Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of
Management and Law

Stakeholder-Management im Netzwerk politischer Kommunikation: Forschung für ein integriertes Führungsmodell im öffentlichen Sektor

Energy Governance Working Paper Nr. 10

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

IMPRESSUM

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

Abteilung Public Sector
www.zhaw.ch/ivm

Projektleitung, Kontakt
Caroline Brüesch
brui@zhaw.ch

März 2017

Management Summary

Die Voraussetzungen für das Management der Beziehungen zwischen öffentlichen Organisationen und ihren Stakeholdern haben sich in den letzten Jahrzehnten tiefgreifend verändert. In der «Welt-Kommunikationsgesellschaft» und ihrer Public Governance ist vernetzte Kommunikation zum Schlüssel des Erfolgs im Stakeholder-Management geworden. Praktische Verfahrensweisen halten mit den Herausforderungen aber nicht Schritt. Zugänge der transdisziplinären Forschung könnten genutzt werden, um ein integriertes Führungsmodell in diesem Bereich zu entwickeln.

Schlagworte: Stakeholder-Management, öffentliche Organisationen, Welt-Kommunikationsgesellschaft, vernetzte Öffentlichkeit, Public Governance, Diskursanalyse.

The conditions for the management of relations between public organizations and their stakeholders have changed profoundly in recent decades. Within the framework of the communicatively constituted "world society" and its public governance, network communication has become a key factor for future success in stakeholder management. However, practical procedures do not keep up with these challenges. Features of transdisciplinary research could be used to develop an integrated management model for the field.

Keywords: Stakeholder management, public sector, public governance, discourse analysis

Dieser Beitrag wurde im Jahrbuch der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften 2015 mit Unterstützung der Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften veröffentlich (peer reviewed) und wird im Folgenden mit Zustimmung des Herausgebers dieses Jahrbuchs sowie der Autoren als SML Working Paper wiedergegeben.

Inhaltsverzeichnis

1. Übersicht

Die wechselseitige Beziehung öffentlicher Organisationen[1] und ihrer Stakeholder-Umwelt ist in den letzten Jahrzehnten ins Zentrum der Aufmerksamkeit von Wissenschaft und Praxis gerückt. Der verbreitete Stakeholder-Ansatz hat sich dabei im Laufe der Zeit stark gewandelt. Angesichts komplexer werdender Problemstellungen und der Entwicklung einer vernetzten Öffentlichkeit gibt es inzwischen einen verschärften Bedarf an Systematisierung und Erweiterung des Wissens über praktische Verfahren in diesem Bereich. Der Beitrag zeigt diese Ausgangslage anhand der Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes, des Begriffs der Public Governance und der Theorie diskursiv vernetzter Öffentlichkeiten auf. Er erläutert anhand eines Fallbeispiels die Handlungsprobleme, welche sich im Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen ergeben. Dabei identifiziert er die Schwächen bisher bekannter Verfahren von Umweltanalyse und -bewertung sowie von Entscheidungsfindung und Stakeholderkommunikation. Schliesslich präsentiert er Zugänge einer Theorie diskursiv vernetzter Politikfelder, welche zur Entwicklung eines integrierten Führungsmodells genutzt werden können.

1 Im folgenden Beitrag werden die öffentlichen Haushalte und Sozialversicherungen (so genannter «*Sektor Staat*») ebenso als Teile des *öffentlichen Sektors* verstanden wie die von ihnen in unterschiedlichen Graden gesteuerten und kontrollierten Einheiten. Zu den *öffentlichen Organisationen* zählen nicht nur Ämter und Behörden von Gemeinden, Kantonen und vom Bund, sondern auch die von diesen massgeblich beherrschten und in ihrem Auftrag tätigen «öffentlichen Unternehmen» (vgl. EFV, 2011, S. 20 f.; IMF, 2014, S. 19).

2. Stakeholder-Beziehungen in der vernetzten Öffentlichkeit

Die wechselseitige Beziehung zwischen Organisationen und ihrer Umwelt ist ein zentrales Forschungsthema verschiedener Disziplinen (1.1). Dabei spielt der Stakeholder-Ansatz eine wichtige Rolle (1.2). Er entwickelte sich über die Jahrzehnte hinweg zu einem von grosser Diversität geprägten wissenschaftlichen Modell (1.3). Zusätzliche Bedeutung erhielt er im Rahmen der Diskussion über Public Governance (1.4). Angesichts des Wandels von Regierungsformen und Öffentlichkeit muss er aber nochmals geschärft werden: Kommunikation in diskursiven Netzwerken muss als Realisierungsform von Stakeholder-Management insbesondere öffentlicher Organisationen angenommen werden (1.5).

2.1 WECHSELSEITIGE KONSTITUTION VON ORGANISATIONEN UND IHRER UMWELT

Im Zuge der Entwicklung einer auf Information und Wissen setzenden «Welt-» und «Kommunikationsgesellschaft» (Münch, 1995; Stichweh, 2000) gewinnt in der **Organisationstheorie** die Ansicht an Plausibilität, dass Organisationen nicht als isolierte Atome der sozialen Welt verstanden werden können, sondern sich im laufenden, wechselseitigen Austausch mit ihrer Umwelt entwickeln: Die Organisation entsteht aus der Kommunikation in der gesellschaftlichen Umwelt, die gesellschaftliche Umwelt kommuniziert dank Organisationen. Es kann nicht angenommen werden, dass «innerhalb» von Organisationen schon immer ein höherer Grad an Rationalität des Handelns gegeben ist als «ausserhalb»; vielmehr braucht es eine ständige strategische Vermittlung zwischen dem Aussen und Innen (Ortmann et al., 2000; Luhmann, 2006, S. 380-417; Taylor & van Every, 2011, Theis-Berglmair, 2013).

Diese organisationstheoretischen Erkenntnisse haben praktische Folgen, denen sich besonders die **Betriebswirtschaftslehre** in ihren jüngeren Modellbildungen annimmt. Im St. Galler Management-Modell in der vierten Generation (Rüegg-Stürm & Grand, 2014) wird die Vermittlung zwischen dem Innen und Aussen zur Grundlage jeglicher erfolgreicheren Wertschöpfung – und damit zur Kernaufgabe des Managements: Es wendet sich der Umwelt der Organisation zu, um die nötigen Ressourcen für deren Wertschöpfungsprozesse zu «mobilisieren»; dies geschieht typischerweise in verschiedenen Formen der Kommunikation. Das Modell plädiert für ein «Verstehen von Diskursen» in den verschiedenen Sphären der Umwelt und fokussiert auf die Aufgabe, «Kontroversen (zu) führen» und «Beziehungen (zu) gestalten» (ibid., S. 38-73).

Zur Erfüllung dieser Aufgabe nimmt Management als «reflexive Gestaltung» der Organisation in ihrer Umwelt die Form von Kommunikationspraktiken an. Im permanenten, dynamischen Austausch mit der Organisationsumwelt wirken diese Praktiken auf strategischen «Kommunikationsplattformen». In der Form von «Corporate Governance» definieren, moderieren und strukturieren sie den Wertschöpfungsprozess (ibid., S. 154-170). Dabei involvierte Anspruchsgruppen werden als «organisations-relevante Repräsentanten unterschiedlicher Umweltsphären bzw. Diskurse» verstanden (56).

2.2 GENESE DES STAKEHOLDER-ANSATZES

Der Begriff «**Anspruchsgruppen**» bzw. «**Stakeholder»** wurde bereits vor über drei Jahrzehnten in die wissenschaftliche Debatte eingeführt. Der massgeblich von Freeman (1984) geprägte Stakeholder-Ansatz propagiert die Überzeugung, dass sich die Entwicklung und Formulierung von Unternehmenszielen nicht allein an den Interessen der Eigentümer (der so genannten Share- bzw. Stockholder) zu orientieren habe (Donaldson & Preston, 1995, S. 82). Vielmehr müssten auch andere Ansprüche und ihre Vertreter (so genannte Stakeholder) ausserhalb wie innerhalb der Organisation berücksichtigt werden, beispielsweise Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Mitarbeitende oder politische und staatliche Organisationen (Freeman, 1984, S. 52-54). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Stakeholder-Beziehungen hat sich, ausgehend von diesem Ansatz, seither intensiviert (vgl. Miles, 2015).

Zunächst wurde der reflexive Umgang mit Stakeholdern als ein Mittel zur Optimierung der Ressourcen und der besseren Kontrolle der Unternehmensumwelt verstanden. Dabei lag der Fokus auf der Integration von Stakeholdern, welche von externen Folgen (z.B. Luft- oder Wasserverschmutzung) unternehmerischer Tätigkeit negativ betroffen waren und sich gegen das Unternehmen wenden könnten (Fifka & Loza Adaui, 2015, S. 75). Im Vordergrund stand zunächst also die Vermeidung möglicher Konflikte wie Boykotte oder Rechtsstreitigkeiten.

In der weiteren Entwicklung des Ansatzes weitete sich die Perspektive: In der Pflege von Beziehungen mit Stakeholdern wurde fortan eine wichtige Voraussetzung für die Qualität von Management-Entscheiden und die Nachhaltigkeit von organisationaler Wertschöpfung gesehen (Post et al., 2002, S. 36; Maak & Ulrich, 2007, S. 179-182; Schmitt et al., 2008, S. 8, 67). Damit rückte auch die Gestaltung der Kommunikation mit Stakeholdern im Sinne eines offenen Dialogs in den Fokus und wurde zum wesentlichen Element strategischer Unternehmensführung erklärt (Zerfass, 2004; Minoja, 2012, S. 79; Zerfass & Piwinger, 2014). Die Verantwortung für diese Prozesse wird allgemein auf der obersten Führungsebene angesiedelt, dies im Wechselspiel der verschiedenen Akteure im strategischen und operativen Management sowohl bei privaten Unternehmen als auch bei öffentlichen und Non-Profit-Organisationen (schon bei Freeman, 1984; vgl. auch Bryson, 2011, S. 49; Rüegg-Stürm & Grand, 2014, S. 154-162; Hungenberg & Wulf, 2015).

2.3 DIVERSITÄT DES STAKEHOLDER-ANSATZES

Obwohl kaum Zweifel an der Bedeutung eines Stakeholder-Managements für die strategische Organisationsführung angemeldet werden, sind entsprechende theoretische und praktische Konzepte durchaus nicht einheitlich (z.B. Mitchell et al., 1997, S. 855; Preble, 2005, S. 409-411; Fassin, 2008, S. 115, 127; Freeman et al. 2010, S. 209-211; Mainardes et al., 2011, S. 228, 237; Miles, 2015, S. 2-3). Abgesehen vom Fehlen eines allgemein akzeptierten Begriffs des «Stakeholders» wird auch das «Stakeholder-Management» unterschiedlich modelliert (Donaldson & Preston, 1995, S. 75):

Der deskriptive empirische Ansatz («how firms behave», Laplume et al., 2008, S. 1159) erklärt im Wesentlichen die organisatorischen Charakteristiken und Verhaltensweisen von Stakeholdern. Das führt zu einem Bild der Organisation als Konstellation sowohl kooperativer wie widersprüchlicher Interessen.

Der instrumentelle Ansatz («how behaviour affects performance», Laplume et al., 2008, S. 1159) baut auf den Erkenntnissen des deskriptiven Ansatzes auf und beauftragt das Stakeholder-Management damit, Organisationsziele wie Profitabilität, Stabilität und Wachstum in einem heterogenen und kontroversen Umfeld zu erreichen. Aus

dieser Perspektive werden als relevant angesehene Stakeholder berücksichtigt; Kriterium für deren Relevanz ist die explizite Legitimität, wie sie sich etwa aus allgemeinen Gesetzesregelungen und Mitwirkungsrechten im Rahmen von Eigentums-, Vertrags- und Marktbeziehungen ergibt (Eberhardt, 1998, S. 147 f.).

Der normative Ansatz («how firms should behave», Laplume et al., 2008, S. 1159) berücksichtigt moralische oder philosophische Wertvorstellungen, Prinzipien und Praktiken. Demnach definieren sich Stakeholder durch ein legitimes Interesse an der Organisation – auch dann, wenn umgekehrt kein Interesse der Organisation an ihnen bestehen muss (Donaldson & Preston, 1995; Ulrich, 2008). Dies ergibt ein weit gestecktes Handlungsfeld für das Management, das sich zunächst am ehesten für die Umsetzung durch öffentliche Organisationen eignet, trägt dieser Ansatz doch der Tatsache Rechnung, dass diese Teil eines demokratischen Systems sind (Beach, 2009).

Angesichts der Diversität des Stakeholder-Ansatzes wie auch der Tatsache, dass öffentliche Organisationen von unterschiedlichen Zwecken, Kulturen, Strukturen und Prozessen geprägt sind, kann es nicht zielführend sein, sich bei der Lösung von Managementaufgaben auf eine der verschiedenen Auffassungen festzulegen. Generische Leitlinien und situative Adaptionen erscheinen zweckmässiger (Freeman et al., 2010, S. 209, ähnlich Beach, 2009, S. 13). Mit dieser Offenheit steigt allerdings der Bedarf nach einer Systematisierung zur Verfügung stehender Ansätze und einer Schärfung von spezifischen Erfolgskriterien und Typen von Stakeholder-Beziehungen (sog. «Genres» des Stakeholder-Managements, vgl. Miles, 2015, S. 19).

2.4 STAKEHOLDER-ANSATZ IM RAHMEN DER PUBLIC GOVERNANCE

Die besonderen Umstände und Herausforderungen für das Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen werden in den **Staats-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften** unter dem Schlüsselbegriff der «**Governance**» diskutiert. Es handelt sich dabei um ein eigentliches «Modewort» (Nullmeier, 2007; ähnlich Klijn, 2008, S. 507), das die verschiedenen theoretischen Perspektiven und Ansätze problemorientiert aufeinander bezieht (Benz et al., 2007, S. 10). Regieren und Verwalten im Sinne von Governance beruht nach diesem Verständnis nicht auf bilateralen Hierarchien, sondern auf vernetzten Wechselbeziehungen, Informations-, Steuerungs-, Koordinations- und Interaktionsprozessen (Benz 2004, S. 25), die Organisationen und politische Systeme «entgrenzen» (Jarren et al., 2007).

Die **Staats- und Verwaltungswissenschaften** sprechen in diesem Zusammenhang vom «Gewährleistungsstaat» bzw. vom «aktivierenden Staat» (z.B. Mastronardi & Schedler, 1998; Reichard, 2004; Jann & Wegrich, 2004). Dessen Kernaufgaben werden in der Koordination, Moderation und Förderung von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme unter Einbezug aller Gruppierungen gesehen – weniger also in der Erstellung öffentlicher Leistungen an und für sich (Thom & Ritz, 2008, S. 11; Klenk, 2010, S. 321). Man verspricht sich davon neben mehr Effizienz auch mehr Effektivität und die Bewältigung von «wicked problems» (Rittel & Weber, 1973) der heutigen Gesellschaft, also komplexer, unstrukturierter, dynamischer und kontroverser öffentlicher Problemstellungen (Roberts, 2000; Stücheli-Herlach & Grand, 2014; Head & O'Flynn, 2015, S. 349; Rühli et al., 2015), wie sie aktuell etwa in der Flüchtlingspolitik anzutreffen sind. Angesichts solcher Problemstellungen stossen bisherige Lösungsprozesse und Planungsverfahren an ihre Grenzen (vgl. z.B. Kreuter et al., 2004, S. 443; Head & Alford, 2015, sowie entsprechende neue politikfeldspezifische und interdisziplinäre Studien wie Olden 2003; Agranoff & McGuire, 2003; Hostmann et al., 2005; Luyet et al., 2006; Gerum, 2008; O'Leary & Blomgren, 2009; Wadenpohl, 2010; Beach, 2011).

Die Weiterentwicklung von praktischen Verfahren des Stakeholder-Managements erhält für öffentliche Organisationen eine erfolgsentscheidende Bedeutung (Bryson, 2004, S. 24). In der **Public Management**-Literatur werden entsprechende theoretische und praktische Ansätze unter vielfältigen Namen diskutiert. Die Rede ist von «Networked Governance» und «Network-Management» (vgl. z.B. Kickert et al. 1997; Provan & Kennis, 2005; Bennington, 2011), von «Collaborative Governance» und «Collaborative Public Management» (z.B. Arganoff & McGuire, 2003; Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2011) oder auch von einem neuen «Public Value Management» (Moore, 1995; Stoker, 2006; O'Flynn, 2007; Neumüller, 2011), einer «New Public Governance» (Osborne, 2010) und einem «New Public Service» (Denhardt & Denhardt, 2015).

In den **Politikwissenschaften** wird das Thema unter anderem massgeblich am Beispiel der wechselseitigen Verschränkung von Praktiken des Regierens und Praktiken des Kommunizierens behandelt (Kamps & Nieland, 2006; Schuppert, 2007). Dabei hat sich auch in diesem Feld der Begriff des «Netzwerks» etabliert zur Bezeichnung für die vielfältigen Austauschbeziehungen, aus denen die moderne Staatsführung besteht (Schneider & Janning, 2006, S. 116-168).

Weite Verbreitung (Schedler, 2007, S. 254; Pappenfuss, 2013, S. 17) hat zudem der Ausdruck der «**Public Governance»** gefunden, der im Folgenden als Oberbegriff verwendet wird für alle Arten des Wandels des Stakeholder-Ansatzes im Kontext öffentlicher Organisationen und komplexer Problem- bzw. Politikfelder. Den meisten Vertretern dieses Konzepts ist gemein, dass sie sich kritisch mit bisherigen Steuerungsansätzen auseinandersetzen. Im Fokus sollen demnach vor allem die Partnerschaften in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, die langfristige Kooperation in dynamischen Netzwerken und kombinierte Steuerungsmechanismen stehen (Benz, 2004, S. 26; Jann, 2005; Schedler, 2005; Boivard & Löffler, 2009, S. 217 f.; Klijn, 2012, S. 7).

Auch in dieser Perspektive wird der Public Manager zum **Netzwerk-Manager** (Boivard & Löffler, 2009, S. 215; 217 f.) – und muss sich in dieser Rolle zwingend mit der «Organisation der Willensbildung und Entscheidungsfindung hinsichtlich der Erfüllung öffentlicher Aufgaben» (Schedler, 2007, S. 254) und der «Art und Weise, in welcher Stakeholder miteinander interagieren, um die Ergebnisse öffentlicher Politik zu beeinflussen», auseinandersetzen (Boivard & Löffler, 2009 nach Boivard, 2005, S. 220).

Die Herausforderung des Netzwerks von Public Governance besteht nun darin, dass die Stakeholder in grosser Zahl und Vielfalt zu berücksichtigen sind. Sie besteht aber auch darin, dass die Stakeholder mehrfache bzw. «hybride» Rollen spielen[2] und dass sie ihre Ansprüche jeweils erst im dynamischen Vollzug der Vernetzung und lediglich situativ artikulieren und klären. Bürger sind in diesem Rahmen beispielsweise nicht nur Wähler, Kunden oder Auftraggeber, sondern auch Problemlöser, Ko-Produzenten von Leistungen und Ko-Regulatoren (Bryson et al., 2014, S. 445-447). Mitarbeitende können auch Kunden, Investoren und politisch aktive Bürger sein (Hatch & Schulz, 2008, S. 18). Je nach situativer Relevanz und kommunikativer Aktualität artikulieren sie sich in der einen oder anderen Rolle. Ähnliches lässt sich beispielsweise von Verbänden oder öffentlichen Unternehmen sagen.

2 Helm (2007, S. 178) spricht von «hybriden Stakeholdern», die Mitglied mehrerer Anspruchsgruppen sind; und auch Bromley (2001, S. 325) weist darauf hin, dass «(such) groups may have overlapping memberships, creating complex social networks of communication and influence.»

2.5 DISKURSIV VERNETZTE POLITISCHE ÖFFENTLICHKEIT

Auf diese Weise hat sich in den Staats-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften die Metapher des «Netzwerks» etabliert, um die komplexen Erfolgsvoraussetzungen und Aufgaben im modernen Stakeholder-Management zu beschreiben. Das ist kein Einzelfall: Auch in den 593 verschiedenen Definitionen des «Stakeholders» in business-orientierten wissenschaftlichen Publikationen kommt dem netzwerktheoretischen Merkmal der «Verknüpftheit» («tied») einer Organisation mit ihren Stakeholdern die Rolle eines kleinsten gemeinsamen Nenners zu (Miles, 2015, S. 4). Und nicht zuletzt ist die Metapher auch in den **Kommunikationswissenschaften** bedeutsam geworden: Sie findet in der neueren Kommunikationsphilosophie (Serres, 1991) wie auch in der kommunikationssoziologischen Gegenwartsdiagnostik (Castells, 2010) prominente Verwendung und erringt in der Beschreibung des «Strukturwandels» der Öffentlichkeit eine entsprechend zentrale Bedeutung (Imhof, 2003, S. 203 f.). Ähnliches liesse sich über die so genannte Akteur-Netzwerk-Theorie (Latour, 2008, S. 10) sagen, welche jüngst zu einer Theorie Neuer Medien transformiert worden ist (Krieger & Belliger, 2014). Die Netzwerktheorie, das «neue Paradigma der Sozialwissenschaften» (Stegbauer, 2008), wird in den Kommunikationswissenschaften unterschiedlich genutzt. Als Knoten eines Netzwerks gelten je nachdem Mitteilungen, einzelne Text- oder ganze Medienangebote und Akteure; als Kanten werden je nach Ansatz inhaltliche Referenzen oder interaktive Adressierungen gesehen (Albrecht, 2008, S. 171; Bucher et al., 2008, S. 46).

Als gemeinsamer Nenner kann gesehen werden, dass in Kommunikations-Netzwerken nicht Unidirektionalität und Zweiseitigkeit die Regelfälle sind, sondern kollektiv konstituierte und mehrfach adressierte Interaktionen in komplexen Öffentlichkeiten. Diese können sich auch nur vorübergehend manifestieren, führen also nicht zwingend zu Identifikations-, Organisations- und Strukturierungseffekten. Das bringt vielfältige Chancen, aber auch bedeutende Risiken für die Aufmerksamkeitssteuerung, die Verständigung und den demokratischen Dialog mit sich (Münch, 1995; Zerfass, 2004, S. 417-425; Baecker, 2008; Stücheli-Herlach et al., 2012).

Die zeitdiagnostische, sozial- und kommunikationswissenschaftliche Idee des «Netzwerks» ist von dessen technischer Idee dabei nicht zu trennen (Kamps, 2007, S. 293-348). So machte, was die politische Öffentlichkeit anbetrifft, schon in einer frühen Phase der Internet-Nutzung das Schlagwort des «Netizen» die Runde, das die Mutation des herkömmlichen «Citizen» in einen elektronisch vernetzten Akteurtypus bezeichnen sollte (Emmer & Bräuer, 2010, S. 311). Er nimmt wahr, was situativ an Kommunikationsangeboten existiert, verknüpft diese mit eigenen Deutungen und Bewertungen und spielt diese direkt in den öffentlichen Diskurs zurück (Bucher, 2013, S. 83). Abgrenzungen zwischen Organisations- und Medienöffentlichkeit, zwischen «interner» und «externer» Öffentlichkeit lösen sich auf (Theis-Berglmair, 2013). Öffentlichkeit ist zur Schrankenlosigkeit von Kommunikation geworden; zu einer Sphäre permanenter, omnipräsenter, medienkonvergenter, sowohl individueller wie massenpublizistischer Adressierung, Anverwandlung, Verbreitung, Kritik, Verknüpfung und Transformation von Kommunikationsangeboten (Stücheli-Herlach et al., 2012).

Anstatt also annehmen zu können, dass Stakeholder jederzeit klar kategorisierbar und adressierbar sind, müssen sie anhand ihrer Kommunikationspraktiken erst identifiziert, die Dynamik ihrer Vernetzung muss erst beobachtet und erprobt werden. Stakeholder-Management ist damit zunächst einmal Netzwerk-Analyse. Und Netzwerkanalyse ist eine Frage der **Netzwerk-Kommunikation** (Karmasin & Weder, 2014, S. 84-88) und anschliessender Diskursanalyse (Janning et al., 2009). Denn die Vernetzung ist ein dynamischer Prozess der Kommunikation, in dem die Stakeholder sich mit sprachlichen Mitteln darüber austauschen, was ihnen gemeinsam ist und worin sie sich in ihren Ansprüchen unterscheiden. Die Verwendungsweisen gemeinsamer sprachlicher Muster können als Knotenpunkte von Stakeholder-Netzwerken verstanden werden; dies in einer Situation, in der sich die Vorstellung eindeutiger, singulärer und stabiler Interessen überholt hat (Kerchner, 2006). Ein komplexes, kontroverses Politik-

feld ist damit immer auch ein Feld einer «Politik der Diskurse» und ihrer strategischen, reflexiven Gestaltung durch Stakeholder (Keller, 2011, S. 314-317).

Stakeholder-Analyse als diskursive Netzwerk-Analyse zu betreiben, fusst auf der Annahme, dass Akteure von Public Governance eine gemeinsame Sprache entwickeln müssen (Spiess, 2011), um sich wechselseitig wahrnehmen, sich wechselseitig adressieren und dann miteinander kooperieren zu können. Sie entwickeln eigentliche «Diskurskoalitionen» (Hajer, 2008). Solche Diskurs-Netzwerke verknüpfen Einzelaussagen mit Erzählweisen, Argumentationsketten, Deutungsmustern und emblematischen Symbolen, welche sich dann unterschiedliche Akteure zu eigen machen (Viehhöver, 2006; Hajer, 2009; Arnold et al., 2012). Zeigen lässt sich dies beispielsweise an der «Waldsterben»-Debatte, der überparteilichen Koalition für den so genannten «bilateralen Weg» zwischen der Schweiz und der EU (Stücheli-Herlach, 2012) oder den emblematischen Bezeichnungen für «Wende»-Ereignisse wie jene von «Fukushima» oder «Tschernobyl», die Politikfelder in eine neue Ordnung zwingen.

3. Stakeholder-Management als Herausforderung für die Führung

Öffentliche Organisationen sind den Herausforderungen «vernetzter» politischer Kommunikation besonderes ausgesetzt (2.1). Wie das Beispiel «Flughafenpolitik» im Kanton Zürich zeigt, führt dies im Stakeholder-Management zu Handlungsproblemen mit erheblichem Eskalationspotential (2.2). Ein Bedarf an Klärung und Weiterentwicklung von Verfahrensweisen und Instrumenten des Stakeholder-Managements liegt damit auf der Hand (2.3).

3.1 AUSGANGSLAGE FÜR ÖFFENTLICHE ORGANISATIONEN

Je ausgeprägter der «öffentliche» Charakter einer Organisation ist, desto bedeutsamer sind die oben beschriebenen Voraussetzungen für das Stakeholder-Management. Die Erklärung dafür liegt in den im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen andersartigen Eigentumsverhältnissen. Bürgerinnen und Bürger verstehen sich als Eigentümer der öffentlichen Organisation; gleichzeitig stellen sie den Grossteil ihrer Kundschaft. Die Leitungs- und Aufsichtsaufgaben über öffentliche Organisationen delegiert die politische Öffentlichkeit an gewählte Behörden. Neben der Wahl und Abwahl der Behörden stehen den stimm- und wahlberechtigten Bürgern weitere Mitbestimmungsrechte zu, um direkt auf Rechtsetzung sowie Einnahmen und Ausgabeneinzuwirken. Diese Einflussnahme kann nicht nur punktuell mit der Kaufmacht oder mittels Kundenorganisationen erfolgen; sie ist auch institutionalisiert, beispielsweise in Form von Referenden und Initiativen, Vernehmlassungen, Beschwerde- oder anderen Mitwirkungsrechten (Knoepfel et al., 2014). Diese institutionalisierten Entscheidungsstrukturen und -prozesse sind in die beschriebene schrankenlose Vernetzungskommunikation eingebettet.

Diese Umstände, welche im Folgenden exemplarisch am Beispiel einer nationalen Verkehrsinfrastruktur in der Schweiz aufgezeigt werden, gelten in dieser Abstraktion analog auch im Politikfeld Energie.[3]

3 Dieser Einschub wurde für das vorliegende Working Paper vorgenommen. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Studie gelten unabhängig vom untersuchten Politikfeld und sind in ihrer generischen Form allgemeingültig.

3.2 HERAUSFORDERUNGEN AM BEISPIEL DES FLUGHAFENS ZÜRICH

Am 1. April 2000 wurde die Flughafen Zürich AG (FZAG) als gemischtwirtschaftlich börsenkotiertes Unternehmen aus einer Fusion der Flughafen-Immobilien-Gesellschaft und der Flughafendirektion des Kantons Zürich gegründet. Grundlage dazu bildete das Gesetz über den Flughafen Zürich vom 12. Juli 1999 (FG). Demzufolge hat der Kanton eine ausgewogene Wahrung der verkehrs- und volkswirtschaftlichen sowie umweltpolitischen Interessen sicherzustellen (FG § 1). In diesem Kontext nimmt der Kanton gegenüber der FZAG unterschiedliche Rollen mit sich teilweise widersprechenden Interessen ein:

- Als Aufsichtsorgan über die Einhaltung der An- und Abflugrouten und Nachtflugordnung übt der Kanton eine hoheitliche Aufgabe aus (FG § 3 Abs. 1).

- Als Aktionär mit Vetokompetenzen im Verwaltungsrat hat er unternehmerische, volkswirtschaftliche und wirtschaftliche Interessen sowie den Schutz von Bevölkerung und Umwelt wahrzunehmen (Amt für Verkehr, 2014, S. 3).

- Als Darlehensgeber und Gläubiger hat er gegenüber dem von ihm beherrschten öffentlichen Unternehmen auch finanzielle Interessen wahrzunehmen (im Zusammenhang mit dem Swissair-Grounding vgl. Regierungsrat des Kantons Zürich, 2002).

- Als ehemaliger Flughafenbetreiber haftet er für Entschädigungsforderungen wegen übermässigen Lärms, wenn der Entstehungsgrund dieser Forderungen vor der Verselbständigung liegt (FG § 11 und 15).

- Als Regulator kann er die zukünftige wirtschaftliche und räumliche Entwicklung des Flughafens beschränken (FG § 3 und 19 Absatz 2). Insbesondere kann die Bevölkerung bei Gesuchen über Änderungen der Lage und Länge der Pisten mittels referendumsfähigen Kantonsratsbeschlusses unmittelbar Einfluss auf die räumliche und damit auch wirtschaftliche Entwicklung der FZAG nehmen (FG § 19 Absatz 2).

Dabei gilt es zusätzlich zu beachten, dass «der Kanton Zürich» kein einzelner Stakeholder der Organisation FZAG ist, sondern dass die Wahrnehmung seiner divergierenden Ansprüche und Interessen innerhalb des Kantons wiederum von unterschiedlichen Gremien und zivilgesellschaftlichen Akteuren erstritten wird.

Ähnlich komplex erweist sich das Verhältnis, das Kanton und Bund zur FZAG als einer nationalen Verkehrsinfrastruktur von grosser volkwirtschaftlicher Bedeutung unterhalten. Dem Bund stehen ausschliessliche (Luftfahrt: Bundesverfassung [BV] Art. 87; Erteilung der Betriebskonzession; Luftfahrtgesetz § 36a) und parallele Kompetenzen zu (in der Raumplanung mit dem Sachplan Infrastruktur Luftfahrt), oder seine Zuständigkeit sieht explizite Mitwirkungsrechte der Kantone vor (z.B. bei Verhandlungen mit Deutschland über An- und Abflüge über süddeutsches Gebiet gemäss BV Art. 55). Als Folge davon ist das Stakeholder-Management des Bundes, des Kantons Zürich und der FZAG mit inhaltlich höchst komplexen und kontroversen Ansprüchen, unzähligen und teilweise hybriden Stakeholdern sowie parallel oder gegeneinander verschobenen, aber voneinander abhängigen dynamischen Austauschprozessen auf zahlreichen Kommunikationsplattformen konfrontiert (vgl. nachfolgende Abbildung 1).

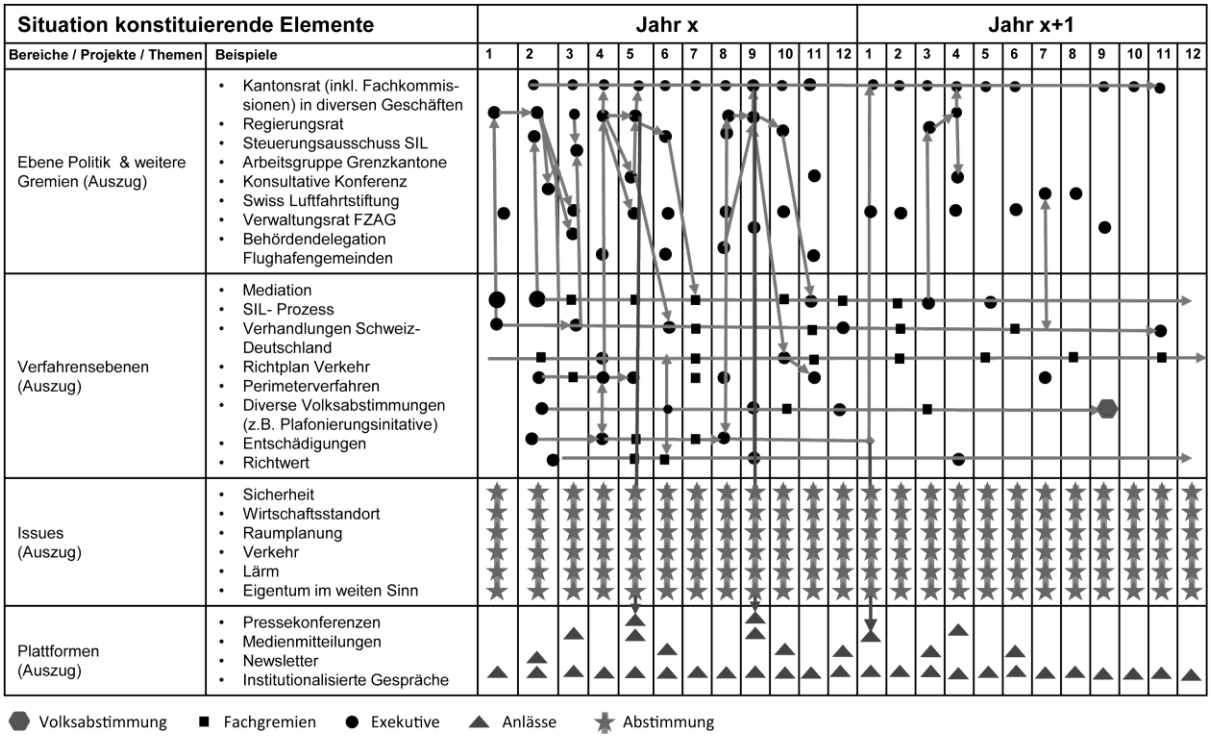

Abbildung 1: Modellhafte aggregierte Darstellung der vernetzten Ausgangslage für ein Stakeholder-Management aus Sicht der mit dem Flughafendossier betrauten Direktion des Kantons Zürich

In diesem hoch komplexen Netzwerk von Stakeholder-Beziehungen kam es nach jahrelangen Auseinandersetzungen zu diversen Eskalationen, beispielsweise in Form von Demonstrationen, Störungen von Medienkonferenzen, Mahnwachen, vereinzelten Straftaten, Gerichtsverfahren und einer andauernden hitzigen Debatte in journalistischen und sozialen Medien. Sie entzündeten sich letztlich an der Änderung des An- und Abflugregimes. Entsprechende Mitteilungen gerieten jeweils sofort in den «Teufelskreis» einer vernetzten «Politik des Diskurses» (Stücheli-Herlach, 2003).

Als Antwort darauf initiierten das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr und Kommunikation, der Kanton Zürich und die FZAG im Jahr 2003 ein Mediationsverfahren (Schenkel, 2004). Damit war implizit das Eingeständnis verbunden, dass dieses mit zahlreichen Konflikten behaftete, komplexe Dossier nicht mehr in den ordentlichen Verfahren eines demokratischen Rechtsstaates zu bewältigen war. Das mit der Vorbereitung beauftragte Expertenteam führte in vier Monaten insgesamt 91 Gespräche mit 284 Akteuren aus der Schweiz und Deutschland (Wörnhard et al., 2004, S. 14). Die grosse Anzahl von Akteuren, die das Expertenteam identifizierte, sowie zusätzlich jene, die ein Gespräch mit diesem führen wollten, war für das Team «nicht vorhersehbar» (König & Wörnhard, 2012, S. 9) gewesen. An einer Grossveranstaltung nahmen 104 Behörden und Vereinigungen teil, die insgesamt über 230 Organisationen vertraten (ibid., S. 13). Die mit der FZAG verbundene Themenvielfalt reichte unter anderem von Sicherheit über Lärm und Entschädigung bis hin zu Arbeitsplätzen, Luftfahrtpolitik und Parteipolitik – was dazu führte, dass deren «Bearbeitung eine grosse Herausforderung, für manche der Beteiligten eine Überforderung darstellte» (Wörnhard, et al., 2004, S. 23 f.). Die Rollen- und Interessenkonflikte wurden durch Verfahrenskonflikte verschärft. Wegen paralleler oder nachgelagerter Zuständigkeiten blockierten sich gewisse Akteure vor und im Verlaufe der Vorbereitungsphase des Mediationsverfahrens gegenseitig. Erschwerend für die Gestaltung der Beziehungen war, dass zwischen den verschiedenen Akteuren Machtungleichgewichte bestanden oder empfunden wurden und dass um die Anerkennung von Legitimitätsansprüchen gekämpft wurde (ibid., S. 19, 30). Letztlich scheiterte die Aufnahme eines Mediationsverfahrens daran, dass sich wichtige Ak-

teure nicht auf das weitere Vorgehen, insbesondere auf die Zusammensetzung eines Kernteams, einigen konnten (vgl. SRF, 2004). Insgesamt zeigt dieses Praxisbeispiel das Dilemma auf, welches sich im Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen typischerweise ergibt. Eine bilaterale, geschweige denn multilaterale Verbindlichkeit von Stakeholder-Beziehungen kann wegen der vielfältigen Vernetzung der Stakeholder und ihrer kontroversen, aber auch hybriden Ansprüche kaum hergestellt werden. Gleichzeitig verändert sich die Ausgangslage durch die Dynamik kommunikativer Vernetzung permanent. Oft werden als Reaktion darauf zusätzliche Kommunikationsplattformen wie Runde Tische, Mediationen oder Task Forces ins Leben gerufen. Diese Plattformen erhöhen indes die Komplexität der «Politik der Diskurse» zusätzlich und verschärfen dadurch das Dilemma, in dem die Führungsverantwortlichen stecken.

Zu diesem Dilemma führen, wie das Fallbeispiel des Flughafens Zürich zeigt, folgende Faktoren:

- Die **Zahl unterschiedlichster Stakeholder** ist in einem konsensdemokratisch ausgerichteten, pluralistischen und föderalistischen System (Linder, 1999, S. 359-370) nahezu unüberschaubar. Zudem sind die Ansprüche nicht auf einen Nenner zu bringen. Denn sie sind **vielfältig**, oftmals **widersprüchlich** und werden häufig von **hybriden Akteuren** geäussert, die sich in unterschiedlichen, auch gegensätzlichen, Rollen an der Diskussion beteiligen. So prägte beim Flughafendossier einerseits die Parteimitgliedschaft, anderseits aber auch die geographische Situierung des Wahlkreises nördlich, südlich, westlich oder östlich des Flughafens die Meinungen zum Lärm-Management.

- Die sich aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen, Leistungsvereinbarungen sowie strategischen Zielvereinbarungen ergebenden **Rollen-, Ziel- und Interessenskonflikte** können, zusammen mit sich **rechtlich überlagernden Verfahrenskonflikten**, zu Blockaden führen und politische wie unternehmerische Veränderungsprozesse erschweren oder scheitern lassen. Die Beziehungen zu einzelnen Stakeholdern sind nicht isoliert und frei gestaltbar, sondern müssen stets in ihrer institutionellen Vernetzung gewichtet werden.

- Der Umgang mit Stakeholdern ist stark von **gesellschaftlichen, sozialen und ethischen Werthaltungen** und von entsprechenden im Diskurs verankerten Deutungsmustern geprägt. So nannte sich eine Bürgerinitiative beispielsweise «Fluglärmsolidarität», eine andere Gruppierung bezeichnete sich als «Südschneiser», um ihren Opferstatus und ihr Mobilisierungspotential im Mediendiskurs effektvoll zu inszenieren (Spitzenfeil, 2004; Krebs, 2007). Solche diskursiven Deutungsmuster kollidieren dabei oftmals mit der **ökonomischen Rationalität** der involvierten Organisationen.

- Die **Legitimität und Akzeptanz** der öffentlichen Aufgabenerfüllung ist in derartigen Situationen permanent auf dem Prüfstand der demokratischen Debatte auf den verschiedenen Kommunikationsplattformen einer vernetzten Öffentlichkeit.

3.3 HANDLUNGSBEDARF FÜR EIN INTEGRIERTES FÜHRUNGSMODELL

Managementteams, welche mit Situationen wie jenen am Flughafen Zürich konfrontiert sind, vermögen die etablierten wissenschaftlichen Handlungskonzepte nur bedingt zu helfen. Es beginnt schon mit dem Problem der Definition des Stakeholder-Begriffs und der Identifikation relevanter Beziehungen: Ist das entscheidende Kriterium dabei die Legitimität oder die Macht zur Einflussnahme – oder beides zusammen? Und wie soll die Dringlichkeit aus Sicht der Betroffenen gewichtet werden (Mitchell et al., 1997; Beach, 2013)? Berücksichtigt man zusätzlich das Bedrohungs- bzw. Unterstützungspotential (Savage et al. 1991)? Je weiter die Kriterien für relevante Stakeholder-Beziehungen gefasst werden, desto grösser wird deren Anzahl und desto aufwendiger werden deren Identifikation und Analyse sowie deren Priorisierung und Berücksichtigung in den Strategien. Je enger die Kriterien hingegen gefasst werden, desto grösser das Risiko, dass relevante Stakeholder übersehen oder vernachlässigt werden, diese aber ihre Vernetzung zu nutzen wissen und Druck auf die Organisation ausüben.

4. Fazit: Der Weg der transdisziplinären Forschung

Die problematische Situation im Stakeholder-Management öffentlicher Organisation zeigt den Bedarf an transdisziplinärer, also anwendungsorientierter Forschung. Um neue Handlungsspielräume zu erforschen, können Zugänge aus der Theorie diskursiver Netzwerke politischer Kommunikation genutzt werden. Nötig für die Erweiterung der Handlungsspielräume ist dabei ein Forschungsprozess über mehrere Stufen.

Die Handlungsprobleme im Stakeholder-Management sind so beschaffen, dass der Bedarf an transdisziplinärer Forschung offensichtlich ist. Dieser liegt dann vor, wenn Handlungsprobleme 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 (Wiesmann et al., 2008, S. 436; Leavy, 2011; Perrin, 2012, S. 5). Transdisziplinäre Forschung erfordert eine wechselseitige Verschränkung von wissenschaftlichem und praktischem Wissen in partizipativen, disziplinen- und professionsübergreifenden Teams (Hanschnitz, 2009, S. 188 f.).

Mit dem Ziel, Handlungsspielräume für das Stakeholder-Management zu erweitern, können die Zugänge einer Theorie diskursiv vernetzter politischer Öffentlichkeiten genutzt werden, um Fragestellungen zu schärfen und Hypothesen zu bilden. Mit Blick auf die Handlungsprobleme im Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen könnte das wie folgt geschehen:

Problem der Datenbeschaffung und -auswertung: Wie können strategische Ansprüche anhand ihrer diskursiven Formation und Vernetzung rekonstruiert werden? Eine Lösung dieser Frage würde das Verfahren der Datenerhebung für öffentliche Organisationen erleichtern. Erste Ansätze ergeben sich aus der Netzwerkanalyse, die als Analyse diskursiver Netze betrieben werden kann (Janning et al., 2009). Sie geht qualitativ vor, beispielsweise anhand von markanten «salienten Sätzen» und «besetzten Begriffen» sowie deren Strahlkraft (Klein, 2014) oder durch die Rekonstruktion dominanter «Embleme» (wie «saurer Regen», «Fukushima») und entsprechender Erzählweisen in Diskurskoalitionen (Hajer, 2008, 2009). Sie kann auch quantitativ vorgehen und ermittelt dann in Textkorpora signifikante Schlagwörter, Wortkombinationen oder semantische Felder (Bubenhofer, 2013), welche Entscheidungsdispositionen (Janning et al., 2009), Wissenstransfer und Meinungsbildung prägen können (Roth, 2012). Die Stakeholder-Analyse wird damit zu einer Untersuchung kommunikativ vernetzender Generalisierung und Mobilisierung von Ansprüchen. Sie scheint der veränderten Ausgangslage angemessener als herkömmliches Vorgehen. So fällt im Fallbeispiel der Flughafenpolitik auf, dass der Diskurs vielfältige politische Wertungen in metaphorischen Deutungsmustern miteinander vernetzt, welche die Flughafeninfrastruktur als «Motor der Wirtschaft» bzw. «Tor zur Welt» bezeichnen. Der hybride Charakter von Stakeholdern führt aber auch dazu, dass spezifische Ansprüche aus anonymen und hybriden Stakeholdern selektioniert werden müssen, was durch den Gebrauch von Metonymien (Substantialisierungen komplexer Zusammenhänge) geschieht, beispielsweise durch die Bezeichnung «Südschneiser» oder durch die Rede von «einem Norden», «einem Süden» und «einem Osten» als Konkretisierung von diffusen und ökonomisch teilweise widersprüchlichen Erwartungen grosser Kollektive an das Lärm-Management.

Problem der Bewertung und Anwendung: Wie lassen sich strategische Ansprüche im Umfeld öffentlicher Organisationen gewichten? Eine Lösung dieser Frage würde es erlauben, das Verfahren der Stakeholder-Identifikation und -Bewertung so zu gestalten, dass empirische Erkenntnisse über komplexe Beziehungsnetzwerke erzeugt, verständlich dargestellt und effektvoll in den Managementprozess komplexer Organisationen eingespiesen werden könnten. Erste Ansätze ergeben sich aus dem Mapping diskursiver Netzwerke (Huff & Jenking, 2002; Clarke et al., 2015). So ist es möglich, ausgehend von Diskursanalysen ganze Karten der Verteilung und diskursiven Bestimmung politischer Situationen, Positionen, Projekte (also Handlungsstrategien) oder ganzer Arenen zu konstruieren (Clarke et al., 2015). In einem Forschungsprojekt über das Politikfeld öffentlicher Versicherungssysteme (»Altersvorsorge 2020») in der Schweiz[4] konnten beispielsweise aus einem Korpus von über 1‘000 Texten aus fünf Jahren (1,8 Mio. Wörter mit insgesamt 13,9 Mio. Zeichen) Schlagworte identifiziert werden, welche bestimmten Positionen auf der Diskurs-»Karte» gemeinsam sind und welche Positionen sich von anderen unterscheiden, wie Abbildung 2 illustriert.

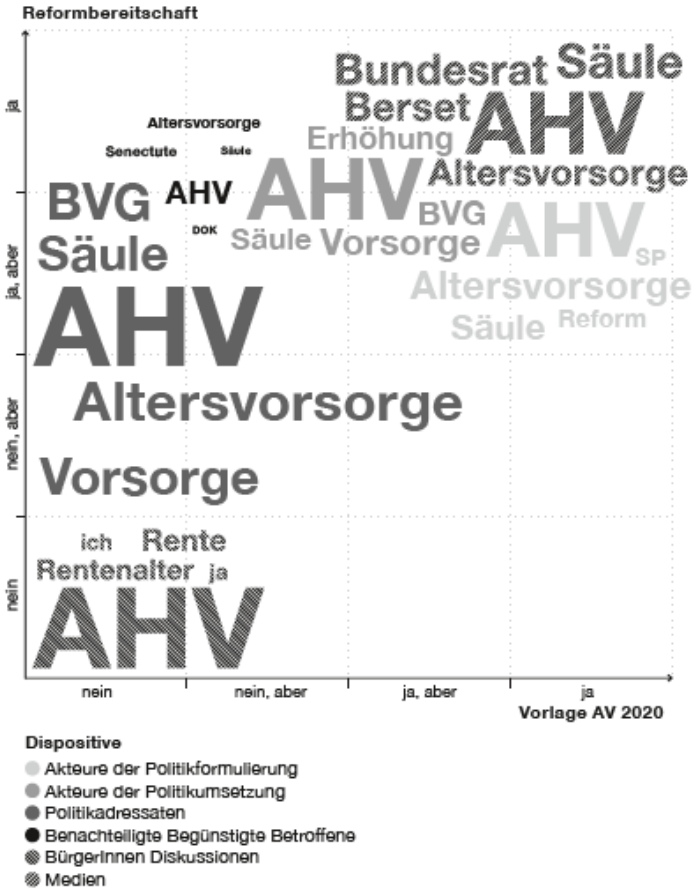

Abbildung 2: Beispiel einer situativen diskursanalytischen Stakeholder-Map zum Politikfeld der Altersvorsorge in der Schweiz im Zeitraum von 2010 bis 2014.

Problem der Strategieentwicklung: Wie können Stakeholder-Strategien entwickelt, definiert und dargestellt werden, die in Führungsteams kollektivierbar und in längerfristigen Geschäftsprozessen überprüfbar sind? Lösungen auf diese Fragen würden es erlauben, die Entwicklung praktisch wirksamer Strategien (Johnson et al., 2007) integriert voranzutreiben (Bruhn, 2003). Erste Ansätze ergeben sich aus der Anwendung von Verfahren des «Design Thinking» und «Crafting» (Heracleous & Jacobs, 2011; Friesendahl, 2012; Uebernickel et al., 2015)

4 Die Analyse wurde am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft im Auftrag der Firma Gentinetta*Scholten, Zürich, und in Zusammenarbeit mit dieser durchgeführt.

auf die Strategieentwicklung. Diese zeigen Wege auf, wie mittels interaktiver und iterativer Prozesse aus komplexen Wissensbeständen der Praxis strategische Ziel-«Gestalten» für die Führung entwickelt werden können. Auf Diskurs-Karten («Maps»), wie oben dargestellt, können durch interaktives Skizzieren oder prototypisches Formulieren Projekte entwickelt werden, die auf sprachlich-kommunikativen Strategien der «Besetzung von Begriffen», der Argumentationsführung und des Public Storytelling (Stücheli-Herlach & Perrin, 2013) aufbauen.

Durch die Zusammenarbeit zwischen Betriebswirtschaftslehre, Staats- und Verwaltungswissenschaft einerseits und der Wissenschaft politischer Kommunikation und politischen Sprachgebrauchs anderseits erscheint es möglich, neue Handlungsspielräume für die Führung öffentlicher Organisationen und für die reflexive Gestaltung ihrer Stakeholder-Beziehungen zu eröffnen. Dies bedingt allerdings einen mehrstufigen Forschungsprozess, für den dieser Beitrag plädiert. Er müsste von einer Erhebung der Bedürfnisse von Managementteams ausgehen. Er könnte mögliche Verfahrensweisen der Identifikation und Bewertung von Stakeholdern entwickeln, austesten und optimieren. Und er könnte solche Verfahrensweisen schliesslich an Managementteams vermitteln, deren Gebrauch begleiten und deren Wirkung evaluieren.

Literatur

Albrecht, S. (2008). Netzwerke und Kommunikation: Zum Verhältnis zweier sozialwissenschaftlicher Paradigmen. In: Stegbauer, C. (Hrsg.) Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie, S. 165–178. Wiesbaden VS Verlag.

Amt für Verkehr (2014). Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich. Eigentümerstrategie zur Beteiligung des Kantons Zürich an der Flughafen Zürich AG. Bericht über das Strategie-Controlling 2014 (November 2014). Abgerufen von http://www.vd.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/de/themen/flughafenpolitik/beteiligungen_flughafen_zuerich/beteiligungscontrolling/_jcr_content/contentPar/downloadlist_1355386666636/downloaditems/bericht_ber_das_stra_4.spooler.download.1417089975225.pdf/Bericht_Strategie_Controlling.pdf.

Ansell, C. und Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), S. 543–571.

Arganoff, R. und McGuire, M. (2003). Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Washington: Georgetown University Press.

Arnold, M., Dressel, G. und Viehöver, W. (2012). Erzählungen im Öffentlichen. Über die Wirkung narrativer Diskurse. Wiesbaden: Springer VS.

Baecker, D. (2008). Kleines ABC des Netzwerks. In: Baecker, D. (Hrsg.) Nie wieder Vernunft: Kleinere Beiträge zur Sozialkunde, S. 91–95. Heidelberg: Carl Auer Systeme.

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. (2011). Stakeholder engagement by governance networks. 15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSP MXV), 11-14 April. Dublin: Trinity College.

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.

Bennington, J. (2011). From Private Choice to Public Value. In: Bennington, J. und Moore, M. H. (Hrsg.) Public Value: Theory and Practice, S. 31–51. New York: Palgrave.

Benz, A. (2004). Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, A. (Hrsg.) Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: eine Einführung, S.11–28. Wiesbaden: VS Verlag.

Benz, A., Lütz, S., Schimank, U. und Simonis, G. (2007). Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, S. 9–25. Wiesbaden: VS Verlag.

Boivard, T. (2005). Public Governance: Balancing Stakeholder Power in a Network Society. International Review of Administrative Sciences, 71(2), S. 217–228.

Boivard, T. und Löffler, E. (2003). Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies. International Review of Administrative Sciences, 69(3), S. 313–328.

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

Bromley, D. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. European Journal of Marketing, 35, S. 316–334.

Bruhn, M. (2003). Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung, 3. Auflage. Stuttgart: Schäfer Poeschel.

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

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

Bryson, J. M., Crosby, B. C. und Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review, 74(4), S. 445–456.

Bubenhofer, N. (2013). Quantitativ informierte qualitative Diskursanalyse: Korpuslinguistische Zugänge zu Einzeltexten und Serien. In: Bubenhofer, N. und Spiegel, C. (Hrsg.) Angewandte Diskurslinguistik, S.109–134. Berlin: Akademie Verlag.

Bucher, H.-J. et al. (2008). Netzwerkkommunikation und Internet-Diskurse: Grundlagen eines netzwerkorientierten Kommunikationsbegriffs. In: Zerfass, A., Welker, M. und Schmidt, J. (Hrsg.) Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web, S. 41–61. Köln: Herbert von Halem.

Bucher, H.-J. (2013). Online-Diskurse als multimodale Netzwerk-Kommunikation: Plädoyer für eine Paradigmenerweiterung. In: Fraas, C., Meier, S. und Pentzold, C. (Hrsg.) Online-Diskurse: Theorien und Methoden transmedialer Online-Diskursforschung, S. 57–101. Köln: Herbert von Halem.

Castells, M. (2010). The Rise of the Network Society, 3rd Edition. Chisester: Wiley & Blackwell.

Clarke, A., Friese, C. und Washburn, R. (2015). Situational Analysis in Practice: Mapping Research with Grounded Theory. Walnut Creek: West Coast Press.

Denhardt, J. V. und Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. Public Administration Review, 75(5), S. 664–672.

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

Eberhardt, S. (1998). Wertorientierte Unternehmungsführung: der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz. Wiesbaden: Springer Gabler.

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

Emerson, K., Nabatchi, T. and Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22, S. 1–29.

Emmer, M. und Bräuer, M. (2010). Online-Kommunikation politischer Akteure. In: Schweiger, W. und Beck, K. (Hrsg.) Handbuch Online-Kommunikation, S. 311–337. Wiesbaden: VS Verlag.

Fassin, Y. (2008). The Stakeholder Model Refined. Journal of Business Ethics, 84, S. 113–135.

Fifka, M. und Loza Adaui, C. R. (2015). Managing Stakeholders for the Sake of Business and Society. In: O'Riordan, L., Zmuda, P. und Heinemann, S. (Hrsg.) New Perspectives on Corporate Social Responsibility: Locating the Missing Link, S. 71-87. Wiesbaden: Springer Gabler.

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 Art. Cambridge: University Press.

Friesendal, Th. (2012). Design Thinking Business Analysis. Business Concept Mapping Applied. Wiesbaden: Springer.

Gerum, J. K. (2008). Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, Dissertation, ETH Zürich.

Hajer, M. A. (2008). Diskursanalyse in der Praxis: Koalitionen, Praktiken und Bedeutung. In: Toens, K. und Janning, F. (Hrsg.) Die Zukunft der Policy-Forschung: Theorien, Methoden, Anwendungen, S. 111–222. Wiesbaden: VS Verlag.

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

Hanschnitz, R.-Chr., Schmidt, E. und Schwarz, G. (2009). Transdisziplinarität in Forschung und Praxis. Chancen und Risiken partizipativer Prozesse. Wiesbaden: Springer.

Hatch, M. J. und Schultz, M. (2002). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. In: Schultz, M., Hatch, M. J. und Holten Larsen, M. (Hrsg) The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, S. 11–35. Oxford: University Press.

Head, B. W. und Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. Administration & Society, 47(6), S. 711–739.

Head, B. W. und O'Flynn, J. (2015). Australia: Building Policy Capacity for Managing Wicked Problems. In: Massey, A. und Johnston, K. (Hrsg.) The International Handbook of Public Administration and Governance, S. 341–368. Cheltenham: Edward Elger Publishing.

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

Heracleous, L. und Jacobs, C. D. (2011). Crafting Strategies: Embodied Metaphors in Practice. Cambridge: Cambridge University Press.

Hostmann, M., Bernauer, T., Mosler, H. J., Reichert, P. und Truffer, B. (2005). Multi-Attribute Value Theory as a Framework for a Conflict Resolution in River Rehabilitation. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 13, S. 91–102.

Huff, A. S. und Jenkins, M. (2002). Mapping Strategic Knowledge. London: Sage Publications.

Hungenberg, H. und Wulf, T. (2015). Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende. Berlin Heidelberg: Springer.

IMF International Monetary Fund (2014). Government Finance Statistics Manual 2014. Abgerufen von http://www.imf.org/external/np/sta/gfsm/.

Imhof, K. (2003). Öffentlichkeitstheorien. In: Bentele, G., Brosius, H.-B. und Jarren, O. (Hrsg.) Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft, S. 193–209. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Jann, W. (2005). Governance als Reformstrategie - Vom Wandel und der Bedeutung verwaltungspolitischer Leitbilder. In: Schuppert, G. (Hrsg.) Governance-Forschung: Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien, S. 21–44. Baden-Baden: Nomos.

Jann, W. und Wegrich, K. (2004). Governance und Verwaltungspolitik. In: Benz, A. (Hrsg.) Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: eine Einführung, S. 194–214. Wiesbaden: VS Verlag.

Janning, F., Leifeld, Ph., Malang, Th. und Schneider, V. (2009). Diskursnetzwerkanalyse: Überlegungen zur Theoriebildung und Methodik. In: Schneider, V., Janning, F., Leifeld, P. und Malang, Th. (Hrsg.) Politiknetzwerke: Modelle, Anwendungen und Visualisierungen, S.59–92. Wiesbaden: VS Verlag.

Jarren, O., Lachenmeier, D. und Steiner, A. (2007). Entgrenzte Demokratie? Herausforderungen für die politische Interessenvermittlung. Baden-Baden: Nomos.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. und Whittington, R. (2007). Strategy as Practice: Research Directions and Resources. Cambridge: University Press.

Kamps, K. (2007). Politisches Kommunikationsmanagement. Wiesbaden: VS Verlag.

Kamps, K. und Nieland, J.-U. (2006). Regieren und Kommunikation. Köln: Herbert von Halem.

Karmasin, M. und Weder, F. (2014). Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In: Zerfass, A. und Piwinger, M. (Hrsg.) Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, S. 81–103. Wiesbaden: Springer.

Keller, R. (2011). Wissenssoziologische Diskursanalyse: Grundlegung eines Forschungsprogramms, 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Kerchner, B. (2006). Diskursanalyse in der Politikwissenschaft: Ein Forschungsüberblick. In: Kerchner, B. und Schneider, S. (Hrsg.) Foucault: Diskursanalyse der Politik, S. 33–66. Wiesbaden: VS Verlag.

Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H. und Koppenjan, J. F. M. (1997). Managing Complex Policy Networks. London: Sage.

Klein, J. (2014). Sätze in der Politik / Die Pragmatik des salienten Satzes. In: Ders., Grundlagen der Politolinguistik: Ausgewählte Aufsätze. Berlin: Frank&Timme.

Klijn, E-H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. Public Management Review, 10(5), S. 505–525.

Klijn, E.-H. (2012). Public Management and Governance: a Comparison of two Paradigms to deal with modern complex Problems. In: Levi-Faur, D. (Hrsg.) The Handbook of Governance, S. 201–214. Oxford: University Press.

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

König, U. und Wörnhard, W. (2012). Reflexion: ProcessProviding für ein Mediationsverfahren beim Flughafen Zürich. Abgerufen von http://www.topikpro.ch/fileadmin/user_upload/Publikationen/Koenig-Woernhard_PP_ZH_050609.pdf.

Krebs, A. (2007). Die Chronologie des „Schneiser"-Widerstands gegen Fluglärm und Südanflüge: Wie aus Durchschnittsbürgern Wutbürger wurden. Neue Zürcher Zeitung vom 5. Juli. Zürich: NZZ. Abgerufen von http://www.nzz.ch/wie-aus-durchschnittsbuergern-demonstranten-wurden-1.514848.

Kreuter, M. W., De Rosa, C., Howze, E. H. und Baldwin, G. T. (2004). Understanding Wicked Problems: A Key to Advancing Environmental Health Promotion. Health Education & Behaviour, 31(4), S. 441–454.

Krieger, D. J. und Belliger, A. (2014). Interpreting Networks: Hermeneutics, Actor-Network Theory & New Media. Bielefeld: Transcript.

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

Latour, B. (2008). Wir sind nie modern gewesen: Versuch einer symmetrischen Anthropologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Leavy, P. (2011). Essentials of Transdisciplinary Research: Using Problem-Centered Methodologies. Walnut Creek: Left Coast Press.

Linder, W. (1999). Schweizerische Demokratie. Bern: Haupt.

Luhmann, N. (2006). Organisation und Entscheidung, 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Luyet, V., Schlaepfer, R. und Iorgulescu, I. (2006). Identification and structuration of stakeholders: important steps in a participative process for a large project? Case study: The Third Rhône Correction Project (R3) in Switzerland. Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen, 157(10), S. 464–470.

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), S. 226–252.

Mastronardi, P. und Schedler, K. (1998). New Public Management in Staat und Recht - Ein Diskurs. Bern: Verlag Paul Haupt.

Miles, S. (2015). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. Journal of Business Ethics, first online 08 July 2015. DOI:10.1007/s10551-015-2741-y.

Minoja, M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy and Ambidexterity. Journal of Business Ethics, 109(1), S. 67–82.

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), S. 853–886.

Moore, M. (1995). Creating Public Value. Cambridge: Harvard University Press.

Münch, R. (1995). Dynamik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Neumüller, M. (2011). Von der Bürokratie zur BBC – Zur Entwicklung des Begriffs Governance. In: Karmasin, M., Süssenbacher, D. und Gonser, N. (Hrsg.) Public Value: Theorie und Praxis im internationalen Vergleich, S. 27–44. Wiesbaden: Springer.

Nullmeier, F. (2007). Governance – das neue Zauberwort der Verwaltungsreform. In: Luft, S. (Hrsg.) Der öffentliche Sektor im Wandel, S. 15–25. Bremen: Kellner.

O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. The Australian Journal of Public Administration, 66(3), S. 353–366.

Olden, P. C. (2003). Hospital and Community Health: Going from Stakeholder Management to Stakeholder Collaboration. Journal of Health and Human Services Administration, 26(1), S. 35–57.

O'Leary, R. und Blomgren Bingham, L. (2009). The Collaborative Public Manager. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Ortmann, G., Sydow, J. und Türk, K. (2000). Organisation, Strukturation, Gesellschaft: Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, G., Sydow, J. und Türk, K. (Hrsg.) Theorien der Organisation, S. 15–34. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Osborne, S. P. (2010). The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. New York: Routledge.

Papenfuss, U. (2013). Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen: Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance. Wiesbaden: Springer.

Perrin, D. (2012). Transdisciplinary Action Research. Bringing Together Communication and Media Researchers and Practicioners. Journal of Applied Journalism and Media Studies, 1(1), S. 3–23.

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

Preble, J. F. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. Business and Society Review, 110(4), S. 407–431.

Provan, K. G. und Kenis, P. (2005). Modes of Network Governance and Implications for Network Management and Effectiveness. Public Management Research Association Meeting, September 29 - October 1. Los Angeles: University of Southern California.

Regierungsrat des Kantons Zürich (2002). Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich zur Sitzung vom 4. September 2002 (KR-Nr. 217/2002). Abgerufen von http://www.kantonsrat.zh.ch/geschaefte/geschaefte.aspx?LaufNr=217.

Reichard, C. (2004). Das Konzept des Gewährleistungsstaates. In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.), Neue Institutionenökonomik, Public Private Partnership, Gewährleistungsstaat, S. 48–60. Berlin: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft.

Rittel, H. W. und Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences 4, S. 155–169.

Roberts, N. (2000). Wicked Problems and Network Approaches to Resolution. International Public Management Review, 1(1), S. 1–19.

Roth, K. S. (2012). Qualitativ-diskurspragmatische Vorwissensanalyse: Angewandte Diskurslinguistik im institutionellen Wissenstransfer aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. In: Roth, K.S. und Spiegel, C. (Hrsg.) Angewandte Diskurslinguistik, S. 89–108. Berlin: Akademie Verlag.

Rüegg-Stürm, J. und Grand, S. (2014). Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung. Bern: Haupt.

Rühli, E., Sachs, S., Schmitt, R. und Schneider, Th. (2015). Innovation in Multistakeholder Settings: The Case of a Wicked Issue in Health Care. Journal of Business Ethics, first online 11 march 2015.

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), S. 61–75.

Schedler, K. (2005). Denkanstösse zur Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. In: Lienhard, A., Ladner, A., Ritz, A. und Steiner, R. (Hrsg.) 10 Jahre New Public Management in der Schweiz: Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren, S. 223–239. Bern: Haupt.

Schedler, K. (2007). Public Management und Public Governance. In: Benz, A., Lütz, S., Schimank, U. und Simonis, G. (Hrsg.) Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, S. 253–268. Wiesbaden: VS Verlag.

Schenkel, R. (2004). Auftakt zum Mediationsverfahren um den Flughafen Zürich: Kein Glauben an die „letzte Chance“. Neue Zürcher Zeitung vom 25. Juni. Zürich: NZZ. Abgerufen von http://www.nzz.ch/newzzDVW1NA61-12-1.271089.

Schmitt, R., Sachs, S., Perrin, I. und Kern, I. (2008). ICT-gestütztes Stakeholder Management als unternehmerischer Erfolgsfaktor. Schlussbericht. KTI-Forschungsbericht. Abgerufen von www.fh-hwz.ch/display.cfm/id/100835.

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

Schuppert, G. F. (2007). Governance as Communication. In: Jarren, O., Lachenmeier, D. und Steiner, A. (Hrsg.) Entgrenzte Demokratie, S. 287–307. Baden-Baden: Nomos.

Schuppert, G. F. (2008). Governance. Auf der Suche nach Konturen eines 'anerkannt uneindeutigen Begriffs'. In: Schuppert, G. F. und Zürn, M. (Hrsg.) Governance in einer sich wandelnden Welt, S. 13–40. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schweizerische Eidgenossenschaft (2008). Gesetz über den Flughafen Zürich (Flughafengesetz, FG) vom 12. Juli 1999 (Stand 1. März 2008), SR 748.1.

Schweizerische Eidgenossenschaft (2014). Bundesgesetz über die Luftfahrt (Luftfahrtgesetz, LFG) vom 21. Dezember 1984 (Stand 1. September 2014), SR 748.0.

Schweizerische Eidgenossenschaft (2015). Bundesverfassung vom 18. April 1999 (Stand 14. Juni 2015), SR 101.

Serres, M. (1991). Hermes I: Kommunikation (Übersetzung M. Bischoff). Berlin: Merve.

Spiess, C. (2011). Diskurshandlungen: Theorie und Methode linguistischer Diskursanalyse am Beispiel der Bioethikdebatte. Berlin & New York: de Gruyter.

SRF Schweizer Radio und Fernsehen (2004). Flughafen-Mediation gescheitert, Video der Sendung 10vor10 vom 16. Juli 2004. Abgerufen von http://www.srf.ch/play/tv/10vor10/video/flughafen-mediation-gescheitert?id=c3f844f7-daca-4760-8bc1-52cc86bcd7d1.

Stegbauer, Ch. (2008). Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag.

Stichweh, R. (2000). Die Weltgesellschaft: Soziologische Analysen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? The American Review of Public Administration, 36(1), S. 41–57.

Stücheli-Herlach, P. (2003). Zürcher Flughafen im Teufelskreis. Neue Zürcher Zeitung vom 23. Mai. Zürich: NZZ. Abgerufen von http://www.nzz.ch/kommentar8VIJ8-1.256715.

Stücheli-Herlach, P. (2012). Die sprachliche Struktur eines „Kommunikationswunders“: Schritte der diskursanalytischen Rekonstruktion politischer Öffentlichkeit am Beispiel der Schweizerischen Europafrage. In: Imhof, K., Blum, R., Bonfadelli, H. und Jarren, O. (Hrsg.) Stratifizierte und segmentierte Öffentlichkeit – stratifizierte und segmentierte Aufmerksamkeit? S. 63–78. Wiesbaden: Springer.

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., 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: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.) Jahrbuch, S. 123–140. Zürich: kdmz.

Stücheli-Herlach, P. und Perrin, D. (2013). Schreiben mit System: PR-Texte planen, entwerfen und verbessern. Wiesbaden: Springer.

Taylor, J. R. und van Every, E. (2011). The Situated Organization. New York: Routledge.

Theis-Berglmair, A. M. (2013). Why "Public Relations", why not "Organizational Communication"? Some comments on the dynamic potential of a research area. In: Zerfass, A., Rademacher, L. und Wehmeier, S. (Hrsg.) Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven, S. 27–42. Wiesbaden: Springer VS.

Wehmeier, S. (Hrsg.) Organisationskommunikation und Public Relations, S. 27–42. Wiesbaden: Springer VS.

Thom, N. und Ritz, A. (2008). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Uebernickel, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T. und Schindlholzer, B. (2015). Design Thinking: Das Handbuch. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Ulrich, P. (2008). Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 4. Vollständig neu bearbeitete Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Viehhöver, W. (2006). Diskurse als Narrationen. In: Keller, R., Hirseland, A., Schneider, W. und Viehhöver, W. (Hrsg.) Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 179–208. Wiesbaden: VS Verlag.

Wadenpohl, F. (2010). Stakeholder Management bei grossen Verkehrsinfrastrukturprojekten, Dissertation, ETH Zürich.

Wiesmann, U., Biber-Klemm, S., Grossenbacher-Mansuy, W., Hirsch Hadorn, G., Hoffmann-Riem, H., Joye, D., Pohl, Chr. und Zemp, E. (2008). Enhancing Transdisciplinary Research: A Synthesis in Fifteen Propositions. In: Hirsch Hadorn, G., Hoffmann-Riem, H., Biber-Klemm, S., Grossenbacher-Mansuy, W., Joye, D., Pohl, C., Wiesmann, U. und Zemp, E. (Hrsg.), Handbook of Transdisciplinary Research, S. 433–441, Wiesbaden: Springer.

Wörnhard, W., König, U., Eichenberger, R. und Bollag Dondi, M. (2004). ProcessProviding für ein Mediationsverfahren beim Flughafen Zürich. Bericht vom 5. April 2004.

Zerfass, A. (2004). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2., ergänzte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Zerfass, A. und Piwinger, M. (2014). Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml