Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of
Management and Law

Stakeholder-Management im Politiknetzwerk der Energiewende Herausforderungen für die Führung öffentlicher Organisationen

Energy Governance Working Paper Nr. 2

Caroline Brüesch, Peter Stücheli-Herlach, Sandra Fuhrimann,
Anna Schmitt

IMPRESSUM

Herausgeber
ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Institut für Verwaltungs-Management (IVM)
Abteilung Public Sector
www.zhaw.ch/ivm

Projektleitung, Kontakt
Caroline Brüesch
caroline.brueesch@zhaw.ch

Februar 2016

Zwecks besserer Lesbarkeit wird in dieser Publikation überwiegend die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Dank

Das Autorenteam bedankt sich beim Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE) für die Unterstützung der in diesem Beitrag vorgestellten Online-Umfrage und ebenso bei allen Führungspersonen, die an dieser Befragung teilgenommen und damit wertvolle Einblicke in die Praxis des Stakeholder-Managements im Schweizer Energiesektor ermöglicht haben.

Abstract

Die Erfolgsvoraussetzungen für das strategische Management öffentlicher Organisationen haben sich grundlegend verändert. Im Gewährleistungsstaat der vernetzten Kommunikationsgesellschaft sind die Grenzen zwischen einer öffentlichen Organisation und ihrer Umwelt nicht mehr klar zu ziehen: Zahlreiche Akteure mit unterschiedlichsten Interessen bestimmen über die Handlungs- und Entscheidungsspielräume öffentlicher Organisationen massgeblich mit. Dies zeigt sich am Beispiel des dynamischen Politikfeldes der Energiewende: Gerade in Zeiten grundlegender Veränderungen wird für die Führung öffentlicher Organisationen das strategische Stakeholder-Management zu einem Schlüsselfaktor des Erfolgs. Allerdings ist dieses für Führungskräfte öffentlicher Organisationen mit grossen Herausforderungen verbunden: Wie können sie den langfristigen Erfolg ihrer Organisationen in einem Umfeld unzähliger heterogener Stakeholder, die miteinander vernetzt sowie in Interessen- und Zielkonflikten gefangen sind, auf strategischer Ebene sicherstellen? Wie können in einer komplexen und dynamischen Stakeholder-Umwelt, deren Akteure allgegenwärtig und permanent auf verschiedensten medialen Plattformen kommunizieren, die öffentlichen Aufgaben und Zielsetzungen im Spannungsfeld von unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen erfüllt werden? Und wie kann die dazu notwendige Legitimation in demokratischen Prozessen laufend sichergestellt werden? Dieses Working Paper erläutert die genannte Stakeholder-Problemstellung am Beispiel öffentlicher Organisationen im Politikfeld der Energiewende: Es reflektiert unterschiedliche Konzepte des Stakeholder-Managements, verortet diese in Theorien der Betriebswirtschaftslehre wie auch der Verwaltungs-, Politik- und Kommunikationswissenschaften und dokumentiert anhand einer explorativen, nicht repräsentativen Online-Umfrage die Herausforderungen des Stakeholder-Managements in der Energiewende aus Sicht von Führungskräften öffentlicher Organisationen. Die Ergebnisse dieser Umfrage deuten darauf hin, dass es in der Management-Praxis an angemessenen Modellen für die Bewältigung der Herausforderungen fehlt. Dieses Working Paper plädiert entsprechend für eine transdisziplinäre Forschung auf diesem Gebiet.

Keywords: Public Management, Stakeholder-Management, Strategisches Management, öffentliche Organisationen, Organisationskommunikation, situative Diskursanalyse, Energiewende

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage

In der Pflege von Beziehungen zu Stakeholdern, d.h. den Repräsentanten zentraler Positionen in den Umweltsphären einer Organisation und ihren Diskursen (Rüegg-Stürm & Grand, 2015), wird heute eine wichtige Voraussetzung für die Qualität von Managemententscheiden und die Nachhaltigkeit organisationaler Wertschöpfung gesehen (z.B. Post et al., 2002; Maak & Ulrich, 2007; Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Dies gilt besonders auch für öffentliche Organisationen (Bryson, 2004; Boivard & Löffler, 2009), d.h. für Ämter und Behörden von Gemeinden, Kantonen und des Bundes sowie für die von diesen beherrschten, in ihrem Auftrag tätigen Unternehmen (EFV, 2011). Angesichts der Vielzahl unterschiedlichster Stakeholder, die sich am öffentlichen Diskurs beteiligen und mit ihren Strategien auf die Organisationsziele und -mittel einwirken, ist dies jedoch kein einfaches Unterfangen (Schedler & Siegel, 2004).

Exemplarisch zeigt sich diese Herausforderung auf dem Politikfeld der Energiewende. So nahmen 2013 an der offiziellen Vernehmlassung der Energiestrategie 2050 insgesamt 459 Akteure teil (BFE, 2013). Viele dieser Teilnehmenden vertreten mit ihrer Eingabe wiederum zahlreiche weitere Akteure. Im Falle des Wirtschaftsdachverbandes Economiesuisse sind dies beispielsweise rund 100 Branchenverbände, 20 kantonale Handelskammern und insgesamt 100‘000 Unternehmen mit 2 Millionen Beschäftigten in der Schweiz (Economiesuisse, 2015). Der politische Diskurs zur Energiewende vermittelt also nicht nur zwischen Staat und betroffener Energiewirtschaft, sondern vernetzt ein sehr viel breiteres Spektrum von Akteuren (Mautz, 2012), ihren Erwartungen und Bewertungsmassstäben aus den verschiedenen Umweltsphären (Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Diese Akteure wirken aktiv sowohl auf den öffentlichen Auftrag wie auch auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen öffentlich-rechtlicher Körperschaften bzw. Anstalten und staatlich beherrschter Unternehmen des Energiesektors ein – und zwar permanent, auf zahlreichen Kommunikationsplattformen, diskursiv vernetzt und in dynamischen Austausch- und Kooperationsprozessen (Schneider & Janning, 2006; Hajer, 2009; Stücheli-Herlach et al., 2012). Führungskräfte dieser Organisationen sehen sich damit in ein überaus komplexes und dynamisches Politiknetzwerk der Energiewende eingebunden.

Damit stellt sich für das Management die Frage nach der Identität der Organisation, der Strukturierung der Stakeholder-Beziehungen und der Gewährleistung von Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in verschärftem Masse (Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Gesellschaftlich erwünschte und politisch eingeforderte Leistungen müssen erbracht – und gleichzeitig muss die Forderung nach einem effizienten Einsatz öffentlicher Ressourcen erfüllt werden. Hierzu bedarf es geeigneter Managementkonzepte, -verfahren und -instrumente, welche es der Führung ermöglichen, sich rasch ein möglichst realistisches Bild der Organisationsumwelt, ihrer Positionen, Dynamiken und Vernetzungen zu verschaffen, massgebliche Repräsentanten von Erwartungen ebenso zu identifizieren wie auch die Chancen und Risiken der Beziehung zu ihnen laufend zeitnah zu analysieren. Dies wäre die Voraussetzung für erfolgsversprechende strategische Initiativen, Massnahmen und die entsprechenden, stets unabdingbaren Kommunikationsangebote (Stücheli-Herlach & Grand, 2014). Nur ein solches Führungsmodell für Stakeholder-Management könnte gewährleisten, dass sich öffentliche Organisationen im Schweizerischen Energiesektor effizient und effektiv an ihrem pluralistischen Umfeld ausrichten und zu einer wirtschaftlichen und nachhaltigen Governance der Energiewende beitragen.

Eine kürzlich vorgenommene Analyse des Forschungsstandes (Stücheli-Herlach et al., 2015) zeigt, dass sich in der Wissenschaft unterschiedlichste Zugänge zum strategischen Stakeholder-Management finden, und zwar sowohl in der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre wie auch der Verwaltungs-, Staats-, Politik- und Kommunikationswissenschaften. Dabei ist der Mangel an geeigneten Modellen für die Führung und Management-Praxis insbesondere für hochgradig vernetzte Organisationen offensichtlich. Dies fängt mit der uneinheitlichen Definition des ursprünglich von Freeman (1984) geprägten Stakeholder-Begriffs an. Und es setzt sich fort bei jeweils unterschiedlich konkretisierten Prozessschritten der Identifikation, der Analyse und Priorisierung von Stakeholdern, der Entwicklung zielführender Strategien sowie deren Verankerung im Gesamtsystem der Organisation. Gleichzeitig taten

sich in den letzten Jahren in der Politik- und Kommunikationswissenschaft neue Ansätze für das Verständnis komplexer politischer Organisationsumwelten und die reflektierte Gestaltung der Beziehungen in ihnen hervor: Sie konzentrieren sich vor allem auf die Tatsache, dass Stakeholder in komplexen Umwelten diskursiv vernetzt sind und dass die Repräsentation ihrer Erwartungen in kontroverser und mediatisierter Form erfolgt.

Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Verwaltungs-Management (IVM) gemeinsam mit dem Institut für Angewandte Medienwissenschaften (IAM) der ZHAW ein Projekt gestartet, das die bestehenden Lücken zum Anlass für ein transdisziplinäres Forschungsprojekt nimmt. Ziel ist es, disziplinübergreifend und gemeinsam mit Führungskräften öffentlicher Organisationen im Schweizer Energiesektor ein praxistaugliches Führungsmodell im Umgang mit Stakeholdern zu entwickeln und zu testen, das den hohen Anforderungen einer dynamischen, vernetzten Umwelt mit vielgestaltigen Interessen gerecht wird. Bezug nehmend auf die erwähnte Analyse des Forschungsstandes (Stücheli-Herlach et al., 2015), reflektiert dieses Working Paper die in der Theorie identifizierten Problemfelder und Anforderungen an ein effizientes und wirksames Stakeholder-Management aus Sicht der Praxis.

2. Herausforderungen für das Stakeholder-Management im Politiknetzwerk der Energiewende aus Sicht der Praxis

Mit dem Ziel der Exploration der Situation von Stakeholder-Management auf dem Politikfeld der Energiewende wurde im Rahmen des erwähnten Forschungsprojektes im Sommer 2015 eine explorative Online-Befragung unter Führungskräften öffentlicher Organisationen im Schweizer Energiesektor durchgeführt. Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse dieser Umfrage präsentiert und erläutert.

2.1. ONLINE-UMFRAGE UNTER FÜHRUNGSKRÄFTEN ÖFFENTLICHER ORGANISATIONEN IM SCHWEIZER ENERGIESEKTOR

Konkrete Adressaten der Umfrage waren Personen der obersten Führungsebene öffentlich-rechtlicher Körperschaften und Anstalten sowie privat-rechtlicher Organisationen in öffentlichem Mehrheitsbesitz, die im Schweizer Energiesektor tätig sind. Adressiert wurden folglich Geschäftsführer von öffentlich beherrschten Organisationen in den Bereichen Energieversorgung, -erzeugung, -netzbetrieb und -dienstleistungen wie auch Direktoren und Vorsteher öffentlicher Eigentümer-, Steuerungs-, Aufsichts- und regulatorischer Organe im Energiebereich.

Um diese Zielgruppe zu erreichen, schrieb das Projektteam am 10. Juli 2015 insgesamt 334 Führungskräfte in Politik, Verwaltung und öffentlichen Unternehmen im Schweizer Energiesektor per E-Mail an. Es handelte sich dabei um Mitglieder der obersten Steuerungs- und Aufsichtsebene (Geschäftsführer, Direktoren, Verwaltungsräte u. Ä.) in 213 Energieversorgungsunternehmen (EVU) sowie 57 öffentlich-rechtlichen Körperschaften und Anstalten, deren persönliche E-Mail-Adressen im Rahmen einer Desktop- bzw. Internetrecherche identifiziert wurden und somit eine persönliche Ansprache erlaubten (sogenannte «info@-Adressen» wurden nicht verwendet). Vorgängig machte bereits der Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE) in seinem Newsletter vom 16. Juni 2015 auf die Umfrage aufmerksam. Am 28. August 2015 wurde die Umfrage geschlossen.

Die Umfrage erfolgte anonym über einen elektronischen Fragebogen. Insgesamt erhielt der Online-Fragebogen 87 Zugriffe, von 36 Organisationen sind Antworten eingegangen (vgl. folgende Tabelle 1). Zwei Umfrage-Teilnehmende gaben an, dass es sich bei der von ihnen geführten Organisation um ein privates Unternehmen handelt. Da diese nicht die intendierte Zielgruppe repräsentierten, flossen deren Antworten nicht in die Auswertung ein. Der verwertbare Rücklauf belief sich damit auf 12.6 % (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Adressaten und Rücklauf der Online-Umfrage zum Stakeholder-Management im Politikfeld Energie

ADRESSATEN UND RÜCKLAUF	Direktansprache	Antworten	Rücklauf
Öffentliche Eigentümer-, Steuerungs-, Aufsichts-, regulatorische Organe	57	5	
Öffentliche Energieunternehmen (Netzbetreiber, Erzeuger, Versorger etc.)	213	20	
Keine Antwort / keine klare Zuordnung (Mehrfachnennung)	-	11	
TOTAL Adressaten und erhaltene Antworten	**270**	**36**	**13.3 %**
Nicht verwertbare Antworten (ausserhalb der Zielgruppe)	-	-2	
TOTAL verwertbare Antworten		**34**	**12.6 %**

Aufgrund des relativ geringen Rücklaufs und der Tatsache, dass auf keine eindeutigen Erhebungen zur Struktur des Schweizerischen Energiesektors und der Anzahl darin tätiger öffentlicher Organisationen zurückgegriffen werden konnte, können die im Folgenden erläuterten Ergebnisse nicht als repräsentativ gelten. Schätzungen gehen von ca. 730 bis zu mehr als 800 EVU aus, die an der Schweizer Energieversorgung beteiligt sind (vgl. z.B. VSE, 2015; Schicht et al., 2012). Da sich die Umfrage zusätzlich an öffentliche Eigentümer-, Steuerungs-, Aufsichts- und regulatorische Organe in Verwaltung und Politik auf Ebene des Bundes wie auch der Kantone und Gemeinden richtete, dürfte sich die Grundgesamtheit folglich aus weitaus mehr öffentlichen Organisationen zusammensetzen[1].

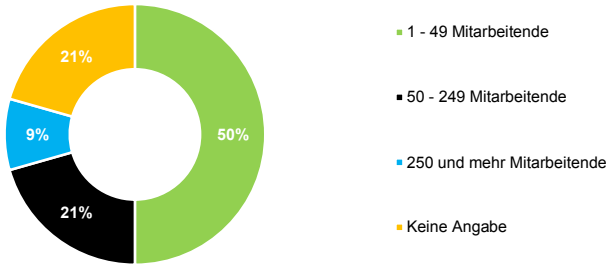
Abbildung 1: Rechtsformen der befragten öffentlichen Organisationen (N=34: Häufigkeit in %)

RECHTSFORMEN DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN

Insgesamt erlauben die erhaltenen Antworten aber dennoch wertvolle Einblicke in die Stakeholder-Management-Praxis öffentlicher Organisationen im Politikfeld der Energiewende und liefern Hinweise auf die auf der obersten Führungsebene wahrgenommen Probleme und Schwierigkeiten. Sie spiegeln sowohl die Sicht von Managern öffentlicher Energieunternehmen als auch die Perspektive von Führungskräften in Politik und Verwaltung. Denn wie obige Abbildung 1 veranschaulicht, setzen sich die Umfrage-Teilnehmenden relativ ausgewogen aus dem oberen Kader sowohl privat-rechtlicher Unternehmen in öffentlichem Mehrheitsbesitz (mind. 8 Organisationen bzw. 24 % der Antwortenden) wie auch aus öffentlich-rechtlichen Körperschaften (mind. 7 bzw. 21 %) und Anstalten zusammen (mind. 9 bzw. 26 %).

Abbildung 2: Grösse der befragten öffentlichen Organisationen, gemessen an der Mitarbeiterzahl (in VZÄ) (N=34: Häufigkeit in %)

WIE VIELE MITARBEITENDE ZÄHLT IHRE ORGANISATION?



Gemessen an der Mitarbeiterzahl stammen die verwertbaren Antworten mit deutlicher Mehrheit aus kleineren öffentlichen Organisationen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (vgl. obige Abbildung 2). Die Struktur der Umfrageteilnehmer spiegelt damit auch den stark fragmentierten und kleinräumig organisierten Schweizer Strommarkt (Becker

[1] Schon auf Stufe Bund sind zahlreiche unterschiedliche Organisationen und Gremien an der Steuerung, Aufsicht und Regulierung von Energie-Organisationen beteiligt oder befassen sich mit Energie-relevanten Themen. Angefangen etwa vom Bundesamt für Energie über das Staatssekretariat für Wirtschaft und das Eidgenössische Starkstrominspektorat bis zur Kommission für Umwelt, Raumplanung und Energie oder dem Schweizerischen Nationalfonds, um nur einige zu nennen. Gleiches zeigt sich auch auf Ebene der 26 Kantone und 2‘596 Gemeinden (BFS, 2015). So listet das Bundesamt für Energie beispielsweise alleine für die Schweizer Kantone über 100 unterschiedliche Energiefach- und -Beratungsstellen auf (BFE, 2015).

et al., 2012) wider, in dem kleine und mittelgrosse Betriebe in der Überzahl sind, mit nur wenigen grossen Überlandwerken, einigen Kantonswerken und zahlreichen Stadt- und Gemeindewerken (Swissgrid, 2015; SES, 2015).

Die Umfrage selbst beinhaltete gesamthaft 29 Fragen[2] (vgl. folgende Tabelle 2). Es handelte sich dabei einerseits um Fragen allgemeiner Art zu Stellenwert, Umsetzung und Einbettung von Stakeholder-Management in der eigenen Organisation sowie Fragen nach empfundenen Schwierigkeiten und Herausforderungen im strategischen Umgang mit Stakeholdern. Andererseits zielte der Fragebogen insbesondere darauf ab, mehr über die tatsächliche Praxis hinsichtlich Identifikation, Analyse, Priorisierung, Strategieentwicklung etc. zu erfahren, um die vorgängig identifizierten und in der Ausgangslage geschilderten Lücken hinsichtlich wissenschaftlich gestützter Handlungsanweisungen reflektieren zu können.

Tabelle 2: Aufbau, Themen und Anzahl Fragen der Online-Umfrage

STRUKTUR DES ONLINE- FRAGEBOGENS	**Geschlossene Fragen**		**Offene Fragen**	**TOTAL**
Themenblöcke / Art der Fragen	Einfach (nur 1 Auswahl)	Mehrfach (Auswahl unbegrenzt)	Offenes Textfeld	**Anzahl Fragen**
I Der Begriff «Stakeholder» in der Organisation	-	1	-	**1**
II Die Stakeholder der Organisation	1 + 1*	1 + 1*	-	**2 + 2***
III Stakeholder-Management in der Organisation	1 + 3*	3 + 4*	-	**4 + 7***
IV Aufwand, Nutzen, Stellenwert von und grösste Herausforderung im Stakeholder-Management auf oberster Führungsebene der Organisation	2	-	1	**3**
V Abschliessende Kommentare zu Stakeholder-Management allgemein oder spezifisch in der Energiewende sowie Kommentare zur Umfrage allgemein	-	-	3	**3**
VI Fragen zu Art und Grösse der Organisation	2	1 + 3*	1	**4 + 3***
TOTAL Anzahl Fragen	**6 + 4***	**6 + 8***	**5**	**17 + 12***
** automatisierte Anschlussfrage, die nur bei bestimmten Vor-Antworten gestellt wurde.*				**Max. 29**

Die Fragen wurden entwickelt mit Blick auf den Stand der wissenschaftlichen Diskussion zum anspruchsvollen Stakeholder-Management in diskursiv vernetzten und mediatisierten Politikfeldern. Die Befragten wurden hierzu jeweils aufgefordert, anzugeben, inwiefern entsprechende Konzepte, Verfahren und Instrumente in ihrer Organisation angewandt oder berücksichtigt werden und wenn ja, auf welchen Ebenen und in welcher Form das geschieht.

Im Folgenden wird ein Auszug aus den Ergebnissen aus der Umfrage präsentiert. Die Darstellung der Fragen und entsprechenden Antworten orientiert sich dabei am Theoriemodell für den Stakeholder-Management-Prozess (vgl. z.B. Scherrer, 2010; Bryson, 2011) und am entsprechenden Verständnis eines integrierten Führungsmodells für diesen Bereich:

- *Begriff des Stakeholders:* Was versteht die Organisation darunter? Welche diesbezügliche Werthaltung wird vertreten?
- *Ermittlung bzw. Identifikation der Stakeholder:* Wer sind die Stakeholder der Organisation?
- *Analyse und Priorisierung bzw. Bewertung der Relevanz der Stakeholder:* Welches sind die für die Organisation wichtigsten Stakeholder?
- *Strategieentwicklung und -formulierung:* Werden Ziele und Massnahmen für die wichtigsten Stakeholder definiert und evaluiert? Wie erfolgt die Beziehungsgestaltung und wie werden die wichtigsten Stakeholder in die Organisation eingebunden?
- *Verankerung des Stakeholder-Managements in der Organisation:* Wie werden die strategischen Stossrichtungen und Ziele im Umgang mit wichtigen Stakeholdern in der Gesamtorganisation kollektiviert und im Führungsprozess institutionalisiert?

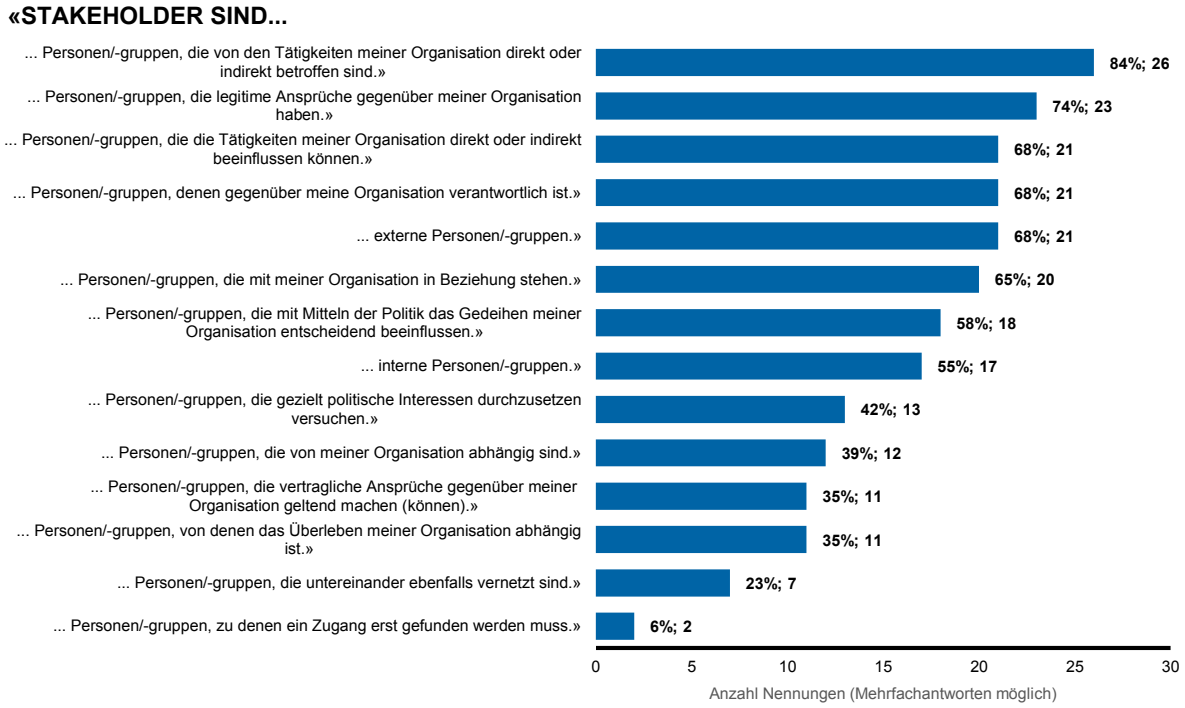
[2] Da sich der elektronische Fragebogenablauf je nach Antwortverhalten unterschiedlich gestaltete, reduzierte sich die Anzahl gestellter Fragen für die meisten Umfrageteilnehmenden (vgl. Tabelle 2).

2.2. ERGEBNISSE DER ONLINE-UMFRAGE

Obwohl Stakeholder-Management heute als wichtiger Bestandteil strategischer Organisationsführung betrachtet wird, sind entsprechende theoretische und praktische Konzepte auf wissenschaftlicher Ebene keineswegs einheitlich (Mainardes et al., 2011; Miles, 2015). Insbesondere fehlt es, wie unter Ziffer 1 angedeutet, bereits in der Wissenschaft an einer allgemein akzeptierten Auslegung des Stakeholder-Begriffs, womit anzunehmen war, dass in der Praxis ebenfalls unterschiedlichste Verständnisse anzutreffen sind. Um mehr über die praktische Auslegung des Begriffs zu erfahren, wurden den Umfrageteilnehmenden daher zunächst einige wesentliche (nicht abschliessende) Kriterien der *Stakeholder-Definition* zur Auswahl gestellt[3].

In der Tat erwecken die erhaltenen Antworten den Anschein, dass der Begriff «Stakeholder» in den befragten öffentlichen Organisationen unterschiedlich gedeutet wird (vgl. folgende Abbildung 3). Insbesondere zeigt sich, dass die befragten Führungskräfte diesen Begriff v.a. mehrdimensional deuten: 25 bzw. rund 81 % der 31 Antwortenden stimmten mindestens fünf der vorgeschlagenen Aussagen zu; 9 bzw. knapp 30 % der 31 Antwortenden erachteten sogar mindestens zehn der vorgeschlagenen Begriffsdeutungen als zutreffend. Kein einziger Umfrage-Teilnehmer stimmte nur einer Antwort zu (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Auslegung des Stakeholder-Begriffs durch die Befragten (N=31: relative Häufigkeiten in %; Anzahl absolute Nennungen)



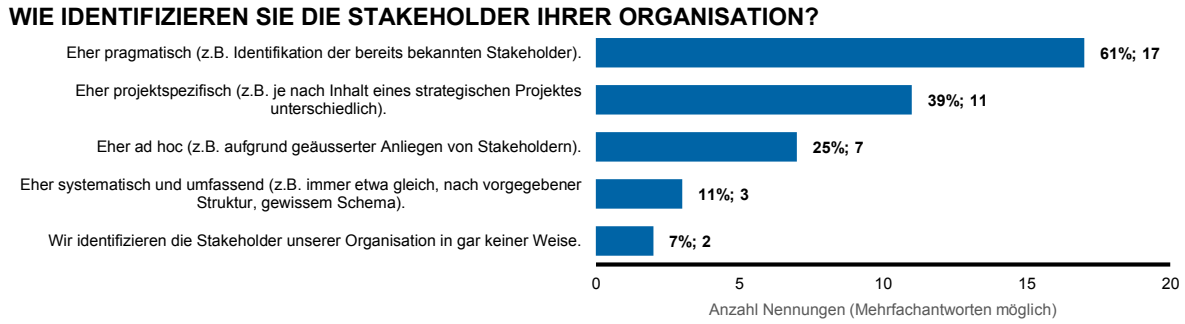
Die Verteilung der (Mehrfach-)Antworten zeigt, dass der Stakeholder-Begriff stark über den spezifisch demokratiepolitischen und pluralistischen Kontext staatlicher Betriebe sowie deren öffentlichen Auftrag bestimmt wird. So definiert die Mehrheit der Führungskräfte (84 %) den Begriff über die Betroffenheit, versteht unter «Stakeholdern» also im weitesten Sinne Akteure und -gruppen im direkten und indirekten Wirkungskreis der eigenen Organisation und deren Tätigkeit (vgl. obige Abbildung 3). Unter dem modernen Paradigma einer wirkungsorientierten Politik und Verwaltungsführung erstaunt dies kaum. Im Sinne des New Public Management besteht das Ziel staatlicher Tätigkeit ja gerade im wirkungsorientierten Handeln, soll die öffentliche Hand – und mit ihr die von ihr beherrschten öffentlichen Unternehmen – mittels spezifischer Aktivitäten und Leistungen festgelegte Wirkungsziele in einem weiteren Umfeld erfüllen (Schedler, 2000).

[3] Dabei handelt es sich um Kriterien wie etwa Macht, Interesse, Legitimität, Einfluss, Beziehung usw. (vgl. z.B. Savage et. al., 1991; Mitchell et al., 1997; Freeman et al., 2010; Beach, 2009 und 2013) wie auch Vernetzung, politische Interessen, politische Verfahren usw. (vgl. ausführlicher Stücheli-Herlach et al., 2015).

Die Tatsache, dass mehr als zwei Drittel der Führungskräfte den Begriff «Stakeholder» über «legitime Ansprüche» (74 %) und «externe Personen/-gruppen» (68 %) definiert, denen gegenüber die eigene Organisation «verantwortlich» (68 %) ist, weist zudem auf den öffentlichen Charakter und die öffentliche Verantwortung staatlicher Betriebe hin (vgl. obige Abbildung 3). Zahlreiche Führungskräfte nehmen denn auch Bezug zum demokratisch-politischen Kontext, der die Geschicke der eigenen Organisation massgeblich mitbestimmt: So werden Stakeholder nicht nur als Akteure verstanden, welche die Tätigkeiten der eigenen Organisation «direkt oder indirekt beeinflussen» (68 %), sondern eben auch als solche, die «mit Mitteln der Politik das Gedeihen [der eigenen] Organisation entscheidend beeinflussen» (58 %; vgl. Abbildung 3). Immerhin nehmen 42 % denn auch wahr, dass Stakeholder ihre Interessen in der politischen Arena tatsächlich gezielt durchzusetzen versuchen (vgl. Abbildung 3). Auch dass lediglich zwei der befragten Führungskräfte (6 %; vgl. Abbildung 3) das Gefühl haben, dass zu den Stakeholdern ihrer Organisation «erst ein Zugang gefunden werden muss», spricht dafür, dass sich Führungskräfte öffentlicher Organisationen der breiten und institutionalisierten Mitwirkungsrechte[4] der Organisations-Umwelt sehr bewusst sind. Hingegen scheinen die Beziehungen der Stakeholder untereinander gegenwärtig kaum im Fokus der Führungskräfte zu stehen. Nur rund ein Fünftel (23 %; vgl. Abbildung 3) beschreibt Stakeholder als «untereinander vernetzt».

Insgesamt wird der Begriff Stakeholder von den befragten Führungspersonen im Energiesektor breit ausgelegt, was für öffentliche Organisationen – gemäss dem Verständnis dieser Umfrage – grundsätzlich auch zweckmässig erscheint, verhindert eine solche Auslegung doch den Ausschluss demokratisch legitimer Anspruchsgruppen (Beach, 2009). Die befragten Führungskräfte folgen damit im Wesentlichen einem stark normativen Ansatz (Donaldson & Preston, 1995; Laplume et al, 2008) und integrieren moralische oder philosophische Wertvorstellungen und Prinzipien in den Stakeholder-Begriff – allen voran das öffentliche Interesse und demokratische Werte.

Abbildung 4: Systematische Identifizierung von Stakeholdern in den befragten Organisationen (N=28: relative Häufigkeiten in %; Anzahl absolute Nennungen)



Damit bestätigen die Ergebnisse tendenziell die Annahme der Autoren, wonach die in der Wissenschaft diskutierten Definitionskriterien für Führungskräfte öffentlicher Organisation nur bedingt hilfreich sind. Im öffentlichen Kontext ergibt ein solches normativ geprägtes Stakeholder-Verständnis für das Management folglich ein entsprechend weit gestecktes Handlungsfeld. Denn je weiter bzw. umfassender der Begriff «Stakeholder» definiert wird, desto grösser, heterogener und komplexer wird letztlich die Stakeholder-Arena und entsprechend aufwendiger und schwieriger gestaltet sich die *Identifikation, Analyse und Priorisierung* strategisch relevanter Stakeholder.

Dies zeigt sich auch im Rahmen der Selbsteinschätzung der Führungskräfte über den in ihrer Organisation gelebten Stakeholder-Prozess. Demzufolge werden Stakeholder kaum systematisch und umfassend (11 % Zustimmung bzw. 3 von 28 Antwortenden), sondern überwiegend eher pragmatisch (61 %) identifiziert (vgl. obige Abbildung 4). In einigen der befragten Organisationen (39 %, vgl. Abbildung 4) befasst sich das Management zumindest «während heikler Projektphasen oftmals zeitintensiv»[5] mit der Identifikation wichtiger Stakeholder, was im Einklang mit zahlreichen Studien steht, die nahelegen, dass Stakeholder-Management im öffentlichen Sektor bisher vornehmlich in grossen Projekten, beispielsweise im Bereich Infrastruktur, Aufmerksamkeit erhält (z.B. Wadenpohl, 2010; Beach et al., 2012). Eine organisationsweite Integration des Stakeholder-Managements in strategische Führungsprozesse

[4] Z. B. in Form von Referenden, Initiativen, Vernehmlassungen, Beschwerde- und anderen Mitwirkungsrechten (Mosimann & Voelger Winsky, 2012; Knoepfel et al., 2014).

[5] Kommentar einer Führungskraft eines öffentlichen Steuerungs-/Eigentümerorgans mit weniger als 50 Mitarbeitenden.

scheint bei öffentlichen Organisationen des Energiesektors hingegen weniger stark verbreitet (vgl. hierzu auch später Abbildung 10).

Abbildung 5: Strategische Analyse von identifizierten Stakeholdern in den befragten Organisationen (N=26: relative Häufigkeiten in %; Anzahl absolute Nennungen)

Der wenig systematische Umgang mit Stakeholdern zeigt sich ferner auch daran, dass die Führungskräfte die Stakeholder ihrer Organisation kaum systematisch analysieren, kategorisieren oder priorisieren. So führt fast die Hälfte der Antwortenden an, die zahlreichen Interessensgruppen in ihrem Organisationsumfeld nicht näher zu analysieren und zu schematisieren und/oder sich darauf zu beschränken, die Stakeholder-Arena in kooperationswillige Befürworter und bedrohliche Gegner zu unterteilen (jeweils 42 % Zustimmung bzw. von 11 der 26 Antwortenden bejaht, vgl. obige Abbildung 5). Nur Wenige analysieren konkrete Erwartungen einzelner Stakeholder sowie deren Beziehungen untereinander. Medien- und Kommunikationsanalysen scheinen in dieser Hinsicht ebenfalls noch wenig genutzt (vgl. Abbildung 5).

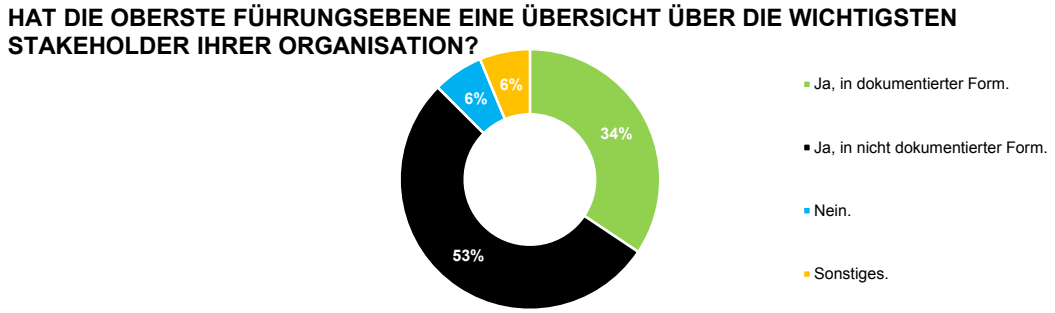
Abbildung 6: Strategische Priorisierung von identifizierten Stakeholdern in den befragten Organisationen (N=26: relative Häufigkeiten in %; Anzahl absolute Nennungen)

Die strategische Priorisierung der vielfältigen Ansprüche und Beziehungen in komplexen Politiknetzwerken ist, wie bereits einleitend erwähnt, eine weitere Herausforderung, welcher sich Führungskräfte öffentlicher Organisationen zu stellen haben und auf welche die Wissenschaft noch keine hinreichende und in der Praxis bewährte Antwort liefert (vgl. auch Stücheli-Herlach et al., 2015). Diese praktische Schwierigkeit einer Priorisierung der unzähligen

heterogenen, vernetzten und teilweise hybriden[6] Stakeholder zeigt sich auch an den von den Führungskräften in diesem Zusammenhang genannten Kriterien.

So erfolgt eine Priorisierung kaum aufgrund der medialen Präsenz oder der konkreten Positionen, die medial vermittelt werden (vgl. obige Abbildung 6). Vorherrschende Kriterien für die Priorisierung sind vielmehr oftmals die gleichen, welche bereits bei der Stakeholder-Identifikation verwendet werden: Legitimität (58 % Zustimmung bzw. von 15 der 26 Antwortenden bejaht), Betroffenheit (54 %), Einflussnahme bzw. Macht auf die Organisation (46 %, vgl. Abbildung 6). Auffällig ist, dass die Netzwerke der Stakeholder und ihre Rolle in diesen (35 %) sowie die institutionelle Verankerung der Stakeholder (31 %) bei der Priorisierung stärker beachtet werden (vgl. Abbildung 6), als dies bei der Identifikation bzw. der Begriffsdeutung von Stakeholdern der Fall war (vgl. Abbildung 3 weiter oben).

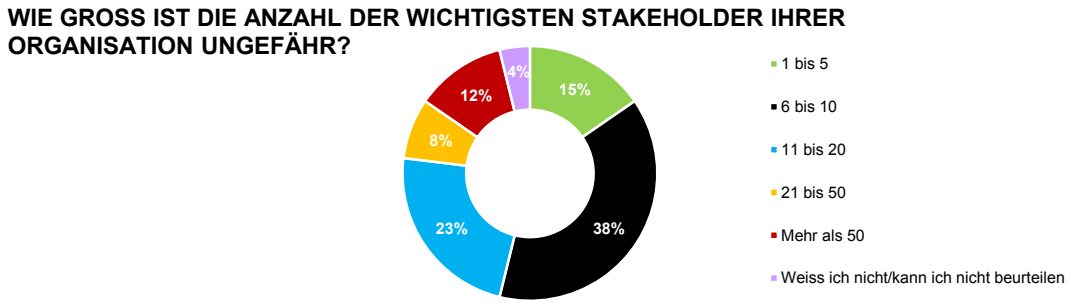
Abbildung 7: Strategischer Überblick in der politischen Stakeholder-Arena auf oberster Führungsebene in den befragten Organisationen (N=32: Häufigkeit in %)



Die in der Praxis verwendeten Priorisierungs-Kriterien vermögen damit kaum, das breite Spektrum von Stakeholdern auf ein überschaubares und bearbeitbares Feld zu reduzieren. Denn im staatlichen Kontext hat letztlich beinahe jeder Akteur ein legitimes Interesse an der öffentlichen Organisation, ist von deren Handeln und Entscheiden betroffen und kann in irgendeiner Form Einfluss auf diese nehmen.

Es erstaunt deshalb kaum, dass lediglich etwas mehr als ein Drittel der Führungskräfte über eine dokumentierte Übersicht der wichtigsten Stakeholder ihrer Organisation verfügt (vgl. obige Abbildung 7). Angesichts der Unüberschaubarkeit der Organisationsumwelt und ihrer Vernetzungen scheinen einige Versuche der systematischen Analyse und Dokumentation zu scheitern oder gar nicht erst unternommen zu werden. Dabei geben mehr als die Hälfte an, auf oberster Führungsebene zwar eine Übersicht der wichtigsten Stakeholder zu haben, jedoch nicht in dokumentierter Form (vgl. Abbildung 7). Dies lässt vermuten, dass Stakeholder-Management zwar von den befragten Führungskräften als relevantes Thema anerkannt wird, jedoch eher in informellen Verfahren und stärker personenabhängig vollzogen wird – und damit wenig systematisch und formalisiert.

Abbildung 8: Anzahl der wichtigsten Stakeholder der befragten öffentlichen Organisationen (N=26: Häufigkeit in %)



[6] Hybride Stakeholder sind Mitglieder mehrerer Anspruchsgruppen (Helm, 2007), verkörpern also unterschiedliche – mitunter auch gegensätzliche – Rollen gleichzeitig, was die Komplexität des Stakeholder-Netzwerks zusätzlich erhöht.

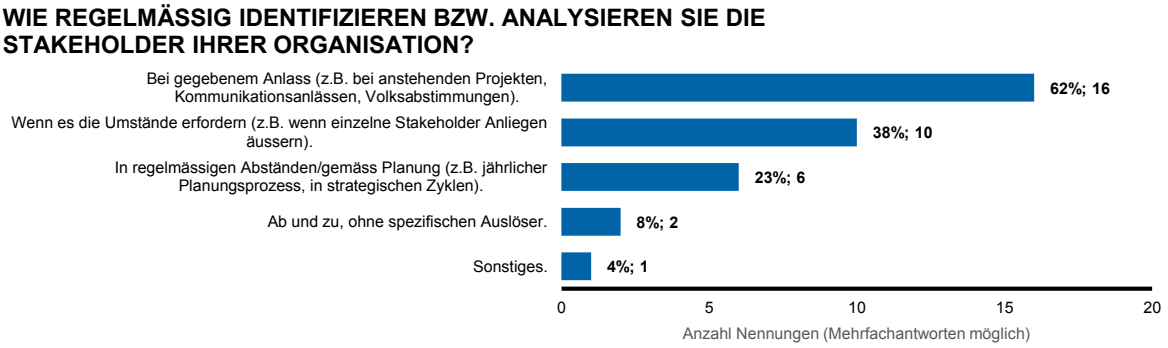
Umso bemerkenswerter, dass die befragten Führungspersonen andeuten, dass in ihren Organisationen eine priorisierte Stakeholder-Liste auf einer stark aggregierten Ebene existiert (vgl. obige Abbildung 8). Obwohl gemäss der Befragung in der Praxis von einem eher umfassenden Stakeholder-Begriff ausgegangen wird und bei der Priorisierung der unzähligen Stakeholder mehrheitlich auf die gleichen Kriterien wie bei der Identifikation zurückgegriffen wird, weisen über zwei Drittel (rund 77 %) der Führungskräfte die Anzahl der wichtigsten Stakeholder ihrer Organisation mit (nur) 1-20 aus (vgl. Abbildung 8). Nur bei rund 12 % umfasst die Übersicht mehr als 50 Stakeholder (vgl. Abbildung 8), was angesichts der plausiblen Vorannahmen über die Komplexität des Politikfeldes der Energiewende eigentlich angemessener erscheint.

Eine mögliche Erklärung für diesen scheinbaren Widerspruch kann im – wie oben erwähnt – verbreiteten wenig systematischen Ansatz der Stakeholder-Identifikation begründet sein. Der mehrheitlich praktizierte pragmatische oder projektspezifische Ansatz (vgl. Abbildung 4 weiter oben) führt auch bei einem weit verstandenen Stakeholder-Begriff dazu, dass die daraus abgeleitete Stakeholder-Übersicht kaum die Realität in ihrer Gesamtheit und Komplexität wiedergibt, wie dies auch folgender Kommentar in der Umfrage festhält:

> «Aufgrund der Vielfalt der Anspruchsgruppen (…) wäre es vermessen, zu schreiben, wirklich die totale Übersicht zu haben (Gruppierungen inkl. einzelne Namen, deren Anliegen, Verhandlungsbereitschaft etc.).»
>
> Kommentar einer Führungskraft eines lokalen Verteilnetzbetreibers (öff.-rechtl. Körperschaft mit weniger als 50 Mitarbeitenden)

Die Rückmeldungen der Umfrage deuten darauf hin, dass die unzähligen heterogenen, hybriden und vernetzten Akteure im Politiknetzwerk Energie durch die in der Praxis verwendeten Instrumente und Verfahrensweisen für die Führungskräfte kaum überschaubarer, geschweige denn auf strategischer Ebene wertschöpfend gestaltet werden können. Entsprechend wird in den befragten Organisationen «oft nur reagiert statt agiert»[7], wie ein Umfrageteilnehmer selbstkritisch anmerkte. Unterstützt wird diese Aussage durch die Tatsache, dass lediglich eine befragte Führungsperson angab, beim Umgang mit Stakeholdern eine eher proaktive Perspektive einzunehmen, diese also auch aus dem Blickwinkel des eigenen Einflusses auf die Umwelt und deren Repräsentanten zu betrachten (vgl. Abbildung 6 weiter oben).

Abbildung 9: Kontinuität im Umgang mit Stakeholdern in den befragten Organisationen (N=26: relative Häufigkeiten in %; Anzahl absolute Nennungen)



Diese allgemein eher reaktive Haltung im Umgang mit Stakeholdern zeigt sich auch daran, dass die Mehrheit der Befragten sich offenbar vor allem dann intensiver mit der Stakeholder-Arena ihrer Organisation auseinandersetzt,

[7] Kommentar einer Führungskraft eines lokalen Verteilnetzbetreibers (selbst. öff.-rechtl. Anstalt mit weniger als 50 Mitarbeitenden).

wenn öffentlichkeitswirksame Anlässe anstehen (62 % Zustimmungen bzw. von 16 der 26 Antwortenden bejaht) oder «es die Umstände erfordern» (32 %), einzelne Stimmen aus der Umwelt sich also hörbar machen (vgl. obige Abbildung 9). In kaum einem Viertel der öffentlichen Organisationen, die an der Umfrage teilnahmen, scheint hingegen ein regelmässiges, systematisches Monitoring der Stakeholder-Landschaft implementiert (vgl. Abbildung 9).

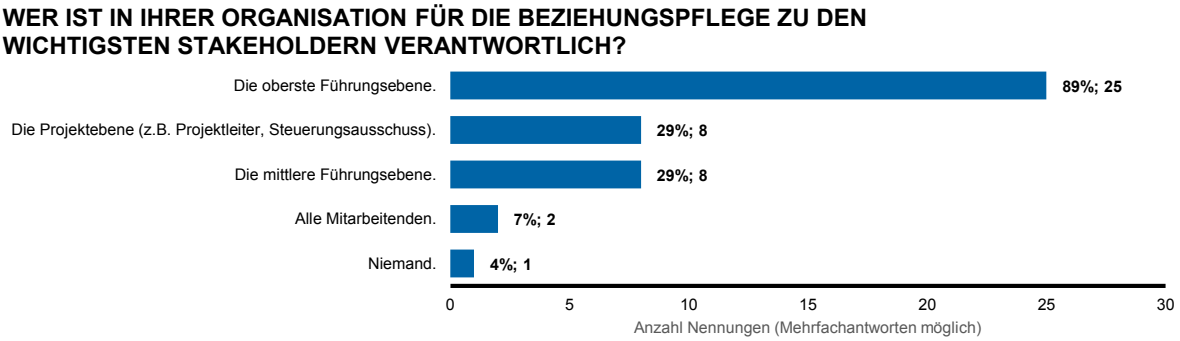
Insgesamt lassen die bisher präsentierten Ergebnisse daher darauf schliessen, dass es in den öffentlichen Organisationen der antwortenden Führungskräfte gegenwärtig an geeigneten systematischen Verfahren zur strategischen Orientierung in der Stakeholder-Landschaft fehlt. Denn die Umfrage zeigt, dass der als eher pragmatisch oder ad hoc zu bezeichnende Prozessansatz nicht etwa auf mangelndes Interesse zurückzuführen ist, sondern dass die Führungskräfte dem Stakeholder-Management durchaus die nötige Aufmerksamkeit widmen.

So gibt fast die Hälfte (48 %) der Führungskräfte an, dass in ihren Organisationen Vorgaben zum Umgang mit wichtigen Stakeholdern bestehen. Auch scheinen grundsätzlich *Ziele und Massnahmen* hinsichtlich zentraler Stakeholder definiert zu sein: Eine Mehrheit der befragten Führungspersonen (69 % bzw. 18 von 26 Antwortenden) gibt an, dies hinsichtlich aller oder zumindest ausgewählter wichtiger Stakeholder zu tun. 53 % dieser Führungskräfte lassen diese Ziele und Massnahmen auch überprüfen, 42 % geben an, dies zumindest teilweise zu tun.

> «‹Wer spart in der Zeit der hat in der Not› oder anders: Stakeholdermanagement ist eine Daueraufgabe zur Vertrauensbildung und für Krisenmomente»
>
> Kommentar einer Führungskraft eines lokalen Verteilnetzbetreibers (privat-rechtl. AG mit weniger als 50 Mitarbeitenden)

Wie das obige Zitat aus der Umfrage veranschaulicht, sind den antwortenden Führungspersonen der strategische Stellenwert von Stakeholder-Management und damit deren mittel- und längerfristige Relevanz für den Organisationserfolg durchaus bewusst. Dies zeigt sich auch daran, dass die Verantwortung für die Beziehungspflege zu den wichtigsten Stakeholdern von den Befragten klar der obersten Führungsebene zugewiesen wird (vgl. folgende Abbildung 10), was grundsätzlich auch dem modernen wissenschaftlichen Stakeholder-Management-Ansatz entspricht (z.B. Bryson, 2011; Rüegg-Stürm & Grand, 2015).

Abbildung 10: Einbettung von Stakeholder-Management im Führungssystem der befragten Organisationen (N=28: relative Häufigkeiten in %; Anzahl absolute Nennungen)

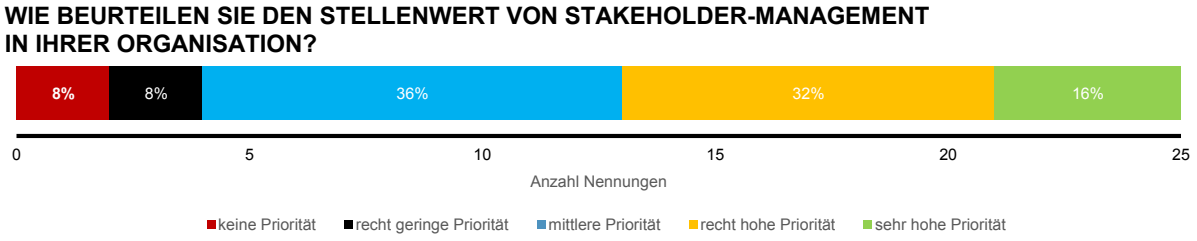


Auf operativer Ebene hingegen scheint ein Stakeholder-Management als ein strategisches Führungsinstrument kaum verankert (vgl. obige Abbildung 10): Weniger als 30 % der Antwortenden erachten dies als Aufgabe der mittleren Führungs- oder Projektebene. Und kaum einer bindet im Umgang mit den wichtigsten Stakeholdern alle Mitarbeitenden ein. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Führungskräfte der Bedeutung eines strategischen Umgangs mit Stakeholdern sehr wohl bewusst sind – eine systematische *Integration ins Zielsystem der Gesamtorganisation* bildet jedoch offenbar die Ausnahme.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es daher zunächst, dass insgesamt nur knapp die Hälfte (48 %) der Führungskräfte dem Stakeholder-Management eine – im Vergleich zu anderen Managementinstrumenten – recht hohe bis sehr hohe Priorität einräumt (vgl. folgende Abbildung 11). Weitere 36 % sprechen diesbezüglich lediglich von mittlerer Priorität.

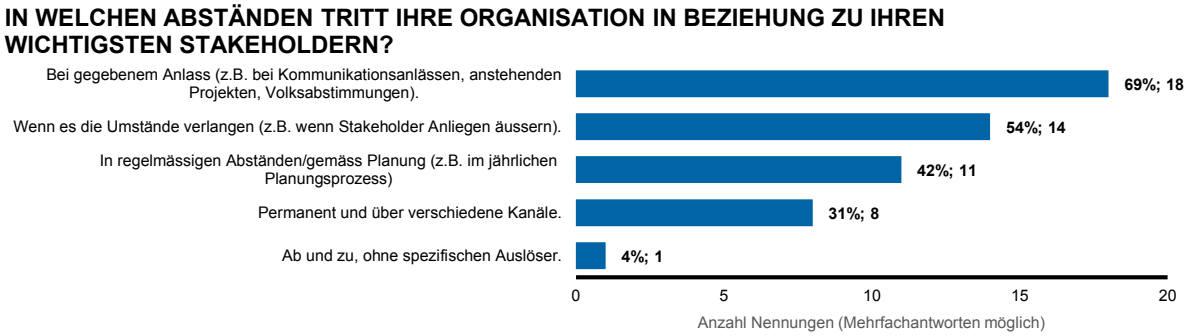
Die Aussagen erscheinen aber nachvollziehbar, wenn man sich das Spannungsfeld zwischen komplexer Organisationsumwelt einerseits und bescheidenen Ressourcen für ihre proaktive Bearbeitung gerade in kleinen und mittelgrossen öffentlichen Organisationen anderseits vergegenwärtigt. Mangelnde zeitliche und personelle Ressourcen werden von den Führungskräften denn auch mehrfach als wesentliche Herausforderungen im Umgang mit Stakeholdern genannt.

Abbildung 11: Stellenwert von Stakeholder-Management in den befragten öffentlichen Organisationen (N=25: Häufigkeiten in %)



Dies zeigt sich ferner auch daran, dass nur rund 31 % der Befragten angeben, in einem permanenten Austausch mit ihrem relevanten Umfeld zu stehen (vgl. folgende Abbildung 12). Mehr als zwei Drittel der befragten Führungskräfte treten hingegen vornehmlich dann mit wichtigen Stakeholdern der Organisation in Kontakt, wenn wichtige strategische Projekte oder politische Entscheide anstehen, welche die Geschicke der eigenen Organisation massgeblich beeinflussen (vgl. Abbildung 12). Rund die Hälfte der Antwortenden gibt an, dies zu tun, «wenn es die Umstände verlangen», und überlässt den Impuls zur Beziehungsaufnahme damit teilweise auch den Stakeholdern selbst. Für 42 % ist die *Interaktion mit Stakeholdern* Bestandteil der ordentlichen Geschäftstätigkeit. Sie integrieren ihre Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern regelmässig und systematisch in den Planungsprozess.

Abbildung 12: Kontinuität der Stakeholder-Interaktion in den befragten Organisationen (N=26: relative Häufigkeiten in %; Anzahl absolute Nennungen)



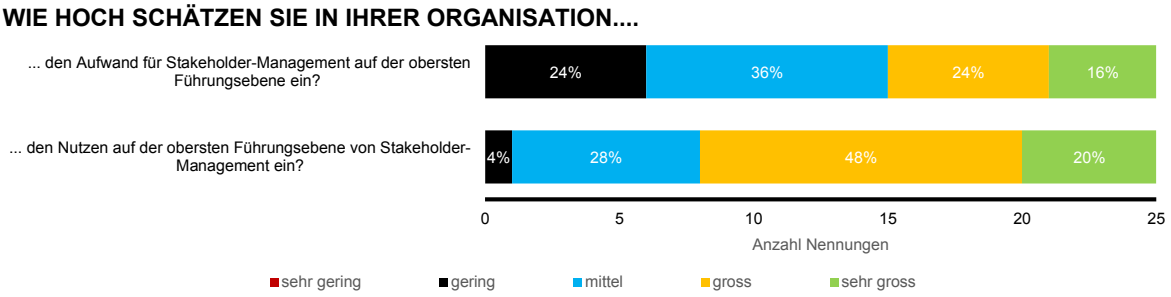
Obwohl das Stakeholder-Management gemäss diesen Umfrageergebnissen von den Führungskräften öffentlicher Organisationen im Politikfeld Energie grossmehrheitlich dem Verantwortungsbereich der obersten Führungsebene zugewiesen wird, weisen die Antworten zur Beziehungspflege somit erneut darauf hin, dass das Stakeholder-Management weniger systematisch, sondern eher pragmatisch und auf ad hoc-Basis erfolgt.

In diese Richtung weisen auch die Rückmeldungen dazu, in welcher Form die *Beziehungspflege* erfolgt. Trotz mangelnder Ressourcen, der grossen Vielfalt an vernetzten Stakeholdern und der Mediatisierung des Politikfeldes findet diese primär durch Gespräche (85 %), formellen Schriftverkehr (74 %) sowie formelle Informations- und Austauschanlässe (74 %) statt und weniger über professionelle Kommunikationsstrategien (26 %), die Medien (37 %), Umfragen (11 %) oder Social Media (11 %; vgl. folgende Abbildung 13).

Abbildung 13: Kommunikationskanäle zu Stakeholdern in den befragten öffentlichen Organisationen (N=27: relative Häufigkeiten in %; Anzahl absolute Nennungen)

Ein permanenter Austausch mit Stakeholdern in verschiedenen Beziehungs- und Kommunikationsformen würde eine Positionierung der eigenen Organisation im Politiknetzwerk sowie die systematische Institutionalisierung eines exekutiven Stakeholder-Managements voraussetzen (Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Die diesbezüglichen Antworten der Umfrage zeichnen aber das Bild einer vorzugsweisen Nutzung verschiedener formeller und informeller Formen direkter Kommunikation auf der einen Seite und eine vergleichsweise bescheidene Nutzung strategisch mediatisierter und indirekter Kommunikationsformen auf der anderen Seite. Dies könnte darauf hindeuten, dass Stakeholder-Management im Politiknetzwerk der Energiewende heute noch stark an traditionellen Routinen ausgerichtet ist, die medial-diskursive Vernetzung der Austauschverhältnisse noch wenig berücksichtigt und die Strukturierung, Beobachtung und Evaluation des strategischen Prozesses noch wenig ausgeprägt sind.

Abbildung 14: Aufwand für und Nutzen von Stakeholder-Management in den befragten öffentlichen Organisationen (N=25: Häufigkeiten in %)



Die Fokussierung auf Formen direkter Kommunikation könnte sich negativ auf die zeitliche Belastung der – vielfach allein verantwortlichen – obersten Führungspersonen auswirken. Ein Umfrageteilnehmer sieht die «Vermittlung der komplexen Materie (durch) viele individuelle Gespräche»[8] entsprechend als grosse Herausforderung. 76 % der befragten Führungskräfte schätzen den Aufwand auf der obersten Führungsebene für den Umgang mit Stakeholdern als mittel bis sehr gross ein (vgl. obige Abbildung 14). 40% der Antwortenden betreibt nach eigenen Angaben schon jetzt einen grossen bis sehr grossen Aufwand für Stakeholder-Management (vgl. Abbildung 14).

Nichtsdestotrotz wird die Notwendigkeit eines systematischen Stakeholder-Managements von den Führungskräften öffentlicher Organisationen im Politikfeld der Energiewende bejaht. 96 % der Umfrageteilnehmenden erachten Stakeholder-Management als nützlich für die eigene Organisation. 68 % der Führungskräfte sehen darin einen grossen bis sehr grossen Nutzen für die oberste, strategische Managementebene (vgl. obige Abbildung 14).

[8] Führungskraft eines öffentlichen Netzbetreibers (Selbst. öff.-rechtl. Anstalt mit weniger als 50 Mitarbeitenden).

Insgesamt deuten die Ergebnisse der explorativen Umfrage darauf hin, dass sich die Führungskräfte öffentlicher Organisationen im Schweizer Politiknetzwerk der Energiewende im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereits mehr oder weniger intensiv, wenn auch wenig systematisch und mit nur beschränkter Formenvielfalt der Beziehungspflege, mit ihrer Organisationsumwelt und deren einflussreichen Repräsentanten auseinandersetzen. Sie könnten damit im Wesentlichen die Arbeitshypothesen der Autoren bestätigen, wie im Folgenden dargelegt wird.

2.3. DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Der Stellenwert und Nutzen eines Stakeholder-Managements scheint auch im Politikfeld der Energiewende anerkannt zu sein. Die befragten Führungspersonen berichten allerdings von gewichtigen Herausforderungen seiner Umsetzung. Dazu zählt besonders ein erheblicher Aufwand, der sich massgeblich aus der enormen Vielfalt unterschiedlicher Interessen und Erwartungen, Themen und Positionen ergibt. Offensichtlich ist aber auch, dass Führungskräfte in der strategischen Beziehungspflege mit Stakeholdern wenig proaktiv, massgeblich direkt und nur teilweise mediatisiert vorgehen, was ein Grund für die genannten Belastungen sein könnte. Die regelmässige Identifikation sowie systematische Analyse, Kategorisierung und Priorisierung von zentralen Akteuren, Ansprüchen und Vernetzungsverhältnissen scheint in der Praxis eher die Ausnahme. Stattdessen wird häufig eher ad hoc reagiert, das Stakeholder-Feld folglich projektbezogen oder umständehalber aufgerollt. Dabei wird oftmals weder gezielt auf vorhandenes, dokumentiertes Wissen zurückgegriffen, noch dieses systematisch in der Gesamtorganisation geteilt. Entsprechend lastet nicht nur die Verantwortung, sondern auch der Aufwand für den Umgang mit wichtigen Stakeholdern der Organisation auf den Schultern der obersten Führungskräfte. Das könnte dazu führen, dass Stakeholder-Management nicht in ausreichendem Masse das ist, was es im Umfeld der Energiewende offensichtlich sein sollte: Eine institutionalisierte, dabei kollektive Praxis reflexiver Gestaltung der Beziehung zwischen den Organisationen und ihrer mediatisierten und vernetzten Umwelt (Rüegg-Stürm & Grand, 2015). Die laufende Beobachtung und Analyse, der permanente Austausch in einer Vielfalt der Beziehungs- und Kommunikationsformen sowie die systematische Evaluation scheinen vielmehr die Ausnahme zu sein.

Die Ergebnisse der explorativen Umfrage könnten weiter vermuten lassen, dass trotz des beträchtlichen Aufwands, den die Führungskräfte für das Stakeholder-Management betreiben, sich noch keine robuste und ausreichend wirkungsvolle Best Practice eingestellt hat, die den spezifischen Anforderungen öffentlicher Organisationen im Schweizer Energiesektor auch entsprechen würde. So hat keine der befragten Führungspersonen etwa eine eigene, organisationsspezifische Definition des Begriffs «Stakeholder» angegeben oder eigene Analyse- und Priorisierungskriterien genannt, obwohl dies im Fragebogen möglich war. Stattdessen wurden Kriterien und Definitionsmerkmale bejaht, die sich auch in der allgemeinen und einführenden betriebswirtschaftlichen Literatur über Stakeholder-Management finden und/oder direkt Bezug nehmen auf das unmittelbare politische, mediatisierte und vernetzte Umfeld der befragten öffentlichen Organisationen. Die Mehrheit der Antwortenden scheint sich in der Praxis also kaum griffiger Identifikations-, Ausschluss-, Analyse- und Strukturierungskriterien zu bedienen, was die Voraussetzung wäre für ein proaktives, dynamisches und strategisches Stakeholder-Management. Auffällig ist dabei, dass insbesondere die Tatsache der diskursiven und medialen Vernetzung von Stakeholdern noch eher wenig Beachtung findet. Und obwohl die strategische Beziehungspflege zu den wichtigsten Stakeholdern der obersten Führungsebene zugeordnet wird, verfügt gemäss den befragten Führungskräften nur rund ein Drittel über eine dokumentierte Übersicht, welche auch bei personellen Veränderungen an der Führungsspitze Kontinuität im Umgang mit den wichtigsten Stakeholdern sicherstellen könnte.

3. Stakeholder-Management im Politiknetz der Energiewende – Handlungsbedarf der Praxis zuhanden transdisziplinärer Forschung

Die Wissenschaft kennt gegenwärtig keine ausreichend erprobten Handlungsanleitungen, um die in der Umfrage identifizierten praktischen Probleme des Stakeholder-Managements zu lösen. Daraus ergibt sich ein klarer Handlungsbedarf für die Entwicklung strategischer Konzepte, Verfahren und Instrumente insbesondere für Führungskräfte öffentlicher Organisationen im Energiesektor. Die Umfrageergebnisse lassen erste Vermutungen zu, in welchen Bereichen der Praxis dieser Bedarf am grössten ist. Damit ist das Feld für eine Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlicher Forschung und strategischer Management-Praxis abgesteckt. Es ergibt sich aus Handlungsproblemen, die «für einzelne Organisationen so relevant sind, dass sie zwingend angegangen werden müssen und gleichzeitig so komplex sind, dass sie nicht mit organisationseigenen Wissensressourcen gelöst werden können» (Stücheli-Herlach et. al., 2015); es handelt sich also um ein Feld transdisziplinärer Forschung. Die Handlungsprobleme erstrecken sich dabei von der Klärung des Stakeholder-Verständnisses (Umweltsphären, Diskurse, Issues, Positionen, Vernetzungen) über die Verfahren und Instrumente der Beziehungspflege (Identifikation, Analyse, Bewertung, Strategieentwicklung) bis zur nachhaltigen Verankerung im Gesamtsystem organisationaler Führung (Strukturierung, Institutionalisierung, Evaluation).

Literaturverzeichnis

Beach, S. (2009). *Who or what decides how stakeholders are optimally engaged by governance networks delivering public outcomes*? 13th International Research Society for Public Management Conference (IRSPM XIII), 6-8 April. Fredericksberg: Copenhagen Business School.

Beach, S. (2013). *Stakeholder engagement by governance networks: a study of stakeholder engagement by road delivery network in Queensland*, PhD thesis. Queensland: University of Technology.

Beach, S., Keast, R.L. und Pickernell, D. (2012). *Unpacking the connections between network and stakeholder management and their application to road infrastructure networks in Queensland*. Public Management Review, 14(5), 609-629.

Becker, D., Wichmann, J. und Bader, N. (2012). *Effizienzmodell für Schweizer Stromlieferanten*. Endbericht der Ecofys im Auftrag des Bundesamtes für Energie vom 9. August. URL: http://www.bfe.admin.ch/php/modules/publikationen/stream.php?extlang=de&name=de_250779416.pdf&endung=Effizienzmodell%20f%FCr%20Schweizer%20Stromlieferanten [25.10.2015].

BFE Bundesamt für Energie (2013). *Energiestrategie 2050 – Liste der Vernehmlassungsteilnehmenden*. Stand per 28. Februar 2013. URL: http://www.bfe.admin.ch/php/modules/publikationen/stream.php?extlang=de&name=de_31340127.pdf&endung=Energiestrategie%202050%20-%20Liste%20der%20Vernehmlassungsteilnehmenden [25.10.2015].

BFE Bundesamt für Energie (2015). *Kantonale Energiefachstellen und Energieberatungsstellen*. Stand per 12.02.2015. URL: http://www.bfe.admin.ch/php/modules/publikationen/stream.php?extlang=de&name=de_89456997.pdf&endung=Energiefachstellen%20und%20Energieberatungsstellen [14.12.2015].

BFS Bundesamt für Statistik (2015). *Institutionelle Gliederungen der Schweiz: Die Gemeinden.* URL: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/11/geo/institutionelle_gliederungen/01b.html [14.12.2015].

Boivard, T. und Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance*, 2. Auflage. New York: Routledge.

Bryson, J. M. (2004). *What to do when Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. Public Management Review, 6(1), 21-53.

Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

Donaldson, T. und Preston, L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. The Academy of Management Review, 20(1), 65-91.

Economiesuisse (2015). *Mitglieder*. URL: http://www.economiesuisse.ch/de/content/mitglieder [06.12.2015].

EFV Eidgenössische Finanzverwaltung (2011). *Methoden und Konzepte der Finanzstatistik der Schweiz*. URL: http://www.efv.admin.ch/d/downloads/finanzstatistik/Konzeptionelles/FS-Methodenband_d.pdf [31.07.2015].

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. und de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Ar*t. Cambridge: University Press.

Hajer, M. A. (2009). *Authoritative Governance: Policy-making in the Age of Mediatization*. Oxford: University Press.

Helm, S. (2007). *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*. Habilitationsschrift Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Knoepfel, P., Papadopoulos, A., Sciarini, P., Vatter, A. und Häusermann, S. (2014). *Handbuch der Schweizer Politik*, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Verlag NZZ.

Laplume, A. O., Sonpar, K. und Litz, R. A. (2008). *Stakeholder Theory: Reviewing a Theory that moves us*. Journal of Management, 34(6), 1152-1189.

Maak, T. und Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung: Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Mainardes, E. W., Alves, H. und Raposo, M. (2011). *Stakeholder Theory: Issues to Resolve*. Management Decision, 49(2), 226-252.

Mautz, R. (2012). *Atomausstieg und was dann? Probleme staatlicher Steuerung der Energiewende*. dms – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 5(1), 149-168.

Miles, S. (2015). *Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions*. Journal of Business Ethics, Early View Online Version before Publication, 10.1007/s10551-015-2741-y.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. und Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. The Academy of Management Review, 22(4), 853-886.

Mosimann, H.-J. und Völger Winsky, M. (2012). *Öffentliches Recht*. Zürich: Schulthess.

Post, J. E., Preston, L. E. und Sachs, S. (2002). *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*. California Management Review, 45(1), 6-28.

Rüegg-Stürm, J. und Grand, S. (2015). *Das St. Galler Management-Modell*. 2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage. Bern: Haupt.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. und Blair, J. D. (1991). *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. Academy of Management Executive, 5(2), 61-75.

Schedler, K. (2000). *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Begriff und aktueller Stand der Entwicklung*. In: Pulitano, Donatella (Hrsg.) New Public Management. Terminoligie – terminologie – terminologia. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 33-47.

Schedler, K. und Siegel, J. P. (2004). *Strategisches Management in Kommunen.* Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Scherrer, Y. (2010). *Stakeholdermanagement: Leitfaden für einen moderierten Gruppenprozess*. Erstellt im Zusammenhang eines KTI-Projekts zur Entwicklung eines nachhaltigen Managementsystems für Nonprofit-Organisationen. Basel: FHNW.

Schicht, R., Müller, M., Niemeyer, C., Frank, M., Muster, S., Meier, M. (2012). *Schweizer Stromwirtschaft zwischen Abwarten und Aktivismus: Standortbestimmung der Schweizer Energieversorgungsunternehmen.* Zürich: Boston Consulting Group und VSE Verband Schweizerischer Energieunternehmen

Schneider, V. und Janning, F. (2006). *Politikfeldanalyse: Akteure, Diskurse und Netzwerke in der öffentlichen Politik*. Wiesbaden: VS Verlag.

SES Schweizerische Energiestiftung (2015). *Die Stromwirtschaft*. URL: http://www.energiestiftung.ch/energiethemen/energiepolitik/schweizerstrompolitik/stromwirtschaft/ [14.12.2015].

Stücheli-Herlach, P. und Grand, S. (2014). *Making Strategies Public: Strategiekommunikation und deren Bedeutung für die Unternehmenspolitik*. In: Hugi, A. und Kaufmann, R. (Hrsg.) Innen- und Aussenpolitik von Unternehmen: Corporate Governance und Public Affairs in der Praxis – ein Managementbuch, S. 43-54. Bern: Stämpfli Verlag.

Stücheli-Herlach, P., Brüesch, C., Fuhrimann, S. und Schmitt, A. (2015). *Stakeholder-Management im Netzwerk politischer Kommunikation: Forschung für ein integriertes Führungsmodell im öffentlichen Sektor*. In: SGVW Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.) Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften, 77-101. Zürich: kdmz.

Stücheli-Herlach, P., Hirsbrunner, S., Keel, G. und Wenzinger, E. (2012). *Welche Online-Demokratie brauchen wir? Befunde und Perspektiven zum Web 2.0-Einsatz in der Behördenkommunikation*. In: SGVW Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.) Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften, 23-140. Zürich: kdmz.

Swissgrid (2015). *Stromdrehscheibe Schweiz*. URL: https://www.swissgrid.ch/swissgrid/de/home/reliability/power_market/power_hub_ch.html [25.10.2015].

VSE Verband Schweizerischer Energieunternehmen (2015). *Stromversorgung* URL: http://www.strom.ch/de/energie/energiefakten/stromversorgung.html [14.12.2015].

Wadenpohl, F. (2010). *Stakeholdermanagement bei grossen Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Diss. ETH 18829.

Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Autoren

Prof. Dr. Caroline Brüesch ist seit 2008 Leiterin des Instituts für Verwaltungs-Management (IVM) an der School of Management and Law der ZHAW. Seit 2010 ist sie auch Geschäftsführerin der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW). Im Fokus ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit stehen die Entwicklung und Einführung neuer strategischer Führungsinstrumente in Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen. Vor ihrer Tätigkeit an der Hochschule war sie Generalsekretärin der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich sowie Leiterin des Fachbereichs Internationale Verträge im damaligen Bundesamt für Flüchtlinge (EJPD).

Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach ist Leiter des Forschungsbereichs "Organisationskommunikation und Öffentlichkeit" am Departement Angewandte Linguistik (IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft) der ZHAW. Er gründete im Jahr 2004 den CAS Politische Kommunikation an der ZHAW mit inzwischen rund 250 Absolventen. Zuvor wirkte er während zehn Jahren als Redaktor der "Neuen Zürcher Zeitung" (NZZ).

Sandra Fuhrimann, MSc BA, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Verwaltungs-Management (IVM) an der School of Management and Law der ZHAW. Seit 2011 unterstützt sie das IVM in Lehre, Forschung und Beratung in den Bereichen Non-Profit Management, Public Performance Management, Governance und Audit.

Anna Schmitt, MSc BA, LL.M., war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Verwaltungs-Management an der School of Management and Law der ZHAW und wirkte von 2013 bis 2015 in zahlreichen Projekten im Bereich Public Governance und Public Financial Management mit.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

AACSB ACCREDITED

INSTITUTIONAL AUDIT FIBAA