

# **Lobbying von ausgewählten Bildungsinstitutionen auf Tertiärstufe im Kanton Bern**

## **Erkenntnisse für die Höhere Fachschule Holz Biel sowie den Fachbereich Holz der Berner Fachhochschule**

Zertifikatsarbeit eingereicht an der Universität Bern

im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**

Kompetenzzentrum für Public Management

Schanzeneckstrasse 1

CH-3001 Bern

Verfasser: **Christoph Rellstab**

aus Riggisberg (BE)

Eichgutweg 84

CH-3053 Münchenbuchsee

Bern, 28. November 2019

## Vorwort

In den letzten Jahren war die Höhere Fachschule Holz Biel mehrmals mit Spar- und Entlastungsprogrammen des Kantons Bern konfrontiert. Einer der dafür verantwortlichen Gründe war, dass die Höhere Fachschule Holz Biel in verschiedener Hinsicht ein Spezialfall ist. Sie ist eine nationalweit tätige Höhere Fachschule, hat darum einen sehr hohen Anteil an ausserkantonalen Studierenden, bietet fast ausschliesslich Vollzeitstudiengänge an und ist organisatorisch dem Fachbereich Holz des Departements Architektur, Holz und Bau der Berner Fachhochschule angegliedert. Die Nähe zur Fachhochschule führt auch dazu, dass die Studiengebühren im Vergleich zu anderen Höheren Fachschulen, welche ihre Studiengänge in Teilzeit anbieten, verhältnismässig tief sind. Dem gegenüber stehen verhältnismässig hohe Kosten, welche heute mehrheitlich durch den Kanton Bern getragen werden.

Zu wenig bekannt ist, dass das heutige Kompetenz- und Innovationszentrum Holz Biel seine Grösse, sein Renommée und seine Ausstrahlung nur entwickeln konnte dank der Bündelung der Aktivitäten und - finanziellen – Ressourcen sowohl des Fachbereichs Holz und des Bereichs Forschung, Dienstleistung, Weiterbildung des Departements Architektur, Holz und Bau der Berner Fachhochschule und der Höheren Fachschule Holz Biel. Ein Abbau in einem Bereich würde aufgrund der engen Verzahnung gezwungenermassen auch zu einem Abbau im anderen Teil und damit zu einer akuten Schwächung des Gesamten führen und der «Leuchtturm Holz Biel» wäre plötzlich in seiner Existenz gefährdet.

Die politisch gewollten Spar- und Entlastungsprogramme führten mir in den letzten Jahren mehrmals vor Augen, dass der eben beschriebene «Sonderfall» Holz Biel kein politischer Selbstläufer ist und dass es ohne ein gutes Lobbying nicht weitergehen würde. Diese Erkenntnis hat letztlich dazu geführt, dass ich mich für das Thema Lobbying begeistert und dass ich mich im Rahmen dieser Zertifikatsarbeit vertieft damit auseinandergesetzt habe.

Ich bedanke mich an dieser Stelle herzlich bei all meinen Interviewpartnern. Es sind dies in alphabetischer Reihenfolge Dr. Othmar Baeriswyl, Michael Benker, Peter Berger, Prof. Dr. Herbert Binggeli, Lorenz Furrer, Prof. Dr. Thomas Gees, Peter Marbet, Dr. iur. Fürsprecher Christoph Pappa, Dr. Bernhard Pulver, Fritz Sager und Christian Vifian. Sie waren bereit, mir Rede und Antwort zu stehen. Ohne den Input all dieser Personen wäre die vorliegende Arbeit nicht realisierbar gewesen.

Münchenbuchsee, im November 2019

Christoph Rellstab

## Zusammenfassung und Ergebnisse

Die vorliegende Zertifikatsarbeit befasst sich mit dem Lobbying von ausgewählten Bildungsinstitutionen der Tertiärstufe des Kantons Bern. Verfolgt wurden mit der Arbeit folgende Fragestellungen:

1. Wie sind die ausgewählten Bildungsinstitutionen im Kanton Bern auf Tertiärstufe mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt?
2. Gibt es allgemeingültige Kriterien, was ein gutes Lobbying von Bildungsinstitutionen im Kanton Bern ausmacht?
3. Welche Schlüsse können für die eigene Bildungsinstitution gezogen werden?

In einem ersten Schritt wurde die Thematik erfasst und die theoretische Basis für die Themenbearbeitung gelegt. Dies erfolgte auf der Basis einer Literaturrecherche sowie durch Interviews mit Lobbying-Experten. Beantwortet wurden dabei allgemeine Fragen zum Thema Lobbying. Entstanden ist weiter eine Vorstellung, was gutes Lobbying ist - respektive sein könnte - und anhand welcher Kriterien Lobbying-Konzepte beurteilt und bewertet werden könnten. Diese Erkenntnisse sind unter anderem in Frage- und Kriterienkataloge eingeflossen.

In einem zweiten Schritt wurden die ausgewählten Bildungsinstitutionen näher betrachtet. Dies geschah mittels Interviews mit Verantwortlichen sowie mit dem Studium von Dokumenten, welche frei zugänglich sind oder welche dem Autor im Rahmen der Interviews übergeben wurden. Als Resultat entstand ein Bild, wie die Bildungsinstitutionen mit ihren Umwelten vernetzt sind und interagieren und welche Lobbying-Aktivitäten angewandt werden. Die hier gewonnenen Erkenntnisse wurden unter anderem in einer Tabelle dargestellt und mittels eines einfachen Ampelsystems bewertet.

In einem letzten Schritt wurde die eigene Institution näher betrachtet. Die Bewertung erfolgte auf identischer Basis. Abgeschlossen wurde dieser Schritt mit konkreten Empfehlungen und Massnahmen zur Weiterentwicklung der bestehenden Konzepte der eigenen Institution.

Im Laufe der Arbeit konnten somit Antworten zu den am Anfang aufgeworfenen Fragen gefunden werden. Es wurde festgestellt, dass die ausgewählten Bildungsinstitutionen «engmaschige» Netzwerke mit der Politik, der Verwaltung und der Wirtschaft betreiben. Diese Verbindungen sind teilweise formalisiert über Gremien der Bildungsinstitution. Zu einem grossen Teil werden die Netzwerke aber auf informeller, persönlicher Basis betrieben. Wichtige Akteure sind hier Rektoren und Direktoren mit ihren Leitungs- und Kommunikationsteams.

Die Frage nach allgemeingültigen Kriterien für gutes Lobbying konnte ebenfalls bearbeitet werden. Die ermittelten Kriterien betrafen sowohl strukturell-konzeptionelle Punkte wie auch Merkmale, über welche eine gute Lobbyistin und ein guter Lobbyist verfügen sollte. Eine wichtige Erkenntnis war aber auch, dass Lobbying keine genaue Wissenschaft und dass Lobbying stark von den Personen abhängig ist, welche dies betreiben. Die Aussage «Lobbying ist Peoplesbusiness» beantwortet die Frage zwar nicht umfassend, aber in wesentlichen Teilen. Für die eigene Institution konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen und gezogen werden. Es konnte festgestellt werden, dass wesentliche Elemente wie ein gutes und ausbaufähiges Netzwerk für ein gutes Lobbying bereits vorhanden sind. Es konnte aber auch festgestellt werden, dass wichtige Voraussetzungen wie ein formalisiertes Stakeholder- und Issue-Management sowie ein leistungsfähiges CRM-System noch fehlen.

Eine wesentliche Erkenntnis war, dass viele der betrachteten Bildungsinstitutionen zwar über mehr oder weniger gut entwickelte Lobbying-Konzepte und -Systeme verfügen, diesen aber häufig die konzeptionellen Basen fehlen, dass diese oft zu wenig strategiebasiert betrieben werden und dass für den Betrieb insgesamt zu wenige Managementinstrumente zur Anwendung kommen.

## Inhaltsverzeichnis

|  |      |
|--|------|
| Vorwort  | II   |
| Zusammenfassung und Ergebnisse   | III  |
| Inhaltsverzeichnis   | V    |
| Abbildungsverzeichnis  | VIII |
| Tabellenverzeichnis  | IX   |
| 1 Einleitung   | 10   |
| 1.1 Ausgangslage und Problemstellung                                       | 10   |
| 1.2 Zielsetzungen der Arbeit   | 10   |
| 1.3 Methodisches Vorgehen  | 11   |
| 1.3.1 Theoretischer Teil   | 11   |
| 1.3.2 Empirischer Teil   | 11   |
| 1.3.3 Zusammenführung und Folgerungen für die eigene Institution           | 11   |
| 2 Lobbying in Bildungsinstitutionen im Kanton Bern – Theoretische Basis    | 12   |
| 2.1 Definitionen   | 12   |
| 2.2 Konzepte und Strukturen von Lobbying                                   | 13   |
| 2.2.1 Lobbying-Konzepte  | 13   |
| 2.2.2 Lobbying-Strukturen und -Akteure                                     | 17   |
| 2.3 Inhalte von Lobbying   | 18   |
| 2.4 Gütekriterien / Parameter von gutem Lobbying                           | 18   |
| 2.4.1 Gutes Lobbying   | 18   |
| 2.4.2 Kriterien aus Literatur  | 19   |
| 2.4.3 Kriterien aus Experteninterviews                                     | 22   |
| 2.4.3.1 Interviewte Experten   | 22   |
| 2.4.3.2 Lobbying aus Sicht der interviewten Experten                       | 22   |
| 2.4.3.3 Wichtige Kriterien aus Expertensicht                               | 23   |
| 2.4.3.4 Kriterienkatalog   | 24   |
| 2.4.3.5 Erkenntnisse / weitere Anwendung des Kriterienkatalogs             | 25   |
| 3 Lobbying in Bildungsinstitutionen im Kanton Bern – Empirische Auswertung | 26   |
| 3.1 Interviews mit Vertretern der Bildungsinstitutionen                    | 26   |
| 3.2 Hochschulen  | 27   |
| 3.2.1 Universität Bern   | 27   |
| 3.2.2 Berner Fachhochschule  | 29   |
| 3.3 Bildungszentrum  | 31   |
| 3.3.1 WKS KV Bildung Bern  | 31   |
| 3.4 Höhere Fachschulen   | 34   |

|         |   |         |
|---------|---|---------|
| 3.4.1   | medi  | 34      |
| 3.4.2   | BZ Pflege   | 36      |
| 3.4.3   | Höhere Fachschule Technik Mittelland                  | 39      |
| 3.5     | Bewertung und Erkenntnisse                            | 41      |
| 3.5.1   | Bewertung der Institutionen                           | 41      |
| 3.5.2   | Erkenntnisse  | 43      |
| 3.5.2.1 | Besonderheiten von Bildungsinstitutionen im Lobbying  | 43      |
| 3.5.2.2 | Grössen und Strukturen                                | 44      |
| 3.5.2.3 | Erfolgreich am Bildungsmarkt präsent                  | 44      |
| 3.5.2.4 | Vielfältige Vernetzungen                              | 44      |
| 3.5.2.5 | Private Trägerschaften                                | 45      |
| 3.5.2.6 | Lobbying-Konzepte                                     | 45      |
| 3.5.2.7 | Lobbyisten  | 45      |
| 3.5.2.8 | Fazit   | 46      |
| 4       | Folgerungen für die eigene Institution                | 47      |
| 4.1     | Höhere Fachschule Holz                                | 47      |
| 4.2     | Selbsteinschätzung und Erkenntnisse                   | 49      |
| 4.2.1   | Selbsteinschätzung                                    | 49      |
| 4.2.2   | Erkenntnisse  | 50      |
| 4.2.3   | Massnahmenkatalog zur Weiterentwicklung               | 51      |
| 4.3     | Fazit und Schlusswort                                 | 52      |
| 5       | Anhang  | LIV     |
| 5.1     | Fragenkatalog an die Bildungsinstitutionen            | LIV     |
| 5.2     | Interviews mit den Experten                           | LVI     |
| 5.2.1   | Lorenz Furrer   | LVI     |
| 5.2.2   | Dr. Othmar Baeriswyl                                  | LVIII   |
| 5.2.3   | Prof. Dr. Thomas Gees                                 | LXI     |
| 5.2.4   | Dr. Bernhard Pulver                                   | LXIV    |
| 5.2.5   | Prof. Dr. Fritz Sager                                 | LXVII   |
| 5.3     | Interviews mit den ausgewählten Bildungsinstitutionen | LXVIII  |
| 5.3.1   | Prof. Dr. Herbert Binggeli                            | LXVIII  |
| 5.3.2   | Peter Marbet  | LXXIII  |
| 5.3.3   | Peter Berger  | LXXVII  |
| 5.3.5   | Michael Benker  | LXXX    |
| 5.3.6   | Dr. iur. Fürsprecher, Christoph Pappa                 | LXXXIV  |
| 5.3.7   | Christian Vifian                                      | LXXXVII |
| 6       | Interviewverzeichnis                                  | XC      |

|    |   |       |
|----|---|-------|
| 8  | Literaturverzeichnis                                | XCI   |
| 9  | Rechtsquellenverzeichnis                            | XCII  |
| 10 | Selbständigkeitserklärung für die Zertifikatsarbeit | XCIII |
| 11 | Über den Autor                                      | XCIV  |

## Abbildungsverzeichnis

|  |       |
|--|-------|
| Abbildung 1: Lobbying-Konzept nach Buholzer. Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 21.   | 14    |
| Abbildung 2: Lobbying-Konzept nach Baeriswyl. Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 31, Eigene Darstellung.  | 16    |
| Abbildung 3: Informationsfluss beim Lobbying nach Baeriswyl. Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 37.   | 17    |
| Abbildung 4: Wirkungsmodell für erfolgreiches legislatives Lobbying. Quelle: Willener R. (2013), S. 38.  | 20    |
| Abbildung 5: Zusammenfassung der Resultate der Kriterien zum Wirkungsmodell für erfolgreiches legislatives Lobbying. Quelle: Willener R. (2013), S. 65.  | 21    |
| Abbildung 6: Organigramm der Universität Bern. Quelle: <a href="https://www.unibe.ch/universitaet/organisation/organigramm/index_ger.html">https://www.unibe.ch/universitaet/organisation/organigramm/index_ger.html</a> , abgerufen 12.11.2019. | 27    |
| Abbildung 7: Organigramm der BFH.. Quelle: BFH   | 29    |
| Abbildung 8: Aufbau / Struktur WKS KV Bildung. Quelle: Christian Vifian, Direktor WKS.   | 32    |
| Abbildung 9: Aufbau / Struktur WKS KV Bildung. Quelle: <a href="http://www.wksbern.ch">www.wksbern.ch</a> ; abgerufen 12.11.2019   | 32    |
| Abbildung 10: Organigramm medi. Quelle: <a href="http://www.medi.ch">www.medi.ch</a> , abgerufen 10.11.2019  | 35    |
| Abbildung 11: Organigramm BZ Pflege. Quelle: <a href="http://www.bzpflege.ch">www.bzpflege.ch</a> , abgerufen 10.11.2019.  | 37    |
| Abbildung 12: Rechtspersönlichkeiten der hftm. Quelle: hftm Aufbauorganisation, Version 1.2  | 39    |
| Abbildung 13: Organigramm der hftm. Quelle: hftm Aufbauorganisation, Version 1.2. Quelle: Michael Benker, Direktor hftm  | 40    |
| Abbildung 14: Organigramm Fachbereich Holz. Quelle: Fachbereich Holz, BFH  | 48    |
| Abbildung 15: Organigramm HF Holz. Quelle: Fachbereich Holz, BFH   | 48    |
| Abbildung 16: LobbyWheel, Quelle: <a href="http://www.furrerhugi.ch/de-ch/kompetenzen/public-affairs-lobbying-de">www.furrerhugi.ch/de-ch/kompetenzen/public-affairs-lobbying-de</a> , abgerufen 23.11.2019                                      | LVII  |
| Abbildung 17: LobbyWheel, Quelle: <a href="http://www.furrerhugi.ch/de-ch/kompetenzen/public-affairs-lobbying-de">www.furrerhugi.ch/de-ch/kompetenzen/public-affairs-lobbying-de</a> , abgerufen 23.11.2019                                      | LXVII |

## Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Abgrenzung der verschiedenen Handlungsfelder Integrierter Kommunikation nach Baeriswyl (Auszug). Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 18. Eigene Darstellung. | 13 |
| Tabelle 2: Lobbying-Konzept nach Purtschert. Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 28. Eigene Darstellung   | 15 |
| Tabelle 3: Inhalte Lobbying Universität Bern. Eigene Darstellung.   | 28 |
| Tabelle 4: Inhalte Lobbying BFH. Eigene Darstellung.  | 30 |
| Tabelle 5: Inhalte Lobbying WKS KV Bildung. Eigene Darstellung.   | 33 |
| Tabelle 6: Inhalte Lobbying medi. Eigene Darstellung.   | 35 |
| Tabelle 7: Inhalte Lobbying BZ Pflege. Eigene Darstellung.  | 37 |
| Tabelle 8: Inhalte Lobbying hftm. Eigene Darstellung.   | 40 |
| Tabelle 9: Ampelsystem zur Beurteilung. Eigene Darstellung.   | 42 |
| Tabelle 10: Beurteilung der betrachteten Bildungsinstitutionen. Eigene Darstellung.   | 42 |
| Tabelle 11: Bewertung der Lobbying-Aktivitäten des Fachbereichs Holz der BFH. Eigene Darstellung.   | 49 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In der Schweiz ist das Bildungswesen vom Eintritt in die obligatorische Schule bis zur Tertiärstufe (Hochschulen und höhere Berufsbildung) eine Staatsaufgabe. Die Verantwortung für das Bildungswesen obliegt in erster Linie den Kantonen. Im nachobligatorischen Bereich (allgemeinbildende Schulen, Berufsbildung, Hochschulen) haben sowohl die Kantone als auch der Bund je ihre Zuständigkeiten und tragen damit die Verantwortung für diese Bildungsstufen gemeinsam. Die Kantone und ihre Gemeinden finanzieren 90% der Bildungsausgaben der öffentlichen Hand<sup>1</sup>.

Die Tertiärstufe besteht in der Schweiz aus den Hochschulen<sup>2</sup> (Technische Hochschulen, Universitäten, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen) und der Höheren Berufsbildung<sup>3</sup>. In der Höheren Berufsbildung werden Studiengänge an den Höheren Fachschulen<sup>4</sup> angeboten. Zudem können sich leistungsfähige und leistungswillige Berufsleute im Rahmen von Vorbereitungskursen auf Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen<sup>5</sup> vorbereiten, welche von verschiedensten Bildungsinstitutionen der Sekundarstufe II und der Tertiärstufe angeboten werden. Die Bildungsinstitutionen der Tertiärstufe – private und öffentlich-rechtliche – haben im schweizerischen Bildungssystem eine wichtige Rolle zu spielen. Die Leitplanken für das Wirken der Bildungsinstitutionen sind gesetzliche und reglementarische Grundlagen, welche eine gewisse Rolleninterpretation (passives Umsetzen bestehender Rahmenbedingungen versus aktives Mitgestalten und Mitbeeinflussen jetziger und zukünftiger Rahmenbedingungen) zulassen.

An den Bildungsinstitutionen holen sich die Kandidatinnen und Kandidaten die Kompetenzen zum Bestehen der gewünschten Abschlussqualifikationen. Es entstehen aber auch Netzwerke, welche die Kandidatinnen und Kandidaten später in ihrer erfolgreichen beruflichen Karriere begleiten werden.

Das Renommee und damit der langfristige Erfolg einer Bildungsinstitution hängen u.a. direkt mit dem späteren Erfolg von Absolventinnen und Absolventen zusammen. Bei Hochschulen sind erfolgreiche Aktivitäten im erweiterten Leistungsauftrag (Forschung & Entwicklung, Dienstleistung und Weiterbildung) ebenfalls stark Renommee bildend. Um diese Erfolge erzielen zu können, braucht eine Bildungsinstitution gute Rahmenbedingungen, welche in der Schweiz i.d.R. von der Politik und Wirtschaft geschaffen werden.

## 1.2 Zielsetzungen der Arbeit

Die Zertifikatsarbeit soll aufzeigen, wie ausgewählte<sup>6</sup> Bildungsinstitutionen der Tertiärstufe im Kanton Bern mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt sind. Weiter soll sie aufzeigen, wie diese Institutionen sicherzustellen versuchen, dass ihre Interessen seitens der Politik und

<sup>1</sup> Quelle: <http://www.edk.ch/dyn/14798.php>, abgerufen 07.08.2019

<sup>2</sup> Vgl.: <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/3926>, abgerufen 17.11.2019

<sup>3</sup> Vgl.: <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/bildungsraum-schweiz/bildungssystem-schweiz.html>, abgerufen 17.11.2019

<sup>4</sup> Vgl.: <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/3466>, abgerufen 17.11.2019

<sup>5</sup> Vgl.: <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/3880>, abgerufen 17.11.2019

<sup>6</sup> Die Auswahl erfolgte nach folgenden Kriterien: 1) Ähnlichkeit mit der eigenen Institution; 2) Annahme, dass die ausgewählten Institutionen über ähnliche Ausgangslagen verfügen, wie die eigene; 3) Einschätzung, dass interessante und neue Erkenntnisse für die eigene Institution gewonnen werden können.

Wirtschaft angemessen aufgenommen und berücksichtigt werden. Ziel der Arbeit ist das Erstellen einer Übersicht, wie die Institutionen mit Politik und Wirtschaft verbunden sind und es soll ein Verständnis dafür entwickelt werden, was in den betrachteten Bildungsinstitutionen im Bereich des Lobbyings wie läuft (=Auslegeordnung erstellen, Verständnis entwickeln). Die gewonnenen Erkenntnisse bilden dann die Basis für das Erstellen eines Gütekriterienkatalogs, mit Hilfe dessen die verschiedenen Lobbying Systeme der betrachteten Institutionen verglichen und bewertet werden. Darauf aufbauend sollen anschliessend mögliche Massnahmen für die eigene Institution abgeleitet werden.

Zusammengefasst stehen folgende Fragen im Zentrum der vorliegenden Arbeit:

1. Wie sind die ausgewählten Bildungsinstitutionen im Kanton Bern auf Tertiärstufe mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt?
2. Gibt es allgemeingültige Kriterien, was ein gutes Lobbying von Bildungsinstitutionen im Kanton Bern ausmacht?
3. Welche Schlüsse können für die eigene Bildungsinstitution gezogen werden?

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

#### 1.3.1 Theoretischer Teil

In einem ersten, theoretischen Teil wird durch eine Literaturrecherche und mit Hilfe von Experteninterviews eine theoretische Basis für die Arbeit geschaffen. Dabei werden die für die Arbeit notwendigen Begriffsdefinitionen erarbeitet (z.B. Was ist Lobbying?). Es wird zudem dargestellt, wo und wie das Lobbying stattfindet (Struktur und Organisation) und welche Inhalte es aufweist. Als Resultat der theoretischen Arbeiten werden die Parameter des Lobbyings identifiziert und es wird ein Kriterienkatalog für gutes Lobbying erstellt.

#### 1.3.2 Empirischer Teil

Im empirischen Teil wird der im theoretischen Teil erarbeitete Kriterienkatalog bei den ausgewählten Bildungsinstitutionen angewandt. Anwendungsbasis sind vorhandene Dokumente der Bildungsinstitutionen (z.B. Reglemente, Geschäftsordnungen u.a.) sowie Interviews mit zuständigen Personen.

#### 1.3.3 Zusammenführung und Folgerungen für die eigene Institution

Die Resultate werden ausgewertet. Letztlich werden Folgerungen für die eigene Institution gezogen.

### **Aufbau der Zertifikatsarbeit**

Die Zertifikatsarbeit ist in folgende Kapitel gegliedert

Kapitel 1: Einleitung

Kapitel 2: Lobbying in Bildungsinstitutionen im Kanton Bern – Theoretische Basis

Kapitel 3: Lobbying in Bildungsinstitutionen im Kanton Bern – Empirische Auswertung

Kapitel 4: Folgerungen für die eigene Institution

## 2 Lobbying in Bildungsinstitutionen im Kanton Bern – Theoretische Basis

### 2.1 Definitionen

Der Versuch, auf politische Entscheide Einfluss zu nehmen, ist so alt wie die Politik selbst, auch wenn sich die Methoden und Techniken im Laufe der Zeit geändert haben (Spring, M., 2005, S.11). Ohne Lobbying würde die Schweizer Politik nicht funktionieren (Sager, F, 2015). Ein Grund dafür ist, dass die Schweiz ein Milizparlament will. Die Milizparlamentarierinnen und Milizparlamentarier, welche selber weiterhin in ihrem angestammten Beruf arbeiten, sind auf Informationen aus verschiedenen Quellen angewiesen. Dieser Umstand schafft damit sowohl die Voraussetzung für das Lobbying, da ein Interesse seitens der Politiker nach Informationen grundsätzlich besteht, aber auch den Zwang für das Lobbying, da ohne Lobbying die benötigten Informationen für die politischen Arbeiten gar nicht in genügender Qualität und Quantität vorhanden sind.

Im Allgemeinen steht Lobbying für die **Vertretung von spezifischen Interessen** und die **Beeinflussung von politischen Entscheidungsprozessen** durch diese Interessen (Sager F. & Plegger L., 2018, S.263). Es geht also um die direkte und indirekte Kommunikation mit politischen Entscheidungspersonen und Vertreterinnen und Vertretern staatlicher Organe, welche zum Ziel hat, politische Entscheidungen oder deren Umsetzung zu beeinflussen. Diese erfolgt primär durch aussenstehende Interessensvertretende oder durch die Mitglieder der entsprechenden politischen Gremien selber, d.h. durch Parlamentarierinnen und Parlamentarier (Biscaro et al., 2019, S.13).

Weitere gängige Definitionen sind:

- Eine Lobby ist eine **Pressure Group**, die die Sonderinteressen eines Sektors, einer Wirtschaftstätigkeit oder einer sozialen Gesamtheit vertritt (Spring, M. 2005, S. 12).
- Lobby: ist jeder **Zusammenschluss von Personen oder Organisationen** zur Vertretung gemeinsamer Interessen gegenüber Dritten, insbesondere gegenüber Gesetzgeber und Verwaltung. Lobbying: ist eine Methode und die Anwendung dieser Methode im Rahmen einer vorzubereitenden oder bereits festgelegten Strategie, Informationen zu sammeln, aufzuarbeiten und weiterzugeben und auf die Entscheidungszentren und Entscheidungsträger einzuwirken, wobei das wichtigste Mittel der rasche Informationsaustausch ist (Spring, M, 2005, S. 13-14).
- Lobbying ist in der Schweiz gesetzlich nicht umschrieben. Im Zusammenhang mit Lobbying wird heute häufig der **Begriff Public Affairs** genannt. Wikipedia übersetzt diesen Begriff mit «Politikkontaktarbeit» und umschreibt diese mit der strategischen und kommunikativen Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse durch Organisationen, welche an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft arbeiten. Als verwandte Disziplinen werden Government Relations sowie Lobbyismus genannt<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Public\\_Affairs](https://de.wikipedia.org/wiki/Public_Affairs), abgerufen 14.11.2019

## 2.2 Konzepte und Strukturen von Lobbying

Eine Institution hat ein grundsätzliches Interesse, ihre Sicht der Dinge und ihre Bedürfnisse gegenüber den relevanten Stakeholdern aus Politik und Wirtschaft darzulegen. Damit dies erreicht werden kann, muss das Lobbying im Idealfall als Teil der Gesamtkommunikation gegenüber allen Stakeholdern einer Institution verstanden werden, muss das Lobbying ein Teil des Gesamtkommunikationskonzepts sein.

Lobbying kann von zwei Blickpunkten aus betrachtet werden. In einem Fall liegt der Ursprung der Überlegungen im Bereich des Marketings, im anderen Fall im Bereich der Kommunikation. Dr. Othmar Baeriswyl hat verschiedene Handlungsfelder integrierter Kommunikationsziele und der strategischen Elemente zusammengefasst und verglichen (Spring, M, 2005, S.18-20), siehe Tabelle 1.

Tabelle 1: Abgrenzung der verschiedenen Handlungsfelder Integrierter Kommunikation nach Baeriswyl (Auszug). Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 18. Eigene Darstellung.

| Handlungsfeld                                 | Kommunikationsziele   | Primäre Zielgruppen   | Inhalte  | Instrumente   |
|---|---|---|--|---|
| Externe Kommunikation (EK), External Relation | Bekanntheitsgrad, Wissen, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz                       | Öffentlichkeit, Teilöffentlichkeiten  | Institution & öffentlich, politisch relevante Themen mit Bezug zur Institution   | Medienarbeit, Publikationen, Mailings, Internet, Events, interpersonale Kommunikation |
| Interne Kommunikation (IT)                    | Information, Motivation, Identifikation, Vertrauen                                    | Mitarbeiterschaft, Mitglieder, Partner  | Institution  | Interne Publikation, Intranet, Events   |
| Marketing-Kommunikation (MK)                  | Geldbeschaffung, Kunden- und Partnerbindung   | Unterstützungswillige, Kunden, Partner  | Institution mit ihrer Dienstleistung   | Analog, externe Kommunikation & Werbemittel   |
| Public Affairs                                | Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Mitgestaltung des sozial und politisch relevanten Umfelds | Öffentlichkeit, Medien, OPs und Institutionen, Behörden, Politiker                | Öffentlich, politisch Relevante Themen mit Bezug zur Institution                 | Analog externe Kommunikation mit Schwergewicht auf interpersonale Kommunikation       |
| Campaigning                                   | Gezielte, zeitlich begrenzte Beeinflussung politischer Entscheide (Abstimmungen)      | Stimmvolk, Politiker, Behörden, betroffene & interessierte Institutionen/Personen | Konkretes politisches Anliegen (Verfassung, Gesetzesänderung, politische Wahlen) | Lobbying-, Werbemittel und Instrumente der externen Kommunikation                     |
| Media Relations                               | Bekanntheitsgrad, Wissen, Vertrauen, Glaubwürdigkeit                                  | Über Medienkanäle: Öffentlichkeit, Teilöffentlichkeiten                           | Institutionelle Themen von öffentlichem, medialem Interesse                      | Medienmitteilungen, Pressekonferenzen, Interviews, Beziehungspflege zu den Medien     |
| Lobbying                                      | Beeinflussung politischer Entscheidungsprozesse                                       | Politiker, Behörden   | Rechtlicher und politischer Rahmen   | Interpersonale Kommunikation, Sitzungen, Veranstaltungen                              |
| Fundraising                                   | Geldbeschaffung   | Öffentlichkeit, Teilöffentlichkeiten  | Dienstleistung, Institution  | Mailings, Werbemittel, Events   |

### 2.2.1 Lobbying-Konzepte

Um Lobbying effektiv und effizient gestalten zu können, muss dieses konzeptbasiert sein und systematisch gestaltet werden. Beschrieben werden nachfolgende drei Lobbying-Konzepte:

- Das Lobbying-Konzept nach René Buholzer
- Das Lobbying-Konzept nach Robert Putschert
- Das Lobbying-Konzept nach Dr. Othmar Baeriswyl

**René Buholzer** stellt seine Vorstellungen eines Lobbying-Konzepts mit Hilfe einer Pyramide dar. Die «Pyramide» besteht aus drei Etagen resp. drei Ebenen. Auf unterster Ebene findet die Beobachtung, das Monitoring statt. Die zweite Ebene befasst sich mit der Analyse, der Beurteilung und der Bewertung der beobachteten Vorgänge. Die dritte Ebene umfasst dann die Lobbyingaktionen im engeren Sinn. Interessant am Modell von Buholzer ist, dass er sich nebst den Ebenen konkret auch mit den auf den verschiedenen Ebenen zum Einsatz kommenden Instrumenten und Methoden befasst, da Lobbying-Entscheidungen evidenzbasiert, also auf belastbaren Daten und Informationen basieren sollten (Spring, M, 2005, S. 21 – 27).

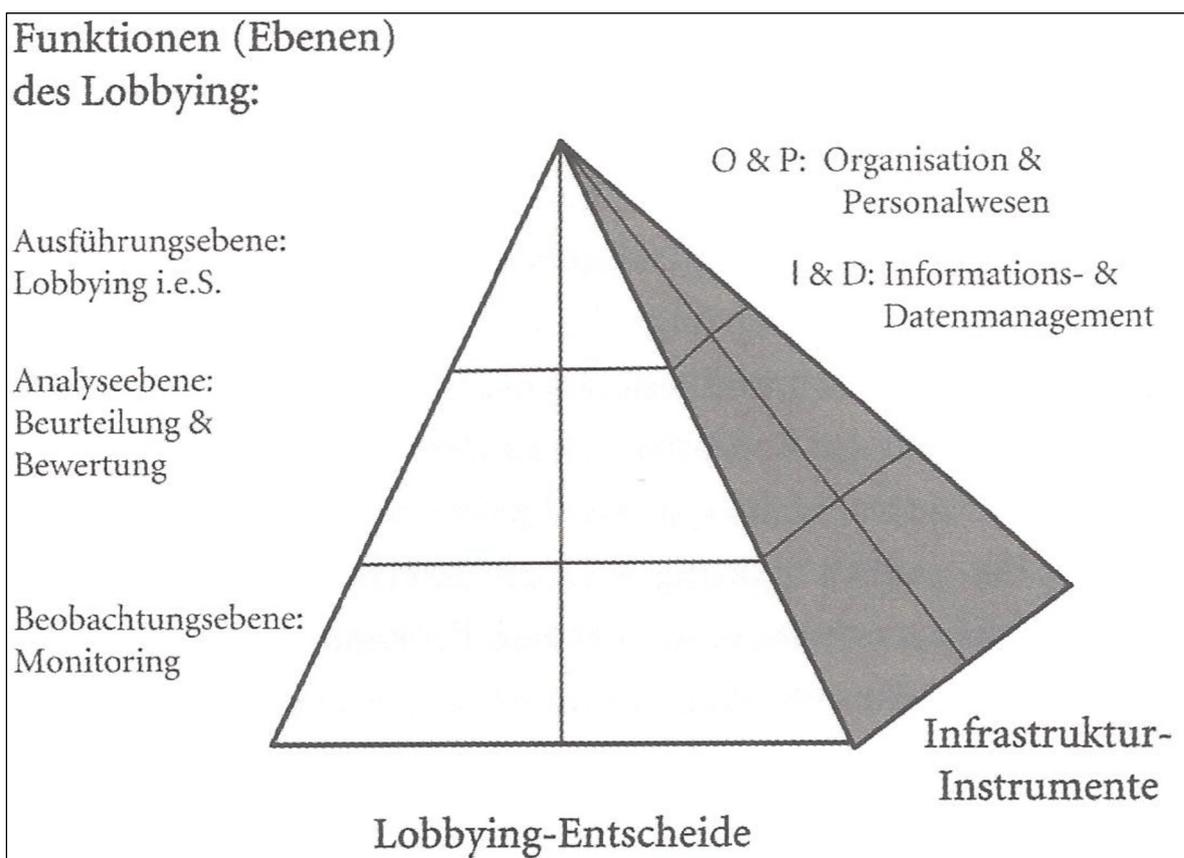


Abbildung 1: Lobbying-Konzept nach Buholzer. Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 21.

Das Lobbying-Konzept von **Robert Purtschert** fokussiert dagegen stärker den Prozess und spricht auch von einem Lobbying-Planungssystem. Er unterscheidet drei Planungsschritte. In Planungsschritt I wird im Sinne eines Rahmenplans ein Lobbying-Konzept erstellt, welches auf der Grundlage der übergeordneten Führungsinstrumente der Institution, z.B. der Unternehmensstrategie und dem Unternehmensleitbild, erstellt wird. In Planungsschritt II wird ein sogenanntes «Stand-by»-Lobbying, welches primär die permanente Beobachtung der relevanten politischen Entwicklungen sowie der Stakeholder umfasst und damit Informationen zusammenträgt. Planungsschritt III umfasst dann das eigentliche operative Lobbying. (Spring, M, 2005, S. 27 - 30)

Tabelle 2: Lobbying-Konzept nach Purtschert. Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 28. Eigene Darstellung

|  |
|--|
| <b>Planungsschritt I: Erstellen eines Lobbying-Konzepts (als Rahmenplan)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>I.1. Vorgaben aus den übergeordneten Führungsinstrumenten</li> <li>I.2. Analyse der bisherigen Lobbying-Aktivitäten</li> <li>I.3. Festlegen der Austauschpartner im politischen System</li> <li>I.4. Errichten eines Monitoringsystems</li> <li>I.5. Festlegen der Grundsatzpositionen</li> <li>I.6. Organisation des Lobbyings</li> </ul>  |
| <b>Planungsschritt II: Durchführung eines «Stand-by»-Lobbying (als permanentes Lobbying)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>II.1. Permanentes Monitoring</li> <li>II.2. Beurteilung und Bewertung, Transfer in die Gesamtorganisation</li> <li>II.3. Formulierung der Aufträge für die operative Lobbying-Planung</li> <li>II.4. Permanenter Aufbau von Beziehungen zu den Zielgruppen</li> </ul>   |
| <b>Planungsschritt III: Operative Lobbying-Planung</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>III.1. Informationsstand und relevante Vorgaben</li> <li>III.2. Lobbying-Ziele</li> <li>III.3. Lobbying-Thema</li> <li>III.4. Analyse des politischen Prozesses</li> <li>III.5. Zielgruppen</li> <li>III.6. Mögliche Kooperationspartner</li> <li>III.7. Lobbying-Leistungs-Mix</li> <li>III.8. Lobbying-Organisation</li> <li>III.9. Lobbying-Budget</li> <li>III.10. Lobbying-Erfolgskontrolle</li> </ul> |

Das Lobbying-Konzept von **Dr. Othmar Baeriswyl** basiert im Vergleich zu den beiden vorab genannten Konzepten stärker auf der Basis der Public Relations, also den Kommunikationswissenschaften. Die geplante und zielgerichtete Kommunikation über die Definition von Kommunikationszielen, der konkreten Auseinandersetzung mit Botschaften und Argumenten zwecks Transferierung der gewünschten Sichtweise gegenüber den definierten Stakeholdern nimmt in diesem Konzept eine zentrale Rolle ein. (Spring, M, 2005, S. 30 - 40).

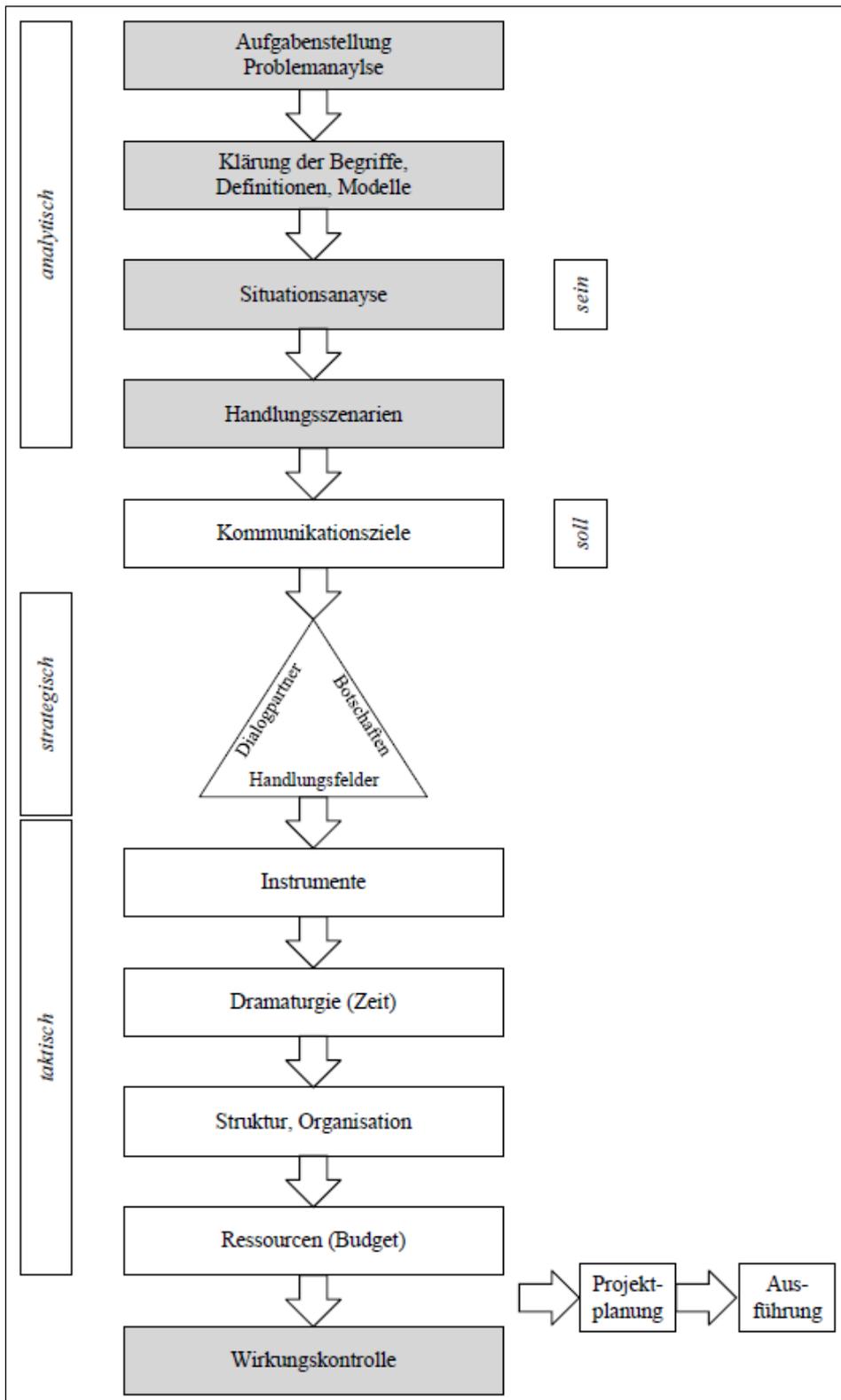


Abbildung 2: Lobbying-Konzept nach Baeriswyl. Quelle: Lobbying in der Schweiz, S. 31, Eigene Darstellung.

Dr. Othmar Baeriswyl unterscheidet auch zwischen direktem und indirektem Lobbying. Bei direkten Lobbying-Aktionen steht der Interessentenvertreter einer Institution in direktem Kontakt mit den resp. dem Entscheidungsträger der Zielgruppe. Beim indirekten Lobbying erfolgt der Kontakt zu den Entscheidungsträgern über Interessengruppen – beispielsweise Verbände oder Vereinigungen – über die Medien oder über die Öffentlichkeit.



Betriebe, Nichtregierungsorganisationen (NGO) oder spezialisierte Public-Affairs-Beratende und -Agenturen. Es handelt sich hier um Personen und Organisationen, welche ausserhalb politischer Entscheidungsgremien tätig sind und welche nicht durch eine demokratische Wahl legitimiert sind (Biscaro et al., 2019, S.13) und damit der traditionellen Vorstellung von Lobbyisten entsprechen.

Häufig überschneiden sich interne und externe Lobbying-Strukturen und -Akteure.

### **2.3 Inhalte von Lobbying**

Das Lobbyieren resp. die Lobbying-Arbeit umfasst verschiedene Tätigkeiten. Typischerweise gehören folgende Aktivitäten und die damit verbundenen Inhalte dazu (Biscaro et al., 2019, S.15, ergänzt mit eigenen Aufzählungen):

- Die systematische Beziehungspflege zu den für die Institution wichtigen Stakeholdern (Stakeholder Management<sup>9</sup>). Dazu gehören im Fall der Bildungsinstitutionen insbesondere auch die Behörden, die Verwaltung sowie die Politiker.
- Die direkte Kontaktaufnahme (= direktes Lobbying) zu Mitgliedern der Verwaltung, des Parlaments und der Regierung.
- Die indirekte Kontaktaufnahme (= indirektes Lobbying, z.B. über Verbände, Medienschaffende, Experten in Fachkommissionen u.a.) zu Mitgliedern der Verwaltung, des Parlaments und der Regierung.
- Das Erstellen und/oder das Initiieren zur Erstellung von Positionspapieren, Studien etc. zu für die Institution wichtigen Themen und Bereichen.
- Das Einbringen von Anliegen in Gremien und Expertengruppen, in welchen Lobbyierende selber Einsitz haben.
- Das Mitarbeiten, die Einsitznahme in Gremien, Verbänden und Expertenkommissionen.
- Das Erstellen von schriftlichen Eingaben und Stellungnahmen zu für die Institution wichtigen Themen.
- Das Initiieren und Organisieren von Konferenzen, Seminaren und anderen Veranstaltungen.
- Die Beteiligung an formellen und informellen Konsultationen / Anhörungen zu Gesetzgebungsprojekten

### **2.4 Gütekriterien / Parameter von gutem Lobbying**

#### **2.4.1 Gutes Lobbying**

Gütekriterien resp. Parameter für gutes Lobbying zu definieren setzt - zumindest den Versuch - voraus, für den Begriff gutes Lobbying eine Haltung und eine Betrachtungsweise einzunehmen. Dazu gibt es aus Sicht des Autors zwei grundsätzlich mögliche Haltungen, welche sich nicht ausschliessen sollten.

1. Das Ziel von Lobbyaktivitäten und damit Ziel von Lobbyistinnen und Lobbyisten besteht darin, Einfluss auf Policy-Entscheidungen zu nehmen, um die eigenen Interessen oder jene der vertretenen Gruppe zu verfolgen (Sager F. & Pleger L. S.278). Lobbying ist also gut, wenn es zur Berücksichtigung der lobbyierten Interessen führte.
2. Lobbying muss demokratie- und damit systemverträglich sein. Durch Lobbying in den

<sup>9</sup> Vgl.: <https://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>, abgerufen 17.11.2019

Parlamenten (auf den Stufen Gemeinde, Kanton und Bund) besteht die latente Gefahr eines Glaubwürdigkeitsverlustes der Bevölkerung sowohl in die gewählten Politikerinnen und Politiker wie auch in das politische System selber (Sager F. & Pleger L. S.279ff).

In der vorliegenden Zertifikatsarbeit werden die Vernetzungen im Prozess des Lobbyierens der Bildungsinstitutionen primär auf einer systemisch-strukturellen Ebene betrachtet. Die Kriterien im später dargestellten Kriterienkatalog sind mehrheitlich der Betrachtungsweise 1 zugeordnet. Betrachtungsweise 2 ist nicht weniger wichtig. In der vorliegenden Arbeit wurde diese Betrachtungsweise aber weniger stark gewichtet.

#### 2.4.2 Kriterien aus Literatur

In der Literatur immer wieder genannte Voraussetzungen und damit wichtige Kriterien sind die Transparenz, das Bewusstsein, dass es auch im Lobbying Spielregeln gibt, welche beachtet werden müssen und – dies betrifft die Bundesebene – die Zugangsbeschränkungen zum Bundeshaus (Sager F. & Pleger L. S.280ff). Ein weiteres, wichtiges und mehrfach genanntes Kriterium ist, dass für ein erfolgreiches – und gutes – Lobbying, ein konzeptioneller Ansatz gewählt werden muss. In Kap. 2.2 wurden drei Lobbying-Konzepte dargestellt. Allen gemeinsam ist, dass sie strategiebasiert sind und klaren Zielen folgen. Die Lobbying-Konzepte setzen weiter ein Monitoring voraus, was seinerseits wiederum voraussetzt, dass die für die Institution wichtigen zu beobachtenden Gruppen, Aktivitäten, politischen Trends etc. identifiziert und beobachtet werden. Dafür allgemein bekannte Instrumente sind Stakeholder- und/oder Issue-Management-Systeme<sup>10</sup>. Diese Aktivitäten werden auch Stand-by-Lobbying genannt.

Auf Basis der Monitoring-Resultate werden schliesslich Massnahmen des operativen Lobbyings – also Lobbying-Aktivitäten im engeren Sinn – initiiert und umgesetzt. Dies geschieht auf den folgenden vier Achsen:

1. Direktes Lobbying
2. Indirektes Lobbying
3. Adressaten
4. Lobbyist /Lobbyistin

Bereits während und nach dem Abschluss des politischen Geschäfts werden – im Idealfall - die Ergebnisse evaluiert und der Prozess beginnt von neuem. Zusammengefasst können die Lobbying-Aktivitäten damit in folgende Phasen unterschieden werden:

1. Phase: Konzeptphase / Konzeption
2. Phase: Monitoring / Stand-by-Lobbying
3. Phase: Aktionen / Operatives-Lobbying
4. Phase: Evaluation

<sup>10</sup> Vgl.: [https://de.wikipedia.org/wiki/Issue\\_Management](https://de.wikipedia.org/wiki/Issue_Management), abgerufen 17.11.2019

Rahel Willener hat in ihrer Masterarbeit «Erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz, Zentrale Methoden und Faktoren» untersucht. Sie hat dazu das folgende Wirkungsmodell aufgestellt.

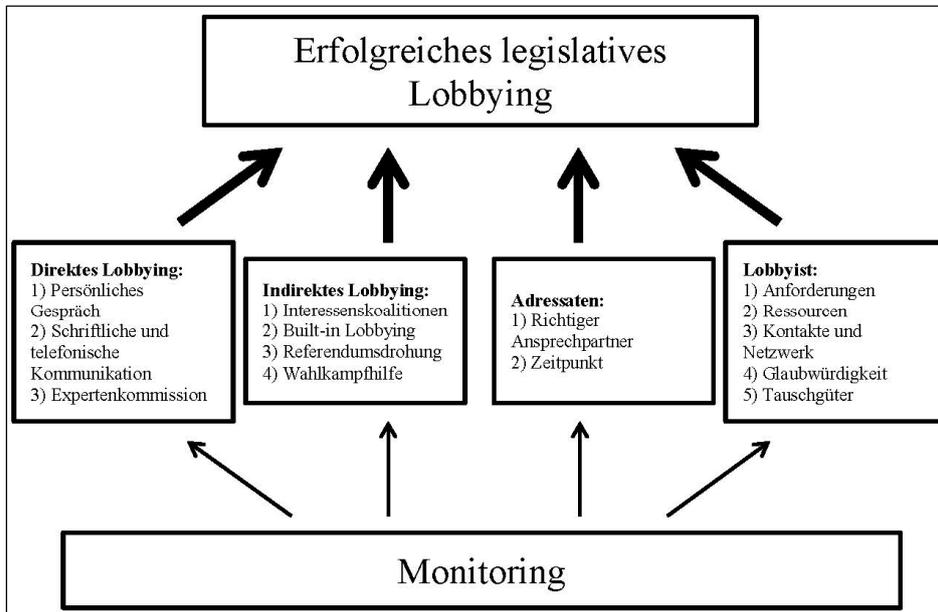


Abbildung 4: Wirkungsmodell für erfolgreiches legislatives Lobbying. Quelle: Willener R. (2013), S. 38.

Zum Wirkungsmodell wurden Kriterien definiert und in zehn Hypothesen «überführt». Im Rahmen von Interviews mit Lobbyisten, Parlamentariern und Verwaltungsmitarbeitenden wurden diese zehn Hypothesen empirisch untersucht (siehe Abbildung 5).

|   | Hypothese | Alle | Lobbyisten | Parlamentarier | Verwaltung |
|---|-----------|------|------------|----------------|------------|
| Monitoring                                  | +++       | +++  | +++        |                |            |
| Direkte Methoden                            | +         | +    |            |                |            |
| Persönliches Gespräch                       | ++        | ++   | ++         | ++             | ++         |
| Schriftliche und telefonische Kommunikation | +         | +/-  |            |                |            |
| • Brief                                     |           | -    | -          | -              | (+)        |
| • E-Mail                                    |           | -    | -          | -              | +/-        |
| • Telefon                                   |           | +    | +          | +              | +          |
| Expertenkommissionen                        | +         | +    | +          | +°             | +          |
| Parlamentarische Anlässe                    | -         | -    | -          | -              | +/-        |
| Indirekte Methoden                          | +         | +    |            |                |            |
| Interessenskoalitionen                      | +         | ++   | ++         | +/-            | +          |
| Built-in Lobbyisten                         | +         | +/-  | -          | +              | +          |
| Meinungsführer                              | -         | (+)  | +/-        | +              |            |
| Cross-Lobbying                              | -         | +    | +          |                |            |
| Grassroots-Lobbying                         | -         | -    | -          | +/-            |            |
| • Referendumsdrohung                        | +         | +    | +          | +°             | +          |
| Wahlkampfhilfe                              | +         | +    | +          | +              | +°         |
| Medien                                      | -         | +    | +          | +              | +          |
| Anforderungsprofil                          | +         | +    | +          | +              | +          |
| Glaubwürdigkeit                             | +         | ++   | ++         | ++             | ++         |
| Ressourcen                                  | +         | +/-  |            |                |            |
| • Finanziell                                | +         | (-)  | (-)        | (-)            | (+)        |
| • Grösse                                    | +         | (+)  | (-)        | (+)            | +          |
| Kontakte und Netzwerk                       | +         | ++   | ++         | +              | ++         |
| Tauschgüter                                 | +         | +    |            |                |            |
| • Informationen                             | +         | ++   | ++         | ++             | ++         |
| • Verzicht auf wirtsch. Macht-Ausübung      | +/-       | (-)  | -          | -°             | +/-        |
| • Stimmen                                   | +/-       | -    | -          | (-)            |            |
| • Monetäre Leistungen                       | -         | -    | -          | -              | -°         |
| • Legitimation                              | +/-       | +    | ++         | +              | +          |
| Richtiger Ansprechpartner                   | +         | +    | +          | +              | +          |
| Zeitpunkt                                   | +         | +    | +          | ++             | +          |

+: Wichtig für ein erfolgreiches Lobbying.  
 ++: Sehr wichtig für ein erfolgreiches Lobbying.  
 +++: Voraussetzung für ein erfolgreiches Lobbying  
 -: Nicht wichtig für ein erfolgreiches Lobbying.  
 (+) oder (-): Eher wichtig oder eher unwichtig.  
 °: Wenige Aussagen.  
 Leer: Keine Aussagen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 5: Zusammenfassung der Resultate der Kriterien zum Wirkungsmodell für erfolgreiches legislatives Lobbying. Quelle: Willener R. (2013), S. 65.

Die Arbeit von Rahel Willener ist – auch nach Aussage der im Rahmen dieser Zertifikatsarbeit interviewten Experten – eine der ganz wenigen Versuche, die Wirksamkeit von konkreten Lobbyierungs-Massnahmen zu erfassen und zu bewerten.

## 2.4.3 Kriterien aus Experteninterviews

### 2.4.3.1 Interviewte Experten

Ergänzend zur Literaturrecherche wurden folgenden Personen interviewt (in alphabetischer Reihenfolge):

- Dr. Othmar Baeriswyl, Dozent der Hochschule Luzern (HSLU), Autor, Berater<sup>11</sup>
- Lorenz Furrer, Managing Partner furrerhugi<sup>12</sup>
- Prof. Dr. Thomas Gees, Berner Fachhochschule (BFH), Co-Institutsleiter, Leiter CAS Public Affairs & Lobbying<sup>13</sup>
- Dr. Bernhard Pulver, Alt-Regierungsrat Kanton Bern, VR Präsident Inselgruppe<sup>14</sup>
- Prof. Dr. Fritz Sager<sup>15</sup>, Dozent und Mitglied der Geschäftsleitung des Kompetenzzentrums für Public Management der Universität Bern (Da er sich zu diesem Zeitpunkt in einem Sabbatical-Semester befand, äusserte er sich schriftlich per Mail).

Die Kurzzusammenfassungen der Interviews sind in Kapitel 5 – Anhang dokumentiert.

### 2.4.3.2 Lobbying aus Sicht der interviewten Experten

Die Mehrheit der Experten vertrat die Meinung, dass der Begriff «Lobbying» in der Schweiz eher negativ behaftet sei, dies im Gegensatz beispielsweise zu den USA. Einer der Gründe dafür sei, dass Lobbying seitens der Bevölkerung häufig als nicht demokratisch eingeschätzt werde<sup>16</sup>, so die Experten. Anstelle von Lobbying wird in der Schweiz darum eher der Begriff Public Affairs verwendet. Die Vereinigung der «Schweizer Lobbyisten» nennt sich darum auch Schweizerische Public Affairs Gesellschaft (SPAG)<sup>17</sup>.

In Sachen Wichtigkeit und Nutzen von Lobbying waren sich die Experten weitgehend einig.

- Dr. Bernhard Pulver, welcher als Alt-Regierungsrat während Jahren «Empfänger» von Lobbyierungs-Aktivitäten war, bezeichnete im Interview «Lobbying als Dienstleistung an den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung»<sup>18</sup>.
- Dr. Othmar Baeriswyl bezeichnete «Lobbying als kommunikativer Brückenschlag zwischen Politiker und Lobbyist»<sup>19</sup>.
- Interessant war die Betrachtung des Lobbyings im historischen Kontext von Prof. Dr. Thomas Gees. Er verwies darauf, dass früher über den, in den letzten Jahren viel gescholtenen «Filz», Einfluss auf politische Prozesse genommen wurde, dass dies heute aber allgemein verpönt sei. Stattdessen würden heute die politischen Auseinandersetzungen konfrontativer und auch transparenter geführt. Primär das habe die Voraussetzungen fürs Lobbying und für Lobbyisten geschaffen. Dadurch sei das Gesamtsystem aber auch teurer geworden. Die zeitweise Empörung rund ums Lobbying sei daher etwas aufgesetzt. Dem Lobbying sollte man sich mit dem Wissen nähern, dass es dieses immer gegeben habe<sup>20</sup>.

<sup>11</sup> Vgl. [www.obaeriswyl.ch](http://www.obaeriswyl.ch), abgerufen 31.10.2019

<sup>12</sup> Vgl. [www.furrerhugi.ch](http://www.furrerhugi.ch), abgerufen 27.10.2019

<sup>13</sup> Vgl. [www.bfh.ch/de/ueber-die-bfh/personen/6q3g6wesvj5q/](http://www.bfh.ch/de/ueber-die-bfh/personen/6q3g6wesvj5q/), abgerufen 28.10.2019

<sup>14</sup> Vgl. [www.bernhardpulver.ch](http://www.bernhardpulver.ch), abgerufen 09.11.2019

<sup>15</sup> Vgl. [www.kpm.unibe.ch/ueber\\_uns/personen/geschaeftsleitung/prof\\_dr\\_sager\\_fritz/index\\_ger.html](http://www.kpm.unibe.ch/ueber_uns/personen/geschaeftsleitung/prof_dr_sager_fritz/index_ger.html)

<sup>16</sup> Vgl. Kap. 5.2.3 - Interview mit Prof. Dr. Thomas Gees

<sup>17</sup> Vgl. [www.public-affairs.ch](http://www.public-affairs.ch); Kap. 5.2.2 – Interview mit Dr. Othmar Baeriswyl

<sup>18</sup> Vgl. Kap. 5.2.4 – Interview mit Dr. Bernhard Pulver

<sup>19</sup> Vgl. Kap. 5.2.2 – Interview mit Dr. Othmar Baeriswyl

<sup>20</sup> Vgl. Kap. 5.2.3 - Interview mit Prof. Dr. Thomas Gees

#### 2.4.3.3 Wichtige Kriterien aus Expertensicht

Nicht ganz überraschend vertraten die interviewten Experten in weiten Teilen ähnliche Positionen, wie diese in der in die Arbeit eingeflossenen Literatur zu finden sind. Mehrfach unterstrichen und als wichtig bezeichnet wurden insbesondere folgende Kriterien:

- Unabdingbare Voraussetzung für jegliche Art von Lobbying ist das Kennen der politischen Prozesse und der Funktion der politischen Akteure.
- Wichtige Voraussetzung ist das Vorhandensein und der Betrieb von übergeordneten Management-Führungsinstrumenten. Erwähnt wurden hier die Notwendigkeit des Vorhandenseins u.a. einer Unternehmens-Vision und einer Unternehmens-Strategie als Selbstverständnis und Basis für alle in der Institution oder im Unternehmen ablaufenden Aktivitäten.
- Immer wieder genannt wurde die Wichtigkeit des Vorhandenseins eines guten Stakeholdermanagements<sup>21</sup> und eines Issue-Managements<sup>22</sup>. Mit dem Aufbau des Stakeholdermanagements-identifiziert die Institution die relevanten und wichtigen Anspruchsgruppen sowie deren Erwartungen und Bedürfnisse. Mit dem Aufbau des Issue-Managements werden dagegen Issues<sup>23</sup> identifiziert, welche eine Aktion oder Reaktion seitens der Institution erforderlich machen.
- Als ebenfalls wichtiges Instrumentarium wurde das Vorhandensein seines effektiven und effizienten heute i.d.R. digitalen CRM<sup>24</sup>-Systems genannt.
- Der Aufbau und der Betrieb von Netzwerken zu den für die Institution wichtigen Stakeholdern wurde seitens der Experten als wichtigster Parameter genannt. Prof. Dr. Thomas Gees nannte dies «einen Teppich auslegen». Dazu gehört der Auf- und Ausbau sowie das Pflegen von Netzwerken mit wichtigen Personen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft, primär durch persönliche Kontakte – Lobbying wurde mehrfach als Peoplesbusiness bezeichnet – aber auch durch das Organisieren und Durchführen von Anlässen.
- Als weiteres, wichtiges Kriterium wurde der Kontakt zu Medien und damit das indirekte, über die Medien erfolgte Lobbying genannt.
- Als ebenfalls zentral wurden in der Literatur «Tauschgüter» genannt. Aus Sicht der Experten handelt es sich dabei um Informationen zur Meinungsbildung der betroffenen Kreise. Mehrfach unterstrichen wurde, dass für ein gutes Lobbying gute, stringente und damit glaubwürdige Argumente unabdingbar sind. Erwähnt wurde aber auch, dass je nach Empfänger und Empfängerin die Argumentationslinie anders aufgebaut und die Argumente etwas anders gewichtet werden sollten, ohne dabei die Glaubwürdigkeit zu verlieren.
- Die Möglichkeit einer lobbyierenden Institution, einen gewissen Druck ausüben zu können, wurde ebenfalls als wichtig eingestuft, wobei der Druck nicht zu einer Drohung werden dürfe.
- Eine weiteres, aus Sicht der Experten wichtiges Kriterium ist die Lobbyistin oder der Lobbyist. Erwähnt wurde, dass das Lobbying ein Handwerk sei, welches nicht ausschliesslich theoretisch erlernt werden könne. Unterstrichen wurde auch die Wichtigkeit gewisser

<sup>21</sup> Das Stakeholder-Management unterstützt den Anwender bei der wiederkehrenden Bewertung der Anspruchsgruppen und hilft die Übersicht zu bewahren (Quelle: <https://www.openpm.info/display/openPM/Stakeholdermanagement>, eingesehen am 24.10.2019, 15.40h.)

<sup>22</sup> Issue-Management bezeichnet die systematische Auseinandersetzung einer Organisation, mit Anliegen ihrer Umwelt. Dabei geht es darum, in der Öffentlichkeit aufkommende, organisationsrelevante Themen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren (Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Issue\\_Management](https://de.wikipedia.org/wiki/Issue_Management); abgerufen am 17.10.2019

<sup>23</sup> Vgl. <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/issue>, abgerufen am 17.11.2019

<sup>24</sup> Vgl.: <https://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management>, abgerufen 23.11.2019

Persönlichkeits- und Charaktermerkmale sowie spezifische Fähigkeiten, welche eine Lobbyistin oder ein Lobbyist idealerweise aufweisen sollte wie gute Menschenkenntnisse, Subtilität, gute Kommunikationseigenschaften, Networkingeigenschaften, die Fähigkeit zu erkennen, wann etwas möglich ist und wann nicht.

- Generell wurde festgehalten, dass für ein erfolgreiches Lobbying Transparenz und Vertrauen wichtige Parameter sind. Als «No goes» bezeichnet wurden alle Aktivitäten und Massnahmen, welche die Vertrauensbasis zwischen Lobbyist/-in und Lobbying-Empfänger/-in stören könnten. Genannt wurden jegliche Arten von Drohungen, Intransparenz, Illoyalität und Indiskretionen.
- Einig waren sich die Experten, dass es zumindest sehr schwierig sei, Lobbying-Aktivitäten zu evaluieren.

#### 2.4.3.4 Kriterienkatalog

Auf der Basis der Literaturrecherche und der Experteninterviews wurde der nachfolgende Kriterienkatalog zur Bewertung der ausgewählten Bildungsinstitutionen erstellt. Die Recherchen zur Thematik und die verschiedenen Interviews haben deutlich aufgezeigt, dass es sich beim Lobbying um eine Thematik handelt, welche empirisch bisher wenig erforscht ist. Ein Festlegen der objektiv belastbaren «Erfolgs-Kriterien» ist damit schwierig. Klar ist aber, dass es für ein erfolgreiches Lobbying strukturelle und personelle Voraussetzungen braucht.

Der Kriterienkatalog wurde in folgende Phasen unterteilt:

- Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying
- Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts
- Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts

In der Literatur wird die hier definierte Phase 3 noch weiter unterschieden, beispielsweise in das sogenannte Stand-by-Lobbying und in das operative Lobbying (siehe Kapitel 2.2 – Lobbying-Konzepte). In der vorliegenden Arbeit wurde diese Unterscheidung bewusst nicht gemacht.

#### **Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying**

Für diesen Planungsschritt wurden folgende, wichtige Kriterien identifiziert:

- Kennen der politischen Prozesse und Akteure
- Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)
- Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagement System)
- Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)
- Leistungsfähiges CRM-System
- Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen

#### **Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts**

Für diesen Planungsschritt wurden folgende, wichtige Kriterien identifiziert:

- Erstellung / Vorhandensein eines Lobbying-Konzeptes. Organisation des Lobbyings.
- Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien.

- **Direkte** Vernetzung mit relevanten Stakeholdern über Gremien, Kommissionen, parlamentarische Gruppen etc.
  - Vernetzung mit der Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Medien
- **Indirekte** Vernetzung mit relevanten Stakeholdern
  - Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)
  - Built-in Lobbyisten

### **Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts**

Für diesen Planungsschritt wurden folgende, wichtige Kriterien identifiziert:

- Einsatz von Managementinstrumenten auch im Lobbying
- Umsetzen des in Phase 2 definierten Lobbying-Konzepts
- Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen
- Betrieb von eigenen Networkingplattformen
- Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten

#### 2.4.3.5 Erkenntnisse / weitere Anwendung des Kriterienkatalogs

Mit dem vorliegenden Kriterienkatalog wurde eine Auflistung wichtiger Elemente für den Aufbau und den Betrieb eines Lobbying-Systems erstellt. Der Autor hat dabei versucht, die Kriterien möglichst objektiv zusammenzustellen. Er ist sich durchaus bewusst, dass in bestimmten Punkten mehr ins Detail hätte nachgefragt werden können.

### **3 Lobbying in Bildungsinstitutionen im Kanton Bern – Empirische Auswertung**

#### **3.1 Interviews mit Vertretern der Bildungsinstitutionen**

In diesem Kapitel wurde eine empirische Auswertung der Lobbying-Aktivitäten von ausgewählten Bildungsinstitutionen im Kanton Bern erstellt. Basis für die Einschätzungen und Auswertungen waren in erster Linie die Interviews, welche mit Vertretern aller Bildungsinstitutionen durchgeführt wurden. Interviewt wurden (in alphabetischer Reihenfolge):

- Peter Berger, Direktor des medi<sup>25</sup>
- Michel Benker, Direktor hftm<sup>26</sup>
- Prof. Dr. Herbert Binggeli, Rektor der BFH<sup>27</sup>
- Peter Marbet, Direktor BZ Pflege<sup>28</sup>
- Dr. iur. Fürsprecher Christoph Pappa, Generalsekretär und Leiter Rechtsdienst Universität Bern<sup>29</sup>
- Christian Vifian, Direktor WKS Bern<sup>30</sup>

Die Interviewergebnisse sind im Anhang in Kapitel 5 dargestellt. Zusätzlich wurden punktuell frei zugängliche Dokumente herangezogen. Von einigen Institutionen erhielt der Autor vertrauliche Dokumente, welche nicht in die Arbeit integriert, sondern nur erwähnt wurden. Mit Ausnahme der Universität Bern pflegt der Autor mit den Institutionen seit Jahren einen regen Austausch und Zusammenarbeit. Das dabei erlangte Wissen über die Institutionen ist ebenfalls eingeflossen.

Je Bildungsinstitution wurden die Organisation und die Struktur dargestellt. Zur Darstellung und Bewertung der Lobbying-Aktivitäten und -Inhalte wurde der erarbeitete Kriterienkatalog herangezogen. Die Erkenntnisse wurden institutionsübergreifend in Kap. 3.5 diskutiert und beschrieben.

<sup>25</sup> Vgl.: <https://www.medi.ch/kontakt/ansprechpersonen>; abgerufen am 10.11.2019

<sup>26</sup> Vgl.: <https://www.hftm.ch/ger/Ueber-uns/Organisation/Geschaeftsleitung>; abgerufen am 10.11.2019

<sup>27</sup> Vgl.: <https://www.bfh.ch/de/ueber-die-bfh/personen/tivygdklnwi/>; abgerufen am 10.11.2019

<sup>28</sup> Vgl.: <https://www.bzpflege.ch/berner-bildungszentrum-pflege/berner-bildungszentrum-pflege/medien/impressum> ; [https://www.xing.com/profile/Peter\\_Marbet/cv](https://www.xing.com/profile/Peter_Marbet/cv); abgerufen am 10.11.2019

<sup>29</sup> Vgl.: [https://www.unibe.ch/universitaet/organisation/leitung\\_und\\_zentralbereich/generalsekretariat/rechtsdienst/personen/pappa\\_christoph/index\\_ger.html](https://www.unibe.ch/universitaet/organisation/leitung_und_zentralbereich/generalsekretariat/rechtsdienst/personen/pappa_christoph/index_ger.html); abgerufen am 10.11.2019

<sup>30</sup> [https://www.wksbern.ch/de/die-wks/ueber\\_uns12/organe\\_neu/geschaeftsleitung.htm](https://www.wksbern.ch/de/die-wks/ueber_uns12/organe_neu/geschaeftsleitung.htm); abgerufen am 10.11.2019

### 3.2 Hochschulen

#### 3.2.1 Universität Bern

Die Universität Bern ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit<sup>31</sup>.

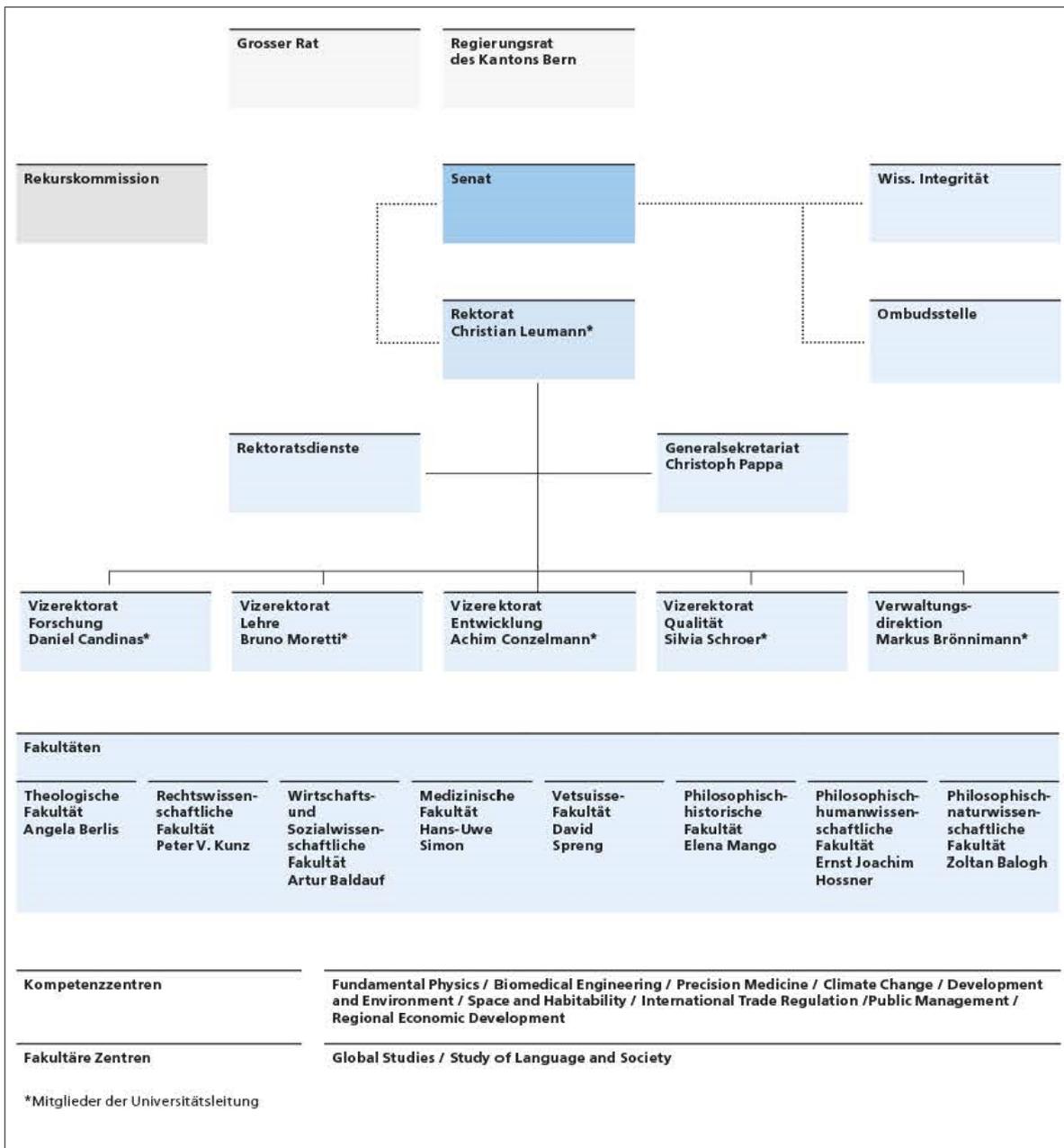


Abbildung 6: Organigramm der Universität Bern. Quelle: [https://www.unibe.ch/universitaet/organisation/organigramm/index\\_ger.html](https://www.unibe.ch/universitaet/organisation/organigramm/index_ger.html), abgerufen 12.11.2019.

Die Organe der Universität sind der Senat, die Universitätsleitung, die Rektorin oder der Rektor, die Fakultätskollegien, die Dekaninnen und Dekane und die Rekurskommission<sup>32</sup>.

Die Universitätsleitung ist verantwortlich für die Beziehungspflege zur Regierung und zum Parlament – und damit für die Interessensvertretung der Universität Bern. Diese investiert angemessene Ressourcen in diese Beziehungspflege.

Die Universität Bern wird – wie die anderen Hochschulen des Kantons Bern auch – einmal

<sup>31</sup> Quelle: [https://www.unibe.ch/universitaet/organisation/rechtliches/rechtssammlung/index\\_ger.html](https://www.unibe.ch/universitaet/organisation/rechtliches/rechtssammlung/index_ger.html); abgerufen 12.11.2019

<sup>32</sup> Vgl.: Gesetz über die Universität (UniG), Art. 33

jährlich in die Bildungskommission (BiK)<sup>33</sup> des Grossen Rats eingeladen. Die Universität Bern hat an diesem Anlass jeweils Fragen zum Jahresbericht und weitere die BiK interessierende Fragen zu beantworten. Die Universität Bern kann diesen Anlass nutzen, um wichtige Themen und Anliegen bei der BiK und damit im Parlament zu platzieren.

Die Universität Bern ist mit dem Parlament zudem über eine parlamentarische Gruppe verbunden, welche nach Aussage von Dr. iur. Fürsprecher Christoph Pappa primär informellen Charakter hat. Bemerkenswert ist, dass die Namen der Mitglieder der parlamentarischen Gruppe nicht genannt werden.

## Darstellung und Bewertung Uni Bern

Tabelle 3: Inhalte Lobbying Universität Bern. Eigene Darstellung.

|   |
|---|
| <b>Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying</b>   |
| Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)<br>- <i>Sind in umfassender Form vorhanden</i>   |
| Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagementsystem)<br>- <i>Keine Angaben</i>   |
| Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)<br>- <i>Keine Angaben</i>  |
| Leistungsfähiges CRM-System<br>- <i>Keine Angaben</i>   |
| Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen<br>- <i>Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen sind vorhanden</i>   |
| <b>Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts</b>  |
| Erstellung / Vorhandensein eines Lobbying-Konzepts. Organisation des Lobbyings.<br>- <i>Die Universität hat Grundsätze für die Beziehungen mit der kantonalen und nationalen Politik definiert.</i>                         |
| Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien.<br>- <i>Sind vorhanden. Diese werden aktuell durch den Zuzug einer externen Agentur komplettiert / weiterentwickelt.</i> |
| <b>Direkte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b>   |
| Vernetzung mit der Wirtschaft<br>- <i>Die Vernetzung wird insbesondere auch durch die mehr als 400 Professorinnen und Professoren sichergestellt.</i>   |
| Vernetzung mit der Verwaltung<br>- <i>Ist gut etabliert.</i>  |
| Vernetzung mit der Politik<br>- <i>Die Vernetzung in die kantonale wie auch nationale Politik ist sehr gut etabliert</i>  |
| Vernetzung mit den Medien<br>- <i>Ist über diverse Kanäle der Universität Bern sichergestellt</i>   |

<sup>33</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/organisation/organisation/kommissionen/bildungskommission.html>, abgerufen am 19.11.2019

|  |
|--|
| <p><b>Indirekte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b></p> <p>Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Universität Bern ist Mitglied bei SwissUniversities. Über die Professorinnen und Professoren wird auch hier ein zusätzliches, engmaschiges Netzwerk sichergestellt.</li> </ul> <p>Built-in Lobbyisten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Universitätsgesetz vorgegeben ist, dass die Universität Bern direkt der Regierung gegenüber Rechenschaft ablegen muss. Dadurch nimmt die Universität im Vergleich zu anderen Bildungsinstitutionen eine besondere Rolle ein. Diverse Politikerinnen und Politiker sind zudem informell über die parlamentarische Gruppe in die Geschäfte der Universität eingebunden</li> </ul> |
| <p><b>Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts</b></p>  |
| <p>Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist umfassend sichergestellt</li> </ul>  |
| <p>Betrieb von eigenen Networkingplattformen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Universität Bern betreibt verschiedene Networkingplattformen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veranstaltungen mit der parlamentarischen Gruppe der Universität Bern</li> <li>▪ Veranstaltungen mit der parlamentarischen Gruppe der Universität Bern</li> <li>▪ Mittagsveranstaltungen des Forums für Universität und Gesellschaft (Dialog am Mittag)<sup>34</sup> für Mitglieder des Grossen Rats</li> <li>▪ Forumsgespräche für die Öffentlichkeit und die Medien<sup>35</sup></li> <li>▪ Einladungen von Kommissionen oder Mitgliedern des Grossen Rats.</li> </ul> </li> </ul>  |
| <p>Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbsteinschätzung: 6-7 von 10 möglichen Punkten</li> </ul>  |

### 3.2.2 Berner Fachhochschule

Die Berner Fachhochschule (BFH) ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit<sup>36</sup>. Die Organe der BFH sind der Schulrat, die Rektorin oder der Rektor, die Fachhochschulleitung, die Departementsleiterinnen und -leiter, die Departementsleitung, die Rekurskommission<sup>37</sup>.

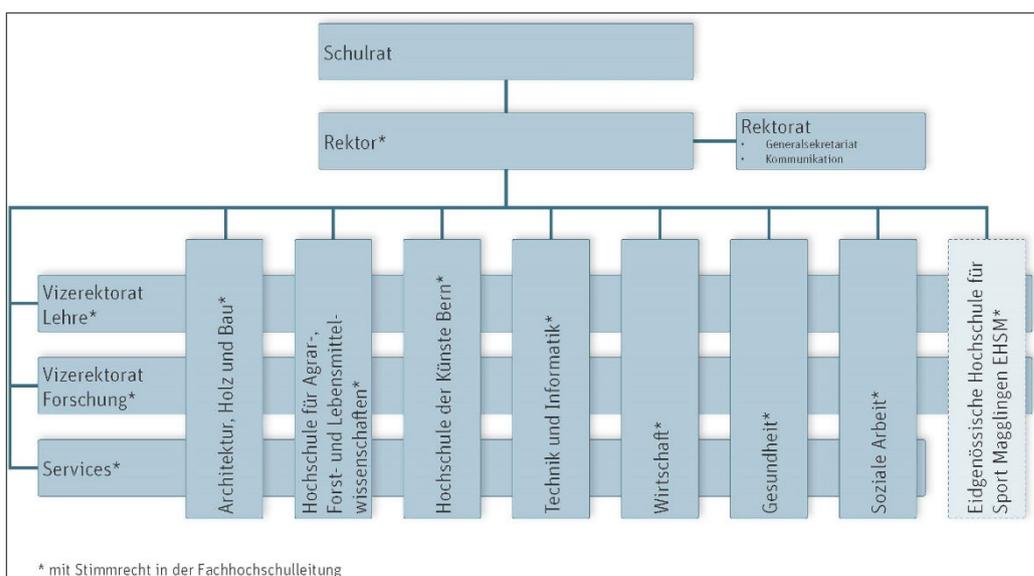


Abbildung 7: Organigramm der BFH.. Quelle: BFH

<sup>34</sup> Vgl. : [www.forum.unibe.ch/dialog\\_am\\_mittag/](http://www.forum.unibe.ch/dialog_am_mittag/), abgerufen 09.11.2019

<sup>35</sup> Vgl. : [www.forum.unibe.ch/forumsgespraechen/](http://www.forum.unibe.ch/forumsgespraechen/), abgerufen 09.11.2019

<sup>36</sup> Vgl. Gesetz über die Berner Fachhochschule (FaG), Art. 1, Abs.2

<sup>37</sup> Vgl. Gesetz über die Berner Fachhochschulen (FaG), Art. 30

Nebst dem für die Gesamt-BFH aktiven Schulrat bestehen in einigen Departementen Beiräte, beispielsweise im Department Wirtschaft<sup>38</sup>, welche eine wichtige Verbindungsrolle zur Wirtschaft und Gesellschaft einnehmen.

## Darstellung und Bewertung Berner Fachhochschule

Tabelle 4: Inhalte Lobbying BFH. Eigene Darstellung.

| <b>Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying</b>  |
|--|
| Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)<br>- <i>Sind vorhanden</i>  |
| Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagementsystem)<br>- <i>Die BFH ist daran, ein Stakeholdermanagement aufzubauen</i>  |
| Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)<br>- <i>Die BFH verfügt über ein Issue-Management.</i>  |
| Leistungsfähiges CRM-System<br>- <i>Die BFH verfügt über kein leistungsfähiges CRM-System. Ein Projekt zur Einführung eines CRM-Systems läuft aktuell</i>  |
| Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen<br>- <i>Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen sind nach Einschätzung des Rektors nur eingeschränkt vorhanden</i>                            |
| <b>Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts</b>   |
| Erstellung / Vorhandensein eines Lobbyingkonzept. Organisation des Lobbyings.<br>- <i>BFH-intern bestehen Grundsätze über die Beziehungen in Politik und Wirtschaft. Ein ausgearbeitetes, schriftlich formuliertes Lobbyingkonzept ist nicht vorhanden</i> |
| Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien.<br>- <i>Sind vorhanden.</i>   |
| <b>Direkte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b>  |
| Vernetzung mit der Wirtschaft<br>- <i>Die Vernetzung wird primär von den Departementen über ihre Beiräte, Expertenkommissionen und über die Aktivitäten im Drittmittelbereich sichergestellt.</i>  |
| Vernetzung mit der Verwaltung<br>- <i>Die Zusammenarbeit mit dem Amt für Hochschulen ist sehr gut etabliert</i>  |
| Vernetzung mit der Politik<br>- <i>Die Vernetzung in die kantonale wie auch nationale Politik ist über verschiedene Kanäle, insbesondere auch über den Schulrat der BFH und über die parlamentarische Gruppe gut etabliert</i>                             |
| Vernetzung mit den Medien<br>- <i>Ist über diverse Kanäle sichergestellt</i>   |
| <b>Indirekte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b>  |
| Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)<br>- <i>Die BFH ist über den Rektor Mitglied bei SwissUniversities. Über die Professorinnen und Professoren wird auch hier ein zusätzliches, engmaschiges Netzwerk sichergestellt</i>  |
| Built-in Lobbyisten<br>- <i>Im Schulrat und in der parlamentarischen Gruppe eingebunden sind Parlamentarier vom kantonalen und vom nationalen Parlament</i>  |

<sup>38</sup> Vgl.: <https://www.bfh.ch/wirtschaft/de/ueber-das-departement-wirtschaft/ueber-uns/>; eingesehen am 12.11.2019

| <b>Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts</b>   |
|--|
| Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen<br>- <i>Ist über das Issue-Management sichergestellt</i>   |
| Betrieb von eigenen Networkingplattformen<br>- <i>Die BFH betreibt folgende Networkingplattformen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BFH-Tag</li> <li>▪ Veranstaltungen mit der parlamentarischen Gruppe</li> <li>▪ Mittagsveranstaltungen für die Grossrätinnen und Grossräte während der Session (ab Frühjahr 2020)</li> <li>▪ Weitere Networkingplattformen werden von den Departementen betrieben.</li> </ul> |
| Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten<br>- <i>Selbsteinschätzung: 4-5 von 10 möglichen Punkten</i>   |

### **3.3 Bildungszentrum**

#### **3.3.1 WKS KV Bildung Bern**

Für die Zertifikatsarbeit ausgewählt wurde die höhere Fachschule für Wirtschaft (HFW). Die HFW ist Bestandteil der WKS KV Bildung. Im Rahmen der Recherche und insbesondere im Rahmen des Interviews mit dem Direktor der WKS KV Bildung stellte sich rasch heraus, dass im Kontext der Zertifikatsarbeit die Gesamtinstitution und nicht nur ein Teil davon von Interesse ist.

Der Marktauftritt erfolgt unter dem Brand WKS KV Bildung. Die WKS KV Bildung besteht aus drei eigenständigen Rechtspersönlichkeiten, dem Verein Wirtschafts- und Kaderschule KV Bern, WKS KV Bildung AG und der WKS Stiftung KV Bern. Über den Verein werden vom Kanton Bern subventionierte Produkte der Grundbildung angeboten und abgewickelt, über die AG werden die Angebote der Weiterbildung sowie private Bildungsgänge in der Grundbildung angeboten und abgewickelt.

Aktionäre der WKS KV Bildung AG sind die WKS Stiftung KV Bern und der kfmv Bern. Die Stiftung bezweckt die Unterstützung und Entwicklung der WKS KV Bildung.

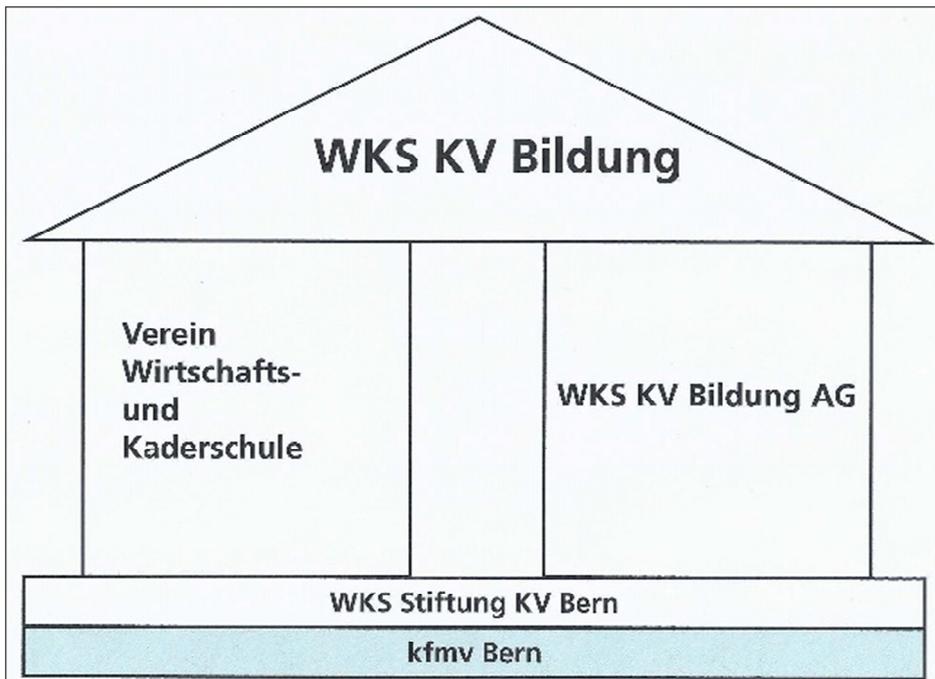


Abbildung 8: Aufbau / Struktur WKS KV Bildung. Quelle: Christian Vifian, Direktor WKS.

Das Organigramm der Gesamtorganisation stellt sich wie folgt dar:

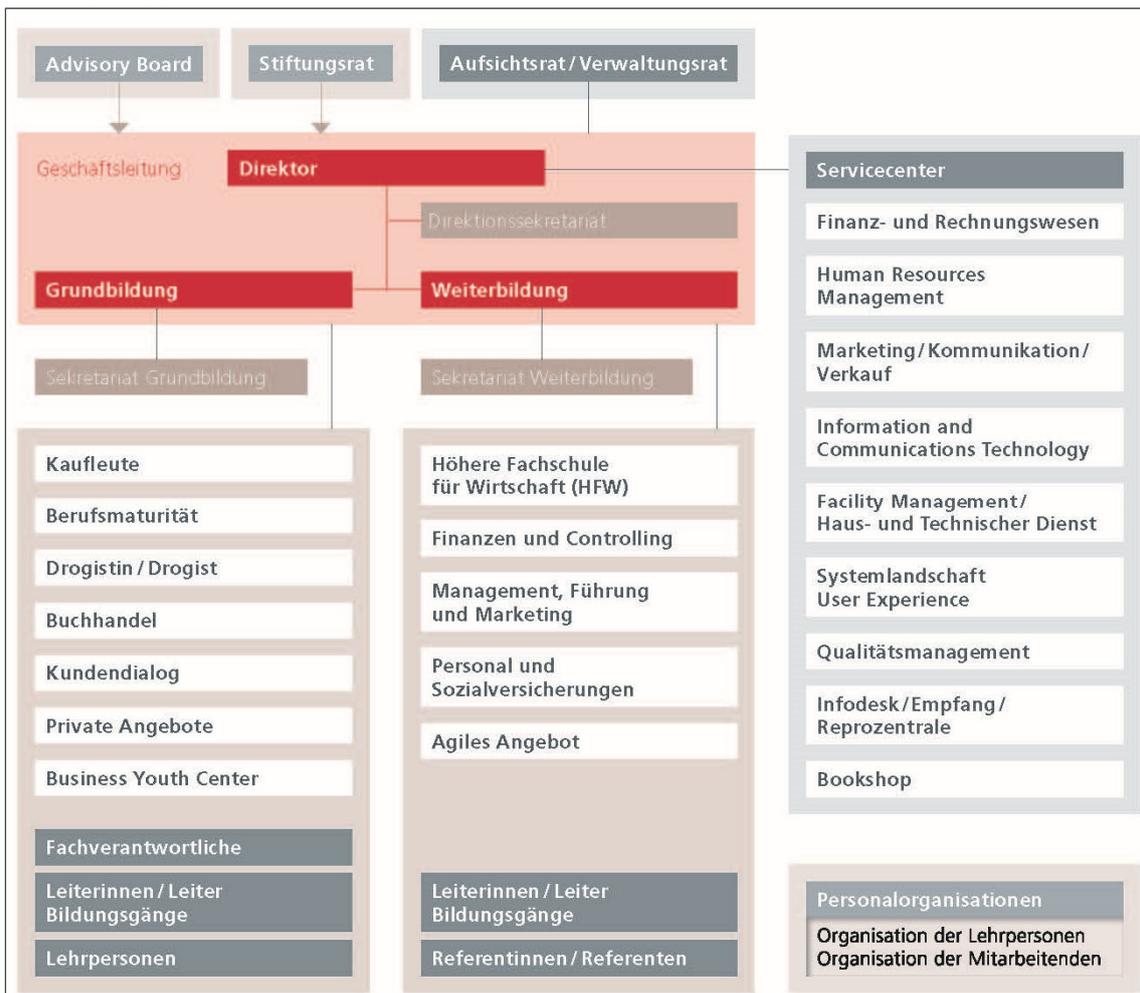


Abbildung 9: Aufbau / Struktur WKS KV Bildung. Quelle: www.wksbern.ch; abgerufen 12.11.2019

In der WKS KV Bildung sind folgende Gremien für die drei Rechtspersönlichkeiten aktiv:

#### *Aufsichts- und Verwaltungsrat*

Der Aufsichts- und Verwaltungsrat fungiert einerseits als VR für die AG, andererseits als «Schulrat» für die Gesamtorganisation. Er besteht aus neun Mitgliedern<sup>39</sup>. Der Direktor ist Mitglied und Delegierter des VR.

#### *Geschäftsleitung*

Die Geschäftsleitung<sup>40</sup> besteht aus dem Direktor sowie den beiden Leitungspersonen der Bereiche Grundbildung und Weiterbildung.

#### *Advisory Board*

Das Advisory Board<sup>41</sup> besteht aus vier Personen. Es ist primär mit aktiven Politikerinnen und Politikern bestückt und nimmt politisch-strategische Aufgaben für die WKS KV Bildung wahr.

#### *Beiräte*

Auf der Stufe der verschiedenen Produkte sind bei WKS KV Bildung Beiräte aktiv. Die Beiräte stellen den starken Praxis- und Wirtschaftsbezug sicher. Die Wahl erfolgt durch die Geschäftsleitung.

### Darstellung und Bewertung WKS KV Bildung

Tabelle 5: Inhalte Lobbying WKS KV Bildung. Eigene Darstellung.

| <b>Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying</b>   |
|---|
| Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)<br>- <i>Sind in umfassender Form vorhanden</i>   |
| Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagementsystem)<br>- <i>Die WKS KV Bildung verfügt über ein klar definiertes und ausformuliertes Stakeholdermanagement</i>  |
| Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)<br>- <i>Die WKS KV Bildung verfügt über ein klar definiertes und ausformuliertes Issue-Management</i>  |
| Leistungsfähiges CRM-System<br>- <i>Die WKS KV Bildung verfügt über ein leistungsfähiges CRM-System</i>   |
| Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen<br>- <i>Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen sind vorhanden</i>   |
| <b>Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts</b>  |
| Erstellung / Vorhandensein eines Lobbyingkonzept. Organisation des Lobbyings.<br>- <i>Die WKS KV Bildung verfügt über ein strategiebasiertes Lobbyingkonzept. Dieses wird managerorientiert betrieben</i>   |
| Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien.<br>- <i>Die WKS KV Bildung verfügt über schriftlich ausformulierte Lobbying-Position resp. um ein ausformuliertes Argumentarium. Die «Claims» sind werte- und visionsbasiert</i> |

<sup>39</sup> Vgl.: [https://www.wksbern.ch/de/die-wks/ueber\\_uns12/organe\\_neu/aufsichts- und\\_verwaltungsrat.htm](https://www.wksbern.ch/de/die-wks/ueber_uns12/organe_neu/aufsichts- und_verwaltungsrat.htm), abgerufen am 26.11.2019

<sup>40</sup> Vgl.: [https://www.wksbern.ch/de/die-wks/ueber\\_uns12/organe\\_neu/geschaeftsleitung.htm](https://www.wksbern.ch/de/die-wks/ueber_uns12/organe_neu/geschaeftsleitung.htm), abgerufen am 26.11.2019

<sup>41</sup> Vgl.: [https://www.wksbern.ch/de/die-wks/ueber\\_uns12/organe\\_neu/stiftungsrat.htm](https://www.wksbern.ch/de/die-wks/ueber_uns12/organe_neu/stiftungsrat.htm), abgerufen am 26.11.2019

|  |
|--|
| <p><b>Direkte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b></p> <p>Vernetzung mit der Wirtschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Die WKS KV Bildung ist eng über verschiedenste Kanäle mit der Wirtschaft verbunden</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit der Verwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wird über den Direktor sowie über die beiden Leitenden der Produkte Grund- und Weiterbildung sichergestellt. Sie alle sind Mitglieder in verschiedenen Konferenzen</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit der Politik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Die Vernetzung in die kantonale wie auch nationale Politik ist über die in den Gremien vertretenen Politiker sowie über den Direktor sichergestellt</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit den Medien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ist über diverse Kanäle sichergestellt</i></li> </ul> |
| <p><b>Indirekte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b></p> <p>Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Die WKS KV Bildung ist in diversen Interessenskoalitionen vertreten</i></li> </ul> <p>Built-in Lobbyisten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Diverse Politikerinnen und Politiker sind formell in verschiedenen Gremien der WKS KV Bildung aktiv</i></li> </ul>   |
| <p><b>Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts</b></p>  |
| <p>Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ist umfassend sichergestellt</i></li> </ul>   |
| <p>Betrieb von eigenen Networkingplattformen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Die WKS KV Bildung betreibt verschiedene Networkingplattformen<sup>42</sup>:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Berner Wirtschafts- und HR-Forum</li> <li>▪ Im Brennpunkt</li> <li>▪ KV-Night</li> <li>▪ Job Speed Dating</li> <li>▪ WKSinterview</li> </ul> </li> </ul>  |
| <p>Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Selbsteinschätzung: 8 von 10 möglichen Punkten</i></li> </ul>   |

### 3.4 Höhere Fachschulen

#### 3.4.1 medi

Trägerschaft des medi ist eine privatrechtliche Stiftung. Entstanden ist das medi aus verschiedenen Trägerorganisationen von ehemaligen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen im Gesundheitsbereich (Insel, Feusi, LebensART), welche im medi zusammengeführt worden sind.

Die Trägerschaft ist im Stiftungsrat eingebunden. Der Stiftungsrat selber besteht aus sieben Personen.

<sup>42</sup> Vgl: <https://www.wksbern.ch/de/events/events.htm>, eingesehen am 31.10.2019

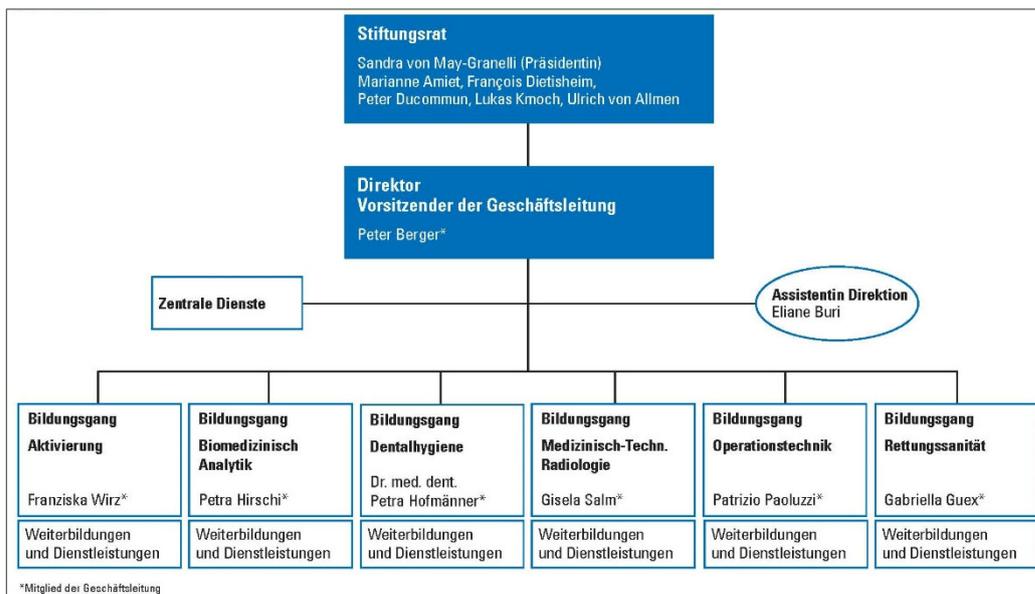


Abbildung 10: Organigramm medi. Quelle: [www.medi.ch](http://www.medi.ch), abgerufen 10.11.2019

Der Stiftungsrat trifft sich zweimal jährlich zur Behandlung von statutarischen Geschäften. Formelle Vernetzungs- und Lobbyierungsaufgaben nimmt dieser explizit nicht wahr.

## Darstellung und Bewertung medi

Tabelle 6: Inhalte Lobbying medi. Eigene Darstellung.

|  |
|--|
| <b>Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying</b>  |
| Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)<br>- <i>Sind vorhanden (Statuten, Leistungsauftrag)</i>   |
| Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagementsystem)<br>- <i>Ein Stakeholdermanagementsystem besteht, aber nicht in schriftlicher Form</i>  |
| Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)<br>- <i>Ein Issue-Managementsystem besteht, aber nicht in schriftlicher Form.</i>   |
| Leistungsfähiges CRM-System<br>- <i>Ist vorhanden</i>  |
| Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen<br>- <i>Ist über das reguläre Budget sichergestellt.</i>  |
| <b>Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts</b>   |
| Erstellung / Vorhandensein eines Lobbyingkonzept. Organisation des Lobbyings.<br>- <i>Ein schriftlich ausformuliertes Lobbyingkonzept besteht nicht. Das Lobbying wird in weiten Teilen vom Direktor selber sichergestellt</i> |
| Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien.<br>- <i>Wichtige Grundsatzpositionen sind definiert</i>   |

|  |
|--|
| <p><b>Direkte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b></p> <p>Vernetzung mit der Wirtschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wird auf strategisch-politischer Ebene über den Direktor sichergestellt über die Mitgliedschaft in verschiedenen Gremien aus der Wirtschaft (u.a. Mitglied Berufsbildungskommission Berner KMU).</i></li> <li>- <i>Wird auf fachlicher Ebene über die Bildungsgangverantwortlichen sichergestellt</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit der Verwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wird über den Direktor sichergestellt. Er ist Mitglied im Berufsbildungsrat des Kantons Bern, in der Konferenz der berufsbildenden Schulen (KBB) und in der Konferenz der Höheren Fachschulen des Kantons Bern (hfbern.ch)</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit der Politik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wird über den Direktor sichergestellt</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit den Medien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wird über den Direktor sichergestellt</i></li> </ul> |
| <p><b>Indirekte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b></p> <p>Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Das medi ist über den Direktor und die Bildungsgangleitenden mit verschiedensten Interessenskoalitionen vernetzt</i></li> </ul> <p>Built-in Lobbyisten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>In Gremien des medi nicht bestehend</i></li> </ul>  |
| <p><b>Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts</b></p>  |
| <p>Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ein schriftlich ausformuliertes Monitoring besteht nicht. Das Monitoring von relevanten Entwicklungen auf strategisch-politischer Ebene wird vom Direktor wahrgenommen. Fachliche Entwicklungen werden über die Bildungsgangleitenden beobachtet. Konsolidiert werden die Erkenntnisse im Rahmen der Geschäftsleitung.</i></li> </ul>   |
| <p>Betrieb von eigenen Networkingplattformen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Es werden keine eigenen Anlässe / Plattformen betrieben</i></li> </ul>  |
| <p>Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Selbsteinschätzung: 8 von 10 möglichen Punkten</i></li> </ul>   |

### 3.4.2 BZ Pflege

Das BZ Pflege ist eine nicht gewinnorientierte Aktiengesellschaft. Es entstand im Jahre 2007 aus verschiedenen Pflegefachschulen des Kantons Bern. Träger und zu gleichen Teilen Aktionäre sind die Stiftung Inselspital Bern, Stiftung Lindenhof Bern, die Stiftung Diaconis Bern, der Verband Berufsbildung Pflege Berner Oberland und die Stiftung Pflegebildung Seeland<sup>43</sup>. Der Verwaltungsrat besteht aus sieben Mitgliedern, bestehend aus Vertretungen der fünf Aktionäre sowie zwei «freien» Vertretungen. Der Direktor ist nicht Mitglied des VR. Er ist beratend und ggf. antragstellend an den VR-Sitzungen mit dabei.

Der Verwaltungsrat übernimmt nebst den statutarischen Geschäften quasi auch die Funktion eines Schulrats und damit eines politisch-strategischen Organs. Den Link in die Politik stellt Anita Herren-Brauen, BDP, Rosshäusern<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Quelle: <https://www.bzpflege.ch/berner-bildungszentrum-pflege/berner-bildungszentrum-pflege/ueber-uns/leitung>; abgerufen am 10.11.2019

<sup>44</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/mitglieder/mitglieder/suche/mitglied.mid-7009f289a7c24fe1af3f49be5b835996.html>; abgerufen am 26.10.2019

Susanne Huber<sup>45</sup> stellt als Geschäftsführerin Volkswirtschaft Berner Oberland die Schnittstelle zwischen Politik und Wirtschaft sicher.

Das BZ Pflege «betreibt» in Kooperation mit der ODA Gesundheit Bern zusätzlich einen Beirat<sup>46</sup>. Den Link in die Politik stellt hier Elisabeth Striffeler-Mürset, Grossrätin/Mitglied der GsoK<sup>47</sup> sicher.

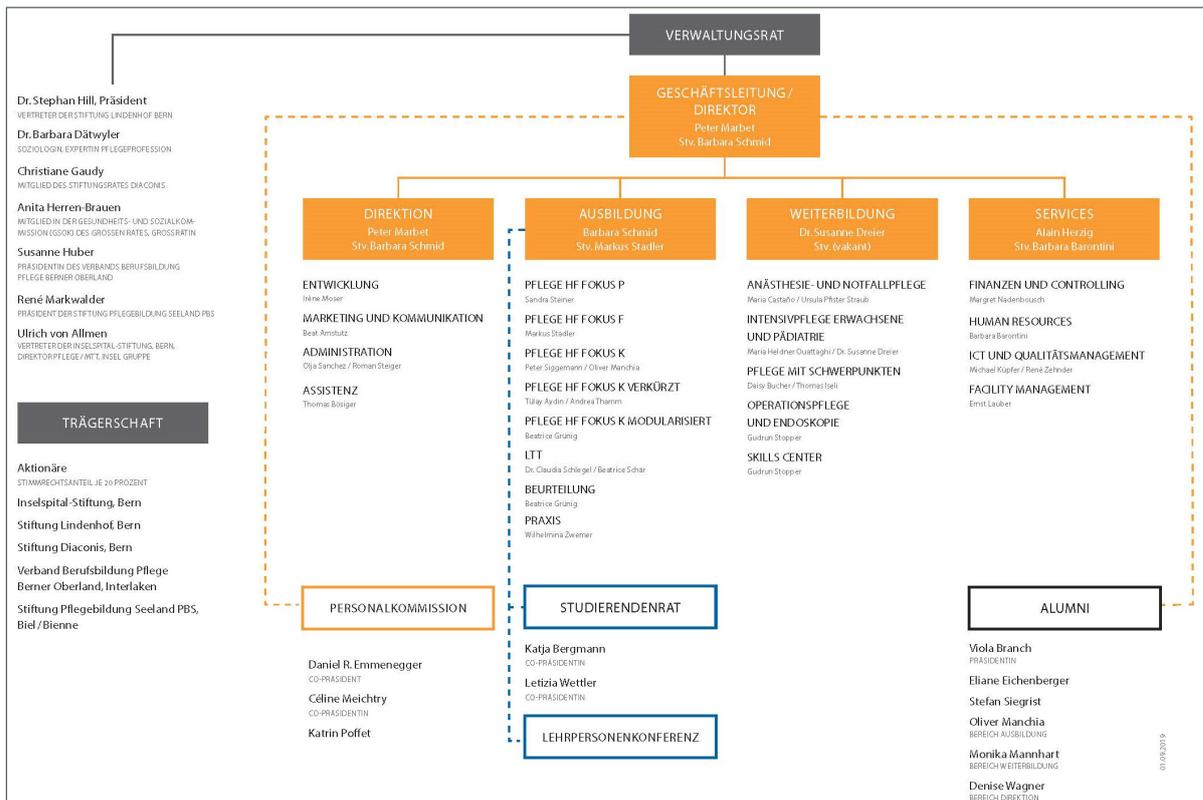


Abbildung 11: Organigramm BZ Pflege. Quelle: [www.bzpflege.ch](http://www.bzpflege.ch), abgerufen 10.11.2019.

## Darstellung und Bewertung BZ Pflege

Tabelle 7: Inhalte Lobbying BZ Pflege. Eigene Darstellung.

| <b>Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying</b>  |
|--|
| Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)<br>- <i>Sind vorhanden</i>  |
| Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagementsystem)<br>- <i>Es besteht kein formalisiertes Stakeholdermanagementsystem. Bestehend ist ein umfassendes Dokument, in dem «Zusammenarbeit mit Externen, Übersicht der Aussenbeziehungen des BZ Pflege» geregelt und dargestellt ist</i> |
| Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)<br>- <i>Es besteht kein formalisiertes Issue-Managementsystem</i>   |

<sup>45</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/mitglieder/mitglieder/suche/mitglied.mid-339b1e5246b74c5daa821b973d94a07f.html>, <https://www.volkswirtschaftbeo.ch/de/Anwendungen/Geschaeftsstelle>; abgerufen am 26.10.2019

<sup>46</sup> Vgl.: <https://www.oda-gesundheit-bern.ch/ueber-uns/organisation/geschaeftsstelle/beirat-bz-pflege-und-oda-gesundheit-bern/>; abgerufen am 26.10.2019

<sup>47</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/mitglieder/mitglieder/suche/mitglied.mid-339b1e5246b74c5daa821b973d94a07f.html>; abgerufen am 26.10.2019

|   |
|---|
| <p>Leistungsfähiges CRM-System</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ist vorhanden</i></li> </ul>   |
| <p>Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ist über das reguläre Budget sichergestellt</i></li> </ul>  |
| <p><b>Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts</b></p>   |
| <p>Erstellung / Vorhandensein eines Lobbyingkonzept. Organisation des Lobbyings.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ein schriftlich ausformuliertes Lobbyingkonzept besteht nicht</i></li> </ul>   |
| <p>Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wichtige Grundsatzpositionen sind nicht definiert und nicht in schriftlicher Form vorhanden</i></li> </ul>  |
| <p><b>Direkte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b></p> <p>Vernetzung mit der Wirtschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wird auf strategisch-politischer Ebene primär über den Direktor sichergestellt</i></li> <li>- <i>Wird auf fachlicher Ebene über die Leiterin Ausbildung und über die Leiterin Praxis sichergestellt</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit der Verwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wird über den Direktor sichergestellt. Er ist Mitglied in der Konferenz der berufsbildenden Schulen (KBB) und in der Konferenz der Höheren Fachschulen des Kantons Bern (hfbern.ch)</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit der Politik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wird über den Direktor sichergestellt</i></li> </ul> <p>Vernetzung mit den Medien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Das BZ Pflege setzt bestimmte Ressourcen dafür ein, in den (Fach-)Medien präsent zu sein. Zielsetzung dieser Aktionen ist, bei den wichtigen Stakeholdern als relevante Stimme aufzutreten, die Bekanntheit zu steigern und im Idealfall «als unersetzlich» wahrgenommen zu werden.</i></li> </ul> |
| <p><b>Indirekte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b></p> <p>Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Das BZ Pflege ist über den Direktor und weitere Mitglieder der Geschäftsleitung mit verschiedensten Interessenskoalitionen vernetzt</i></li> </ul> <p>Built-in Lobbyisten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>In Gremien des BZ Pflege sind formell verschiedene aktive Politikerinnen eingebunden.</i></li> </ul>  |
| <p><b>Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts</b></p>   |
| <p>Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ein schriftlich ausformuliertes Monitoring besteht nicht. Das Monitoring läuft implizit über das Netzwerk des BZ Pflege. Relevante Entwicklungen auf strategisch-politischer Ebene werden von den Mitgliedern der Gremien und vom Direktor wahrgenommen. Fachliche Entwicklungen werden über die im Dokument «Zusammenarbeit mit Externen, Übersicht der Aussenbeziehungen des BZ Pflege» beobachtet. Konsolidiert werden die Erkenntnisse im Rahmen der Gremien und der Geschäftsleitung des BZ Pflege</i></li> </ul>   |

|  |
|--|
| <p>Betrieb von eigenen Networkingplattformen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Das BZ Pflege betreibt die nachfolgend aufgelisteten Networkingplattformen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Politisch-strategische Veranstaltung</i><br/><i>Eine Veranstaltung pro Jahr mit dem Zielpublikum Praxispartner, wichtige Verbände, Verwaltung (GEF, ERZ), Forum Schule-Praxis PDL, Oda, Behörden</i></li> <li>▪ <i>Praxisbezugsveranstaltungen</i><br/><i>Zwei Veranstaltungen pro Jahr mit Zielpublikum der Berufsbildungsverantwortlichen, Forum Schule-Praxis BBV</i></li> <li>▪ <i>Zwei Veranstaltungen pro Jahr mit dem Zielpublikum der Berufsbildnerinnen, Forum Schule-Praxis BB</i></li> <li>▪ <i>Forum BZ Pflege</i><br/><i>Zweimal jährlich findet das Forum BZ Pflege<sup>48</sup> statt. Ein wichtiges Ziel der Veranstaltungen ist, die Institution bei den relevanten Zielgruppen zu präsentieren.</i></li> </ul> </li> </ul> |
| <p>Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Selbsteinschätzung: 7 von 10 möglichen Punkten</i></li> </ul>   |

### 3.4.3 Höhere Fachschule Technik Mittelland

Die Höhere Fachschule für Technik Mittelland (hftm) entstand im Jahre 2012 aus der Fusion der Höheren Fachschule für Technik HF des Kantons Solothurn, der Höheren Fachschule für Technik Biel-Bienne und HF Elektrotechnik Biel-Bienne. Heute besteht die hftm aus den folgenden Rechtspersönlichkeiten:

- HFTM AG: Ausbildungen zum Techniker/in HF mit Leistungsvertrag der Kantone Bern und Solothurn.
- HFTM-HiTec GmbH: nicht öffentlich finanzierte Weiterbildungen und Dienstleistungen.
- Förderverein: Unterstützung der Schule und Vernetzung mit den Industrie- und Wirtschaftsunternehmen.

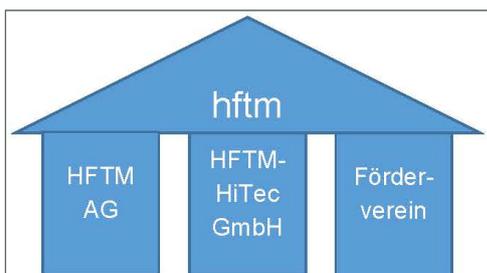


Abbildung 12: Rechtspersönlichkeiten der hftm. Quelle: hftm Aufbauorganisation, Version 1.2

Die Höhere Fachschule für Technik Mittelland AG (HFTM AG) ist eine nicht gewinnorientierte, steuerbefreite, nicht MWST-pflichtige Aktiengesellschaft mit folgenden Organen:

- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Expertenkommission
- Konferenz der Dozierenden (beratendes Gremium)

<sup>48</sup> Vgl.: <https://www.bzpflege.ch/berner-bildungszentrum-pflege/berner-bildungszentrum-pflege/medien/veranstaltungen/v/22-forum-bzpflege-2019>; abgerufen am 26.10.2019

Die HFTM-HiTec ist eine 100% Tochtergesellschaft der HFTM AG mit folgenden Organen:

- Gesellschafterin: Höhere Fachschule für Technik Mittelland AG
- Geschäftsleitung: Michael Benker, Felix Kunz

Der Förderverein ist ein unabhängiger, gemeinnütziger Verein zur Unterstützung der HFT Mittelland mit folgenden Organen:

- Vorstand: Nicole Schmutz (Präsidentin), Erwin Fischer, Stefano Delfini, Hanspeter Kocher, Andreas Rohrbach, Jiri Petr, Roger Gloor
- Sekretär: Jürg Gasser
- Kassier: Franziska Buchser

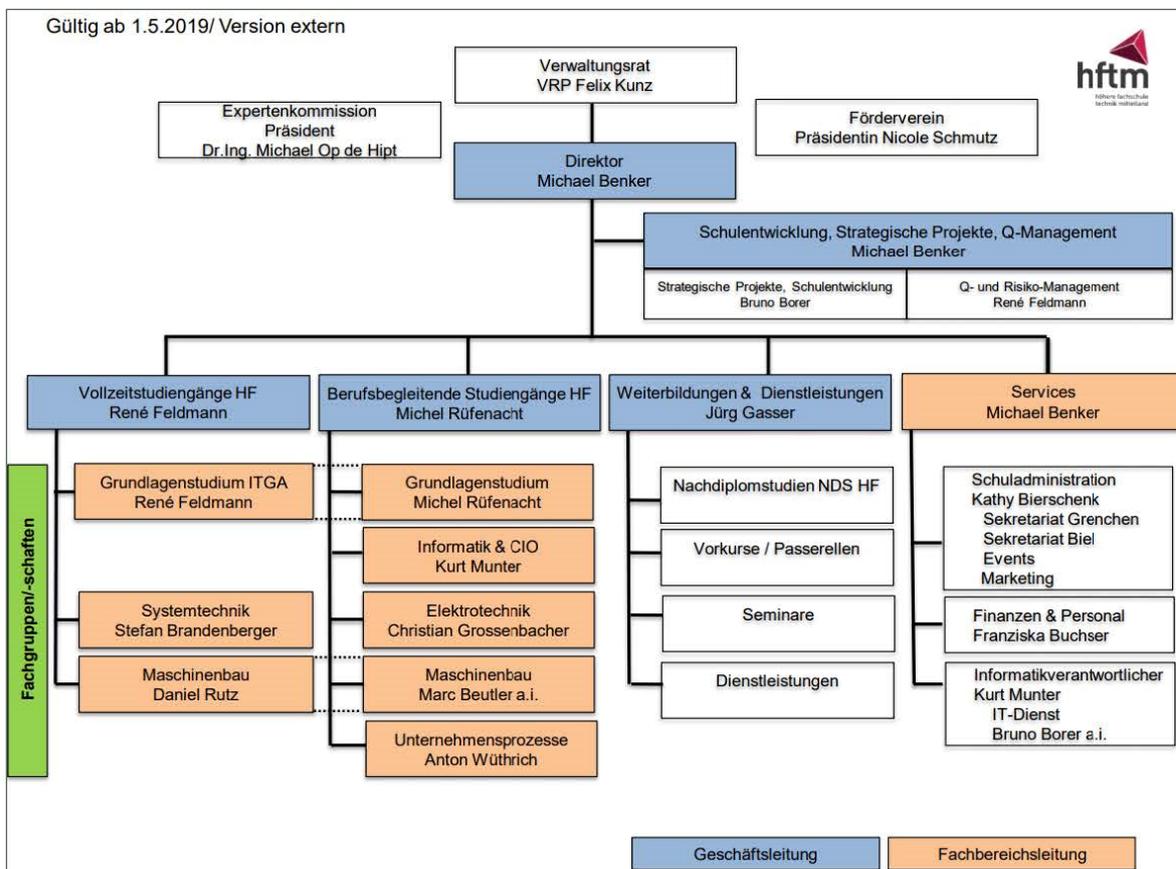


Abbildung 13: Organigramm der hftm. Quelle: hftm Aufbauorganisation, Version 1.2. Quelle: Michael Benker, Direktor hftm

## Darstellung und Bewertung Höhere Fachschule Technik Mittelland

Tabelle 8: Inhalte Lobbying hftm. Eigene Darstellung.

| <b>Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying</b>   |
|---|
| Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)<br>- <i>Sind vorhanden</i>   |
| Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagementsystem)<br>- <i>Ist vorhanden, aber nicht umfassend schriftlich fixiert</i> |
| Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)<br>- <i>Wird im Rahmen des Stakeholdermanagements sichergestellt</i>               |

|  |
|--|
| Leistungsfähiges CRM-System<br>- <i>Ist vorhanden</i>  |
| Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen<br>- <i>Ist über das Kommunikations- und Marketingbudget sichergestellt</i>   |
| <b>Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts</b>   |
| Erstellung / Vorhandensein eines Lobbyingkonzept. Organisation des Lobbyings.<br>- <i>Ein eigentliches Lobbyingkonzept ist nicht vorhanden</i>   |
| Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien.<br>- <i>Wurden erstellt und werden regelmässig kommuniziert</i>   |
| <b>Direkte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b><br>Vernetzung mit der Wirtschaft<br>- <i>Die hftm ist über verschiedene Kanäle/Gremien eng mit der Wirtschaft verbunden</i><br>Vernetzung mit der Verwaltung<br>- <i>Wird über den Direktor sichergestellt. Er ist Mitglied in verschiedenen Konferenzen</i><br>Vernetzung mit der Politik<br>- <i>Wird über den Direktor sichergestellt. Zudem ist je eine Politikerin/ein Politiker beider Trägerkantone im VR eingebunden.</i><br>Vernetzung mit den Medien<br>- <i>Keine Angaben</i> |
| <b>Indirekte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b><br>Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)<br>- <i>Die hftm ist in verschiedenen Interessenskoalitionen mit dabei</i><br>Built-in Lobbyisten<br>- <i>Aktive Politikerinnen und Politiker sind formell in Gremien der hftm eingebunden</i>  |
| <b>Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts</b>   |
| Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen<br>- <i>Wird jährlich gemacht im Rahmen des Strategieüberprüfungsprozesses</i>   |
| Betrieb von eigenen Networkingplattformen<br>- <i>Die hftm betreibt die nachfolgend aufgelisteten Networkingplattformen</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Generalversammlung (einmal jährlich)</i></li> <li>▪ <i>Diplomfeier und Diplomausstellung (einmal jährlich)</i></li> <li>▪ <i>Netzwerkanlässe (zweimal jährlich)</i></li> </ul>  |
| Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten<br>- <i>Selbsteinschätzung: 6 von 10 möglichen Punkten</i>   |

### 3.5 Bewertung und Erkenntnisse

#### 3.5.1 Bewertung der Institutionen

Die nachfolgend dargestellte Bewertung will der Autor als Momentaufnahme verstanden wissen, welche auf der Basis der Interviewergebnisse sowie zusätzlicher, im Rahmen des Interviewprozesses erhaltenen sowie frei verfügbaren Unterlagen entstanden ist.

Die Bewertung erfolgte mit Hilfe eines einfachen Ampelsystems. Die Beurteilungsbasis ist nachfolgend dargestellt:

Tabelle 9: Ampelsystem zur Beurteilung. Eigene Darstellung.

|   |   |
|---|---|
|  | Gut. Kriterienpunkt ist erfüllt (z.B. eingeführt, schriftlich festgehalten, funktionsfähig, erfolgreich in Betrieb etc.)  |
|  | Befriedigend. Kriterienpunkt ist teilweise erfüllt (z.B. eingeführt, erfolgreich, aber nicht schriftlich festgehalten oder teilweise eingeführt, im Aufbau begriffen oder eingeführt, aber nicht voll funktionsfähig) |
|  | Unbefriedigend. Kriterienpunkt nicht erfüllt (z.B. nicht eingeführt, nicht vorhanden).  |

Tabelle 10: Beurteilung der betrachteten Bildungsinstitutionen. Eigene Darstellung.

|  | Uni Bern  | BFH   | WKS   | medi  | BZ Pflege   | hftm  |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <b>Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying</b>            |   |   |   |   |   |   |
| - Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)                           | k. A.   |    |    |    |    |    |
| - Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagementsystem)                            |    |    |    |    |    |    |
| - Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)   |   |   |   |   |   |   |
| - Leistungsfähiges CRM-System  | k. A.   |  |  |  |  |  |
| - Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen       |  |  |  |  |  |  |
| <b>Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts</b>                                       |   |   |   |   |   |   |
| - Erstellung / Vorhandensein eines Lobbyingkonzept. Organisation des Lobbyings.                      |  |  |  |  |  |  |
| - Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien. |  |  |  |  |  |  |
| <b>Direkte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b>  |   |   |   |   |   |   |
| - Vernetzung mit der Wirtschaft  |  |  |  |  |  |  |
| - Vernetzung mit der Verwaltung  |  |  |  |  |  |  |
| - Vernetzung mit der Politik   |  |  |  |  |  |  |
| - Vernetzung mit den Medien  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Indirekte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b>  |   |   |   |   |   |   |
| - Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)                                |  |  |  |  |  |  |
| - Built-in Lobbyisten  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Planungsschritt / Phase 3: Umsetzen des Lobbying-Konzepts</b>                                     |   |   |   |   |   |   |
| - Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen  |  |  |  |  |  |  |
| - Betrieb von eigenen Networkingplattformen  |  |  |  |  |  |  |
| - Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten  |  |  |  |  |  |  |

### 3.5.2 Erkenntnisse

#### 3.5.2.1 Besonderheiten von Bildungsinstitutionen im Lobbying

Insbesondere im Rahmen der Experteninterviews wurde die Frage nach Besonderheiten von Bildungsinstitutionen in Bezug auf das Lobbying aufgeworfen. Dr. Othmar Baeriswyl<sup>49</sup> vertrat die Meinung, dass für Bildungsinstitutionen im Lobbying grundsätzlich die gleichen Planungsgrundsätze wie für Nicht-Bildungsinstitutionen gelten würden. Als wichtiger Unterschied im Vergleich zu Unternehmungen aus der Wirtschaft nannte er, dass zumindest öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen grundsätzlich nicht gewinnorientiert seien. Dr. Bernhard Pulver<sup>50</sup> bestätigte diese Aussage indirekt. Er erläuterte, dass er während seiner Zeit als Erziehungsdirektor des Kantons Bern viel häufiger mit dem Lobbying von Privaten und weniger von kantonalen, d.h. öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen konfrontiert war. Dr. Othmar Baeriswyl unterstrich zudem, dass Lobbying Flexibilität voraussetze, dass Bildungsinstitutionen aber häufig über «träge, verwaltungsorientierte Systeme» verfügen würden und dass die damit verbundene Mentalität für Lobbying-Aktivitäten hinderlich sein könnten. Als weitere Besonderheit wies er auf die Tatsache hin, dass die Politik und die Behörden mit den Bildungsinstitutionen häufig «von Amtes wegen» vernetzt seien. Die zuständigen Ämter hätten damit häufig ein Interesse an der Bildungsinstitution und würden damit quasi von Amtes wegen lobbyieren und die Partikularinteressen der Bildungsinstitution vertreten. Als mögliches Problem identifizierte er die im Vergleich zur Wirtschaft zum Teil fehlende Professionalität der (Lobbying-)Prozesse. Häufig würden (Lobbying-)Aktionen unvorbereitet, nicht konzeptorientiert, mit wenig verbindlichen Abmachungen etc. durchgeführt. Dr. Othmar Baeriswyl vertrat zudem die Meinung, dass ein gutes Lobbying keine Frage der Grösse einer Institution sei, sofern eine «minimale Basis an Ressourcen» fürs Lobbying vorhanden sei. Die Menge an verfügbaren Ressourcen für Lobbying-Aktivitäten sei zudem kein Garant für Erfolg.

Prof. Dr. Thomas Gees<sup>51</sup> vertrat die Meinung, dass Bildungsinstitutionen speziell viele Ressourcen «in den Teppich» im Sinne von Networking investieren sollten. Er wies darauf hin, dass bei Bildungsinstitutionen die Wichtigkeit und der Nutzen der lobbyierten Punkte, der Sache unterstrichen werden sollte, dass ein gutes und stringentes Argumentarium von grosser Wichtigkeit sei. Zudem müsse den öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen im Lobbying-Prozess stets bewusst sein, dass es die Öffentlichkeit sei, welche die Bildungsinstitution letztlich finanziere! Dr. Bernhard Pulver<sup>52</sup> wies darauf hin, dass die öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen häufig Doppelrollen einnehmen würden, da sie quasi zur Verwaltung gehörten. Damit hätten sie den Aufforderungen der Verwaltung und der politischen Behörden «Folge zu leisten». Dem gegenüber hätten Bildungsinstitutionen aber auch eigene Interessen, für welche sie lobbyieren würden. Diese Doppelrolle könne beispielsweise im Fall von politisch gewollten Sparprogrammen zu schwierigen Situationen für alle Beteiligten führen. In der Rolle «als Teil der Verwaltung» würden für die Vertreter der Bildungsinstitutionen zu einem frühen Zeitpunkt für die eigene Institution «negative» Entwicklungen ersichtlich, welche diese möglicherweise auf vertraulicher Basis erhalten würden. Mithilfe dieser Prozessinformationen bestehe nun die Möglichkeit und vielleicht sogar der Zwang, gegen die eigene Behörde «Druck» aufzubauen

<sup>49</sup> Vgl. Anhang 5.2.2 Interview mit Dr. Othmar Baeriswyl

<sup>50</sup> Vgl. Anhang 5.2.4 Interview mit Dr. Bernhard Pulver

<sup>51</sup> Vgl. Anhang 5.2.3 Interview mit Prof. Dr. Thomas Gees

<sup>52</sup> Vgl. Anhang 5.2.4 Interview mit Dr. Bernhard Pulver

und gegen diese zu lobbyieren, was gezwungenermassen zu Spannungen führe! Im Fall von Bildungsinstitutionen spielten häufig auch andere als bildungspolitische Gesichtspunkte und Argumente eine wichtige Rolle, was sowohl für den Lobbyisten wie auch den Empfänger der Lobbyierungsbotschaft eine Herausforderung darstellen könne, so Dr. Bernhard Pulver.

#### 3.5.2.2 Grössen und Strukturen

Bei den betrachteten Institutionen handelt es sich um Bildungsinstitutionen, welche – mit der Ausnahme der WKS Bildung Bern - primär im Tertiärbereich ihre Aktivitäten haben. Zwischen ihnen bestehen aber erhebliche Unterschiede, unter anderem in den folgenden Bereichen:

- Unterschiedliche Rechtsgrundlagen
- Unterschiedliche Grösse, Organisation und Struktur
- Unterschiedliche juristischen Persönlichkeiten
- Unterschiedliche Märkte

Interessant war somit nicht nur der direkte Vergleich. Interessant war vielmehr auch, wie die einzelnen Bildungsinstitutionen mit ihren Umwelten verbunden sind und interagieren.

#### 3.5.2.3 Erfolgreich am Bildungsmarkt präsent

Alle betrachteten Bildungsinstitutionen sind erfolgreich am Bildungsmarkt präsent. Je nach Angebot ist der Bildungsmarkt eher regional und kantonal, (z.B. beim BZ Pflege und bei der WKS), überregional und überkantonal, (z.B. hftm und beim medi) oder national bzw. international bei den beiden Hochschulen geprägt.

#### 3.5.2.4 Vielfältige Vernetzungen

Alle Bildungsinstitutionen sind über verschiedene Kanäle, Gremien und/oder Personen sowohl mit der kantonalen und teilweise nationalen Politik und Verwaltung verbunden. Eng und vielfältig sind alle Bildungsinstitutionen mit der Wirtschaft vernetzt. Ein erfolgreiches Lobbying setzt ein gutes und engmaschiges Netzwerk und ein stetiges Networking voraus. Dies wird von allen Institutionen sehr aktiv und offensichtlich effizient gemacht.

In allen Institutionen sind die Vernetzungen auf verschiedenen Ebenen formalisiert und institutionalisiert. Eine wichtige Rolle nehmen die Verwaltungs-, Schul- und/oder Beiräte ein. Über diese Gremien werden Netzwerke und Verbindungen quasi formalisiert. Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass oft aktive Politikerinnen und Politiker sowie Vertreter aus der Wirtschaft Einsitz genommen haben.

Über eine besondere Situation in Sachen Vernetzung mit der Politik verfügt die Universität Bern. Hier ist der Kontakt zwischen Universitätsleitung und Regierung formalisiert und institutionalisiert. Die Universität muss resp. darf - im Gegensatz zu den anderen Institution - direkt gegenüber der Regierung Rechenschaft ablegen. Die Universität Bern verfügt damit über eine direkte und gut ausgebaute Verbindung zur Regierung des Kantons Bern. Eine weitere Besonderheit der beiden Hochschulen ist, dass diese über eigene parlamentarische Gruppen verfügen und über diese einen sehr direkten Kontakt ins kantonale Parlament haben. Die Nichthochschulen haben zwar auch Zugang zu parlamentarischen Gruppen. Diese vertreten dann aber nicht «nur» eine Institution, sondern eine Gruppe Bildungsinstitutionen oder Themen, wie dies

beispielsweise die parlamentarische Gruppe der hfbern.ch<sup>53</sup> wahrnimmt. Diese kümmert sich primär um Anliegen der Höheren Fachschulen im Kanton Bern.

Insgesamt sind die betrachteten Bildungsinstitutionen auf vielfältige Art und Weise direkt und indirekt mit der Wirtschaft, der Verwaltung und der Politik verbunden. Die Voraussetzungen für ein direktes und auch indirektes Lobbying sind gut ausgebaut.

#### 3.5.2.5 Private Trägerschaften

Das medi, das BZ Pflege, die WKS KV Bildung Bern und die hftm weisen für die gesamten Institutionen oder für Teile davon privatrechtliche Trägerschaften und teilweise auch mehrere juristische Persönlichkeiten auf. Am Bildungsmarkt präsent sind diese Institutionen aber mit nur einem Brand. Im Rahmen der Arbeiten wurde ersichtlich, dass sich dadurch in Bezug auf die Vernetzung mit den Umwelten potentiell mehrere Möglichkeiten ergeben, um Verbindungen in die Wirtschaft und in die Politik zu formalisieren. Dr. Bernhard Pulver hat in seinem Interview zudem explizit darauf hingewiesen, dass während seiner Amtszeit als Erziehungsdirektor des Kantons Bern Bildungsinstitutionen mit privater Trägerschaft aktiver lobbyiert hätten als dies bei kantonalen und damit öffentlich-rechtlichen Institutionen der Fall war. Offensichtlich ist es so, dass ganz oder teilweise private Trägerschaften von Bildungsinstitutionen sich im Bereich der Vernetzung und des Lobbyings eher positiv auswirken.

#### 3.5.2.6 Lobbying-Konzepte

Ganz unterschiedlich ausgeprägt und entwickelt sind die Lobbying-Konzepte der Bildungsinstitutionen. Formalisiert und schriftlich fixiert sind die Lobbying-Konzepte meist nicht. In der Fachliteratur wird zwar auf die Notwendigkeit eines konzeptionellen Vorgehens im Lobbying hingewiesen und diese Einschätzung wurde auch von allen interviewten Lobbying-Experten bestätigt. Mit einer Ausnahme bestehen schriftliche Konzepte aber zurzeit noch nicht.

Als weitere zentrale Elemente für den Aufbau und den Betrieb von Lobbying-Konzepten wurden immer wieder Stakeholder- und Issue-Managementsysteme sowie CRM-Systeme genannt. Unbestritten bei den interviewten Lobbying-Experten war auch, dass die Lobbying-Konzepte strategiebasiert, auf guten Argumentarien aufbauend und mit den gängigen Managementinstrumenten betrieben werden sollten. Die hier festgestellten Unterschiede zwischen den Bildungsinstitutionen sind beträchtlich. In diesem Bereich haben, mit Ausnahme der WKS Bildung Bern, alle Institutionen ein erhebliches Potential nach oben!

#### 3.5.2.7 Lobbyisten

Die Wichtigkeit der Lobbyistinnen und der Lobbyisten für ein erfolgreiches Lobbying wurde sowohl in der Literatur wie auch durch die interviewten Experten hervorgehoben. Bei Bildungsinstitutionen sind meist nur wenige Personen gegenüber der Politik und der Verwaltung mit Repräsentations- und damit der Lobbyingaufgaben beauftragt. Hauptsächlich sind hier Rektorinnen und Direktoren, unterstützt von den Kommunikations- und Marketingspezialisten aktiv. Gegenüber der Wirtschaft sind dann die Vernetzungen vielfältiger und werden durch mehrere, meist in die Schulleitung eingebundene Personen wahrgenommen. Insgesamt kann die Feststellung gemacht werden, dass die Anzahl an internen Personen, welche für eine Bildungs-

<sup>53</sup> Vgl. [www.hfbern.ch](http://www.hfbern.ch), abgerufen 17.11.2019

institution lobbyieren, sehr beschränkt und überschaubar ist. Dies kann für Bildungsinstitutionen «Segen und Fluch» gleichermaßen sein. Mit guten Lobbying-Konzepten wird zwar eine unabdingbare Basis für ein erfolgreiches Lobbying gelegt. Der Erfolg hängt aber stark von den einzelnen Lobbyistinnen und Lobbyisten und damit letztlich in überaus starkem Ausmass von einzelnen Personen ab.

Bei einigen Institutionen entstand der Eindruck, dass die Vernetzung und damit das Lobbying weitgehend von einer einzelnen Person sichergestellt wird. Damit verbunden ist ein erhebliches Risiko, welches aber nicht einfach zu lösen ist. Letztlich setzte sich die Erkenntnis durch, dass – vielleicht mit der Ausnahme der beiden Hochschulen – die Bildungsinstitutionen in gewissen Bereichen sehr ähnlich wie «normale» Unternehmungen funktionieren. In einem KMU ist der Erfolg sehr häufig auch überdurchschnittlich stark vom Wissen und Können sowie von der Vernetzung und der Persönlichkeit «der Chefin oder des Chefs» abhängig.

#### 3.5.2.8 Fazit

Als kurzes Gesamtfazit kann folgende Aussage und Einschätzung von Dr. Othmar Baeriswyl wiedergegeben werden:

**Bildungsinstitutionen werden in Zukunft zur Professionalisierung – insbesondere auch des Lobbyings – gezwungen sein.**

## 4 Folgerungen für die eigene Institution

### 4.1 Höhere Fachschule Holz

Bei der eigenen Institution handelt es sich um die Höhere Fachschule Holz Biel (HF Holz)<sup>54</sup>, welche eine eigene Rechtspersönlichkeit hat, aber organisatorisch in den Fachbereich Holz des Departements Architektur, Holz und Bau<sup>55</sup> (BFH-AHB) der BFH (BFH) integriert ist. Diese im Schweizer Bildungssystem unübliche, thematische Kompetenzbündelung, wo praktisch alle im Holzbereich möglichen Aus- und Weiterbildungen auf Tertiärstufe aus einer Hand betrieben und angeboten werden, komplettiert mit einem grossen und leistungsfähigen Forschungs- und Entwicklungsbereich, ist einerseits der überschaubaren Grösse der Holzbranche und andererseits der geschichtlichen Entwicklung geschuldet<sup>56</sup>. Dies führt dazu, dass je nach Ansprechpartner/in anders aufgetreten und mit anderen Argumenten lobbyiert werden muss, sowohl gegenüber der Politik und Verwaltung wie auch gegenüber der Wirtschaft.

Gegenüber den potentiellen Studierenden wird häufig unter dem Brand «Holz Biel» oder direkt mit der Studiengangsbezeichnung kommuniziert. Gegenüber dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt der Erziehungsdirektion des Kantons Bern<sup>57</sup> tritt die HF Holz direkt und weitgehend eigenständig auf. Innerhalb der BFH treten sowohl die Fachbereiche wie auch die Departemente auf, wozu je nach Sichtweise die HF Holz dazu gehört oder allenfalls auch nicht. Der Autor selber hat innerhalb der Gesamtorganisation verschiedene Aufgaben inne. Er ist Schulleiter der HF Holz, stellvertretender Fachbereichsleiter Holz der BFH-AHB, Dozent der BFH und übernimmt im Rahmen des Bereichs Forschung, Dienstleistung, Weiterbildung der BFH verschiedene Aufgaben. Eine juristisch klare Definition der eigenen Institution ist also nicht einfach. Die Ausgangslagen der nachfolgend dargestellten Überlegungen sind somit zweigeteilt. Sie betreffen die HF Holz und den Fachbereich Holz.

<sup>54</sup> Vgl.: [www.bfh.ch/ahb/de/holz/hf-holz/](http://www.bfh.ch/ahb/de/holz/hf-holz/), abgerufen 14.11.2019

<sup>55</sup> Vgl.: [www.bfh.ch/ahb/de/](http://www.bfh.ch/ahb/de/), abgerufen 14.11.2019

<sup>56</sup> Vgl.: [www.bfh.ch/ahb/de/holz/ueber-den-fachbereich-holz/](http://www.bfh.ch/ahb/de/holz/ueber-den-fachbereich-holz/), abgerufen 14.11.2019

<sup>57</sup> Vgl.: [www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/organisation/mittelschul-\\_undberufsbildungsamt.html](http://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/organisation/mittelschul-_undberufsbildungsamt.html), abgerufen 14.11.2019

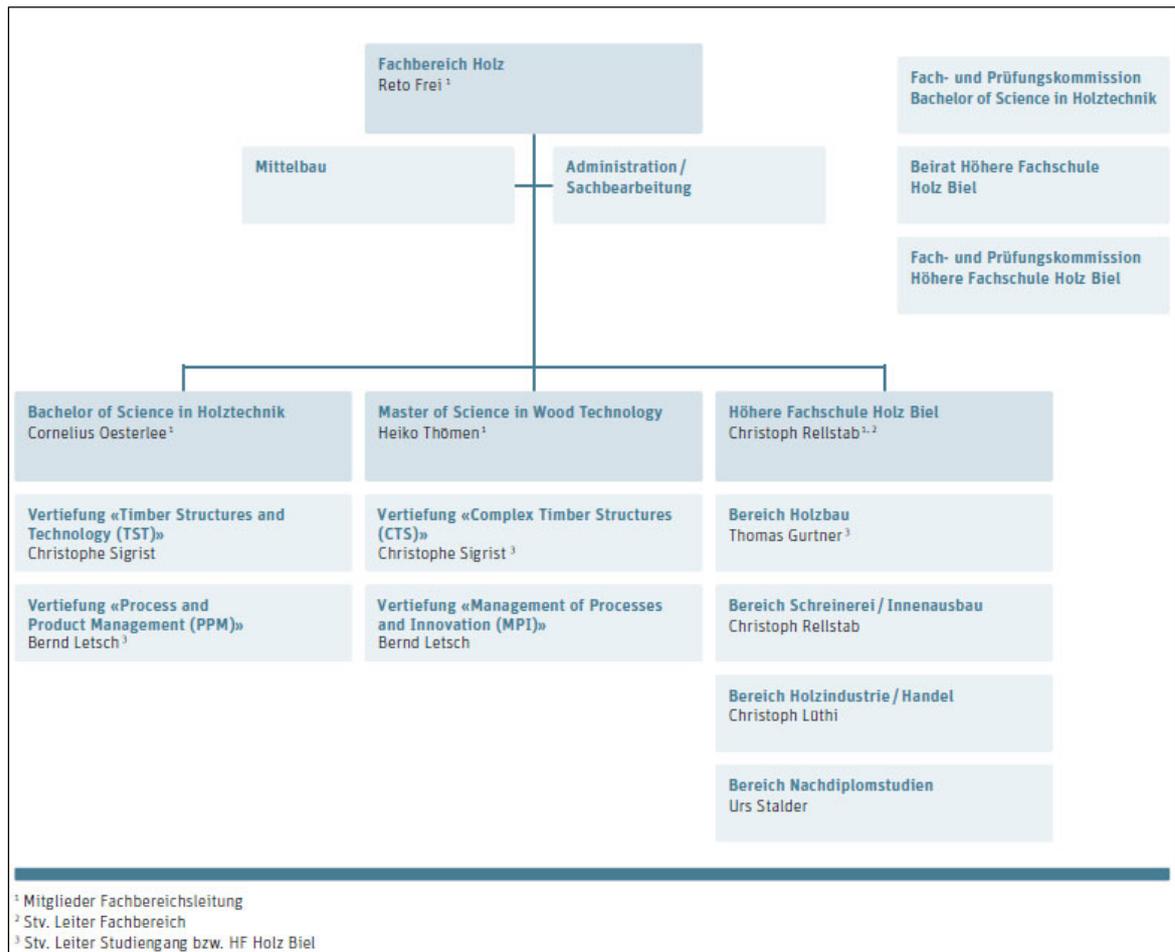


Abbildung 14: Organigramm Fachbereich Holz. Quelle: Fachbereich Holz, BFH

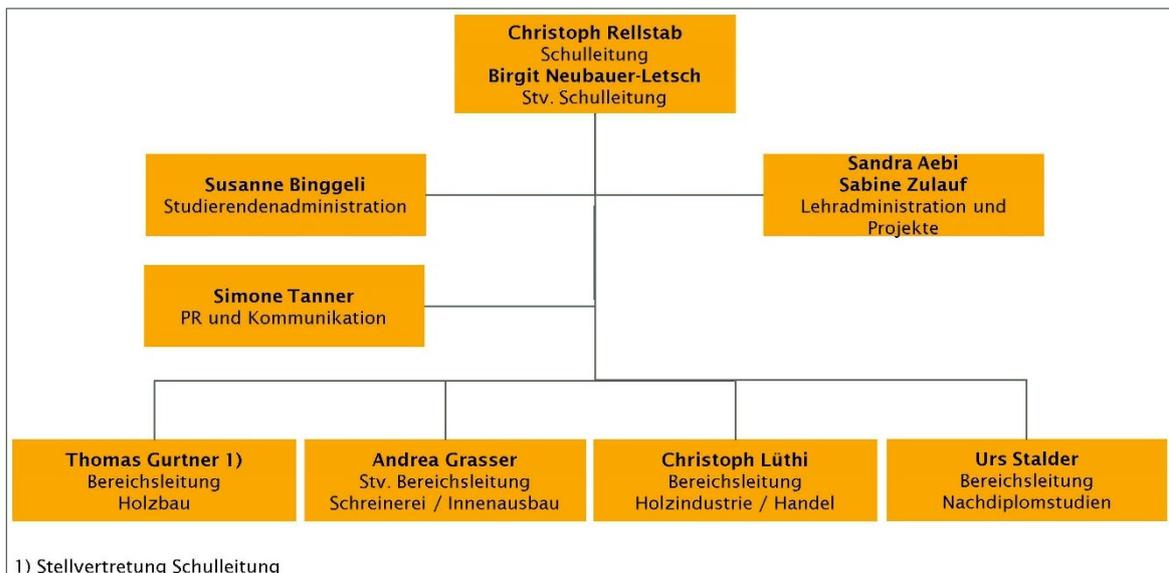


Abbildung 15: Organigramm HF Holz. Quelle: Fachbereich Holz, BFH

## 4.2 Selbsteinschätzung und Erkenntnisse

### 4.2.1 Selbsteinschätzung

Die eigene Institution wurde einer Selbsteinschätzung anhand des erarbeiteten Bewertungsbogens unterzogen. Die Einschätzung wurde vom Autor selber gemacht. Basis war das über die letzten Jahre aufgebaute Wissen. Basis ist das gleiche Ampelsystem wie in Kapitel 3.5, Tabelle 11 dargestellt.

Tabelle 11: Bewertung der Lobbying-Aktivitäten des Fachbereichs Holz der BFH. Eigene Darstellung.

|   | Bewertung   |
|---|---|
| <b>Planungsschritt / Phase 1: Voraussetzungen schaffen für ein erfolgreiches Lobbying</b>   |   |
| Management-Führungsinstrumente (Vision, Mission, Strategie, Ziele, etc.)<br>- <i>Formalisierte Management-Führungsinstrumente auf Stufe Fachbereich sind nicht in genügendem Ausmass vorhanden.</i>   |    |
| Identifikation wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholdermanagementsystem)<br>- <i>Ein ausgebautes und formalisiertes Stakeholdermanagementsystem existiert nicht</i>  |    |
| Identifikation wichtiger Themen (Issue-Managementsystem)<br>- <i>Ein ausgebautes und formalisiertes Issue-Managementsystem existiert nicht.</i>   |    |
| Leistungsfähiges CRM-System<br><i>Ein leistungsfähiges CRM-System besteht aktuell nicht. Es laufen Bestrebungen, ein CRM-System aufzubauen und einzuführen.</i>   |   |
| Fähigkeit zur Bereitstellung der für den Betrieb des Lobbying-Systems notwendigen Ressourcen<br>- <i>Personelle Ressourcen der Lobbyisten selber (Direktor, Fachbereichsleiter, Schulleiter) sind grundsätzlich vorhanden. Ressourcen zur Unterstützung dieser Anstrengungen sind ebenfalls vorhanden. Die Effizienz und die Effektivität der Unterstützung ist aber verbesserungswürdig.</i> |  |
| <b>Planungsschritt / Phase 2: Aufbau des Lobbying-Konzepts</b>  |   |
| Erstellung / Vorhandensein eines Lobbying-Konzepts. Organisation des Lobbyings.<br>- <i>Ein schriftlich formalisiertes Lobbyingkonzept ist nicht vorhanden</i>  |  |
| Definition wichtiger Grundsatzpositionen, für welche lobbyiert wird. Erstellung von Argumentarien.<br>- <i>Grundsatzpositionen und Argumente sind bekannt und in genügendem Ausmass vorhanden. Optimierungswürdig ist die Form der Bereitstellung (kurz und prägnant) und das interne Bekanntmachen.</i>  |  |
| <b>Direkte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b>   |   |
| Vernetzung mit der Wirtschaft<br>- <i>Die Vernetzung zur Wirtschaft ist eng und gut. Formalisiert sind die Vernetzungen über die im Fachbereich aktiven Gremien. Optimierungsbedarf besteht in der Orchestrierung der verschiedenen Gremien</i>   |  |
| Vernetzung mit der Verwaltung<br>- <i>Die Vernetzung mit der Verwaltung ist eng und gut. Dieser Punkt betrifft hier «nur» die HF Holz.</i>  |  |
| Vernetzung mit der Politik<br>- <i>Die Vernetzung mit der Politik ist über den Beirat der Höheren Fachschule Holz Biel sowie über die persönlichen Kontakte von Direktor, Fachbereichsleiter und Schulleiter eng und gut. Der heutige Beirat der Höheren Fachschule Holz Biel wird im Jahre 2020 auf die Stufe Fachbereich «angehoben».</i>   |  |
| Vernetzung mit den Medien<br>- <i>Die Vernetzung mit den Fachmedien ist sehr gut. Die Vernetzung mit allen anderen Medien ist ausbaubar.</i>  |  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Indirekte Vernetzung mit relevanten Stakeholdern</b>  |   |
| Mitgliedschaften in Interessenskoalitionen (u.a. Gremien, Verbände)<br>- <i>Auf verschiedenen Ebenen sehr gut</i>  |  |
| Built-in Lobbyisten<br>- <i>Mit Nationalrat Heinz Siegenthaler ist ein aktiver Politiker formell in den Berat eingebunden.</i>   |  |
| <b>Planungsschritt / Phase 3: Betrieb des Lobbying-Konzepts</b>  |   |
| Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen<br>- <i>Ein systematisches Monitoring der für die Institution relevanten Entwicklungen findet aktuell nicht statt. Was fehlt ist eine Gesamtkoordination und eine Gesamtzusammenführung der verschiedenen, in diesem Fall über den Fachbereich Holz hinausgehenden Aktivitäten</i> |  |
| Betrieb von eigenen Networkingplattformen<br>- <i>Es werden verschiedene Networkingplattformen betrieben. Ein Optimierungsbedarf ergibt sich aber auch hier, da hier häufig «zu wenig» für die Anliegen des Fachbereichs lobbyiert wird durch die Teilnehmenden.</i>   |  |
| Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten<br>- <i>Die Effizienz und die Effektivität der Lobbying-Aktivitäten ist befriedigend. Das Verbesserungspotential ist erheblich!</i>  |  |

#### 4.2.2 Erkenntnisse

Basis für jedes erfolgreiche Lobbying ist ein gutes Netzwerk. Nicht ganz überraschend, aber erfreulich ist, dass die eigene Institution im Vergleich zu den im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Institutionen im Grundsatz über ein gutes Netzwerk und damit über ein insgesamt gutes Stand-by-Lobbying verfügt und betreibt. Wie bei den anderen Bildungsinstitutionen ist dieses stark personenabhängig und bisher insgesamt wenig formalisiert. Das Netzwerk wurde in den letzten Jahren ausgebaut, doch eine Weiterentwicklung ist notwendig.

Das bestehende Netzwerk und dessen Aktivierung fürs Lobbying hat in den letzten Jahren insgesamt gut funktioniert. Namentlich die HF Holz war in der Vergangenheit mehrfach von angedachten Spar- und Entlastungsmassnahmen von Parlament und Regierung betroffen, welche das Fortbestehen von «Holz Biel» in der heutigen Form in Frage gestellt hätten. Das in diesen Fällen betriebene Lobbying zeigte insofern Wirkung, als dass viele der angedachten Sparmassnahmen verhindert oder abgeschwächt werden konnten. Das operative Lobbying, die eigentlichen Lobbying-Projekte waren somit recht erfolgreich. Nach dem jeweiligen Vorliegen des politischen Entscheids wurden die Lobbying-Aktivitäten jeweils beendet und nicht im Detail evaluiert.

Eine Haupteckdaten dieser Arbeit ist aber, dass für ein erfolgreiches Lobbying wichtige und notwendige, institutionsinterne Grundvoraussetzungen nicht oder zumindest nicht in genügendem Ausmass vorhanden sind. Als wichtigste, fehlende Elemente seien hier die folgenden genannt:

- Ein leistungsfähiges CRM-System
- Ein formalisiertes Stakeholder- und Issue-Managementsystem
- Ein strategiebasiertes und mit Managementinstrumenten betriebenes Lobbying-Konzept, verbunden mit einem systematischen Monitoring.
- Eine Optimierung und bessere Abstimmung der verschiedenen mit Networkingaktivitäten beauftragten Personen.

Einen weiteren, für das Lobbying wichtigen Klärungsbedarf ergibt sich auch aus der nicht alltäglichen Organisation der eigenen Institution, welche Bereiche der Stufen Tertiär A und

Tertiär B<sup>58</sup> unter einem Dach als Kompetenz- und Innovationszentrum betreibt.

Aus dieser Organisationsform ergeben sich viele personelle, finanzielle und fachlich-betriebliche Synergien, was v.a. für die Studierenden, die Partner aus der Wirtschaft und auch für einen Grossteil der Mitarbeitenden interessant ist. Dem gegenüber stehen aber auch klare Herausforderungen in Bezug auf die Positionierung bei den verschiedenen Anspruchsgruppen. Für die Vertreterinnen und Vertreter der Institution heisst dies, dass je nach Anspruchsgruppe andere Botschaften und ein anderes Argumentarium verwendet werden muss resp. sollte. Dies gelingt bisher nicht immer in genügend gutem Ausmass.

Eine weitere Herausforderung sind auch die unterschiedlichen Rechtsgrundlagen zwischen den Aktivitäten und Angeboten der BFH und den Aktivitäten und Angeboten der HF Holz-

#### 4.2.3 Massnahmenkatalog zur Weiterentwicklung

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass die eigene Institution für ein zukünftiges, erfolgreiches Lobbying sowohl in der Politik, in der Verwaltung und auch in der Wirtschaft über eine insgesamt solide Basis verfügt. Für die Zukunft genügt die heutige Basis aber nicht. Das Thema Lobbying des Fachbereich Holz und der HF Holz muss strategisch und strukturell weiterentwickelt und konzeptbasiert werden.

#### **Massnahmen mit hoher Priorität**

Mit Hilfe folgender Massnahmen sollen wichtige, heute nicht oder nur teilweise vorhandene Voraussetzungen für ein effizientes und effektives Lobbying geschaffen werden:

##### Personelle Verstärkung der Gremien

- Ein bereits laufendes Projekt ist die Weiterentwicklung und Neupositionierung sowie die personelle Verstärkung – auch mit Built-in-Lobbyisten - der verschiedenen Gremien im Fachbereich Holz und in der HF Holz. Betroffen davon sind der heutige Beirat und die Fach- und Prüfungskommission der HF Holz sowie die Fach- und Prüfungskommission des Studiengangs Bachelor of Science in Holztechnik.

##### Einführung eines CRM-Systems

- Die Implementierung eines leistungsfähigen CRM-Systems als wichtige Basis zum Abbilden der bestehenden Vernetzungen und Kontakte ist eine unabdingbare Voraussetzung für ein gutes Lobbying. Die aktuell vorherrschende Situation mit den bestehenden Informations- und Adresstools ist unbefriedigend. Auch unbefriedigend ist der Fortschritt der Einführung eines CRM-Tools auf Stufe der BFH. Sofern sich diese, von Fachbereich und HF Holz nicht direkt beeinflussbare Entwicklung nicht rasch positiv verändert, sind Alternativen zu prüfen und allenfalls zu implementieren.

##### Aufbau eines Stakeholdermanagements

- Als weitere wichtige Massnahme ist mit dem Aufbau eines Stakeholdermanagements zu beginnen. Idealerweise wird dies für den Fachbereich Holz, die HF Holz und für den Bereich Forschung, Dienstleistung, Weiterbildung erstellt (nur für den Fachbereich Holz

<sup>58</sup> Vgl.: [www.ch.ch/de/hochschule/](http://www.ch.ch/de/hochschule/), eingesehen 14.11.2019

betreffende Aktivitäten). Nebst den Stakeholdern selber sind auch die für die Verbindung zuständigen Personen zu identifizieren resp. zu definieren. Aktuell besteht die Problematik, dass viele verschiedene Personen Kontakte zu wichtigen Stakeholdern haben und pflegen, die einzelnen Akteure aber häufig nicht wissen, dass die Kollegin oder der Kollege ebenfalls in Kontakt steht. Das führte und führt immer wieder zu Schwierigkeiten und – nachvollziehbarerweise – zu Unverständnis und einem teilweise negativen Image beim betroffenen Stakeholder.

#### Aufbau eines Issue- und Risikomanagements

- Als weitere wichtige Massnahme stellt sich die Frage nach einem schlanken Issue- und Risikomanagement, verbunden mit einer regelmässigen Überprüfung der bestehenden Strategie und Marschrichtung. Politische und wirtschaftliche Entwicklungen und Trends werden heute eher implizit wahrgenommen. Eine Formalisierung auch in diesem Punkt ist anzustreben.

#### **Massnahmen mit mittlerer Priorität**

Mit Hilfe dieser Massnahmen soll das bestehende, aktuell v.a. informelle Lobbyingkonzept formalisiert werden. Im Detail umfasst dies folgende Massnahmen:

#### Ausbau und Formalisierung des Lobbying-Konzepts

- Erstellung und Erarbeitung eines eigentlichen Lobbying-Konzepts, eingebunden und integriert in das Gesamtkommunikationskonzept<sup>59</sup>. Idealerweise wird dies ebenfalls gemeinsam für den Fachbereich Holz, die HF Holz und für den Bereich Forschung, Dienstleistung, Weiterbildung erstellt. (nur den Fachbereich Holz betreffende Aktivitäten)

#### Ausbau der Argumentationen als Lobbying-Botschaften

- Zu überarbeiten und weiterzuentwickeln sind die Argumentationen gegenüber den verschiedenen Stakeholdern. Eine wichtige Voraussetzung dafür betrifft die Schärfung der bestehenden Aus- und Weiterbildungsangebote ebenso wie das Aufzeigen des konkreten Nutzens dieser Angebote aber auch des Gesamtnutzens der Institution oder von Teilen davon.

#### Ausbau des Netzwerkes, Intensivierung des Networkings

- Eine weitere, mittelfristige Massnahme betrifft die Komplettierung und Weiterentwicklung des bestehenden, bereits guten Netzwerkes. Dies betrifft insbesondere den Zugang zu branchenpolitischen Gremien, welche die Rahmenbedingungen der Gesamtinstitution massiv beeinflussen können.

### **4.3 Fazit und Schlusswort**

Am Anfang der Arbeit stand mein persönliches Interesse, mich vertieft mit dem Thema Lobbying auseinander zu setzen. Dafür verantwortlich waren verschiedene persönliche Erfahrungen, welche ich im Laufe der letzten Jahre im Rahmen meiner Arbeit für die HF Holz und die BFH-AHB gemacht habe. Die am Anfang meiner Karriere im Bildungsbereich vorherrschende,

<sup>59</sup> Vgl. Abbildung 1 in Kapitel 2

etwas naive Vorstellung, dass für den Erfolg einer Bildungsinstitution hauptsächlich die Qualität ihrer «Produkte», das heisst beispielsweise die Qualität der Abgängerinnen und Abgänger verantwortlich sei, musste ich mehrfach und teilweise schmerzhaft korrigieren und kam zur Erkenntnis, dass auch eine Bildungsinstitution sich für ihre Interessen einsetzen und dafür lobbyieren muss. Aus dem sich daraus ergebenden Zwang begann ich zu lobbyieren und erlangte im Laufe eine gewisse, auf praktischer Erfahrung basierte Expertise. Der Prozess, welcher zur nun vorliegenden Arbeit geführt hat, gab mir die Möglichkeit, diese eigene praktische Erfahrung theoretisch abzustützen und mit den praktischen Erfahrungen von Experten sowie der betrachteten Bildungsinstitutionen zu ergänzen.

Im Laufe der Arbeiten hat sich mein bisheriges Bild des Lobbyings verändert und weiterentwickelt. Ich konnte feststellen, dass Lobbying bei Bildungsinstitutionen ein aktuelles und weitverbreitetes Thema ist, dieses aber häufig nicht so benannt wird. Bildungsinstitutionen sind sehr zurückhaltend mit der Benutzung des Begriffs Lobbying. Da gibt es wenig Unterschiede zu den Nicht-Bildungsinstitutionen. Eine weitere, wertvolle Erfahrung war das Erkennen, dass die in Bildungsinstitutionen zur Anwendung kommenden Lobbying-Konzepte zwar ähnliche Elemente aufweisen, diese aber unterschiedlich weit entwickelt sind. Das Bewusstsein, dass Lobbying ein wichtiges Element von strategiebasierten und mit Managementinstrumenten betriebenen, integrierten Kommunikationskonzepten sein sollte, ist noch nicht sehr weit entwickelt. Hier ergibt sich insbesondere auch für eigene Institution einen nicht unerheblicher Handlungsbedarf für die nächsten Jahre.

Ich bedanke mich an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich bei all jenen Personen und Institutionen, welche mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Vorab gilt mein Dank Prof. Dr. Reto Steiner. Er war bereit, mich mit meinem Thema unter seine Fittiche zu nehmen. Ich bedanke mich gerne noch einmal bei den bereits mehrfach genannten Lobbying-Experten und den Vertretern der Bildungsinstitutionen. Sie standen mir für Interviews zu Verfügung. Ein besonderer Dank gilt auch Sabine Zulauf und Gerhard Bakaus. Beide habe mich bei der Fertigstellung der Arbeit unterstützt.

## **5 Anhang**

### **5.1 Fragenkatalog an die Bildungsinstitutionen**

Basis: Lobbying nach Purtschert, ergänzt mit Ideen des Lobbyings nach Dr. Othmar Baeriswyl

#### **Planungsschritt 0 – Definitionen**

1. Was heisst Lobbying für den Vertreter der Institution hinsichtlich Politik?
2. Was heisst Lobbying für den Vertreter der Institution hinsichtlich Wirtschaft?

#### **Planungsschritt I – Erstellen eines Lobbying-Konzepts (als Rahmenplan)**

1. Konzept: Gibt es ein Lobbying-Konzept?
2. Konzept: Wenn ja, ist dieses irgendwie formalisiert / reglementiert?
3. Führungsinstrumente: Gibt es Aussagen in der Strategie zum Thema Lobbying (aus übergeordneten Führungsinstrumenten)?
4. Partner / Austauschpartner: Verfügt die Institution über ein systematisches Stakeholdermanagement?
5. Partner / Austauschpartner: Sind strategische Partnerschaften (=Networking) definiert? Mit welchen Partnern werden Partnerschaften gepflegt? Wie sehen diese Partnerschaften aus?
6. Partner / Austauschpartner: Wenn ja, was umfasst dieses Stakeholdermanagement? Ist die Politik- und Wirtschaftsbeziehung ein Thema?
7. Positionen: Gibt es definierte Grundsatzpositionen der Institution, für welche lobbyiert wird?
8. Lobbying-Aufträge: Wer definiert allfällige Lobbying-Aufträge?
9. Organisation: Wer managt die Kontakte / den Informationsfluss zu den definierten Stakeholdern der Wirtschaft?
10. Organisation: Wer managt die Kontakte / den Informationsfluss mit den definierten Stakeholdern aus der Politik?

#### **Planungsschritt II – Stand-by-Lobbying**

1. Monitoring: Wie stellt die Institution sicher, dass sie über erwartete / sich im Gang befindende politische und wirtschaftliche Entwicklungen rechtzeitig die notwendigen Informationen erhält?
2. Monitoring: Wer wertet die Ergebnisse des Monitorings aus und wer formuliert allfällige Massnahmen?
3. Gibt es spezifische Ressourcen, welche für «Lobbying-Aktivitäten» eingesetzt werden?
4. Organisation permanente Beziehungen: Gibt es ein strategisches Organ in der Organisation (Beirat, Schulrat, etc.)?
5. Organisation permanente Beziehungen: Wenn ja, wie ist dieses Organ zusammengesetzt? Nach welchen Kriterien ist dieses aufgebaut?
6. Organisation permanente Beziehungen: Wie wird dieses Organ / die Organe betreut?
7. Organisation permanente Beziehungen: Haben die Mitglieder der Organe spezifische Lobbyingaufgaben?

8. Organisation permanente Beziehungen: Verfügt die Institution über eine parlamentarische Gruppe?

**Planungsschritt III – Lobbying-Planung und -Durchführung**

1. Hat die Institution externe Partner / Agenturen engagiert für Lobbying-Aktivitäten? Wenn ja, mit welchem Fokus?
2. Gibt es ein Budget für Lobbying-Aktivitäten?
3. Gibt es Instrumente, mit welchen der Lobbying-Erfolg gemessen wird? Wenn ja, welche?

**Planungsschritt IV – Sonstige Angaben**

11. ....

## 5.2 Interviews mit den Experten

Die Expertengespräche wurden offen geführt. Basis war der Fragebogen. Das Gesprächsprotokoll wurde den Interviewten zur Genehmigung zugestellt.

### 5.2.1 Lorenz Furrer

Lorenz Furrer, Managing Partner furrerhugi [www.furrerhugi.ch](http://www.furrerhugi.ch)

Datum: 25.10.2019, 10.30 Uhr – 11.00 Uhr

### Definition Lobbying

- Richtiger Begriff ist Public Affairs<sup>60</sup>.
- Lobbying ist mehrheitlich im Bereich der Kommunikation (im Sinn von PR) angesiedelt.
- Lobbying ist nur ausnahmsweise im Bereich des Marketings angesiedelt.
- Lobbying muss als Dienstleistung verstanden werden.

### Basis für gutes Lobbying

- Gutes Lobbying braucht zwingend einen konzeptionellen Ansatz (schriftliches Konzept)
- Baut auf ein vorhandenes und gutes Netzwerk der lobbyierenden Institution auf und
- Bedingt ein funktionierendes Stakeholdermanagement
- Braucht zwingend «Systemkenntnisse». Im Fall des Politlobbyings sind dies Kenntnisse der politischen Abläufe und Prozesse. Im Fall von Wirtschaftslobbying sind dies die Kenntnisse entsprechender Abläufe und Prozesse in der Wirtschaft.
- Gutes Lobbying braucht gute und vermittelbare Botschaften, welche möglichst einen konkreten Nutzen aufzeigen. Dies setzt voraus, dass die lobbyierende Institution sich klar positioniert hat.
- Basis für die Entwicklung guter Botschaften ist das von furrerhugi entwickelte «Dreieck» mit den Seiten Relevanz – Resonanz – Akzeptanz (relevante Botschaften erzeugen bei den Lobby-Zielgruppen die notwendige Resonanz, was Basis ist für die Akzeptanz der lobbyierten Massnahmen)
- Gutes Lobbying ist keine Frage der Grösse der lobbyierenden Institution. Voraussetzung ist, dass die für das Lobbying notwendigen internen und externen Ressourcen vorhanden sind.

### Methodik

Furrerhugi hat eine eigene Methodik, das «LobbyWheel» entwickelt. Dieses baut auf folgende vier Phasen auf:

Phase 1: Konzeption

Phase 2: Stand-by-Lobbying

Phase 3: Operatives Lobbying

Phase 4: Evaluation

<sup>60</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Public\\_Affairs](https://de.wikipedia.org/wiki/Public_Affairs), abgerufen 27.10.2019

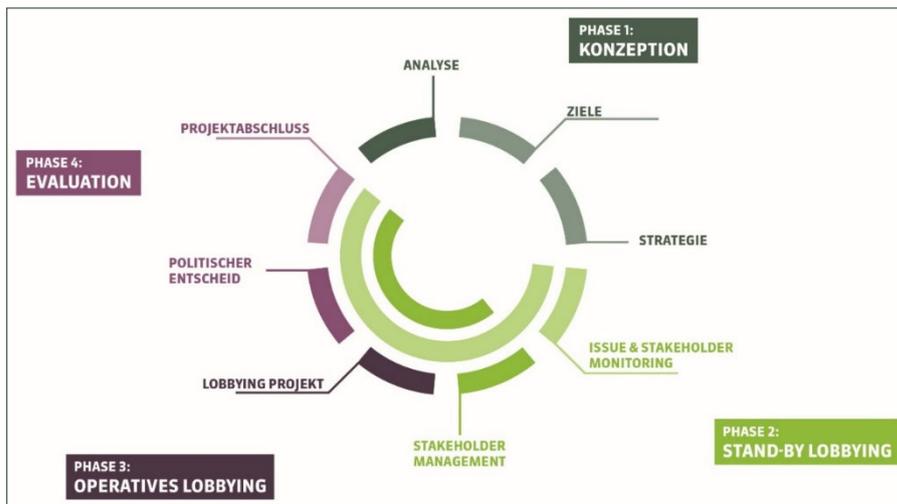


Abbildung 16: LobbyWheel, Quelle: [www.furrerhugi.ch/de-ch/kompetenzen/public-affairs-lobbying-de](http://www.furrerhugi.ch/de-ch/kompetenzen/public-affairs-lobbying-de), abgerufen 23.11.2019

### Lobbying-Aktionen

- Ausgangspunkt ist i.d.R. ein «Issue».
- Issues haben einen Lebenszyklus (analog eines Produkts). Das gilt es bei der Planung des Lobbyings zu beachten.
- Je nach Zielsetzung der Lobbying-Aktion und dem Zeitpunkt des Lebenszyklus des Issues müssen anderen Strategien / Massnahmen / Botschaften gewählt werden.

### Gutes, erfolgreiches Lobbying

- Gutes Lobbying beginnt nicht mit der eigentlichen Aktion, d.h. mit dem operativen Lobbying
- Gutes Lobbying besteht mehrheitlich aus dem Stand-by-Lobbying
- Lobbying Peoplesbusiness, welches durch den Lobbyisten wahrgenommen wird / werden muss.
- Ein Lobbyist ist somit ein Informationsbroker und fungiert häufig als «Briefträger» von Informationen.
- Die Transparenz ist in allen Phasen zwingend.
- Ein guter Lobbyist ist subtil. Er erkennt, wann er agieren kann und wann nicht.

### Evaluation von Lobbying-Aktionen

- Die Messbarkeit von Lobbying-Aktionen ist schwierig.

### Sonstige Anmerkungen zur Thematik Lobbying

- Lobbying-Aktionen erreichen immer etwas.
- Mit Lobbying kann «man» etwas gestalten.
- Ein gutes Lobbying kann der Startpunkt sein für gute Geschäfte
- Lobbying braucht häufig viel Zeit und viel Geduld (oft Ressourcenfrage)
- Mit Lobbying können auch Kollateralschäden erzeugt werden

Christoph Rellstab, 27.10.2019

## 5.2.2 Dr. Othmar Baeriswyl

Dr. Othmar Baeriswyl, Dozent HSLU, Autor, Berater

Datum: 29.10.2019, 12.30 Uhr – 14.45 Uhr

### **Definition / Aussagen zu Lobbying**

- Der Begriff «Lobbying» ist in der Schweiz und Europa negativ behaftet, nicht aber in den USA.
- Der Begriff «Public Affairs» erfasst die Lobbying-Tätigkeit recht gut. Er wird oft anstelle des negativ behafteten Begriffs Lobbying verwendet (Schweizerische Public Affairs Gesellschaft)
- Public Affairs ist aus Sicht von Dr. Othmar Baeriswyl themenbezogen und Issue-orientiert; der Begriff Lobbying bezieht sich eher auf das «Networking». Aus der Sicht einiger Experten wird darum «Public Affairs» häufig professioneller betrieben als das «Lobbying».
- Das Lobbying ist der kommunikative Brückenschlag zwischen Politiker und Lobbyist.
- Ein «schlechtes» Parlament verdient auch ein «schlechtes» Lobbying.

### **Basis / Parameter für gutes Lobbying**

- Gutes Lobbying verlangt einen konzeptionellen, analytischen Ansatz, den Einsatz und die Anwendung der Managementgrundsätze. Besonders wichtig ist ein strategiebasierter Ansatz/Prozess. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine gute Strategie kein Garant für einen Erfolg darstellt, sondern nur die Wahrscheinlichkeit für einen Misserfolg reduziert.
- Voraussetzungen für Lobbying-Aktivitäten sind ein gutes Stakeholder- und/oder Issue-Management.
- Netzwerke sind die Basis fürs Lobbying. Sie schaffen die fürs Lobbying notwendigen «Zugänge», sind aber kein Garant für ein erfolgreiches Lobbying.
- Die Analyse der eigenen Ist-Situation ergibt als Resultat i.d.R. starke und schwache Themenfelder.
- Botschaften und Argumentarien sind Issue-spezifisch und themenspezifisch festzulegen.
- Die Kommunikation dieser Botschaften ist wichtig (einheitliche Message, einheitliches Argumentarium, möglichst eine Stimme)
- Auf «schwachen» Themenfelder basierende, mögliche negative Entwicklungen sollten möglichst antizipiert und bereits im Vorfeld argumentativ entkräftet werden.
- Die Glaubwürdigkeit der lobbyierten Botschaften ist zentral. Mittels Studien, Expertisen etc. wird häufig versucht, die Glaubwürdigkeit zu «unterstützen». Ein anderes, häufig eingesetztes Mittel zur Unterstützung sind Testimonials.
- Lobbying-Botschaften können aus «harten Fakten» (→ wirtschaftlicher, managementorientierter Ansatz, wird beispielsweise von Prof. Dr. Manfred Bruhn vertreten → ([www.bruhn.ch](http://www.bruhn.ch)) bestehen. Lobbying-Botschaften können sich aber auch auf weiche Faktoren beziehen (Vertrauen, Sympathie) (→ soziologischer Ansatz, Ansgar Zerfass ([http://www.cmgt.uni-leipzig.de/team/professuren/univ\\_prof\\_dr\\_ansgar\\_zerfass.html](http://www.cmgt.uni-leipzig.de/team/professuren/univ_prof_dr_ansgar_zerfass.html)))
- Die Verbreitungskanäle (z.B. Internet, SocialMedia, Bloc, Printmedien) müssen zielgruppenspezifisch festgelegt werden.
- Der persönliche Kontakt beim Lobbying ist das mit Abstand wichtigste Instrument.

- Die Lobbyistin, der Lobbyist – und dessen Persönlichkeit – spielt eine zentrale Rolle. Kontaktfreudigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie sind wichtige Persönlichkeitsmerkmale von guten Lobbyisten.
- Die Transparenz und das Einhalten von klaren Regeln zwischen Lobbyist und lobbyierter Person ist zentral.
- In der Schweiz kommt der Beziehung, dem Vertrauen zwischen Lobbyist und lobbyierter Person eine besondere Bedeutung zu (dies im Gegensatz zu den USA, wo primär Argumente im Vordergrund stehen).
- Der Zugang zu Medien ist sehr wichtig. Dies aus primär zwei Gründen:
  - 1) Die Gesellschaft informiert sich über Medien, bildet sich mithilfe von Medien die Meinung.
  - 2) Die Politiker informieren sich ebenfalls über die Medien.

### **Besonderheiten von Bildungsinstitutionen**

- Für Bildungsinstitutionen gelten im Lobbying die gleichen Planungsgrundsätze wie für Nicht-Bildungsinstitutionen.
- Im Vergleich zu Unternehmungen aus der Wirtschaft sind Bildungsinstitutionen grundsätzlich nicht gewinnorientiert.
- Lobbying setzt Flexibilität voraus. Bildungsinstitutionen verfügen – im Vergleich zu Unternehmungen – häufig über träge Systeme und haben eine gewisse Verwaltungsmentalität übernommen. Für Lobbying-Aktivitäten kann dies hinderlich sein.
- Eine Besonderheit ist, dass die Politik und die Behörden mit der Bildungsinstitution häufig «von Amtes wegen» vernetzt sind. Ämter haben zu häufig ein Interesse an einer Bildungsinstitution und vertreten dadurch allenfalls bereits die Partikularinteressen der Bildungsinstitutionen.
- Ein Problem kann die im Vergleich zur Wirtschaft zum Teil fehlende Professionalität der (Lobbying-)Prozesse einer Bildungsinstitution darstellen (unvorbereitet, nicht konzeptorientiert, wenig verbindliche Abmachungen, ...).
- Gutes Lobbying ist keine Frage der Grösse einer Institution; es braucht aber eine minimale Basis an Ressourcen, um überhaupt lobbyieren zu können. Die Menge an verfügbaren Ressourcen für Lobbying-Aktivitäten ist allerdings kein Garant für Erfolg.
- Bildungsinstitutionen werden in Zukunft zur Professionalisierung – insbesondere auch des Lobbyings – gezwungen sein.

### **Methodik / Phasen**

- Siehe Lobbying-Konzept nach Dr. Othmar Baeriswyl
- Wichtigste Phase ist das Stand-by-Lobbying, verbunden mit einem guten Monitoring.
- In der Lobbyierungs-Praxis besteht dies primär aus einem kontinuierlich gepflegten Netzwerk, verbunden mit einem wie auch immer gelagerten Scanning.
- Wichtige Issues sind kontinuierlich zu analysieren und deren Entwicklung zu verfolgen.
- Ein frühzeitiges Einwirken / Lobbyieren auf ungewollte Entwicklungen ist am erfolgversprechendsten.

### **Ideales Lobbying-System**

- Kann es auch aus Sicht von Dr. Othmar Baeriswyl eigentlich nicht geben.

### **Evaluation von Lobbying**

- Eine quantitative Evaluation von Lobbying-Aktivitäten ist nicht möglich. Gründe dafür sind die Geheimhaltung, die Komplexität der politischen Geschäfte sowie die Messbarkeit von Erfolg. Allenfalls sind summarische Evaluationen möglich.

Christoph Rellstab, 31.10.2019

### 5.2.3 Prof. Dr. Thomas Gees

Prof. Dr. Thomas Gees BFH, Co-Institutsleiter, Leiter CAS Public Affairs & Lobbying

Datum: 28.10.2019, 13.15 Uhr – 15.00 Uhr

#### **Definition / Aussagen zu Lobbying**

- Interessensvertretung in Politik und Verwaltung von Akteuren, welche formell nicht direkt in den politischen Gesetzgebungsprozess eingebunden sind mit der Zielsetzung, Gesetze zu beeinflussen und/oder Subventionen zu erlangen.
- In der Schweiz ist der Begriff Lobbying eher negativ behaftet. Einer der Gründe dafür ist, dass Lobbying häufig als nicht demokratisch eingeschätzt wird.
- «Historisch» betrachtet wurde früher über den «Filz» politisch Einfluss genommen. Das ist zwischenzeitlich allgemein verpönt. Stattdessen werden heute politische Auseinandersetzungen konfrontativer und auch transparenter geführt. Das hat die Voraussetzungen für Lobbyisten geschaffen. Dadurch ist das System aber auch teurer geworden.
- Die zeitweise Empörung rund ums Lobbying ist etwas aufgesetzt. Dem Lobbying sollte man sich im Wissen nähern, dass es Lobbying immer gegeben hat. Eine rein moralische Betrachtungsweise ist zu kurz gegriffen.
- Prof. Dr. Thomas Gees stellt den interessanten Bezug zwischen Lobbying und Wirtschaftsberatung her. Wirtschaftsberatung ist allgemein akzeptiert. Lobbying entspricht in seinem Verständnis einer Politikberatung, welche (noch) nicht allgemein akzeptiert ist.
- Gutes Lobbying ist, was letztlich zum Ziel führt.

#### **Basis / Parameter für gutes Lobbying**

*Das Generelle betreffend:*

- Kenntnisse des politischen Systems und der politischen Prozesse sind unabdingbare Voraussetzungen.
- Lobbying ist Peoplesbusiness.
- Gute Botschaften sind zwingend notwendig. Politische Entscheidungen zur Umsetzung sollten «gerne» getroffen werden, sollten idealerweise bei den Politikern ein «gutes Gefühl» verursachen.
- Gutes Lobbying bedingt, dass «ein Teppich ausgelegt» ist. Teppich auslegen erfolgt u.a. mittels Stakeholdermanagement, dem Pflegen von Netzwerken, dem Organisieren von Anlässen, einem CRM von wichtigen Personen aus Politik und Wirtschaft. Dies geschieht explizit auch in «ruhigen» Zeiten<sup>61</sup>.
- Die Beziehungen zur Verwaltung sind sehr wichtig. Häufig ist die Verwaltung zu einem sehr frühen Zeitpunkt mit einem politischen Geschäft konfrontiert mit einem noch entsprechend grossen Gestaltungsspielraum. Die Verwaltung ist Partner und nicht Gegner!
- Ein Monitoring des politischen Geschehens ist wichtig. Dies erfolgt zumindest teilweise auch über den «ausgelegten Teppich».
- Lobbying ist ein Handwerk. Dieses Handwerk setzt ein gewisses theoretisches Wissen voraus. Ein Handwerk wird aber primär dadurch gelernt, dass dieses praktisch gemacht wird.

<sup>61</sup> Teppich auslegen entspricht weitgehend den Vorstellungen zum Stand-by-Lobbying

### *Den Lobbyisten betreffend:*

- Dem Lobbyisten muss bewusst sein, dass letztlich nicht er/sie entscheiden wird, sondern dass dies die Politik oder ggf. die Verwaltung tun wird. Das setzt voraus, dass ein Lobbyist eine gewisse Demut hat.<sup>62</sup>
- Idealerweise ist der Lobbyist parteipolitisch ungebunden<sup>63</sup>.
- Nebst dem eigenen Standpunkt muss ein guter Lobbyist die Gegenargumente kennen.
- Idealerweise hat der Lobbyist Kenntnisse über das eigene Thema hinaus. Das hilft bei der Pflege des politischen Netzwerks.
- Lobbying hat Ähnlichkeiten mit der Teilnahme an einem Spiel (Gamemodus). Lobbyisten sollten Freude am Lobbyieren haben, gerne mit Leuten in Kontakt treten und gerne mithelfen, dass diese Leute Entscheidungen treffen können.
- Der beste Lobbyist ist derjenige, welcher sich idealistisch um ein Thema kümmert. Der zweitbeste Lobbyist ist derjenige, welcher zwar bezahlt wird, aber ein Thema nahe an seinen Idealen vertritt.

### *Spezifisch für Bildungsinstitutionen*

- Speziell viele Ressourcen «in Teppich» investieren.
- Die Wichtigkeit /den Nutzen der lobbyierten Punkte unterstreichen (Politiker sollen bei den Entscheidungen «ein gutes Gefühl haben»).
- Sich darüber bewusst sein, wer die Bildungsinstitution letztlich finanziert!

### **Methodik / Phasen**

- Ein Lobbying-Konzept ist wichtig.
- Entgegen den bekannten Lobbying-Konzepten, wo verschiedene Phasen durchlaufen werden, vertritt Prof. Dr. Thomas Gees das Modell eines Trichters. Zu einem frühen Zeitpunkt ist die Beeinflussung des Prozesses im Trichter viel einfacher, als zu einem späteren Zeitpunkt.
- Zentral ist das «Teppich auslegen», d.h. das Stand-by-Lobbying. Lobbying heisst grösstenteils Networking, Stakeholdermanagement, Beziehungspflege.
- In einer operativen Phase sind folgende Punkte von Bedeutung
  - Risikobeurteilung. Suchen von möglichen Koalitionen
  - Abschätzung, was bereits entschieden ist und was ggf. noch beeinflusst werden kann. Ein weiterer Ressourceneinsatz für bereits entschiedene Punkte ist meist nicht erfolgsversprechend. Ressourcen sollen in Bereiche investiert werden, wo noch eine Einflussmöglichkeit besteht. Voraussetzungen dazu sind auch hier Detailkenntnisse (z.B. der Kommissionsmitglieder, bei welchen die Meinungsbildung noch nicht gefestigt ist, regionalen Bedürfnissen / Vorlieben im Kanton Bern, ....)
  - Kenntnisse der Medienlandschaft, Zugang zu Medien / Medienschaaffenden zwecks allfälliger Einflussnahme über die Öffentlichkeit.

<sup>62</sup> Prof. Dr. Thomas Gees verweist darauf, dass heutige Parlamentarier in der Öffentlichkeit (zu) wenig Beachtung finden und dass sie entsprechend «auf der Suche nach Themen» sind, um die gewünschte Beachtung zu erhalten.

<sup>63</sup> Prof. Dr. Thomas Gees verweist darauf, dass bei Lobbyisten die Meinung verbreitet ist, dass eine Zugehörigkeit zu einer politischen Partei kein Nachteil sein muss.

### **Ideales Lobbying-System**

- Ein für eine Institution ideales Lobbying-System herrscht dann vor, wenn «über den Teppich» subtil lobbyiert werden kann (Stand-by-Lobbying) und ein operatives Lobbying dadurch überflüssig ist.

### **Evaluation von Lobbying**

- Ist grundsätzlich schwierig. Prof. Dr. Thomas Gees vertritt die Meinung, dass dies im Grundsatz nicht gemacht werden kann und dies viel zu aufwändig wäre. Zudem ist zu bedenken, dass ein Lobbyist zwar Erfolg haben will, dies aber nicht jedermann wissen will.
- Ein Debriefing ist möglich und zweckmässig.

### **Sonstige Anmerkungen**

- Ein erfolgreiches Lobbying setzt voraus, dass ein Minimum an Ressourcen dafür bereitgestellt werden kann. Sofern diese Schwelle überschritten ist, dann ist ein erfolgreiches Lobbying nicht abhängig von der Grösse einer Institution.

Christoph Rellstab, 28.10.2019

#### 5.2.4 Dr. Bernhard Pulver

Dr. Bernhard Pulver, alt Regierungsrat Kanton Bern, Verwaltungsratspräsident Insel Gruppe AG, Lehrbeauftragter für politische Steuerung, Universität Bern

Datum: 07.11.2019, 14.40 Uhr – 15.45 Uhr

#### **Definition / Aussagen zu Lobbying**

- Lobbying ist der Versuch, von nicht im politischen Prozess integrierten Personen oder Gruppierungen, politische Entscheidungen in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen. Dies geschieht u.a. wie folgt:
  - Durch das persönliche Ansprechen von Politikerinnen und Politikern oder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Verwaltung.
  - Durch die Weitergabe von Informationen.
  - Durch das Erzeugen von politischem Druck durch politische Vorstösse.
- Nicht als Lobbying bezeichnet Dr. Bernhard Pulver die Mitarbeit in einem Steuerungsausschuss oder in einer Expertenkommission, wenn die Beteiligten durch die politische Behörde selber – ohne Druck von aussen – berufen wurde. Rellstab vertritt dagegen die Meinung, dass die Einladung zur Mitarbeit in Expertenkommissionen quasi «den Ritterschlag» eines vorgängig guten Lobbyings darstellt. Diese Meinung wird durch Dr. Bernhard Pulver auch zustimmend zur Kenntnis genommen.
- Drohungen – z.B. eine Referendumsdrohung – sind aus Sicht von Dr. Bernhard Pulver kein Lobbying.
- Lobbying ist quasi eine Dienstleistung an den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung.
- Das Ausüben von Druck wird als eher typisch für ein «Verteidigungslobbying» angesehen.
- Positive Argumente im Lobbying werden dagegen als eher typisch für ein «Veränderungslobbying» betrachtet.

#### **Basis / Parameter für gutes Lobbying**

*Das Generelle betreffend:*

- Gutes Lobbying braucht gute Kenntnisse der politischen Prozesse, der politischen Entscheidungsträger und idealerweise auch politische Erfahrung.
- Lobbying setzt auch eine gewisse politische «Macht» voraus, eine gewisse Fähigkeit, etwas Druck aufzubauen, eine gewisse Fähigkeit, sich Gehör zu verschaffen.
- Für gutes Lobbying gibt es aus Sicht von Dr. Bernhard Pulver keine allgemein gültigen, objektiven Kriterien.
- Die «guten» Kriterien sind abhängig vom Kontext, dem politischen Geschäft und dem Empfänger der Lobbyierungsbotschaften. Lobbying ist sehr persönlich!
- Wichtigste Basis für ein gutes Lobbying sind gute Argumente für die lobbyierte Sache. Politische Entscheidungsträger wollen i.d.R. etwas zu «guten» Entscheidungen beitragen, mithelfen, gute Entscheidungen zu treffen und brauchen darum gute Argumente von verschiedenen Quellen.
- Gute Argumente – für oder gegen eine Sache - führen in der Regel zu weniger Widerstand im politischen Prozess.

- Nebst dem direkten, meist persönlichen Lobbying ist das indirekte, über die Medien erfolgte Lobbying sehr wichtig. Das Themensetting der Medien hat erheblichen Einfluss auf die Politik.

*No goes im Lobbying (=schlechte, falsche Parameter für gutes Lobbying)*

- Jegliche Art von Drohungen
- «Falscher» Tonfall des Lobbyisten gegenüber den Empfängern der Lobbybotschaften.
- Alles, was die Vertrauensbasis negativ beeinflusst, stört (u.a. Indiskretionen, Illoyalität, Intransparenz)

*Den Lobbyisten betreffend:*

- Eine gute Lobbyistin braucht ein besonderes Fingerspitzengefühl für «das Vis-à-vis», d.h. den Empfänger der Lobbyaktivitäten. Eine gute Lobbyistin braucht also gute Menschenkenntnisse und eine gewisse Demut. Die Lobbyistin darf nicht übermütig werden und muss stets wissen, dass nicht sie, sondern der Politiker oder der Mitarbeiter aus der Verwaltung der Entscheidungsträger ist.
- Ein guter Lobbyist muss verstehen wollen oder zumindest versuchen zu verstehen, wie der politische Entscheidungsträger «funktioniert», für welche Botschaften der Entscheidungsträger empfänglich ist.
- Voraussetzung dafür ist, dass eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden ist (was meist nicht kurzfristig aufgebaut werden kann).

*Spezifisch für Bildungsinstitutionen*

- Bildungsinstitutionen haben häufig Doppelrollen. Zumindest die öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen gehören quasi zur Verwaltung, sind in der «Verwaltungslinie» eingebunden und haben/hätten den Aufforderungen der Verwaltung und damit der politischen Behörden «Folge zu leisten».
- Dem gegenüber haben Bildungsinstitutionen aber auch eigene Interessen, für welche sie lobbyieren.
- Diese Doppelrolle kann beispielsweise im Fall von Sparprogrammen zu schwierigen Situationen für alle Beteiligten führen. In der Rolle «als Teil der Verwaltung» werden zu einem frühen Zeitpunkt für die eigene Institution «negative» Entwicklungen ersichtlich, welche die Vertreter der Bildungsinstitution möglicherweise auf vertraulicher Basis erhalten. Mithilfe dieser Prozessinformationen besteht nun die Möglichkeit (und vielleicht sogar der Zwang?), gegen die eigene Behörde «Druck» aufzubauen und gegen diese zu lobbyieren, was gezwungenermassen zu Spannungen führt!
- Im Fall von Bildungsinstitutionen spielen häufig auch andere als bildungspolitische Gesichtspunkte und Argumente eine wichtige Rolle, was sowohl für den Lobbyisten wie auch den Empfänger der Lobbyierungsbotschaft eine Herausforderung darstellen kann.
- Die Lobbyierungstradition von Bildungsinstitutionen ist sehr unterschiedlich. Öffentliche, kantonale Bildungsinstitutionen lobbyieren weniger als private oder halbprivate Bildungsinstitutionen.

### **Evaluation von Lobbying**

- Das Evaluieren von Lobbyierungsaktivitäten ist schwierig. Eine quantitative Evaluation ist wahrscheinlich nicht möglich. Denkbar wäre allenfalls eine qualitative Evaluation.
- Unsichtbares Lobbying kann sehr erfolgreich sein. In diesem Idealfall entscheidet der politische Entscheidungsträger im Sinne des Lobbyisten, ohne dass ihm dies bewusst ist. Das Lobbying war also für den Empfänger «unsichtbar» und kann damit auch nicht evaluiert werden.

### **Sonstige Anmerkungen**

- Dr. Bernhard Pulver ist überzeugt, dass langfristig gute Lösungen gerecht und demokratieverträglich sein müssen. Dies muss den Lobbyisten für oder gegen «eine Sache» bewusst sein.
- Dr. Bernhard Pulver unterstreicht die Wichtigkeit der Transparenz, gerade auch im Lobbying.
- Während seiner Zeit als Regierungsrat hat die Erziehungsdirektion nicht mit Lobbyierungs-Agenturen / Public Affairs-Agenturen zusammengearbeitet.
- Während seiner Zeit als Regierungsrat des Kantons Bern hatte er nie das Gefühl, dass bei politischen Auseinandersetzungen Korruption im Spiel war.

Christoph Rellstab, 09.11.2019

## 5.2.5 Prof. Dr. Fritz Sager

Prof. Dr. Fritz Sager, Mitglied der Geschäftsleitung für Public Management (KPM), Dozent am Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern

Datum: 13. – 16.10.2019, per Mail



Abbildung 17: Interview-Antworten per Email, Prof. Dr. Fritz Sager

### **5.3 Interviews mit den ausgewählten Bildungsinstitutionen**

Die Gespräche mit den Vertretern der Bildungsinstitutionen wurden offen geführt. Basis war der Fragebogen. Das Gesprächsprotokoll wurde den Interviewten zur Genehmigung zugestellt.

5.3.1 Prof. Dr. Herbert Binggeli

Prof. Dr. Herbert Binggeli, Rektor BFH

Datum: 17.10.2019, 14.00 Uhr – 15.30 Uhr

#### **Definition Lobbying**

Begriff ist eher negativ behaftet. Lobbyisten werden häufig verstanden als in Grauzonen tätige Personen, welche versuchen, Mitglieder des Parlaments, der Regierung oder der Verwaltung zu beeinflussen.

#### **Lobbyingkonzept**

Die BFH verfügt über ein sich im Aufbau befindendes Stakeholdermanagement und ein schriftliches und eingeführtes Issue-Management.

#### **Issue-Management der BFH**

##### *Verständnis*

Das Issue-Management befasst sich mit übergeordneten, für die Gesamt-BFH relevanten Themen. Primäre Zielpublikum sind Politik und Verwaltung. Die BFH hat Issues definiert, um Beziehungen zu pflegen und primär agieren zu können. Ziel ist, möglichst wenig reagieren zu müssen.

Wichtige, in Issue-Management genannte Themen sind Akademisierung, Praxisbezug, Campus. Die Themen sind nicht fix und nicht abschliessend definiert. Das Konzept wird je nach Bedarf dynamisch angepasst und ergänzt.

Das Konzept ist schriftlich vorhanden.

##### *Organisation und Zuständigkeiten*

Das Issue-Management ist primär auf Stufe Rektorat angesiedelt. Den im Issue-Management genannten Themen wurden Verantwortliche zugewiesen.

#### **Stakeholdermanagement der BFH**

##### *Verständnis*

Das Stakeholdermanagement ist i.d.R. themen- und branchenbezogen.

##### *Organisation und Zuständigkeiten*

Angesiedelt ist dieses mehrheitlich auf der Stufe der Departemente. Über die Departemente wird ebenfalls das branchenspezifische Lobbying – z.B. für den Fachbereich Holz – gesteuert und durchgeführt. Allenfalls kritische und konfliktbehaftete Themen werden via FHL gesteuert und dann ggf. auf Stufe Rektorat angesiedelt. Diese Aufgabenteilung funktioniert insgesamt gut.

## **Politisch-strategische Gremien**

### *a) Parlamentarische Gruppe der BFH*

Die BFH verfügt über eine parlamentarische Gruppe. Präsident ist Adrian Haas, FDP. Die parlamentarische Gruppe ist überparteilich und interfraktional zusammengesetzt. Die Mitglieder rekrutieren sich dadurch, dass sie ein Interesse an der BFH und deren Aktivitäten haben. Die in der parlamentarischen Gruppe zu diskutierenden Themen werden zwischen dem Präsidenten Haas und dem Rektor besprochen. Ziel der Aktivitäten ist es, diese Themen über die Mitglieder anschliessend in die Fraktionen zu bringen und dort zu thematisieren.

### *b) Schulrat der BFH*

#### *Aufgaben*

Der Schulrat ist das strategisch-politische Organ der BFH. Der Schulrat hat folgende Hauptaufgaben:

1. Er übernimmt für die BFH quasi die Funktion eines Verwaltungsrates. Juristische Basis ist das Gesetz über die Berner Fachhochschule<sup>64</sup>, die Verordnung über die Berner Fachhochschule<sup>65</sup> und das Statut der Berner Fachhochschule<sup>66</sup>.
2. Über den Schulrat wird auch eine Verbindung zu wichtigen Stakeholdern der BFH sichergestellt. Die Mitglieder repräsentieren wichtige Anspruchsgruppen der BFH. Sie stellen aber auch eine «Lobbyierungsschiene» in diese Anspruchsgruppen sicher.

#### *Zusammensetzung und Wahl*

Aktuell weist der Schulrat der BFH folgende Mitglieder auf<sup>67</sup>:

Präsident: Markus Ruprecht\*\*, CEO der Güdel AG, Langenthal

Vizepräsident: Stefan Gelzer\*\*, Direktor der Schule für Gestaltung Bern und Biel

#### *Mitglieder:*

- Prof. Dr. Herbert Binggeli\*\*, Rektor der BFH, Bern
- Dr. Bernhard Bratschi, CEO der Silent Gliss International Ltd.
- Monika Eichelberger-Gerber\*\*, Gesamtleitung, Alterszentrum Baumgarten, Bettlach
- Dr. Regula Gloor, Geschäftsleitung der Gebr. Gloor AG
- Werner Luginbühl, Ständerat Kanton Bern
- Hans-Martin Wahlen, CEO der Kambly SA

#### *Vertreter der Dozierenden:*

- Prof. Dr. Anne Krauter Kellein (ad interim), Dozentin, Hochschule der Künste Bern HKB

#### *Vertreter der Studierenden:*

- Christian Martens, Student, Technik und Informatik

<sup>64</sup> Vgl.: <https://www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/668>, abgerufen 19.11.2019

<sup>65</sup> Vgl.: <https://www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/939?locale=de>, abgerufen am 19.11.2019

<sup>66</sup> Vgl.: <https://www.bfh.ch/de/ueber-die-bfh/rechtliche-grundlagen/>, abgerufen 19.11.2019

<sup>67</sup> Vgl.: <https://www.bfh.ch/de/ueber-die-bfh/leitung-organisation/leitungsgremien/>, abgerufen 19.11.2019

#### *Vertretung der Fachhochschulleitung:*

- Prof. René Graf, Direktor Architektur, Holz und Bau

#### *Vertretung der Erziehungsdirektion des Kantons Bern mit beratender Stimme:*

- Astrid Furtwaengler, Vorsteherin der Abteilung Fachhochschulen

#### *Sekretariat:*

- Yves Abelin\*\*, Leiter Rechtsdienst, Rektorat, Bern

*\*\* Mitglieder des Ausschusses des Schulrats (weiteres Mitglied: Prof. Dr. Magdalena Schindler Stokar, Stellvertretende Rektorin, Direktorin HAFL*

Der Rektor ist selber Mitglied sowie Delegierter des Schulrats des BFH.

Die Wahl der Schulratsmitglieder erfolgt durch den Regierungsrat des Kantons Bern. Die BFH hat die Möglichkeit, der Erziehungsdirektion z.Hd. des Regierungsrats potentielle / gewünschte Mitglieder über eine sog. Longlist vorzuschlagen. Die Erziehungsdirektion macht daraus eine Shortlist. Der Regierungsrat kann diese Shortlist durch eigene Kandidatinnen und Kandidaten ergänzen. Für die Berufung in den Schulrat spielen nebst der Persönlichkeit folgende Überlegungen eine zentrale Rolle:

- Im Schulrat sollen beide Geschlechter repräsentiert sein.
- Im Schulrat sollen die wichtigen Angebote und Themen repräsentiert sein. Aktuell sind Schulräte aus den Bereichen Zubringerschulen, Gesundheit, Baubranche, Technik aktiv.
- Im Schulrat sollen weiter Vertreter der Wirtschaft und der verschiedenen Regionen des Kantons aktiv sein.
- Aktuell fehlt eine Vertretung aus dem Bereich der Hochschulen und der Wissenschaften, was aus Sicht des Rektors suboptimal ist.

#### **Formalisierte Beziehungen zum Parlament**

Die BFH wird – wie die anderen Hochschulen des Kantons Bern auch – einmal jährlich in die Bildungskommission (BiK)<sup>68</sup> des Grossen Rats eingeladen. Die BFH hat an diesem Anlass jeweils Fragen zum Jahresbericht und weitere die BiKo interessierende Fragen zu beantworten. Die BFH nutzt diesen Anlass auch, um Themen bei der BiKo und damit im Parlament zu platzieren.

#### **Formalisierte Beziehungen zur Verwaltung (primär Amt für Hochschulen)**

Das Amt für Hochschulen der ERZ unterstützt die BFH als Partner. Ein wichtiger Baustein für diese partnerschaftliche Beziehung ist die seit einigen Jahren eingeführte Finanzautonomie und damit weitgehende Selbstständigkeit der BFH.

Gesteuert wird die BFH durch einen Leistungsauftrag der Regierung. Basis des Leistungsauftrags ist die Strategie der BFH, deren Ziele in den Leistungsauftrag übernommen werden.

Die Zusammenarbeit und die Beziehungen zwischen der BFH und dem Amt für Hochschulen sind auf mehreren Schienen gut ausgebaut. Formalisiert ist die Zusammenarbeit über BFH

<sup>68</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/organisation/organisation/kommissionen/bildungskommission.html> , abgerufen 19.11.2019

ERZ, einem Gremium, in welchem sich das Rektorat, der Schulrat und die ERZ austauschen. Die etablierte Zusammenarbeit zwischen der BFH und der Verwaltung macht es auch möglich, dass die BFH indirekt auch zu wichtigen Themen auf Bundesebene ihre Interessen platzieren kann.

### **Aktivitäten / Veranstaltungen der BFH**

Regelmässig werden folgende Aktivitäten / Veranstaltungen durchgeführt:

- BFH-Tag
- Veranstaltungen mit der parlamentarischen Gruppe
- Mittagsveranstaltungen für die Grossrätinnen und Grossräte während der Session (ab Frühjahr 2020)

### **Aktionen**

Allfällige Lobbying-Aktionen der BFH werden durch das Rektorat vorbereitet und meist auch durchgeführt. Der Schulrat wird informiert, ist aber häufig nicht selber in der Aktion drin.

### **Externe Unterstützung**

Externe Lobbyingagenturen sind nicht engagiert. Allfällige Unterstützung / Beratung erfolgt via zentrale Kommunikation und via Generalsekretariat.

Für die Krisenkommunikation kann auf Spezialisten zurückgegriffen resp. können Beratungsleistungen abgerufen werden.

### **Vernetzung in Gremien (auch zwecks indirekten Lobbyings)**

Die BFH resp. der Rektor ist Mitglied bei SwissUniversities und aktiv in den Delegationen Lehre und Internationale Beziehungen.

Der Rektor ist Mitglied

- im ständigen Ausschuss des Hochschulrates für Fragen der Hochschulmedizin Er vertritt dort die SwissUniversities für die Bereiche Medizin und Gesundheit.
- Im Swiss Personal Health Network
- Im Verwaltungsrat von SwissInnovationPark Biel-Bienne

### **Erfolgskontrollen der Lobbying-Aktivitäten**

Sind nicht systematisiert. Erfolge direkt zu messen wird vom Rektor als schwierig eingeschätzt. Erfolge könnten allenfalls indirekt gemessen werden anhand von Voten, Vorstössen und Motionen. Dies wird nicht systematisch durchgeführt.

### **Lobbyingunterstützung und -Budget**

Das BFH-Lobbying erfolgt über zwei Achsen. Die erste Achse umfasst die Kommunikation. Lobbying wird zu einem erheblichen Teil als Kommunikationsaufgabe verstanden. Dies erfolgt primär über den Rektor selber über verschiedene Kommunikationskanäle. Die Unterstützung erfolgt hier selbstredend über die zentrale Kommunikation der BFH.

Auf der anderen Achse wird Lobbying als Führungsaufgabe verstanden, welche in erster Linie beim Rektor angesiedelt ist. Aktivitäten auf dieser Achse erfolgen über das Generalsekretariat. Eigene, spezifisch ausgewiesene Lobbying-Ressourcen sind nicht vorhanden resp. werden nicht

ausgewiesen.

Das Aufarbeiten von Grundlagen für Lobbying-Aktivitäten wird durch den Rektor als ressourcenintensiv beurteilt. Insgesamt werden die möglichen, für Lobbying-Aktivitäten einsetzbare Ressourcen als eher zu klein eingeschätzt.

### **Selbsteinschätzung**

Selbsteinschätzung Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten auf einer Skala von 1-10

- Issue-Management:  
Schriftliches Konzept vorhanden. Funktioniert insgesamt sehr gut. Note: 8
- Stakeholdermanagement:  
Kein schriftliches Konzept vorhanden. Note: 1
- Gesamtnote 4

Christoph Rellstab, 24.10.2019

### 5.3.2 Peter Marbet

Peter Marbet, Direktor BZ Pflege

Datum: 21.10.2019, 07.00 – 8.30h

#### **Definition Lobbying**

- a) **Interessenvertretung:** Vertretung der Interessen einer Institution oder einer Gruppe gegenüber Politik und Verwaltung. Mehrheitsfähig werden.
- b) **Dialogplattform:** Austausch- und Dialogplattformen betreiben, wo eine Institution/Branche/Person der Politik und Verwaltung Ideen und Spezialwissen weitergibt (Infofluss in Richtung Behörde, Politik) oder wo die Politik und Verwaltung der Wirtschaft Informationen über einen möglicherweise anstehenden Gesetzgebungsprozess (an eine Institution/Branche) weitergibt, damit im Idealfall «etwas auslöst» (z.B. eine Selbstregulierung) und somit einen Gesetzgebungsprozess überflüssig macht.
- c) **Interessensbündelung**

Der Begriff Lobbying ist nicht negativ behaftet. Marbet bezeichnet Lobbying als «Alltagsprodukt». Lobbying gehöre zum politischen Meinungsbildungsprozess, da Milizparlamentarier allein häufig nicht über die für die Bearbeitung der politischen Geschäfte notwendigen Informationen verfügen. Lobbying wird nicht als Problem gesehen. Problematisch kann die allenfalls nicht vorhandene Transparenz sein.

#### **Juristische Organisation**

Das BZ Pflege ist eine nicht gewinnorientierte Aktiengesellschaft mit fünf Aktionären (Insel-spital-Stiftung, Stiftung Lindenhof Bern, Stiftung Diaconis, Stiftung Pflegebildung Seeland PBS, Verband Berufsbildung Pflege Berner Oberland). Es besteht ein Aktionärsbindungsvertrag.

Die AG wurde gewählt, um selber «gestalten» zu können.

#### **Politisch-strategische Gremien**

##### *Verwaltungsrat*

Der VR besteht aus sieben Mitgliedern, bestehend aus Vertretungen der fünf Aktionäre sowie zwei «freien» Vertretungen. Der Direktor ist nicht Mitglied des VR. Er ist beratend und ggf. antragstellend an den VR-Sitzungen mit dabei.

Der VR übernimmt nebst den statutarischen Geschäften quasi auch die Funktion eines Schulrats und damit eines politisch-strategischen Organs. Den Link in die Politik stellt Anita Herren-Brauen, BDP, Rosshäusern<sup>69</sup>.

Susanne Huber<sup>70</sup>, bespielt als Geschäftsführerin Volkswirtschaft Berner Oberland die Schnittstelle Politik – Wirtschaft.

<sup>69</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/mitglieder/mitglieder/suche/mitglied.mid-7009f289a7c24fe1af3f49be5b835996.html>, eingesehen 14.11.2019

<sup>70</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/mitglieder/mitglieder/suche/mitglied.mid-339b1e5246b74c5daa821b973d94a07f.html>, <https://www.volkswirtschaftbeo.ch/de/Anwendungen/Geschaeftsstelle>, eingesehen 14.11.2019

### *Beirat BZ Pflege und ODA Gesundheit Bern*

Das BZ Pflege «betreibt» in Kooperation mit der ODA Gesundheit Bern einen Beirat<sup>71</sup>.

Den Link in die Politik stellt hier Elisabeth Striffeler-Mürset, Grossrätin/Mitglied der GsoK sicher<sup>72</sup>.

### **Lobbyingkonzept**

Das BZ Pflege verfügt über kein Lobbyingkonzept. Lobbying-Aktivitäten sind auch nicht in anderen Dokumenten festgehalten.

### **«Lobbying-Positionen»**

Es gibt keine schriftlich festgelegten Positionen, für welche lobbyiert wird.

### **Stakeholdermanagement**

Das BZ Pflege verfügt über kein formalisiertes Stakeholdermanagement.

### **Vernetzung mit der Politik, der Verwaltung und der Wirtschaft**

Das BZ Pflege verfügt über ein umfassendes Dokument, wo die «Zusammenarbeit mit Externen, Übersicht der Aussenbeziehungen des BZ Pflege» geregelt und dargestellt ist.

Das BZ Pflege pflegt viele Aussenbeziehungen und hat damit ein grosses Netzwerk. Dieses ist in folgende Gruppen eingeteilt:

- Bildungspartner
- Praxispartner
- Kooperationen
- Verbände, Fachgremien, Netzwerke
- Politische Gremien / Behörden
- Internationale Organisationen
- Standortgemeinden

Die Beziehungen werden schwerpunktmässig über den Direktor sichergestellt.

Mit dem Hauptfokus «Beziehungspflege» besuchen der Direktor, die Leiterin Ausbildung und die Leiterin Praxis aktuell alle Praxisorte.

### **Monitoring**

Ein schriftliches Monitoringkonzept besteht nicht. Das Monitoring läuft implizit über das Netzwerk des BZ Pflege. Es gibt einen täglichen Pressespiegel, alimentiert über infonline-med.ch

### **Formalisierte Beziehungen zum Parlament**

Das BZ Pflege hat keine eigene parlamentarische Gruppe. Über die hfbern<sup>73</sup> und über Bildung Bern<sup>74</sup> besteht ein indirekter Bezug zu parlamentarischen Gruppen. Dazu kommt die Mitgliedschaft bei Berufsbildung Bern (BSBe).

<sup>71</sup> Vgl.: <https://www.oda-gesundheit-bern.ch/ueber-uns/organisation/geschaeftsstelle/beirat-bz-pflege-und-oda-gesundheit-bern/> , eingesehen 14.11.2019

<sup>72</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/mitglieder/mitglieder/suche/mitglied.mid-339b1e5246b74c5daa821b973d94a07f.html> , eingesehen 14.11.2019

<sup>73</sup> Vgl. : [www.hfbern.ch](http://www.hfbern.ch)

<sup>74</sup> Vgl. : [www.bildungbern.ch](http://www.bildungbern.ch)

## **Formalisierte Beziehungen zur Verwaltung**

Siehe «Zusammenarbeit mit Externen, Übersicht der Aussenbeziehungen des BZ Pflege»

## **Aktivitäten / Veranstaltungen**

### *Politisch-strategische Veranstaltung*

- Eine Veranstaltung pro Jahr mit dem Zielpublikum Praxispartner, wichtige Verbände, Verwaltung (GEF, ERZ), Forum Schule-Praxis PDL, OdA, Behörden

### *Praxisbezugsveranstaltungen*

- Zwei Veranstaltungen pro Jahr mit Zielpublikum der Berufsbildungsverantwortlichen, Forum Schule-Praxis BBV
- Zwei Veranstaltungen pro Jahr mit dem Zielpublikum der Berufsbildnerinnen, Forum Schule-Praxis BB

### *Forum BZ Pflege*

- Zweimal jährlich findet das Forum BZ Pflege statt<sup>75</sup>. Ein wichtiges Ziel der Veranstaltungen ist, die Institution bei den relevanten Zielgruppen zu präsentieren.

### *Medienarbeit*

Das BZ Pflege setzt bestimmte Ressourcen dafür ein, in den (Fach-)Medien präsent zu sein. Zielsetzung dieser Aktionen ist, bei den wichtigen Stakeholdern als relevante Stimme aufzutreten, die Bekanntheit zu steigern und im Idealfall «als unersetzlich» wahrgenommen zu werden.

### *Empfang von Delegationen*

Der Empfang von Delegationen wird speziell gepflegt. Ein dafür wichtiger Grund ist der Betrieb des Skills-Center<sup>76</sup>, des LTT (Lernbereich Training und Transfer sowie des Studierenden-austauschs. Das BZ Pflege hat eine Erasmus-Charta und ist aktiv in allen internationalen Austauschgremien (z.B. bei Movetia, EAIE-Kongress u.ä.):

### *Internationale Beziehungen*

Das BZ Pflege unterhält internationale Beziehungen.

## **Aktionen**

Allfällige Lobbying-Aktionen werden «ad-hoc» organisiert und durchgeführt. Zentrale Rollen in Vorbereitung und Durchführung haben ggf. der VR und der Direktor zu spielen.

## **Externe Unterstützung**

Externe Lobbyingagenturen sind nicht engagiert.

<sup>75</sup> Vgl.: <https://www.bzpflege.ch/berner-bildungszentrum-pflege/berner-bildungszentrum-pflege/medien/veranstaltungen/v/22-forum-bzpflege-2019>, eingesehen am 14.11.2019

<sup>76</sup> Vgl.: <https://www.bzpflege.ch/berner-bildungszentrum-pflege/berner-bildungszentrum-pflege/skillstraining/skills-center>, eingesehen am 14.11.2019

### **Erfolgskontrollen der Lobbying-Aktivitäten**

Evaluationen von Aktionen sind nicht formalisiert und systematisiert.

### **Lobbyingunterstützung und -Budget**

Kein interner Lobbyapparat. Allfällige Unterstützung / Beratung erfolgt über interne Stabsstellen (Kommunikation und Führungsunterstützung). Finanzielle Ressourcen werden über das ordentliche Komm-Budget sichergestellt.

### **Selbsteinschätzung**

Selbsteinschätzung Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten auf einer Skala von 1-10

- Gesamtnote 7

Christoph Rellstab, 26.10.2019

### 5.3.3 Peter Berger

Peter Berger, Direktor medi

Datum: 17.10.2019, 16.30 – 17.45h

#### **Definition Lobbying**

- Für Institution Interessen vertreten in Politik und Verwaltung. Mehrheitsfähig werden.
- Austausch- und Dialogplattformen betreiben, wo eine Institution/Branche/Person der Politik und Verwaltung Ideen und Spezialwissen weitergibt (Infofluss in Richtung Behörde, Politik) oder wo die Politik und Verwaltung der Wirtschaft Informationen über einen möglicherweise anstehenden Gesetzgebungsprozess (an eine Institution/Branche) weitergibt, damit im Idealfall «etwas auslöst» (z.B. eine Selbstregulierung) und somit einen Gesetzgebungsprozess überflüssig macht.

Der Begriff Lobbying ist nicht negativ behaftet. Aus Sicht von Berger handelt es sich dabei um etwas Normales im politischen Prozess, um eine Notwendigkeit, da die Parlamentarier häufig nicht über das notwendige Detailwissen eines Geschäfts verfügen. Negativ ist allenfalls die nicht vorhandene Transparenz in Sachen Lobbying.

#### **Juristische Organisation**

Die Trägerschaft des medi ist eine privatrechtliche Stiftung. Entstanden ist das medi aus verschiedenen Trägerorganisationen von ehemaligen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen im Gesundheitsbereich (Insel, Feusi, LebensART), welche im medi zusammengeführt worden sind. Entstanden ist daraus die heutige Trägerschaft des medi.

#### **Stiftungsrat**

Die Trägerschaft ist formell im Stiftungsrat eingebunden. Der Stiftungsrat besteht aus 7 Personen und ist wie folgt zusammengesetzt:

2 Vertretungen der Insel, 2 Vertretungen der Feusi, der ehemalige CEO von LebensART, ein Chemieprofessor, eine auf nationaler Ebene tätige Person.

Der Stiftungsrat trifft sich zweimal jährlich und behandelt dabei «nur» statutarische Geschäfte. Formelle Vernetzungs- und/oder Lobbyingaufgaben nimmt dieser explizit nicht wahr.

#### **Grundlagedokumente (Strategie etc.)**

U.a. Statuten und Leistungsauftrag

#### **Stakeholdermanagement**

Das medi verfügt über ein Stakeholdermanagementkonzept. Dieses liegt nicht in ausgearbeiteter, schriftlicher Form vor. Es besteht primär «im Kopf» des Direktors.

In diesem «virtuell» vorhandenen Stakeholdermanagement sind die für das medi wichtigen Stakeholders aus Wirtschaft und Verwaltung identifiziert und gruppiert. Strukturiert sind diese in den Gruppen «Gesundheit, Behörden (kantonal, national) und Gesundheitswesen». Basis für die bestehenden Überlegungen zum Stakeholdermanagement sind gesetzliche und vertragliche Grundlagen.

#### *Gesetzliche Grundlagen (Auswahl):*

- Berufsbildungsgesetze und Verordnungen von Bund und Kanton Bern
- Gesetze und Verordnungen zu den höheren Fachschulen (u.a. HFSV)
- Kantonales Gesundheitsgesetz (→ wo auch der Versorgungsauftrag definiert ist)

#### *Vertragliche Grundlagen:*

- Übertragungs- und Leistungsauftrag des Kantons ans medi

### **Lobbyingkonzept**

Das medi verfügt über kein schriftliches Lobbyingkonzept. Lobbying-Aktivitäten sind auch nicht in anderen Dokumenten festgehalten.

### **Politisch-strategische Gremien**

Das medi verfügt über keine politisch-strategischen Gremien. Der vorhandene Stiftungsrat nimmt ausschliesslich statutarische Aufgaben wahr.

### **Vernetzung mit der Politik, der Verwaltung und der Wirtschaft**

Die Vernetzung mit Politik, Verwaltung und Wirtschaft ist als eine Kernaufgabe definiert und in der Verantwortung des Direktors medi. Alle strategischen, politischen und überfachlichen Geschäfte und die damit verbundenen «Lobbyierungs-Aufgaben» sind ebenfalls beim Direktor selber angesiedelt. Ebenso angesiedelt beim Direktor ist die Mitarbeit in nationalen, gesamtschweizerischen Gremien und Kommissionen. Dabei handelt es sich primär um folgende Gremien:

- Präsidium K-HF (Konferenz Höhere Fachschulen), [www.k-hf.ch](http://www.k-hf.ch)
- Mitglied hfbern.ch [www.hfbern.ch](http://www.hfbern.ch)
- Vorstandsmitglied Verband Bildungszentren Gesundheit Schweiz, [www.bgs-ch.ch](http://www.bgs-ch.ch)
- Mitglied Berufsbildungsrat Kanton Bern [https://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/organisation/mittelschul-\\_undberufsbildungsamt/Gremien\\_Projekte/bbr.html](https://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/organisation/mittelschul-_undberufsbildungsamt/Gremien_Projekte/bbr.html)
- Mitglied Berufsbildungskommission Berner KMU, [www.bernerkmu.ch](http://www.bernerkmu.ch)
- Table Ronde Berufsbildender Schulen, [www.trbs-trep.ch](http://www.trbs-trep.ch) (in der Funktion als Präsident KHF)
- Mitglied Beirat careum Bildungszentrum, [www.careum.ch](http://www.careum.ch)
- Mitglied Tarifgruppe EDK bezüglich HFSV

Die Vernetzung in fachliche Gremien im Zusammenhang mit einem Bildungsgang des medi ist bei den Bildungsgangleitenden angesiedelt.

Dieser Strukturentscheid wurde bewusst gefällt, um agil agieren zu können und um interne Wissensverluste zu vermeiden. Der Direktor orientiert bei Bedarf die Mitglieder der Geschäftsleitung.

Ziel dieser Organisationsform ist, dass grundsätzlich proaktiv gehandelt wird. Die für das medi wichtigen Positionen und Botschaften werden damit in erster Linie persönlich durch den Direktor weitergegeben/vertreten. Im Bedarfsfall kann schnell gehandelt werden kann, was aus Sicht des Direktors nur bei einer personellen Konzentration sichergestellt ist.

Persönliches Credo des Direktors: Transparenz gegenüber den Behörden ist sehr wichtig!

## **Monitoring**

Ein schriftliches Monitoringkonzept besteht nicht. Das Monitoring der relevanten Entwicklungen erfolgt in fachlicher Hinsicht über die Bildungsgangleitenden und natürlich primär über den Direktor.

## **Formalisierte Beziehungen zum Parlament**

Keine formalisierten Beziehungen

## **Formalisierte Beziehungen zur Verwaltung**

Über die bereits genannten Mitgliedschaften.

## **Aktivitäten / Veranstaltungen**

Keine Aktivitäten à la BFH-Tag.

## **Aktionen**

Allfällige Lobbying-Aktionen erfolgen primär über den Direktor.

## **Externe Unterstützung**

Externe Lobbyingagenturen sind nicht engagiert. Im Bedarfsfall besteht via Geschäftsstelle der K-HF ein Kontakt zur Agentur hsp - Hodler, Santschi & Partner AG [www.hsp-ag.ch](http://www.hsp-ag.ch).

## **Erfolgskontrollen der Lobbying-Aktivitäten**

Sind nicht systematisiert. Der Erfolg des medi, welcher implizit auch die Lobbying-Aktivitäten beinhaltet, wird mit folgenden Parametern gemessen:

- Finanzielle Kennzahlen
- Studierendenzahlen
- Kostenführerschaft
- Mitarbeiterzufriedenheit

All diese Parameter haben sich in den vergangenen Jahren sehr positiv entwickelt.

## **Lobbyingunterstützung und -Budget**

Kein interner Lobbyapparat. Allfällige Unterstützung / Beratung erfolgt über interne Stabsstellen. Finanzielle Ressourcen werden über das ordentliche Budget sichergestellt.

## **Selbsteinschätzung**

Selbsteinschätzung Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten auf einer Skala von 1-10

- Gesamtnote 8

Christoph Rellstab, 26.10.2019

### 5.3.5 Michael Benker

Michael Benker, Direktor HFTM

Datum: 21.10.2019, 15.30 – 17.00h

#### **Definition Lobbying**

Keine interne Definition. Begriff Lobbying wird Michael Benker neutral bis positiv bewertet im Sinn des Stakeholdermanagements.

#### **Strategische Grundlagendokumente**

Die HFTM AG hat ihre Vision, ihre Werte, ihre Strategie und ihr Leitbild schriftlich festgelegt.

Die Unternehmenskommunikation besteht aus den folgenden vier Teilkonzepten:

- Interne Kommunikation (ansatzweise bestehend / nicht schriftlich ausformuliert)
- Marketing-Konzept (bestehend / ist schriftlich ausformuliert)
- Krisenkommunikation (bestehend / ist schriftlich ausformuliert)
- PR-Konzept (noch in Arbeit / sollte in Zukunft auch Basis für ein allfälliges Lobbyingkonzept sein)

#### **Lobbyingkonzept**

Die HFTM verfügt über kein Lobbyingkonzept. Die Vernetzung mit der Wirtschaft und Politik ist aber eines von vier Leitzielen der HFTM.

#### **Lobbyierungs-Positionen und -Botschaften**

Folgende Botschaften werden bewusst immer wieder kommuniziert.

1. Die HFTM ist die PREMIUM HF
2. Die HFTM leistet mit ihrem Engagement einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung des Fachkräftemangels
3. Die HFTM betreibt Leuchtturmprojekte (u.a. RoboCup, Remote eLearning, Digitaler Zwilling)

#### **Stakeholdermanagement der HFTM**

##### *Grundsatz*

Die HFTM verfügt über ein Stakeholdermanagement im KMU-Stil (Zitat Michael Benker), was heisst, dass viel gemacht wird, aber relativ wenig schriftlich festgelegt ist.

Hauptzielsetzungen des Stakeholdermanagements sind

- a) das Identifizieren von potentiell wichtigen Partnern/Anspruchsgruppen
- b) die Sicherstellung des Austauschs mit den wichtigen Partnern sowie
- c) ggf. der formelle Einbezug dieser Partner in die Organisation/Gremien der HFTM.

#### **Organisation und Struktur der HFTM**

##### *Rechtspersönlichkeiten*

Die Höhere Fachschule für Technik Mittelland (HFTM) besteht aus den folgenden Rechtspersönlichkeiten:

- HFTM AG: Ausbildungen zum Techniker/in HF mit Leistungsvertrag der Kantone Bern und Solothurn.

- HFTM-HiTec GmbH: nicht öffentlich finanzierte Weiterbildungen und Dienstleistungen.
- Förderverein: Unterstützung der Schule und Vernetzung mit den Industrie- und Wirtschaftsunternehmen.

Sichtbar nach aussen ist primär die HFTM AG.

#### *Organe der HFTM AG*

- Die HFTM AG verfügt über folgende Organe
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Expertenkommission
- Konferenz der Dozierenden (beratendes Gremium)

#### **Politisch-strategische Gremien der HFTM**

##### *a) Parlamentarische Gruppe*

Die HFTM verfügt über keine parlamentarische Gruppe. Indirekt besteht der Zugang via die parlamentarische Gruppe der hfbern.ch.

##### *b) Verwaltungsrat*

Aufgaben

Nebst den statutarischen Aufgaben funktioniert der VR defacto auch als Schulrat.

##### Zusammensetzung und Wahl

Der VR wird von der Generalversammlung gewählt. Bei der Zusammensetzung wurde/wird darauf geachtet, dass Vertreter der für die HFTM-wichtigen regionalen Wirtschaftsverbände der Kantone BE und SO im VR aktiv sind. Weiter im VR sind Industrievertreter und je eine Politikerin / ein Politiker der Kantone BE (Vania Kohli; [www.vaniakohli.ch](http://www.vaniakohli.ch)) und SO (Karin Büttler-Spielmann, <https://so.ch/parlament/ratsmitglieder/thal-gaeu/buettler-spielmann-karin/>). Ebenfalls VR-Mitglied ist der Präsident des Fördervereins und Lukas Rohr, der Direktor der Departements TI der BFH. Der Direktor hftm ist nicht Mitglied des VR.

##### *c) Expertenkommission*

Die HFTM unterhält primär aus fachlichen Überlegungen eine rd. 50-köpfige Expertenkommission, welche vom VR gewählt wird. Diese wird bewusst aber auch zur Netzworfbildung und im Rahmen des Stakeholdermanagements eingesetzt und gepflegt. Die Expertenkommission hat dadurch auch einen gewissen politisch-strategischen Charakter.

##### *d) Förderverein*

Mit dem Förderverein hat die HFTM AG ein Gremium, welches sowohl einen politisch-strategischen wie auch einen fachlichen Charakter hat. Wichtige Stakeholder aus Politik sind über dieses Gremium formell bei der HFTM AG eingebunden.

#### **Formalisierte Beziehungen zum Parlament / zu den Parlamenten**

Formalisierte Beziehungen zu den Parlamenten bestehen nicht.

## **Formalisierte Beziehungen zur Verwaltung**

Die Zusammenarbeit zu den für die HFTM AG zuständigen Ämtern der Kantone BE und SO ist definiert und gut eingespielt.

Vernetzung in Gremien / Mitgliedschaften in Konferenzen (auch zwecks indirekten Lobbyings)  
Wichtige Konferenzen und Gremien für die HFTM AG wurden identifiziert. In folgenden Gremien / Konferenzen ist die HFTM AG Mitglied:

- Konferenz HF Technik [www.khf-t.ch](http://www.khf-t.ch)
- Konferenz HF [www.k-hf.ch](http://www.k-hf.ch)
- CRODES -Conférence romande des écoles supérieures [www.crodes.ch](http://www.crodes.ch)
- hfbern [www.hfbern.ch](http://www.hfbern.ch)
- Förderverein Switzerland Innovation Park Biel/Bienne [www.sipbb.ch](http://www.sipbb.ch)

Die HFTM unterhält zusätzlich internationale Beziehungen.

## **Aktivitäten / Veranstaltungen**

Regelmässig werden folgende Aktivitäten / Veranstaltungen durchgeführt:

- Generalversammlung (jährlich).  
Im Vorfeld wird ein Premium-Rechenschaftsbericht erstellt, welcher systematisch an die Kantons- und Grossräte verschickt wird.
- Diplomfeier und Diplomausstellung (jährlich)  
Stakeholder werden systematisch einladen.
- Netzwerkanlässe (zweimal jährlich)  
Meist in Form von Frühstücksanlässen (Müesli 4.0) in Zusammenarbeit mit Firmenpartnern (= i.d.R. wichtige Stakeholder) mit der Zielsetzung, für die Firma und die HFTM eine Win-Win-Situation zu schaffen.

## **Monitoring**

### *Fachlich*

Ist formalisiert und wird jährlich gemacht im Rahmen des Strategieüberprüfungsprozesses mittels Risikomatrix. Zielsetzung ist die Früherkennung u.a. von Trends, Technologien, potentiellen Mitbewerbern. Beteiligt am Prozess ist die Geschäftsleitung, die Gesamtschulleitung und der VR.

### *Politisch*

Ist nicht formalisiert und damit weniger ausgeprägt. Läuft primär über die VR-Mitglieder aus der Politik und über den Direktor.

## **Aktionen**

Allfällige Lobbying-Aktionen werden vom Direktor mit seinem Team vorbereitet und vom VR genehmigt. Die Umsetzung kann sowohl über den Direktor und/oder den VR erfolgen.

## **Externe Unterstützung**

Externe Lobbyingagenturen sind nicht engagiert.

### **Erfolgskontrollen der Lobbying-Aktivitäten**

Erfolgskontrollen von «politischen» Massnahmen werden nicht gemacht. Bei den anderen Massnahmen (Marketing, Akquise, Abgänger, Arbeitgeber) sind Erfolgsmessungen etabliert und eingeführt (u.a. via Google-Analytics, regelmässige Feedbackeinholung bei Abgängerinnen und Arbeitgebern)

### **Lobbyingunterstützung und -Budget**

Die hftm hat kein eigenes Lobbying-Budget. Die Finanzierung erfolgt via das Kommunikations-/Marketingbudget.

### **Selbsteinschätzung**

Selbsteinschätzung Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten auf einer Skala von 1-10

- Vernetzung- und Lobbying-Aktivitäten: Gesamtnote 6

Christoph Rellstab, 27.10.2019

5.3.6 Dr. iur. Fürsprecher, Christoph Pappa

Dr. iur. Fürsprecher, Christoph Pappa, Generalsekretär und Leiter Rechtsdienst, Universität Bern

Datum: 07.11.2019, 16.00 – 17.00h

### **Definition Lobbying**

Lobbying = Vorteile / Nutzen einer Institution (oder eines Produktes) aufzeigen. Im Fall der Universität Bern wird dafür lobbyiert, die Vorteile und die Wirkungen der Uni Bern in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft aufzuzeigen.

### **Kriterien von gutem Lobbying**

- Argumentativ aufgebaut, gut verständlich
- Gutes Lobbying wird dadurch in den Zielgruppen gut aufgenommen

### **Lobbyingkonzept**

#### *Grundsätze*

Die Universität hat Grundsätze für die Beziehungen mit der Politik definiert. Basis sind u.a. der Leistungsauftrag und das Leitbild der Universität Bern.<sup>77</sup>

Startpunkt für das Initiieren von Aktivitäten auf politischer Ebene (Lobbyierung) sind die eigenen Interessen der Universität Bern und die politische Agenda des Regierungsrats und des Grossen Rats des Kantons Bern. Dies geschah bisher primär Issue-orientiert.

#### *Verantwortlichkeiten*

##### Universitätsleitung

Formell verantwortlich für die Beziehungspflege zur Regierung und zum Parlament – und damit für die Interessensvertretung der Universität Bern - ist die Universitätsleitung. Diese investiert angemessene Ressourcen in diese Beziehungspflege.

##### Professoren

Eine wichtige Rolle in Sachen Lobbying kommt den mehr als 400 Professorinnen und Professoren zu. Durch ihre vielfältigen Aktivitäten und Mandate innerhalb und ausserhalb der Universität prägen sie das Bild, das Image sowie die Vernetzung mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stark.

##### Forum für Universität und Gesellschaft

Das Forum für Universität und Gesellschaft ist eine der Universität angegliederte, eigenständige Einheit und handelt im Interesse der Universität Bern. Es positioniert sich an der Schnittstelle zwischen Universität, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Über die «Forumsgespräche» werden die Öffentlichkeit und die Medien (=alle) angesprochen. Über den «Dialog am Mittag» werden ausschliesslich Mitglieder des Grossen Rats angesprochen<sup>78</sup>.

<sup>77</sup> Vgl.: [https://www.unibe.ch/unibe/portal/content/e809/e810/e812/e813/e102750/e114267/files114268/UniBern\\_Leitbild\\_d\\_2019\\_online4\\_ger.pdf](https://www.unibe.ch/unibe/portal/content/e809/e810/e812/e813/e102750/e114267/files114268/UniBern_Leitbild_d_2019_online4_ger.pdf)

<sup>78</sup> Vgl.: [www.forum.unibe.ch](http://www.forum.unibe.ch)

## **Formalisierte Beziehung zur Regierung des Kantons Bern**

Gesteuert wird die Universität Bern durch den Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern. Zuständig für die Erfüllung des Leistungsauftrags und damit für die Beziehung zur Regierung ist die Universitätsleitung<sup>79</sup>. Einmal pro Jahr führt der Regierungsrat mit der Universitätsleitung ein Gespräch über bildungspolitische Herausforderungen und Schwerpunkte<sup>80</sup>. Basis für den neuen Leistungsauftrag ist einerseits der Leistungsbericht der Universität zur Erfüllung des laufenden Leistungsauftrags sowie der Bericht der Erziehungsdirektion zum Leistungsbericht der Universität<sup>81</sup>.

## **Formalisierte Beziehungen zum Parlament (Grosser Rat Bern)**

### *BiKo*

Die Universität Bern wird – wie die anderen Hochschulen des Kantons Bern auch – einmal jährlich in die Bildungskommission (BiK)<sup>82</sup> des Grossen Rats eingeladen. Die Universität Bern hat an diesem Anlass jeweils Fragen zum Jahresbericht und weitere die BiK interessierende Fragen zu beantworten. Die Universität Bern kann diesen Anlass nutzen, um wichtige Themen und Anliegen bei der BiKo und damit im Parlament zu platzieren.

### *Parlamentarische Gruppe Universität Bern*

Die Universität Bern ist mit dem Parlament auch durch eine parlamentarische Gruppe verbunden

## **Direkte und indirekte Beziehungen in die nationale Politik**

### *Direkt*

Zwecks Interessensvertretung der Universität Bern in der nationalen Politik pflegt die Universitätsleitung direkte Kontakte zu Vertreterinnen und Vertretern aus National- und auch Ständerat.

### *Indirekt*

Vernetzung in Gremien (auch zwecks indirekten Lobbyings)

Die Universität Bern ist Mitglied bei SwissUniversities. SwissUniversities bündelt und vertritt die Interessen aller Hochschulen auf nationaler Ebene (u.a. gegenüber dem Bundesparlament, dem Bundesrat und dem SBFI). Die Universität Bern wird vertreten durch den Rektor Prof. Dr. Christian Leumann.

## **Aktivitäten / Veranstaltungen der Universität**

Regelmässig werden folgende Aktivitäten / Veranstaltungen durchgeführt:

- Veranstaltungen mit der parlamentarischen Gruppe
- Mittagsveranstaltungen des Forums für Universität und Gesellschaft (Dialog am Mittag)<sup>83</sup> für Mitglieder des Grossen Rats

<sup>79</sup> Vgl.: Gesetz über die Universität (UniG), Art. 33, Abs. 2

<sup>80</sup> Vgl.: S.8, Kap. 6, Abs. 1, Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern für die Jahre 2018 – 2021

<sup>81</sup> Vgl. S. 8, Kap. 6, Abs. 2, Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität Bern für die Jahre 2018 – 2021

<sup>82</sup> Vgl.: <https://www.gr.be.ch/gr/de/index/organisation/organisation/kommissionen/bildungskommission.html>, abgerufen 19.11.2019

<sup>83</sup> Vgl. : [www.forum.unibe.ch/dialog\\_am\\_mittag/](http://www.forum.unibe.ch/dialog_am_mittag/)

- Forumsgespräche für die Öffentlichkeit und die Medien<sup>84</sup>
- Einladungen von Kommissionen oder Mitgliedern des Grossen Rats

### **Externe Unterstützung**

Eine externe Lobbying-Agentur wird seitens der Universität Bern zwecks Unterstützung zugezogen. Dabei geht es primär darum, das Image der Universität in der Öffentlichkeit positiv zu prägen.

### **Erfolgskontrollen der Lobbying-Aktivitäten**

Die Erfolgskontrollen der Lobbying-Aktivitäten erfolgt indirekt und über folgende Parameter:

- Anzahl, Art und Behandlung der politischen Vorstösse die Universität Bern betreffend im Grossen Rat
- Entwicklung des Kantonsbeitrags im Leistungsauftrag
- Sprengung finanzieller Mittel durch den Grossen Rat (Höhe und Zeitpunkt) in Sachen geplanter Investitionsvorhaben der Universität Bern

### **Lobbyingunterstützung und -Budget**

Ressourcen für Lobbying-Aktivitäten werden über das ordentliche Budget bereitgestellt.

### **Besondere Herausforderungen für die Universität Bern**

Als besondere Herausforderung für die Universität Bern bezeichnet Dr. iur. Fürsprecher Christoph Pappa, dass die Bevölkerung des Kantons Bern vermehrt über den «Nutzen» der Universität Bern informiert werden muss. Ein wichtiger Grund dafür liegt bei den beschränkten finanziellen Ressourcen des Kantons Bern. Insbesondere in den ländlich geprägten Regionen des Kantons Bern gibt es eine gewisse kritische Grundhaltung gegenüber der Universität Bern. Das führt aus Sicht von Dr. iur. Fürsprecher Christoph Pappa dazu, dass für die Universität Bern die Herausforderungen in Sachen Lobbying nicht nur bei der Regierung und im Grossen Rat des Kantons Bern liegen, sondern auch bei der Bevölkerung.

### **Selbsteinschätzung**

Selbsteinschätzung Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten auf einer Skala von 1-10

- Gesamtnote 6-7

Christoph Rellstab, 09.11.2019

<sup>84</sup> Vgl. : [www.forum.unibe.ch/forumsgespraech](http://www.forum.unibe.ch/forumsgespraech)

### 5.3.7 Christian Vifian

Christian Vifian, Direktor WKS

Datum: 30.10.2019, 14.15 – 15.45h

#### **Definition Lobbying**

Lobbying ist Peoplesbusiness und bedeutet primär Networking. Die WKS pflegt Beziehungen und lobbyiert bei/in

- Behörden
- Organisationen der Arbeitswelt
- Wirtschaft
- Politik

mit zwei Zielsetzungen:

1. Positionierung und Imagebildung
2. «Verkauf» ihrer Produkte / Erhöhen der Verkaufschancen

#### **Juristische Organisation**

Der Marktauftritt erfolgt unter dem Brand WKS KV Bildung. Die WKS KV Bildung besteht aus drei eigenständigen Rechtspersönlichkeiten, dem Verein Wirtschafts- und Kaderschule KV Bern, WKS KV Bildung AG und der WKS Stiftung KV Bern. Über den Verein werden vom Kanton Bern subventionierte Produkte der Grundbildung angeboten und abgewickelt, über die AG werden die Angebote der Weiterbildung sowie private Bildungsgänge in der Grundbildung angeboten und abgewickelt.

Aktionäre der WKS KV Bildung AG sind die WKS Stiftung KV Bern und der kfmv Bern. Die Stiftung bezweckt die Unterstützung und Entwicklung der WKS KV Bildung.

#### **Gremien**

In der WKS KV Bildung sind folgende Gremien für die drei Rechtspersönlichkeiten aktiv.

##### *Aufsichts- und Verwaltungsrat*

Der Aufsichts- und Verwaltungsrat fungiert einerseits als VR für die AG, andererseits als «Schulrat» für die Gesamtorganisation. Er besteht aus neun Mitgliedern. Der Direktor ist Mitglied und Delegierter des VR.

##### *Geschäftsleitung*

Die Geschäftsleitung besteht aus dem Direktor sowie den beiden Leitungspersonen der Bereiche Grundbildung und Weiterbildung.

##### *Advisory Board*

Das Advisory Board besteht aus vier Personen. Es ist primär mit aktiven Politikerinnen und Politikern bestückt und nimmt politisch-strategische Aufgaben für die WKS KV Bildung wahr.

### *Beiräte*

Auf der Stufe der verschiedenen Produkte sind bei WKS KV Bildung Beiräte aktiv. Die Beiräte stellen den starken Praxis- und Wirtschaftsbezug sicher. Die Wahl erfolgt durch die Geschäftsleitung.

### **Lobbyingkonzept**

Die WKS KV Bildung verfügt über ein Lobbying-Konzept. Dieses ist strategiebasiert und wird managementorientiert betrieben.

### **«Lobbying-Positionen»**

Die WKS KV Bildung verfügt über schriftlich ausformulierte «Lobbying-Positionen». Diese Claims sind werte- und visionsbasiert.

### **Stakeholdermanagement / Issue-Management**

Die WKS KV Bildung verfügt über ein klar definiertes Stakeholdermanagement. Die WKS KV Bildung verfügt ebenfalls über ein Issue-Management. Beide sind strategiebasiert. Für beide Systeme ist das CRM-System ganz wichtig. Über das CRM-System werden Beziehungen sichtbar und nachvollziehbar gemacht.

### **Vernetzung mit der Politik, der Verwaltung und der Wirtschaft**

#### *Politik*

Die direkte Vernetzung mit der Politik erfolgt direkt über die in den Gremien aktiven Politiker sowie insbesondere über den Direktor.

#### *Verwaltung*

Die direkte Vernetzung in die Verwaltung erfolgt insbesondere über den Direktor und über die beiden Leitenden der Produkte Grund- und Weiterbildung. Die indirekte Vernetzung erfolgt über die Kommissionen und Organisationen, in welchen die WKS KV Bildung aktiv ist.

#### *Wirtschaft*

Die Vernetzung mit der Wirtschaft ist vielfältig. Formalisiert und direkt sind die Verbindungen über die Wirtschaftsvertreter in den verschiedenen Gremien, insbesondere auch über die Beiräte. Formalisiert sind auch die Beziehungen zu den Lehrbetrieben. Diese werden insbesondere über den Grundbildungsverantwortlichen sichergestellt.

### **Monitoring**

Das durch die WKS KV Bildung betriebene Monitoringsystem baut auf dem Stakeholdermanagement auf. Das Monitoring erfolgt laufend über die vielfältigen Networkingaktivitäten des Direktors sowie über die in der Organisation tätigen Gremien. Die Geschäftsleitung betreibt laufend ein Riskmanagement. Im Dezember finden jährlich Strategiereviews statt. Alle fünf bis sechs Jahre wird die Strategie grundsätzlich überprüft.

## **Lobbyist**

Ein wichtiges Glied in der Lobbyierungskette ist der Lobbyist selber. Eine Person mit Lobbyierungsaufgaben muss «fähig» und darf nicht aufdringlich sein.

Primärer Networker/Lobbyist der WKS KV Bildung ist der Direktor.

## **Formalisierte Beziehungen zum Parlament**

Formalisierte Beziehungen zwischen der WKS KV Bildung werden über die Politikerinnen und Politiker in den verschiedenen Gremien sichergestellt.

## **Formalisierte Beziehungen zur Verwaltung**

Formalisierte Beziehungen zur Verwaltung nimmt primär der Direktor wahr.

## **Aktivitäten / Veranstaltungen**

Lobbying ist Networking. Diesem Grundsatz entsprechend werden verschiedene Networkingplattformen betrieben<sup>85</sup>:

- Das Berner Wirtschafts- und HR-Forum
- Im Brennpunkt
- KV-Night
- Job Speed Dating
- WKSinterview

## **Aktionen**

Allfällige Lobbyingaktionen werden durch die Geschäftsleitung ausgelöst.

## **Externe Unterstützung**

Die WKS KV Bildung arbeitet für Lobbying-Aktivitäten nicht mit externen Agenturen zusammen.

## **Erfolgskontrollen der Lobbying-Aktivitäten**

Der Erfolg von Lobbying-Aktivitäten ist nicht direkt messbar. Als indirekte Messgrösse wird seitens Vifian das Wachstum der letzten Jahre genannt.

## **Lobbyingunterstützung und -Budget**

Die Lobbyingunterstützung erfolgt über interne Stabsstellen. Die Finanzierung erfolgt über das Marketingbudget.

## **Selbsteinschätzung**

Selbsteinschätzung Effizienz und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten auf einer Skala von 1-10

- Gesamtnote 8

Christoph Rellstab, 31.10.2019

<sup>85</sup> Vgl: <https://www.wksbern.ch/de/events/events.htm> , eingesehen am 31.10.2019, 20.40

## 6 Interviewverzeichnis

Baeriswyl, O. (2019, 29. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist gutes Lobbying und welche Kriterien machen gutes Lobbying aus?*, Luzern

Benker, M. (2019, 21. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist Lobbying? Wie sind die ausgewählten Bildungsinstitutionen mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt?*, Biel

Berger, P. (2019, 17. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist Lobbying? Wie sind die ausgewählten Bildungsinstitutionen mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt?*, Bern

Binggeli, H. (2019, 17. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist Lobbying? Wie sind die ausgewählten Bildungsinstitutionen mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt?*, Bern

Furrer, L. (2019, 25. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist gutes Lobbying und welche Kriterien machen gutes Lobbying aus?*, Bern

Gees, T. (2019, 28. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist gutes Lobbying und welche Kriterien machen gutes Lobbying aus?*, Bern

Marbet, P. (2019, 21. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist Lobbying? Wie sind die ausgewählten Bildungsinstitutionen mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt?*, Bern

Pappa, Ch. (2019, 7. Nov.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist Lobbying? Wie sind die ausgewählten Bildungsinstitutionen mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt?*, Bern

Pulver, B. (2019, 7. Nov.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist gutes Lobbying und welche Kriterien machen gutes Lobbying aus?*, Bern

Sager, F. (2019, 15. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist gutes Lobbying und welche Kriterien machen gutes Lobbying aus?*, per Mail

Vifian, Ch. (2019, 30. Okt.). Interviewt durch Ch. Rellstab, *Thema: Was ist Lobbying? Wie sind die ausgewählten Bildungsinstitutionen mit der Politik und der Wirtschaft vernetzt?*, Bern

## 8 Literaturverzeichnis

### Bücher

Baeriswyl, O. (Baeriswyl O.). (2005). *Lobbying in der Schweiz*. Villars-sur-Glâne: mediadata sa.

Baeriswyl, O. (2005). Typisch helvetisch! In Baeriswyl, O. (Hrsg.), .), *Lobbying in der Schweiz – Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 49). Villar-sur-Glâne: mediadata sa.

Spring, M. (2005). Lobbying: Ein theoretischer Augenschein. In Baeriswyl, O. (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz – Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 11 - 44). Villar-sur-Glâne: mediadata sa.

Willener, R. (2013). *Erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz. Zentrale Methoden und Faktoren*. Bern: Masterarbeit Universität Bern

Sager, F. & Pleger L. (2018). Das Parlament in der Schweiz: Macht und Ohnmacht der Volksvertretung. *NZZ Libero*, 2018, S. 263 - 278

### Online-Quellen

Bisaro, A. & Biedermann, D. & Hilti, M. & Beier, M. (2019). In Transparency International Schweiz (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz. Verdeckter Einfluss. Heikle Verflechtungen. Privilegiertes Zugang* (S. 13). Bern: Transparency International Schweiz. URL: <https://transparency.ch/publikationen/lobbying-in-der-schweiz-verdeckter-einfluss-heikle-verflechtungen-privilegiertes-zugang/>, 2019, 28. Februar

Sager, F. (2015). Politiker brauchen Hilfe. URL: [www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Politiker-brauchen-Hilfe/story/29122448](http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Politiker-brauchen-Hilfe/story/29122448), 2015, 15. Mai

## **9 Rechtsquellenverzeichnis**

BSG. *Gesetz über die Universität (UniG) vom 1.8.2015, 436.11*

BSG. *Gesetz über die Berner Fachhochschule (FaG) vom 1.8.2015, 435.411*

## **10 Selbständigkeitserklärung für die Zertifikatsarbeit**

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit 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.“

Münchenbuchsee, 28. November 2019

Christoph Rellstab

## 11 Über den Autor

Christoph Emanuel Rellstab, geb. am 17.09.1969, ist mit Barbara, geb. Christen, verheiratet. Sie sind Eltern von Sarah Barbara und Alexander Emanuel. Die Familie wohnt in Münchenbuchsee.

Rellstab ist dipl. Ing. HTL/STV, Dozent, Leiter der Höheren Fachschule Holz Biel, stellvertretender Leiter des Fachbereichs Holz der Berner Fachhochschule sowie Mitglied der erweiterten Departementsleitung der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau.

Nach der Berufslehre als Schreiner absolvierte Rellstab das Studium zum dipl. Ing. HTL Fachrichtung Holzbetrieb. Später absolvierte er verschiedene Weiterbildungen u.a. in Higher Education Management, in Qualitäts- und Umweltmanagement sowie in der Bauphysik.

### *Berufliche Aktivitäten*

- Langjährige Tätigkeiten in der Fenster- und Türenbranche
- Seit 1999 Dozent für Bauphysik, Fenster- und Türentechnik und Betriebsorganisation
- Seit 1999 Mitglied Steuergruppe Fenster-, Türen- und Fassadentechnik der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau
- Seit 2001 Leiter Abteilung HF Holztechnik
- Seit 2001 Tätigkeiten in F&E / Tätigkeiten als Gerichtsexperte
- Seit 2003 Leiter der Höheren Fachschule Holz Biel und Mitglied der Departementsleitung der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau
- 2010 - 2016 Leiter Executive Master of Business Administration Berufsmanagement in der Holzwirtschaft (EMBA BFH TEM)
- Seit 2018 Leiter Bildungskommission von Timber Construction Europe (TCE), [www.timber-construction.eu](http://www.timber-construction.eu)
- Seit 2019 Co-Präsident des Schweizerischen Fachverbands Fenster- und Fassadenbranche, [www.fff.ch](http://www.fff.ch)

### *Weitere berufliche Engagements*

- QS-K Experte des VSSM, [www.vssm.ch](http://www.vssm.ch)
- Vize-Präsident hfbern.ch, [www.hfbern.ch](http://www.hfbern.ch)
- Mitglied diverser Norm-Kommissionen (SIA)
- Messebeirat Holz Basel, [www.holz.ch](http://www.holz.ch)