung sind.

*Aber zum Stichwort Stakeholder-Management. Ich denke, das Entscheidende ist, dass man Kapazitäten bereitstellt, die selber nicht in der Leistungserbringung drin sind, sondern Fachstab-Aufgaben übernehmen können. (BSLB 1, Z. 323-325)*

Wurde auf der einen Seite für einen umfassenden Ansatz plädiert, der Anspruchsgruppen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Soziales berücksichtigt (NGO 1, Z. 245-247), stellt auf der anderen Seite eine klare Fokussierung auf relevante Stakeholder für mehrere der Befragten ein erfolgsrelevantes Kriterium dar.

*Aber ich denke, weil es so enorm viele Stakeholder sind, mit denen wir zu tun haben, braucht es eine gewisse Fokussierung. Man kann nicht das Gefühl haben, man kann alle bedienen. Es braucht einen klaren Fokus, weil sonst überfordert man sich heillos. (BSLB 3, Z. 398-401)*

*Es ist wirklich sehr breit und es kommt darauf an, wie sehr man in die Tiefe geht. Ich würde grob unterscheiden zwischen Stakeholdern, die in den Regelstrukturen sind. Diese sind gegeben, mit denen wir zusammenarbeiten. Das sind in erster Linie bei den Jugendlichen die Schulen. Das sind wirklich unsere Hauptpartner. (BSLB 1, Z. 158-161)*

*Aber A und B, das sind wirklich die Wichtigsten. Wir haben dann aber noch C und D, wirklich noch weiter, periphäer. (BSLB 6, Z. 215-216)*

### **Einbezug und transparente Kommunikation**

Für eine erfolgreiche Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen wurden in den Interviews wiederholt das frühzeitige Einbeziehen und eine transparente Kommunikation hervorgehoben.

*Erfolgskriterien sind neben der Beziehung und der Transparenz das frühzeitige Aufnehmen von Themen. Das gehört vielleicht ein bisschen in das Thema Transparenz. Aber ich sage trotzdem, wenn wir ein Thema, das vielleicht noch nicht ganz greifbar ist, trotzdem früh aufgreifen auch mit den Stakeholdern, kann man sie auch einbeziehen in die Fragestellungen. (...) So ist es dann nicht komplett neu und man ist nicht vor den Kopf gestossen. Das sehe ich schon als Erfolgskomponente für ein gutes Stakeholder-Management. (BSLB 7, Z. 418-428)*

*Sie sind also systematisch informiert, 4 x im Jahr haben sie VR-Sitzung, kriegen alle Unterlagen, haben vollste Transparenz und somit ist das eine sehr systematische, eine sehr enge Information (sitem insel, Z. 87-99).*

*Bewährt hat sich, dass wir auch in den Beziehungen auf Transparenz setzen. Also, dass wir wirklich mit unseren Stakeholdern transparent berichten, was läuft, was läuft nicht. Dass wir wirklich die Beziehung pflegen. (BSLB 7, Z. 410-412)*

### **Aktive Beziehungsgestaltung**

Die aktive Beziehungsgestaltung und der persönliche Kontakt mit den relevanten Stakeholdern wurden weitaus am häufigsten als erfolgsrelevante Kriterien ins Feld geführt. Damit wird auch ein fairer Interessenausgleich unter Berücksichtigung der eigenen Rahmenbedingungen ermöglicht.

*Und dieses aktive Gestalten der Beziehung vor allem ist es dann. So gehen wir die Stakeholder extern an. (BSLB 7, Z. 258-259)*

*Das Gespräch suchen ist immer das Beste. Die Missverständnisse entstehen dort, wo in der Zeitung steht, wenn die hätten, dann...und der Andere legt los. Und wenn so etwas kommt, nimm das Telefon in die Hand. Hey, was ist geschehen? Also such das Gespräch, das ist die beste Methode! (BSLB 5, Z. 370-373)*

*Ich denke, das wichtigste Kriterium ist, dass man sich gegenseitig den Puls fühlt. Wenn man weiss, wo ist das Anliegen des Stakeholders und umgekehrt, dieser auch sieht, wo sind die Möglichkeiten des Amtes. Man kann ja nicht alle Stakeholder-Anliegen einfach so befriedigen, z.B. lassen es gewisse finanzielle Rahmenbedingungen nicht zu. Aber, wenn man sich gegenseitig wirklich in seinen Anliegen wahrnimmt, dann ist das schon sehr, sehr viel wert. Auch wenn es dann nicht geht. (...) Wo man dann auch im Austausch miteinander ist und so auch keine Verhärtungen auftreten deswegen. (BSLB 6, Z. 360-367)*

### **Der Politik und politischen Strömungen Aufmerksamkeit geben**

Wie bereits weiter vorne aufgeführt, wurde die Gestaltung des Stakeholder-Managements gegenüber den politischen Stakeholdergruppen von den Vertretungen der öffentlichen BSLB-Organisationen als zentraler Aspekt geschildert wurde.

*Ja, sicher, dass wir politische Strömungen gut nutzen konnten, um das LBZ zu stärken, sichtbar, spürbar zu machen (BSLB 4, Z. 301-302).*

*Auch da wieder verstehen, wie ein Stadtrat tickt, was seine Anliegen sind, was seine Interessen sind und schauen, finden wir da Überschneidungen. Also, wo können wir in unserem Sinne Wirkung erzielen und gleichzeitig die politischen Ambitionen eines Stadtrates damit unterfüttern (schmunzelt). (BSLB 4, Z. 373-376)*

Folgende Aussage verdeutlicht zudem, dass die politischen Stakeholder auch hinsichtlich der Relevanz und Güte des eigenen Gemeinwohlbeitrags als relevante Stakeholder zu bewirtschaften sind.

*Da müssen wir gegen oben Rechenschaft ablegen. Also diese Zahlen sind gewünscht und die will der Regierungsrat sehen. Und wir merken, wenn man den Vorgesetzten etwas bietet und ihnen auch eine Plattform bietet, wo sie der Bevölkerung zeigen können, was mit ihrem Geld geschieht, dann bekommt man viel mehr Spielraum als man meint. Also man kann damit sehr viel erreichen. (BSLB 5, Z. 113-117)*

## Synergien nutzen

In den Interviews kamen auch Aspekte einer effizienten und effektiven Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen zum Ausdruck. So unterstrichen mehrere der Interviewten, dass nahe Stakeholder auch Türöffner für weitere Stakeholderkreise sein können und damit Synergien genutzt und Ressourcen gespart werden können.

*Aufzupassen, man muss nicht alles selber tun. Auch dort beim Stakeholder-Management. Nutze deine Partner, die auch Stakeholder haben und arbeite mit ihnen zusammen und du entlastest dich. (...) Dann kann Stakeholder-Management sehr bereichernd sein. Es muss dann nicht nur in Wahnsinnsarbeit ausarten, sondern es kann mir wirklich auch helfen, in meinen Entwicklungen wirklich auch entlasten, dass ich auf dem richtigen Kurs bin. Weil ich höre, was der andere auch denkt, oder weil er auch einen Stakeholder hat. Ich muss diesen vielleicht gar nicht pflegen, sondern indirekt pflege ich ihn über meinen Partner. (BSLB 5, Z. 424-439)*

Ebenfalls als Element zur Synergienutzung hoben einige der kantonalen BSLB Vertretungen die wichtige Bedeutung der nationalen Strategie für das Stakeholder-Management sowohl auf kantonaler als auch auf nationaler Ebene hervor.

*Also ich denke für die Zukunft ist diese Strategie wirklich wichtig. Dass diese Strategie gut kommuniziert wird, dass sie akzeptiert ist von der EDK. Das ist eine ganz wichtige Grundlage. Wenn man in den Kantonen kommen kann und sagen kann, ‚es gibt auch auf nationaler Ebene, also wir machen das, weil es auch in einer nationalen Strategie verankert ist‘. (BSLB 3, Z. 248-251)*

*Ich denke, etwas ganz Wichtiges ist, dass wir eine kantonale Institution sind und kantonale sehr gut vernetzt sind. Es gibt aber eine Reihe Stakeholder, die nur national agieren. Und da ist eine Kluft. Da sind wir auch als KBSB oder als kantonale Föderation oder Vereinigung von Kantonen, da fehlt uns eine Struktur, um auf nationaler Ebene mit den nationalen Partnern zu kommunizieren. (...) Wie können wir dahin kommen, auch auf nationaler Ebene für die 26 Kantone ein Stakeholder-Management machen zu können? (BSLB 6, Z. 424-431)*

## Reputation

Verdeutlicht haben die Aussagen der Interviewpartner/-innen auch die zentrale Bedeutung der Reputation für ein erfolgreiches Stakeholder-Management. Als erfolgsrelevante Faktoren haben sich den Befragten zufolge insbesondere eine hohe Fachlichkeit, die Verbindlichkeit im Austausch sowie hohe Präsenz und Sichtbarkeit bewährt.

*Eine hohe Fachlichkeit, davon bin ich nach wie vor überzeugt. Das hört man sofort, ob jemand etwas von der Sache versteht. Das ist dann anhand von Begrifflichkeiten oder...auf mich wirkt das auch am überzeugendsten und das finde ich wichtig, diese Fachlichkeit und die Verbindlichkeit im Austausch. Auch ein gewisser Leistungsnachweis, den man mitbringt oder nicht. Man hat dann auch irgendwie einen Ruf, das ist klar, als Institution, als Person. Das ist die Visitenkarte, die man implizit mitträgt. (Stiftung, Z. 156-161)*

*Umso mehr versuchen wir natürlich auch da wieder mit einer umfassenderen Berichterstattung, die wir so gar nicht müssten, mit den direkt zuständigen verantwortlichen Personen wirklich transparent unsere Arbeit auch zu zeigen. (BSLB 7, Z. 299-302)*

*Ja, ich glaube man sieht die Wertigkeit. Gerade während Corona waren wir sehr sichtbar spürbar, vor allem in den Schulen. Und das wurde enorm geschätzt. Man hat plötzlich gemerkt, was man da hat. (BSLB 4, Z. 302-304) Wir waren präsent, enorm präsent. Wir haben die Präsenz verdoppelt in den Schulhäusern und das hat sich enorm bewährt. (...) Aber jetzt nachträglich sind die Reaktionen unglaublich von den Schülern und Schülerinnen, von ihren Eltern, von Schulleitungen, von Lehrpersonen. Ja, das war wirklich ein guter Schachzug. (BSLB 4, Z. 308-314)*

Auf einen interessanten Aspekt verweist ein kantonaler BSLB-Vertreter – auf die Bedeutung der Ästhetik.

*Etwas, was wir noch gar nicht angesprochen haben, ist die Ästhetik. Ich finde, wir müssen auch attraktiv sein, wir müssen schön sein, man muss uns sexy finden. Und das müssen wir auch wollen; attraktiv sein, etwas bieten können in der Umgangsform, in der Art, wie wir Dinge anpacken, in der notwendigen Intellektualität. (BSLB 1, Z. 483-486)*

Während der Befragte, wie oben zitiert, für „das Abgabenumfeld“ eine attraktive Ästhetik hervorhebt, unterstreicht er für das „Beschaffungsumfeld“ ein Understatement. Im Kontakt mit Entscheidungs- und Finanzträgern sollen die Auftritte eher zurückhaltend und bescheiden sein, um keine unnötigen Fragen zu provozieren. *„Eben das sind zwei verschiedene Bühnen, man muss anders auftreten“ (BSLB 1, Z. 509-510).*

### 4.3 Diskussion der Ergebnisse

Wie in Kapitel 4.2 aufgezeigt, lassen sich aus den Interviews verschiedene Aspekte für ein erfolgreiches Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen explorieren. Die wesentlichen Punkte werden bezogen auf das Fallbeispiel der BSLB nachfolgend zusammengefasst aufgeführt und mit Erkenntnissen aus der Literaturanalyse diskutiert.

#### Public Value als Kompass

Da öffentliche Organisationen nicht nur Spiegel der Gesellschaft sind, sondern diese auch aktiv mit produzieren und reproduzieren (Meynhardt, 2013, S. 5), stellt sich die Frage, wie sie die Beziehungen mit ihrem Umfeld gestalten und Wert für die Gemeinschaft schaffen. Dieser Wert zeigt sich bei öffentlichen Organisationen weniger in einer ökonomischen Wertmaximierung (Shareholder-Ansatz) als vielmehr in einer strategischen Wertorientierung, die sich an einer gesellschaftlichen Mission orientiert. Public Value beantwortet somit die Frage, was eine Organisation wertvoll für die Gesellschaft macht. *„Wertvoll ist das, was von der Gesellschaft als wertvoll erachtet wird“ (Meynhardt, 2013, S. 5).*

Reflektiert man die Ergebnisse der empirischen Untersuchung unter dem Gesichtspunkt dieses Public Value Ansatzes zeigt sich einerseits das klare Bewusstsein über den eigenen öffentlichen Wertbeitrag und dessen Verbindung zum Stakeholder-Umfeld. Dieser wird in der Rechenschaftslegung durch Kennzahlen und Berichterstattungen ausgewiesen. Im Zentrum

stehen hierbei die Interessen und Zufriedenheit der Kundengruppen sowie die Zusammenarbeit und der regelmässige Austausch mit Partnern, deren Rückmeldungen ebenfalls Eingang in Berichte und Verbesserungsmaßnahmen finden. Die Stakeholder des politischen Umfeldes werden von den befragten BSLB als „Vermittler“ zur Öffentlichkeit verstanden. Ihr Gemeinwohlbeitrag erhält dadurch Legitimität und erleichtert ihnen den Zugang zu Ressourcen. Eine umfassende Messung des eigenen Gemeinwohlbeitrags wird von allen Befragten als Wirkungsmessung verstanden, die aufgrund ihrer Komplexität gegenwärtig als kaum machbar erachtet wird.

### **Geklärtes Begriffsverständnis**

Im Kapitel 3, dem theoretischen Teil dieser Arbeit, werden die verschiedenen wissenschaftlichen Zugänge zum Stakeholderbegriff und zum Stakeholder-Management vorgestellt. Als öffentliche Organisation an den Schnittstellen des Bildungs-, Sozial-, Wirtschafts- und Integrationsbereichs unterliegen die BSLB sowohl politikwissenschaftlichen als auch sozialwissenschaftlichen Prinzipien. Zudem basiert das Konzept des Stakeholder-Managements auf betriebswirtschaftlichen Prämissen, die für die BSLB als Dienstleistungsanbieter der öffentlichen Hand von Relevanz sind.

In der Literatur werden Stakeholder als relevante Personen und Einflussgruppen definiert, „deren Interessen bei der Weiterentwicklung der Angebote in unterschiedlichem Ausmass berücksichtigt werden sollten“ (Breyer-Mayländer, 2012, S. 203). Denn „(...) a Stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“ (Freeman, 1984, S. 46 zitiert in Ejderyan et al. 2006, S. 78).

In den Interviews wurde ein wissenschaftlich verortetes Begriffsverständnis über das Stakeholder-Management als mehrstufiger Prozess nicht explizit erkennbar. Hingegen haben die ‚first order findings‘ verdeutlicht, dass sowohl die befragten BSLB als auch die zusätzlich befragten Organisationen über ein differenziertes Bild der eigenen Stakeholder-Landschaft verfügen. Ebenso gewichten sie ihre Stakeholder und Stakeholdergruppen anhand gewisser Merkmale. Berücksichtigt man die vielfältigen Beschreibungen der Stakeholder-Landschaften durch die befragten Experten/-innen, lässt sich erkennen, dass diesen ein Begriffsverständnis hinterlegt ist, das den oben aufgeführten theoretischen Begriffsdefinitionen entspricht.

### **Systematisches Vorgehen**

Das eher schwach vertretene Begriffsverständnis der interviewten BSLB zum Stakeholder-Management als mehrstufiger Prozess manifestiert sich auch in einem wenig systematischen, pragmatischen Vorgehen im Rahmen der einzelnen Teilschritte. Sowohl explizit als auch implizit geht aus den Aussagen der Interviewten hervor, dass die verschiedenen Teilschritte des Stakeholder-Managements „zum Alltagsbusiness gehören“, die insbesondere im Zusammenhang mit Strategieprozessen sowie der Entwicklung neuer Geschäftsfelder und neuer strategischer Projekte zum Zuge kommen. Das pragmatische Vorgehen wird auch durch mangelnde Ressourcen begründet, fühlt sich doch die Mehrheit der befragten BSLB aufgrund

der eingeschränkten Ressourcen ausserstande, ein regelmässiges und strukturiertes Stakeholder-Management zu gewährleisten. Eine Herausforderung, über die sich die befragten Experten/-innen einig sind. Die Kombination zwischen enorm breiter und vielfältiger Stakeholder-Landschaft bei gleichzeitig eingeschränkten Ressourcen führt zum erfolgsrelevanten Kriterium der Fokussierung, die gemäss der Literaturanalyse einer Stakeholder-Priorisierung entspricht.

### **Stakeholder-Identifikation und Priorisierung**

Ein erfolgreiches Stakeholder-Management basiert auf verschiedenen voneinander abhängigen Teilschritten, die sich situations- und kontextabhängig auf eine bestimmte Organisation, Aufgabe und Zielsetzung beziehen (Rüegg-Stürm, 2003, S. 29). In einem ersten Schritt geht es darum, die relevanten Stakeholder zu identifizieren (Thommen et al., 2020, S. 14) und mittels verschiedener Ansätze und Zugänge zu priorisieren.

Ejderyan et al. (2006, S. 82-87) beschreiben sowohl übergeordnete Ansätze als auch operative Zugänge für die Identifikation und Priorisierung von Stakeholdern (vgl. Kapitel 3.3.3 dieser Arbeit). Davon abgeleitet ist eine Kategorisierung der Stakeholder vorzunehmen, um die Komplexität zu reduzieren und in der Vielzahl der Stakeholder eine Übersicht zu gewinnen (Krips, 2017, S. 3). Diese ersten Analysenschritte sind erfolgsrelevant für das Stakeholder-Management, um „eine Vorauswahl besonders relevanter Stakeholder zu treffen, die anschliessend einer eingehenden Analyse unterzogen werden“ (Siller, 2017, S. 1030).

Betrachtet man die Ergebnisse der empirischen Untersuchung unter dem theoretischen Konzept von Ejderyan et al. (2006, S. 82-87) wird deutlich, dass von den befragten BSLB für diesen ersten Teilschritt verschiedene operative Zugänge gewählt werden, jedoch keine übergeordneten Ansätze konzeptionell implementiert oder bewusst verfolgt werden.

Werden über die Zugänge des gesetzlichen und politischen Auftrags, des thematischen Bezugs und damit auch über Expertenwissen sowie der bereits vorhandenen Kontakte die relevanten Stakeholder identifiziert und priorisiert, lassen sich demgegenüber aus den Aussagen der befragten Experten und Expertinnen nur marginal explizite Modelle für Gruppenbildungen und weitere Kategorisierungen erschliessen.

Reflektiert man die Aussagen der interviewten BSLB zum konkreten Vorgehen bei der Stakeholder-Identifizierung und -Priorisierung unter dem Modell der fünf Kategorien zur Gruppenbildung von Johnson et al. (2018, S. 182-183), so stehen insbesondere die Stakeholder-Gruppen der sozial/politischen Kategorie, der lokalen Kommunen sowie die internen Interessengruppen im Fokus. Ein solches Modell kommt allerdings bei den befragten BSLB nicht zur Anwendung, da das pragmatische Vorgehen im Vordergrund steht.

In der Literatur wird die Unterteilung in interne und externe Stakeholder als wichtige Kategorie beschrieben. Diese wird jedoch in den Interviews erst auf Nachfragen erwähnt. Eine interessante Rolle im Rahmen des Stakeholder-Managements weist hingegen ein NGO-Vertreter den internen Stakeholdern zu. Sie sind laut dem Befragten als „erste kritische Stimmen im Hause“ „das beste Thermometer“ für kritische Stakeholder-Positionen; ihre kritischen

Rückmeldungen sollen deshalb ernst genommen werden (NGO 1, Z. 274-278). Damit bestätigt er die Feststellung von Meynhardt, nach der die internen Stakeholder „ein wichtiger Gradmesser für die Beurteilung des Public Value einer Organisation“ sind (Meynhardt, 2013, S. 7).

Für öffentliche Organisationen ist es von Interesse „von der Politik wahrgenommen zu werden und ihre Anliegen auch gegenüber den politisch Verantwortlichen zu formulieren“ (Breyer-Mayländer, 2012, S. 205). Die BSLB haben einen öffentlichen Auftrag und verstehen sich als Service Public. Sie können Gegenstand politischer Diskussion werden und sind damit nicht unabhängig von der Politik. So erstaunt es nicht, dass sämtliche interviewte BSLB die politischen Vertreter/-innen als relevante Stakeholder bezeichnen, die den Takt vorgeben und zu priorisieren sind. Aus den Aussagen lässt sich ableiten, dass sie diese als jene Personen oder Gruppen identifizieren, die sowohl hohen Einfluss ausüben können und auch stark beeinflussbar sind (Ritz & Thom, 2019, S. 132). Somit erhalten sie in den Schilderungen aller Interviewpartner/-innen viel Aufmerksamkeit.

### Stakeholder-Analyse

Gemäss Ritz und Thom stellt die Stakeholder-Analyse einen spezifischen Fall einer Umweltanalyse dar (2019, S. 131). Durch Beobachtung und Beurteilung der Bedingungen und Veränderungen der Umweltfaktoren und der damit einhergehenden Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder können Unsicherheiten reduziert und konkrete Massnahmen für ein erfolgreiches Stakeholder-Management bestimmt werden. Dieses kann gemäss den von Jacobs (2020a, Folie 26) aufgeführten drei Zielbereiche vorgenommen werden: Erstens dem Verstehen von Interessen und Anliegen der Stakeholder; zweitens dem frühzeitigen Erkennen von Potentialen und Risiken; drittens einer Einschätzung mittels eines Stakeholder-Mappings zur Bestimmung eines adäquaten Einbezugs relevanter Stakeholder.

Betrachtet man die empirischen Ergebnisse vor diesem theoretischen Hintergrund, kann festgehalten werden, dass erstens nur einer der befragten BSLB Vertreter eine Einbettung in eine Umfeldanalyse vornimmt, indem er zwischen „Beschaffungs- und Abgabenumwelt“ und den jeweilig dazugehörigen Stakeholder unterscheidet und diese Differenzierung als wichtiges Element für ein erfolgreiches Stakeholder-Management festhält. Zweitens zeigt sich in den Ergebnissen, dass die zwei Zielbereiche Verstehen und Erkennen von den BSLB bearbeitet werden. Als Instrumente werden dafür insbesondere Umfragen bei Kunden/-innen sowie weiteren externen und internen Stakeholdern, Daten- und Kennzahlen-Analysen sowie direkte Gespräch mit Kundengruppen und Partnern eingesetzt.

Zur Analyse hinsichtlich der Interessen und Einflussmöglichkeiten sowie eines adäquaten Einbezugs hat sich im Unterschied zu den befragten NGOs jedoch keiner der befragten BSLB explizit geäussert. So lässt sich aus den Interviews nicht explizit erschliessen, ob in irgendeiner Form eine Macht-Aufmerksamkeit-Analyse z.B. gemäss Johnson et al. (2018, S. 184-185), eine Macht-Legitimität-Dringlichkeits-Analyse gemäss Mitchell et al. (1997) oder ein anderweitiges Analyseinstrument angewandt wird.

Die Dimension der Macht lässt sich jedoch implizit aus der übereinstimmend hohen Priorisierung der Politik und der aufmerksamen Beziehungspflege von politischen Vertretungen ableiten. Hier zeigt sich eine Übereinstimmung mit Ritz und Thom (2019, S. 40), die für den öffentlichen Sektor den politischen Kontext als jene Umweltsphäre bezeichnen, in der die wichtigsten Einflussgrößen für das Verwaltungshandeln und die Stakeholder mit den relevanten Macht- und Entscheidungskompetenzen zusammenkommen.

Die Dimension der Interessen und Aufmerksamkeit lassen sich dahingehend zuordnen, als dass neben der Politik jene Stakeholder, die entweder Nutzniesser oder Beteiligte des Kernauftrages sind sowohl bei den befragten BSLB als auch den befragten Organisationen als die wichtigsten Stakeholder bezeichnet werden. Hier kommt auch die Nähe zur Organisation oder zu einem Vorhaben ins Spiel, die Krips als wichtiges Merkmal für die Stakeholder-Analyse bezeichnet (Krips, 2017, S. 17).

In Bezug auf mögliche Interessenkonflikte wurden ausser den knappen Ressourcen, möglichen Konkurrenzen im öffentlichen Bereich sowie einzelnen kritischen Stakeholdern im politischen Umfeld keine Risiken erwähnt oder erläutert.

Hinsichtlich des Durchführungszeitpunkts, den Krips (2017, S. 7) als relevant zur Vermeidung von Anpassungskosten bezeichnet, äussern sich nur jene BSLB, die eine Stakeholder-Analyse im Kontext der Strategieentwicklung vorgenommen haben sowie die NGOs, die diese im Zusammenhang mit der Planung von thematischen Jahresschwerpunkten abgeleitet aus der Strategie vornehmen.

### **Stakeholder-Management**

Das in der Theorie beschriebene systematische Vorgehen im Stakeholder-Management, das sich gemäss Krips (2017, S. 28-33) in fünf Teilschritte gliedert (vgl. Seite 26ff dieser Arbeit), lässt sich nur bedingt in der Praxis der befragten BSLB wiederfinden. Wie im Abschnitt ‚Systematisches Vorgehen‘ dargestellt, gehen diese weniger strukturiert als vielmehr pragmatisch vor, wobei sich aus ihren Vorgehensschilderungen induktiv erschlossene Kategorien bilden lassen, die auf dem Hintergrund der Theorie reflektiert werden können.

Die interviewten BSLB verstehen sich als Regelstruktur und als Service Public. Betont werden im Zusammenhang mit dem Stakeholder-Management die Kundenorientierung und die Bedeutung der Kundenzufriedenheit. Daneben scheinen Kooperationen und ein gezieltes Partnermanagement erfolgsrelevant zu sein. Die Stakeholder-Landschaft des untersuchten Fallbeispiels ist komplex, entsprechend vielseitig und vielschichtig präsentieren sich die Vorgehensweisen im Stakeholder-Management der interviewten Experten/-innen. Sechs Hauptelemente konnten aus der empirischen Untersuchung exploriert werden und sollen im Folgenden auf dem Hintergrund der Theorie diskutiert werden:

1. Differenziert vorgehen
2. Mit Partnern zusammenarbeiten
3. Relevante Stakeholder einbeziehen
4. Transparent kommunizieren
5. Beziehungen gestalten

## 6. Synergien nutzen

### 1. Differenziert vorgehen

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass beim Stakeholder-Management differenziert vorgegangen wird, sei das über eine Aufgabenteilung zwischen den hierarchischen Ebenen oder auch bzgl. der föderalen, regionalen oder thematischen Kontexte. Geschildert wird wiederholt die Unterscheidung zwischen den wichtigen politischen Stakeholdern und Verbundpartnern mit strategischem Einfluss, die durch die oberste Führungsebene gepflegt werden sowie der operativen Führungsebene (bspw. lokale Behörden, Schulleitende u.a.), die durch die mittlere Führungsebene bewirtschaftet werden. Eine weitere Differenzierung wird für die operative Ebene der verschiedenen Kunden, bzw. Begünstigten vorgenommen, für deren Beziehungsgestaltung die operativ tätigen Mitarbeitenden zuständig sind.

### 2. Mit Partnern zusammenarbeiten

Dieses Element lässt sich dem ethisch-normativen Anspruchsgruppenkonzept zuordnen (vgl. S. 25-26 der Arbeit), welches gemäss Rüegg-Stürm (2003, S. 30) für das Stakeholder-Management u.a. eine „verständigungsorientierte Austragung von Interessenkonflikten“ und eine ethisch begründete „Abwägung und Legitimierung von Ansprüchen“ idealtypisch in den Vordergrund stellt.

Wie enorm wichtig die Zusammenarbeit mit Partnern für die Erfüllung des Auftrages und faire Interessenabwägungen für die BSLB ist, zeigt sich zum Beispiel daran, dass die Partner nicht nur für den Erkenntnisgewinn bei den Stakeholder-Analysen einbezogen, sondern auch ein aktives Partnermanagement und vielfältige Kooperationen praktiziert werden. Im Rahmen der dafür vorgesehenen institutionalisierten Gremien und Kommunikationsgefässe finden faire Interessenabwägungen, die oben erwähnte verständigungsorientierte Austragung von Interessenkonflikten sowie Prozesse zu Kompromissfindungen statt. Ergänzt werden die formalen Austauschgefässe mit direktem Kontakt, informellen Gesprächen und teilweise auch kurzen Kommunikationswegen, was den Interessenausgleich zusätzlich erleichtert. Orientierung bilden dafür sowohl der politische Auftrag und strategische Leitlinien als auch Überlegungen hinsichtlich legitimer Ansprüche und Interessen. In der Zusammenarbeit mit den Partnern kommt bei den Befragten jene Verantwortung zum Tragen, die Siller (2017, S. 1031) als Voraussetzung für „einen gerechten Ausgleich verschiedener legitimer, möglicherweise aber konkurrierender“ Ansprüche bezeichnet.

### 3. Relevante Stakeholder einbeziehen

Während sich aus der Empirie eine systematische Macht-Aufmerksamkeitsanalyse für den Stakeholder-Einbezug im Rahmen von Stakeholder-Analysen bei den befragten BSLB im Unterschied zu den NGOs und der hybriden Organisation kaum herauslesen lässt, wird hingegen im Rahmen des Stakeholder-Managements dem Einbezug von wichtigen Stakeholdern hohe Aufmerksamkeit eingeräumt. Es werden dafür vielseitige Instrumente angewandt, die vom Einbezug in Gremien- und Kooperationsgefässen bis zu runden Tischen, Austausch- und Planungstreffen sowie informellen Gesprächen reichen. Hinsichtlich des Einbezugs von Kundengruppen, Betroffenen und Begünstigten zeigen sich bei den Befragten auch Bestrebungen, von der bisher weitgehend vorherrschenden Inside-out-Perspektive wegzukommen,

um Entwicklungen hin zu einer Outside-In-Perspektive vorzunehmen. Folgt man dieser gewünschten Entwicklung, wird erkennbar, was Gomez und Meynhardt (2014, S. 20-21) als zentralen Paradigmawechsel und Bestandteil des Public Value Ansatzes bezeichnen.

#### 4. Transparent kommunizieren

Die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und die effiziente Zielerreichung öffentlicher Organisationen wird mit dem Public Value-Ansatz ergänzt durch ein Paradigma, das davon ausgeht, dass „Erhalt und Weiterentwicklung des Gemeinwesens stärker im Dialog mit unterschiedlichsten Akteuren entwickelt, legitimiert und vermittelt werden muss“ (Meynhardt, 2011, S. 519). Zu einer erfolgreichen Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen gehört gemäss den befragten Experten/-innen auch eine transparente Kommunikation. Diese wird eng verknüpft mit dem oben ausgeführten frühzeitigen Einbezug relevanter Stakeholder und der Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen. Als bewährtes Instrument gilt bei allen Interviewpartner/-innen die transparente Kommunikation und eine systematische Information, die auf die verschiedenen Stakeholdergruppen unterschiedlich ausgerichtet und gewichtet wird.

#### 5. Beziehungen gestalten

„Public Value als Beitrag einer Organisation zum Gemeinwohl entsteht in den Beziehungen zwischen Organisationen und Gesellschaft bzw. ihrer Mitglieder. Er basiert auf den Empfindungen und dem individuellen bzw. kollektiven Erleben dieser Beziehungen (...)“ (Meynhardt & Frantz, 2019, S. 445).

Berücksichtigt man das Gesamtbild der empirischen Ergebnisse, so korreliert die hohe Gewichtung der Steuerung und Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen mit dieser Aussage von Meynhardt und Frantz. Diese Übereinstimmung von Theorie und Empirie verdeutlicht, dass die BSLB ihren Gemeinwohlbeitrag nur in der Beziehung mit ihren Stakeholdern erbringen können. Sie bezeichnen ihre guten Stakeholder-Beziehungen als erfolgsrelevantes Kriterium und pflegen diese einerseits in den oben erwähnten institutionalisierten Austauschgefässen und andererseits durch den persönlichen Kontakt sowie in systematischen und informellen Absprachen. Die Aussage „Man muss die Leute kennen. Man muss im Austausch sein“ (BSLB 1, Z. 438-439) bringt es auf den Punkt: im persönlichen Kontakt kann den Stakeholder-Interessen und Ansprüchen „der Puls“ gefühlt werden, Missverständnisse geklärt, unterschiedliche Interessen beeinflusst und ausgeglichen, einer wichtigen Stakeholder-Erwartung im Kontext der digitalen Transformation entsprochen sowie die eigenen Ziele und Organisationsinteressen etabliert werden.

Mit der zentralen Gewichtung der Gestaltung ihrer Stakeholder-Beziehungen behalten die BSLB das „Ohr an der Gesellschaft“ (Meynhardt, 2013, S. 4), was gemäss Meynhardt für öffentliche Organisationen eine wesentliche Voraussetzung ist, um in den zukünftigen dynamischen gesellschaftlichen Veränderungen weiterhin erfolgreich handeln zu können.

#### 6. Synergien nutzen

Wird in der Theorie zwar darauf hingewiesen, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen untereinander „auf vielfältige Weise interaktiv vernetzt sind“ (Thommen et al., 2020, S. 15) und ein proaktiver Umgang mit Allianzen und Koalitionen Konflikte vermeiden oder steuern

hilft (Krips, 2017, S. 23-24), lässt sich aus der recherchierten Literatur nicht erschliessen, dass solche Beziehungen auch proaktiv genutzt werden können, um Synergien zu nutzen und den eigenen Einfluss auf einen erweiterten Stakeholderkreis auszudehnen.

Wie verschiedene Aussagen der befragten Experten/-innen veranschaulicht haben, sehen sie zum einen die proaktive Nutzung eigener Stakeholder als Türöffner für weitere Stakeholdergruppen als Erfolgsfaktor eines effizienten und effektiven Stakeholder-Managements. Zum anderen bezeichnen sie diese als „Vermittler“ ihrer Interessen in für sie schwierig zugänglichen Stakeholdergruppen.

Reflektiert man zudem die verschiedenen Statements zur neuen nationalen Strategie der BSLB in der Schweiz, kann auch diese als Instrument zur Bündelung von Synergien und einem effektiveren Auftreten sowohl gegenüber nationalen Stakeholdern als auch gegenüber der kantonalen Politik und weiteren strategischen Stakeholdern auf kantonaler Ebene festgehalten werden.

### **Reputation**

Die Bedeutung der Reputation lässt sich in das strategische Anspruchsgruppenkonzept einordnen (vgl. S. 28 der Arbeit). Ritz und Thom argumentieren, dass die Vertrauenswürdigkeit bezüglich der Ansprüche und Erwartungen der Stakeholder ein zentraler Aspekt einer guten Reputation einer öffentlichen Organisation ist und fügen als dafür relevante Faktoren u.a. die kompetente Expertise, die Einzigartigkeit der Leistungen, Transparenz, das aufrichtige und regelkorrekte Handeln Einzelner und der gesamten Organisation sowie die guten Beziehungen zu den Stakeholdern an (Ritz & Thom, 2019, S. 148-154).

Auch dieser Aspekt konnte in der Inhaltsanalyse der empirischen Untersuchung festgestellt werden. So brachten einige der Befragten das Thema der Reputation zum Ausdruck und stellten dabei eine hohe Fachlichkeit und den Leistungsnachweis, die Verbindlichkeit im Austausch sowie hohe Präsenz und Sichtbarkeit ins Zentrum. Dies sind alles wichtige Aspekte für erfolgreiche Stakeholder-Beziehungen, die letztlich auch Vertrauen schaffen. Eine interessante Entdeckung in der Empirie war die Hervorhebung der Ästhetik, die je nach Stakeholder-Umfeld unterschiedlich bespielt werden soll.

### **Regelmässiges Monitoring**

Der regelmässigen Analyse des Umfeldsystems und der Antizipierung zukünftiger Entwicklungen fällt eine wichtige Bedeutung zu, soll die Verwaltungsführung „unter Berücksichtigung der relevanten Einflussfaktoren optimiert und zielgerichtet gestaltet werden“ (Ritz & Thom, 2019, S. 131). Einhergehend mit Veränderungen im gesellschaftlichen, politischen und technologischen Umfeld verändern sich auch die Interessen, Machtpositionen, Beziehungsnetze und Einflussnahmen der verschiedenen Stakeholder einer öffentlichen Organisation. Demzufolge ist ein regelmässiges Monitoring der Stakeholder-Analyse und der Wirksamkeit des Stakeholder-Managements erfolgsrelevant.

Zu einem eigentlichen Monitoring des Stakeholder-Managements hat sich keiner der Befragten explizit geäussert. Aus den Schilderungen kann jedoch indirekt geschlossen werden, dass

dieses regelmässig im Alltag mittels Messungen der Kundenzufriedenheit, dem ausgeprägten Sammeln vielfältiger Kennzahlen sowie über die periodische Berichterstattung erfolgt. Auffallend war dabei, dass das Monitoring und die Outputsteuerung durch regelmässige Befragungen und Erhebungen einen starken Gegenwartsbezug aufweist und wenig Aussagen zur Wirkung und zu Umfeldveränderungen gemacht werden, die Einfluss auf die Stakeholder-Interessen haben könnten. Einzelne BSLB wiesen auf fehlende interne Instrumente hin, um die Stakeholder- und Kundenkontakte gezielt zu steuern und zu dokumentieren sowie Doppelspurigkeiten zu vermeiden (BSLB 7, Z. 388-391).

## 5 Second-order findings und Beantwortung der Forschungsfrage

Die kantonalen Berufs-, Studien und Laufbahnberatungen BSLB haben einen gesetzlich geregelten Auftrag. Gemeinsam mit ihren Verbundpartnern Bund und OdAs nehmen sie innerhalb des schweizerischen Bildungssystems eine zentrale Schnittstelle wahr. Sie sollen wertvolle und legitime Ziele verfolgen und damit öffentlichen Wert – Public Value – produzieren. Damit dies gelingt und sich die BSLB im Hinblick auf die Ziele des nationalen Leitbilds Berufsbildung 2030 zukunftsgerecht weiterentwickeln können, benötigen sie unter anderem eine laufende Auseinandersetzung mit den sie betreffenden dynamischen gesellschaftlichen, politischen und technologischen Entwicklungen sowie eine zielgerichtete Gestaltung der Beziehungen mit ihren verschiedenartigen internen und externen Anspruchsgruppen. Während sich mit dem Public Value Ansatz im Hinblick auf die Forschungsfrage dieser Arbeit die Frage nach dem Warum beantworten lässt, bietet das Stakeholder-Management Antworten auf das Wie.

### 5.1 Reflexion der Ergebnisse auf abstrakterer Ebene

In Kapitel 3.4 dieser Arbeit wurde dargelegt, dass sich die Forschungsfrage auf der Basis der Theorie nicht direkt beantworten lässt. Die beschriebenen Ansätze, Prinzipien und Methoden eines erfolgreichen Stakeholder-Managements haben in ihrer abstrakten Form zwar Relevanz für die öffentliche Verwaltung und damit auch für die BSLB, können aber die konkrete Realität der BSLB nicht berücksichtigen. Deshalb wurden in Kapitel 4.3 dieser Arbeit die in der Literatur erkannten Erkenntnisse den empirischen Ergebnissen gegenübergestellt. Dabei zeigten sich verschiedenste Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die im Folgenden zusammenfassend und mit Blick auf die Forschungsfrage reflektiert werden.

In Theorie und Empirie ist unbestritten, dass sich eine öffentliche Organisation am Gemeinwohl orientiert und öffentlichen Wert schaffen soll. Da sich dieser nach den durch verschiedene Anspruchsgruppen repräsentierten gesellschaftlichen Erwartungen richtet, ist die Gestaltung der Beziehungen zu diesen Anspruchsgruppen eine zentrale Aufgabe. Dabei geht es nicht zuletzt um eine tragfähige und Legitimation schaffende Positionierung. Diese ist nur dann erfolgreich, wenn die Anliegen, Interessen und Erwartungen der Stakeholder erkannt sind und berücksichtigt werden. Da dafür beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen, braucht es zweckmässige Differenzierungen und Priorisierungen, auf deren Basis konkrete Strategien und Massnahmen für das Stakeholder-Management festgelegt werden.

Wie dies zweckmässig und zielgerichtet erfolgen kann, wird in der Literatur in Modellen und Prozessen beschrieben, die sich durch ein systematisches Vorgehen auszeichnen. Dafür sind verschiedene, aufeinander aufbauende Schritte durchzuführen. Diese geforderte Systematik findet sich in der Praxis der BSLB nur punktuell wieder. Es werden zwar Prinzipien und Methoden eines Stakeholder-Managements angewendet, doch dies vor allem pragmatisch. Das konkrete Vorgehen ist stärker durch den situativen Alltag und den Auftrag geprägt, als durch ein vorgängig erarbeitetes oder gar schriftlich festgehaltenes Konzept.

Die empirische Untersuchung zeigt aber auch, dass die an den gegebenen Möglichkeiten orientierte Alltagspragmatik nicht zwangsläufig scheitert, sondern dass Ziele erreicht und die erfolgreiche Positionierung und Weiterentwicklung der öffentlichen Organisation, eines neuen Geschäftsfeldes oder eines neuen Projekts ermöglicht wird. Dies insbesondere dann, wenn ein Bewusstsein über die wichtigsten Stakeholder vorhanden ist und diese im Rahmen zugewiesener Aufgaben zielgerichtet bewirtschaftet werden. Das ist bei den BSLB sowie den befragten weiteren Organisationen der Fall. Sie sind sich auch bewusst, dass für die Reputation ihrer Organisation Vertrauen und Beziehungspflege gleichermassen bedeutend sind wie Effizienz, Rechtmässigkeit und fachliche Expertise.

Dennoch zeigen sich im „Stakeholder-Management“ der BSLB ungenutzte Potenziale, zu denen ein Vergleich mit der Theorie und/oder dem Wissen anderer Institutionen wertvolle Informationen und Anregungen zu möglichen Verbesserungen beiträgt. So würde eine etwas systematischere Identifikation der verschiedenen Stakeholder zweckmässige Kategorisierungen und damit eine Komplexitätsreduktion ermöglichen. Auf deren Basis könnte eine Auswahl derjenigen Stakeholder erfolgen, die eingehender bezüglich ihrer Rolle, Einflussmacht und Interessenlage analysiert werden. Damit würde es besser möglich, Interessen abzuwägen und die Ressourcen gezielt und flexibel einzusetzen, um im Sinne einer Out-side-in Sicht verstärkt auch zukünftige Kundenerwartungen und gesellschaftliche Entwicklungen frühzeitig abzuholen und einzubeziehen.

Eine diesbezüglich in Theorie und Praxis eher unterschätzte Rolle kommt den internen Stakeholdern zu. Sie sind oft erste kritische Stimmen und für verschiedene Erwartungen externer Stakeholder ein wichtiger Gradmesser. Ebenfalls im Sinne einer Effizienzsteigerung erscheint es als zielführend, auch die sich bietenden Synergien im Stakeholder-Management proaktiv zu nutzen. Partnerorganisationen und „Schlüsselpersonen“ wissen oft viel und haben selbst Einfluss. Das zentrale Instrument dazu bleibt in der Regel der persönliche Kontakt und der direkte Dialog im Rahmen einer adäquaten und bewussten Beziehungsgestaltung, deren zentrale Bedeutung durch Theorie und Empirie belegt und bestätigt wird.

Aufgrund der geführten Interviews ist davon auszugehen, dass in den kantonalen BLSB die dafür notwendigen Gefässe und Gelegenheiten weitgehend vorhanden sind und dass dabei innerhalb der Organisation eine gewisse, oft nach Funktionen strukturierte Aufgabenteilung zweckmässig ist. Diesem differenzierten Vorgehen fehlt jedoch teilweise die interne Abstimmung sowie eine gemeinsame Orientierung an entsprechenden strategischen Zielen bzw. an daran abgeleiteten Fragestellungen zur Beziehungsgestaltung zu einzelnen Stakeholdergruppen.

pen. Generell scheint sich das Stakeholder-Management der BLSB vor allem nach dem gesetzlichen und politischen Auftrag, nach thematischen Bezügen und nach bereits vorhandenen Kontakten auszurichten und weniger an geklärten strategischen Zielen. Diese aber würden Grundlage und Orientierung bieten für die Steuerung von prioritären Stakeholder-Beziehungen sowie für ein begleitendes und anschliessendes Monitoring.

## 5.2 Schlussfolgerungen und Beantwortung der Fragestellung

Es ist davon auszugehen, dass den kantonalen BSLB für ein systematisches, mehrstufiges Stakeholder-Management auch zukünftig begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen werden. Deshalb ist es erfolgsrelevant, die Möglichkeiten der Beziehungsgestaltung zu den vielfältigen Stakeholdern innerhalb des komplexen Umfeldes effizient zu nutzen. Im Rahmen dieser Masterarbeit konnten basierend auf Literatur- und Dokumentenanalyse sowie qualitativen Experteninterviews unterschiedliche Erfolgskriterien für das Stakeholder-Management einer öffentlichen Organisation am Beispiel der BSLB identifiziert werden. Diese werden nun im Sinne einer abschliessenden Betrachtung in sechs Themenfeldern zusammengefasst:

- Gemeinwohlorientierung

Als Ausgangspunkt eines erfolgreichen Stakeholder-Managements könnte innerhalb der BSLB im Rahmen geeigneter Gefässe ein gemeinsames Verständnis erarbeitet werden, wie und warum durch die eigenen Tätigkeiten öffentlicher Wert geschaffen wird und welche Anspruchsgruppen mit welchen legitimen Interessen dabei zu berücksichtigen sind. Ebenso könnte reflektiert werden, welche Weiterentwicklungen notwendig sind, damit die BSLB auch zukünftig zum Gemeinwohl beiträgt. Damit verbunden ist ein gemeinsames Verständnis darüber, dass für den Erfolg und eine gute Reputation der BSLB ihre Vertrauenswürdigkeit hinsichtlich der Stakeholder-Erwartungen ebenso wichtig ist wie ihre fachliche Expertise und eine rechtskonforme, effiziente und effektive Leistungserbringung.

- Strategische Ziele als Orientierung

Im operativen Geschäft einer BSLB, bei der Neupositionierung von Geschäftsfeldern und insbesondere in der Konzeptphase von neuen Projekten gilt es frühzeitig eine Übersicht über die wichtigsten Anspruchsgruppen zu gewinnen und auf der Basis strategischer Zielsetzungen diejenigen zu identifizieren, die besonders zu beachten sind. Diese können im Hinblick auf deren Rollen, Interessen und Einflussmöglichkeiten vertiefter analysiert werden. Daraus können Konzepte zur Beziehungsgestaltung und zu einer Kommunikationsstrategie abgeleitet werden, deren Umsetzung durch die Führung zu steuern ist.

- Der politische Auftrag

Die BSLB setzen gesetzliche Aufträge um, die politisch gesetzt und gesteuert werden. Die Politik bzw. deren primäre Repräsentant/-innen in Regierung und Parlament sind folglich priorisierte Stakeholder. Sie sind einerseits mit Tätigkeitsberichten, Leistungsausweisen und wichtigen Kennzahlen transparent zu informieren und andererseits im Rahmen von formellen und informellen Direktkontakten zu pflegen. Dabei kann es sowohl um das in-

formative Erläutern der eigenen Leistungen und das Abholen von allenfalls kritischen Positionen und Erwartungen gehen als auch um einen offenen Austausch über potenzielle Entwicklungen, die für die BSLB bedeutsam werden könnten.

- Outside-In Perspektive

Damit eine BSLB die Erwartungen und Interessen ihrer Stakeholder und deren Wahrnehmung über die erbrachten Leistungen kennt und versteht, genügt die Erhebung der gegenwartsbezogenen Kundenzufriedenheit nicht. Es gilt, Gelegenheiten zu nutzen und zu schaffen, in denen Aussenperspektiven durch ein unvoreingenommenes Zuhören und ohne vorschnelle Interpretationen erfasst werden und in denen nicht nur von den bestehenden Angeboten aus gedacht wird. Dies kann durch direkte Kontakte erfolgen sowie durch den Dialog mit Partnerorganisationen und Mittelspersonen, die über Schnittstellen zu vergleichbaren Stakeholdern verfügen.

- Die internen Stakeholder

Für ein erfolgreiches Stakeholder-Management sind die Ressourcen, die Haltungen und Rückmeldungen der internen Stakeholder miteinzubeziehen. Dafür kann innerhalb der BSLB ein gemeinsames Verständnis über die Bedeutung der wichtigsten Stakeholder geschaffen und eine Arbeitsteilung in Bezug auf eine differenzierte Kontaktpflege implementiert werden. Das Stakeholder-Management ist demzufolge als eine gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeitenden zu definieren, in der möglichst alle vorhandenen beruflichen Kontakte im Interesse der Organisation genutzt werden. Es ist zudem eine Managementaufgabe, die Mitarbeitenden als prioritäre interne Stakeholder zu sehen, deren Kritiken und Perspektiven wertvolle Rückmeldungen bieten.

- Regelmässiges Monitoring

Theorie und Empirie haben aufgezeigt, dass sich die Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder einhergehend mit gesellschaftlichen Veränderungen entwickeln und wandeln können. Insofern ist für ein nachhaltig erfolgreiches Stakeholder-Management eine regelmässige Überprüfung der Stakeholder-Analysen sowie ein begleitendes Monitoring der Massnahmen des Stakeholder-Managements und der verschiedenen Stakeholderbeziehungen von Bedeutung.

### **Weiterführendes Forschungsthema**

- Nationale Ebene

Die vorliegende Arbeit konnte aufgrund der eingegrenzten Fragestellung nur am Rande auf die nationale Ebene eingehen. Im Rahmen der neuen nationalen BSLB Strategie werden die Fragen eines Stakeholder-Managements auf nationaler Ebene zukünftig an Bedeutung gewinnen. Mehrere Befragte haben auf diesen Aspekt hingewiesen. Dieses Thema wäre im Kontext der 'Multilevel Governance' und des Vollzugsföderalismus für eine weiterführende Forschungsfrage ein interessantes Untersuchungsfeld.

## Literaturverzeichnis

- Beer, B. (2008). Feldforschungsmethoden. In Beer, B. (Hrsg.). Methoden ethnologischer Feldforschung. Berlin: Dietrich Reimer Verlag GmbH.
- Benz, A. (2007). Multilevel Governance. In A. Benz et al. (2007). Handbuch Governance (S. 297-310). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Benz, A. (2020). Mehrebenensteuerung – Multilevel Governance (MLG). Präsentation und Referat gehalten im Rahmen von Modul 1 des MPA. Bern: 25.02.2020.
- Breidenstein, G., Hirschauer, S., Kalthoff H. & Nieswand B. (2013). Ethnographie. Die Praxis der Feldforschung. Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.
- Breyer-Mayländer, T. (2012). Mehr Vielfalt in der Bildungslandschaft - Stakeholdermanagement für die Zukunft. In T. Breyer-Mayländer & B. Ritter (Hrsg.). Schulen im Wettbewerb: Bildung zwischen Entwicklung und Marketing (S. 203-212). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Breyer-Mayländer, T. (2019). Stakeholder-Management. In T. Breyer-Mayländer & C. Zerres (Hrsg.). Stadtmarketing. Grundlagen, Analysen, Praxis (S. 25-38). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bogner, A. & Menz, W. (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.). Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. (3. Aufl., S. 61-98). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bryson, J.M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Bussmann, W., Klöti, U. & Knoepfel, P. (Hrsg.) (1997). Einführung in die Politikevaluation. Basel und Frankfurt a.M.: Helbing & Lichtenhahn.
- Ejderyan, O., Geiser, U. & Zaugg Stern, M. (2006). Stakeholder als sozialwissenschaftliches Konzept: Begrifflichkeiten und Operationalisierung. Zürich: Open Repository and Archive, University of Zurich.
- Eschenbach, R. & Siller, H. (2011). Controlling professionell. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Freeman, R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Friedman, A.L., Miles, S. (2006). Stakeholder – Theory and Practice. Oxford. New York: Oxford University Press.
- Geissbühler, P. & Näf, M. (2012). Zukunft des Berufsbildes Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW.

- Gomez, P. & Meynhardt, T. (2014). Public Value – Gesellschaftliche Wertschöpfung als unternehmerische Pflicht. In C. von Müller & C.P. Zinth (Hrsg.). Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Management als Liberal Art (S. 17-27). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Häder, M. (2015). Empirische Sozialforschung. Eine Einführung (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Heiniger, F. (2003). Vom Lehrlingspatronat zum Kompetenzzentrum für Berufsberatung. 100 Jahre SVB. Zürich: Schweizerischer Verband für Berufsberatung SVB.
- Hirschi, A. (2018). Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB). Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts „Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien“. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI.
- Jacobs, C. (2020a). Strategisches Management in öffentlichen Organisationen. Ausgewählte Instrumente des Strategischen Managements. Präsentation und Referat gehalten im Rahmen von Modul 3 des EMPA. Bern: 28.08.2020.
- Jacobs, C. (2020b). Strategisches Management in öffentlichen Organisationen. Relevanz und Prozess. Präsentation und Referat gehalten im Rahmen von Modul 3 des EMPA. Bern: 29.08.2020.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2018). Strategisches Management. Eine Einführung (11. Aufl., S. 162-166). Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.
- Krips, D. (2017). Stakeholdermanagement. Kurzanleitung Heft 5. (2. Aufl.). Berlin: Springer Vieweg.
- Künkel, P., Gerlach, S. & Frieg, V. (2016). Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Springer Gabler.
- Lombriser, R. & Alplanalp, A. (2018). Strategisches Management. Visionen entwickeln - Erfolgspotenziale aufbauen – Strategien umsetzen (7. Aufl.). Zürich: Versus Verlag AG.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meynhardt, T. (2008). Public Value: Oder was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl? In der moderne staat - Zeitschrift für Public Policy. Recht und Management (Nr. 1, S. 457–468). Leverkusen-Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Meynhardt, T. (2011). Public Value. In B. Blanke, F. Nullmeier, Ch. Reichard & Wewer, Götttrik (Hrsg.). Handbuch zur Verwaltungsreform (S. 517-526). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meynhardt, T. (2013). Organisationen machen Gesellschaft. In Organisationsentwicklung –

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Vol. 32, No. 4, pp. 4-7.

Meynhardt, T. (2014). Ohne Gemeinwohl keine Freiheit. Neue Zürcher Zeitung. 14.10.2018. URL: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/ohne-gemeinwohl-keine-freiheit-1.18403190?reduced=true>, 24. Mai 2021.

Meynhardt, T., Brieger, St.A., Strathoff, P., Anderer, St., Bairo, A., Hermann, C., Kollat, J., Neumann, P., Bartholomes, St. & Gomez, P. (2017). Public Value Performance: What Does It Mean to Create Value in the Public Sector? In Andeßner et al. (Hrsg.). Public Sector Management in a Globalized World (S. 135-160). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Meynhardt, T. & Frantz, E. (2019). Medialer Public Value als Beitrag zum Gemeinwohl. In Media Perspektiven (Nr. 10/2019. S. 444-451). Frankfurt/Main: ARD-Werbung SALES & SERVICES GmbH.

Meynhardt, T. & Oetker, A. (2020). Public Value – Der Mehrwert von öffentlichen Organisationen. Präsentation und Referat gehalten im Rahmen von Modul 3 des EMPA. Bern: 27./28. August 2020.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.

Moore, M. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge: MA.

Moore, M. (2017). Public Value: Of, By, and For the People. An Analytic Note for a Webinar Presented on June 28, 2017. [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/HKSEE/HKSEE%20PDFs/20170821\\_RPV%20Webcast%20Analytic%20Note.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/HKSEE/HKSEE%20PDFs/20170821_RPV%20Webcast%20Analytic%20Note.pdf), 20. Juli 2021.

Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. Construction Management and Economics, Band 21, Nr. 8, S. 841-848.

Nohlen, D. (1992). Lexikon der Politik. (S. 9). München: Beck.

Ortner, Sh.B. (2006). Anthropology and Social Theory. Culture, power, and the acting subject. Durham and London: Duke University Press.

Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. The Academy of Management Annals, Vol. 4, No. 1, pp. 403-445.

Phillips, R., Freeman R.E. & Wicks, A.C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not. Business Ethics Quarterly, Vol. 13, No. 4, pp. 479-502.

Pullen, W. (1994). Eyes on the Prize: Strategy in Government Agencies. In International Journal of Public Sector Management, (7. Jg., Nr. 1, S. 5-14). Bingley: emerald publishing.

- Ritz, A. (2003). Evaluation von New Public Management: Grundlagen und empirische Ergebnisse der Bewertung von Verwaltungsreformen in der Schweizerischen Bundesverwaltung. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Ritz, A. & Thom, N. (2019). Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. Aufl. Bern-Stuttgart-Wien: Haupt Verlag.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2014). Das St. Galler Management-Modell. 4. Generation – Einführung. Bern: Haupt.
- Schade, E., Mastrandrea, E. & Alt, S. (2019). Studie Berufsberatung 4.0 – Der zukünftige Einsatz von ICT mit Fokus auf die Information und Interaktion in den kantonalen Beratungszentren. Schweizerisches Institut für Informationswissenschaft. Chur: Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2011). New Public Management. (5. Aufl.). Bern-Stuttgart-Wien: Haupt Verlag.
- Schedler, K. & Siegel, J.Ph. (2005). Strategisches Management in Kommunen. Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement (S. 62-74). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Schmidlin, S., Kobelt, E., Allemann Theilkäs, E. (2019). Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB). Bern: SBFI.
- Siller, H. (2017). Stakeholder-Management. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.). Handbuch Polizeimanagement (S. 1019-1034). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08926-9\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08926-9_44), 11.06.2021.
- Theuvsen, L. (2001). Stakeholder-Management - Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, 16. Münster: Universität Münster, FB Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften, Institut für Politikwissenschaft Civil-Society-Network. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-362219>, 11.06.2021.
- Thommen, JP. & Achleitner, AK. (2012). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. (7. Aufl.) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thommen, JP., Achleitner, AK., Gilbert, D., Hachmeister, D., Jarchow, S. & Kaiser, G. (2020). Wirtschaft und Unternehmen. In Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3_1), 17.07.2021.
- Ulrich, P. (1998). Wofür sind Unternehmen verantwortlich? In Forum Wirtschaftsethik (Jg. 1998, Nr. 1, S. 3-9). Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik.
- Witzel, A. (1982). Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt: Campus.

## Materialien

Berufsbildung 2030 (2021a). Entwicklung einer nationalen Strategie für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. <https://berufsbildung2030.ch/de/projekte/21-projekte-de/61-entwicklung-bslb>, 01.07.2021.

Berufsbildung 2030 (2021b). Projekte 2030 – Information und Beratung. <https://berufsbildung2030.ch/de/projekte/2-uncategorised/164-information-und-beratung>, 01.07.2021.

Berufsbildung 2030 (2021c). Stossrichtungen. Stärkung der Information und Beratung über die gesamte Bildungs- und Berufslaufbahn. <https://berufsbildung2030.ch/de/>, 01.07.2021.

BWG, Bundesamt für Wasser und Geologie (2001). Hochwasserschutz an Fließgewässern. Wegleitungen des BWG – Directives de l'OFEG – Direttive dell'UFAEG. In Zusammenarbeit mit: Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft BUWAL, Bundesamt für Landwirtschaft BLW. Biel: BWG.

EDK, Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2019). Chancen optimal nutzen. Erklärung 2019 zu den gemeinsamen bildungspolitischen Zielen für den Bildungsraum Schweiz. Bern: Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) und Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK).

KBSB, Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung (2021). Statistische Zahlen 2020. Öffentliche Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung der Schweiz. Bern: KBSB 2021.

SDBB, Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung, Berufs-, Studien-, und Laufbahnberatung (2021). Über uns. Mehrwert für die Kantone. <https://www.sdbb.ch/ueber-uns>, 25.07.2021.

SBFI (2018). Leitbild Berufsbildung 2030. Bern: Verbundpartner Berufsbildung. <https://berufsbildung2030.ch/de/kontext#Leitbild>, 30.06.2021.

## Rechtsquellen

BBG. Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 13. Dezember 2002 (Stand 1. Januar 2019), LS 412.10.

BBV. Verordnung über die Berufsbildung vom 19. November 2003 (Stand 1. Februar 2019), LS 412.101.

## Anhang

### Anhang 1 Zusammenfassung Stakeholder-Typologie

Stakeholder-Typ	Beschreibung	Form/Grad der Einbeziehung
<b>Latent Stakeholders (1-3)</b>	Verfügen nur über ein Kriterium und damit über geringen Einfluss.	Erfolgt je nach Verteilung der Kriterien – vgl. folgende drei Typen
Dormant stakeholders	Haben genügend Macht, aber keine Legitimität diese Macht auszuüben, anhand dieser Macht Einfluss zu nehmen.	Nicht unbedingt einbeziehen Sollen bekannt sein, weil sie ihre Macht zur Beeinflussung von Meinungsbildungsprozessen einsetzen könnten.
Discretionary	Verfügen über Legitimität, aber keine Macht; ihre Ansprüche sind nicht dringlich.	Einbezug ist nicht zwingend, aber nach Bedarf möglich.
Demanding	Verfügen weder über Macht noch über Legitimität; stellen jedoch Ansprüche	Nicht berücksichtigen bei einer Entscheidungsfindung
<b>Expectant Stakeholders (4-6)</b>	Verfügen über zwei Kriterien	Müssen wahrgenommen werden, Einbezug erfolgt je nach Verteilung der Kriterien – vgl. folgende drei Typen
Dominant Stakeholder	Verfügen über die Macht und die Legitimität einen Entscheid zu beeinflussen	Beachtung geben und einbeziehen
Dangerous Stakeholder	Ihre Ansprüche sind dringlich und sie verfügen über Macht, Entscheide zu beeinflussen unabhängig davon, ob sie dafür legitimiert sind oder nicht.	Mit den Ansprüchen dieser Gruppe auseinandersetzen, potentielle Konflikte frühzeitig antizipieren, jedoch nicht in den Prozess einbeziehen
Dependent Stakeholder	Ihre Ansprüche sind dringlich und legitim. Sie verfügen jedoch über keine Macht, Entscheide zu beeinflussen.	Sind von anderen Stakeholdern abhängig; Einbezug ist nicht zwingend, aber nach Bedarf möglich.
<b>Definitive Stakeholders</b>	Verfügen sowohl über Einflussmacht, als auch über Legitimität und Dringlichkeit ihre Ansprüche durchzusetzen.	Diese Stakeholder werden in der Regel immer einbezogen.

(übersetzte Zusammenfassung von Mitchell et al., 1997, S. 874-879, angelehnt an Ejerdyan, 2006, S. 98)

## Anhang 2 Übersicht Stakeholder-Management als mehrstufiger Prozess

Daten- erhebung	<b>STUFE 1: Identifikation der Stakeholder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation von Individuen, Gruppen und Koalitionen aus dem Umfeld einer Projektentwicklung</li> <li>Einschränkungen in der Tiefe durch Gruppierung möglich, nicht in der Breite (interne <u>und</u> externe)</li> </ul>
	<b>STUFE 2: Identifikation der Ziele und Interessen der Stakeholder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Systematische Erfassung der auf ein Projekt gerichteten Ziele und Vergleich mit Projektzielen</li> </ul>
	<b>STUFE 3: Identifikation der Eigenschaften der Stakeholder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ermittlung der Legitimität, Macht sowie Dringlichkeit (Aktivität/ Engagement) der Stakeholder</li> </ul>
Analyse	<b>STUFE 4: Analyse der Stakeholder und Priorisierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Analyse der Stakeholder: Ermittlung der Einstellung (Gegner/Unterstützer/neutral)</li> <li>Vergleichende Analysen und Priorisierung der Stakeholder in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung</li> </ul>
	<b>STUFE 5: Analyse von möglichen Koalitionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ermittlung potentieller Koalitionen anhand wechselseitiger Akzeptanz verschiedener Stakeholder</li> <li>Prüfung der Mobilisierungswahrscheinlichkeit und Plausibilität von möglichen Koalitionen</li> </ul>
	<b>STUFE 6: Analyse der Strategien der Stakeholder</b> Ermittlung der gegenwärtigen und potentiellen Strategien, die von Stakeholdern gewählt werden
Auswertung/ Ziel	<b>STUFE 7: Festlegung von Strategien und Auswertung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inhalt dieses Analyseschritts stark abhängig von den Adressatengruppen der Stakeholderanalyse</li> <li>Projektentwickler: Stakeholdermanagement, Projektanpassung (explorative Funktionen)</li> <li>Öffentlichkeit/Stakeholder: Überblick über Situation und Partizipation (Dokumentationsfunktion)</li> <li>Stakeholder: Entwicklung von Strategien gegenüber einem Projekt (Tausch der Stufen 6 und 7)</li> </ul>
	<b>STUFE 8: Monitoring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung von Dynamiken durch iterative Durchführung der Analysestufen 1-7</li> </ul>
	<b>STUFE 9: Überprüfung der Zielerreichung</b>

Quelle: Krips, 2017, S. 12

**Anhang 3 Übersicht der Interviews**

<b>Nr.</b>	<b>Funktion</b>	<b>Ort</b>	<b>Datenquelle</b>	<b>Datum</b>	<b>Min.</b>
BSLB1	Amtschef Amt für Jugend- und Berufsberatung Kanton Zürich zusammen mit Fachleitung Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Kanton Zürich	Zürich	Aufnahme, Transkript (geglättet)	09. 07. 21	62.36
BSLB2	Präsident EDK-Konferenz der kantonalen Leiterinnen Leiter der BSLB (nationale Ebene)	Bern	Aufnahme, Transkript (geglättet)	12. 07. 21	22.00
BSLB3	Leiter Berufs- und Informationszentrum Kanton Bern	Bern	Aufnahme, Transkript (geglättet)	12. 07. 21	32.43
BSLB4	Direktorin Laufbahnzentrum der Stadt Zürich	Zürich	Aufnahme, Transkript (geglättet)	14. 07. 21	38.32
BSLB5	Leiterin Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf Kanton Luzern	Luzern	Aufnahme, Transkript (geglättet)	22. 07. 21	47.48
BSLB6	Leiter Amt für Berufsberatung Kanton Zug	Zug	Aufnahme, Transkript (geglättet)	03. 08. 21	56.07
BSLB7	Leiterin Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Kanton Aargau ask!	Aargau	Aufnahme, Transkript (geglättet)	03. 08. 21	54.39
NGO 1	Direktor Schweizerisches Rotes Kreuz	Bern	Aufnahme, Transkript (geglättet)	12. 07. 21	43.06
NGO 2	Direktor Caritas Schweiz	Luzern	Aufnahme, Transkript (geglättet)	23. 07. 21	45.41
Stiftung1	Direktorin éducation21	Zoom	Aufnahme, Transkript (geglättet)	12. 08. 21	45.15
Institut1	Geschäftsleitungsmitglied sitem-insel AG	Zoom	Aufnahme, Transkript (geglättet)	09. 07. 21	57.47

## **Anhang 4 Interviewleitfaden**

### **Interviewleitfaden – Version für die interviewte Person**

#### **Einstieg: Vorstellung**

Können Sie sich kurz vorstellen?

Was ist Ihre Funktion und aktuelle Rolle?

#### **Block/Thema I: Auftrag und Gemeinwohlbeitrag**

- 1) Können Sie kurz den Auftrag, die Organisation und die Dienstleistungen skizzieren?
- 2) Welchen gesellschaftlichen Wertbeitrag (Gemeinwohlbeitrag) leistet Ihre Organisation?
- 3) Wie messen Sie Erfolg? (allenfalls bezogen auf den gesellschaftlichen Wertbeitrag = Gemeinwohlbeitrag)

#### **Block/Thema II: Stakeholder-Landschaft**

- 4) Wie sieht die Stakeholder-Landschaft Ihrer Organisation aus?
- 5) Welche Gruppen sind darin besonders relevant?

#### **Block/Thema III: Stakeholder-Identifikation und –Priorisierung**

- 6) Anhand welcher Grundlagen und Prinzipien werden die Stakeholder identifiziert?
- 7) Anhand welcher Kriterien wird eine Priorisierung vorgenommen?

#### **Block/Thema IV: Stakeholder-Analyse**

- 8) Wie gehen Sie vor bei der Stakeholder-Analyse? Welche Methoden kommen zur Anwendung?
- 9) Welche Kriterien werden für die Analyse der Stakeholder-Interessen angewendet?

#### **Block/Thema V: Stakeholder-Management**

- 10) Wie gestaltet sich heute Ihr Stakeholder-Management?
- 11) Was würden Sie als Erfolgskriterien für ein zeitgemässes Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen bezeichnen?

**Block/Thema VI: Digitale Transformation und Stakeholder-Management**

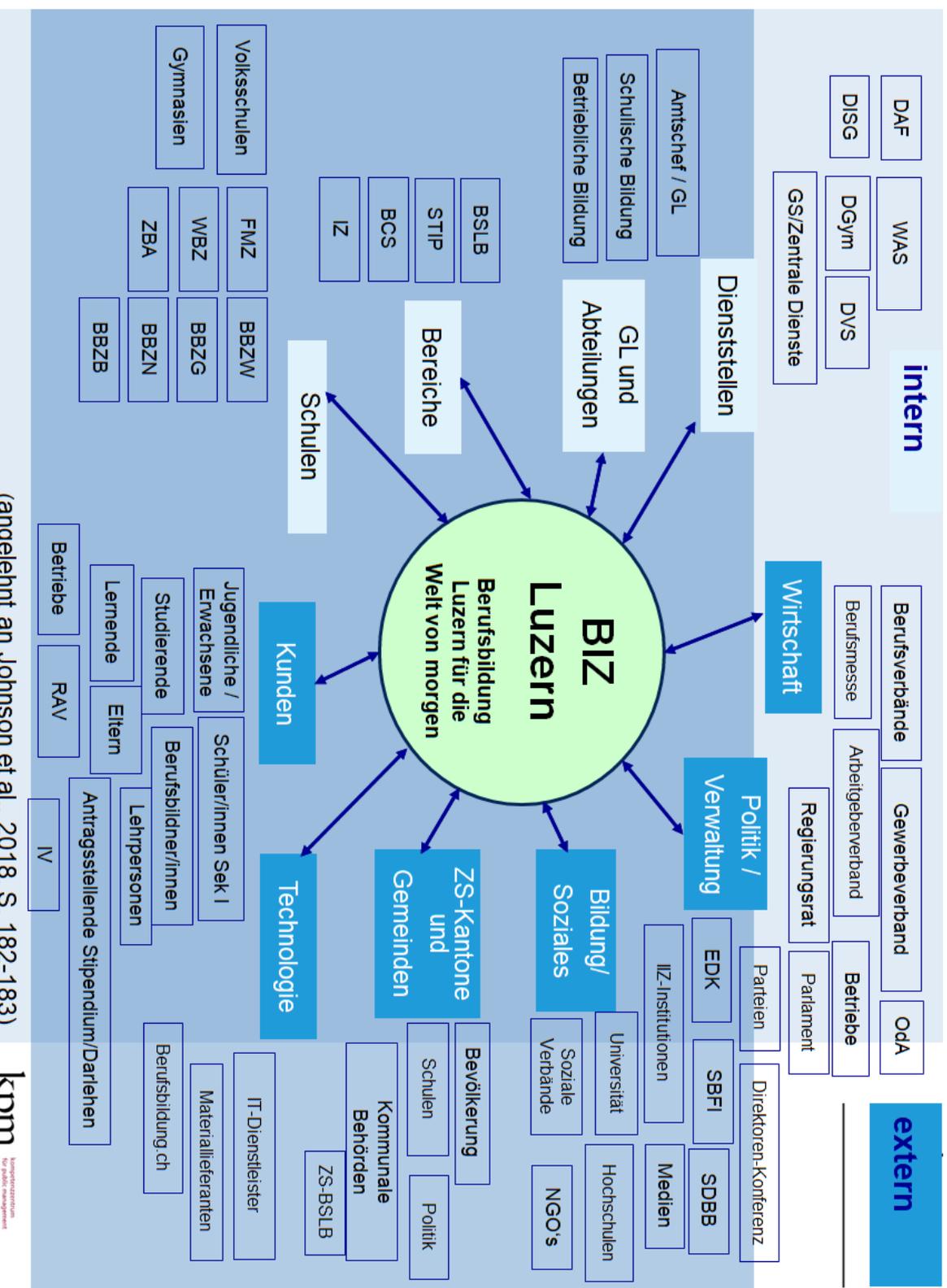
Dieser Themenblock wird nur befragt, wenn das Thema integrativ passend ist

- 12) Welche Ansprüche und Interessen bestehen bei den Stakeholdern in Hinblick auf die digitale Transformation?
- 13) Inwiefern besteht aus Ihrer Sicht Entwicklungsbedarf für ein Stakeholder-Management, das die digitale Transformation berücksichtigt?

**Block/Thema VII: Ergänzungen**

- 14) Haben Sie Ergänzungen, die für das Thema relevant sind?

1 Anhang 5 Stakeholder-Landschaft BIZ Luzern



(angelehnt an Johnson et al., 2018, S. 182-183)

## Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

A handwritten signature in blue ink, reading "M. Eicke".

Zürich, 01. Oktober 2021

Monika Eicke

## Über die Autorin



Monika Eicke ist seit 01. November 2021 Leiterin des Beratungs- und Informationszentrums für Bildung und Beruf des Kantons Luzern und in dieser Funktion Mitglied der Geschäftsleitung der Dienststelle für Berufsbildung und Weiterbildung DBW. Davor leitete sie den Sektor Interkulturelle Pädagogik beim Volksschulamt des Kantons Zürich und das Programm QUIMS an 140 Schulen sowie als Prorektorin die Berufsvorbereitungsjahre der Stadt Zürich. Vor ihren Tätigkeiten in der Verwaltung war sie im NGO-Bereich tätig und leitete mehrere Jahre die Abteilung Integration & Soziale Projekte bei Caritas Schweiz. 2007 erhielt sie mit dem Jugendprojekt „Teamply“ den Schweizer Integrationspreis.

Monika Eicke studierte Sozialanthropologie, Gender Studies und Rechtswissenschaft an den Universitäten Fribourg und Bern. Sie ist dipl. Berufsschullehrerin für Deutsch als Zweitsprache DaZ und dipl. Erwachsenenbildnerin HF. Zudem verfügt sie über einen MAS in Erwachsenen- und Berufsbildung sowie einen MAS in Interkultureller Kommunikation.

Monika Eicke ist Mutter von zwei erwachsenen Kindern, vierfache Grossmutter und lebt mit ihrem Lebenspartner in Zürich.