



Die Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern

Wie Geschäftsleitende von Organisationen des ambulanten Suchtbereichs die Beziehung zu Stakeholdern gestalten und erleben. Eine Analyse des Stakeholder-Relationship-Managements in der Praxis.

Silja Koch Germann

Master in Sozialer Arbeit BFH | HSLU | OST

Masterthesis

Verfasserin: Silja Koch Germann

Matrikel-Nr. 08-151-904

Studienbeginn: Februar 2019

Abgabe: Januar 2022

Fachbegleitung: Prof. Dr. Martin Wild-Näf - BFH

Die Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern

Wie Geschäftsleitende von Organisationen des ambulanten Suchtbereichs die Beziehung zu Stakeholdern gestalten und erleben. Eine Analyse des Stakeholder-Relationship-Managements in der Praxis.

Abstract

Organisationen sind keine Inseln, sie sind eingebettet in ein Umfeld von Stakeholdern. Stakeholder haben aufgrund von gesellschaftlichen Veränderungen oder technologischen Entwicklungen bestimmte Anliegen und machen ihr entsprechendes Interesse geltend. Die Anliegen und Interessen der unterschiedlichen Stakeholder sind nicht immer konsistent oder übereinstimmend. Divergieren diese Ansprüche und Erwartungen stark oder widersprechen sie sich gar, entstehen Spannungsfelder, die im Rahmen der Austauschbeziehung umsichtig bewirtschaftet werden müssen, sollen sie für den Fortbestand der Organisation nicht zum Risiko werden. Entsprechend gilt es für die Organisationen, diese Anliegen und Interessen der Stakeholder zu antizipieren und entsprechend zu agieren, beziehungsweise sie zu erfassen und darauf zu reagieren. Diese Arbeit geht der Frage nach, wie Geschäftsleitende von Nonprofit-Organisationen des ambulanten Suchtbereichs die Beziehungen zu ihren Stakeholdern gestalten. Anhand einer qualitativen Befragung von Geschäftsleitenden des ambulanten Suchtbereichs mittels Leitfaden-gestützten Interviews wurden die instrumentellen Grundlagen der Beziehungsgestaltung, wie sie in der Praxis ausgeführt wird, erhoben. Im Weiteren wurden die Geschäftsleitenden zu den Rahmenbedingungen der Beziehungsgestaltung und den damit verbundenen Herausforderungen befragt. Es zeigt sich, dass die Praxis der ambulanten Suchtberatung einen breiten methodischen Fundus zur Beziehungsgestaltung besitzt und mit systematischen, institutionalisierten Befragungen und fachlicher Kooperationen auf verändernde Anliegen ihrer Stakeholder reagieren kann. Aus der Abhängigkeit von grundsätzlich knappen Ressourcen als strukturelle Rahmenbedingung und dem Bedarf an organisationaler Weiterentwicklung entsteht jedoch auch eine Diskrepanz, die sich auf die Ausschöpfungsmöglichkeiten der Beziehungstätigkeiten niederschlägt. Auf diese Diskrepanz reagiert die Praxis mit zunehmender Professionalisierung ihrer Kommunikation, mit der Schaffung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch Generierung von Eigenmitteln sowie mit gezielter Überzeugungsarbeit bei politischen Instanzen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Aufgabenperspektiven des St. Galler Management-Modells. Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 53.	11
Abbildung 2: Welt, Umwelt und Organisation. Rüegg-Stürm und Grand, 2020, S. 222.....	12
Abbildung 3: Umfeldschichten der NPO und Leistungserstellungsprozesse. Lichtsteiner et al., 2020, S. 39.	14
Abbildung 4: Industrie- und Dienstleistungsversion des Input-Output-Modells. Lichtsteiner et al., 2020, S. 49.	15
Abbildung 5: Aufbaulogiken des Freiburger Management-Modells für NPO. Lichtsteiner et al., 2020, S. 63.	16
Abbildung 6: Entwicklung gesamter Einnahmen von zertifizierten NPO. Zewo, 2019, S. 8.....	25
Abbildung 7: Typen von NPO. Zauner 2007 in Simsa und Patak, 2016; aus Krummenacher, 2019, S. 30.	26
Abbildung 8: Die vier Entwicklungsbereiche des Sozialwesens. Stremlow (2006), zit. in Stremlow et al., 2019, S. 6.	29

Abkürzungsverzeichnis

FMM: Freiburger Management-Modell

KVG: Bundesgesetz über die Krankenversicherung / Krankenversicherungsgesetz

NGO: Nongovernmental-Organization (Nichtregierungsorganisation)

NPO: Nonprofit-Organisation

Mia.: Milliarden

PR: Public Relations

SGMM: St. Galler Management-Modell

SRM: Stakeholder-Relationship-Management

SWOT (-Analyse): Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

QuaTheDA: Qualitätslabel «Qualität Therapie Drogen Alkohol»

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	8
2	Theoretische Herleitung des Erkenntnisinteresses und Erläuterung des methodischen Vorgehens	10
2.1	Stakeholder-Beziehungen als Trägerinnen von Interaktionsthemen, als Organisationskapital und Managementtätigkeit	10
2.1.1	Der Blick auf Stakeholder-Beziehungen aus der Warte von For-Profit und Nonprofit-Organisationen	10
2.1.1.1	St. Galler Management-Modell	11
2.1.1.2	Freiburger Management-Modell	13
2.1.2	Beziehung als Kapital einer Organisation	17
2.1.3	Ansätze eines Stakeholder-Relationship-Management	20
2.1.4	Zusammenfassende theoretische Herleitung	22
2.2	Fragestellung, Erkenntnisinteresse, methodisches Vorgehen	23
2.2.1	Erläuterung der leitenden Fragestellung und Exkurs in die strukturellen Rahmenbedingungen der ambulanten Suchthilfe	23
2.2.1.1	Nonprofit-Organisationen: Begriffliche Einordnung	24
2.2.1.2	Finanzierung von NPO	24
2.2.1.3	Die Nonprofit-Organisationen als ‘intermediäre Organisationen’	26
2.2.1.4	Besondere Rahmenbedingung der ambulanten Suchthilfe	27
2.2.2	Bezug zur Sozialen Arbeit	28
2.2.3	Erkenntnisinteresse	29
2.2.4	Erklärung und Reflexion des methodischen Vorgehens	31
2.2.4.1	Gütekriterien	31
2.2.4.2	Erhebungsmethode	32
2.2.4.3	Sampling-Bildung	33
2.2.4.4	Auswertung	34
3	Erläuterungen und Diskussion der Interviewerkenntnisse	35
3.1	Erkenntnisse aus den Interviews	35
3.1.1	Verständnis und Methoden des Stakeholder-Relationship-Management in der Praxis	35
3.1.1.1	Begriffsverständnis von Stakeholder-Relationship-Management	35
3.1.1.2	Methodische Grundlagen zur operativen Ausführung von Stakeholder-Relationship-Management	36
3.1.1.3	Grenzen eines formalen Stakeholder-Relationship-Management	38
3.1.1.4	Kommunikationskanäle zur Beziehungsgestaltung	39
3.1.1.4.1	Spezialfall Social Media als Kommunikationskanal	40

3.1.2	Zusammenfassende Erkenntnisse zu Verständnis und Methoden der Beziehungsgestaltung in der Praxis	41
3.1.3	Die Beziehungsgestaltung, wie sie gelebt und erlebt wird	42
3.1.3.1	Die Beziehung zu übergeordneten strategischen Gremien	43
3.1.3.2	Die Beziehung zu Finanzierenden / Geldgebenden / Auftraggebenden	43
3.1.3.3	Die Beziehung zu Kundschaft / Klientel und Mitarbeitenden	44
3.1.3.4	Die Beziehung zu Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern	45
3.1.3.5	Die Beziehung zu Medien und Öffentlichkeit (als Gesamtgesellschaft)	46
3.1.3.6	Die Beziehung zu Spenderinnen / Spendern und Haltung zur Generierung von Spendengeldern, Fundraising-Geldern	47
3.1.3.7	Stellenwert des Stakeholder-Relationship-Management im Arbeitsalltag	48
3.1.4	Zusammenfassende Erkenntnisse zu den Rahmenbedingungen der Beziehungsgestaltung	48
3.2	Diskussion der Erkenntnisse und weiterführende Überlegungen	50
3.2.1	Von der systematischen Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen hin zur Professionalisierung der Kommunikation gegen Aussen	50
3.2.2	Erreichbarkeit der primären Zielgruppe als Teil einer überorganisationalen Beziehungsgestaltung	52
3.2.3	Beziehung als Voraussetzung für Kooperationen und Kooperation als Voraussetzung für eine lückenfreie Versorgung	53
3.2.4	Hybridisierung der Nonprofit-Organisationen als zusätzliche Herausforderung in der Beziehungsgestaltung	54
3.2.5	Die gelingende Beziehungsgestaltung	57
4	Schlussbetrachtung und Ausblick	59
4.1	Beziehungsgestaltung ist für eine Organisation existenzrelevant	59
4.2	Anschliessende Fragestellungen für weitere wissenschaftliche Arbeiten	60
4.3	Bedeutung der Erkenntnisse für die Management-Praxis von sozialen Organisationen ...	61
5	Literatur- und Quellenverzeichnis	64
6	Anhang	69
6.1	Persönliche Erklärung Einzelarbeit	69
6.2	Leitfaden	70
6.3	Einwilligung und Datenschutzvereinbarung	73
6.4	Code-Liste	75
6.5	Ankerzitate	77

1 EINLEITUNG

Organisationen stehen in stetem Austausch mit ihren Stakeholdern, werden von diesen beeinflusst und nehmen Einfluss auf sie. Stakeholder ihrerseits treten mit Anliegen und Interessen in Interaktion mit Organisationen, zwischen den Organisationen und ihren Stakeholdern entsteht eine Austauschbeziehung (vergleiche dazu Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2020, S. 41). Aus dieser Sicht werden Stakeholder zu Beziehungspartnern einer Organisation (ebd.). Die Interessen und Anliegen von Stakeholdern sind als Organisation zu erfassen, orientierungsgebende Normen und Werte sind zu interpretieren und als Voraussetzungen für das zur Verfügung stellen von Ressourcen zu berücksichtigen (Rüegg-Stürm und Grand, 2020, S. 66 - 68). Gerade die Anliegen und Interessen der Stakeholder sind oft unterschiedlich, nicht immer konsistent oder übereinstimmend. Divergieren diese Ansprüche und Erwartungen stark oder widersprechen sie sich gar, entstehen Spannungsfelder, die im Rahmen der Austauschbeziehung umsichtig bewirtschaftet werden müssen, sollen sie für den Fortbestand der Organisation nicht zum Risiko werden. Auch Nonprofit-Organisationen (NPO) des Sozialbereichs agieren in einem komplexen Umfeld verschiedener Beziehungspartner. Sie bilden eine Schnittstelle zu verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen wie der Wirtschaft, der Politik, der öffentlichen Verwaltung oder sozialen Bewegungen (Krummenacher, Buerkli, Bürkler und Schnyder, 2019, S. 31). Ebenfalls grenzen sich Nonprofit-Organisationen als Dienstleistungsbetriebe insofern von klassischen For-Profit-Organisationen ab, als sie ihre Einnahmequellen im Absatzmarkt nicht primär über den Verkauf eines Sachguts oder einer Leistung generieren, sondern darauf angewiesen sind, für ihre an Adressatinnen und Adressaten gerichteten Leistungen anderweitig Ressourcen zu beschaffen und bereitzustellen (Lichtsteiner et al., 2020, S. 49). Gemäss Statista (2019) waren 2019 die grössten Einnahmequellen von Nonprofit-Organisationen in der Schweiz mit rund CHF 1,57 Mia. öffentliche Gelder, die durch Eigenleistung erworbenen Einnahmen waren mit rund CHF 1,25 Mia. im Vergleich zu den Spendeneinnahmen nur leicht höher. Auch die Einnahmequellen von Nonprofit-Organisationen des Sozialbereichs bestehen in der Regel nicht hauptsächlich aus Erträgen des Verkaufs ihrer Leistungen, sondern aus Geldern aus Leistungsverträgen (öffentlichen Geldern), Spenden und Fundraising, gegebenenfalls aus Eigenleistungen. Dies verweist auf eine hohe Abhängigkeit der Nonprofit-Organisationen des Sozialbereichs von Beziehungspartnern der öffentlichen Hand, der Spendabilität zugewandter Personen(-Gruppen), Dienstleistungsempfängerinnen / Dienstleistungsempfängern oder Ressourcen zum Aufbau von Eigenleistung. Die gelingende Austauschbeziehung zwischen einer Nonprofit-Organisation des Sozialbereichs und ihren Beziehungspartnern erhält unter diesen Voraussetzungen eine hohe Dringlichkeit und die Beziehung gestaltet sich im beschriebenen Abhängigkeitsverhältnis unter Umständen als besonders herausfordernd.

Stakeholder-Relationship-Management (SRM) befasst sich mit ebendieser Gestaltung der Beziehungstätigkeiten zwischen Organisationen und bestehenden oder potenziellen Beziehungspartnern. Ursprünglich aus der betriebswirtschaftlichen Managementlehre stammend, ist es Teil des Stakeholder-Managements und beinhaltet das Interpretieren der Art «of stakeholders' expectations and weighing the

appropriateness of the expectations against the values and mission of the organization, the executives' professional norms, and the organization's own interpretation of the public good.» (Balsler und McClusky, 2005, S. 295 - 296). Dies setzt voraus, dass diese teilweise heterogenen oder widersprüchliche Interessen und Anliegen systematisch erfasst werden und darauf reagiert wird. Diese Masterthesis geht folgender Leitfrage nach:

«Wie gestalten Geschäftsleitende von Nonprofit-Organisationen des ambulanten Suchtbereichs die Beziehungen zu ihren Stakeholdern?»

Im Mittelpunkt steht dabei, wie die Geschäftsleitenden die Beziehungen zu einzelnen Stakeholdergruppen systematisch mittels Instrumente, Analysen oder Methoden aufbauen. Ebenfalls wird darauf fokussiert, wie sie die Beziehungen zu einzelnen Stakeholdergruppen erleben und welchen Einfluss dies allenfalls auf die systematische Beziehungsgestaltung hat.

Dazu wird mittels qualitativen Leitfadeninterviews erörtert, welches Verständnis Geschäftsleitende des ambulanten Suchtbereichs von Stakeholder-Relationship-Management und Beziehungsgestaltung haben. Im Weiteren wird der Frage nachgegangen, mit welchen Instrumenten sie Interessen und Anliegen der Stakeholder erfassen und welche Kommunikationskanäle sie zur Beziehungsgestaltung nutzen. Überdies soll im Rahmen der Interviews auf die Rahmenbedingungen eingegangen werden, die Einfluss auf die jeweilige Praxis der Beziehungsgestaltung haben.

Zur theoretischen Herleitung der leitenden Fragestellung wird zunächst die Organisation-Stakeholder-Beziehung anhand des St. Galler und des Freiburger Management-Modells vorgestellt. Darauf aufbauend wird die Stakeholder-Beziehung als Kapital einer Organisation näher ausgeführt und Stakeholder-Relationship-Management als konzeptionelle Annäherung an die systematische Beziehungsgestaltung näher beleuchtet. Diese theoretische Herleitung dient als gedanklicher Rahmen für die darauffolgende Erläuterung des methodischen Vorgehens, des Erkenntnisinteresses und der Differenzierung der leitenden Fragestellung. Die detaillierte Darstellung der Interviewerkenntnisse und deren Diskussion bieten einen Einblick in die Praxis der Geschäftsleitenden ambulanter Suchthilfen, wie sie Stakeholder-Beziehungen gestalten, die geprägt sind von Abhängigkeiten und Einschränkungen, die aber auch Potenzial zur gemeinsamen fachlichen Profilierung besitzen. Eine zusammenfassende Beantwortung der leitenden Fragestellung und ein Ausblick bilden den Abschluss dieser Arbeit.¹

¹ In dieser Masterthesis wird nach BFH Richtlinien APA, 6. Auflage, zitiert.

Fehler / Regelbrüche in Zitaten aus Literatur werden mit *[sic]* gekennzeichnet. Fehler / Regelbrüche in Zitaten aus den Interviews werden nicht hervorgehoben.

2 THEORETISCHE HERLEITUNG DES ERKENNTNISINTERESSES UND ERLÄUTERUNG DES METHODISCHEN VORGEHENS

Beginnend mit der Stakeholder-Beziehung aus der Sicht des St. Galler Management- und des Freiburger Management-Modells, wird in diesem Kapitel die Organisation-Stakeholder-Beziehung hinsichtlich ihrer Relevanz für die For-Profit- und Nonprofit-Organisationen vorgestellt. Die Organisation-Stakeholder-Beziehung erweist sich dabei als Organisations-Kapital, das es systematisch zu bearbeiten gilt. Eine Annäherung zu dieser systematischen Bearbeitung bieten Ansätze, die einem Stakeholder-Relationship-Management zuzuordnen sind und entsprechend näher beleuchtet werden. Sie bilden die Grundlagen zur anschließenden Besprechung des Erkenntnisinteresses und der Differenzierung der leitenden Fragestellung, wie sie im Kapitel 2.2.4 näher erläutert werden.

2.1 Stakeholder-Beziehungen als Trägerinnen von Interaktionsthemen, als Organisationskapital und Managementtätigkeit

Die Literatur schlägt verschiedene Definitionen für den Begriff Stakeholder vor. Ihnen gemein ist, dass diese Stakeholder in irgendeiner Form in Beziehung mit einer Organisation stehen und damit auf das Geschehen einer Organisation in irgendeiner Form wirken. Rüegg-Stürm und Grand schlagen eine Definition von Stakeholder vor, auf welche sich auch diese Masterthesis abstützt: «*Stakeholder* einer Organisation sind Individuen, Communities oder Organisationen, die an der organisationalen Wertschöpfung dieser Organisation *beteiligt* oder davon (aktuell oder potenziell) *betroffen* sind.» (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 62, [Hervorhebungen durch Autoren]). Stakeholder sind immanenter Bestandteil einer Organisation. Mit ihnen oder für sie wird ein Wertschöpfungsprozess generiert. Sie stellen Ressourcen oder Rahmenbedingungen bereit, oder sie profitieren «unmittelbar» oder «essentiell» von der Wertschöpfung der Organisation (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 62). Die einzelnen Stakeholder sind dementsprechend aus unterschiedlichen Gründen und Motiven, freiwillig oder alternativlos, lang- oder kurzfristig mit einer Organisation in Beziehung - genauso umgekehrt eine Organisation mit ihren Stakeholdern.

2.1.1 *Der Blick auf Stakeholder-Beziehungen aus der Warte von For-Profit und Nonprofit-Organisationen*

Jede Organisation ist auf spezifische Zwecke ausgerichtet. An den Zwecken einer Organisation liest sich ab, welchen Nutzen oder Mehrwert ihre Wertschöpfung für spezifische Stakeholder stiftet. Nach Grunwald und Lange (2018, S. 226) und Schreyögg und Geiger (2016, S. 9) folgen Organisationen nicht einem einzigen, in sich konsistenten Zweck, sondern häufig mehreren Zielen, welche sich auch partiell widersprechen können (z.B. Liquidität und Rentabilität oder Flexibilität und Effizienz). Auch Kühl (2015) weist darauf hin, dass ein Zweck in Organisationen strukturierenden Charakter hat, jedoch dessen

«Rolle» mit Blick auf das organisationale Handeln weitaus komplexer ist, als dies ein rein auf das Zweckrationale ausgerichteter Organisationsbegriff suggerieren würde (S. 57). Entsprechend müssen Führungspersonen mehrere, unterschiedliche oder gar sich widersprechende Zielsetzungen von einzelnen Stakeholdern oder Stakeholder-Gruppen wahrnehmen und fassbar machen sowie zwischen den unterschiedlichen Positionen vermitteln können (Grunwald & Lange, 2018, S. 226; Theuvsen, 2001, S. 4 - 5). In den nächsten zwei Unterkapiteln wird der Raum der Stakeholder-Organisations-Beziehung anhand des St. Galler Management-Modells (SGMM) und des Freiburger Management-Modells (FMM) dargestellt. Diese beide werden beigezogen, weil sie jeweilige Standardwerke für Organisationsverständnis im Profit-, respektive Non-Profit-Bereich bilden.

2.1.1.1 St. Galler Management-Modell

Das St. Galler Management-Modell gilt als Standard- und Orientierungsmodell für Führungspersonen der Wirtschaft. Das seit in seiner ersten Ausführung in den frühen 1970er Jahren entstandene Modell wurde über die Jahrzehnte laufend weiterentwickelt. In seiner aktuellen Ausführung von 2019 (Erstaufgabe) werden wissenschaftliche Erkenntnisse aus der neueren Systemtheorie beigezogen und das SGMM als Grundlage für den Anstoss von Reflexionshilfen in der Auseinandersetzung mit Managementtätigkeiten verstanden (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 13).

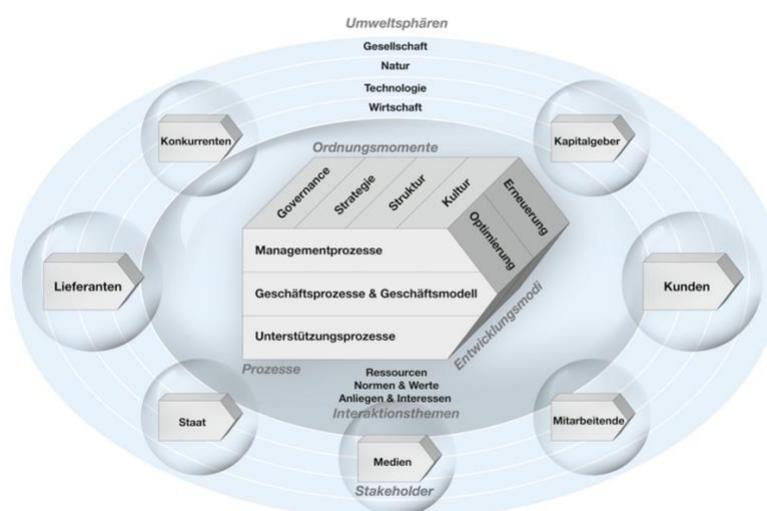


Abbildung 1: Die Aufgabenperspektiven des St. Galler Management-Modells. Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 53.

Die Beziehung zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern ist im St. Galler Management-Modell nicht einfach zu verorten, bildnerisch ist sie nicht dargestellt. In den Modellexplikationen erwähnt wird sie hauptsächlich eingebettet in Umweltsphären und in Interaktionsthemen. Die Umweltsphären bilden

«zentrale Bezugfelder der organisationalen Wertschöpfung» (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 54). Die Umwelt von Organisationen unterliegt einer kontinuierlichen Veränderung. Entsprechend müssen Organisationen diese Veränderungen erfassen und hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Organisation analysieren (ebd.). Betrachtet wird dabei nicht die Umwelt in ihrer Gesamtheit, sondern der Anteil der Umwelt, der sich als «existenzrelevant» für eine Organisation erweist (ebd., S. 222). Der Begriff «existenzrelevant» verdeutlicht gemäss Rüegg-Stürm und Grand (2020), dass zwischen den Organisationen und ihrer Umwelt Abhängigkeiten ent- und bestehen, die für die Organisation «überlebenskritisch» (S. 223) sind; dazu auch nachfolgende Abbildung.

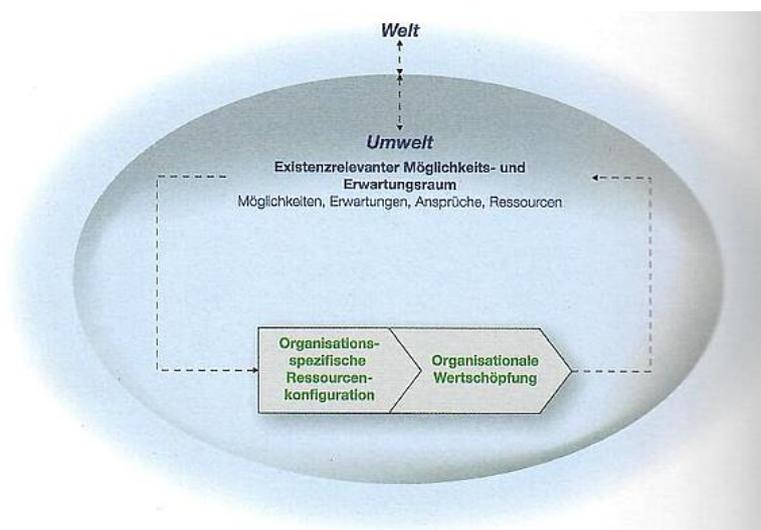


Abbildung 2: *Welt, Umwelt und Organisation.* Rüegg-Stürm und Grand, 2020, S. 222.

Als Beispiel sprechen sie die Notwendigkeit an, je nach Gegebenheit Kundenbeziehungen neu aufzubauen, zu erweitern oder zu segmentieren (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 223). Stakeholder ihrerseits sind ebenfalls Teil der organisationalen Umwelt und darin liegen demnach Anhaltspunkte, an welchen sich der Bedarf neuer oder veränderten Stakeholder-Beziehung zeigen. Die Umwelt, bei Rüegg-Stürm und Grand in Sphären differenziert, sind als dynamische, sich fortlaufend verändernde Handlungs- und Kommunikationsräume zu verstehen (ebd., S. 225). Mit Verweis auf die Luhmann'sche Theorie der «gesellschaftliche Funktionssysteme» (1997) betrachten Rüegg-Stürm und Grand (2020, S. 225) diese Umweltsphären weder als statische, noch klar abgrenzbare Einheiten. Die darin entstehenden oder sich verändernden Interaktionen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern sind thematisch an Anliegen und Interessen, aber auch Normen und Werte sowie Ressourcen orientiert. Rüegg-Stürm und Grand (2020) unterscheiden dabei zwischen der ideellen und materiellen Natur der Interaktionsthemen und schliessen all jenes ein, «was über die Stakeholder an eine Organisation herangetragen, dieser für ihre Wertschöpfung zur Verfügung gestellt oder streitig gemacht wird» (S. 66 - 67). Im Weiteren können sie konfliktbehaftet sein und Anlass zu Kontroversen geben (Rüegg-Stürm

& Grand, 2020, S. 66). Demnach prägen sie die Austausch- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Organisationen und deren Stakeholdern wesentlich und sie sind immer kommunikativ vermittelt (ebd.). Stakeholder entwickeln aufgrund von bestehenden Umständen oder Veränderungen in den genannten Umweltsphären bestimmte Anliegen an die Organisationen und machen ihr entsprechendes Interesse geltend (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 66). Für die Organisationen gilt es, diese Anliegen und Interessen der verschiedenen Stakeholder abzuwägen und zu würdigen, zumal diese Ansprüche homogen, heterogen oder gar widersprechend sein können (ebd., S. 66 - 67). Wie Rüegg-Stürm und Grand (2020) weiter ausführen, spielen Normen und Werte insbesondere bei kontroversen Auseinandersetzungen mit Stakeholdern eine zentrale Rolle. Normen und Werte sind interpretationsbedürftig und entwickeln sich fortlaufend weiter und sie selbst, wie auch damit begründete strategische und operative Entscheidungen bedürfen immer einer ethischen Reflexion (S. 67).

2.1.1.2 *Freiburger Management-Modell*

Das Freiburger Management-Modell (FMM) thematisiert – im Gegenzug zum St. Galler Management-Modell – spezifisch Organisationen des Dritten Sektors. Die Bezeichnung des Dritten Sektors dient zuweilen als Sammelbegriff, spezifischer werden sie als Nonprofit-Organisationen bezeichnet (Lichtsteiner et al., 2020, S. 15 - 16.) (Mehr dazu auch in Kapitel 2.2.1.1). Das Freiburger Management-Modell wurde in den 1980er Jahren entwickelt und in seiner ersten Auflage 1995 publiziert. Es wurde, wie das SGMM, mehrfach überarbeitet. Es fokussiert, analog zum SGMM, auf die Nonprofit-Organisation aus organisationstheoretischer Sicht. Demnach bezeichnen Lichtsteiner et al. (2020, S. 36 - 41) die Nonprofit-Organisation als System in mehreren Aspekten:

1. NPO als zweck- und zielorientiertes System

Wonach im Wesentlichen die Erfüllung der ihr vorgegebenen Zwecke ihren Sinn und ihre Existenzberechtigung konstituiert. Sie hat als mitgliedschaftliche Eigenleistungs-NPO die Bedürfnisse der Mitglieder zu befriedigen und ihnen Nutzen zu stiften. Als Drittleistungs-NPO vertritt sie ihre Interessen und allenfalls auch die ihrer Kundinnen und Kunden gegen aussen.

2. NPO als produktives System

Wonach sie zur Erfüllung ihrer Zwecke spezifische Leistungen erbringt. Diese Leistungen werden als Dienstleistungen in einem Austauschprozess von Produzierenden und Empfängerinnen / Empfängern erbracht.

3. NPO als soziales System

Wonach die Human Resources (Motivationen und Qualifikationen der Leistungsträgerinnen / Leistungsträger) wesentliches Kapital der Nonprofit-Organisation bilden. Es gilt als entscheidender Faktor für den NPO-Erfolg, Angestellte, Freiwillige oder aktive Mitglieder in

ihren Fähigkeiten optimal zu nutzen und in den Dienstleistungsprozess einzubinden. Nonprofit-Organisationen als soziale Systeme sind nicht-triviale Systeme, die eine hochkomplexe innere Strukturen besitzen. Dies bedeutet, dass eine Vorhersage von Verhalten und Leistung nur sehr eingeschränkt möglich ist.

4. NPO als offenes und zugleich operationell geschlossenes System

Wonach eine Nonprofit-Organisation als System von ihrem Umfeld abhängig ist und nicht autark oder isoliert existiert. Als «geordnete Gesamtheit von bestimmten und damit abgrenzbaren Elementen und Subsystemen» (Lichtsteiner et al., S. 38) besitzt eine Nonprofit-Organisation eine Identität, die jedoch nicht nur gegen Innen, sondern auch gegen Aussen Beziehungen schafft und aufrechterhält. Die Dienstleistung einer Nonprofit-Organisation entsteht ausschliesslich in der Beziehung zum und mit der Kundschaft, also in einer ständigen Interaktion mit dem Aussenbereich.

Die folgende Abbildung verbildlicht die Einbettung einer Nonprofit-Organisation als System in ihr Umfeld.

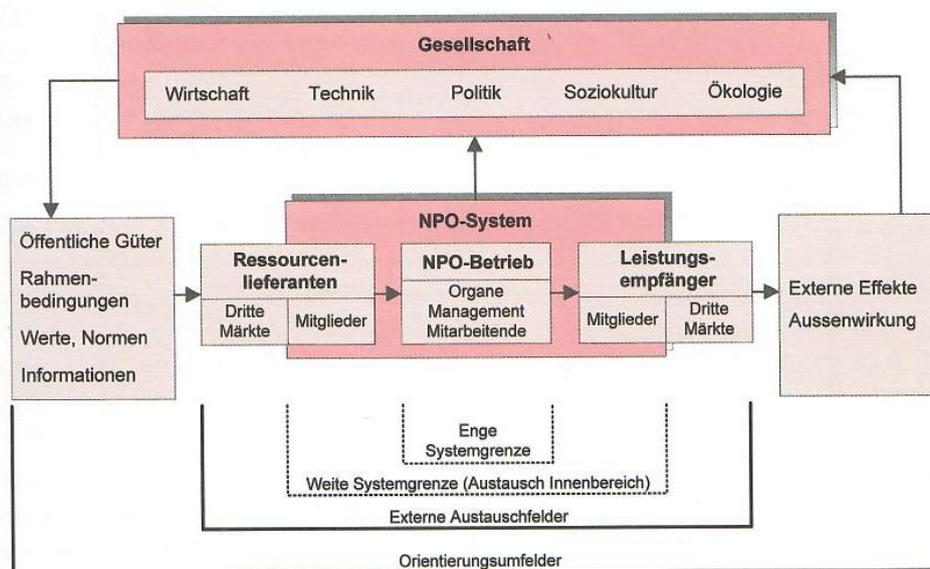


Abbildung 3: Umfeldschichten der NPO und Leistungserstellungsprozesse. Lichtsteiner et al., 2020, S. 39.

‘Das Umfeld’ einer Organisation kann nicht als einzelner Beziehungsstrang betrachtet werden, denn Organisationen befinden sich in einer Vielzahl von strukturellen Kopplungsbeziehungen zu anderen Funktionssystemen (Lambers, 2017, S. 145 - 146.).

Als ein wesentlicher Unterschied zwischen Nonprofit-Organisationen und For-Profit-Organisationen wird im FMM auch der Produktionsprozess hervorgehoben. Die Nonprofit-Organisation wird als Dienstleistungsbetrieb verstanden, welche für eine spezifische Adressatschaft Leistungen erbringt

(Lichtsteiner et al., 2020, S. 49). In Abgrenzung zu einem Industriebetrieb ist der Akt der Produktion von Gütern sowohl im Rahmen der Ressourcenbeschaffung, wie auch im Leistungsbereich, wesentlich von Beziehungsstrukturen abhängig, wie folgende Abbildung zeigt:

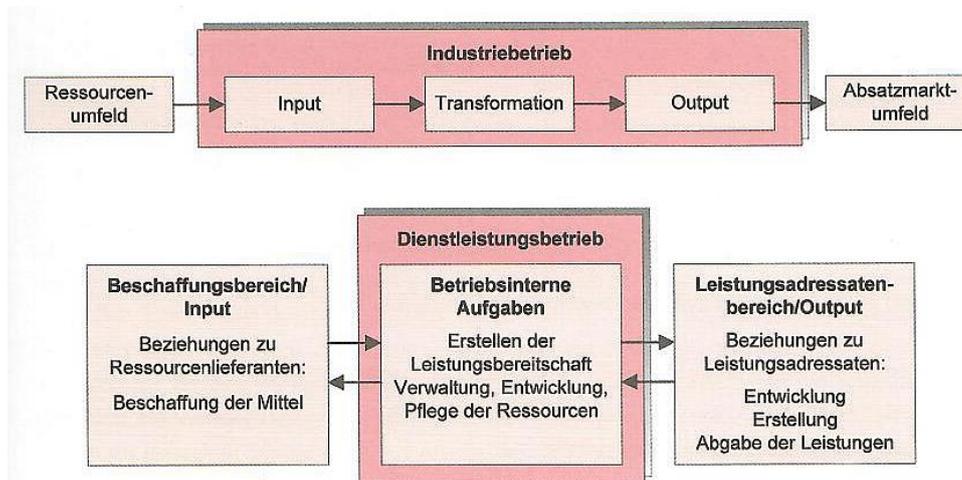


Abbildung 4: Industrie- und Dienstleistungsversion des Input-Output-Modells. Lichtsteiner et al., 2020, S. 49.

Gemäss dem FMM geschieht die Produktion² in Nonprofit-Organisationen auf zwei Ebenen gleichzeitig. Erstens auf einer Sachebene, auf welcher die Dienstleistungsqualität von den Fähigkeiten, dem Know-How und den Fertigkeiten des Leistungserbringers abhängt. Zweitens auf der Kommunikationsebene, «wo Verhalten, Emotionen, Einstellungen von Produzierenden und Konsument [sic] aufeinandertreffen, die Interaktion dem Konsumenten [sic] ein positives oder negatives Erlebnis vermittelt und damit qualitätswirksam wird» (Lichtsteiner et al., 2020, S. 50). Entsprechend ist die Dienstleistungsqualität wesentlich von der Sachkompetenz, der Sozial- und Kommunikationskompetenz sowie der «konsequenten und überzeugenden Dienstleistungs- und Mitglieder-Klienten-Orientierung [sic]» (ebd.) abhängig. Lambers (2017) vermerkt, dass die «Wertschöpfungsprozesse sozialwirtschaftlicher Betriebe [. . .] keine bipolare Wertschöpfungsketten (Input / Output) sondern immer Prozesse triangulierter Akteursbeziehungen [sind]» (S. 150). Als Akteurinnen und Akteure der Wertschöpfung nennt er Leistungserbringende, Nutzerinnen / Nutzer und Leistungsträgerinnen / Leistungsträger (ebd.).

² An dieser Stelle synonym zu 'Wertschöpfung' zu verstehen.

Im Gesamtmodell des FMM sind folglich zwei Aufbau logiken für Nonprofit-Organisationen massgebend, die Marketing- und die Ressourcen-Orientierte Logik:

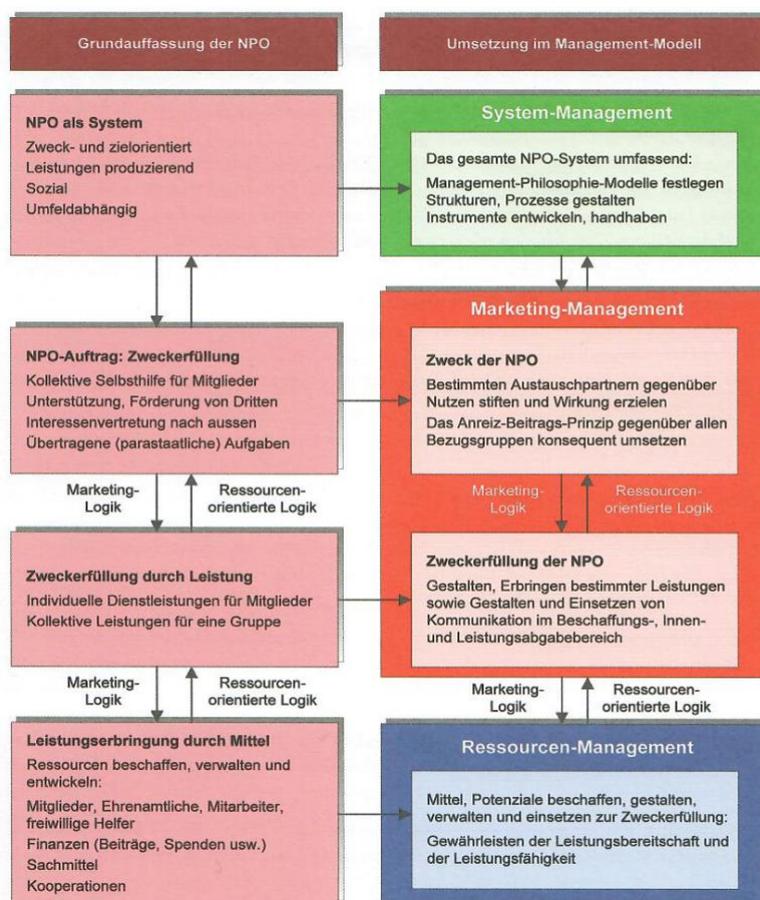


Abbildung 5: Aufbau logiken des Freiburger Management-Modells für NPO. Lichtsteiner et al., 2020, S. 63.

Mit der Marketing-Logik wird die Bedürfnis- und Umfeldorientierung verfolgt. Die quantitative und qualitative Ausgestaltung der Leistungen orientiert sich an den Ansprüchen aus dem Umfeld der Organisation orientiert und definiert den Bedarf an Ressourcen. Umgekehrt steht am Beginn der Ressourcenlogik der Aufbau eines Leistungsdispositivs, bevor Leistungen erbracht und ein definierter Zweck erfüllt werden kann (Lichtsteiner et al., 2020, S. 64). Innerhalb der Marketing-Logik werden die Austauschbeziehungen von Nonprofit-Organisationen als «aus Kommunikationsbeziehungen» bestehend beschrieben (ebd., S. 205). Unter 'Kommunikationsbeziehungen' fallen Tätigkeiten der Öffentlichkeitsarbeit, Social Marketing, Wahl- und Abstimmungskampagnen sowie Fundraising, im weiteren Sinne auch Lobbying und Kollektivverhandlungen (ebd.). In marktorientierten Strategien orientiert sich das Management an erfolgsversprechende Positionen oder Aktionsfeldern innerhalb von Märkten (z.B. Kundenbedürfnissen, Angebote der Konkurrenz) (Lichtsteiner et al., 2020, S. 64). In Abgrenzung dazu beinhaltet die Ressourcen-Logik das Managen der für die Leistungserbringung notwendigen Mittel, wie Mitglieder, Mitarbeitende, Finanz- und Sachmittel. Die menschlichen und technischen Ressourcen werden als Kernpotenzial verstanden, aus dem heraus innovative und

erfolgreiche Leistungen entwickelt und umgesetzt werden können (Lichtsteiner et al., 2020, S. 64). Allerdings weisen Lichtsteiner et al. (ebd., S. 229) bei der Abgrenzung dieser Logiken darauf hin, dass der Kommunikation und der damit einhergehenden Beziehungen auch für die Ressourcenbeschaffung solch zentrale Bedeutung zukommen kann, dass diese Logiken nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind.

Ebenfalls zu vermerken ist, dass in der FMM-Literatur der Begriff ‘Stakeholder’ nur wenig Verwendung findet. Gerade im Zusammenhang mit dem Modell der Offenheit des Systems Nonprofit-Organisation wird dennoch auf die Beziehungspartner einer Organisation hingewiesen (siehe auch Abbildung 4: Industrie- und Dienstleistungsversion des Input-Output-Modells. Lichtsteiner et al., 2020, S. 49.), die eben als Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen an die Organisationen Forderungen stellen und mit ihnen Austauschbeziehungen unterhalten (ebd., 2020, S. 41). Demnach ist eine Nonprofit-Organisation «ein Objekt von Interessen, und im Einfluss bestimmter Anspruchsgruppen spiegelt sich die Durchsetzung ebenso bestimmter Interessen wider.» (Lichtsteiner et al., 2020, S. 41). Eine Nonprofit-Organisation ist nur dann erfolgreich, so Lichtsteiner et al. (ebd., S. 82), wenn sie die Veränderungen in ihrem Umfeld erkennt und es ihr gelingt, den daraus entstehenden Anliegen und Interessen in Austauschbeziehungen das erforderliche Gewicht zu geben. Der starke Fokus auf die Kundschaftsbeziehung bezieht sich auf den Produktionsprozess und ist vermutlich dem immanenten Verständnis geschuldet, als Zweck die Dienstleistung für die Kundin und den Kunden zu haben.

2.1.2 *Beziehung als Kapital einer Organisation*

Ein wichtiger Grundstein für das Verständnis von Beziehung als Kapital einer Organisation bildet Bourdieus Modell des ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapitals (Ihlen, 2005; Szyszka 2017). Bourdieu verwies auf ein Verständnis von Kapital, das in allen möglichen Erscheinungsformen zutage treten kann (Bourdieu, 1983, S. 230). Er verwarf damit die Auffassung, Kapital liesse sich nur auf die «Gesamtheit der gesellschaftlichen Austauschverhältnisse auf den Warentausch» (ebd.) reduzieren, welche auf ökonomischen Eigennutz ausgerichtet sind. Während das ökonomische Kapital unmittelbar an das vorhanden-Sein / nicht-vorhanden-Sein von Geld (materiellem Besitz) gekoppelt ist, umfasst das kulturelle Kapital insbesondere den Bildungsstatus, traditionell vermitteltes Wissen und Kenntnisse (Bourdieu, 1983, S. 231). Als soziales Kapital (auch Sozialkapital genannt) definiert Bourdieu «die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten *Beziehungen* [Hervorhebung durch den Autoren] gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind» (Bourdieu, 1983, S. 238). Das Sozialkapital ist überdies untrennbar mit einem symbolischen Kapital verbunden, das als «Prestige und Ehre» (Ihlen, 2005, S. 493) das Sozialkapital mittels gegenseitigen Kennens und Anerkennens erst nutzbar macht (Bourdieu, 1983, S. 191 - 192). Das soziale Feld in Bourdieus Sinne ist als ein Beziehungsnetzwerk zu verstehen, in welchem Akteure bestimmte, jedoch veränderliche Positionen einnehmen (Ihlen, 2005, S. 493;

Szyszka, 2016, S. 39). Die Position eines Akteurs / einer Akteurin in diesem Netzwerk ist in wesentlichem Masse von Ungleichheiten hinsichtlich struktureller und ökonomischer Macht beeinflusst (Szyszka, 2016; Ihlen, 2005). Hinsichtlich einer Betrachtung der Beziehungen, welche eine Organisation als Akteurin im sozialen Feld einnimmt, bildet die Interessenslage von ihr selbst, wie auch der anderen beteiligten Akteurinnen und Akteuren ein nicht zu unterschätzender Faktor. Denn einzelne Akteurinnen und Akteure wollen in diesem Beziehungsnetzwerk immer auch - bewusst oder unbewusst - Interessen verfolgen und entsprechend Ressourcen beschaffen, aufrechterhalten oder umverteilen (Ihlen, 2005, S. 493).

Aus diesem Verständnis heraus erarbeitete Szyszka (2017) das Beziehungskapital als Kernstück eines Kommunikations-Controllings für Organisationen, um die Kapitalisierbarkeit ihrer Beziehungen zu analysieren. Szyszka adaptiert die Idee des Sozialkapitals und der Positionierung im Sozialen Feld entsprechend auf Organisationen als Akteurinnen. Unter Verweis auf Erving Goffmanns (1969 / 1983) «Modell sozialer Begegnungen» (zitiert in Szyszka, 2017, S. 159), bezeichnet Szyszka Beziehungskapital als ein «Produkt aus Erfahrungen, Interessen und Erwartungen», das in sozialen Begegnungen «aktualisiert, fortgeschrieben und dabei ggf. [*sic*] auch problematisiert und verändert wird» (Szyszka, 2017, S. 160 - 161). Diese sozialen Begegnungen verknüpfen sich episodisch zu Beziehungsgeschichten, welche «über Entscheidungen, Interpretationen, Sinnverstehen und die Auseinandersetzung mit Sinnverstehen Schritt für Schritt fortgeschrieben» werden (Szyszka, 2017, S. 37). Die Beziehung und die Beziehungsgeschichte werden dabei, so Szyszka (2017, S. 38), jeweils aus der Perspektive der Organisationen oder Stakeholdern betrachtet und sind auch mit wechselseitigen Interessen, Ansprüchen und Befindlichkeiten als Beziehungserfahrung und -erwartung verbunden. Die Qualität dieser Beziehungserfahrungen und -erwartungen bilden die Grundlage für das Beziehungskapital, das eine Organisation bei der Verfolgung seiner Interessen (im Sinne einer Ressource) nutzen kann (Szyszka, 2017, S. 38). Auf Karmasin und Weder (2014) bezogen formuliert Szyszka (2017, S. 192) den Prozess des Wirtschaftens als untrennbar von den Bedingungen des Wirtschaftens - der Erfolg von Organisationen in einer komplexen sozialen Umwelt hängt von den Beziehungen zu allen Stakeholdern ab.

Wie wichtig eine (auch von Stakeholdern) positiv wahrgenommene Beziehung dabei ist, haben Balsler und McClusky (2005) in den USA mittels einer empirischen Studie erhoben. Sie gingen der Frage nach, wie Nonprofit-Organisationen die Beziehung zu ihren Stakeholdern gestalten und wie diese mit der (durch Aussenstehende) wahrgenommenen Effektivität der jeweiligen Organisationen zusammenhängt (ebd., S. 295). Sie begründen die Erfassung der Beurteilung der Stakeholder mit dem Aspekt der Responsiveness. Die Responsiveness einer Organisation bestimmt das Mass, ob die Stakeholder ihre Interessen in Verbindung mit einer Organisation vertreten sehen, und beeinflusst im Wesentlichen, ob diese die Organisation auch als effektiv beurteilen (ebd., S. 296). Die Beurteilung der Stakeholder, ob die untersuchten Nonprofit-Organisationen als effektiv gelten oder nicht, wird den Aussagen der

Geschäftsleitenden der jeweiligen Organisationen gegenübergestellt. Die Geschäftsleitenden von «als wenig effektiv eingestuften Organisationen» sprechen dort Herausforderungen oder Problemstellungen, die die Beziehungsqualität zu relevanten Stakeholdern beeinträchtigen. So werden folgende erschwerende Situationen festgehalten:

- «(1) the need for the organization to repair damaged stakeholder relationships
- (2) difficult encounters he had with an inflexible board of directors, and
- (3) a client community with expectations that the executive director thought were unrealistic.» (Balsler & McClusky, 2005, S. 302)

Sie halten ebenfalls fest, dass die bewusste Pflege der Stakeholder-Beziehung im Endeffekt Krisen vorbeugen und / oder entschärfen kann. Der Aufbau von Beziehung und Vertrauen zu Interessensgruppen dient als Strategie zum Aufbau von Sozialkapital (ebd., S. 311).

In dieser Hinsicht bilden strategische Partnerschaften eine spezielle Gattung von Organisation-Stakeholder-Beziehungen. Bei strategischen Partnerschaften behalten die Partnerparteien explizit ihre vollständige organisationale Autonomie, tragen jedoch mit spezifischen Aufgabenbereichen zu einer gemeinsamen Produktentwicklung bei (Peters, 2005, S. 49). Aus Sicht einer Organisation ist das Ziel einer strategischen Partnerschaft entsprechend die Erreichung von strategischen Zielsetzungen mit mehreren beteiligten Organisationen. Dabei stehen nicht in erster Linie Ressourcen im Vordergrund, wie sie optimiert eingesetzt werden oder zur Herstellung eines (Dienstleistungs-)Produkts notwendig sind, sondern der Grundgedanke, mit der gemeinsamen Planung und Entwicklung von Ideen, Entwürfen, Studien oder Innovationsförderung eine nachhaltige Entwicklung anzustreben (ebd., S. 49). Voraussetzung für eine strategische Partnerschaft ist eine institutionalisierte Form, d.h. ein explizites und vertraglich geregeltes Bekenntnis zur Zusammenarbeit der jeweiligen Organisationen (ebd.). Farhadi (2019) spricht im Weiteren von «strukturierten Kooperationen» (S. 59). Er unterscheidet dabei zwischen Kooperation (Zweckbeziehung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit) und strategischer Partnerschaft (als auf gegenseitigen Absprachen basierend und aus vergleichbaren oder überlappenden Zielen entspringend). Diese Idee strukturierter Kooperationen ist vergleichbar mit dem Begriff der 'Kooperation', wie ihn Lichtsteiner et al. (2020, S. 217) aufnehmen. Sie definieren diese Kooperation als «Zusammenarbeit zwischen parallelen oder übergeordneten Organisationen in klar definierten Aufgabenbereichen, mit dem Ziel, durch gemeinsames Auftreten eine stärkere Wirkung und Synergieeffekte zu erzielen.» (Lichtsteiner et al., 2020, S. 217).

Wie kann nun eine Organisation die Beziehungen zu ihren Stakeholdern im Sinne eines Aufgabenfeldes fassbar machen und damit Anliegen und Interessen erfassen? Ein Ansatz dazu bildet das Stakeholder-

Relationship-Management. Dieses wird im folgenden Kapitel als eine Gesamtheit von mehreren Methoden und Instrumenten - als Instrumentarium - vorgestellt.

2.1.3 Ansätze eines Stakeholder-Relationship-Management

In der Literatur wird das Stakeholder-Relationship-Management in der Regel unter dem Begriff Stakeholder-Management subsummiert, weshalb in diesem Kapitel dieser Begriff ausgeführt und synonym verstanden wird.

Ähnlich dem Stakeholder-Begriff unterliegt auch der Begriff Stakeholder-Management nicht einer einzigen, gültigen Definition. Management bezieht sich auf eine als Prozess zu verstehende Tätigkeit, die mit Aufgaben gefüllt ist. Was sie im Kern ausmacht, bleibt jedoch oftmals weitgehend unbestimmt (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 28). Rüegg-Stürm und Grand führen dies darauf zurück, dass 'managen' als Teil einer arbeitsteiligen Wertschöpfung von Organisationen auf «spezifischem Wissen, komplex vernetzten Prozessen, elaborierter Fachexpertise sowie anspruchsvollen räumlichen und technologischen Infrastrukturen» (2020, S. 28) beruht. Die Tätigkeit des Managens in ihrer Gesamtheit entzieht sich einer Konkretisierung. Dies legt die Begriffswahl Rüegg-Stürm und Grands (2020, S. 28) nahe, Wertschöpfung als *Gestaltungsgegenstand* von Management zu beschreiben. Der Gestaltungs-Begriff wird in dieser Arbeit in Anlehnung an die Überlegungen von StremLOW, Riedweg und Bürgisser (2019, S. 3 - 4) verwendet. Demnach ist das Stakeholder-(Relationship)-Management hier nicht als rein technizistisch ausführbares Instrumentarium zu verstehen, sondern es soll berücksichtigt werden, dass hinter Organisation-Stakeholder-Beziehungen immer auch Menschen und nicht-lineares Verhalten³ stehen, die sich der durchdachtsten Planung entziehen können.

Stakeholder-Management ist demnach ebenfalls als Prozess zu verstehen, welcher anhand unterschiedlicher Methoden den Umgang von Organisationen mit ihren Stakeholdern abbildet und analysiert. Dabei wird beim Stakeholder-Management zwischen zwei unterschiedlichen Ansätzen und Orientierungen unterschieden. Gemäss Theuvsen (2001, S. 4), stellen sich dem Management Fragen der moralischen Verpflichtung, welche die Organisation gegenüber den verschiedenen Beziehungspartnern hat. Rüegg-Stürm und Grand (2020) definieren dies als normativ-ethisches Stakeholder-Konzept, welches allen Individuen, Communities und Organisationen unabhängig ihrer Einflussmöglichkeiten oder von Machtkonstellationen Menschenwürde und moralische Rechte zugesteht. Darin enthalten ist die Frage nach der Gewichtung und Berücksichtigung der einzelnen Anliegen und Interessen von Share- und Stakeholdern (S. 67). Einen anderen Fokus bietet die Auffassung, dass das Ziel des Stakeholder Managements die Aufrechterhaltung der Organisation und deren langfristigen Überlebensfähigkeit ist (ebd.). Die Vertiefung der Beziehungen zu unterstützenden Stakeholdern gehört aus dieser Sicht ebenso zu den Aufgaben eines Stakeholder-Managements wie die Abwehr illegitimer oder der Organisation

³ Gemäss systemtheoretischem Verständnis

feindlich gesonnener Stakeholder. Rüegg-Stürm und Grand (2020) sprechen hierbei von einem strategischen Stakeholder-Konzept, bei welchem sich die Auswahl und Gewichtung der relevanten Stakeholder vor allem an der Wirkungsmacht ihrer Interessen und Ansprüchen in Hinblick auf die Zukunftssicherung einer Organisation und deren Wertschöpfung orientiert. Sie weisen jedoch darauf hin, dass in der Praxis oft eine Mischform beider Ansätze angewendet wird, zumal es sich bei diesen Ansätzen um idealtypische Konzepte handelt (S. 64).

Die methodische Grundlage für das Stakeholder-Relationship-Management stellen diverse Modelle und Instrumente. Wie O’Riordan (2017, S. 382) beispielsweise ausführt, kann Stakeholder-Management auf verschiedene formelle und informelle Arten erfolgen. Analyseeinheiten bilden dabei eben die Beziehungen und die kontextuellen wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Netzwerk-Akteurinnen und -Akteuren (ebd.). Ebenfalls gilt es zu eruieren, wie die Stakeholder (kommunikativ) eingebunden werden, etwa in Form von persönlichen Gesprächen, oder über formelle Kanäle, wie zum Beispiel interne und externe Umfragen, aber auch soziale Medien, die Ausrichtung von Veranstaltungen zu aktuellen Themen, und Weiteres (O’Riordan, 2017, S. 382). Ihlen (2005, S. 495) führt in Anlehnung an Lin (2002) aus, dass die Erfassung des Sozial- oder Beziehungskapitals einer Organisation nicht ausser Acht zu lassen sind und folgende Fragen dahingehend ebenfalls bedeutend werden:

- «(a) What kind of investment does an organization make in social capital? That is, how does it attempt to strengthen connections with politicians, journalists, activist groups, bureaucrats, researchers, and other organizations?
- (b) What is the size of an organization’s network? How many connections does the organization have with politicians, journalists, activist groups, bureaucrats, researchers, and other organizations, and how does this compare with similar organizations?
- (c) What kinds of capital does the organization potentially have access to through its network?
- (d) And finally, what is the return on the social capital? What has the organization gained economically, politically and socially?»

Diese Fragen und die anschliessende Kurzfassung der theoretischen Herleitung bilden die gedankliche Grundlage, auf welche sich das Erkenntnisinteresse und in der Folge die differenzierten Fragen dieser Arbeit stützen.

2.1.4 Zusammenfassende theoretische Herleitung

Zentral ist das Verständnis, dass Organisation-Stakeholder-Beziehung in Handlungs- und Kommunikationsräumen (Umweltsphären) stattfindet und dadurch von Veränderungen in dieser Umwelt geprägt sind. Als Interaktionsthemen werden an die Organisation Erwartungen oder Interessen herangetragen, Normen und Werte diskutiert, sowie die Bedingungen für Ressourcen verhandelt. Diese Interaktionsthemen können ideeller oder materieller Natur sein, demnach auch konfliktbehaftet sein und Anlass zu Kontroversen geben. Sie sind immer kommunikativ vermittelt.

Gerade für Nonprofit-Organisationen ist die Organisation-Stakeholder-Beziehung ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung. Der (Fort-)Bestand einer Nonprofit-Organisation ist davon abhängig, wie es ihr gelingt, in der Beziehung zu Stakeholdern deren Interessen und Anliegen zu erfassen. Denn dies beeinflusst die Bedingungen, welche an den Erhalt oder die Verteilung von Ressourcen geknüpft ist. Die Beziehung zwischen einer Organisation und ihren Stakeholdern wird damit zu einem Kapital für die Organisation. Damit verbunden ist auch ein unterschiedlich ausgeprägter Grad von Abhängigkeit von Stakeholdern oder Wirkungsmöglichkeit durch Stakeholder als Rahmenbedingungen für die Beziehungsgestaltung.

2.2 Fragestellung, Erkenntnisinteresse, methodisches Vorgehen

In der Folge wird die Relevanz der leitenden Fragestellung mit einem Exkurs in die strukturellen Rahmenbedingungen der ambulanten Suchthilfe als Teil des Nonprofit-Bereiches erläutert. Es folgen die Bezugnahme zur Sozialen Arbeit, die Ausführung des Erkenntnisinteresses und Differenzierung der leitenden Fragestellung, sowie die Beschreibung des methodischen Vorgehens.

2.2.1 *Erläuterung der leitenden Fragestellung und Exkurs in die strukturellen Rahmenbedingungen der ambulanten Suchthilfe*

Aufbauend auf vorangehenden Ausführungen zur Relevanz des Stakeholder-Relationship-Management für Organisationen geht die leitende Fragestellung dieser Masterthesis hervor:

«Wie gestalten Geschäftsleitende von Nonprofit-Organisationen des ambulanten Suchtbereichs die Beziehungen zu ihren Stakeholdern?»

Die in der leitenden Fragestellung vorgenommene Eingrenzung auf Nonprofit-Organisationen und den ambulanten Suchtbereich wurde aus drei Gründen vorgenommen. Erstens habe ich selbst mehrjährige Berufserfahrung im Suchtbereich und dadurch bereits spezifische Kenntnisse über die Stakeholder-Landschaft und über strukturelle Einbettungen von Organisationen des Suchtbereichs und kenne die dazugehörigen Begrifflichkeiten. Zweitens kann durch die Ähnlichkeit der Stakeholder-Landschaften und der strukturellen Einbettung der für die Erhebung fokussierten Organisationen davon ausgegangen werden, dass der Erfahrungsraum der Geschäftsleitenden im Umgang mit diesen (zumindest partiell) vergleichbar ist und die Erkenntnisse damit an Aussagekraft gewinnen (Näheres zur Wahl von Geschäftsleitenden als Sampling-Zielgruppe siehe auch in Kapitel 2.2.4.3). Drittens gelten für Nonprofit-Organisationen und darin verortete ambulante Suchthilfen spezifische Rahmenbedingungen, die die Beziehungsgestaltung zwischen den jeweiligen Organisationen und ihren Stakeholdern betrachtungswürdig machen und nun kurz beschrieben werden.⁴

⁴ Im Zuge der Vorbereitungen für die Leitfadenerstellung und Interviewdurchführung wurde deutlich, dass ich mit dem Begriff Stakeholder-Relationship-Management sowohl bei (potenziellen) Interviewpartnerinnen und -partner, wie auch bei Peers oft nur unzureichend Aufmerksamkeit und Interesse wecken kann. Nach intensiver, theoretischer Auseinandersetzung mit dem englischen Begriff entschied ich mich, versuchsweise auch den synonym zu verstehenden Begriff 'Beziehungsgestaltung' zu verwenden. Da mit 'Beziehungsgestaltung' in der Folge viel rascher Gespräche entstanden, Fragen gestellt wurden oder erzählt wurde, blieb ich bei diesem Begriff. Da zunächst jedoch die theoretische Herleitung der Fragestellung auf dem englischen Begriff basierte und in der Interviewdurchführung noch beide Begriffe zum Zuge kamen, sind auch in dieser Arbeit beide enthalten. So gesehen gilt: der Begriff Stakeholder-Relationship-Management würdigt die Theorie, Beziehungsgestaltung würdigt die Praxis.

2.2.1.1 Nonprofit-Organisationen: Begriffliche Einordnung

Nonprofit-Organisationen sind laut Krummenacher et al. (2019, S. 15) ein «Kernelement einer modernen Gesellschaft» und auch in der Schweiz gesellschaftlich tief verankert. Gemäss Krummenacher et al. (2019, S. 18) werden jene Organisationen als Nonprofit-Organisationen bezeichnet, welche ergänzend zu Staat und Markt bestimmte Zwecke der Bedarfsdeckung oder Interessenvertretung wahrnehmen. Sie verfolgen keine wirtschaftlichen Gewinnziele, sondern gemeinnützige, soziale, kulturelle, wirtschaftliche oder wissenschaftliche Ziele, die ihren Mitgliedern dienen (auch Sachzieldominanz genannt).⁵ Nonprofit-Organisationen sehen sich mit vielfältigen und oft widersprüchlichen Erwartungen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Klientinnen und Klienten, Spenderinnen und Spendern, Gremien und politischen Behörden u.a.) konfrontiert und sind somit Multiple-Stakeholder-Organisationen (Krummenacher et al., 2019, S. 23).

Abgestützt auf Simsa und Patak (2013) unterscheiden Krummenacher et al. (2019, S. 23) zwischen drei Funktionen von Nonprofit-Organisationen: die Funktion der Dienstleistungserbringung der Gemeinschaftsbildung und der Advocacy. Diese Funktionen differenzieren Simsa und Patak folgendermassen aus:

«Dienstleistungen sind eher auf individuelle Lebenslagen gerichtet, also auf die Abfederung von Inklusionsdefiziten, Gemeinschaftsbildung und dient direkt der Inklusion. Advocacy kann je nach inhaltlichem Ziel auf alle drei Aufgaben gerichtet sein, auf die Verhinderung von Exklusion, auf die politische Bearbeitung vernachlässigter Themen oder auf das Zusammenspiel gesellschaftlicher Subsysteme.» (Simsa und Patak, 2013, zitiert in Krummenacher et al., 2019, S. 23)

Es gilt dabei zwischen den Tätigkeitsfeldern der Nonprofit-Organisationen zu unterscheiden. Nebst zum Beispiel 'Kultur und Freizeit', 'Bildung und Forschung' und 'Gesundheitswesen' gibt es acht weitere Tätigkeitsfelder, in denen Nonprofit-Organisationen tätig sind (Krummenacher et al., 2019, S. 25). Der Anteil an Nonprofit-Organisationen, welche im sozialen Bereich tätig sind, machten im Jahr 2020 20% aller in der Schweiz aktiven NPO aus (Meier, Nietlispach, Kirnbauer, 2020, S. 5).

2.2.1.2 Finanzierung von NPO

Die Finanzierung von NPO weist Besonderheiten auf. Haupteinnahmequellen bilden je nach Finanzierungsmodell die öffentliche Hand, Spenden oder zunehmend auch Einnahmen durch Eigenleistungen. Wie Helmig et al. (2010) ausführen, stammten im Jahr 2005 57% aller Einnahmen von NPO der Schweiz aus Leistungsentgelten, 35% aus staatlichen Finanzierungsbeiträgen und 8% aus

⁵ Analog dazu lese man die Ausführungen unter Kapitel 2.1.1.2 zum Freiburger Management-Modell.

Spenden (zitiert in Krummenacher et al., 2019, S. 26 - 27). Die neuere Erhebung der Zewo von 2019 zeigt die Entwicklungen der Einnahmen Zewo-zertifizierter NPO in der Schweiz zwischen 2007 und 2018 an, wie nachfolgende Abbildung zeigt:

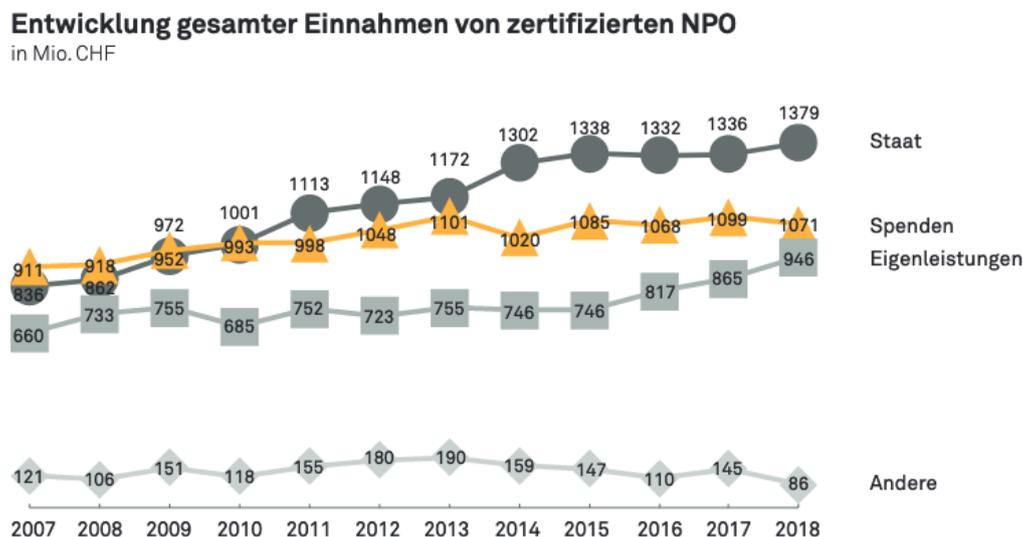


Abbildung 6: Entwicklung gesamter Einnahmen von zertifizierten NPO. Zewo, 2019, S. 8.

Entsprechend erweist sich die öffentliche Hand als eine der wichtigsten Einnahmequellen von Nonprofit-Organisationen, wobei es in den Jahren 2015 bis 2017 entgegen dem vorangehenden Trend zu einem Rückgang der Beiträge kam. Korrelierend dazu stiegen die Einnahmen der NPO durch Eigenleistungen an, während die Spenden im Vergleich auf relativ stabilem Niveau blieben. Nikolova (2014) analysierte in einer Panel-Studie den Effekt der (Haupt-)Finanzierung einer Nonprofit-Organisation durch die öffentliche Hand auf die Spendeneinnahmen dieser Nonprofit-Organisationen. Sie stützt sich dabei auf die Hypothesen Steinbergs (1985) und Brooks' (2000) wonach die Einnahmequelle 'öffentliche Hand' entweder einen positiven Effekt auf die Spendabilität hat, weil die Nonprofit-Organisation damit als effizient eingestuft werden, oder aber sie hat einen negativen Effekt, da die Organisationen dann als von der Regierung abhängig betrachtet werden (Nikolova, 2014, S. 489). Nikolova stellte einen Verdrängungseffekt fest, wonach Spender, welche «die Aktivitäten, Einnahmen und Ausgaben einer Nonprofit-Organisation überwachen und diese mit ihren Spenden entsprechend bestrafen und belohnen» (ebd., S. 489) einer Organisation weniger spenden, sobald deren Einnahmen durch die öffentliche Hand mehr als einen Drittel ausmachen (ebd., S. 487). Bezüglich der Eigenfinanzierung ist vorzuschicken, dass diese bei Nonprofit-Organisationen Einschränkungen erfährt. Selbst erwirtschaftete Gewinne sind gemäss Gitz und Zurkinden aufgrund der Sachzieldominanzen nur erschwert möglich, ebenso Kapitalbeschaffungen oder Verschuldungsmöglichkeiten (2012, S. 22).

Zudem stellt die nicht-schlüssige Tauschbeziehung⁶ die Regel dar, was wiederum eine Erklärung für die Nähe zu und Abhängigkeit von Beiträgen aus der öffentlichen Hand ist (Gitz & Zurkinder, 2012, S. 22).

2.2.1.3 Die Nonprofit-Organisationen als 'intermediäre Organisationen'

Nonprofit-Organisationen sind an den Schnittstellen von gesellschaftlichen Teil- oder Subsystemen wie Wirtschaft, öffentliche Verwaltung, und / oder sozialen Bewegungen angesiedelt. Gleichzeitig erfüllen sie gemäss Krumpfenacher et al. die Funktion von «intermediären Organisationen», indem sie eine wichtige Rolle bei der Vermittlung zwischen den genannten gesellschaftlichen Teilsystemen spielen (2019, S. 30).



Abbildung 7: Typen von NPO. Zauner 2007 in Simsa und Patak, 2016; aus Krumpfenacher, 2019, S. 30.

Entsprechend ergeben sich für Nonprofit-Organisationen spezifische Herausforderungen, die sie im Austausch mit den beteiligten Gruppen zu bearbeiten haben. Durch die Sachzieldominanz spielen Mission, Zweck und Sinn sowie inhaltliche Werte eine zentrale Rolle. Verändernde Legitimationsansprüche jedoch, die sich stärker an ökonomischen Indikatoren orientieren (Rentabilitätszielsetzung bei Lichtsteiner & Gmür et al., 2020, S. 19), stehen dem Umstand gegenüber, dass die Erfolgsmessung der Leistungen in Nonprofit-Organisationen prinzipiell schwierig ist⁷. Erfolgskriterien bei Nonprofit-Organisationen sind laut Krumpfenacher et al. (2019, S. 31) mehrdeutig.

⁶ Dienstleistungen werden über Dritte, nicht über die Empfängerinnen und Empfänger direkt bezahlt.

⁷ Die Anstrengungen der Nonprofit-Organisationen, die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten zu erfassen, haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Dazu beigetragen haben auch die Leitfäden der Wirkungsmessung, welche die ZEWÖ entwickelt hat (vgl. Krumpfenacher et al., 2019, S. 32 - 33; <https://zewo.ch/de/wirkung-inland/>).

Die Orientierung an der Mission, Zweck und Sinn gemäss Krummenacher et al. (2019, S. 32 - 33) nicht nur für die NPO als Organisation, sondern auch für deren Arbeitnehmenden und Freiwilligen, die sich für eine Tätigkeit in einer Nonprofit-Organisation entscheiden, wichtig (Krummenacher et al., 2019, S. 31 - 32). In der Regel weisen die Mitarbeitenden eine hohe intrinsische Motivation auf (siehe auch Pfiffner, 2019, S. 334 - 335). Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeitenden auch hohe Ansprüche an die Führung zur Umsetzung der Mission haben. Unterlaufen ökonomische Legitimierungsansprüche die Bestrebungen der Arbeitnehmenden und Freiwilligen, entsteht ein Spannungsfeld. Dies gilt auch bei widersprüchlichen Anforderungen verschiedener Anspruchsgruppen bei gleichzeitiger Abhängigkeit von der Bereitschaft dieser Gruppen, zum Ressourcenpool von Nonprofit-Organisationen beizutragen.

2.2.1.4 Besondere Rahmenbedingung der ambulanten Suchthilfe

Grundlage der schweizerische Suchtarbeit bildet die seit 2008 gesetzliche verankerte Vier-Säulen-Politik. Diese beinhaltet die Bereiche Therapie, Schadensminderung, Prävention und Repression. Damit legitimiert sich die Suchtarbeit als sozialpolitisch gefordert und gebunden. Die im Rahmen der Agenda Gesundheit2020 des Bundes verabschiedete Nationale Strategie Sucht 2017 – 2024 dient als Orientierungs- und Handlungsrahmen und will die bisherige Viersäulenpolitik mit einer «stärkeren Vernetzung aller Akteure, genauerem Wissen zu Sucht, der Förderung von Weiterbildungen, der besseren Information von Fachleuten und Bevölkerung und dem internationalen Erfahrungsaustausch» ergänzen (Nationale Strategie Sucht 2017 - 2024, 2015, Vorwort). Dabei gibt es in der Schweiz zahlreiche, verschiedene Akteure im Suchtbereich. Einerseits sind diese auf den Ebenen des Bundes, der Kantone oder Gemeinden angesiedelt, andererseits in unterschiedlichen Berufsgruppen, wie die der Medizin, der Psychologie und der Sozialen Arbeit (ebd. S. 14). Die ambulanten Suchthilfen sind dabei in zwanzig Kantonen der Schweiz vertreten, dies mit den unterschiedlichen Finanzierungstypen KVG-gestützt, nicht-KVG-gestützt und Mischfinanzierungen KVG / Nicht-KVG. (Künzi, Liesch und Jäggi, 2019, S. 7 - 8). Die Suchthilfeinstitutionen werden seitens Kantone mehrheitlich in die kantonale Planung der Versorgung oder Diskussion bezüglich der Sicherstellung von Kapazitäten miteinbezogen (ebd. S. 13) und sind häufig über Objektfinanzierung getragen (ebd., S. 23 – 24). Sie überwiegen damit die nicht-öffentlich finanzierten NGOs im Suchtbereich (ebd.). Die Versorgungsangebote werden in den meisten Kantonen als tendenziell genügend eingeschätzt, wobei insbesondere in der Entwicklung von innovativen Projekten zur Weiterentwicklung von Angeboten für bestimmte Zielgruppen Handlungsbedarf gesehen wird (ebd., S. 31).

2.2.2 *Bezug zur Sozialen Arbeit*

Stakeholder-Relationship-Management, so in Kapitel 2.1.3 gelesen, ist ein vornehmlich im Bereich der Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften bekannter und benutzter Begriff. Mit der seit den 1990er Jahren einsetzenden Marktorientierung in der Politik - und in ihrem Ableger der Sozialpolitik - wurden zunehmend ökonomische Leitgedanken auf Sozialbetriebe übertragen (Stremlow et al., 2019, Vorwort) und Modelle der klassischen Managementtheorien wurden auch auf Sozialbetriebe angewandt. Der wissenschaftliche Diskurs um Sozialmanagement und die Bearbeitung der ökonomischen Leitgedanken im Sozialbereich jedoch befeuerte auch die Kritik an einer Ökonomisierung der Praxis der Sozialen Arbeit (Wendt, 2017, S. 3). Wendt widerspricht der These, wonach Organisation und Management keine Verbindung zur Praxis der Sozialen Arbeit aufweise oder aber ein blosses Instrumentarium darstelle, das brauchbar für die einzelnen Professionellen sei, jedoch deren Tun nicht beeinflussen solle (Wendt, 2017, S. 3 - 4). Er bekräftigt, dass «die Praxis des Organisierens und die Theorie des Wirtschaftens bereits in den Wohltätigkeitsbestrebungen vor und während der Professionalisierungshistorie Sozialer Arbeit eine konstruktive und sie gestaltende Rolle spielten» (ebd.). Die Praxis Sozialer Arbeit, so Wendt (2017), findet überwiegend in Organisationen statt (S. 4). Das Management und organisationale Strategien setzen dabei Rahmenbedingungen und haben einen wesentlichen Einfluss auf den Wirkungsverlauf in der Klientelarbeit. Dennoch blieben die wissenschaftlich-theoretische Rahmung der organisatorischen Bedingungen sowie die Strukturierung der Dienste und deren Management seitens der Sozialen Arbeit weitgehend der Betriebswirtschaft überlassen (Wendt, 2017, S. 9). Auch auf einer den einzelnen Organisationen übergeordneten Ebene, der Frage nach sozialpolitischen Rahmenbedingungen, sowie der Analyse und Steuerung von Versorgungsleistungen, begann sich die Soziale Arbeit nur zögerlich hineinzugeben, erfährt nun jedoch seit den 1990er starken Aufwind (Wendt, 2017, S. 10 - 11; Stremlow, 2019, S. 1).

Die Organisationen des Sozialbereichs, respektive deren Management, indes sehen sich einer schwierigen Aufgabe gegenüber. Sie sollen den aus der Politik entstanden Forderungen nach Standfestigkeit im «Markt» unter den Prämissen der Konkurrenzfähigkeit und Kostenoptimierung, aber auch der Transparenz und Legitimation gerecht werden (Stremlow et al., 2019, S. 1). Gleichzeitig ist der Bereich der Sozialwirtschaft in den letzten dreissig Jahren stark gewachsen und der «Markt des Sozialen» hat sich ausgebreitet, ohne dass dieser Entwicklungsprozess einer passenden und zielgerichteten Analyse und Steuerung unterworfen ist (ebd., S. 1). Die sozialpolitischen Strukturbedingungen für Organisationen im Sozialbereich verändern sich kontinuierlich, damit verändert sich auch das Stakeholder-Umfeld der Organisationen, und mit ihm das Beziehungsnetz. Wenn beispielsweise soziale Dienstleistungen vom Staat zunehmend an private oder öffentlich-rechtliche Trägerschaften ausgelagert werden (Stremlow et al., 2019, S. 1), setzt das diese verstärkt einer Konkurrenzsituation aus, was wiederum den Kampf um die knapper werdenden finanziellen Mittel erhöht und das Feld möglicher und / oder notwendiger Partnerschaften verändert. Diese verändernde Ressourcenverteilung als reziproken Prozess verstanden beeinflusst die Praxis der Sozialen Arbeit auf

allen Ebenen. Für die Soziale Arbeit als in Organisationen agierende Profession ist dabei von Bedeutung, dass sowohl die makropolitische, aber auch die organisationsbezogene Ressourcenallokation greifbar, analysierbar und planbar ist. Nur so gibt sie sich Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne ihrer Zielgruppe. Orientierend kann dazu das Modell der vier zentralen Entwicklungsbereiche des Sozialwesens gemäss Müller und Stremlow (2006) dienen:

	Problembezüge und professionelle Differenzierung sozialer Hilfe (Funktion)	Alimentierung und Strukturierung Sozialer Hilfe (Struktur)
Rahmenbedingungen und Steuerung des Sozialwesens (Umwelt)	a) Soziale Probleme (Problemartikulation)	b) Sozialpolitische Steuerung
Leistungen und Strukturen des Sozialwesens (System)	c) Professionelle Leistungen (Einrichtungen)	d) Versorgungssysteme

Abbildung 8: Die vier Entwicklungsbereiche des Sozialwesens. Stremlow (2006), zit. in Stremlow et al., 2019, S. 6.

Hervorzuheben ist dabei der Bereich d) Versorgungssysteme, in welchem «Entwicklungen respektive Veränderungen von Versorgungsstrukturen oder Versorgungsnetzwerken in einem definierten Raum» (Stremlow et al., 2019, S. 6) untersucht werden. Dazu gehören auch das «Zusammenspiel und die interinstitutionellen Kooperationsformen der verschiedenen Einrichtungen in der Sozialwirtschaft⁸» (ebd.). Mit dieser Masterthesis soll ein kleiner Beitrag dazu geleistet werden, die als Ressource verstandenen Beziehungen der Organisationen im ambulanten Suchtbereich mit ihren Herausforderungen greifbar und mit ihrer Einordnung in die Strukturbedingungen verständlich zu machen.

Das folgende Kapitel geht näher und spezifisch auf das Erkenntnisinteresse dieser Masterthesis ein.

2.2.3 Erkenntnisinteresse

Das Erkenntnisinteresse richtet sich darauf, inwiefern die Praxis von ambulanten Suchthilfen als Nonprofit-Organisationen des Sozialbereichs auf das Thema der systematischen Beziehungsgestaltung zu ihren Stakeholdern sensibilisiert ist und welche Überlegungen und Handlungen zur Beziehungsgestaltung zu finden sind. Ebenfalls soll sie das Erleben der Geschäftsleitenden in Bezug auf

⁸ Hier synonym zu 'Sozialbereich' zu verstehen.

Rahmenbedingungen der Organisation-Stakeholder-Beziehungen aufzeigen. Darauf aufbauend konkretisieren sich zwei Interessensaspekte mit weiter differenzierten Fragestellungen:

1. Ein *methodenfokussierter Aspekt*

Erhoben werden methodische Systematiken und Instrumente, auf Basis welcher Geschäftsleitende Beziehung zu ihren Stakeholdern aufbauen und gestalten. Es soll sich herauskristallisieren, was für die Befragten der Praxis im Endeffekt als relevante Faktoren für eine erfolgreiche Beziehungspflege erachtet werden.

Dazu die differenzierten Fragestellungen:

- Mit welchen Stakeholdern setzen sich die Organisationen in Beziehung?
 - Aus welchen Gründen wird eine systematische Beziehungsgestaltung betrieben?
 - Welche Instrumente nutzen die Geschäftsleitenden und ihre Organisationen zur Bewirtschaftung der Organisation-Stakeholder-Beziehung?
 - Welcher Nutzen resultiert für die Geschäftsleitenden daraus?
- Welchen Grundsätzen folgen Geschäftsleitende im Austausch mit ihren Stakeholdern?
 - Welche Unterschiede zeigen sich in der Beziehung zu einzelnen Stakeholdern?
- Welche Vorgehensweisen bewähren sich für die Beziehungsgestaltung?

2. Ein *erlebensfokussierter Aspekt*

Oben festgehaltene methodische Aspekte werden auch entlang spezifischer Herausforderungen aufgrund der Rahmenbedingungen für Beziehungen diskutiert, sofern sie von den Geschäftsleitenden als solche benannt werden. Dies zielt auf Erkenntnisse bezüglich der von den Geschäftsleitenden wahrgenommenen eigenen Position in der Stakeholder-Landschaft, sowie zu Handlungs- und Einflussmöglichkeiten im Austausch mit relevanten Stakeholdern, sprich, mit welchem Erleben die Organisation-Stakeholder-Beziehungen verbunden sind.

Dazu die differenzierten Fragestellungen:

- Welchen Herausforderungen begegnen Geschäftsleitende von Nonprofit-Organisationen im Austausch mit ihren Anspruchsgruppen?
- Welche Einflussmöglichkeiten und -Grenzen erkennen die Geschäftsleitenden in der Beziehungsgestaltung zu ihren Anspruchsgruppen?

Im Unterschied zu den im Vorfeld ausgeführten Studien werden im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit keine Stakeholder von Organisationen befragt. Der Fokus dieser Arbeit liegt darin, die methodischen Grundlagen und strukturellen Rahmenbedingungen der Beziehungsgestaltung in der Praxis zu erfassen. Im Zentrum stehen die Ausführungen und Einschätzung der Geschäftsführenden, welche Instrumente und Grundsätze im Zusammenhang mit Stakeholder-Relationship-Management zur Anwendung kommen (methodenfokussierter Anteil) und wie sie die Rahmenbedingungen für diese Beziehungen erleben (erlebensfokussierter Anteil).

2.2.4 Erklärung und Reflexion des methodischen Vorgehens

In den folgenden Kapiteln wird näher auf die geltenden Gütekriterien, die Darlegung der Erhebungsmethode, die Bildung des Samplings mit entsprechenden Auswahlkriterien sowie das Auswertungsverfahren dargelegt.

2.2.4.1 Gütekriterien

Bei Forschungsprojekten stellen sich immer auch Fragen nach der Bewertung ihrer Qualität. Im Gebiet der quantitativen Forschung herrscht weitgehend Konsens über die geltenden Qualitätskriterien Validität, Reliabilität und Objektivität. Die Diskussion darum, ob diese Qualitätskriterien eins zu eins auf die qualitative Forschung übertragbar sind besteht seit mehreren Jahrzehnten und die Konsensfindung ist nicht abgeschlossen (Flick, 2014, S. 411). Dem Kriterium Reliabilität beispielsweise kann kaum entsprochen werden, da eine identische Wiederholung der Erzählungen während eines Interviews und ein Interviewkontext nicht identisch wiederholt werden können, jedoch können gemäss Flick (2014, S. 422) Ansprüche an qualitative Forschung formuliert werden, die auf den Kriterien Validität und Objektivität basieren. Es sind dies, dass

- «die Wahl der Methoden begründet dargestellt wird,
- die konkreten Vorgehensweisen expliziert werden,
 - die dem Projekt zu Grunde liegenden Ziel- und Qualitätsansprüche benannt werden
und
 - die Vorgehensweisen so transparent dargestellt werden, dass Leser [*sic*] sich ein eigenes Bild über Anspruch und Wirklichkeit des Projektes machen können.»

In den folgenden Kapiteln wird dementsprechend das methodische Vorgehen erläutert und begründet. Die expliziten Ziel- und Qualitätsansprüche sind dem Kapitel 2.2.1 und 2.2.3 zu entnehmen. Die Erkenntnisdarstellung in Kapitel 3 folgt dem Anspruch, der Leserschaft transparent und nachvollziehbar

zu machen, in welchem Kontext und auf welchen Grundlagen interpretative Leistungen vorgenommen wurden.

2.2.4.2 Erhebungsmethode

Das beschriebene Forschungsinteresse basiert auf einer qualitativen Fragestellung. Charakteristisch für die qualitative Forschung ist, dass sie - in Abgrenzung zur quantitativen Forschung, welche im Wesentlichen auf eine statistisch verwertbare Messbarkeit ihres Gegenstandes angewiesen ist - die Rekonstruktion von Sinnstrukturen zum Gegenstand hat (Helfferich, 2005, S. 19). Die Möglichkeit zur empirischen Rekonstruktion der (methodischen) Beziehungsgestaltung mit ihren Herausforderungen ergibt sich darüber, dass den Führungspersonen Raum gegeben wird, ihren «subjektiven Sinn» (ebd., S. 19 -20.) zum Thema differenziert darzulegen. Die Erhebung von spezifischen Instrumenten, die von den Organisationen zur Erfassung von Anliegen und Interessen der Stakeholder und Veränderungen des Umfeldes verwendet werden, könnte durch einen standardisierten Fragebogen erfolgen. Ziel ist es aber, über die methodische Handhabung der Beziehungsgestaltung hinaus zu verstehen, in welchem Kontext diese dem Erleben der Führungspersonen nach geschieht und daraus Erkenntnisse zu den vorherrschenden Rahmenbedingungen in der Praxis abzuleiten. Da sich dieses Erkenntnisinteresse nicht ausschliesslich nach der Bestätigung oder Widerlegung theoretischer Annahmen in der Praxis richtet - wie dies im idealtypischen deduktiven Verfahren der Fall wäre - sondern diese Praxis explorativ erfasst werden soll, wurde der Leitfaden semi-strukturiert gestaltet. Leitfadeninterviews ermöglichen das Erheben von spezifischen Informationen des zu untersuchenden Phänomens, wie sie anderweitig nicht erfassbar sind (Kaiser, 2014, S. 31). Die Fragestellung und ihre theoretische Einbettung begründen dabei die Spezifität der gesuchten Informationen (ebd.) Die Semi-Strukturierung des Interviews indes erlaubt die notwendige klare Steuerung des Interviews mittels Vorgabe von interessierenden Themen, Aspekten und Sachverhalten bei gleichzeitiger Offenheit für Nachfrage- und Ausführungssequenzen (Helfferich, 2005, S. 28 - 29). Die Geschäftsleitenden wurden als Experten ihrer Praxis befragt. Zusammenfassend eignet sich Kaisers (2014) Definition des leitfaden-gestützten Experteninterviews zur Einordnung und Begründung der Interviewform:

“Leitfaden-gestützte Experteninterviews (.) sind stärker strukturierte Formen der Befragung mit dem Ziel der Gewinnung harter Fakten, die sich aus anderen Quellen nicht oder nur eingeschränkt ermitteln lassen. Mittels des Interviewleitfadens erfolgt die Befragung mit dem klaren Ziel der Abfrage spezifischen Wissens, das zur Beantwortung einer bereits präzisen (und theoretisch eingebetteten) Forschungsfrage notwendig ist.“ (S. 35)

2.2.4.3 Sampling-Bildung

Als Interviewpartner wurden, analog zur Fragestellung, Geschäftsleitende von Nonprofit-Organisationen des ambulanten Suchtbereichs bestimmt. Geschäftsleitende führen Managementtätigkeiten aus. Sie sind aufgrund ihrer Position Dreh- und Angelpunkt einer Organisation in der Verbindung zu deren Stakeholdern. Sie sind nicht einziges Bindeglied, haben jedoch in der Regel aus organisationaler Sicht vereinzelte exklusive Beziehungen, zum Beispiel zu Finanzierenden oder dem Management strategischer Partner. Da die Finanzierenden unbestritten wichtige Stakeholder jeder Organisation sind sowie die strategische Partnerschaft Teil von Stakeholder-Relationship-Management, sollen diese Beziehungen im Rahmen der Interviews beleuchtet werden können. Es wurden fünf Geschäftsleitende von Nonprofit-Organisationen des ambulanten Suchtbereichs interviewt. Die angestrebte Anzahl Interviews orientierte sich am Erkenntnisinteresse; es wurde keine Einzelfallstudie angestrebt und um ein aussagenkräftiges Bild über den Kontext innerhalb des ambulanten Suchtbereiches zu erhalten, ist ein Vergleichswert notwendig. Die Auswahl der Institutionen richtete sich nach folgenden Kriterien:

- Nonprofit-Organisationen im ambulanten Suchtbereich
- Organisationen mit kantonaler Leistungsvereinbarung. KVG-/ nicht-KVG-gestützte oder Mischfinanzierung wird nicht berücksichtigt bei der Auswahl.
- Optional: Organisationen unterschiedlicher Grösse (Fallzahlen, um von anderen Anbietern im gleichen Kanton abgrenzen zu können) und / oder in unterschiedlichen Kantonen.

Die befragten Personen sind Geschäftsleitende von Institutionen unterschiedlicher Grösse. Sie haben Sitz in vier verschiedenen Kantonen und decken mit einer Ausnahme zu einem wesentlichen Teil ihre Finanzen durch Leistungsvereinbarungen mit der öffentlichen Hand ab. Weil in den Interviews Konfliktpotenziale und Spannungen zu Stakeholdern benannt werden und daher keine möglichen Rückschlüsse auf die Organisationen erwünscht sind, wird auf eine Vorstellung der Organisationen verzichtet. Damit auch aufgrund der Interviewzitate keine Rückschlüsse gezogen werden können, wurden sowohl den Transkripten Pseudonyme zugewiesen (A, B, C, D, E), wie auch hinweisgebende Zahlenwerte mittels Bindezeichen (einstellig (-), zweistellig (--), dreistellig (---), etc.) dargestellt.

Auf Wunsch der Interviewpartnerinnen und -partner wurden vor dem Interview eine kurze Definition von Stakeholder-Relationship-Management sowie die Interviewfragen⁹ zugestellt (siehe Anhang 6.2). Die Interviews unterliegen den Datenschutzrichtlinien (siehe Anhang 6.3) und die daraus generierten

⁹ Die Interviewfragen waren identisch mit dem Leitfaden. Entsprechend dienten diese als Orientierung. Im Rahmen des Interviews wurden teilweise zwecks möglichst natürlicher Gesprächsführung anderen Formulierungen vorgenommen oder einzelne Themenblöcke oberflächlicher / vertiefter besprochen.

Daten sind zweckgebunden und ausschliesslich für diese Masterthesis zu verwenden. Die hier vorliegenden Interviewdaten dürfen nicht für eine Sekundäranalyse verwendet werden (siehe zusätzlich Disclaimer Anhang 6.5).

2.2.4.4 Auswertung

Die Transkriptionen der Interviews wurden in Anlehnung an die Regelvorschläge von Kuckartz (2018, S. 167) vorgenommen. Abweichend zu den Regeln wurden Intonationen nicht gekennzeichnet. Typisch schweizerdeutsche Ausdrücke, die keine präzise Übersetzung erlauben, wurden in Anführungszeichen gesetzt und belassen.

Die Auswertung der Interviewtranskripte erfolgte mittels inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Sie eignet sich zu Analyse von leitfadenorientierten Interviews und ermöglicht durch ihren mehrphasigen Ablauf fortlaufende Ausdifferenzierung und Konkretisierung von Kategorien, sowie das Vergleichen und Kontrastieren der einzelnen Interviews (Kuckartz, 2018, S. 97 - 98). Dies trägt im Falle der vorliegenden Arbeit wesentlich zur Erkenntnistiefe bei, da die Erhebung über mehrere Organisationen hinweg vorgenommen wird und die Kategorien damit verglichen und kontrastiert werden können.

Eine erste Analysephase wurde auf Basis einer «‘A-priori-Kategorienbildung’ unabhängig von den empirischen Daten» (Kuckartz, 2018, S. 65) vorgenommen. Die Kategorien entsprachen den im Leitfaden definierten Themenblöcken. Die Kategorisierung wurde in weiteren Analysephasen iterativ verfeinert und ausdifferenziert, die Kriterien dazu bildeten inhaltliche Schwerpunkte in den Interviews. Es bestand der Anspruch, ausreichende Trennschärfe der einzelnen Kategorien zu erreichen und in der Gesamtheit kohärent und plausibel, das heisst, aufeinander Bezug nehmend zu sein, wie dies auch Kuckartz (2018, S. 70 - 71) als Qualitätsmerkmal vorschlägt. Dazu wurde jede vorgenommene Differenzierung auf ihre Passung in den anderen Interviews geprüft, auch um das geeignete Abstraktionsniveau der Kategorienbenennungen zu erfassen. Das Erkenntnisziel ist eine kategorienbasierte Auswertung mit Themenorientierung im Gegenzug zur Fallzusammenfassung (Kuckartz, 2018, S. 50). Zur Unterstützung der Analyse wurde das Computerprogramm MaxQDA verwendet. Das Code-Handbuch, aufgeschlüsselt auf die einzelnen Codes, ist dem Anhang 6.4 zu entnehmen.

3 ERLÄUTERUNGEN UND DISKUSSION DER INTERVIEWWERKENNTNISSE

3.1 Erkenntnisse aus den Interviews

Die nun folgende Darstellung der Interviewerkenntnisse ist entlang der Hauptkategorien und Subkategorien des Code-Systems gegliedert. Das vollständig dargestellte Kategoriensystem ist dem Anhang zu entnehmen. Die Darstellung wird in Form von Themenzusammenfassungen (im Gegensatz zu Fallzusammenfassungen) vorgenommen. Dies, weil gemäss Fragestellung übergeordnete, fallübergreifende Erkenntnisse angestrebt werden. Zentrale Erkenntnisse werden in der Zusammenfassung am Ende der Kapitel 3.1.1., respektive Kapitel 3.1.3, gesammelt.¹⁰

3.1.1 *Verständnis und Methoden des Stakeholder-Relationship-Management in der Praxis.*

Hier wird vorgestellt, welches Begriffsverständnis in Bezug auf Stakeholder-Relationship-Management vorherrscht. Darunter fällt auch, welchen Stellenwert die Geschäftsleitenden dem Stakeholder-Relationship-Management im Arbeitsalltag beimessen und welche Schlüsse aus den Äusserungen zur Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen gezogen werden können. Unter die methodischen Grundlagen fallen spezifische Instrumente, aufgrund welchen die Geschäftsleitenden das Stakeholder-Relationship-Management operativ ausführen. Näher ausgeführt werden dabei die Relevanz von finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen für die operative Ausführung und die Grenzen eines methodisch aufgebauten Stakeholder-Relationship-Management. Im Weiteren wird auf die Kommunikation zwischen Organisationen und Stakeholdern eingegangen, da sie ein wichtiger Teilaspekt einer Beziehung ist. Dabei werden die eingesetzten Kommunikationskanäle und deren Zwecke näher beleuchtet.

3.1.1.1 *Begriffsverständnis von Stakeholder-Relationship-Management*

«Ich verstehe darunter, wie geplant eine Organisation mit ihren Anspruchsgruppen und Partner / Partnern, Kunden / Kundinnen, Mitarbeitenden, also mit dem ganzen Umfeld wo schlussendlich dazu beiträgt, dass die Organisation bestehen kann, oder, wo ein Interesse daran hat, dass die Organisation gut aufgestellt ist oder sogar ein Interesse, dass sie nicht so gut aufgestellt ist, also, einfach mit denen, wo man zu tun haben könnte oder wo man selber ein Interesse hat eine Beziehung-, oder muss haben als Organisation, dass die Beziehung gepflegt ist und dass die auch regelmässig und standardisiert sozusagen, also dass es wie klar ist: das gehört in einen Jahresplan oder in einen Dreijahresplan, dass man dann und dann und dann die und die bedient mit dem und dem, also dass man so 'chly' weiss, wie pflegt man welche Beziehung und wer macht das zu welchem Zeitpunkt. Ich glaube, das ist das, was ich darunter verstehe.» (Interview C: 9)

Nach ihrem Verständnis vom Begriff des Stakeholder-Relationship-Management gefragt, äussern sich Geschäftsleitende mit unterschiedlichen Erklärungsansätzen, die sich jedoch im Kern nicht wesentlich unterscheiden. Im Grundsatz wird darunter ein Wissen darum verstanden, wer die Stakeholder sind,

¹⁰ Lesehilfe: Für einen besseren Lesefluss wurden wenig direkte Zitate verwendet, dafür Verweise auf Aussagen aus den Interviews in Klammern den Sätzen nachgestellt. Die Interviewpassagen, auf welche Bezug genommen wird, sind dem Anhang 6.5 zu entnehmen.

welche Relevanz sie für die Organisation haben und dass diese Beziehungen zu pflegen sind (Interview B: 9; Interview C: 9; Interview D: 19). Dabei wird erstens auf eine Standardisierbarkeit der Beziehungsgestaltung mittels Planungsinstrumenten hingewiesen (Interview A: 10; Interview C: 9), zweitens auf einen Komplexitätsgrad der Beziehungspflege, da sie «alle Akteure, wo wir mit ihnen in Kontakt sind» (Interview B: 9) und sämtliche Abteilungen der Organisationen betrifft (Interview E: 11). Es gibt in den Interviews keinen Hinweis darauf, dass der Begriff in englischer Sprache aktiv verwendet wird, sondern er wird tendenziell an mehreren Dokumenten und Analysemethoden festgemacht, die in sich und untereinander stimmig, das heisst, auf eine bestimmte Strategie passend sein sollen (Interview A: 18 - 19).

3.1.1.2 *Methodische Grundlagen zur operativen Ausführung von Stakeholder-Relationship-Management*

«[I:] Wie eruieren Sie diese Erwartungen und Abhängigkeiten?

[ID:] Das ist nichts Wissenschaftliches. Sondern es ist aufgrund von der Erfahrung und aus der Praxis.» (Interview D: 22-23)

«Oder, ich treffe mich nicht mit jemandem zu einem Essen, weil ich die zweimal im Jahr sehen muss. Sondern das läuft wie organisch im Arbeitsalltag. Man hat ja den Austausch. Also ich schaffe ja in diesem Netzwerk.» (Interview E: 59)

Wie in vorangehendem Kapitel bereits beschrieben, wird Stakeholder-Relationship-Management durch spezifische Instrumente unterstützt. In der Folge werden diese Instrumente, wie sie in der Praxis mit Stakeholder-Relationship-Management in Verbindung gebracht werden, aufgeführt:

- *Netzwerktabellen / Interessierte Gruppen:* Stakeholder sind aufgeführt, gewichtet, sowie Kontaktgefässe (wie sind Beziehungen gepflegt) und -Häufigkeit (wie oft wird gezielt in Kontakt getreten) definiert (Interview A: 10). Die Zuständigkeiten sind über alle Ebenen der Organisationen bestimmt. Im Falle der Netzwerktafel definiert sich die Gewichtung der einzelnen Stakeholder darüber, wie oft mit einzelnen Stakeholdern in Kontakt getreten wird. (Interview E: 11 / 13)
- *Stakeholder-Analysen:* Zusammenführung von Stakeholder-Map und erfahrungsbasierter Erfassung von Erwartungen. (Interview D: 21 / 22-23)¹¹
- *Umfeldanalysen:* Zur Erfassung von Veränderungen und Strömungen im Umfeld der Organisation als Grundlage von Strategieentwicklungen (Interview D: 91). Die Umfeldanalyse zur Erfassung von Umweltdynamiken wird an dieser Stelle vorrangig gegenüber der Stakeholder-Analyse genannt (Interview D: 91)

¹¹ Die Geschäftsleitenden wurden um eine jeweilige Stakeholder-Map oder Netzwerktafel gebeten, um eine Stakeholder-Landschaft über alle befragten Organisationen hinweg zu erfassen. Es gab jedoch zu wenige Rückmeldungen, um dieses Vorhaben umsetzen zu können.

- *Liste von Kooperationspartnerschaften / Vernetzungspartnerschaften*: Abstufung geschieht über das Bestehen von Kooperationsverträgen oder Absichtserklärungen. Darunter werden auch Entwicklungsbedarfe festgehalten. (Mailverkehr im Nachgang des Interviews [B], dat. 04.11.2021; Interview C: 11)
- *Umfragen zur Erfassung der Präsenz bei der Öffentlichkeit und deren Erwartungen an die Organisation und deren Angebote* (Interview A: 10; Interview E: 15): Teilweise werden diese standardisiert mittels Befragungsbögen oder gezielten Gesprächen vorgenommen. Dies betrifft insbesondere Stakeholder, die im unmittelbaren Umfeld der Organisationen stehen (Zuweisende, Sozialdienste, Mitarbeiter, Klientel) (Interview E: 15). Im Gegenzug werden nicht quantifizierbare Schätzungen dort vorgenommen, wo Stakeholder als Masse (Öffentlichkeit) wahrgenommen werden (Interview E: 15). In Bezug auf die Erwartungskklärung wird auch auf die eigene Erfahrung gebaut (Interview D: 23)
- Stellenbezogene, explizit von der Geschäftsleitung ausgelagerte Aufgaben an eine Stelle für Öffentlichkeitsarbeit / Kommunikation. Diese Stellen werden geschaffen, um einerseits die Präsenz der eigenen Organisation bei den Zuweisenden zu stärken, um auf einen Rückgang der Neuanmeldungen zu reagieren (Interview A: 27). Ebenfalls wird die Öffentlichkeitsarbeit dazu genutzt, die Präsenz auch bei der breiten Öffentlichkeit aufrecht zu erhalten oder zu erhöhen: «Das [Hervorheben eigener Angebote in einer Konkurrenzlandschaft] schaffen wir nicht mit eigenen Mitteln, also sind wir froh, wenn Medien uns kontaktieren und wir die Gelegenheit haben, um ein Interview zu geben und zu sagen «übrigens, bei uns bekommt man das und das.» (. . .) für uns ist das wichtig, darum haben wir eine Stabsmitarbeiterin die auch zuständig ist für externe Kommunikation und wenn Medien sich melden, dann hat das auch Priorität, dann nutzen wir die Gelegenheit, wann immer das geht. Und meistens ist es ja kurzfristig, aber dann muss man halt schauen, das müssen wir noch hinkriegen. Das ist kostenlos und für uns ist es ein PR-Teil.» (Interview D: 63)

Diese Instrumente und methodischen Grundlagen werden auch im Zusammenhang mit einem Qualitätshandbuch oder einer Zertifizierung der Organisation genannt (Interview A: 10; Interview C: 11; Interview D: 75). Das Qualitätsmanagement – oder einzelne Bereiche davon - wurde teilweise in der Folge einer Zertifizierung eingeführt oder formalisiert. Die Dokumente werden als Teil des Qualitätshandbuchs erstellt oder überprüft. Dies stellt sicher, dass diejenigen Qualitäts-Aspekte, welche im Rahmen eines zertifizierten Qualitätsmanagements zu prüfen sind, auch systematisch behandelt werden. Bezüglich des Stakeholder-Relationship-Managements respektive der Beziehungsgestaltung wird die eigene Systematik dennoch auch in Frage gestellt. So wird zwar auf die Instrumente verwiesen, jedoch bleibt dabei immer ein Teil der Beziehungsgestaltung, welcher keine Formalisierung erhält (Interview B: 61 - 62; Interview C: 11; Interview E: 60 - 61). Auf diese Grenzen eines formalen Stakeholder-Relationship-Management wird im nächsten Kapitel eingegangen.

3.1.1.3 Grenzen eines formalen Stakeholder-Relationship-Management

«Und ich denke fast, dass das etwas überwiegt, das halbformelle, als jetzt die, die fixen Sitzungen. Die sind ja-, die dienen wie-, man sichert dort etwas, dass man sich auf jeden Fall trifft und ist dann dort aber mit Traktanden recht überfüllt. Also man muss das irgendwie wie durchspulen, dass man das alles abgearbeitet hat und das hat dann ja auch immer-, und dann muss gewählt und gestimmt werden und abgemacht werden und schlussendlich wird aber irgendwie-, die wirklichen Entscheide herbeiführen, tut man auf anderen Wegen häufig.»

(Interview C: 51)

Grenzen eines formalen Stakeholder-Relationship-Management bilden personelle und zeitliche Ressourcen. Im Weiteren haben institutionalisierte Gefässe, innerhalb welcher ein formales Stakeholder-Relationship-Management betrieben wird, eine begrenzte Reichweite. Es wird auch ausserhalb dieser Gefässe Beziehungsgestaltung vorgenommen.

Aus den Interviews geht hervor, dass Stakeholder Relationship Management keine direkten finanziellen, jedoch personelle und zeitliche Ressourcen benötigt. Dies, weil die Beziehungsgestaltung als ohnehin immanenter Teil einer zugeordneten Arbeitstätigkeit und Position verstanden wird (Interview E: 58 - 59). Die finanziellen Ressourcen werden aber dann relevant, wenn man die für die Wertschöpfung notwendigen Qualitätsmerkmale anschaut. Denn aufgrund geringerer finanzieller Ressourcen müssen allenfalls dort Abstriche gemacht werden, wo in der Folge zumindest die Beziehungsgestaltung zu Kundschaft und Klientel (zum Beispiel durch schlechtere Erreichbarkeit und weniger Beratungsstunden) unter Druck kommen (Interview E: 21 / 24 - 25). In einem anderen Fall werden vor allem die zeitlichen Ressourcen als relevant betrachtet (Interview A: 29). Dies vor allem dahingehend, als sie Kooperationen und fachliche Vernetzungen sowie umfassende Führungsarbeit erst ermöglichen (Interview A: 47). Aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen und fehlender Expertise wird die Zusammenarbeit mit Kommunikationsfachleuten gesucht, um die Organisationskommunikation auch hinsichtlich Klientelgewinnung gut aufzustellen (Interview A: 27; Interview D: 63). Dies ist mit zusätzlichem Stellenetat und damit mit personellen Kosten verbunden.

Grenzen einer methodisch aufgebauten und mit Instrumenten gefüllten Beziehungsgestaltung bilden somit zum einen die nun beschriebenen zeitlichen und personellen Ressourcen, welche der Organisation bei der Umsetzung zur Verfügung stehen oder eben nicht. Angewendeten Instrumente müssen entsprechend auf die betrieblichen Umstände angepasst und zweckmässig sein (Interview A: 16). Zudem finden die Kommunikations-Anlässe, die Teil der Beziehungsgestaltung sind, auch ausserhalb von institutionalisierten Gefässen statt (Interview E: 61). Beispielsweise werden informelle Anlässe als bedeutend eingestuft, um mit Stakeholder abseits vom Druck traktandenreicher Sitzungen Veränderungen anzustossen (Interview C: 51; Interview E: 65). Eine zu stark regulierte Beziehungs- und Netzwerkpflge würde den Spielraum für flexibles Agieren einschränken (Interview B: 61 – 62). Wesentlicher Faktor dabei sei, ein Gespür dafür zu haben, wie intensiv die Beziehungen gepflegt sein wollen, ohne aufsässig zu wirken (Interview C: 43).

Auf diese Aspekte als Grenze eines formalen Stakeholder-Relationship-Management wird in der Diskussion in Kapitel 3.2.1 nochmals näher eingegangen.

3.1.1.4 Kommunikationskanäle zur Beziehungsgestaltung

«(. . .) also, die Überzeugungs-, argumentieren kann ich dort [kantonale Stelle] fachlich und vom Bedarf her, das ist ein anderer-, [dort] habe ich mehr Kontakte, ich kann mehr und vertieft argumentieren und Überzeugungsarbeit leisten. Das sind dann die verschiedenen Instanzen, bei uns geht das durch den einen Stadtrat, dann geht das durch den Gesamtstadtrat, und nachher an den Gesamtgemeinderat, dort sind --- Gemeinderäte von allen Parteien und dort hat es-, sind wir ein Geschäft von vielen wo die Parteien darüber befinden, oder, und dann muss die Überzeugungsarbeit auf Distanz laufen und mit weniger Facts. Also so insofern ist es-, ich habe die Geldgeber oder Auftraggeber kann ich regelmässig pflegen, jährlich, ich Reportinggespräche, ich habe kontinuierlichen Kontakt, dort kann ich kontinuierlich Überzeugungsarbeit leisten sozusagen. Bei den politischen Instanzen aber sozusagen nur alle vier Jahre, wenn unser Leistungsvertrag wieder vom Gemeinderat abgeseget werden muss.» (Transkription Interview D: 31)

«Es sind Kommunikationen, in denen Ereignisse oder Sachverhalte als Themen einzelne Ereignis-Episoden zwischen Unternehmen und Stakeholdern bilden, über die ein- oder wechselseitig kommuniziert werden kann und die so immer wieder aneinander anschließen.» (Szyszka, 2017, S. 36) An diesen Gedanken anschliessend, werden nun Kommunikationskanäle aufgelistet, wie sie im Verlaufe der Interviews zur Sprache kamen. Der Fokus liegt jedoch darauf, zu welchen Zwecken diese Kanäle verwendet werden, also was mittels der Kommunikation erreicht werden möchte.

Die befragten Organisationen greifen auf eine variantenreiche Palette von Kommunikationskanälen zurück, um Kommunikation zu ihren Stakeholdern herzustellen, wie dies folgende Auflistung zeigt:¹²

- Wiederkehrende Anlässe für politische Vertreterinnen und Vertreter und Spenderinnen / Spendern, sowie weitere Interessierte
- Seminare, Kurzinputs, Referate, Weiterbildungen für Fachpersonen und Zuweisende, sowie ebenfalls Interessierte
- Briefpost, Mailings
- Wiederkehrende Reportinggespräche
- Newsletter / Flyer / Katamnesen
- Jahresberichte / Geschäftsberichte
- Öffentliche Werbekampagnen
- Persönliche Gespräche, Telefongespräche, persönliche Kärtchen, Verdankungen
- Websites

¹² Nicht berücksichtigt sind hier die direkten Kundschafts- / Klientelkontakte im Rahmen von Beratungsgesprächen. Die Reihenfolge der Auflistung ist zufällig.

- Medienberichte (in der Regel auf Anfrage durch Medien) oder in Verbindung mit Kommunikationsstellen / Stellen für Öffentlichkeitsarbeit
- Fachkanäle: Vernetzungstreffen, Austausch- / Fachgruppen
- Stellungnahmen zu politischen Entwicklungen / Briefe an politische Gremien

Gerade in der Kommunikation mit Vertreterinnen und Vertretern des Kantons oder der Gemeinde als Finanzierende wird die Möglichkeit hervorgehoben, durch Argumentationen und Liefern von Fakten kontinuierlich Überzeugungsarbeit leisten zu können (Interview D: 31 / 41 / 51). Im Zusammenhang mit der Stakeholder-Gruppe 'Vertreterinnen und Vertreter von Gemeinden' wird jedoch ebenfalls darauf verwiesen, dass diese eher in einer grösseren Masse auftreten (siehe dazu Kapitel 3.1.3.2) und entsprechend wenige direkte Kontakte möglich sind. Die Überzeugungsarbeit muss dann auf Distanz geleistet werden (Interview D: 31 / 43). Eine nähere Erklärung, mit welchen Inhalten auf Distanz gearbeitet wird, lässt sich aufgrund der Interviews nicht finden. Ebenfalls wird davon gesprochen, dass die Kommunikation dazu genutzt werde, um Aufmerksamkeit hinsichtlich eigener Angebote zu erlangen (Interview D: 47 / 63). Dies ist insbesondere bei bestehender Konkurrenz relevant, weil dadurch die Wahrnehmung der eigenen Institution bei Zuweisenden gefördert wird (Interview D: 47). Ebenfalls erwähnt wird die Möglichkeit, über ausgewählte Kommunikationskanäle generell für das Thema Sucht zu sensibilisieren (Interview E: 39).

3.1.1.4.1 Spezialfall Social Media als Kommunikationskanal

«(. . .) jetzt gerade in den Sozialen Medien immer wieder Inhalte bringen, das ist höllenschwierig. Merken wir auch, dass das von intern noch nicht so getragen wird.» (Interview B: 33)

Die klassischen Medien verlieren kontinuierlich an Reichweite, während sich soziale Netzwerke als Informationsplattformen etablieren (Krummenacher et al., 2019, S. 277). Die Chancen von Social Media als Kommunikationskanal wird demnach vor allem darin gesehen, dass sie zu politischen Kampagnen, Fundraising und Crowdfunding genutzt werden können (ebd., S. 278) - also Beziehung gezielt aufgebaut werden kann. Nonprofit-Organisation, so Krummenacher et al. (ebd.), müssen sich deshalb mit Social Media als Informationstechnologie auseinandersetzen. Deshalb werden die Ergebnisse der Befragung zur Nutzung von Social Media als Kommunikationskanal, über welchen Beziehung aufgebaut wird, gesondert betrachtet.

Die Ergebnisse zeigen ein eindeutiges Bild. Social Media wird nicht, in einer Pilot-Phase oder ungezielt verwendet (Interview A: 55; Interview C: 29; Interview D: 66 - 67; Interview E 68 -69). Dies einerseits, weil die notwendige Expertise in der Organisation nicht vorhanden ist (Interview E: 68 - 69). Andererseits wird darauf hingewiesen, dass weder die primäre Zielgruppe noch die Spenderinnen und Spender ihrer Einschätzung nach zu den Hauptnutzerinnen und -Nutzern von Social Media gehören (Interview A 55; Interview E 71). Mit der Schnelllebigkeit von Inhalten auf Social Media-Plattformen wird zudem bezweifelt, selbst ausreichende und genügend brisante Inhalte liefern zu können oder wollen (; Interview A: 55; Interview B: 32-33; Interview C: 29). Etwas anders verhält es sich beispielsweise im Bereich der Prävention, wo grundsätzlich ein jüngeres Zielpublikum angesprochen wird und Social Media entsprechend gezielt zur Beziehungsgestaltung genutzt wird (Interview C: 35).

3.1.2 Zusammenfassende Erkenntnisse zu Verständnis und Methoden der Beziehungsgestaltung in der Praxis

Beziehungsgestaltung wird als das Erfassen von Erwartungen verschiedener Stakeholder sowie als Pflege bestehender Beziehungen verstanden.

Beziehungsgestaltung genießt einen hohen Stellenwert bei den befragten Geschäftsleitenden und betrifft den Arbeitsalltag meist auch ausserhalb des standardisierten Aufgabenanteils. Beziehungsgestaltung ist eine bewusst und aktiv zu gestaltende Arbeit auf allen Ebenen der Organisation und bei jedem Kontakt zu Stakeholdern. Sie unterliegt Rahmenbedingungen, die auf das Erleben der Beziehungen Einfluss haben.

Die im Zusammenhang mit Beziehungsgestaltung genannten und als Systematik angewandten Instrumente und Analysemethoden beinhalten die Erfassung von relevanten Stakeholdern, das teilweise formalisierte Eruiere von Erwartungen dieser Stakeholder oder mittels erfahrungsbasierter Einschätzungen sowie der Einbezug von Umfeldentwicklungen. Beziehungsgestaltung findet demnach in der Praxis der ambulanten Suchthilfe Anwendung. Eine Wirkungsmessung von Kommunikation in Stakeholder-Beziehungen wird indes im Rahmen der Interviews nicht expliziert.

Die befragten Organisationen kommunizieren über mehrere, unterschiedliche Kanäle mit ihren Stakeholdern. In vielen Fällen handelt es sich um institutionalisierte Austausch- und Kommunikationsgefäße. Social Media als Kommunikationsmittel hat (noch) keinen Einzug gefunden. Dessen Nützlichkeit wird für die eigene Organisation mitunter in Frage gestellt, weil die primäre Zielgruppe nicht auf Social Media aktiv sei.

Die Kommunikationskanäle werden dazu benutzt, Überzeugungsarbeit (tendenziell Richtung Finanzierender) leisten zu können, die Angebote bei der primären Zielgruppe bekannt zu machen und generell für das Thema Sucht zu sensibilisieren.

Stakeholder-Relationship-Management als Summe von Instrumenten stösst in der Praxis dort auf ihre Grenzen, wo auch die verfügbaren Ressourcen ihre Grenzen haben. Die Instrumente müssen zweckmässig sein. Zur Beziehungsgestaltung sind auch nicht-institutionalisierte Kommunikationsmomente zu berücksichtigen, bei welchen Inhalte einfacher und zielgerichtet vermittelt werden können.

3.1.3 Die Beziehungsgestaltung, wie sie gelebt und erlebt wird

Unter «Stakeholder und Eigenschaften der Beziehungen» wird auf die Stakeholder der Organisationen fokussiert. Diese Nennungen sind vermutlich nicht abschliessend, weil die Aufzählung der Stakeholder im Interview nicht explizit erbeten wurde, sondern diese im Verlaufe der Gespräche im Kontext anderer Aspekte genannt wurden.

Weiter ist zu beachten, dass das St- Galler Management-Modell idealtypisch eine trennscharfe Unterscheidung zwischen den Stakeholdern vorsieht. In Bezug auf den Stakeholder Staat (als politischer und rechtlicher Rahmen, siehe Kapitel 2.1.1.1) und die Finanzierenden ist diese Trennschärfe an dieser Stelle nicht möglich. Gerade dem Begriff 'Politik' wird in den Interviews eine mehrfache Bedeutung zugewiesen. Sie ist Geldgeberin und Gesetzgeberin, Auftraggeberin und übergeordnetes strategisches Gremium. Die sprachliche Explikation oder Begriffskohärenz ist während den Interviews jedoch nicht ausreichend, dass klare Abgrenzungen vorgenommen werden können. Das Zitat «die Stadt [Namen] ist unsere Auftraggeberin, dieser sage ich zwar auch Geldgeber, aber effektiv wird das Geld dann ja von der Politik gesprochen.» (Interview D: 51) steht hierfür exemplarisch. An dieser Stelle bleiben diese Begriffe und Abgrenzungen unklar. Dennoch wurde aus dem Kapitel 3.1.1.2 deutlich, dass die Geschäftsleitenden Instrumente nutzen, um ihre Stakeholder-Gruppen zu bestimmen und zu analysieren. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die Gruppen in der Praxis klarer angesprochen werden, als dies der Gebrauch der Begriffe in den Interviews vermuten lassen könnte. Szyszka (2017) beispielsweise bemerkt dazu, dass Stakeholder eher als Quasi-Gruppen zu verstehen sind, «deren Angehörige sich aufgrund der Unterstellung gemeinsamer Beziehungsmerkmale, gleicher oder ähnlicher Geltungsansprüche und Interessen, geteilter Frames des Sinnverstehens bedienen» (S. 171). Die Stakeholder als Quasi-Gruppen liessen sich, so Szyszka, «durch aus analytisch feiner ausdifferenzieren und konkretisieren, um ihnen strategisch problemgerecht begegnen zu können» (ebd.). Wahrscheinlicher ist also, dass die von den Geschäftsleitenden genannten Stakeholder-Gruppen eher in unterschiedlichen «Aggregatzuständen», wie Szyszka (2017, S. 171) es nennt, beschrieben werden, die einzelnen Gruppen in der direkten, kommunikativen Auseinandersetzung jedoch durchaus unterschieden werden.

3.1.3.1 Die Beziehung zu übergeordneten strategischen Gremien

«(. . .) hier ist jetzt die Anspruchsgruppe das strategische Gremium im Vorstand, das ist ja nicht Gemeinden, die Vertreter im Vorstand-, ich glaube, man muss einfach auf beide Seiten Übersetzungsarbeit leisten. Es ist natürlich zum Teil schwierig, dass ein strategisches Gremium, [das] sich zeitlich relativ wenig mit einem Unternehmen befasst, gut informiert ist, das auch wirklich einschätzen kann, was es heisst, wenn man jetzt zwei Stunden Teamsitzung im Monat kürzt, oder diskutiert, soll man das kürzen oder nicht. (Interview E: 29)

Im Zusammenhang mit einem übergeordneten strategischen Gremium (wie einem Stiftungsrat, einer Gesellschafterversammlung oder einem Vorstand) wird beschrieben, wie diese in ihrer Funktion weitere Beziehungen knüpfen oder für Organisationszwecke nutzen können (Interview A: 43; Interview B: 27; Interview D: 37). Diese Gremien bilden ein Bindeglied zwischen der Organisation und einem (in der Regel politischen) Umfeld der Organisationen, das aufgrund der Strukturkomplexität und losen Beziehungsverbindung nur begrenzt erreichbar ist (Interview D: 43). Ihre Vertreterinnen und Vertreter haben für die Organisation die Funktion, ihre jeweiligen Beziehungen zum (politischen) Umfeld im Sinne des Organisationszweck und zur Streuung von relevanten Themen zu nutzen (Interview B: 27). Entsprechend ist für die Geschäftsleitenden der Organisationen die Zusammensetzung eines übergeordneten strategischen Gremiums wichtig und es wird nach Möglichkeit gezielt zusammengesetzt, um eine breite Abdeckung unterschiedlicher Interessenslagen sicherzustellen und der eigenen Organisation Gehör und Position zu verschaffen (Interview D: 37).

3.1.3.2 Die Beziehung zu Finanzierenden / Geldgebenden / Auftraggebenden

«[I:] (. . .) dass das ja eben eine relativ grosse Herausforderung bedeutet im Umgang mit den ganzen Umfeld, mit diesen Anspruchsgruppen, dass man vor andere Herausforderungen gestellt ist. Wie sehen Sie das?

[IE]: ja, das glaube ich schon, dass das so ist. Eben weil ich habe das Gefühl, meine Handlungsmöglichkeiten sind ein 'bitz' eingeschränkt. Eben, auf gewissen Stufen kann ich nicht regulieren. Also eben, eigentlich brauche ich mehr Geld, ich weiss auch, wie viel Geld ich mehr brauche, ich kann belegen für was, dass ich das brauche, und als Betrieb würde ich einfach diese Ansätze heraufsetzen. Weil ich das Gefühl habe, ich kann dem Kunden eigentlich-, ja, der braucht das ja auch, dann soll er auch diese Stunden bezahlen. Und jetzt ist es so, die Gemeinden brauchen zwar die Leistungen, aber ich kann nicht-, aber sie zahlen es einfach nicht. Und ich kann dort, eben, ich kann dort nicht handeln.» (Interview E: 84-85)

«[I:] Wie geht es Ihnen denn so mit diesen-, also das ist ja auch eine gewisse, ich sage jetzt mal Abhängigkeit von-, vielleicht auch von wer jetzt gerade dort sitzt und welche Pfründe hat? [IA:] Das ist so. Bevor ich in die Führungsposition kam, meinte ich immer, es sind Institutionen, das Rahmenbedingungen, die sind gesetzt und die sind so gesetzt, dass wenig Spielraum bleibt. Und ich habe gemerkt, das ist viel mehr von Personen abhängig, die irgendetwas ändern oder nicht ändern oder ändern wollen, als von Papier oder Dokumenten oder Richtlinien oder so, die vorhanden sind. Man kann sie so oder so auslegen oder verändern und so weiter. Es ist wirklich sehr personenabhängig, habe ich gemerkt.»

Finanzierenden wird Einfluss auf die (Weiter-)Entwicklungsmöglichkeiten der Organisationen attestiert (Interview D: 31). Diese Strategieentwicklungen betreffen eher grundlegende organisationale Veränderungen, wie den Aufbau von neuen Leistungsangeboten (Interview D: 31) oder

Zusammenschlüsse mit anderen Organisationen (Interview A: 39). Eine mögliche Unterscheidung im Erleben unterschiedlicher Gruppen von Finanzierenden bieten die unterschiedlichen Instanzen, wo diese angesiedelt sind. Dabei wird zwischen jeweiligen gemeindlichen Instanzen und jenen der Kantone unterschieden. In Bezug auf die Gemeinden als Beziehungspartner wird berichtet, dass deren Vertreterinnen und Vertreter nach ihrer Einschätzung eher wenig Berührungspunkte mit den Aufgaben und den Leistungen der ambulanten Suchthilfen hätten, vor allem, wenn sie tendenziell kleine Gemeinden in Randregionen vertreten (Interview C: 15, Interview D: 31). Ausserdem handle es sich bei kommunalen Instanzen um eine grössere Anzahl von Beziehungspartnerinnen und -partner, was eine Beziehungsgestaltung «auf Distanz» fordere (Interview D: 31 / 43; Interview E: 23). Bei Beziehungspartnerinnen und -partner auf kantonaler Ebene handelt es sich in der Regel um einen kleineren Kreis fachkompetenter Personen (Interview D: 31; Interview E: 86 - 87), was eine direktere Beziehungsgestaltung ermöglicht. Bei unterschiedlichen Instanzen wird entsprechend auf eine andere Argumentationslinie geachtet (Interview C: 21; Interview D: 31). Der Bedarf nach unterschiedlichen Argumentationslinien wird ebenfalls in Bezug auf die Zugehörigkeit der Beziehungspartnerinnen und -partner zu politischen Parteien festgestellt, weil das Verständnis von Gesundheitsförderung und Prävention teilweise nicht dem fachlichen Standard entsprechen würde (Interview B: 47 / 51) oder an andere Vorstellungen von Qualität geknüpft ist (Interview D: 41). Erschwerend komme in diesem Zusammenhang hinzu, dass die Wirkungsmessung der Leistungen schwierig zu vermitteln ist, was insbesondere eine Herausforderung darstellt, wenn Finanzierende sich hauptsächlich an ökonomischen Kennzahlen orientieren (Interview B: 13 / 47; Interview A: 33).

3.1.3.3 Die Beziehung zu Kundschaft / Klientel und Mitarbeitenden

«Und ich denke, es [Stakeholder-Relationship-Management] ist auf allen Ebenen zentral, sei das, dass man wirklich Beziehungen pflegen zu unserer primären Zielgruppe, das sind für uns natürlich Klientinnen/ Klienten, dass man überhaupt die Zielgruppe erreichen, die, wo wir nämlich bezahlt sind dafür, wo wir im Suchtbereich wirklich einen kleinen Teil erreichen von den potentiellen Leuten.» (Interview E: 9)

Sowohl zu den Kundinnen und Kunden / zu Klientinnen und Klienten, wie auch den Mitarbeitenden wird eine Beziehung aufgebaut oder gehalten. Die Kundschaft / Klientel wird dabei als primäre Zielgruppe der Organisation bezeichnet (Interview A: 18; Interview E: 9). Mit dieser Einschätzung wird ihr damit in der Thematisierung von organisationsrelevanten Beziehungen - zusammen mit jener zu den Finanzierenden (siehe vorangehendes Kapitel 3.1.3.2) - eine hervorgehobene Stellung eingeräumt. Wo genannt, wird in Bezug auf die Beziehungsgestaltung darauf hingewiesen, dass man lediglich «einen kleinen Teil der potenziellen Leute» (Interview E: 9) erreiche. Auffallend ist, dass dennoch sowohl die Kundschaft / Klientel, wie auch die Mitarbeitenden in den Interviews vergleichsweise geringe Nennungen erhalten. Hierzu gibt es folgende mögliche Erklärung: Da die Beziehungsgestaltung zur Kundschaft / Klientel (wie ebenfalls in Kapitel 2.1.1.2 beschrieben) Teil des Wertschöpfungsprozesses ist, wird sie in der Regel mehr durch die Mitarbeitenden, weniger durch die Geschäftsleitenden

ausgeführt. Obwohl die Organisationen zwar Klientelbefragungen durchführen (siehe Kapitel 3.1.1.2) fällt den Geschäftsleitenden weniger die Klientelbeziehung, sondern eher die Beziehungsgestaltung zu externen Stakeholdern (und vornean zu Finanzierenden) zu.

3.1.3.4 Die Beziehung zu Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern

«[I:] nützen Ihnen dort Kooperationspartnerschaften etwas, dass Sie sich dort anders positionieren können?

[IE:] Punktuell schon, ja. Also jetzt auf die Finanzierung jetzt ganz konkret auf das Beispiel ambulante Suchthilfe nicht, dort einfach die verschiedenen Instanzen bis zum [Verband] halt so nicht steuerbar sind, und jetzt, ja, vielleicht habe ich dort jetzt gerade die falschen Kooperationspartner oder respektive, das sind ja nachher auch wieder zusammengesetzte Gremien wo am Schluss entscheiden und dort drin zu wenig Netzwerk? Aber ich weiss jetzt nicht, wenn ich jetzt andere Beziehungen hätte, vielleicht wäre es anders. Aber wenn es jetzt darum geht, bei Ausbau Schulsozialarbeit oder eben mit dem Kanton über Prävention verhandeln oder mit Fachleuten zu tun haben, oder auch fachkompetenten Kooperationspartner, dann nützt das sehr wohl etwas, auch wenn wir neue Aufträge bekommen, wenn wir Aufträge so anpassen können, dass sie für uns stimmen, wenn man wirklich ausgestalten kann, dann, dann funktioniert das.» (Interview E: 86-87)

Die befragten Geschäftsleitenden unterscheiden nicht explizit zwischen Kooperationen und strategischen Partnerschaften. Sie sprechen hauptsächlich von Kooperations- oder Vernetzungspartnerschaften, wobei auch hier die Begriffe nicht kohärent verwendet werden. Es sind zwei Gründe auszumachen, weshalb Kooperationen und Vernetzungen eingegangen oder gesucht werden. Einerseits wird damit der Zweck verfolgt, die Versorgungslandschaft im ambulanten Suchtbereich gemeinsam zu gestalten (Interview E: 9; Interview D: 55) und sich fachlich weiterzuentwickeln (Interview A: 63; Interview B: 11; Interview C: 11 / 13 / 17 / 45). Diese Kooperationen werden in der Regel mit anderen Fachinstitutionen eingegangen. Andererseits ermöglichen Kooperationen teilweise eine stärkere Positionierung speziell gegenüber politischen Instanzen (Interview A: 41; Interview B: 13). In letztgenanntem Punkt gibt es auch gegenteilige Äusserungen, wonach auch in Kooperationen (zum Beispiel mit dem Fachverband) keine Unterstützungsmöglichkeit hinsichtlich Positionierung gegenüber Finanzierenden gesehen wird (Interview D: 44 – 45; Interview E: 86). Der Unterschied ist vermutlich mit den unterschiedlichen Finanzierungswegen zu erklären, kann aber im Rahmen der Interviews nicht verifiziert werden. Kooperationen werden auch überkantonal eingegangen (Interview B: 49; Interview D: 55). Dabei wird geschätzt, dass in dieser Beziehung keine Konkurrenz besteht und dennoch gezielt Ressourcen gebündelt werden und damit gemeinsam etwas erreicht werden kann und zum Beispiel über gemeinsame Projekte Überzeugungsarbeit möglich wird, was wiederum auch der eigenen Organisation dient (Interview D: 55).

3.1.3.5 Die Beziehung zu Medien und Öffentlichkeit (als Gesamtgesellschaft)

«Für uns sind Medien wichtig, weil das ist für uns sozusagen ein gratis Werbeträger, also auch da, oder, wenn wir PR machen können, wenn wir ja-, wenn wir-, also, wie können wir auf uns aufmerksam machen, eben wo wir so viel Konkurrenz haben?» (Interview D: 63)

Der Stellenwert der Medien als Stakeholder wird von den befragten Geschäftsleitenden unterschiedlich ausgelegt, insbesondere, wofür die Beziehung relevant wird. Die Beziehung zwischen Organisation und den Medien kann deutlich zweckgerichtet verstanden werden. Public Relations (PR) wird zum Kommunikationskanal, um auf den Zweck, die Tätigkeiten und Angebote der Organisation aufmerksam zu machen (Interview D: 65). Dies ermöglicht gerade hinsichtlich allfälliger Konkurrenz eine Plattform zur Hervorstellung der Organisation und Reputationsvermittlung gegenüber Zuweisenden und der Öffentlichkeit (Interview D: 63). Die Nutzung der Medien-Beziehung erfolgt gemäss den Aussagen eher ereignisbezogen, nicht als konstanter Kommunikationskanal (Interview D: 65). Ebenfalls wird unterschieden, ob es sich um allgemeine oder fachspezifische Medienmittel handelt. Die Beziehung zu fachspezifischen Medien wird eher aufgenommen als zu jenen, die die breite Öffentlichkeit adressieren (Interview C: 41). Deutlich wird auch die Rolle der Medien hinsichtlich des Beziehungsaufbaus zu Spenderinnen und Spendern (siehe dazu auch Kapitel 3.1.3.6). Es wird die Haltung deutlich gemacht, dass man froh ist, nicht «mit tränenden Kinderaugen» auf sich aufmerksam machen zu müssen (Interview D: 103).

Die Aussage, wonach man «auf anderen Wegen zu (.) Klienten komme» (Interview D: 25) als über Medien, öffnet die Frage, wie die Beziehung zur Kundschaft / Klientel effektiv gestaltet wird. Dass diese Frage wichtig ist, zeigt das Zitat «Also grundsätzlich müssen wir ja die Dienstleistung erbringen für die Öffentlichkeit. Und wissen, in der Suchthilfe erreichen wir 10% der potenziellen Kunden, sprich, wir müssen irgendwo den Kontakt herstellen. Und wir müssen ja die Angebote so schaffen, dass wir möglichst mehr erreichen.» (Interview E: 21). Dieser Beziehungsstrang zur Klientel kann jedoch nur teilweise beleuchtet werden (siehe analog dazu Kapitel 3.1.3.3). Ein möglicher Ansatz ist, die Kundschaft / Klientel als Teil der Öffentlichkeit zu verstehen, wie dies das vorgenannte Zitat auch suggeriert. Die Beziehung zur Öffentlichkeit, (verstanden als Masse der Gesamtbevölkerung) wird für die befragten Organisationen wichtig, um diese für das Thema Sucht zu sensibilisieren und auf Angebote aufmerksam zu machen (Interview D: 47, Interview E: 39). Da das Thema Suchterkrankung heute nicht mehr auf dem Sorgenbarometer der Bevölkerung auftaucht (Interview E:21), wird durch die Sensibilisierung und Präsenz des Themas in der Öffentlichkeit die gesellschaftliche Legitimität eingeholt, dass die Finanzierung des Suchtbereichs als Teil des politischen Auftrags erhalten bleibt (Interview E: 21). Dadurch, dass die Beziehung zur Öffentlichkeit besteht und darüber Feedbacks eingeholt werden können, sind Angebote zudem bedürfnisnah aufbaubar (Interview E: 21).

3.1.3.6 Die Beziehung zu Spenderinnen / Spendern und Haltung zur Generierung von Spendengeldern, Fundraising-Geldern

«(. . .) Aber das andere [Spendengelder / Fundraising] finde ich gefährlich. Und zwar weil ich der Meinung bin, und zwar dezidierter Meinung bin, dass es Auftrag der öffentlichen Hand ist, unsere Suchthilfen zu finanzieren. (. . .) und wenn dann Fundraising natürlich total gut glückt, dann ist das ganz klar, dass die finden «hei, das müssen wir gar nicht mehr bezahlen, ihr könnt das ja anders finanzieren».»

(Interview C: 25)

Die Haltung gegenüber dem Generieren von Spendengeldern ist zwiespältig. Spenderinnen und Spender können zwar durchaus eine mögliche (finanzielle) Ressource bilden (Interview E: 67), die jedoch bezüglich ihrer Erwünschtheit unterschiedlich bewertet wird. So wird im Zusammenhang mit der Generierung von Spendengeldern beispielsweise darauf hingewiesen, dass durch die Verlagerung der Hauptfinanzierenden zu einzelnen (fachlich nicht vertrauten) Grossspenderinnen / Grossspender die Abhängigkeit steigen könnte. Diese Abhängigkeit wiederum könnte negative Auswirkungen auf die eigene Fachlichkeit zur Folge haben, da Entscheidungen nach den Vorstellungen der Grossspenderinnen / Grossspender getroffen würden und nicht nach fachlichen Gesichtspunkten. Solche Beziehungen werden entsprechend als ethisch bedenklich eingestuft (Interview E: 55; Interview C: 25). Auf Basis dieser Überlegungen wird argumentiert, nicht aktiv Spenderinnen und Spender gewinnen zu wollen (Interview C: 25). In anderen Fällen erhält die aktive Generierung von Spendengeldern keine spezifische Aufmerksamkeit (Interview A: 57; Interview D: 72 - 73). Jedoch wird auch dort auf mögliche negative Effekte von Spendengeldern verwiesen. Dies einerseits, wenn Konkurrenz besteht, welche sich hauptsächlich über Spendengelder finanziert (Interview B: 34 - 35). Das Streitig machen des Fundraising- oder Spendenmarktes würde das Konkurrenzgefüge verstärken (ebd.). Andererseits stehen Befürchtungen im Raum, dass seitens Geldgebenden Beitragsleistungen gekürzt würden, wenn vermehrt und erfolgreich auf Spendengelder und Fundraising gesetzt würde (Interview A: 57).

Hingegen entsteht in den Interviews in Bezug auf den Prozess des Fundraisings ein Kontrast gegenüber dem Generieren von Spendengeldern. Bestehende Spenderinnen und Spender werden über einen Adressatenstamm verwaltet und allenfalls standardisiert angeschrieben. Im Einzelfall wird die Beziehung zu Spenderinnen und Spendern über wiederkehrende Anlässe oder Aufrufe gezielt initiiert (Interview E: 51). Davon abgegrenzt wird ein projektbezogenes Fundraising (woraus im Endeffekt ebenfalls Spendengelder resultieren). Fundraising wird teilweise bereits betrieben oder (verstärkt) in Betracht gezogen (Interview D: 68 – 69; Interview E: 53 / 67). Gemäss vorgenannten Zitaten ist es Ziel des Fundraisings, Projekte zu finanzieren, welche nicht unter bestehende Leistungsvereinbarungen fallen. Die vollständige Finanzierung des Organisationsbetriebes über Fundraising wird dabei ausdrücklich nicht angestrebt.

Als positiver Aspekt des Fundraisings wird hervorgehoben, dass es als alternative Einnahmequelle zur öffentlichen Hand (welche in der Regel einen begrenzten und eher kleinen Spielraum lässt) den wirtschaftlichen Freiraum vergrössern kann (Interview B: 15-17; Interview E: 53 / 55).

3.1.3.7 Stellenwert des Stakeholder-Relationship-Management im Arbeitsalltag

«Das [Stakeholder-Relationship-Management] ist für uns eine ganz wichtige Arbeit, und zwar nicht nur für mich als Geschäftsleiter/in, sondern eigentlich auf allen Ebenen des Betriebs. (Interview E: 9)

Obwohl der Begriff des Stakeholder-Relationship-Management in der Praxis der befragten Organisationen keine explizite Verwendung findet, hat dieses unter dem Begriff der Beziehungsgestaltung einen hohen Stellenwert (Interview B: 9; Interview C: 43; Interview D: 35; Interview E: 57). Es wird als Aufgabe der Geschäftsleitung erachtet, sich ständig in diesen Beziehungen zu bewegen, diese aktiv zu bespielen oder die Beziehungspflege im Sinne eines Controllings zu überwachen (Interview C: 43; Interview B: 41). Daraus lässt sich schliessen, dass den Geschäftsleitenden die Wichtigkeit der Beziehungen zu ihren Stakeholdern (oder spezifisch zu einem Stakeholder) bewusst ist und die Beziehungen im Rahmen ihrer Tätigkeit auch in gewisser Form gestaltet wird. Mitunter zeigt sich, dass das Bewusstsein um die Abhängigkeit von Stakeholdern konstant vorhanden ist (Interview D: 35). Wenn die Beziehungen nicht aktiv gepflegt werden, beeinflusst dies den Ressourcenpool der Organisationen (Interview C: 43).

3.1.4 Zusammenfassende Erkenntnisse zu den Rahmenbedingungen der Beziehungsgestaltung

Eine trennscharfe Unterscheidung der Stakeholder ist aus den Interviews nicht möglich.

Durch die Beziehung zu übergeordneten strategischen Gremien können wichtige Beziehungsstränge aufgebaut und Distanzen zu anderen, vor allem in finanzieller Hinsicht relevanten Stakeholdern aus dem weiteren Organisationsumfeld überbrückt werden.

Finanzierende haben einen Einfluss auf grundlegende (Weiter-)Entwicklungsmöglichkeiten der Organisationen. Je nachdem in welcher Grösse die Stakeholder-Gruppen auftreten und wie weit sie strukturell von der Organisation entfernt sind gestalten sich die Beziehungen und darin vermittelte Inhalte entlang unterschiedlicher Argumentationslinien, insbesondere hinsichtlich ökonomischer Kennzahlen oder fachlichen Ansprüchen.

Die Kundschaft / Klientel bildet die primäre Zielgruppe der befragten Institutionen. Dennoch finden sie im Zusammenhang mit Stakeholder-Relationship-Management im Gegensatz zu Finanzierenden kaum Erwähnung. Erwähnt wird die Gestaltung der Beziehung zur Kundschaft / Klientel vor allem im Zusammenhang mit der Herausforderung, effektiv in Beziehung treten zu können - die Erreichbarkeit der potenziellen Kundinnen und Kunden / Klientinnen und Klienten ist gering.

Beziehungsgestaltung in Form von Kooperationen werden in der Regel mit anderen Fachinstitutionen eingegangen und vor allem dazu genutzt, die Versorgungslandschaft gemeinsam zu gestalten. Ob Kooperationen zu einer stärkeren Positionierung gegenüber Finanzierenden verhelfen, wird unterschiedlich bewertet. An überkantonalen Kooperationen wird unter anderem geschätzt, dass ohne

gegenseitige Konkurrenz Innovationen möglich sind. Kooperationen helfen, Ressourcen zu bündeln und breitgefächerte Überzeugungsarbeit leisten zu können.

Die Beziehung zu Medien wird insbesondere dazu genutzt, die Organisation und Angebote gegen aussen zu präsentieren. Bei bestehender Konkurrenz stellen Medien ein Kommunikationskanal dar, um sich gegenüber dieser abzuheben. Ebenfalls werden die Medien als Möglichkeit zur Sensibilisierung der breiten Bevölkerung auf das Thema Sucht genutzt.

Die Beziehung zu Spenderinnen und Spendern wird zwar durch institutionalisierte Kommunikationskanäle und Anlässe gepflegt. Gegenüber der aktiven Bewirtschaftung von Spenderinnen-/ Spenderbeziehungen werden jedoch auch Vorbehalte geäussert. Es wird befürchtet, dass eine Verstärkung der Einnahmen durch Spenden oder Fundraising seitens Finanzierenden als Begründung genützt werden könnte, um öffentliche Beiträge zu kürzen oder zu streichen. Gleichzeitig wird ein zielgerichtetes, projektbezogenes Fundraising durchaus in Betracht gezogen oder bereits durchgeführt. Durch Fundraising kann der wirtschaftliche Freiraum vergrössert und eine teilweise Ablösung aus der Abhängigkeit gegenüber (politischen) Instanzen erreicht werden.

3.2 Diskussion der Erkenntnisse und weiterführende Überlegungen

In diesem Kapitel werden die vorangehenden Erkenntnisse in Zusammenhang gestellt und unter Bezug relevanter Literatur diskutiert. Auftakt bildet eine Einordnung der in den Interviews insbesondere bezüglich der Stakeholder-Gruppen *Finanzierende, übergeordnete strategische Gremien, Politik* festgestellten Diffusität. Im Anschluss werden durch die Diskussion der vorgenannten Interviewergebnisse zentrale Erkenntnisse dieser Masterthesis dargelegt. Dazu findet eine Auseinandersetzung mit der Beziehungsgestaltungs-Systematik und den Bestrebungen der Geschäftsleitenden, sich eingehender mit Öffentlichkeitsarbeit und / oder Fundraising zu beschäftigen, statt. Im Weiteren wird die Erreichbarkeit der primären Zielgruppe als Aufgabe der überorganisationalen Beziehungsgestaltung diskutiert. Darauf aufbauend, wird die Verkettung von Beziehungsgestaltung, Kooperationen und einer lückenfreien Versorgungslandschaft besprochen. Im Anschluss wird eine mögliche Erklärung für die Bestrebungen der Organisationen zur Reduktion von Abhängigkeit gegenüber politischen Instanzen über die Erläuterung der «Hybridisierung von Nonprofit-Organisationen» geboten. Ein kurzer Vergleich der in den Interviews genannten zentralen Faktoren einer gelingenden Beziehungsgestaltung mit denjenigen, wie sie in der vorgängig verwendeten Managementliteratur genannt werden, bildet der Abschluss dieses Kapitels.

3.2.1 Von der systematischen Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen hin zur Professionalisierung der Kommunikation gegen Aussen

Balser und McClusky (2005) definieren Stakeholder-Relationship-Management als «Interpreting the nature of stakeholders' expectations and weighing the appropriateness of the expectations against the values and mission of the organization, the executives' professional norms, and the organization's own interpretation of the public good.» (S. 295 - 296). Mit Verweis auf Schmidt et al. (2015) bemerkt Szyszka (2017) jedoch, dass Organisationen häufig eine Vielzahl von Kennzahlen zum Beispiel aus Medienresonanzanalysen, Social-Media-Analysen und Kundschafts- beziehungsweise Mitarbeitendenbefragungen einsetzen, deren Informationen in ihrer Fülle jedoch schwer nach ihrer Relevanz und ihrem Strategiebezug einzuschätzen sind (S. 189 - 190). «Die Qualität von Beziehungskapital ist die «DNA» von Stakeholder-Beziehungen», so Szyszka (2017, S. 176)¹³. Er schlägt in der Folge auf Basis eines «Wirkungsstufenmodells des Kommunikations-Controllings» (Szyszka, 2017, S. 184) vor, die Kommunikationen in Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern auf ihre Qualität hin zu analysieren. Die Befragung zeigte, dass sich zwar der englische Ausdruck Stakeholder-Relationship-Management nicht etabliert haben mag, sich die Geschäftsleitenden jedoch durchaus dieser Beziehungen bewusst sind und diese auch auf die eine oder andere Art instrumentell bewirtschaften, wie unter anderem die aufgelistete Instrumentenfülle im entsprechenden

¹³ Für Szyszka (2017) bilden Akzeptanz und Wertschöpfung zentrale Qualitätsindikatoren des Beziehungskapitals.

Kapitel zeigt. Überdies wird in den Interviews argumentiert, dass eine Öffnung gegen Aussen und die damit verbundene Klärung von Erwartungen (als Teil der Beziehungsgestaltung) für die Organisation existenzrelevant ist (Interview C: 45). Diese Auffassung, verbunden mit den genannten Instrumenten zur Erfassung der Stakeholder-Erwartungen und Umfeldentwicklungen lassen auf eine systematische Beziehungsgestaltung schliessen. Aus den Interviews geht jedoch nicht weiter hervor, dass ein methodisches Stakeholder-Relationship-Management betrieben wird, das die Beziehungen zu Stakeholdern und darin enthaltenen Kommunikationen in ihrer Wirkung standardisiert und systematisch prüfen würde (leichten Kontrast bietet das Zitatende zum Verständnis eines Stakeholder-Relationship-Managements: «haben wir das [Netzwerkpflege] wirklich so erfüllt, wie wir uns das vorgestellt haben, wie es uns wichtig ist.» (Interview E: 11)). Es wird jedoch deutlich, dass ein formales Stakeholder-Relationship-Management, wie es in der Praxis beschrieben wird, eine nicht näher festsetzbare Strukturierungsgrenze erhält. Ab einem gewissen Punkt ist alles durch eine Beziehung erreicht, was zu erreichen ist und strukturiert, was zu strukturieren möglich ist. In welche Beziehungen welcher ressourcenbindenden Effort einzusetzen ist, ist Gegenstand einer Kosten-Nutzen-Abwägung.

Im Weiteren ist die Tendenz erkennbar, die Kommunikation zwischen den Organisationen und ihren Stakeholdern zu professionalisieren. Dies lässt sich aus dem Umstand ableiten, dass die befragten Geschäftsleitenden der Öffentlichkeitsarbeit vermehrt Aufmerksamkeit schenken, und deshalb vereinzelt eigene Stellen zur Bearbeitung von Kommunikationsfragen geschaffen haben oder zu schaffen planen (Interview A: 27; Interview B: 32 - 33; Interview D: 53). Wie aus den Interviews, den Geschäftsberichten der jeweiligen Organisationen und vorgenanntem Zitat hervorgeht, ist diese Professionalisierung der Kommunikation als Antwort auf Veränderungen im Umfeld zu verstehen. Es verändern sich nicht nur die Stakeholder als quasi-Gruppen, sondern die kommunikative Beziehungsgestaltung muss sich situativ (z.B. in Krisen) anpassen, zielgruppengerecht sein (wie beispielsweise die Erkenntnis bestätigt, dass die Kundschaft / Klientel oder politische Instanzen nicht einheitlich angesprochen werden (Kapitel 3.1.1.4)). Balsler und McClusky (2005) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Kommunikation «as an integral tool for educating and engaging community members in important community and policy issues.» (S. 297). Zusätzlich die Ausführungen Krummenachers berücksichtigend, wonach sich der gesamte Nonprofit-Bereich mit technologischen Entwicklungen auseinandersetzen und Massnahmen zu treffen hat (siehe auch Kapitel 3.1.1.4.1 zur Digitalisierung und zu Social Media), dürfte diese hier festgestellte Tendenz den gesamten Suchtbereich betreffen, wie dies beispielsweise im Gesundheitsbereich bereits der Fall ist¹⁴.

¹⁴ Spezifisch für den Gesundheitsbereich finden sich Weiterbildungsangebote zur professionellen Gesundheitskommunikation (z.B. <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/weiterbildung/cas/ibr/ibr-cas-health-communication/>).

3.2.2 Erreichbarkeit der primären Zielgruppe als Teil einer überorganisationalen Beziehungsgestaltung

Das Thema Beziehungsgestaltung zur Kundschaft / Klientel wurde von den Interviewpartnerinnen / Interviewpartnern nur am Rande erwähnt. Eine Erklärung hierfür ist, dass die Beziehungsgestaltung zur bestehenden Kundschaft / zur Klientel eine Kern- und Basisaufgabe einer Nonprofit-Organisation im ambulanten Suchtbereich ist und deshalb nur noch wenig «Management Attention» erfordert. Es wird jedoch angemerkt, dass schätzungsweise nur 10% der potenziellen Kundschaft / Klientel erreicht wird. Daraus lässt sich schliessen, dass die Kommunikation zu dieser Stakeholder-Gruppe hinsichtlich ihrer Wirkung analysiert und optimiert – gegebenenfalls auch professionalisiert – werden sollte. Dem wird seitens der befragten Organisationen mittels standardisierter und institutionalisierter Klientelbefragungen und Sensibilisierungsarbeit, fachlicher Wirkungsevaluationen und Kundschaftsorientierung weitgehend Rechnung getragen. Ob weiterführende Wirkungsanalysen in Bezug auf die Kommunikationswirkung getätigt werden sollen und können, wären ebenfalls Bestandteil der bereits erwähnten Kosten-Nutzen-Rechnung und der Frage danach, an welcher Stelle solche Analysen institutionalisiert würden. Eine Befragung von Akteuren der Suchtarbeit¹⁵ im Rahmen einer Studie des Büros für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS) von 2019 ergab, dass aus Sicht von Leistungserbringenden Herausforderungen bei der Steuerung des Angebots unter anderem darin bestehen, dass sowohl die Ausgestaltung als auch die Inanspruchnahme der Angebote eher durch die Finanzierung als vom Bedarf her geleitet sei (Künzi, Liesch und Jäggi, 2019, S. 48). Beispielsweise sei von den dort Befragten genannt worden, dass «in gewissen Kantonen ein Gesamtkonzept für die Suchthilfe fehle und es angezeigt wäre, das Angebot bedarfsgerecht und gemäss den aktuellen Problemstellungen (etwa bzgl. Mehrfachproblematik Sucht, psychische Krankheiten, «*précarité sociale*») weiterzuentwickeln» (ebd.). Von Seiten der Behörden seien unter anderem überholte Angebotsstrukturen und unklare Zuständigkeiten bzw. das Fehlen einer gesamtkantonalen Koordination als Herausforderungen genannt worden (ebd.). Diese Einschätzungen können an dieser Stelle teilweise mit einem Interviewzitat aus dieser Arbeit gestützt werden, wonach «politische Instanzen eher kurzfristig denken und mittelfristig denken, es gibt gar keine Planung in unserem Kanton [Ortsnamen]. Da gibt es keine Planung. Die --- Gemeinden reden ja nicht miteinander und fragen «wie sollen wir jetzt die Suchthilfe organisieren, die psycho-soziale?», die reden ja nicht miteinander.» (Interview D: 61). Die vorgenannten Befragungen der Kundschaft / Klientel und Wirkungsevaluationen bieten die Grundlage zur bedarfsgerechten Angebotserstellung die rückschliessend die gefragte primäre Zielgruppe anspricht. Bestrebungen zur Aktualisierung von Angebotsstrukturen gerade hinsichtlich Mischkonsum und Komorbidität werden jedoch mitunter auch ausgebremst, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Und ich merke wirklich, es gibt einen Unterschied, wenn es jetzt um uns als Institution im Suchtbereich geht, oder so das operative, strategische und es gibt das politische. Wir wollten ja, (. . .)

¹⁵ Die befragten Akteure sind Leistungserbringer und Leistungsträgerinnen (Gemeinden und Kantone)

mit [Institutionsnamen] fusionieren, wir haben eine Machbarkeitsstudie gemacht, die wurde bewilligt (. . .) wir haben einige Gelder investiert und wir hatten das Go von dort und nachher wurde das, als wir das Ergebnis dem Regierungsrat vorlegen wollte, ist einfach von einer Person dort gekommen, nein, wir sind dagegen. Und dann ist das Ganze gekippt worden.» (Interview A: 39). Die Erreichbarkeit der Kundschaft / Klientel wäre demnach eventuell nicht ausschliesslich hinsichtlich der Beziehungsgestaltung zu Stakeholdern der einzelnen Organisationen zu analysieren, sondern auch durch Beziehungs- und Kommunikationsmanagement entlang der verschiedenen Instanzen der Versorgungsstruktur zu erreichen und strategisch abzugleichen.

3.2.3 Beziehung als Voraussetzung für Kooperationen und Kooperation als Voraussetzung für eine lückenfreie Versorgung

In Kapitel 3.1.3.4 wurde beschrieben, dass Kooperationen gemäss Lichtsteiner et al. dazu genutzt werden können, um gemeinsame stärkere Wirkungen erzielen und Synergieeffekte nutzen zu können. In den Interviews hat sich dies teilweise bestätigt. Durch Kooperationen kann der Wertschöpfungsprozess optimal gestaltet werden, indem Schnittstellen zwischen Zuweisenden, der Organisation und Anschlusslösungen (oder Triage) koordiniert sind. Dies setzt voraus, dass gegenseitig in Beziehung getreten wird, um Leistungen und Aufgaben zu klären und die Zusammenarbeit zu institutionalisieren. Obwohl diese Beziehung entsprechend als Chance wahrgenommen und gesucht wird, bleiben im Bereich der Koordination der verschiedenen Angebote Lücken. Die BASS-Studie von 2019 ergab, dass Schnittstellen und Übergänge zwischen ambulanter und stationärer Behandlung grundsätzlich kaum Probleme bereiten. Ausnahmen bilden die «Bereiche fehlendes Case Management, Mängel beim Informationsfluss und unzureichende Zusammenarbeit zwischen den Institutionen» (S. 38), wo Schwierigkeiten geortet werden. Wie es in Interview B hinsichtlich dieser Herausforderung formuliert wurde: «mit den regionalen Akteuren, wo wir zum Teil auch Kooperationsvereinbarungen haben, jetzt gerade im sozialen Bereich und jetzt auch immer mehr im medizinische Bereich, (. . .) der Übergang von medizinischer Versorgung, stationärer Versorgung in den ambulanten psychosozialen Bereich, den kann man fast nicht gut genug koordinieren.» (37). Daraus lässt sich ableiten, dass der Ausbau und die Nutzung von Stakeholder-Beziehungen im Bereich von Kooperationen und allenfalls strategischen Partnerschaften verstärkt werden darf. Lichtsteiner et al. (2020) sprechen diesbezüglich spezifisch von einer Mitgliedschafts- oder Trägerschaftsbeziehung mit anderen Nonprofit-Organisationen (S. 265). Für die Interviewten wäre das Ausschöpfen von Synergieeffekten denkbar in Bereichen, wo bereits mehrere (kleinere) autonome Akteure bestehen, um vor allem die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit, Back-Office, strategische Weiterentwicklungen und Digitalisierung zusammenzulegen, oder auch bezüglich der Qualitätssicherung mittels Supervisionen und Interventionen (Interview B: 11; Interview D: 53 / 57). Kooperationen würden so, wie Lichtsteiner et al. (2020) es formulieren, «zu den Ressourcen einer NPO (.) zählen, weil sie eine Alternative zu den eigenen NPO-internen Ressourcen darstellen» (S. 265). Zu vermerken ist an dieser Stelle allerdings, dass im Rahmen

der BASS-Studie (2019) von den dort Befragten bemängelt wurde, dass Vernetzungs- und Koordinationsarbeiten zwischen Leistungserbringern im KVG-Bereich nicht abgegolten würden (S. 40)¹⁶. Ungelöst bleibt demnach der Widerspruch, wonach zur effizienten, ressourcenschonenden Versorgungslandschaft Kooperationen und Vernetzungen eingegangen werden sollen, diese jedoch nicht finanziell abgegolten werden.

3.2.4 Hybridisierung der Nonprofit-Organisationen als zusätzliche Herausforderung in der Beziehungsgestaltung

«Organisation-Stakeholder-Beziehung finden in Handlungs- und Kommunikationsräumen (Umweltsphären) statt und sind dadurch von Veränderungen in dieser Umwelt geprägt» (Zusammenfassung Kapitel 2). In der Folge werden die Veränderungen (oder Konstanten) in der Umwelt der jeweiligen Organisationen diskutiert, wie sie von den Geschäftsleitenden wahrgenommen wurden und wie diese einen Einfluss auf die Stakeholder-Beziehungen haben.

Angebote wurden neu aufgebaut oder abgebaut und die primäre Zielgruppe eingegrenzt oder ausgeweitet. Dies zum einen durch den Druck, mehr Eigenleistungen zu erzielen, wenn seitens Politik Einsparungen vorgenommen wurden (Interview E: 24 - 25). Zum anderen verändern sich die Bedürfnisse der Zielgruppe aufgrund veränderter Krankheitsbilder (z.B. Komorbidität oder neue Substanzen) (Interview A: 27). Diese Veränderungen bringen grundsätzlich andere Voraussetzungen, mit welchen Stakeholdern in Beziehung getreten wird und welche Eigenschaften diese mitbringen sollen (zum Beispiel Qualifikationen von Mitarbeitenden, Netzwerk von eingebundenen Personen) (ebd.). Ebenfalls ist die Nennung der festgestellten Medizinalisierung der Sucht (Interview A: 27) näher zu betrachten. Einerseits bedeutet dies, wie in vorangehend zitiertem Interview, dass rein sozialarbeiterische Beratungsangebote tendenziell verdrängt werden. Andererseits werden die Angebote in der Folge personell so aufgebaut, dass sie KVG-gestützt finanziert werden können. Dazu folgendes Zitat: «(. . .) wir machen nicht allgemeines Fundraising. [I:] Wäre das denn eine Möglichkeit, das Klumpenrisiko aufzulösen? Wie sehen Sie das? [ID:] Da zeichnet sich etwas anderes ab durch das, dass dann das Anordnungsmodell, also dass Psychotherapie über Grundversicherung abgerechnet werden kann, ab Mitte nächstem Jahr, da wird sich eine Zusatzkasse auf tun für uns. Weil wir bei uns viele PsychotherapeutInnen im Team haben, und da werden wir sicher zusehen, dass wir dort zusätzlich abrechnen können.» (Interview D: 69-71). Gleichzeitig besteht die Einschätzung, dass der ambulante Suchtbereich an sich kaum gefährdet sei, da grundsätzlich der Leitspruch gelte «ambulant vor stationär» (Interview D: 95). Dennoch sei hier noch auf Sommerfeld (2021) verwiesen, welcher die

¹⁶ Gleiches gilt gemäss der BASS-Studie (2019) für mischfinanzierte (KVG/nicht-KVG) Behandlungen im ambulanten Bereich, für aufsuchende / mobile Angebote für Suchtbetroffene sowie für die Vernetzungs- und Koordinationsarbeiten zwischen Leistungserbringern im Nicht-KVG-Bereich (S. 48). Erhöhter Koordinationsbedarf wird in der Studie explizit auf die Ebenen der Behörden (interkantonale Zusammenarbeit), die Kooperation zwischen Leistungserbringenden und Behörden sowie die Zusammenarbeit der Leistungserbringenden untereinander bezogen (ebd.).

«Multiprofessionalisierung» (hier zwischen sozialarbeiterischer und medizinischer Suchthilfe) kritisiert, da sie zu einer «Verschleierung der Dominanz der medizinischen Leitorientierung, die sich hintergründig und unterstützt durch die Gesetzgebung und Finanzierungsmodalitäten durchsetzt» beitrage (S. 280). Die Frage ist, so Sommerfeld, welche Leitorientierung – die medizinische, die ökonomische, die administrative, oder die sozialarbeiterische – die Suchthilfe präge (ebd., S. 279). Wie Sommerfeld diese Frage an die Profession Soziale Arbeit und ihre Positionierung im Suchtbereich richtet, stellt sich diese Frage auch den Organisationen im Suchtbereich, wie nun erläutert wird.

Die Konstellation in Nonprofit-Organisationen von Leistungserbringenden - Kundschaft / Klientel - Finanzierenden ist nicht wie die in klassischen For-Profit-Organisationen. Finanzierende sind im Nonprofit-Bereich in der Regel nicht (direkte) Nutzniessende der Leistungen. Die Organisationen der befragten Geschäftsleitenden sind durch die sozialpolitische Einbettung ihres Auftrages an weitere entscheidende politische Instanzen gebunden. Das heisst, dass gerade Entscheide über das Budget von vielen Personen getragen werden, die für die Organisationen im Einzelnen nur schwer oder nicht erreichbar sind und Überzeugungsarbeit in Anlehnung an Empfehlungsmarketing¹⁷ geleistet wird. Wichtig dabei ist die bewusste Beziehungsaufnahme zu Vertreterinnen und Vertreter politischer Parteien. Die parteiliche Zugehörigkeit der jeweiligen Vertreterinnen und Vertretern ist ausschlaggebend, ob Überzeugungsarbeit dort geleistet werden kann, wo die Interessenslage am ehesten divergiert. Auf struktureller Ebene wird tendenziell Einflussmöglichkeit über Kooperationen und Vernetzungen gesucht. Die Reichweite dieser Kooperationen ist jedoch auch begrenzt und die Wirkung bezieht sich eher auf generelle politische Stossrichtungen die *unter anderem* Finanzierungen tangieren. Direkter Einfluss auf die Finanzierungsgrundlage einzelner Organisationen ist aufgrund der Daten nicht auszumachen. Die Grenze, bis zu welcher Instanz tatsächlich Einfluss genommen werden kann, sei es direkt oder über das genannte Empfehlungsmarketing, kann hier ebenfalls nicht bestimmt werden. Anhaltspunkt dazu liefern die Aussagen zu den Faktoren für eine gelingende Beziehungsgestaltung, wonach eine direkte Adressierbarkeit wesentlich ist. Je weniger direkt adressierbar eine Instanz (als Stakeholder), desto weniger ist der Einfluss steuer- und messbar.

Im Weiteren ist die Beziehung zu Finanzierenden aufgrund des strukturellen Aufbaus der befragten Organisationen unabdingbar. Littich und Schober (2013) beschreiben dies denn auch als wichtiger Unterschied der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen gegenüber For-Profit-Organisationen (S. 289). Gemäss ihnen führen Beitragsreduktionen seitens der öffentlichen Hand zwingend zu

¹⁷ Unter Umständen wird auch von 'Mundpropaganda' gesprochen, auf englisch Word-of-mouth-marketing, die folgendermassen definiert wird: «Word-of-mouth marketing (WOM marketing) is when a consumer's interest in a company's product or service is reflected in their daily dialogues. Essentially, it is free advertising triggered by customer experiences—and usually, something that goes beyond what they expected. Word-of-mouth marketing can be encouraged through different publicity activities set up by companies, or by having opportunities to encourage consumer-to-consumer and consumer-to-marketer communications.» (<https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp>)

Schwierigkeiten bei der Aufrechterhaltung des Leistungsangebotes (ebd.) In den Interviews wird unterschiedlich beurteilt, ob diese Finanzierungsabhängigkeit als Klumpenrisiko zugunsten einer wirtschaftlichen Eigenständigkeit reduziert werden kann respektive soll und auch, welchen Einfluss sie auf die fachliche Qualität hat. Es besteht (zum Beispiel mit dem bestehenden oder zunehmenden Fundraising oder die Fokussierung auf Auftragsarbeiten) die Tendenz, sich über gezielte, zusätzliche Finanzierungsquellen eine partielle Unabhängigkeit zu verschaffen und Innovationen zu fördern, den wirtschaftlichen Freiraum zu vergrössern (siehe Kapitel 3.1.3.6). Hinzu kommen folgende Zitate aus den Interview B:

«Also wir haben ja diesen Leistungsauftrag vom Kanton, wo uns zu --% finanziert und unsere Strategie sieht eigentlich auch vor, dass wir diese Abhängigkeit etwas reduzieren können. [I:] Ah, ja, welche konkrete Mittel dazu sehen Sie da? [IB:] Das in neue Geschäftsbereiche vordringen können ausserhalb von diesem Leistungsvertrag. Und das ist aber, das ist aber eine neue Situation für uns, oder. Eine Institution, welche quasi immer in diesem Auftragsverhältnis gestanden ist, das wirkt sich auch auf die Mitarbeitende-, oder der Kanton ist der, der uns füttert, entsprechend verhalten wir uns auch. Und mit den gleichen Mitarbeitenden in einen neuen Geschäftsbereich, in eine neue Branche einzutreten, ist noch so eine Herausforderung, ist ja auch eine andere Kultur natürlich. Dort sind wir gespannt, was das alles wird auslösen, bei uns intern.» (15-17)

«das ist eine Investition, für so eine Innovation zu finanzieren, dort bräuchten wir eigentlich mehr Spielraum, und nicht weniger, wie es jetzt die kantonalen Rahmenbedingungen vorgeben. [I: mhmh, ja] Das ist etwas schwierig.» (49)

Durch Fundraising kann nicht nur die Abhängigkeit von der öffentlichen Hand abgeschwächt werden. Gerade wenn dieses Abhängigkeitsverhältnis beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen über Qualitätsindikatoren (ökonomische Kennzahlen vs. fachliche [sozialarbeiterische] Qualität) konfliktträchtig ist, kann über den gewonnenen wirtschaftlichen Freiraum Deutungshoheit darüber erlangt werden, welche Weiterentwicklungen aus fachlicher Sicht anzustreben und umzusetzen sind, auch wenn sie nicht in erster Linie der ökonomischen Effizienz dienen. Das Stakeholder-Relationship-Management wird hier also verwendet, um die Einflussgrenzen zu Erkennen und anderweitige Massnahmen zu ergreifen, wenn diese Grenzen erreicht sind.

Die Förderung von Innovationen kann überdies als Qualitätsmerkmal gedeutet werden und auch gegenüber Finanzierenden reputationsfördernd wirken (Interview D: 39). Dies ist vor allem bei bestehender Konkurrenz interessant. Andererseits besteht die Befürchtung, dadurch allfälligen Diskussionen um Beitragskürzungen weiteren Aufwind zu geben. Dieses Spannungsverhältnis steht exemplarisch für die Diskussionen um eine zunehmende Hybridisierung von Nonprofit-Organisationen. Doherty, Haugh und Lyon diskutierten 2014 die Hybridität als ein Konzept von «SE [Social Enterprises, Anmerkung d. Verfasserin] as an organizational form that has emerged as the boundaries between the private, public and non-profit sectors have become blurred and more fluid.» (S. 418). Mit der Hybridisierung werden die Schnittstellen zwischen For-Profit und Non-Profit (Markt und Staat),

öffentlichem und privatem Status (zwischen Staat, Markt und Drittem Sektor), sowie im formellen und informellen Bereich (zwischen Staat und Drittem Sektor) zunehmen verbunden (Wahli & Giroud, 2017, S. 25) (siehe auch Kapitel 2.2.1.3). Dabei orten Wahli und Giroud (2017) Spannungsfelder in den Bereichen der Governance (Demokratie vs. Oligarchie und damit zusammenhängende Entscheidungs- und Einflussmechanismen), der Wirtschaftlichkeit und Leistungen (mögliche Ziel- und Interessenskonflikte zwischen der Bestrebung nach einer erhöhten Mitgliederzufriedenheit und Steigerung des Umsatzes), sowie der Wertekultur (Werte- vs. Marktbasierte Kultur) (S. 28 - 29). Indes wird durch eine Hybridisierung das Beziehungsnetz verändert und in dessen Gestaltung komplexer. Neben dem Anspruch, intermediär zwischen den Funktionssystemen zu agieren wird die Organisation selbst ein Intermediat. Wahli und Giroud erachten es im Zuge solcher Hybridisierungen von Organisationen entsprechend als essenziell, dass die klare Ausrichtung an der Sachzieldominanz erhalten bleibt und die Mitglieder und deren Zufriedenheit fokussiert sind (Wahli & Giroud, 2017, S. 29). Dies erfordert auch hinsichtlich strategischer Entscheidungsfindungen die Abwägung komplexer, weitreichender und teilweise in ihrem Widerspruch nicht gänzlich auflösbarer Interessenslagen (man beachte dazu auch die Ausführung zu Ihlen in Kapitel 2.1.2., wonach Akteurinnen und Akteure im Beziehungsnetzwerk bewusst oder unbewusst ihre Interessen verfolgen oder die Studie von Balsler und McClusky [Kapitel 2.1.2] zu den Herausforderungen in Stakeholder-Beziehungen). Diesem Anspruch gerecht zu werden, ist eine zentrale Herausforderung für die Geschäftsleitenden, sie schlägt sich direkt auf die zu bearbeitenden Interaktionsthemen nieder.

3.2.5 *Die gelingende Beziehungsgestaltung*

«Wenn ich die Möglichkeit habe, da den -- Mitarbeitenden, die allenfalls in der Verwaltung über uns entscheiden, unsere Arbeit vorstellen kann und das ist ja dann quasi nicht eine systematische Netzwerkarbeit, aber dann, wenn der Termin da ist, sagen «ok, jetzt müssen wir ihn nehmen.» und für das nutzen.» (Interview E: 61) In diesem Zitat spiegelt sich wider, dass die Beziehungsgestaltung nicht ausschliesslich an Instrumente gebunden ist. Wesentliche Faktoren, dass Beziehungsgestaltung gelingt, sind im Erleben der Geschäftsleitenden an Tätigkeiten gebunden, die sich nicht in Instrumenten und Analysen festhalten lassen. Es entsteht eine Sammlung von Ratschlägen auf Basis ihrer Erfahrung:

Nutze die Gelegenheit. Wenn sich eine Gelegenheit ergibt, die eigene Organisation denjenigen Stakeholdern vorzustellen und zu erklären, die aufgrund ihrer Position einen grossen Einfluss auf die Organisation haben, soll diese wahrgenommen werden. (Interview E: 61).

Sei auch an informellen Anlässen präsent. Auch an Apéros sind schon wichtige Vorentscheide gefällt worden (Interview E: 62 - 63).

Begegne den Stakeholdern im direkten Kontakt, insbesondere der Kundschaft / Klientel (Interview C: 53; Interview A: 79). Die Beziehung kann nicht nur über das Telefon gestaltet werden, auch in Pandemiezeiten nicht, denn «Beziehungen leben von Begegnungen» und bleibt durch «Verlässlichkeit» gelingend (Interview E: 98 - 99 / 101).

Achte auf konstante Beziehungen. «Es hilft, wenn Beziehungen länger dauern» (Interview E: 101 - 103) und eine gemeinsame Geschichte entsteht. Erfolg in der Beziehungsgestaltung ist das Ergebnis von «jahrelanger Arbeit und Kohärenz und Konstanz und Professionalität» (Interview D: 33).

Bleibe glaubwürdig durch einen transparenten Informationsstil (Interview D: 35). Wähle aber auch taktisch kluge Kommunikationsinhalte und kommuniziere proaktiv (Interview D: 85).

Mache dich erreichbar für die Stakeholder, nehme sie wahr und interessiere dich ernsthaft für sie und ihre Bedürfnisse (Interview C: 43 / 53).

Lass den Faden nicht abreißen, wenn du etwas erreichen willst (Interview B: 66) und ‘putze Klinken’ (Interview A: 75).

Bearbeite, was innerhalb der Organisation, aber auch in ihrem Umfeld vorgeht. «Jede Institution [soll] selbstbewusst auftreten und ihre Berechtigung nicht in Frage stellen, aber gleich lohnt es sich doch immer wieder, sein Gärtchen zu bewirtschaften, aber nicht irgendwie eine Mauer aussendurch aufzuziehen» (Interview B: 71).

Die genannten zentralen Faktoren für eine gelingende Beziehungsgestaltung entsprechen dem, was in der gängigen Literatur zum Managen von Stakeholderbeziehungen proklamiert wird. Bourdieu (Kapitel 2.1.2) sprach von gegenseitiger Anerkennung und Vertrauen als verbindender Strang im Beziehungsnetz, wo Szyszka (2017) die gegenseitige Wertschätzung (S. 38 – 39) als Qualitätsmerkmal der Beziehungen definiert. Gegenseitige positive Wertschätzung, so Szyszka weiter, «basiert auf den Erfahrungen mit der Persönlichkeit eines Unternehmens und auf Legitimität und Akzeptanz der situativ gegebenen Umstände; nur wenn auch andere, von Wertschätzung unabhängige Einflussfaktoren stimmen, kann es zu Prestige als Voraussetzung für eine tatsächliche Unterstützung als Kooperation mit einem Unternehmen durch Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen kommen.» (2017, S. 190). Balser und Mc Clusky (2005) verweisen im Rahmen ihrer Studie zudem darauf, dass als effektiv eingestufte Organisationen (ergo mit gelingender Beziehungsgestaltung) «consistently adhered to a particular rationale and approach in dealing with their stakeholders.» (S. 302), was der vorgenannten Konstanz und Kohärenz entsprechen.

4 SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK

4.1 Beziehungsgestaltung ist für eine Organisation existenzrelevant

Das Erkenntnisinteresse dieser Masterthesis richtete sich darauf, inwiefern die Praxis von ambulanten Suchthilfen als Nonprofit-Organisationen des Sozialbereichs auf das Thema der Beziehungsgestaltung zu ihren Stakeholdern sensibilisiert ist und welche Überlegungen und Handlungen zur Beziehungsgestaltung zu finden sind. Ebenfalls stand das Erleben der Geschäftsleitenden in Bezug auf Rahmenbedingungen der Organisation-Stakeholder-Beziehungen im Fokus. Aus den theoretischen Erläuterungen, den vorgenommenen leitfaden-gestützten Interviews und der Diskussion liessen sich folgende Punkte eruieren:

- Welche Gründe und welcher Nutzen in der Praxis für eine systematische Beziehungsgestaltung sprechen
- Was als wesentliche Faktoren für eine gelingende Beziehungsgestaltung erachtet wird
- Welche Herausforderungen in der Beziehungspflege gesehen werden und in welchem Zusammenhang zu Stakeholder-Gruppen und / oder Rahmenbedingungen diese Herausforderungen stehen
- Mit welchen Strategien die Geschäftsleitenden den Herausforderungen in der Beziehungspflege begegnen

Die Gründe der interviewten Geschäftsleitenden für eine systematische Beziehungsgestaltung liegen in der Erkenntnis, dass eine Öffnung der Organisation gegen Aussen und die damit verbundene Klärung von Erwartungen der einzelnen Stakeholdergruppen für die Organisation existenzrelevant ist. Der Nutzen der Beziehungsgestaltung liegt darin, dass sie die Ressourcenverteilung (die an Interaktionsthemen gebunden ist) zu Gunsten der Organisation beeinflussen kann. Die Beziehungsgestaltung wird dabei in der Praxis – obwohl als Wirkungskette nicht expliziert – mittels formalen und nicht-institutionalisierten Instrumenten vorgenommen. Als Grundsätze der Beziehungsgestaltung gelten dabei: Konstanz, Kohärenz, Professionalität, wo möglich direkte und persönliche Begegnungen, Verlässlichkeit und ehrliches Interesse an Bedürfnissen des Gegenübers, proaktive und transparente Kommunikation, Erreichbarkeit und die Bearbeitung von inner- und ausserorganisationalen Thematiken.

Hinsichtlich der Ressourcenverteilung besteht vor allem die Herausforderung eines Abhängigkeitsverhältnis gegenüber (politischen) Instanzen, die von der Organisation strukturell distanziert und nicht fachkompetent sind, jedoch (hinsichtlich Finanzen) Einfluss auf die Organisation haben. Ein Spannungsverhältnis ergibt sich insbesondere dort, wo das Verständnis von Qualitätsindikatoren divergieren (ökonomische Kennzahlen vs. Sachzieldominanz).

Als Strategien in der Beziehungsgestaltung zu Kundschaft / Klientel und der Öffentlichkeit kann eine Tendenz zur Professionalisierung der Kommunikation festgestellt werden. Die Geschäftsleitenden

verweisen darauf, sich entweder mehr der Öffentlichkeitsarbeit widmen zu wollen und dafür Stellenetat aufzubauen, oder aber bereits über solchen Stellenetat zu verfügen. Grund für die Professionalisierung der Kommunikation bildet zum einen die festgestellte Medizinalisierung der Sucht, wobei Klientinnen und Klienten vermehrt an KVG-finanzierte Angebote verwiesen werden und die sozialarbeiterische Suchtberatung verdrängt werden kann. Die Öffentlichkeitsarbeit soll dieser Tendenz entgegenwirken und im weiten Sinne der Profession Soziale Arbeit eine Position in der Suchtarbeit sichern. Die fachliche (professionsbezogene) Qualität wird zum Indikator, den es über die Öffentlichkeitsarbeit zu kommunizieren gilt. Zum anderen bietet die Öffentlichkeitsarbeit im Sinne eines Fundraisings die Möglichkeit, vermehrt Eigenmittel zu generieren und die Abhängigkeit von der öffentlichen Hand zu reduzieren. Ebenfalls wird aus den Interviews deutlich, dass politische Instanzen eine Gruppe von vielen Personen mit unterschiedlichen Interessenslagen bilden. Diese müssen über indirekten Kontakt, das heisst über Distanz als strukturelle Rahmenbedingung, erreicht werden. Dazu werden einerseits gezielt Personen in übergeordnete strategische Gremien eingebunden, die über das notwendige Netzwerk verfügen, um die genannte Distanz (zum Beispiel via Empfehlungsmarketing) überbrücken zu können. Weiter wird auf fachlich nahe, aber nicht konkurrierende Kooperationen zurückgegriffen, um über fachliche Qualität generell die Reputation zu stärken. Zudem kann durch Kooperationen mit fachnahen Institutionen eine breit abgestützte Position geschaffen und Gehör gegenüber politischen Instanzen verschafft werden, wobei die Möglichkeit zur Einflussnahme auf die finanziellen Ressourcenverteilung durch Kooperationen unter den Interviewten nicht einheitlich eingeschätzt wird. Die Möglichkeit, Überzeugungsarbeit leisten zu können, ist sowohl bei der Professionalisierung der Kommunikation, als auch Positionierung bei politischen Instanzen durch Kooperationen, zentral. Ebenfalls bietet sich mit Fundraising eine alternative Einnahmequelle zur öffentlichen Hand, mit welcher der wirtschaftliche Freiraum vergrössert und die Abhängigkeit von politischen Instanzen mit divergierenden Qualitätsindikatoren verringert werden kann.

4.2 Anschliessende Fragestellungen für weitere wissenschaftliche Arbeiten

Im Zuge weiterer wissenschaftlichen Arbeiten liessen sich aus den hier festgehaltenen Erkenntnissen folgende ergänzende oder anschliessende Fragestellungen bearbeiten:

- Welche Lücken lassen sich im Netzwerk der schweizerischen ambulanten Suchtberatungen hinsichtlich einer flächendeckenden Versorgungsstruktur ausmachen?
Dies wäre im Rahmen einer flächendeckenden und prozessorientierten Analyse anzustreben. Die Prozessorientierung richtet sich auf den Weg, den eine (potenzielle) Klientin / ein (potenzieller) Klient vom Zeitpunkt des Systemeintritts (in die Versorgung), bis zum allfälligen Austritt durchläuft. Bedarf und Ist-Zustand von Angeboten im ambulanten Suchtbereich wären zu vergleichen.
- Wie entwickelt sich eine allfällige Professionalisierung der Kommunikation im ambulanten Suchtbereich? Welche Wirkungen sind hinsichtlich der Erreichbarkeit (potenzieller) Klientinnen /

Klienten, einer Positionierung des ambulanten Suchtbereichs gegenüber politischen Instanzen generell und gegenüber einer Konkurrenz im Spezifischen auszumachen?

- Bestätigt sich die festgestellte Medizinalisierung der Sucht und welche Auswirkungen hat dies auf die Position der Sozialen Arbeit im Suchtbereich?
- Wie wirkt sich eine (partielle) Loslösung von der öffentlichen Hand und Eintritt in marktwirtschaftliche Bereiche auf die Handlungsspielräume einer Organisation aus?

4.3 Bedeutung der Erkenntnisse für die Management-Praxis von sozialen Organisationen

Soziale Arbeit steht sowohl in direkter Klientelarbeit, wie auch in leitender Funktion ausgeführt unter dem Einfluss von organisationalen und strukturellen Rahmenbedingungen. AvenirSocial hat in einem Diskussionspapier zur «Finanzierung von Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit in der Schweiz» (2021) festgehalten, dass «Leitungspersonen in sozialen Organisationen bei der Ausarbeitung oder Erneuerung von Leistungsvereinbarungen in der Verantwortung stehen. Eine starke Verhandlungsposition ist dabei entscheidend, um einen Zusammenarbeitsvertrag mit Rahmenbedingungen abzuschliessen, die eine hohe Qualität der Sozialen Arbeit garantieren. Daher stehen Leitungspersonen in der Verpflichtung, die eigene Organisationsmacht und somit die Verhandlungsposition zu stärken.» (S. 14). In dieser Arbeit wurde aufgezeigt, dass die Praxis an der Umsetzung arbeitet, die Verhandlungsposition vor allem mittels geeigneter Kooperationen zu stärken. Es ist aber zu bedenken, dass es sich dabei um einen längerfristigen Prozess handelt, der aufgrund des volatilen politischen Umfeldes auch nicht detailliert planbar ist.

In Bezug auf die Beziehungsgestaltung auf der Management-Ebene von sozialen Organisationen wird hier dafür plädiert, dass ‘Beziehungen’ in den Fokus von Stakeholdermanagement-Analysen (beispielsweise SWOT-Analysen) und damit in strategische Entscheidungen aufgenommen werden:

Beziehungen als Stärke

Unabhängig von der begrifflichen Zuordnung (Stakeholder-Management / Stakeholder-Relationshipmanagement / Beziehungsgestaltung) sollen die bestehenden Beziehungen zwischen Organisationen und Stakeholdern dahingehend analysiert und reflektiert werden, wie sie sich positiv auf die Weiterentwicklung der Organisation selbst, aber auch hinsichtlich einer lückenfreien Versorgungslandschaft auswirken.

Beziehung als Chance

Analysiert und reflektiert werden soll, wie Beziehungen, als Möglichkeit zur Positionierung als Organisation in einer Konkurrenzlandschaft und als Kooperationen in einer Versorgungslandschaft, sich als positive Einflussmöglichkeit gegenüber einschränkenden Rahmenbedingungen erweisen.

Beziehungen als Risiko

Nebst den Einflussmöglichkeiten soll analysiert und reflektiert werden, welche Abhängigkeiten aufgrund bestehender Beziehungen bestehen, und wie sich dies auf die organisationale sowie fachliche Qualität auswirken.

Beziehungen als Schwäche

Analysiert und reflektiert werden soll zudem, wie sich bestehende oder geplante Beziehungen auf die Reputation der Organisation allenfalls negativ auswirken.

Analog zur systemischen, ressourcenorientierten Klientelarbeit¹⁸ sind Beziehungen von Organisationen als Teil sozialer Ressourcen im Umfeld (oder Netzwerk) dieser Organisationen zu verstehen. «Mit dem ganzen Menschen und seinen Ressourcen arbeiten» (Redlich, in Möbius & Friedrich, 2010, Vorwort) als Losungssatz wird dabei auf die Managementtätigkeit in sozialen Organisationen anwendbar.

¹⁸ Als Referenz dient hierbei die Literatur «Ressourcenorientiert Arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozialbereich» von Möbius und Friedrich (2010).

Danksagung

An alle, die mich bei dieser intensiven, herausfordernden Arbeit unterstützt haben: Vielen, vielen Dank!

Markus für die Familienzeit- und Haushaltsgestaltung, die tausend Stunden gemeinsam am Thema chätsche und das gelegentliche laute Augenrollen, wenn es managerial wurde, für deine Bereitschaft, deinen Urlaub für mein Studium herzugeben, dafür, dass du mit mir zusammen Bäume betrachtet hast, wenn der Wald nicht mehr sichtbar war.

Eva für die Inspiration und Motivation.

Fabian für das Stellen von mühsamen, aber wichtigen Fragen.

Ruth-Lydia für die etlichen Stunden Kinder hüten und die schnelle Korrektur-Feder.

Lena für die noch schnellere Korrektur ganz am Schluss des Endspurts.

Nora fürs Kinder hüten.

Den befragten Geschäftsleitenden für ihre Bereitschaft, mir ihre Zeit zu opfern und Red und Antwort zu stehen.

«Es zeugt von schlechtem Geschmack, dem Betreuer zu danken. Wenn er euch geholfen hat, dann hat er nur seine Pflicht getan», meint Umberto Eco in seinem Buch 'wie man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreibt'. Schmerzbefreit zeige ich mich geschmackslos und trotzig: Vielen Dank, Herr prof. Dr. Martin Wild-Näf für die gute Fachbegleitung und die vielen Aufmunterungen!

5 LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

AvenirSocial – Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz. (2021). *Diskussionspapier zur Finanzierung von Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit Schweiz*. Abgerufen von <https://avenirsocial.ch/publikationen/positionspapiere/>

Balser, Deborah, McClusky, John. (2005). Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. In: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 15, no. 3, S. 295 – 315

Bourdieu, Pierre. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital (Kreckel, Reinhard, Übers.). Erstveröffentlichung in: Kreckel, Reinhard (Hrsg.). (1983). *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2*, S. 198 – 198. Hier in: Bauer, Ullrich, Bittlingmayer, Uwe H., Scherr, Albert (Hrsg.). (2012). *Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie*. S. 229 – 242. Wiesbaden: Springer VS.

Doherty, Bob, Haugh, Helen, Lyon, Fergus. (2014). *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. In: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436 (2014), DOI: 10.1111/ijmr.12028.

Farhadi, Noah. (2019). *Cross-Industry Ecosystems*. Grundlagen, Archetypen, Modelle und strategische Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Flick, Uwe. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.). *Handbuch empirischer Sozialforschung*. (2014). Wiesbaden: Springer VS

Gitz, Christoph, Zurkinden, Thomas. (2012). Finanzierung von Verbänden und Nonprofit-Organisationen. In: *Rechnungswesen & Finanzierung von Nonprofit-Organisationen*, 38. Jg., 2/ 2012, S. 22 - 27. Freiburg CH: Verbandsmanagement Institut (VMI)

Grunwald, Klaus, Lange, Andreas. (2018). *Sozialwirtschaft*. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Helfferrich, Cornelia. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Ihlen, Øyvind. (2005). The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. In: *Public Relations Review*, no. 31, S. 492 - 496. Oslo: Departement of Media an Coomunication, University of Oslo.

Kaiser, Robert. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.

Krummenacher, Jürg, Buerkli, Christoph, Bürkler, Paul, Schnyder, Albert (Hrsg.). (2019). *Management von Nonprofit-Organisationen*. Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Zürich: Seismo Verlag.

Kuckartz, Udo. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse, Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kühl, Stefan. (2015). *Sisyphos im Management*. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Künzi, Kilian, Liesch, Roman, Jäggi, Jolanda. (2019). *Analyse «Ist-Zustand» Finanzierung Suchthilfe: Identifikation primärer Finanzierungsschwierigkeiten/-lücken im Bereich Sucht in der Schweiz*. Im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit. Bern: Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS

Lambers, Helmut. (2017). Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementsmodell für die Soziale Arbeit und die Sozialwirtschaft. In: Wöhrle, Armin, Fritze, Agnès, Prinz, Thomas, Schwarz, Gotthart (Hrsg.). (2017). *Sozialmanagement - eine Zwischenbilanz*. Wiesbaden: Springer VS

Lichtsteiner, Hans, Gmür, Markus, Giroud, Charles, Schauer, Reinbert. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 9. Auflage. Bern: Haupt Bern

Littich, Edith, Schober, Christian. (2013). Finanzierung von NPOs. In: Simsa, Ruth, Meyer, Michael, Badelt, Christoph (Hrsg.). (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Meier, Dominik, Nietlispach, Lucca, Kirnbauer, Yorick. (2020). *Konjunkturbarometer 2020*. Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors. Basel: Center for Philanthropy Studies (CEPS)

Möbius, Thomas, Friedrich, Sibylle. (Hrsg.). (2010). *Ressourcenorientiert Arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozialbereich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften I Springer Fachmedien.

Nationale Strategie Sucht 2017 – 2024. (2015). Abgerufen unter <file:///Users/siljakoch/Downloads/Nationale%20Strategie%20Sucht-1.pdf>

Nikolova, Milena. (2014). *Government Funding of Private Voluntary Organizations: Is There a Crowding-Out Effect?* In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2015, Vol. 44(3), 487 – 509.

O’Riordan, Linda. (2017). *Managing sustainable Stakeholder Relationships*. Corporate Approaches to Responsible Management. Part of the CSR, Sustainability, Ethics and Governance book series (CSEG). Cham: Springer International Publishing AG.

Peters, Heinz-Gerd. (2005). Innovationsführerschaft und Managementberatung – strategische Partnerschaft als Basis gemeinsamen Erfolgs. In: Petmecky, Arnd; Deelmann, Thomas (Hrsg.). (2005). *Arbeiten mit Managementberatern. Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

Pfiffner, Roger. (2019). Arbeitsmotive von Sozialarbeitenden und wer am besten in einen Sozialdienst passt. In: Fröse, Marlies W., Naake, Beate, Arnold, Maik (Hrsg.). *Führung und Organisation, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Wiesbaden: Springer VS.

Rüegg-Stürm, Johannes, Grand, Simon. (2020). *Das St. Galler Management-Modell*. Management in einer komplexen Welt. 2. Auflage. Bern: Haupt Bern

Schmidt, Johannes F. K.. (2007). Beziehung als systemtheoretischer Begriff. In: Dirk, Baecker, Michael, Hutter, Gaetano, Romano, Rudolf, Stichweh (Hrsg.). (13, 2007). *Soziale Systeme*. Heft 1+2, S. 516-527.

Schreyögg, Georg, Geiger, Daniel. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien.* 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Sommerfeld, Peter. (2021). Soziale Arbeit als massgebliche Kraft in der interprofessionellen Suchthilfe?. In: Krebs, Marcel, Mäder, Roger, Mezzera, Tanya (Hrsg.). (2021). *Soziale Arbeit und Sucht. Eine Bestandesaufnahme aus der Praxis.* S. 279 – 300. Wiesbaden: Springer VS.

Statista. (2019). *Einnahmen von Non-Profit-Organisationen (NPO) in der Schweiz nach Quellen im Jahr 2019.* Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/961025/umfrage/einnahmequellen-von-npo-in-der-schweiz/>

Stiftung Zewo. (2019). *Zewo Spendenstatistik 2019.* Abgerufen von <https://zewo.ch/wp-content/uploads/2020/09/Spendenstatistik-2019.pdf>

StremLOW, Jürgen, Riedweg, Werner, Bürgisser, Herbert. (2019). *Gestaltung sozialer Versorgung. Ein Planungs- und Steuerungsmodell.* Wiesbaden: Springer VS.

Szyszka, Peter. (2017). *Beziehungskapital. Akzeptanz und Wertschöpfung.* Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Theuvsen, Ludwig. (2001). *Stakeholder-Management. Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen.* Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 16. Münster: Universität Münster, FB Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften, Institut für Politikwissenschaft Civil-Society-Network.

Wahli, David, Giroud, Charles. (2017). Hybride Strukturen aus Sicht der Beratung. In: Verbandsmanagement Institut (VMI) (Hrsg.). (2017). *Hybride Strukturen aus Sicht der Beratung.* Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 3 (2017), S. 25 - 30. Freiburg: Universität Freiburg / CH

Wendt, Wolf Rainer. (2017). Organisation und Management vor Fachlichkeit und Methode in der Sozialen Arbeit. In: Wöhrle, Armin, Fritze, Agnès, Prinz, Thomas, Schwarz, Gotthart (Hrsg.). (2017). *Sozialmanagement - Eine Zwischenbilanz*. Wiesbaden: Springer VS.

6 ANHANG

6.1 Persönliche Erklärung Einzelarbeit

Erklärung der Studierenden zur Master-Thesis

Name, Vorname Studierende/r:

Koch Germann Silja

Titel Master-Thesis:

Die Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern. Wie Geschäftsleitende von Organisationen des ambulanten Suchtbereichs die Beziehung zu Stakeholdern gestalten und erleben. Eine Analyse des Stakeholder-Relationship-Managements in der Praxis.

Datum Abgabe (T/M/J):

07.01.2022

Name Fachbegleitende/r:

Prof. Dr. Martin Wild – Näf

Wo ich in der Master-Thesis-Arbeit aus Literatur oder Dokumenten *zitiere*, habe ich dies als Zitat kenntlich gemacht. Wo ich von anderen Autoren oder Autorinnen verfassten Text *referiere*, habe ich dies reglementskonform angegeben.

Biberstein, 07.01.2022, 

Ort, Datum Unterschrift

6.2 Leitfaden

Masterthesis Silja Koch Germann, Msc in Sozialer Arbeit

Interviewleitfaden (Vorlage)

Wie gestalten Geschäftsleitende von Nonprofit-Organisationen des ambulanten Suchtbereichs die Beziehungen zu ihren Stakeholdern?

Ausgangslage

Nonprofit-Organisationen (NPO) des Sozialbereichs agieren in einem komplexen Umfeld verschiedener Beziehungspartner, zumal sie als Schnittstelle zu verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen wie der Wirtschaft, der Politik, der öffentlichen Verwaltung oder sozialen Bewegungen fungieren (Krummenacher, 2019, S. 31). Ebenfalls grenzen sich Nonprofit-Organisationen als Dienstleistungsbetriebe insofern von klassischen For-Profit-Organisationen ab, als sie ihre Einnahmequellen nicht primär über den Verkauf eines Sachguts oder einer Leistung im Absatzmarkt generieren. Sondern sie sind darauf angewiesen, für ihre an Adressatinnen und Adressaten gerichteten Leistungen anderweitig Ressourcen zu beschaffen und bereitzustellen (Lichtsteiner et al., 2020, S. 49). Auch die Einnahmequellen von NPO des Sozialbereichs bestehen in der Regel nicht hauptsächlich aus Erträgen des Verkaufs ihrer Leistungen, sondern über Leistungsverträge (öffentliche Gelder), Spenden und Fundraising, gegebenenfalls über Eigenleistungen. Dies verweist auf eine hohe Abhängigkeit der NPO des Sozialbereichs gegenüber Beziehungspartnern der öffentlichen Hand, der Spendabilität zugewandter Personen(-Gruppen), Dienstleistungsnehmerinnen / Dienstleistungsnehmern oder Ressourcen zum Aufbau von Eigenleistung. Die gelingende Austauschbeziehung zwischen einer NPO des Sozialbereichs und ihren Beziehungspartnern erhält unter diesen Voraussetzungen Dringlichkeit und die Beziehung gestaltet sich im beschriebenen Abhängigkeitsverhältnis besonders herausfordernd.

Definition Stakeholder-(Relationship)-Management und Abgrenzung/ Differenzierung

Stakeholder-Relationship-Management (SRM) befasst sich mit der Gestaltung von Beziehungstätigkeiten zwischen Organisationen und bestehenden Beziehungspartnern (Stakeholdern). Ursprünglich aus der betriebswirtschaftlichen (Projekt-)Management-Lehre stammend und häufig auch verkürzt unter Stakeholder Management subsummiert, steht es für die «alle Tätigkeiten der Interpretation der Art der Erwartungen der Stakeholder und Abwägung der Angemessenheit der Erwartungen gegenüber den Werten und der Mission der Organisation, den beruflichen Normen der Geschäftsleitende und der eigenen Interpretation des Gemeinwohls durch die Organisation» (Balsler &

McClusky, 2005, S. 295f.). Weitergehend betrachtet Szyszka (2017) (aus der Kommunikationswissenschaft kommend) die Beziehung zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern auf ihre Qualität und Bestandesfähigkeit hin als bewertbar, analysierbar und damit – weil sich daraus Massnahmen ableiten lassen – als bearbeitbar.

Fragen

Kernfragen blau markiert

1. *Verständnis von Stakeholder-Relationship-Management*

- Was verstehen Sie unter Stakeholder-Relationship-Management / Beziehungsgestaltung zu Anspruchsgruppen?
- Welche Stakeholder / Anspruchsgruppen haben Sie aktiv registriert (Stakeholder-Map)?
 - Weshalb diese? (-> Stakeholder-Map wurde als Dokument erfragt!)
- Wie, denken Sie, wird Ihre Organisation von den Stakeholdern wahrgenommen?

8-10 Min.

2. *Eigene Handlungsmacht im Stakeholder-Relationship-Management*

- Empfinden Sie Handlungsmacht/ Einflussmöglichkeiten auf die relevanten Stakeholder ihrer Organisation – mit welchen Unterschieden?
- Sofern Sie Einflussmöglichkeiten sehen, welche und wie nutzen Sie diese?
 - Mit welchem Erfolg?
- Welche (strategischen) Herausforderungen orten Sie in der Beziehungsgestaltung zwischen Ihrer Organisation und den Stakeholdern?

10 Min.

3. *Veränderung der Stakeholder und Herausforderungen im Beziehungsgeschehen*

- Welche Veränderungen haben Sie in den letzten Jahren bzgl. der Stakeholder / der Anspruchsgruppen festgestellt?
 - Welchen Einfluss haben diese Veränderungen auf die strategische Ausrichtung Ihrer Organisation?
- Welche konzeptuellen Anpassungen musste Ihre Organisation aufgrund dieser Veränderungen vornehmen?
- Wo sehen Sie Unterschiede im 'managen' der unterschiedlichen Stakeholdern (kantonale Finanzierer*innen / Spender*innen)

10-15 Min.

4. *Nutzung / Systematik des Stakeholder-Relationship-Management*

- Welchen Stellenwert hat Stakeholder-Management in Ihrem Arbeitsalltag?
- Wie oft wird das Stakeholder-Management im Rahmen strategischer Sitzungen behandelt?
- Wer alles ist konkret, prozessual (wie) in das Stakeholder-Management Ihrer Organisation eingebunden?
- Seit wann betreibt Ihre Organisation ein systematisches Stakeholder-Management?
- Sind Änderungen im Stakeholder-Relationship-Management Ihrer Organisation vorgesehen? Welche, weshalb?
- Welche Rolle spielen Ihrer Erfahrung nach die Ressourcen der Organisation für das Betreiben eines systematischen Stakeholder-Relationship-Managements?
- Welche strategischen Partnerschaften / Kooperationspartnerschaften betreibt Ihre Organisation?
 - Weshalb wurden / werden diese strategischen Partnerschaften eingegangen / angestrebt?

10-15 Min.

5. *Mehrwert des Stakeholder-Relationship-Management*

- Aus welchen Gründen betreibt Ihre Organisation ein Stakeholder-Management? / Ist Ihre Organisation diesbezüglich an Vorgaben / Regulierungen (zB aufgrund eines Zertifikats) gebunden?
- Was wird als Nutzen des Stakeholder-Managements erachtet?
- Was ist der Nutzen des systematischen Stakeholder-Managements?
- Ergeben sich (strategische) Nachteile für eine NPO bei nicht-systematisiertem Stakeholder-Management?
- Welche Vorgehensweisen bewähren sich für die (strategische) Beziehungspflege?

8-10 Min.

6. *Abschlussfrage*

Gibt es weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach nicht besprochen wurden?

Oder Ergänzungen / Anmerkungen?

5 Min.

6.3 Einwilligung und Datenschutzvereinbarung

Einwilligungserklärung und Datenschutzvereinbarung

Interviewerin	InterviewpartnerIn
Silja Koch Germann	-
Adresse	-
Adresse	-
Tel. Nr.	-
Email	

Studentin des Msc in Sozialer Arbeit

(Kooperationsmaster Bern, Luzern, St. Gallen)

Zweck der Interviews

Das Interview wird als Grundlage für die der Masterthesis von Silja Koch Germann durchgeführt. Im Rahmen der Masterthesis wird untersucht, inwiefern die Praxis von NPO auf das Thema des Stakeholder-Relationship-Management sensibilisiert ist und welche Überlegungen und Handlungen zur Beziehungsgestaltung zu finden sind. Die Erkenntnisse aus der Master-These sollen als Orientierungshilfe für Führungspersonen dienen, andererseits Lehr- und Lernstätten ermöglichen, praxistaugliche methodische und instrumentelle Grundlagen aufzubereiten und Inhalte zu vermitteln, die sich in der Praxis bewähren. Die zur Erkenntnisgewinnung durchgeführte qualitative Erhebung erfolgt mittels leitfadengestützten Interviews mit Geschäftsführenden ambulanter Suchtberatungen.

Datenschutz

Das Interview wird als Audiodatei aufgezeichnet und ausschliesslich von obgenannter Studierenden durchgeführt, transkribiert und ausgewertet. Die durch die Interviews erhaltenen Daten werden gemäss Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG) SR-Nr. 235.1 vom 19. Juni 1992 (Stand vom 1. März 2019) anonymisiert und nicht an Dritte weitergegeben. Es ist der dem Interview einwilligenden Person überlassen, ob sie sämtliche gestellten Fragen beantworten möchte. Eine Nicht- oder nur partielle Teilnahme am Interview hat keine rechtlichen Folgen und die Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden. Die aus dem Interview entstandenen Aufnahmen, Notizen und Transkriptionen werden nach Abschluss des Masterthesis gelöscht.

- Die unterzeichnende Person wünscht die transkribierte Version des geführten Interviews als PDF-Datei zur Einsicht zu erhalten. (bitte ankreuzen, sofern erwünscht)

Die unterzeichnende InterviewpartnerIn nimmt den Zweck des Interviews zur Kenntnis und stimmt dem Datenschutz zu. Sie willigt ein, am Interview teilzunehmen.

Ort, Datum

Unterschrift

6.4 Code-Liste

Liste der Codes
Codesystem
VIOLETT
Stakeholder und Eigenschaften der Beziehungen
Übergeordnete strategische Gremien
Politik als Geldgeberin, als Gesetzgeberin
Die Kundschaft-/ Klientelbeziehung, Mitarbeitendenbeziehung
SpenderInnen: Haltung zu Spendengelder/ Fundraising
Konkurrenz / Monopolstellung
Strategische Partnerschaften / Kooperationen
Verständnis von strategischer P. / Kooperation
Verständnis und Methode des SRM
Wesentliche Faktoren für gelingende Beziehungsgestaltung
Kommunikationskanäle mit Stakeholder
Einsatz von Social Media
Begriffsverständnis
Methodische Grundlagen von SRM
Grenzen eines methodisch aufgebauten SRM
Stellenwert von SRM im Arbeitsalltag
Die Beziehungsgestaltung als Ermöglichung

Konkreter strategischer BeziehungsNICHtaufbau
Mehrwert und Gründe für SRM (Konklusion)
Bez. zu KooperationspartnerInnen als Ressourcenquelle
Handlungs- / Wirkungsmöglichkeiten durch Kooperationen
Grenzen von Kooperation
Bez. zu SpenderInnen als Ressourcenquelle
Bez. zu Medien als Ressourcenquelle
Bez. zu Öffentlichkeit (Gesellschaft) als Ressourcenquelle
Bez. zu Kundschaft / Klientel als Ressourcenquelle
Bez. zu Finanzierende als Ressourcenquelle
Relevanz von (finanziellen) Ressourcen für Ausführung von SRM
Erlebte Beziehungsgestaltung zu Stakeholdern
Einflussmöglichkeiten auf und Autonomie gegenüber Stakeholdern
Konfliktbehaftete Abhängigkeiten gegenüber Stakeholdern
Konfliktpotenziale u. Spannungen zu Stakeholder
Veränderungen der Beziehungsgestaltung in den letzten Jahren
Veränderungen v. Stakeholderbeziehungen
Konzeptuelle Anpassungen aufgrund verändertem Beziehungsstatus
Umfeld-Veränderungen NICHT direkt stakeholderbezogen

6.5 Ankerzitate

Die nachstehenden Daten in diesem Kapitel 6.5 sind ausschliesslich für interessierte Leserinnen und Leser dieser Masterthesis gedacht. Diese nachstehenden Daten dürfen nicht für weiterführende Analysen / Sekundäranalysen verwendet werden. Es dürfen auf Basis dieser nachstehenden Daten keine Recherchen zur Identifikation der interviewten Personen und Organisationen getätigt werden. Die nachstehenden Daten dürfen nicht für anderweitige Publikationen als diese Masterthesis verwendet werden.

Silja Koch Germann (Verfasserin), im Januar 2022.

Diese Ankerzitate sind Auszüge aus den Interviewtranskripten. Sie sind von der Verfasserin für die Publikation in dieser Masterthesis aufbereitet, sprich anonymisiert und stellenweise gekürzt worden.

Lesehilfe: [I:]: Interviewerin / [IA:]: Interviewte Person Interview A / [IB:]: Interviewte Person Interview B / [IC:]: Interviewte Person Interview C / u.s.w.

In alphabetischer Reihenfolge der Transkription-Pseudonyme:

Transkription Interview A: 10 «Gut... das Wort, wenn man ein bisschen Englisch kann, kann man das irgendwie ableiten, so in dem Sinn explizit als, als, mit diesen Begriffen, die ich in der Arbeit mit konfrontiert gewesen bin, wo ich gewusst hätte, wir schaffen mit dem, wir haben ein solches System, das ist es nicht. Das ist für mich ein relativ neuer Begriff. Und das QuaTheDA, und das ist ja die Referenz für uns vor allem, wo wir das Basis-Modul erfüllen müssen, da gibt es gewisse Managementbegriffe drin, die mir bekannt sind, und was vor allem wir hatten, ist -, wir haben jetzt ein Dokument frisch innerhalb des letzten Jahres erstellt, das ist 'interessierte Parteien'. Das ist eigentlich das, jedenfalls so habe ich das verstanden, also im Sinn von 'interessierten Parteien' von sehr klein bis sehr weit hinausgedacht. Also interessierte Parteien sind schon die Mitarbeitenden, das Team, was haben die für Vorstellungen oder Erwartungen, Wünsche an den Betrieb, an mich u.s.w bis natürlich irgendeine Institution oder irgendjemand der ganz wenig oder selten mit uns Kontakt hat und was sind dort die Vorstellungen. (. . .) und jetzt in diesem neuen Dokument 'interessierte Parteien' dort ist auch beschrieben, wie wir diese pflegen. (. . .) und das schaut man sicher einmal im Jahr einmal an und geht alles durch; ou nein, da haben wir noch eine Pendenza, die müssen wir einladen, oder sie uns oder so, damit wir das wirklich gut so auf dem Radar haben können.»

Transkription Interview A: 16 «Es ist immer, oder, ich meine, ich bezeichne uns immer als KMU, wir sind so klein. Und da muss ich solche Sachen immer klein und praktisch halten und kann nicht immer weiss ich nicht wie viel Zeit investieren. Es muss die Anforderungen erfüllen und es muss zweckmässig sein und dann ist dann schon mal gut, oder. Ich weiss natürlich, es gibt da Tools, aber ich finde das manchmal ein bisschen zu viel des Guten für unseren Betrieb.»

Transkription Interview A: 18-19 «Also Priorität A des Schalenplans, da habe ich wirklich bei jeder Spalte eine Notiz mit Erwartungen an uns, was sind die Erwartungen an uns von den Klienten, wir haben diese natürlich zuoberst, dann die Kommunikationsform, also welche Art der Kommunikation hat man, gibt es einen Trend, also, woran muss ich allenfalls denken. So Mitarbeitende, wir sind jetzt alle so Mitte/ Ende 50, der Trend ist, es gehen wahrscheinlich Leute in Pension, Frühpension, es gibt einen Weggang von Erfahrung und Wissen, Zweck und Ziel von diesen interessierten Parteien, also was ist überhaupt dort relevant, Chancen / Risiken, weil das übernehme ich nachher

ins Chancen-/ Risikenmanagement, also eben zB Pensionierung im Team, welche in den nächsten wenigen Jahren ansteht, Massnahmen '21, welche Massnahmen muss ich jetzt schon dran denken und etwas machen, auch, ebenfalls in die Planung hineinnehmen, also wer ist zuständig, die Zuständigkeiten, die Sozialvorstehenden der Verbandsgemeinden, da haben ein Zuständigkeitspapier, wo wir pro MitarbeiterIn eine Zuständigkeit gesetzt haben. Diese Person von unserem Team ist für die Gemeinden [Ortsnamen] zuständig, pflegt diese Beziehungen, einmal im Jahr heisst das einen Besuch, diskutieren über Suchtthematik, Bedürfnis abklären, das gehört zum Beispiel zum Standard, das ist da drin notiert. Der Standard ist notiert, was ist da der Standard, also sicher einmal im Jahr eine Sitzung mit der [Organisationsnamen] und so weiter. Also jeder Stakeholder hat hier seinen Platz. Und eben, wie ich schon gesagt haben, die größten Chancen und Risiken werde in ein Strategiepapier übertragen und in die Risikoanalyse des Betriebes.»

Transkription Interview A: 27 «Und in der Letzte merke ich, seit ich Geschäftsführer(in) bin, hat sich für mich die Situation insofern verändert, dass ich wie spürbar so etwas die Medizinalisierung der Sucht feststelle. Das heisst, die Leute welche irgendwo eine Suchtproblematik haben oder Komorbidität, psychiatrisch relevante Themen, die werden noch gerne heute an die Medizinfachleute überwiesen. Sei es Psychiatrie oder überhaupt freischaffende Psychologen, Psychotherapeutinnen, Psychiater und nicht mehr primär an uns. Also das heisst, es gibt eine Reduktion, es gibt eine Verschiebung und (. . .) und es hat für mich wirklich den Eindruck gegeben, wir müssen in die Öffentlichkeitsarbeit, also diese Präsenz, die müssen wir verstärken. Und das haben ich (.) etwas an die Hand genommen, mit jetzt Profis im Kommunikationsbereich, wo uns unterstützen, weil ich wir merkte, wir sind nicht für das Fachleute.»

Transkription Interview A: 29 «(. . .) wir haben jetzt einfach zugearbeitet mit diesen zwei Kommunikationsleute wo wir zusammenarbeiten, jemand der die Grafik macht, jemand der die Kommunikation macht mit den Verbandsgemeinden, die haben ja Periodikas, Zeitschriften, und für die ein Angebot machen zu können, weil ich merkte, ich habe diese Ressourcen nicht, ich habe die Zeit nicht.»

Transkription Interview A: 33 «Also wir haben sehr wirtschaftlich geschaut für diese Gemeinden, dass wir sie nicht zu fest belasten und der Kanton hatte mal ein Sparprogramm, (. . .) Also es war von einigen Jahren, gab es schon Mal eine Kürzung, eine massive im -stelligen Betrag und nachher nochmals, und dann hat die Verbandsleitung entschieden, dass wir die [Angebotsnamen] nicht mehr anbieten. Also so [Angebotsnamen] machen wir nicht mehr und wir hatten dann auch einen Abbau von Personal, also Leute die dann gegangen sind, hat man nicht mehr ersetzt. Und das haben wir gemerkt, hat ziemlich Staub aufgewirbelt und verunsichert, weil man hat eigentlich immer das nötige Geld gehabt um die Arbeit gut machen zu können und zu finanzieren und plötzlich bricht da einiges weg, und so, dass man sogar das Angebot kürzen muss (. . .)»

Transkription Interview A: 39 «Wir haben ja, wollten ja, das ist ja da drin auch (Geschäftsbericht 2020, Anm. für Transkription) mit [Organisationsnamen] fusionieren, wir haben eine Machbarkeitsstudie gemacht, die wurde bewilligt von der [Organisationsnamen], wir haben einige Gelder investiert und wir hatten das Go von dort und nachher wurde das, als wir das Ergebnis dem Regierungsrat vorlegen wollte, ist einfach von einer Person dort gekommen, nein, wir sind dagegen. Und dann ist das Ganze gekippt worden. Und wir hatten uns eigentlich schon darauf eingestellt, das ist unbestritten gewesen, wir haben von [Organisationsnamen] diverse Stakeholder befragen lassen und die haben alle gefunden, das sei eine gute Idee wenn wir jetzt mit der [Organisationsnamen] (. . .) eine Institution nachher hätten, aber eine Person hat dann entschieden, nein. Er wolle das nicht. Und es waren alle ziemlich konsterniert und enttäuscht.»

Transkription Interview A: 41 «(. . .) das Relevante ist eigentlich, dass eine solche [bisherige Angebotsstruktur] eigentlich nicht mehr so Sinn macht und wir haben das schon lange deponiert beim Kanton, aber politisch geht nichts oder es geht nicht weiter hinauf oder keine Ahnung. Also immer wieder und immer wieder, und jetzt ist [Bericht] wieder herausgekommen, dort auch wieder dieselbe Botschaft, es mache keinen Sinn, diese [bisherige Angebotsstruktur]. Keine Ahnung. Und da sind wir natürlich gefordert, welche Art von Strategie fahren wir jetzt, oder, in diesem Komischen, oder. Man sagt eigentlich es ist nicht mehr zeitgemäss, [bisherige Angebotsstruktur], aber wir wissen nicht, wie lange die Mühlen mahlen und ob sie überhaupt, und wie lange dann das geht bis allenfalls wir dann eine [neue Angebotsstruktur haben]. Keine Ahnung. Also ich habe geplant,

nächstes Jahr eine Klausurtagung, einen Klausurtag zu machen mit unserem Team und der (-)Leitung, das hat es auch noch nie gegeben, das man mal schaut, wie tun wir uns positionieren.»

Transkription Interview A: 43 «Ich bin schon vernetzt mit den Suchtinstitutionen, es gibt noch einen [Verbandsnamen], dort bin ich jetzt nicht drin. Und dort sind aber meine KollegInnen von der [Organisationsnamen] drin und dort habe ich gesagt, wenn ihr das nächste Mal, oder als Traktandum müsste man dieses Thema unbedingt platzieren und das kommt, kommt dort jetzt auch an. Und natürlich unsere Delegierten von den Gemeinden, aber ich habe das Gefühl, ich kann dort wie nicht vortreten ohne dass ich das Ok habe von der Verbandsleitung, die sagt, wir müssen das ändern, also dort muss ich mit der Verbandsleitung, die haben jetzt (-) Leute, hat die PräsidentIn gewechselt, also ich muss jetzt wie neu einfäden, oder. Und die sind ja auch vernetzt wieder in den Gemeinden und die haben so Regionalkonferenzen, also ich habe da schon, Kanäle, wo ich das platzieren kann, aber ich glaube, es braucht wirklich einen langen Atem. (. . .) Ich habe ein bisschen Respekt vor dem [veränderter Substanzkonsum]. Also bequemer wäre es schon, wenn man einfach weiterfahren würde wie bisher, aber es ist einfach nicht sehr kundenfreundlich, wenn man mich fragt.»

Transkription Interview A: 47 «(. . .) wir haben immer geschaut, wo können wir uns gut positionieren, wo gibt es Sachen wo noch wichtig wären, aber ich merke, man könnte noch viel mehr machen. Und es liegt halt zeitlich einfach nicht drin, oder irgendwie sich noch viel mehr zu überlegen, oder.»

Transkription Interview A: 55 «Und wir haben das [Facebook] nicht mehr. Wir haben das wie nicht wirklich eingehend diskutiert, aber wir haben wie gemerkt, unsere Klientel nutzt das nicht. Also unsere Hauptklientel, ich sage jetzt mal, das ist wie so eine Glockenkurve, die ist so zwischen 40 und 60. Also das sind jetzt nicht so die-, abgesehen davon haben wir wie so gefunden, «ja, unsere Arbeit ist jetzt nicht so brisant, dass man da jede Woche, alle drei Wochen da bei Twitter oder so irgendeine brisante Information hätte». Das müsste man eben auch bewirtschaften können, da muss jemand voll dran sein und das, haben wir gefunden, komm nein, das macht keinen Sinn.»

Transkription Interview A: 57 «Das ist für uns nie ein Thema gewesen, Spendengelder. Wir haben keine Spenden. Nie, nie gehabt. Also ich weiss, eben, [Organisationsnamen], die leben von Spendengeldern oder auch (.) oder so Sachen, aber ich weiss nicht welche Suchtfachstellen, ob jetzt eine [Organisationsnamen], ob die Spenden haben, keine Ahnung. Begegnet mir jetzt praktisch nie. Also dass man jetzt irgendwie Fundraising macht oder so. Nein. Kein Thema. Ich weiss auch nicht ob man sich dann da mit den Gemeinden oder mit dem Kanton sogar ein bisschen in die Nesseln setzen würde, dass die dann sagen, «aha!, ihr macht Fundraising, dann können wir ja unseren Betrag kürzen», oder. Also, das wäre allenfalls politisch noch ein bisschen heikel.»

Transkription Interview A: 63 «Also es gibt eine gesamtschweizerische Partnerschaft, das ist der Fachverband Sucht, da sind wir Mitglied, da gibt es einerseits Fachgruppe für Geschäftsführende, wo ich dabei bin, und dann gibt es eine Fachgruppe für Beratung und Therapie, das sind stationäre und -, weiss nicht, ob Sie da auch dabei waren also das kennen [I:] ja [IA:] Beratung/ Therapie, stationär/ ambulant, dort sind ein bis zwei Leute von uns wo dabei sind, alternierend, wo sich abwechseln und dann gibt es noch eine Fachgruppe Online, also für Onlinesucht und dann noch eine Fachgruppe Glückspiel. Dort sind wir gut vernetzt. Das ist gesamtschweizerisch. Dann gibt es kantonal eine Fachgruppe Therapie, wo ich dabei bin, dann gibt es noch das Kooperationsgremium Sucht, das ist so eine Elefantenrunde mit allen Institutionen, die mit Sucht irgendetwas zu tun haben, das ist natürlich Justiz, Polizei, Gassenahne Institutionen, ist alles dabei und vielleicht, ich sage jetzt, etwa dreissig Leute. Dort bin ich auch vertreten. Ja-a, das ist eigentlich das, was das wichtigste ist.»

Transkription Interview A: 75 «Es ist vielleicht ein bisschen banal, aber man muss diese Beziehungen auch wirklich pflegen. Also dort wo Teams wechseln, viele Wechsel haben. Weil ich habe wie gemerkt, man muss ein bisschen viel Türklinken putzen, oder. Man muss immer wieder andocken, immer wieder hingehen, immer wieder fragen (. . .)»

Transkription Interview A: 79 «Ja man muss es [Beziehungspflege] wirklich persönlich machen, das merke ich ja selber auch. Wenn ich von irgendwo nur einen Flyer oder irgendetwas bekomme, dann denke ich wie viele auch, ah ja, die gibt's ja auch noch, ist mir total vergessen gegangen, aber wenn mal jemanden bei uns in der Teamsitzung gewesen ist, wo informiert, oder man mal jemanden zum Gespräch eingeladen, wie jetzt die/ der neue SozialvorsteherIn einer Gemeinde-, von einer Verbandsgemeinde, vor einer Woche eingeladen, es steht anderthalb-, man kann Fragen stellen, wir kennen sie, sie kennen uns, oder, dann ist das für uns wichtig, die nehmen auch schneller mal das Telefon in die Hand.»

-
- Transkription Interview B: 9 «eigentlich ist das [SRM] für uns so die Beziehungspflege zu allen Akteuren, wo wir mit ihnen in Kontakt sind. Sei es auf politischer Ebene, sei es auf Auftragsebene oder sei es auf fachlicher Ebene, und die fachliche Ebene ist eben für uns die Wichtigste, weil, die hat nachher immer auch Ausstrahlung und Auswirkungen für alle anderen Ebenen.»
- Transkription Interview B: 11 «Nachteile [einer heterogenen Landschaft] sind sicher in der Steuerung, in der Koordination, eben, für uns ist es ein riesiger Aufwand mit allen relevanten Player in Kontakt zu sein. Und ich denke, es würde auch noch so einen Zwischenweg geben, wie man diese Versorgungslandschaft für den Kanton etwas effizienter gestalten könnte. Weil, jede dieser kleinen und kleinsten Organisationen haben natürlich auch eine, eine Art eine Geschäftsstelle und ein Backoffice und und und, und dort gehen wahrscheinlich schon auch ein bisschen Ressourcen-, nicht gerade verloren, aber man könnte es, wenn man das alles ein bisschen mehr bündeln würde, auf Organisationsebene, könnte man gewisse Synergieeffekte erzeugen. Und nachher sicher auch in der Qualitätssicherung, weil das sehe ich auch bei mir, dort investiere ich für Supervisionen, Interventionen, Weiterentwicklungen, uns Austauschen mit anderen Fachorganisationen überkanton. Ich weiss gar nicht, wie eine kleine Institution das machen will mit beschränkten Ressourcen, die das Wasser immer am Hals hat.»
- Transkription Interview B: 13 «Das ist eine Chance gewesen, weil ich bin vor (-) Jahren eingestiegen hier bei der [Organisationsnamen] und vor mir war so wie der Gründervater Geschäftsführer bei [Organisationsnamen]. Und, das ist bei anderen Institutionen auch so gewesen, es hat etwas wie ein Generationenwechsel stattgefunden und das war wie eine Gelegenheit, diese Zusammenarbeit, um Kontakte neu zu knüpfen. Dann wollen wir eben gemeinsam hingehen und uns gegenüber dem Kanton auch formieren, wo, ja, im Moment, sage ich mal, sehr ein Finanzkennzahlen getriebener Regierungsrat ist.»
- Transkription Interview B: 15–17 «Also wir haben ja diesen Leistungsauftrag vom Kanton, wo uns zu --% finanziert und unsere Strategie sieht eigentlich auch vor, dass wir diese Abhängigkeit etwas reduzieren können. [I:] Ah, ja, welche konkrete Mittel dazu sehen Sie da? [IB:] Das in neue Geschäftsbereiche vordringen können ausserhalb von diesem Leistungsvertrag. Und das ist aber, das ist aber eine neue Situation für uns, oder. Eine Institution, welche quasi immer in diesem Auftragsverhältnis gestanden ist, das wirkt sich auch auf die Mitarbeitende-, oder der Kanton ist der, der uns füttert, entsprechend verhalten wir uns auch. Und mit den gleichen Mitarbeitenden in einen neuen Geschäftsbereich, in eine neue Branche einzutreten, ist noch so eine Herausforderung, ist ja auch eine andere Kultur natürlich. Dort sind wir gespannt, was das alles wird auslösen, bei uns intern.»
- Transkription Interview B: 27 «also es hat jetzt auch- in unserem Stiftungsrat sind auch noch drei Grossrätinnen / Grossräte und aus verschiedenen Parteien und diese nutzen nachher ihre Kontakte wieder in ihrer Fraktion oder auch übergeordnet, um gewisse Themen voranzutreiben»
- Transkription Interview B: 32 - 33 «Aber dort wirklich aktiv immer wieder, jetzt gerade in den Sozialen Medien immer wieder Inhalte bringen, das ist höllenschwierig. Merken wir auch, dass das von intern noch nicht so getragen wird. Sie sagen schon, ja ihr solltet aktiv sein, oder, die Kommunikationsverantwortlichen. Wir habe eine kleine, wir haben hundert Stellenprozent in der Kommunikation, nicht wahnsinnig. Und dort wirklich so das Feuerchen am Flackern zu halten, ist recht aufwändig. [I:] Also eine Ressourcenfrage? [IB:] Ja, jawohl.»
- Transkription Interview B: 34-35 «[I:] welchen Stellenwert geben Sie gerade so Social Media oder der Öffentlichkeit im Sinne von Fundraising oder Spendengelder generieren? [IB:] Ja, da sind wir schwach, ganz schwach. Also wir machen kein Fundraising im Moment, weil es eine wahnsinnige Anfangsinvestition braucht, um das zum Laufen zu bringen und der Rücklauf eigentlich auch schwierig planbar ist. Und man dort nachher auch ein bisschen ins Gärtchen von anderen Institutionen hinein 'tschalpt'. Also der Fundraisingmarkt ist halt auch beschränkt und begrenzt und jetzt gerade [Organisationsnamen] ist dort sehr aktiv und wenn wir unsere Aktivitäten dort starten würden und ausbauen, dann machen wir natürlich anderen das Geschäft etwas streitig in diesem Fundraisingmarkt.»
- Transkription Interview B: 35 «Wir haben ein Spendenkonto und manchmal kommt dort per Zufall etwas rein, aber, das aktiv zu betreiben, zu bewirtschaften, ist jeweils noch eine andere Geschichte. Wir verschicken einmal im Jahr so einen Spendenbrief an den Adressenstamm, den wir haben, aber ja. Das ist es dann.»
- Transkription Interview B: 41 «Also der Stellenwert [von Beziehungsgestaltung] ist sehr gross, ist sehr gross, das ist mir sehr wichtig, mit welchen Akteuren wir in Kontakt sind, wo haben wir noch Potenzial, wo gibt es noch Akteure, wo wir in

Kontakt sein sollten, der Stellenwert ist sehr hoch bei mir. Und so in der täglichen Arbeit betrifft es mich jetzt nicht so gross, das ist bei mir mehr eine Controllingaufgabe und eine Planungsaufgabe, aber umgesetzt wird es nachher vor allem durch die Leiter / Leiterinnen von den regionalen Zentren.»

Transkription Interview B: 47 «Natürlich, oder, ein Politiker Mitte rechts, unter Gesundheitsförderung und Prävention versteht der, dass man Äpfel abgibt auf dem Pausenplatz, so. Der versteht nicht, dass das eine fast nicht messbare Investition ist, jedenfalls sicher nicht innerhalb von seiner Legislatur, wo man nachher sagen kann «jetzt haben Sie das und das erreicht nach vier Jahren», oder. (. . .) Aber die fachliche Arbeit ist unser Kerngeschäft. Also sobald man uns dort etwas ankreiden kann, dann sind wir als Fachinstitution gefährdet. Darum ist das Thema für uns so wichtig, dass wir fachlich gut arbeiten. Und das immer wieder behaupten zu können, mit gutem Gewissen behaupten zu können gegenüber der Politik, ist darum auch enorm wichtig.»

Transkription Interview B: 49 «(. . .) ja, das ist natürlich auch recht cool, oder, wenn man so sagen kann, wir seien die ersten gewesen in der Schweiz zusammen mit anderen Fachinstitutionen, wie zum Beispiel [Organisation ausserkantonale], dass man so ein Projekt auf die Beine stellen kann, das hat natürlich auch immer so-, wir versuchen dort auch immer so etwas Standards zu setzen und so etwas pionierhaft vorzugehen.»

(. . .) «das ist eine Investition, für so eine Innovation zu finanzieren, dort bräuchten wir eigentlich mehr Spielraum, und nicht weniger, wie es jetzt die kantonalen Rahmenbedingungen vorgeben. [I: mhmh, ja] Das ist etwas schwierig.»

Transkription Interview B: 61-62 «[I:] [Gibt es eine] weitergehende Planung von Beziehungstätigkeit? [IB:] Nein. Zum Glück nicht. Zum Glück nicht! Nein. Es muss natürlich eine Strategie haben, man muss es ausweisen können, aber was in der Strategie steht, ist an sich nicht genormt zum Glück. Das ist immer auch ein bisschen schwierig, oder, ein Normensystem soll zwar gewisse Leitlinien, Leitplanken geben, aber inhaltlich muss eine Institution natürlich schon noch einen gewissen Spielraum haben. Sonst wird es dann natürlich schwierig.»

Transkription Interview B: 66 «(. . .) eben, wir dürfen jetzt diesen Faden nicht abreißen lassen, wir müssen doch in Kontakt bleiben und aus unseren Erfahrungen, wo wir jetzt gewonnen haben aus diesen, aus diesen bilateralen Geschichten, die wieder zusammentragen.»

Transkription Interview C: 9 «also ich verstehe darunter, wie geplant eine Organisation mit ihren Anspruchsgruppen und Partner / Partnern, Kunden / Kundinnen, Mitarbeitenden, also mit dem ganzen Umfeld wo schlussendlich dazu beiträgt, dass die Organisation kann bestehen, wo ein Interesse daran hat, dass die Organisation gut aufgestellt ist oder sogar ein Interesse, dass sie nicht so gut aufgestellt ist, also, einfach mit denen, wo man zu tun haben könnte oder wo man selber ein Interesse hat eine Beziehung-, oder muss haben als Organisation, dass die Beziehung gepflegt ist und dass die auch regelmässig und standardisiert sozusagen, also dass es wie klar ist: das gehört in einen Jahresplan oder in einen Dreijahresplan, dass man dann und dann und dann die und die bedient mit dem und dem, also dass man so 'chly' weiss, wie pflegt man welche Beziehung und wer macht das zu welchem Zeitpunkt. Ich glaube, das ist das, was ich darunter verstehe.»

Transkription Interview C: 11 «Und es gibt so einen Teil, das ist innerhalb vom Qualitätshandbuch, wo festgelegt ist. Also-, und dann ist aber dann doch nicht sehr systematisch festgelegt, aber es ist wie-, es steht 'nöime', es gibt ein Dokument dazu, und da gibt es einfach so diese Vernetzungs-, Fachnetzungspartner sind dort registriert und dann so eine allgemeine Haltung, wird dort festgelegt, wo ich eigentlich finde, das finde ich gut, wie gemacht ist. Was fehlt, ist aber die Systematik darin. Also WIE pflegt man denn jetzt diese Beziehung, oder, es wird wie festgehalten, man macht das und man trifft die Leute irgendwie, aber ob man die per Zoom trifft-, gut das ist jetzt eh noch ein bisschen Corona-, ein bisschen mehr gekommen. Trifft man die live, ladet man die ein, ist das eine Sitzung, ist das etwas Informelles, also so all die Detailgeschichten eigentlich darum herum, sind eigentlich nicht, systematisch geklärt. Aber gleichzeitig gibt es natürlich ganz vieles, wo gewachsen ist als Struktur.»

Transkription Interview C: 15 «(. . .) das hilft mir auch wieder in der Gemeinde, zu zeigen, das ist toll, dass ihr euch zeigt. Also dort würde ich sagen, mehrheitlich [ist die Beziehung] sehr gut. Bis auf so die Grenzregionen zum Teil. (. . .) Also das ist wie etwas wo man nicht wegzaubern kann, das haben alle, wo irgendwo in einer Randregion sind, dass es so wie 'chly' ein Effort mehr braucht oder vielleicht die Akzeptanz, dass man an zwei Orten sich irgendwie muss an

der Beteiligung mitmischen, weil wir dort halt die Leute nicht zwingen kann zu sagen «du musst jetzt dort diese Leistung –« Also man kann nicht jemandem von, weiss doch nicht, irgendwo in [Ortsnamen] sagen «du musst jetzt in die [Organisationsnamen] nach [Ortsnamen]» das ist einfach zu weit. (. . .) Aber es ist so, ich glaube, politisch gesehen ist es auf sehr, sehr, ich sage jetzt auf konservativ gesicherten Beinen, weil es das halt auch schon lange gibt und das ja wie ein Konstrukt ist, wo offenbar die, die drin sind finden, das ist richtig und wir wollen das so haben.»

Transkription Interview C: 21 «Aber ich denke, in politischen Gremien, insbesondere wenn sie sehr bürgerlich, schwergewichtig bürgerlich politisieren, da muss man andere Wege finden. Also nicht einfach zu sagen, «das reicht nicht und wir braucht mehr», sondern ich glaube, dann muss man anfangen wie mehr noch aufzeigen, was bekommt ihr alles, oder was bekommt ihr auch nicht mehr oder was könnten wir euch zusätzlich noch bieten oder, ja. Ich glaube, man muss sie wie mehr ins Boot holen, dass sie eben mit uns sind und nicht, sie entscheiden so oder so, sondern, dass es ein miteinander darüber nachdenken ist, wie man mit den vorhandenen Ressourcen kann bessere Erfolge erzielen oder bessere Übereinstimmung oder wie auch immer, oder ob es vielleicht-, also ich denke, wenn Bürgerliche wirklich der Meinung sind «da braucht es mehr», dann gibt es dann auch mehr. Und ich erlebe es jetzt so ‘chly’ so, dass vielleicht eher links-, also ich persönlich bin natürlich eher im sozialdemokratischen zu Hause, habe aber so ein ‘bitz’ die Erfahrung gemacht, dass man dort ideell sofort Unterstützung bekommt, was einem dann finanziell aber nicht unbedingt viel hilft. (. . .) wo die dann FDP sind, dass die dann, wenn sie mal finden, «wow, das ist eine interessante Geschichte, die ihr da macht», dass die dann dafür sorgen, dass die Geschichte dann auch finanziert wird. Und darum denke ich so wie, braucht es auch ein bisschen Sicherheit auf dem Parkett, auf dem politischen, wie ticken die und was ist die Sprache, wo bei denen eher ankommt, als eben zu sagen «öööh, es geht nicht mehr» und immer «die armen Klienten» und so, das ist ganz falsch, oder. Oder kommt dort wie nicht so an.»

Transkription Interview C: 25 «Also Spender und Fundraising machen wir überhaupt nicht, praktisch. Wir bekommen zwar manchmal trotzdem Spenden von irgendwelchen Menschen, die das wollen, wo früher mal Klientin/ Klient gewesen sind, so Sachen. Aber wir tun das, das war sogar ein aktiver Entscheid, dass wir das nicht machen und ich finde das absolut richtig. Und zwar kann ich mir wieder vorstellen, wenn mal eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ein Projekt lancieren möchte, wo jetzt nicht in die gesetzliche ambulante Suchthilfe gehört, oder wo mit unserem Leistungskatalog nichts zu tun hat, wo ausserhalb von dem wäre, dann ist es für mich klar, dann muss man es Fremdfinanzieren, also nicht über Leistungsvereinbarungen. Aber das andere finde ich gefährlich. Und zwar weil ich der Meinung bin, und zwar dezidierter Meinung bin, dass es Auftrag der öffentlichen Hand ist, unsere Suchthilfen zu finanzieren. (. . .) Und ich denke, dort ist einfach die Gefahr, dass die poli-, dass die organisierte Politik, wo jetzt zuständig ist, wo schlussendlich immer wieder auch die Abstimmungen und so immer wieder gesetzt ist, dass man sich will verantwortlich fühlen für das, die könnten vom Boot springen, oder, gerade wenn wirtschaftlich schlechte Zeiten sind, dann ist ganz schnell der Ruf nach Streichen im Bildungs- und Sozialbereich, und wenn dann Fundraising natürlich total gut glückt, dann ist das ganz klar, dass die finden «hei, das müssen wir gar nicht mehr bezahlen, ihr könnt das ja anders finanzieren».»

Transkription Interview C: 29 «Dort [Social Media] sind wir gerade so ‘chly’ dran, also wir haben einen Facebook-Account, aber einfach ‘chly’ dürftig, die Admin bedient den zwar gut, finde ich, aber wir haben wenig ‘Freunde’, also es nicht irgendwie so, dass das jetzt wahnässig laufen würde. Im Moment haben wir gerade [ein/e Praktikant/in] und die tut uns jetzt einen Instagram-Account [einrichten].»

Transkription Interview C: 35 «[I:] Also ich denke, das [Social Media] ist ja auch die Möglichkeit, etwas näher an den Leuten zu sein, Aufklärungsarbeit, Sensibilisierungsarbeit, weiss nicht, wie du das siehst? [IC:] Ja, das sehe ich auf jeden Fall auch so. Also ich denke, das ist jetzt zum Beispiel, gerade so in der Prävention, die bespielen das schon recht fest, dass die immer wieder News und was sie gerade machen und wie und so und da gibt es dann auch andere, also die Links wo wir dann drauf tun, so [Angebotsname], also wo es so um Sachen geht, wie Kinder und Jugendliche, wie sie-, und die Eltern, wie sie umgehen können mit ihren Kindern wo die ganze Zeit irgendwie auf dem Internet herumsurfen, also ich denke, das ist etwas wo schon sehr angekommen ist. Und wo man eher entdeckt hat, dass das eben auch wieder Gruppen hat, wo man gut ansprechen kann. Aber gleichzeitig haben wir auch Gruppen, die wir überhaupt nicht ansprechen können, jetzt also gerade Endzieladressaten.»

- Transkription Interview C: 41 «Aber wir wollen eigentlich auf Kanälen, auf möglichst auch ganz vielen Fachkanälen-, also das ist mir eigentlich wichtig, dass wir im Fachverband Sucht, auf Infodrog, bei QuaTheDA immer wieder mal zitiert werden, dass wir das und das gefunden haben und immer noch finden (. . .) eigentlich eher jetzt im Fachbereich und in dieser wissenschaftlichen Society, wo wir sagen «dort», aber dass ich jetzt auf Instagram möglichst viele Botschafter habe von unserer Geschichte, das sehe ich eher weniger.»
- Transkription Interview C: 43 «Ja einen enorm hohen [Stellenwert der Beziehungsgestaltung]. Es ist eine zeitaufwändige Geschichte. (. . .) so das gegen Aussen muss man aktiv angehen, die kommen nicht einfach so zu uns und ich denke, das muss ich mir wirklich immer wieder sagen «hei, das Netz, wenn ich das nicht gut pflege und gut giesse und ‘chüderle’ und mache und tue, dann ist das irgendwann nicht mehr stabil genug und dann kann man gegen Innen schaffen wie man will, es nützt dann einem Nichts, wenn man die Ressourcen nicht mehr hat dazu.»
- (. . .) «Das ist manchmal gar nicht so einfach, die überhaupt zu pflegen, weil die selber, also, die würden auch ‘hässig’ wahrscheinlich, wenn man das zu viel pflegen will, also man braucht wie auch ein gutes Gespür, glaube ich auch, für was ist wo passend und was nicht.»
- Transkription Interview C: 45 «Also ich denke, es ist irgendwie, das Ganze mit einem Netzwerk zusammensein, schafft ja immer wieder auch Anregung, oder. Wenn man mit anderen Organisationen immer wieder unterhält darüber, «wie macht ihrs?» und «was habt ihr dort?» und «was steht in eurem Personalreglement?» und so, dann sind das Sachen wo einfach nicht (.), «da sind wir eigentlich gut unterwegs» oder «ui nei, schlimm, da müssen wir endlich vorwärts machen» und so, das gibt einem ja immer auch so eine Standortbestimmung, wo steht man in dem Ganzen drin, wo hat man eher die Nase im Wind, wo ist man eher etwas verstaubt und wo will man vielleicht dementsprechend ein neues Jahresziel setzen, weil man sagt, thematisch ist das etwas, wo wir angehen wollen im nächsten Jahr oder den nächsten zwei Jahre.»
- Transkription Interview C: 51 «Und ich denke fast, dass das etwas überwiegt, das halbformelle, als jetzt die, die fixen Sitzungen. Die sind ja-, die dienen wie-, man sichert dort etwas, dass man sich auf jeden Fall trifft und ist dann dort aber mit Traktanden recht überfüllt. Also man muss das irgendwie wie durchspulen, dass man das alles abgearbeitet hat und das hat dann ja auch immer-, und dann muss gewählt und gestimmt werden und abgemacht werden und schlussendlich wird aber irgendwie-, die wirklichen Entscheide herbeiführen, tut man auf anderen Wegen häufig.»
- Transkription Interview C: 53 «Ja, ich denke, das zentrale ist, dass die Stakeholder sich sicher fühlen in der Beziehung mit uns. Also dass sie sich wahrgenommen fühlen als das, was sie wollen und sind, also dass die Botschaften wo man sich gegenseitig geben möchte oder dass man sich gegenseitig braucht oder sich füreinander interessiert, dass die irgendwo ausgesprochen sind und dass man sich da einig darüber ist, was das für eine Beziehung ist. Ich glaube, das dünkt mich etwas ganz wichtig, und dass die auch wissen um das gegenseitige Interesse und dass sie spüren, dass wir sie tatsächlich interessant finden und nicht nur sagen, weil sie für Geld zuständig sein könnten, sondern dass sie, ja, vielleicht auch das Gewicht, dass sie haben, auch spüren und damit aber auch die Verantwortung. Also dass sie wissen «hei, ihr seid zentral für uns, also bitte, schaut auch zu dem, haltet Sorge zu uns, dann halten wir zu euch Sorge» also, dass das so ein Geben und ein Nehmen ist. Ich denke, das ist zentral. Und dass man für sich als Organisation auch ‘chly’ gewichtet. Also, was sind für uns ganz wichtige Players und was sind für uns auch ein bisschen weniger wichtiger, und selbst wenn die mir noch viel lieber wären oder sympathischer wäre, sind die weniger wichtigen-, dürfen die auch weniger Zeit in Anspruch nehmen, das ist einfach so. Und dass, dass man für sich auch gute, effiziente Massnahmen hat, wie man diese Beziehung pflegt. Also ich denke, zum Beispiel persönliche Kärtchen schreiben, das ist etwas wo ich immer mache. Und das ist jetzt so etwas, ich finde, es braucht wenig Zeit, das kann ein kleiner Gruss sein und verschicken, aber die haben so Freude, immer wieder, die Leute, weil sie halt immer nur Mails bekommen. Und so was in der Post zu haben, wo ich selber adressiert habe und irgendwie noch eine Botschaft tue, natürlich über unsere Organisation, hat so einen Effekt. Und ich denke, solche Sachen (..) wiederummal eine Mail «ich wünsche einen schönen Tag» also, das sind so kleine Sachen, wo einen ein paar Sekunden rauben oder eine Minute und schlussendlich den grösseren Effekt haben, als wenn ich irgendwie statt vier Sitzungen im Jahr sechs einberufe. Es hat so die-, es hat auch viel mit persönlich in Beziehung treten zu tun, mit diesen Leuten.»

Transkription Interview D: 19 «Also zum Einen überhaupt sich dessen bewusst zu sein, wer sind unsere wichtigen Stakeholders oder eben Anspruchs- oder Interessensgruppen und auch in welchem Zusammenhang sind sie für uns wichtig. Es gibt ja die unterschiedlichen, solche, die sehr wichtig sind und solche, die weniger wichtig sind, und wenn man das Bewusstsein hat und weiss, wer so die wichtigen Stakeholders sind, dann, eigentlich, eine bewusste Pflege von diesen Beziehungen zu praktizieren. In meinen Augen.»

Transkription Interview D: 21 «Und dort [eigene Masterthesis zu strategischem Management] ist auch Stakeholder-Analyse unter anderem ein Aspekt gewesen, wo wichtig war, und dort habe ich mich damit auseinander gesetzt, also eben, wer sind überhaupt Stakeholders und dann ging es dann wirklich so darum, welche Erwartungen haben die an uns als Fachstelle und welche Abhängigkeiten haben wir. Und aufgrund von dem, von diesen Hauptaspekten, ist einfach eine Gewichtung entstanden.»

Transkription Interview D: 22 – 23 «[I:] Wie eruieren Sie diese Erwartungen und Abhängigkeiten? [ID:] Das ist nichts Wissenschaftliches. Sondern es ist aufgrund von der Erfahrung und aus der Praxis.»

Transkription Interview D: 25 «Ja. Das ist eigentlich etwas Einseitiges, diese Klärung oder die Gewichtung, oder die Interpretation von der Relevanz dieser einzelnen Stakeholders. Also jetzt konkret, gerade jetzt bei unserer Fachstelle, wer die wichtigsten von unseren Stakeholders sind, das sind unsere Geldgebenden, also wo wir eine Abhängigkeit haben, die haben die Erwartung, dass wir unseren Leistungsvertrag erfüllen zu diesen und diesen Konditionen, die vereinbart werden alle - Jahre im Rahmen einer Leistungsverhandlung und -Kontrakt, und das ist-, und wenn ich jetzt-, bis vor kurzem haben wir eigentlich zwei Hauptfinanzgebende und dann ist klar, das ist eigentlich ein Klumpenrisiko. Und die Abhängigkeit von uns als Fachstelle ist grösser als jetzt dass die von uns abhängig wären, also das ist jetzt sehr eindeutig, oder. Dass das für uns ein sehr ein relevanter Stakeholder ist. Hingegen, ich sage jetzt mal, vielleicht Medien sind für uns zwar wichtig für die PR, aber wir sind nicht direkt so abhängig, weil wir auf anderen Wegen zu unseren Klienten kommen. Es ist eigentlich-, wir haben dort wirklich eine Auslegeordnung gemacht von allen Stakeholdern.»

Transkription Interview D: 31 «(. . .) also, die Überzeugungs-, argumentieren kann ich dort [kantonale Stelle] fachlich und vom Bedarf her, das ist ein anderer-, [dort] habe ich mehr Kontakte, ich kann mehr und vertieft argumentieren und Überzeugungsarbeit leisten. Das sind dann die verschiedenen Instanzen, bei uns geht das durch den einen Stadtrat, dann geht das durch den Gesamtstadtrat, und nachher an den Gesamtgemeinderat, dort sind --- Gemeinderäte von allen Parteien und dort hat es-, sind wir ein Geschäft von vielen wo die Parteien darüber befinden, oder, und dann muss die Überzeugungsarbeit auf Distanz laufen und mit weniger Facts. Also so insofern ist es-, ich habe die Geldgeber oder Auftraggeber kann ich regelmässig pflegen, jährlich, ich Reportinggespräche, ich habe kontinuierlichen Kontakt, dort kann ich kontinuierlich Überzeugungsarbeit leisten sozusagen. Bei den politischen Instanzen aber sozusagen nur alle vier Jahre, wenn unser Leistungsvertrag wieder vom Gemeinderat abgesegnet werden muss.» (. . .)

«Wir können noch was weiss ich wie die Strategieweiterentwicklungen entscheiden, aber nur, wenn die Geldgeber mitmachen. Und wenn die sagen «nein», dann können wir unsere Strategie gar nicht umsetzen. (. . .) also wenn wir eine Strategie entwickeln, dann können wir (. . .) einiges völlig unabhängig von den Geldgebenden entscheiden. Aber so ganz eine grundlegende Veränderung, eben, ein neues Leistungsangebot, auch ein neuer Namen von unserer Organisation, auch ein neuer Zweck von unserer (. . .)stelle, von unserem Verein, so etwas braucht einen gewissen Rückhalt von den Geldgebern, von den Hauptgeldgebern.»

Transkription Interview D: 35 «höchsten! Höchsten Stellenwert [hat Beziehungsgestaltung]. Also, ich habe zwar alle - Jahre diese Kontraktverhandlungen (. . .) aber für mich hat (. . .) das immer Priorität. Also mir ist diese Abhängigkeit immer bewusst und ich habe sehr einen transparenten Informationsstil. (. . .) Es [Beziehungspflege] ist kontinuierlich bei den Geldgebern für mich ein Thema.»

Transkription Interview D: 37 «...und zu den politischen [I: oh, entschuldigung, ja?] muss ich vielleicht noch sagen, weil das finde ich wirklich, das ist auch sehr bewusst. Wir haben unseren Vorstand so zusammengesetzt, dass wir auch die politischen Parteien bei uns im Vorstand haben. Und das ist-, das haben Sie noch gefragt, das ist etwas anderes. Geldgeber sind bei uns nicht im Vorstand. Aber die Polit-, wir müssen schauen, dass wir Leute vom Gemeinderat, also von der SVP drin haben und SP und FDP drin haben, (. . .) also halt um wirklich Lobbying machen zu können und

sozusagen Überzeugungsarbeit zu machen, wenigstens bei 'öpperem', bei einer Vertretung, oder, wo dann halt wieder einfach Imageförderung machen kann, bei den Parteikolleginnen und -Kollegen. Ja.»

Transkription Interview D: 41 «Und Überzeugung müssen wir dort leisten wo-, und das ist jetzt dieses Mal so gewesen, bei einer FDP, wo gefunden hat «ja nein, ausbauen müssen die nicht, es gibt doch schon andere» oder eine SVP, die findet «nein, da könnte man-, so viel aufstocken müssen wir nicht, es reicht, wenn's nur so viel ist», dann muss man mehr mit Facts versuchen.»

Transkription Interview D: 43 «Aber die Qualität, das ist so ein Detaillierungsgrad-, oder das ist sicher auch noch wichtig, oder. Je weiter weg Stakeholder sind, desto weniger kann man differenzieren und sagen-, wenn ich jetzt sagen würde « ja, so eine Person, wo halt so und so viele Probleme hat, die braucht jetzt halt wirklich 12 Beratungsstunden und nicht nur 8. Wegen der Qualität, oder es kommt zu Rückfällen.» Solche Details, das ist ganz weit weg. Das kann sie gar nicht interessieren, sind ja auch Leute, die müssen die so viel entscheiden, müssen die so viele Geschäfte behandeln und Entscheidungen fällen und so, die sind viel zu weit weg. Also dort ist es wirklich schon so auf einer groben Versorgungsebene, was die interessiert, wo sie sich draufeinlassen können.»

Transkription Interview D: 44-45 «[I:] Haben Sie dort [Positionierung gegenüber Geldgebenden] Unterstützungsmöglichkeiten, oder funktioniert das jetzt irgendwie über den Fachverband, oder, wie können Sie sich dort positionieren? [ID:] Keine Unterstützungsmöglichkeiten. Nein, das ist wirklich so eine eigene Zuständigkeit»

Transkription Interview D: 47 «Also zum Beispiel Zuweisende sind auch wichtig. [I: Oder Zuweisende, genau.] Dort haben wir dann halt angefangen zum Beispiel natürlich Newsletters zu versenden, wo das (.) noch etwas neuer gewesen war, oder dass man jetzt Hausärzte, wo Patienten zu uns schicken, dass man dort-, das haben wir früher nicht gemacht, das haben wir mal eingeführt gehabt zur Zuweiserpfl-, Stakeholderpflege, dass wir dann jeweils so Kurzberichte geschrieben haben zum weil dort ist dann das Thema, ja, wollen wir jetzt mit Flyern auf unser Angebot aufmerksam machen, wo es dann heisst, wir tun Beratung und Therapie anbieten, wir bieten auch noch Gruppenangebote an, tun wir das so versuchen, sie von unserer Fachlichkeit zu überzeugen, oder tun wir halt jeweils so ein Krankheitsbericht schreiben und was nächste Schritte sind, und dann haben wir gefunden, das ist wichtiger, so können wir sie auch von unserer Fachlichkeit überzeugen, weil wir haben auf dem Platz [Ortsnamen], das ist ein Unterschied zu anderen Kantonen, wo Sie jetzt schon gewesen sind, wir haben ganz viel Konkurrenz.»

Transkription Interview D: 51 «(. . .) die Stadt [Stadtnamen] ist unsere Auftraggeberin, diesen sage ich zwar auch Geldgeber, aber effektiv wird das Geld dann ja von der Politik gesprochen. Und die Politik ist nur alle vier Jahre und Kontraktpartnerin nenne ich auch Geldgeberin. Dort habe ich aber einen kontinuierlichen Kontakt, und dort kann ich kontinuierlich sozusagen Überzeugungsarbeit leisten. Und unsere Leistungen verkaufen, sozusagen.»

Transkription Interview D: 53 «Ich denke, das ist tatsächlich so, es [Beziehungsgestaltung] braucht Zeitressourcen und finanzielle Ressourcen. Und das ist wiederum-, für das braucht es eine gewissen Organisationsgrösse, und wenn man jetzt eine kleinere Stelle ist und dann ist dort noch eine Person, wo selbst vielleicht in der Fallarbeit ist und nebdran macht sie noch ein bisschen Führungsarbeit und noch ein bisschen das Reporting oder so irgend etwas, so by the way noch 'chly', oder, dann hat die-, kann sich so eine Stelle natürlich nie so weiterentwickeln. Und bei uns haben wir doch noch so 'chly' ein Overhead und ich bin nicht noch im operativen Geschäft noch tätig und dann nachher sind so gewisse-, haben wir noch eine Stabstelle wo eine ÖA auch noch macht und dann haben wir gewisse Ressourcen-, Personalressourcen um dann halt wieder Mittelbeschaffung zu machen für Projektarbeit und dann nachher kann man auch so etwas entwickeln.»

Transkription Interview D: 55 «Also jetzt zum Beispiel das Projekt, wo wir jetzt den ersten Preis gewonnen haben, das ist jetzt zum Beispiel etwas wo ich unter anderem auch mit der [Organisationsnamen] wieder gemacht habe. Also, wir haben eigentlich so strategische Kooperationen wo, wo das manchmal fast einfach ist, ich mache das ausserhalb vom Kanton, weil dort sind wir nicht Konkurrenz, dann kann man wirklich Ressourcen bündeln und kann etwas ermöglichen, das man alleine nicht-, wo alleine auch unsinnig wäre. Also da haben wir jetzt mehrfach schon sehr gute Erfahrungen gemacht, dass es sehr befruchtend ist, sehr lässig, so arbeiten zu können in Kooperationen mit anderen.»

- Transkription Interview D: 63 «Für uns sind Medien wichtig, weil das ist für uns sozusagen ein gratis Werbeträger, also auch da, oder, wenn wir PR machen können, wenn wir ja-, wenn wir-, also, wie können wir auf uns aufmerksam machen, eben wo wir so viel Konkurrenz haben?»
- Transkription Interview D: 65 «es [Sucht als Medien-Thema] ist so wellenartig und wenn es dann einen Trend gibt, sei es zum Beispiel das bing-drinking oder Online-Sucht, einfach so das, was jetzt gerade etwas Wellen wirft, dann nachher sind die Medien schon interessiert an einem kurzen Statement, da darf auch nicht zu hohe Erwartungen haben an die Qualität von diesem Statement, wo am Schluss publiziert wird, aber wenn sie gehört haben-, wenn das Publikum gehört hat, «ah, es gibt die [Organisationsnamen]», dann ist das-, schon ein gewisses Ziel erreicht.»
- Transkription Interview D: 66-67 «[I:] (. . .) Social Media? Wie gehen sie damit um? [ID:] Passiv bis jetzt. Weil wir haben ja für unser Einzugsgebiet [Stadtnamen], Leute wo in [Stadtnamen] Wohnsitz haben. Sind zwar (. . .) nicht wenig, aber (. . .) der Streuverlust ist relativ gross und es ist relativ aufwändig. Also, wir haben uns jetzt schon ein paar Mal mit diesem Thema natürlich beschäftigt, ich fände es eigentlich auch wichtig, wir könnten drin sein, aktiv sein, aber das ist jetzt klar etwas, wo ich das sehr gut fände, das in einer Kooperation zu machen.»
- Transkription Interview D: 68-69 «[I:] Wie sehen Sie die Chancen, das für das Fundraising einzusetzen? [ID:] Nicht aktiv. Also nur gerade für so projektbezogen. Wenn wir jetzt eben-, als wir da unsere Weiterentwicklung gemacht haben, und eine Übergangsförderung gebraucht haben, dann so, aber sonst-, oder für den Umbau zu finanzieren, so, aber das (.)-Projekt, wir machen nicht allgemeines Fundraising.»
- Transkription Interview D: 72-73 «[I:] Fundraising oder Spendengelder-Aufruf ist- [ID:] ist kein Thema, nein.»
- Transkription Interview D: 75 «Jetzt, wo ich für diesen Betrieb das erste Mal eben eigentlich wirklich so eine Stakeholder-Analyse gemacht habe und so, seit dann ist es immer gegenwärtig, aber wir haben nicht mehr systematisch erhoben. Und wir sind QuaTheDA-zertifiziert und jetzt habe ich eigentlich die Aufgabe, das war etwas gewesen vom Audit, wo es geheissen hat, das müssen Sie jetzt noch machen, das ist neu eingeführt worden, ich habe mich gemeldet, ich habe es ja sowieso auf der Pendenzenliste gehabt, die Stakeholder-Analyse zu aktualisieren und wo sie sich gemeldet haben, ich so «ok, ich muss mich eh mit dem Thema wieder beschäftigen so bewusst und mit einem Tool», ja, aber ich habe noch nicht wirklich angefangen. Nein, ein wirkliches Tool, wo jetzt wirklich nur auf das spezialisiert ist - abgesehen von einer Liste wo dann muss unterhalten werden, habe ich eigentlich nichts, nein.»
- Transkription Interview D: 85 «(. . .) ich finde wirklich, mit denen, mit welchen man regelmässig-, eben mit meinem [Kontaktperson], meine Ansprechperson, erste Ansprechperson bei der [finanzierenden Stelle] transparent sein, offene aber auch taktisch kluge Kommunikationsinhalte zu wählen. Zum Beispiel vor einigen Jahren hat die [finanzierende Stelle] gefunden, wir sollten uns mit einer medizinischen Stelle zusammenschliessen, damit wir über die Krankenkassen abrechnen können. Dann ist es gelungen, Überzeugungsarbeit zu machen, dass wir das nicht machen, sondern abwarten, bis das Anordnungsmodell kommt.»
- Transkription Interview D: 91 «Ich habe die Stakeholder-Analyse nicht regelmässig à jour gehalten, aber was ich sehr regelmässig mache, ist die Umfeldanalyse mit all diesen Entwicklungen. Da sind Stakeholders oder Konkurrenz und so weiter und es ist vielleicht noch der kleinere Teil. Ausser Geldgeber.»
- Transkription Interview D: 95 «Also, ich würde sagen, eigentlich recht gut [der Finanzierungswille der Politik], weil es ist anerkannt, dass Sucht wirklich viel Leid verursacht und auch viele volkswirtschaftliche Kosten verursacht. Also es ist nicht im Grundsatz in Frage gestellt. Es hat schon mal eine Phase gegeben, vor längerem, wo dann viele so stationäre Suchtbetriebe schliessen mussten, weil gekürzt wurde. Aber der ambulante Bereich, der ist-, und die Tendenz ambulant vor stationär, das ist natürlich weiterhin ein Trend und da liegen wir jetzt gut, weil wir im ambulanten Bereich tätig sind, aber ist so nicht in Frage gestellt.»
- Transkription Interview D: 103 «also es ist-, natürlich ist es ein Versorgungsauftrag wo halt eben die Gemeinde, die Stadt oder der Kanton hat, und wir arbeiten ja subsidiär für die Stadt, darum haben wir auch einen Leistungsauftrag. Aber jetzt zum Beispiel ein Blaues Kreuz, oder, wo das nicht hat, die müssen dann über Spenden das reinholen, und dann ist natürlich-, ja, man weiss ja, wie man Spenden generieren kann mit tränenden Kinderaugen und so. Man muss da anders halt schauen, dass man an Spenden kommt. Ja, ich bin froh, müssen wir das nicht machen, nicht Spenden generieren.»

Transkription Interview E: 9 «Und ich denke, es [Stakeholder-Relationship-Management] ist auf allen Ebenen zentral. Sei das, dass wir wirklich Beziehungen pflegen zu unserer primären Zielgruppe, das sind für uns natürlich Klientinnen/ Klienten, dass wir überhaupt die Zielgruppe erreichen, die, wo wir nämlich bezahlt sind dafür, wo wir im Suchbereich wirklich einen kleinen Teil erreichen von den potentiellen Leuten. Für mich sind natürlich Mitarbeiter eine wichtige Gruppe, genauso Politik, Behörde, etc.. Und natürlich auch andere Fachstellen, wo wir sehr intensive Beziehungen auch pflegen und schauen, dass wir miteinander eigentlich das ganze Sozialwesen da in der Region weiterbringen.

Transkription Interview E: 11 «Also gestalten tun wir das operativ so, wir haben eine Netzwerktabelle, wo eigentlich bestimmt ist, wer unsere wichtigen Anspruchspersonen sind und zwar ist das über alle Ebenen bestimmt. (. . .) eigentlich alle Bereiche bei uns haben das definiert, und nachher ist auch klar definiert, wie pflegen wir die Kontakte, wie oft pflegen diese Kontakte, halten das auch so fest und überprüfen eigentlich regelmässig, sind wir-, vergisst man niemand oder haben wir das wirklich so erfüllt, wie wir uns das vorgestellt haben, wie es uns wichtig ist.»

Transkription Interview E: 15 «[I:] OK, und Sie haben diese also so registriert, Sie haben diese Netzwerkkarte, wie sieht das jetzt aus, wenn Sie daran denken, wie diese Anspruchsgruppen auf Sie schauen, was denken Sie, was die für ein Bild von Ihnen als Organisation? [IE:] Das wissen wir natürlich teilweise aus Befragungen. Weil wir natürlich breit befragen, Zufriedenheit, also nicht nur Mitarbeiterzufriedenheit oder Klienten, sondern wir befragen Zuweiser, wir befragen Verwaltung, wir befragen die Polizei wo ein wichtiger Partner ist für uns, und von dem her wissen wir eigentlich, was die Erwartungen sind an uns, was sie schätzen, was sie weniger schätzen, das ist-, und von dem her haben wir sehr gute Feedback. Bei der Öffentlichkeit als wichtige Masse ist es schwieriger zu erwarten, dort messen wir halt das ein 'bitz' aufgrund des Spendenzulaufs oder wie wir in der Öffentlichkeit präsent sind, Leute kommen auf uns zu oder sagen «ja, wir kennen euch», auf Rückmeldungen von Zeitungsartikeln, aber das ist eher schwieriger, dort etwas-, ein Bild festzumachen. Mein Eindruck ist, dass wir in der Stadt und in der Region sicher ein gutes Ansehen haben und wir bekommen auch viel gutes Feedback. Aber ich kann es jetzt nicht quantifizieren. Das kann ich von den Zuweisern, Sozialdiensten, mit denen habe ich regelmässig Sitzungen, wo ich die Zufriedenheit befrage und Themen angehen und wichtigen anderen Partnern kann ich das-, habe ich das ausgewertet. Aber nicht von der breiten Öffentlichkeit.»

Transkription Interview E: 21 «Also grundsätzlich müssen wir ja die Dienstleistung erbringen für die Öffentlichkeit. Und wissen, in der Suchthilfe erreichen wir 10% der potenziellen Kunden, sprich, wir müssen irgendwo den Kontakt herstellen. Und wir müssen ja die Angebote so schaffen, dass wir möglichst mehr erreichen. Also sprich, sind diese Feedbacks wichtig. Unsere Arbeit basiert aufgrund von politischen-, also vom Gesetz, das Gesetz wird von der Politik gemacht, in der Schweiz macht die Bevölkerung die Politik, sprich, wir müssen dort dran sein. Unser Tätigkeitsfeld ist vor 25 Jahren, 30 Jahren auf dem Sorgenbarometer aufgetaucht bei der Schweizer Bevölkerung, das taucht heute nicht mehr auf. Ja, wenn wir weiterhin finanzielle Mittel wollen, muss das irgendwo im Bewusstsein sein von der Bevölkerung, dass da ein Thema vorhanden ist, wo zwar öffentlich-, also, wo man nicht mehr so wahrnimmt, aber wo finanzielle Mittel braucht. Und von dem her ist das sehr wohl eine wichtige Gruppe [die Öffentlichkeit].»

Transkription Interview E: 23 «Sucht ist nicht ein politisches Handlungsfeld, wo man sich politisch Lorbeeren verdienen kann, wenn man sich dafür einsetzt. Aber es ist insofern gut, wenn ich das Gefühl habe, dass ich den Gemeindepräsidenten meine Arbeit vorstellen möchte, oder auf das Problem aufmerksam machen, bekomme ich immer einen Termin für an eine Sitzung, das ist nicht das Problem. Dass es nachher zu Handlungen führt und mehr Geld, das ist dann ein anderes Problem. Aber das sind Prozesse, wo glaub ich nicht an der Beziehung liegen- [I: Sondern?] ja, strukturelle Sachen. Die Gemeindepräsidenten müssten das wieder in ihre Gemeinderäte bringen, also wir haben -- Gemeinden mal etwa -, das sind etwa --- Personen, die darüber entscheiden, wenn man die Gemeinderäte dazu nimmt. Nachher geht es halt um Geld, unsere Arbeit wird nie kritisiert von der Politik inhaltlich, wirklich nicht, also, das kommt mir nicht zu Ohren.»

Transkription Interview E: 24 - 25 «(. . .) also wir haben massiv alle Prozesse optimieren müssen. Wir haben möglichst-, also wir haben wirklich den Output in jeder Dienstleistung extrem analysiert, wir haben höhere Erwartungen formulieren müssen an die Beratenden, was die Anzahl Beratungen ist, was die Anzahl Besuche ist, wie viel Zeit man für eine Beratung aufwenden darf, also da sind wir überall recht über die Bücher, dass wir eben mit weniger Geld nicht bei den

Klienten Abstriche machen mü-, also nicht Dienstleistungen abbauen müssen, wir haben Stellen abgebaut, wir haben Stellen reduziert und jetzt ist so wie der Punkt «weniger geht nicht mehr».

Transkription Interview E: 29 «(. .) hier ist jetzt die Anspruchsgruppe das strategische Gremium im Vorstand, das ist ja nicht Gemeinden, die Vertreter im Vorstand-, ich glaube, man muss einfach auf beide Seiten Übersetzungsarbeit leisten. Es ist natürlich zum Teil schwierig, dass ein strategisches Gremium, [das] sich zeitlich relativ wenig mit einem Unternehmen befasst, gut informiert ist, das auch wirklich einschätzen kann, was es heisst, wenn man jetzt zwei Stunden Teamsitzung im Monat kürzt, oder diskutiert, soll man das kürzen oder nicht.»

Transkription Interview E: 39 «(. .) Es hat ja auch gar keine politischen Abstimmungen mehr gegeben in den letzten paar Jahren zum Thema Sucht. Uns geht es wie mehr darum, mit der Öffentlichkeit in Kontakt zu sein, damit sie das Thema nicht vergessen.»

Transkription Interview E: 51 «Im Kleinen. Also sicher ein grosser Fundraising-Anlass haben wir immer im Jahr. Und der ist auch politisch wichtig, unser [wiederkehrender Spendenanlass], aber sonst sind es halt wirklich-, wir machen nicht proaktiv-, also doch, teilweise jetzt bei Covid bin ich zum Teil auf Stiftungen zugegangen, aber es ist ein grosses Thema, Fundraising. Also es ist insofern ein Thema, weil wir künftig wahrscheinlich müssen mehr Fundraising machen (. .) es ist natürlich schon ein bisschen eine tricky Geschichte, oder, soll eine Organisation, wo eigentlich einen öffentlichen Auftrag hat, Fundraising machen?»

Transkription Interview E: 53 «und ich denke, von dem her kann man das sicher nutzen und man kann das Fundraising als Kommunikationsmittel nutzen, nämlich auf das Thema aufmerksam machen. Ja, von dem her, finde ich, man solle das machen. Aber in einem klar definierten Rahmen. [I:] von? [IE:] also dann muss man halt sagen, ist das für ein Projekt oder wie viel Prozent dass man möchte, aber sicher nicht anstelle von der Finanzierung von der öffentlichen Hand. Aber die öffentliche Hand wird künftig wohl nicht viel mehr Mittel haben. Und jetzt können wir wie überlegen, wie wir Leistungen abbauen für Anliegen, wo mir als SozialarbeiterIn sehr wichtig sind, würde ich jetzt sagen, «ok, die öffentliche Hand zahlt nicht mehr also mache ich weniger» und leiden dann ja eben Personen, wo sich nicht selbst wehren können, muss ich sagen «ja ok, dieser Weg bleibt mir verschlossen, aber es gibt da daneben noch Kapital und viel Kapital, hole ich halt das ab, damit ich wenigstens für die suchtkranken Leute ein Angebot schaffen kann, wo für sie wichtig ist.»

Transkription Interview E: 55 «Also, ich habe nicht so Angst, dass das zu fest passiert. Und in vielen Sachen reden wir immer von Subsidiarität. Also Sozialhilfe greift erst, wenn die Sozialversicherungen nicht tun. Ja, ist ja schon die Frage, wir als Betrieb müssen Eigenmittel generieren, das machen wir über Dienstleistungen wo wir am Markt verkaufen, nachher haben wir Gelder von der öffentlichen Hand und warum soll man nicht noch Privat- oder Firmengelder holen als Ergänzung? Also, warum muss das zwingend der Staat zahlen, wenn Private auch einen Teil zahlen können? Was natürlich nicht passieren darf ist so das wo in Amerika passiert, oder, wo nachher die ganz grossen Geldgeber bestimmen wie, wie diese Dienstleistung erbracht werden sollen, oder das ist in der Schweiz auch so mit den Museen und den grossen Sponsoren, die sagen «so muss das Museum sein» und das kann natürlich nicht sein, dass ein Geldgeber dann eingreift in die Dienstleistung. Aber die Angst habe ich in dem Bereich, wo wir Fundraising machen oder vielleicht noch ausbauen, nicht.»

Transkription Interview E: 57 «[Beziehungsgestaltung hat einen] sehr einen hohen [Stellenwert]. Also von der Arbeitszeit her, ja, weiss auch nicht, so 30, 40 Prozent. Also natürlich ist es ja nicht explizit in der Netzwerkarbeit. Aber wenn ich natürlich eine Sitzung mit dem [Organisationsnamen] habe, das ist Netzwerkarbeit. Aber da geht es halt auch um Inhalte oder Ausgestaltung von Leistungsvereinbarungen oder um thematische Diskussionen. Wenn ich in einer Kommission Einsitz habe, bin ich zwar in der Funktion eines Kommissionsmitglieds vor Ort und habe Aufgaben zu erfüllen, aber, bin dann natürlich wieder mit Leuten am Tisch, wo es um Netzwerk geht. Und von dem her bewege ich mich eigentlich ständig in diesem Netzwerk.»

Transkription Interview E: 58-59 «[I] (. .) haben Sie den Eindruck, dass die finanziellen Ressourcen einen wesentlichen Einfluss haben auf Ihre Möglichkeiten, diese Netzwerkarbeit zu machen? [IE] Nein. Nein, ich mache nicht explizit Netzwerkarbeit, also sage «jetzt pflege ich einen Kontakt» wegen der Kontaktpflege. Oder ich treffe mich mit jemandem zu einem Essen weil ich die zweimal im Jahr sehen muss. Sondern das läuft wie organisch im Arbeitsalltag. Man hat ja den Austausch, ich schaffe ja in diesem Netzwerk.»

- Transkription Interview E: 60-61 «Sie müssen nicht explizit das irgendwie auf eine systematische Art und Weise, prozessual abbilden und- [IE] Nein, es ist natürlich schon so, dass ich weiss, wen ich wie sehen muss und so oder sehen möchten, entsprechend weiss ich auch, wo ich präsent sein muss, und diese Anlässe oder diese Sitzungen oder das Mitwirken in Arbeitsgruppen dient nachher natürlich diesem Ziel und kann natürlich auch so diese Beziehungen pflegen.»
- Transkription Interview E: 62-63 «(. . .) wenn ich die Möglichkeit habe, da den -- Mitarbeitenden, die allenfalls in der Verwaltung über uns entscheiden, unsere Arbeit kann vorstellen, und das ist ja dann quasi nicht eine systematische Netzwerkarbeit, aber dann, wenn der Termin da ist, sagen «ok, jetzt müssen wir ihn nehmen.» und für das nutzen. Und da gibt es tausend Anlässe-, also im Moment nicht mehr, aber halt auch alle-, die sind nicht informelle Anlässe, aber Anlässe wo es nachher Apéros gibt oder irgend eine Information von irgendeiner Fachstelle, dann ist man halt einfach präsent. [I:] und wie sehen Sie den Einfluss von denen, oder die Wichtigkeit von diesen Anlässen? [IE:] Das sind die wichtigsten. Also alle wichtigen Entscheide, die sind dort entstanden, glaube ich. Oder vorentstanden.»
- Transkription Interview E: 65 «Ja, also klar, wenn es um eine konkrete Frage geht, die man klären muss, dann wird die an einer solchen Sitzung geklärt. Aber wenn es latente Themen sind, wo man einmal anschauen müsste, bringt man die an diesen Anlässen [informelle] schneller zum Thema oder man macht ein Thema draus und kommt nachher von dort daraus zu einer formalen Sitzung. (. . .) dort ist natürlich die Möglichkeit, dass man einem Regierungsrat sagen kann «hei, das müssten wir mal anschauen». Und danach ist man in diesen Situationen eh auch offen für Themen, man diskutiert ja und nachher kommt man zu einem «ja, das ist ok, komm wir schauen das-, melde dich mal für einen Termin» oder «schau das mit dieser Person an» und so läuft ganz viel. Weil man zum Teil auch gerade vor Ort die richtigen Leute hat. Also sagen «können wir das noch schn-» ja. Und ich weiss nicht, ob das jetzt informell ist, sind ja alle auch in ihrer Funktion dort, es ist nicht-, es ist nicht eine Privatabsprache, aber es ist in einem anderen Rahmen.»
- Transkription Interview E: 67 «Und dort [wiederkehrender Spenderinnen/ Spender-Anlass] kommt ja gleichzeitig breiteste politische Schicht gratis arbeiten für uns, also wo wir auch wieder diese Netzwerkarbeit betreiben. Und zum Beispiel Essen helfen finanzieren-, oder es gibt auch viele Stiftungen. Man muss nicht eine 50%-Stelle schaffen um etwas zu erreichen, aber man kann die Angebote, die man hat, halt auch besser platzieren gegenüber den Spenderinnen und Spendern.»
- Transkription Interview E: 68-69 [I:] In diesem Zusammenhang möchte ich auch auf Social Media zu sprechen kommen. Jetzt wo allenfalls-, oder auch genutzt wird als Kommunikationskanal zum auch wieder allenfalls wieder Reputation zu schaffen oder auch wieder allenfalls Spendengelder reinzuholen. Wie schätzen Sie dort-, oder wie stehen Sie zu Social Media? [IE:] Wir sind da nicht aktiv, weil wir auch das Know-How nicht in-House haben, noch nicht haben. Aber es ist ein Thema, klar, dass wir das angehen müssen, dass wir es aber auch sehr seriös und gut angehen müssen. Und das braucht Know-How, das braucht wieder eine Investition. Und lieber später einsteigen mit einem guten Konzept, als eben es selber machen aber nicht so gut machen. Aber es ist klar ein Thema bei uns.»
- Transkription Interview E: 71 «(. . .) und unsere Spenderinnen und Spender, das sind ja auch nicht die Personen, die auf Social Media sehr aktiv sind. Also von dem ist unsere Zielgruppe-, also, es wäre klar, vom Fundraising-Konzept her muss man künftige (-)einnahmen erzielen, das ist klar, aber DER Spender in der Schweiz, der ist irgendwie fünfzig, sechzig, siebzig und nicht zwischen fünfzehn und dreissig. Und von dem her sind wir sicher nicht zu spät, um auf diesen Kanal zu kommen, und wir erreichen immer noch die meisten alten Leute über die herkömmliche Briefpost besser.»
- Transkription Interview E: 84-85 «[I:] (. . .) dass das ja eben eine relativ grosse Herausforderung bedeutet im Umgang mit den ganzen Umfeld, mit diesen Anspruchsgruppen, dass man vor andere Herausforderungen gestellt ist. Wie sehen Sie das? [IE]: ja, das glaube ich schon, dass das so ist. Eben weil ich habe das Gefühl, meine Handlungsmöglichkeiten sind ein 'bitz' eingeschränkt. Eben, auf gewissen Stufen kann ich nicht regulieren. Also eben, eigentlich brauche ich mehr Geld, ich weiss auch, wie viel Geld ich mehr brauche, ich kann belegen für was dass ich das brauche und als Betrieb würde ich einfach diese Ansätze heraufsetzen. Weil ich das Gefühl habe, ich kann dem Kunden eigentlich-, ja, der braucht das ja auch, dann soll er auch diese Stunden bezahlen. Und jetzt ist es so, die

Gemeinden brauchen zwar die Leistungen, aber ich kann nicht-, aber sie zahlen es einfach nicht. Und ich kann dort, eben, ich kann dort nicht handeln.»

Transkription Interview E: 86-87 «[I:] nützen Ihnen dort Kooperationspartnerschaften etwas, dass Sie sich dort anders positionieren können? [IE:] Punktuell schon, ja. Also jetzt auf die Finanzierung jetzt ganz konkret auf das Beispiel ambulante Suchthilfe nicht, dort einfach die verschiedenen Instanzen bis zum [Verband] halt so nicht steuerbar sind, und jetzt, ja, vielleicht habe ich dort jetzt gerade die falschen Kooperationspartner oder respektive, das sind ja nachher auch wieder zusammengesetzte Gremien wo am Schluss entscheiden und dort drin zu wenig Netzwerk? Aber ich weiss jetzt nicht, wenn ich jetzt andere Beziehungen hätte, vielleicht wäre es anders. Aber wenn es jetzt darum geht, bei Ausbau Schulsozialarbeit oder eben mit dem Kanton über Prävention verhandeln oder mit Fachleuten zu tun haben, oder auch fachkompetenten Kooperationspartner, dann nützt das sehr wohl etwas, auch wenn wir neue Aufträge bekommen, wenn wir Aufträge so anpassen können, dass sie für uns stimmen, wenn man wirklich ausgestalten kann, dann, dann funktioniert das.»

Transkription Interview E: 98-99 «[I:] (. . .) Soziale Arbeit ist Beziehungsarbeit und das geht nur direkt im Kontakt». Würden Sie sagen, das gilt auch für alle Anspruchsgruppen? [IE:] Wahrscheinlich schon. Den Satz habe ich in dem Zusammenhang ja gesagt, als die erste Corona-Welle kam, als der erste Lockdown war, das ist eigentlich, weil viele Fachstellen zugetan haben. Das geht nicht. Man kann nicht alles auf das Telefon schieben. Man muss die Leute spüren, sehen. Halt mit einer gewissen Distanz, aber man muss sie 1:1, muss sich begegnen, muss sich dem jetzt halt aussetzen, es können sich jetzt nicht einfach Fachleute in Sicherheit vom Homeoffice zurück-[ziehen].»

Transkription Interview E: 101-103 «Aber ich glaube, was für mich ein Erfolgsfaktor ist, und das merke ich auch jetzt bei der Klientenarbeit, wir haben extrem viele langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ich bin schon lange in dem Business, das sind Beziehungen, die seit Jahren bestehen, seit Jahrzehnten bestehen. Und man hat eine gemeinsame Geschichte, wo gut ist. Und wo man sich aufeinander verlassen kann. Und das ist, glaub ich, sehr sehr ein zentraler Faktor. Beziehungen werden besser, je länger dass sie-, also nein, es gibt Beziehungen, die werden schlechter mit der Zeit, aber Beziehungen, ja, ich glaube, es hilft, wenn Beziehungen länger dauern. [I:] mit einer gewissen Konstanz verbunden sind? [IE:] Ja. Also, ist ja gegenseitig, ich bin auch froh, wenn meine Ansprechpersonen in der kantonalen Verwaltung, in der Politik, wenn die Gesichter ein 'bitz' bleiben. Weil man macht dann weiter auf dem Weg und fangt halt nicht am Anfang, also irgendwo, an.»