

Hochschule Luzern Wirtschaft

Master of Science in Business Administration, Major Public and Nonprofit Management

2. Semester, Modul Wissenschaftliches Praxisprojekt



Stakeholder Management Jurapark Aargau – eine Standortbestimmung vor den Gemeindeabstimmungen 2019

Schlussbericht

Luzern, 23. Juni 2017

Adina Gasser

Sanja Novakovic

Kathrin Ottiger

Alessandra Sorrentino

Hochschule Luzern Wirtschaft

Master of Science in Business Administration, Major Public and Nonprofit Management

2. Semester, Modul Wissenschaftliches Praxisprojekt

Stakeholder Management Jurapark Aargau – eine Standortbestimmung vor den Gemeindeabstimmungen 2019

Schlussbericht

Auftraggeber: Christine Neff Geschäftsleiterin, Jurapark Aargau, Linn 51, 5225 Bözberg
062 877 15 04, c.neff@jurapark-aargau.ch
Markus Schmid Stv. Geschäftsleiter, Jurapark Aargau, Linn 51, 5225 Bözberg
062 869 10 82, m.schmid@jurapark-aargau.ch

Studierende: Adina Gasser Parkstrasse 9, 3014 Bern
079 374 67 39, adina.gasser@stud.hslu.ch
Sanja Novakovic Grubenstrasse 4, 3322 Schönbühl
078 797 89 13, sanja.novakovic@stud.hslu.ch
Kathrin Ottiger Imfangstrasse 13a, 6005 Luzern
079 851 34 63, kathrin.ottiger@stud.hslu.ch
Alessandra Sorrentino Hirtenhofstrasse 34, 6005 Luzern
076 560 93 92, alessandra.sorrentino@stud.hslu.ch

Headcoach: Dr. Stefan Lüthi HSLU Wirtschaft, Frankenstrasse 9, 6002 Luzern
041 228 41 82, stefan.luethi@hslu.ch

Luzern, 23. Juni 2017

Management Summary

Die Stakeholder des Juraparks Aargau sollen in Hinblick auf die im Jahr 2019 in den Parkgemeinden anstehenden Abstimmungen zur Zukunft des Parks richtig eingeschätzt werden. Das Ziel der Arbeit besteht zum einen darin, eine Stakeholder-Analyse durchzuführen. Zum anderen sollen aus der Analyse Empfehlungen hinsichtlich eines adressatengerechten Stakeholder-Managements entwickelt werden. Folgende Forschungsfrage soll daher im Rahmen des vorliegenden wissenschaftlichen Praxisprojekts im Masterstudiengang an der Hochschule Luzern – Wirtschaft bearbeitet werden:

Was braucht es für ein erfolgreiches Stakeholder-Management im Jurapark Aargau und wie können Stakeholder adressiert werden, damit das Bewusstsein für den Park wächst?

Das beschriebene Hauptziel ist in drei Forschungsziele unterteilt, mittels denen die Beantwortung der Forschungsfrage angegangen wurde:

Forschungsziel 1

- Identifikation der Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau anhand der drei Kernfunktionen „power“, „legitimacy“ und „urgency“
- Erarbeitung von Akteursprofilen, mit Informationen zu den Interessenslagen respektive Zielen der Stakeholder

Forschungsziel 2

- Identifikation von Schwerpunktthemen des Juraparks Aargau
- Zuordnung des erwarteten Widerstandspotenzials der Schlüsselstakeholder (Einordnung der Themen und Widerstände auf Relevanz- / Beeinflussungsmatrix)
- Einschätzung der Schlusspositionen (Einfluss und Haltung) sowie dem Bewusstsein für den Jurapark Aargau für alle Schlüsselstakeholder

Forschungsziel 3

- Entwicklung von Strategieansätzen für Stakeholder-Management
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Stakeholder-Management des Juraparks Aargau

Basierend auf fachrelevanter Literatur sowie einer Analyse von Dokumenten des Juraparks wurde zunächst im Rahmen von Desk-Research der vorhandene Wissensstand bezüglich Stakeholdern des Parks überprüft und eine Kontext- und Umfeldanalyse durchgeführt. Als Forschungsansatz wurde das induktive Vorgehen gewählt, wobei auf Basis von empirischen Beobachtungen Hypothesen und Theo-

rien abgeleitet wurden. Anhand von Experteninterviews wurde das relevante Feld erforscht und ein Verständnis über die Interessenslagen, Ziele, Bedürfnisse und Handlungsspielräume der Stakeholder gewonnen. Insgesamt konnten 22 Interviews mit den als relevant eingestuften Stakeholdern („Schlüsselstakeholder“) durchgeführt werden, 7 davon mündlich vor Ort und 15 schriftlich. Daraufhin wurde eine Kausalhypothese über die Schlussposition der Stakeholder gegenüber dem Jurapark Aargau entwickelt, um schliesslich ein passendes Strategiekonzept zum Management der Schlüsselstakeholder für die Geschäftsstelle des Juraparks zu finden.

Die Datenauswertung erfolgte anhand einer Themenanalyse nach BRYMAN UND BELL (2015, S. 578F). Die Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Zur Transkription wurde entsprechend dem Untersuchungsziel ein pragmatisches Vorgehen mit Fokus auf den Inhalt gewählt (FLICK, 2012, S. 371FF). Die Transkripte wurden anschliessend kodiert. Die Kodierung ermöglichte, Zusammenhänge zwischen einzelnen erhobenen Aussagen zu erkennen. Dies erleichterte das Identifizieren von relevanten Interviewdaten.

Die Stakeholder-Analyse in Zusammenhang mit der vorliegenden Projektarbeit konnte schliesslich einige Interessante Erkenntnisse hervorbringen. Für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement ist es in einem ersten Schritt äusserst wichtig, den Jurapark klar zu positionieren sowie sein Profil und die Zuständigkeiten festzulegen und zu kommunizieren. Dies dient der Stärkung der Akzeptanz und der Glaubwürdigkeit des Juraparks, was für die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern des Parks sehr hilfreich ist, da der jeweilige Stakeholder so eher eine realistische Erwartungshaltung einnehmen kann. Weiter ist es von Bedeutung, sich der Interessen und Ziele der wichtigsten Stakeholder des Juraparks bewusst zu werden und zu analysieren, welche Schnittpunkte zu den Zielen und Interessen des Juraparks bestehen. Nur wenn beide Parteien, der Jurapark sowie auch der Stakeholder, einen Nutzen in der Zusammenarbeit erkennen, kann die Zusammenarbeit langfristig erfolgreich und beidseitig zufriedenstellend sein.

Dann gilt es die Stakeholder je nach ihrem Einflussgrad im Jurapark und ihrer Einstellung zum Jurapark entweder zuerst für den Jurapark zu gewinnen, in die Themen und Geschehnisse des Juraparks zu involvieren oder sie jeweils darüber zu informieren. Aufgrund einer Matrixeinteilung aller Schlüsselstakeholder wurden diese Strategieansätze für das künftige Stakeholder-Management des Juraparks Aargau entwickelt. Dabei hat sich gezeigt, dass die meisten Stakeholder mit eher geringem Einfluss bei gleichzeitiger Zustimmung zum Parkprojekt vor allem weiterhin und teilweise vermehrt informiert werden sollten über die Aktivitäten im Jurapark. Um das Bewusstsein für den Jurapark in der teilweise eher ablehnend oder gleichgültig eingestellten Parkbevölkerung zu stärken, ist eine Gewinnungsstrategie mit zielgruppengerechten Kommunikationsmassnahmen von Nöten. Weiterhin stark involviert und miteinbezogen werden sollten die Schlüsselstakeholder BAFU, kantonale Behörden, Vertreter der Parkgemeinden sowie landwirtschaftliche Produzenten.

Für ein steigendes Bewusstsein der Stakeholder des Juraparks spielt schliesslich der Mehrwert, den der einzelne Stakeholder im Jurapark für sich sieht, eine entscheidende Rolle. Die Herausforderung dabei ist jedoch, dass der Mehrwert je nach Stakeholder sehr unterschiedlich definiert wird. Für einen Labelproduzenten beispielsweise ist dies vor allem ein wirtschaftlicher Mehrwert und für einen Parkbewohner wiederum eher ein Mehrwert im Sinne von verschiedenen attraktiven Jurapark-Angeboten (Aktivitäten, Events, Labelprodukte) und der Möglichkeit, sich zu engagieren. Der Mehrwert in Zusammenhang mit dem Jurapark soll einerseits von den Stakeholdern selbst erkannt, andererseits aber auch vom Jurapark zielgruppengerecht und verständlich kommuniziert und regelmässig dargelegt werden.

Für ein erfolgreiches Stakeholder-Management im Jurapark Aargau können aus den gewonnenen Erkenntnissen also folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- Durch eine klare Positionierung und Stärkung der Rolle des Juraparks das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken und eine bessere Identifikation der Stakeholder mit dem Parkprojekt erreichen
- Klare Kommunikation nach aussen, um Akzeptanz zu stärken
- Kooperationen suchen, um die Verankerung in der Region zu fördern
- Stakeholder sensibilisieren und involvieren sowie Projektthemen erweitern

Diese Handlungsempfehlungen werden im Kapitel 5.2 der vorliegenden Arbeit genauer erläutert. Anschliessend werden die Ergebnisse aus einer wissenschaftlichen Sicht anhand von verschiedenen Gütekriterien analysiert. Die Interviews haben deutlich gezeigt, dass es die Stakeholder sehr schätzen, dass der Jurapark sowohl der Parkbevölkerung, als auch den umliegenden Regionen die vorhandenen Natur-, Landschafts- und Kulturwerte nahebringt. Es ist davon auszugehen, dass der Stellenwert des Juraparks Aargau im Verlauf des Bestehens noch grösser werden wird, da die Identitätsbildung und Wissensdiffusion über einen regionalen Naturpark seine Zeit brauchen. Mit einem weiterhin vorausschauenden Stakeholder-Management und gut geplanten Kommunikationsmassnahmen scheint einer erfolgreichen Weiterentwicklung des Juraparks Aargau auch in künftigen Betriebsphasen nichts im Wege zu stehen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
1.1	Ausgangslage	2
1.2	Problemstellung	3
1.3	Forschungs- und Projektziele.....	3
1.3.1	Hauptziel des Projekts	3
1.3.2	Forschungsfrage	3
1.3.3	Forschungs- und Projektziele	4
1.4	Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretische Grundlagen.....	5
2.1	Kontext- und Umfeldanalyse	5
2.1.1	Pärkepolitik.....	5
2.1.2	Regionaler Naturapark Jurapark Aargau	5
2.2	Stakeholderanalyse.....	6
2.2.1	Stakeholdermanagement.....	6
2.2.2	Kernfunktionen der Stakeholder.....	7
2.2.3	Chancen- und Risikenanalyse.....	8
2.3	Vergleichbare Studien.....	8
3	Methodik.....	9
3.1	Überblick.....	9
3.2	Empirisches Vorgehen	9
3.2.1	Sampling.....	10
3.2.2	Erhebungsmethode	11
3.2.3	Datenauswertung	11
3.3	Vorgehensskizze	12
4	Ergebnisse.....	16
4.1	Identifikation der Schlüsselstakeholder	16
4.1.1	Relevante Stakeholder.....	16

4.1.2	Stakeholderset.....	16
4.1.3	Beurteilung der Stakeholder	18
4.2	Akteursprofile der Schlüsselstakeholder	20
4.3	Identifikation von Schwerpunktthemen	22
4.4	Erwartetes Widerstandspotenzials der Schlüsselstakeholder	24
4.5	Einschätzung der Schlusspositionen	26
4.6	Entwicklung von Strategieansätzen	28
5	Schlussfolgerungen	30
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage	30
5.2	Handlungsempfehlungen Stakeholder-Management	33
5.3	Diskussion der Ergebnisse	36
5.3.1	Reflexion über das methodische Vorgehen.....	36
5.3.2	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	37
5.3.3	Reflexion über ethische Aspekte	38
5.4	Ausblick	40
6	Verzeichnisse	41
6.1	Abbildungsverzeichnis	41
6.2	Tabellenverzeichnis	41
6.3	Literaturverzeichnis	41
Anhang	i
A	Interviewleitfaden für Experteninterviews	i
B	Kriterienübersicht Codierung.....	v
C	Tabelle Schlusspositionen Schlüsselstakeholder	xi
D	Interviewtranskripte	xiv
E	Redlichkeitserklärung	xiv

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der Jurapark Aargau ist seit 2012 ein „Regionaler Naturpark von nationaler Bedeutung“ und bietet im Gebiet zwischen den Metropolregionen Basel und Zürich eine attraktive Naherholungsregion und ein Ausgleichsgebiet für die Natur. Das Netzwerk für Schweizer Pärke definiert als Voraussetzung für einen Park, dass die Bevölkerung hinter dem Park steht: „Die Initiative für die Schaffung eines Parks muss von der Bevölkerung aus gehen. Bei der Projektierung, bei der Errichtung und beim Betrieb eines Parks ist die Mitwirkung der Bevölkerung und der verschiedenen Interessengruppen zu gewährleisten. Die Gemeinden sind in der Trägerschaft des Parks massgeblich vertreten.“ (SCHWEIZER PÄRKE, online). Nicht nur die Bevölkerung muss für eine erfolgreiche Entwicklung hinter der Idee stehen, sondern sämtliche Anspruchsgruppen. Der Jurapark Aargau erstreckt sich auf dem Gebiet von 28 Parkgemeinden, wovon eine im Kanton Solothurn liegt.

Diese Gemeinden bezahlen pro Jahr und Einwohner einen Fünfliber an den Park. Wie einige andere Parkprojekte in der Schweiz, wird auch der Jurapark Aargau hauptsächlich vom Bund finanziert. Dafür muss dem Bundesamt für Umwelt im Rhythmus von vier Jahren eine detaillierte Planung vorgelegt werden, welche die Basis für die Parkbewertung nach einem Punktesystem bildet. Diese Bewertung entscheidet schliesslich über die Höhe der Bundesbeiträge für die jeweilige Planungsperiode des Parks. Die beim BAFU eingereichte Vierjahresplanung 2016-2019 des Juraparks Aargau wurde als sehr gut eingestuft. Die grundlegende Voraussetzung für die Bundesbeiträge ist, dass sich die Parkgemeinden und die Kantone finanziell massgeblich am Parkprojekt beteiligen. Die Basis für die Beurteilung der Pärke bilden unter anderem die fünf Programmziele, welche das BAFU aufgrund der gesetzlichen Grundlagen für die Regionalen Naturpärke definiert hat (JURAPARK AARGAU, 2016):

- Programmziel 1: Erhaltung und Aufwertung von Natur und Landschaft
- Programmziel 2: Stärkung der nachhaltig betriebenen Wirtschaft
- Programmziel 3: Sensibilisierung der Umweltbildung
- Programmziel 4: Management, Kommunikation und räumliche Sicherung
- Programmziel 5: Forschung

Diese Programmziele bzw. die für den Jurapark Aargau abgeleiteten strategischen Ziele sowie die Zusammenarbeit mit Kanton und Gemeinden werden für die vorliegende Projektarbeit als massgebende Indikatoren für den Erfolg des Juraparks betrachtet, da davon der mit Abstand grösste Finanzierungsbeitrag für den Jurapark Aargau abhängt.

Zur Erfüllung dieser Programmziele sind Zusammenarbeiten mit verschiedensten Partnern notwendig. Diese umfassen neben der Bevölkerung der Parkgemeinden auch institutionelle Organisationen wie Verbände, Interessengruppen in den Bereichen Natur, Politik und Kultur, Behörden, Projektträger,

landwirtschaftliche Produzenten, lokale Unternehmungen und einige mehr. All diese Anspruchsgruppen haben verschiedene Vorstellungen von der Funktion des Juraparks. Die Vernetzung und Koordination der Partner ist also eine zentrale Aufgabe für die Geschäftsstelle des Juraparks Aargau.

1.2 Problemstellung

Die beschriebene Ausgangslage zeigt das anspruchsvolle Umfeld des Juraparks Aargau und die damit verbundene Herausforderung, den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Für die Geschäftsstelle des Juraparks besteht aufgrund der bisherigen Erfahrungen mit den unterschiedlichen Gruppen und Partnern sowie deren Rückmeldungen die Vermutung, dass das Bewusstsein für den Park eher klein ist. Demzufolge stellt sich die Frage, ob die Stakeholder des Parks richtig adressiert werden. Diese Frage beschreibt das grundlegende Forschungsproblem des vorliegenden Praxisprojekts und soll anhand der nachfolgenden Zielformulierungen bearbeitet werden.

1.3 Forschungs- und Projektziele

1.3.1 Hauptziel des Projekts

Die Stakeholder des Juraparks Aargau sollen in Hinblick auf die im Jahr 2019 in den Parkgemeinden anstehenden Abstimmungen zur Zukunft des Parks richtig eingeschätzt werden. Das Ziel besteht zum einen darin, eine Stakeholder-Analyse durchzuführen. Zum anderen sollen aus der Analyse Empfehlungen hinsichtlich eines adressatengerechten Stakeholder-Managements entwickelt werden.

1.3.2 Forschungsfrage

Folgende Forschungsfrage soll im Rahmen des vorliegenden Praxisprojekts bearbeitet werden:

Was braucht es für ein erfolgreiches Stakeholder-Management im Jurapark Aargau und wie können Stakeholder adressiert werden, damit das Bewusstsein für den Park wächst?

1.3.3 Forschungs- und Projektziele

Das beschriebene Hauptziel wird in folgende Forschungsziele unterteilt, mittels denen die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Projektarbeit angegangen wird:

1. Forschungsziel 1

- 1.1. Identifikation der Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau anhand der drei Kernfunktionen „power“, „legitimacy“ und „urgency“
- 1.2. Erarbeitung von Akteursprofilen, mit Informationen zu den Interessenslagen respektive Zielen der Stakeholder

2. Forschungsziel 2

- 2.1. Identifikation von Schwerpunktthemen des Juraparks Aargau
- 2.2. Zuordnung des erwarteten Widerstandspotenzials der Schlüsselstakeholder (Einordnung der Themen auf Relevanz- / Beeinflussungsmatrix)
- 2.3. Einschätzung der Schlusspositionen (Einfluss und Haltung) sowie dem Bewusstsein für den Jurapark Aargau für alle Schlüsselstakeholder

3. Forschungsziel 3

- 3.1. Entwicklung von Strategieansätzen für Stakeholder-Management
- 3.2. Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Stakeholder-Management des Juraparks Aargau

Weitere Projektziele der Studierendengruppe sind das Üben und Anwenden der erlernten Forschungsmethoden, eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team und die Reflexion der ethischen Aspekte der Forschungsmethoden. Ein sauber formulierter und den wissenschaftlichen Kriterien entsprechender Schlussbericht sowie eine Präsentation der Ergebnisse vor dem Auftraggeber sind weitere wichtige Meilensteine im Praxisprojekt, wobei auch ein gutes Zeitmanagement und der professionelle Umgang mit dem externen Auftraggeber wichtige Erfolgsfaktoren sind.

1.4 Aufbau der Arbeit

In einem ersten Schritt werden die diesem Praxisprojekt zugrunde liegenden theoretischen Grundlagen erläutert. Daraufhin werden das Vorgehen sowie die in diesem Projekt angewandte Methodik erläutert. Im Hauptteil der Arbeit werden die gewonnenen Ergebnisse präsentiert. Basierend auf Letzteren werden sodann Schlussfolgerungen als auch Handlungsempfehlungen für das Management der Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau abgeleitet. Abschliessend wird aufgezeigt, inwiefern die aufgeworfene Forschungsfrage beantwortet werden konnte. Es wird zudem ein Ausblick mit Handlungsempfehlungen für das Stakeholdermanagement vorgenommen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Kontext- und Umfeldanalyse

2.1.1 Pärkepolitik

Der Jurapark Aargau ist ein regionaler Naturpark von nationaler Bedeutung. Seine Tätigkeiten basieren auf dem Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz (1966) sowie der Verordnung über die Pärke von nationaler Bedeutung (2007), welche dem Park zwei Ziele zu Grunde legen:

1. Erhalten und Aufwerten der Qualität von Natur und Landschaft
2. Fördern einer nachhaltigen Wirtschaft, die den ländlichen Raum des Parkgebiets stärkt.

Um von den Instrumenten der schweizerischen Pärkepolitik (Parklabel, Finanzhilfen, Produktelabel) profitieren zu können, hat der Jurapark Aargau ferner die vom Bundesamt für Umwelt entsprechend vorgegebenen Anforderungen zu erfüllen: "damit ein Park errichtet werden kann, muss er die allgemeinen sowie die für die jeweilige Parkkategorie spezifischen Anforderungen erfüllen" (BAFU, 2015).

Seit 2007 besteht in der Schweiz eine gesetzliche Grundlage zur Errichtung von regionalen Naturparks. Im Gegensatz zu den Parkkategorien Nationalpark und Naturerlebnispark werden in regionalen Naturparks auch ökonomische Ziele verfolgt. Die Gesetzgebung des Bundes definiert die Regionalen Naturparks als ein „grösseres, teilweise besiedeltes Gebiet, das sich durch seine natur- und kulturlandschaftlichen Eigenschaften besonders auszeichnet und dessen Bauten und Anlagen sich in das Landschafts- und Ortsbild einfügen. In einem Regionalen Naturpark wird die Qualität von Natur und Landschaft erhalten und aufgewertet sowie die nachhaltig betriebene Wirtschaft gestärkt und die Vermarktung ihrer Waren und Dienstleistungen gefördert“ (Art. 23g NHG).

2.1.2 Regionaler Naturapark Jurapark Aargau

Der Jurapark Aargau ist rechtlich als Verein organisiert und besteht aus 473 Mitgliedern (darunter 28 Parkgemeinden und 19 Partnergemeinden). Die strategische Leitung des Parks obliegt dem Trägerschaftsverein, bestehend aus Einzel- und Ehrenmitgliedern, Parkgemeinden, Partnergemeinden sowie weiteren Institutionen und Organisationen. Die operative Leitung wird durch die Geschäftsstelle des Juraparks Aargau (Geschäftsleitung, Projektleiter, Administration und externe Mandatsträger) übernommen (Jurapark Aargau – die grüne Schatzkammer, S. 7).

In seiner Vierjahresplanung 2016-2019 gibt der Jurapark Aargau einen Überblick über geplante Tätigkeiten. Die Planung basiert auf neun strategischen Zielen, welche von den Parkgemeinden ebenfalls berücksichtigt werden. Zudem beinhaltet sie 12 Projekte mit insgesamt 64 Teilprojekten, welche anhand von Projektblättern (inkl. Finanzplanung, Leistungsziele-, indikatoren) erläutert werden.

2.2 Stakeholderanalyse

2.2.1 Stakeholdermanagement

In der Dissertation Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen von STÖTZER (2009) wird unter anderem die Relevanz der stakeholderorientierten Informations- und Kommunikationspolitik in Nonprofit-Organisationen erläutert. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Transparenz erhöhende, vertrauensbildende Massnahmen beschrieben, welche Ansätze zur strategischen Beziehungsgestaltung enthalten. Als einer der zentralen Aspekte der Dissertation wird daher das Beziehungsmanagement von NPO beleuchtet. Auch wird thematisiert, dass eine NPO in der Regel nicht allen interessierten Anspruchsgruppen hohe Aufmerksamkeit schenken kann und diesbezüglich jeweils eine strategische Auswahl treffen und sich auf die wichtigsten Stakeholder konzentrieren sollte. Als wesentliche Stakeholder gelten gemäss STÖTZER (2009) jene, welche für die Existenzsicherung und Missionserfüllung der NPO von Bedeutung sind.

In Corporate Stakeholder Communications widmet sich WÜRZ (2012) der Kommunikation von Unternehmen sowie den Stakeholdern als zentrale Akteure der Unternehmensumwelt. Dabei werden Modelle zur Identifikation von Stakeholdern und ihrer Relevanz, zu den Netzwerkeigenschaften der verschiedenen Stakeholder oder zu Identifikationsprozessen von Stakeholdern vorgestellt. Weiter erläutern HENTZE & THIES (2014) in ihrer Publikation Stakeholder-Management und Nachhaltigkeitsreporting die Stakeholder-Beziehungen, welche Unternehmen dienen sollen, Unsicherheiten zu bewältigen und eigene Ziele zu erreichen. Sie können darüber hinaus auch dazu beitragen, neue Ziele zu definieren und vorhandene zu revidieren. Die analysierte Richtlinie (AA 1000 SE) geht davon aus, dass qualitativ hochwertige Formen der Stakeholder-Beteiligung zur Verbesserung des Wissens von Organisationen sowie zur Legitimierung ihrer Tätigkeiten beitragen.

STÖSSLEIN (2006) behandelt in Anspruchsgruppenkommunikation die zunehmende Wichtigkeit der Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen im Netz. Dabei bezieht er sich auf Unternehmen allgemein und nicht spezifisch auf Nonprofit-Organisationen.

Das Werk von FREEMAN, R. EDWARD Stakeholder-Theory. The state of the art (2011) gehört zur Basisliteratur für die Durchführung einer Stakeholder-Analyse. Neben der Beschreibung und der Unterscheidung interner und externer Stakeholder, geht es in diesem auch Buch darum, die Wertschöpfung der Stakeholder zu analysieren. Zu erwähnen ist zudem die Betrachtung der Begriffe Ethik und Unternehmungsverantwortung in Bezug auf die Stakeholder Theorie von Freeman.

2.2.2 Kernfunktionen der Stakeholder

WÜRZ (2012) ordnet Stakeholder die drei Attribute *Power*, *Legitimacy* und *Urgency* (EBD., S. 50) zu. Damit kann die Wichtigkeit der einzelnen Stakeholder besser beurteilt werden. Die Attribute werden dabei wie folgt definiert:

- *Power*: «(...) the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance.» (WEBER, 1947, S. 28, zit. in WÜRZ, 2012, S. 50)
- *Legitimacy*: «A generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within a socially constructed system of norms, values, beliefs, definitions.» (SUCHMANN, 1995, S. 574, zit. in WÜRZ, 2012, S. 51)
- *Urgency*: «The degree to which stakeholder claims call for immediate attention.» (MITCHELL ET AL., 1997, S. 866, zit. in WÜRZ, 2012, S. 51)

Das Attribut *Power* kann weiter in folgende drei Machtbasen unterteilt werden (WÜRZ, 2012, S. 51):

- Physische Ressourcen wie Kraft oder Gewalt («*Coercive Power*»)
- Finanzielle oder materielle Ressourcen («*Utilitarian Power*»)
- Symbole, wie beispielsweise Prestige oder die Fähigkeit mediale bzw. öffentliche Aufmerksamkeit zu erlangen («*Normative Power*»)

Auch das Attribut *Urgency* wird noch genauer definiert und basiert auf nachfolgenden Kriterien :

- Ob und inwieweit eine verzögerte Reaktion des Managements der Unternehmung für den Stakeholder nicht akzeptabel ist («*Time sensitivity*»)
- Wichtigkeit und Relevanz des Stakeholderanspruchs bzw. der Stakeholderbeziehung für die Unternehmung («*Critically*»)

Folglich verleiht das Attribut *Urgency* dem Modell eine dynamische Komponente, da es vom Management der Unternehmung eine unmittelbare Reaktion verlangt. Die drei Attribute können von den Stakeholdern erlangt und auch wieder verloren werden und sind daher nicht statisch zu betrachten. Zudem stellen die Attribute keine objektive Realität dar und hängen stark von der Wahrnehmung der beteiligten Akteure ab. Insbesondere im Hinblick auf die Diskussionen über die künftige Ausrichtung des Juraparks ist diese Modellkomponente in der Stakeholderanalyse wichtig. Gemäss THOMMEN (2015, S. 31) gilt es im Anschluss an die Definition der Schlüsselakteure die Interessenslagen der Schlüsselstakeholder genauer zu untersuchen.

2.2.3 Chancen- und Risikenanalyse

LOMBRISER & ABPLANALP (2015, S. 217-221) stellen in ihrem Werk Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen mit der SWOT-Analyse ein wichtiges Instrument zur Chancen- und Risikenanalyse auf Geschäftseinheitsebene in einer erneuerten Form dar. Das vorgestellte Tool kann bei der Untersuchung von Chancen- und Risiken in Bezug auf die wichtigen Stakeholder des Juraparks eingesetzt werden.

Die CR KOMMUNIKATION AG (2014, S. 9-17) bedient sich im Dokument „Revision Raumplanungsgesetz Etappe 2. Grundlagen für die Kommunikation“ einer weiteren Form der Chancen- und Risikenanalyse, welche im Rahmen dieses Praxisprojektes durchaus einsetzbar und sinnvoll erscheint. Sie identifiziert dazu zunächst Schwerpunktthemen mit erwartetem Widerstandspotenzial und erwarteten Widerstandsakteuren und platziert diese als kombinierte Information auf einer Relevanz-Beeinflussungsmatrix, aus welcher sich schliesslich vier Strategieansätze ableiten lassen. Zuletzt werden die Akteure nach Einfluss auf und Einstellung gegenüber der geplanten Revision eingeordnet. Für das Forschungsziel 2.2 kann somit diese Analyse angewendet werden. Sie erscheint im Kapitel zur Zuordnung des erwarteten Widerstandspotenzials der Schlüsselstakeholder.

2.3 Vergleichbare Studien

Im Forschungsbericht von FRICK (2008) Einstellungen der lokalen Bevölkerung zum Projekt «Regionaler Naturpark Pfyng-Finges» wird das Ergebnis einer Umfrage (n: 351 Fragebogen), welche Indikatoren wie Information der Bevölkerung über das Projekt, Aktuelle Befürwortung/Ablehnung des Regionalen Naturpark, Gründe für die Befürwortung und Ablehnung und Bewertung und Optimierung der Kommunikation misst, erarbeitet an einem konkreten Beispiel.

In der qualitativen Untersuchung von FISCHER (2009) Einfluss gegenseitiger Wahrnehmung von Interessengruppen auf die Akzeptanz von Regionalen Naturparks. Eine qualitative Untersuchung im Zürcher Weinland wird die Akzeptanz von regionalen Naturparks in der Zürcher Region gemessen. Für diese Arbeit wurden neun Interviews in verschiedenen Interessengruppen durchgeführt. Nach der Analyse der Interviews werden in dieser Arbeit einige Ähnlichkeiten zwischen den Interessengruppen geschildert und verschiedene Faktoren für den Akzeptanzaufbau analysiert.

FRICK UND HUNZIKER (2005) untersuchten die Parkakzeptanz unter anderem auch im Jurapark Aargau. Dabei zeigte sich, dass zu den relevanten Einflüssen der Parkakzeptanz einerseits die „Informiertheit über den Park“, andererseits auch „die von den Betroffenen erwarteten positiven und negativen Auswirkungen des Parks“ gehören. Die Meinungsbildung innerhalb einer Gruppierung (Verein, Partei, Verband) war wenig ausschlaggebend bezüglich der Parkakzeptanz. Zum Aufbau der Parkak-

zeptanz schlagen die Autoren eine multiple Kommunikationsstrategie vor, welche sowohl breitenwirksame Inhalte als auch zielgruppenspezifische Informationen beinhaltet. Wichtig scheint es, Erfolgserlebnisse transparent zu machen und die Erwartungshaltung an den Park nicht zu überspannen.

TOSCAN (2007) untersucht die Wahrnehmung des Konzepts «Regionaler Naturpark» im Diemtigtal (BE) und in der Region Thal (SO). Anhand problemzentrierter Interviews und einer zusätzlichen quantitativen Untersuchung konnte die Autorin drei Gruppen mit verschiedenen Akzeptanzgraden bilden. Die Befragten, die einen direkten Kontakt mit den Initiantenkreisen haben oder aktiv in der Gemeinde engagiert sind, beurteilen die Projekte sehr positiv. Während sich die „Kritiker“ kaum auf die Projekte einlassen, zeigt eine weitere Gruppe aus der Bevölkerung kein Interesse an den Projekten oder am Park an sich. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Akzeptanzprozesse schlägt die Autorin vor, dass in jeder Parkprojektregion spezifische und lokale Lösungsmöglichkeiten gefunden werden, um die Einstellung gegenüber des Parks zu verbessern.

3 Methodik

3.1 Überblick

Basierend auf fachrelevanter Literatur sowie einer Analyse von Dokumenten des Juraparks wird zunächst im Rahmen von Desk-Research der vorhandene Wissensstand bezüglich Stakeholdern des Parks überprüft und eine Kontext- und Umfeldanalyse durchgeführt. Als Forschungsansatz wird das induktive Vorgehen gewählt. Dabei werden auf Basis von empirischen Beobachtungen Hypothesen und Theorien abgeleitet (HELFERICH, 2016, S. 30). Anhand von Interviews wird das relevante Feld erforscht und ein Verständnis über die Interessenslagen, Ziele, Bedürfnisse und Handlungsspielräume der Stakeholder gewonnen. Daraufhin wird eine Kausalhypothese über die Schlussposition der Stakeholder gegenüber dem Jurapark Aargau entwickelt, um schliesslich ein passendes Strategiekonzept zum Management der Schlüsselstakeholder für die Geschäftsstelle des Juraparks zu finden.

3.2 Empirisches Vorgehen

Um einen möglichst breiten Beitrag zur vorliegenden Forschungsfrage zu gewinnen, wird diese qualitativ erforscht. Es gilt derzeit gültige Fakten und Einstellungen der Stakeholder des Juraparks zu erheben. Die Untersuchung der aufgeworfenen Forschungsfrage erfolgt demnach anhand einer Querschnitterhebung. Die empirischen Untersuchungen werden zu einem Erhebungszeitpunkt durchgeführt.

3.2.1 Sampling

Zur Auswahl der genauer zu untersuchenden Stakeholder wird im Rahmen von Desk-Research sowie in Rücksprache mit der Geschäftsstelle des Juraparks Aargau ein selektives Sampling anhand von vorab festgelegten Selektionskriterien (Funktion der Mitgliedschaft zu einer Stakeholdergruppe und eingeschätzte Einstellung gegenüber dem Jurapark) vorgenommen. Die gezielte Fallauswahl ermöglicht gemäss PRZYBORSKI & WOHLRAB-SAHR eine Fokussierung der Untersuchung auf eine Teilgruppe (2009, S. 178). Das selektive Sampling dient zudem dazu, einerseits eine gewisse Homogenität innerhalb der Stichprobe zu gewährleisten und andererseits zugleich Unterschiede aufzudecken. Dies ist wichtig, um bei der anschliessenden Auswertung die Standpunkte der Stakeholder miteinander vergleichen zu können. Mit jedem identifiziertem Schlüsselstakeholder werden eines (Behörden und Verbände) oder mehrere qualitative Experteninterviews durchgeführt. Indem eine grössere Anzahl Mitglieder einer Stakeholdergruppe befragt wird kann im Sinne einer Triangulation ein breiteres Bild über die Einstellungen der jeweiligen Gruppen erreicht werden.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die durchgeführten Interviews:

Tabelle 1 Übersicht Interviews

Stakeholder	n	Art	Spezifizierung
Bund	1	schriftlich	BAFU
Kanton	1	schriftlich	Abteilung Landschaft und Gewässer
Parkgemeinden	4	schriftlich	
Verbände, Interessengruppen, Politik	5	schriftlich	Bauernverband Aargau, Aargauischer Waldwirtschaftsverband, Aargau Tourismus, agrofutura AG, SP Aargau
Parkbewohnende	2	mündlich	
Landwirte, Labelproduzenten	5	mündlich	
Lokale Unternehmen	1	schriftlich	
Mitarbeitende Geschäftsstelle	3	schriftlich	
TOTAL	22		

Bezüglich der Auswahl der Interviewpartner hat die Geschäftsstelle des Juraparks Listen von Labelproduzenten, Landwirten und engagierten Parkbewohnern zur Verfügung gestellt. Daraus wurden zufällig Interviewpartner angefragt. Die mündlichen Interviews (n=7) wurden vor Ort und in einem Fall zur Hälfte telefonisch durchgeführt. Die schriftlichen Interviews (n= 14) wurden per E-Mail gemacht. Bei den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, den Behördenvertretenden (Bund, Kanton) sowie

bei Agrofutura AG wurde zusätzlich zum Fragekatalog die *Tabelle 2 Identifikation* der Stakeholder gespiegelt. Insgesamt konnten somit 22 Interviews durchgeführt werden. Der Rücklauf der angefragten Interviewpersonen war sehr gut (82 %), bloss zwei politische Kantonalparteien sowie eine Mitarbeiterin der Geschäftsstelle haben den Fragekatalog nicht ausgefüllt.

3.2.2 Erhebungsmethode

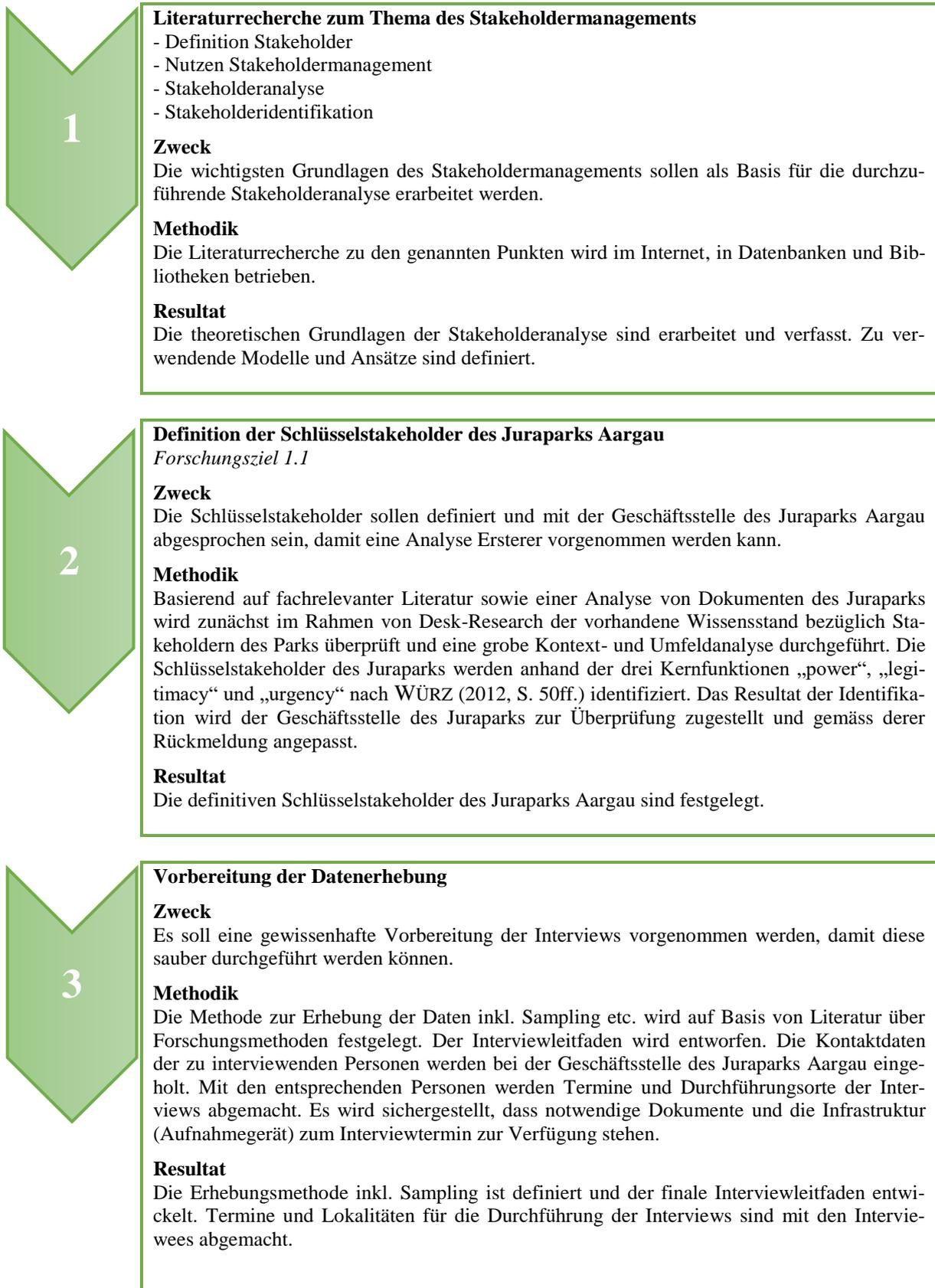
Als Erhebungsmethode werden qualitative, mündliche als auch schriftliche Experteninterviews genutzt. Beim Experteninterview liegt nicht die befragte Person selbst, sondern deren Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Thema im Fokus. Die befragte Person wird zudem als Repräsentant einer Gruppe betrachtet (FLICK, 2012, S. 214ff). Sie liefert hier demnach als Vertreter einer Stakeholdergruppe relevante Inputs. Der Aufbau des Interviews ist leitfadenbasiert. Der interviewten Person soll zwar einerseits möglichst viel Freiraum gegeben werden, um ihre Sichtweise entfalten zu können. Andererseits soll eine Struktur für eine klare Konzentration auf die relevanten Themen sorgen. Grundsätzlich sollen in den Experteninterviews mit den verschiedenen Stakeholdern daher jeweils ähnliche Fragen gestellt werden, um die Vergleichbarkeit für die Auswertung zu gewährleisten. Nichtsdestotrotz können die thematischen Schwerpunkte bei den verschiedenen Experten leicht anders gewählt werden. Die erwartete Interviewlänge pro Experte liegt bei 45 Minuten bis zu einer Stunde. Der entwickelte Basisleitfaden ist im Anhang A aufgeführt.

3.2.3 Datenauswertung

Die Datenauswertung erfolgt anhand der Themenanalyse nach BRYMAN UND BELL (2015, S. 578). Die Interviews werden aufgezeichnet und transkribiert. Zur Transkription wird, gemäss Flick, entsprechend dem Untersuchungsziel ein pragmatisches Vorgehen mit Fokus auf den Inhalt gewählt (FLICK, 2012, S. 371ff). Die Transkripte werden anschliessend kodiert. Die Kodierung ermöglicht, Zusammenhänge zwischen einzelnen erhobenen Aussagen zu erkennen. Dies erleichtert das Identifizieren von relevanten Interviewdaten. Die Kodierung erfolgt nach einem „first cycle“, deduktiven und deskriptiven Verfahren. Dabei werden gemäss BRYMAN UND BELL (2015, S. 73) die das Hauptthema der einzelnen Abschnitte zusammenfassenden Codes direkt Datenblöcken der Transkripte zugeordnet. Basierend auf dem Projektzielen und der Forschungsfrage werden zudem bereits vor der Datenerhebung vorläufige Codes generiert.

3.3 Vorgehensskizze

Nachfolgende Darstellung gibt einen detaillierten Überblick über die einzelnen zu erarbeitenden Arbeitsschritte.



4

Datenerhebung

Zweck

Ein Verständnis über die Interessenslagen, Ziele, Bedürfnisse und Handlungsspielräume der Schlüsselstakeholder wird als Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen gewonnen.

Methodik

Die Datenerhebung erfolgt gemäss Definition der Methode und der Durchführungsplanung aus Schritt 3 (siehe auch Kapitel 3.2.1 und 3.2.2). Die Interviewees werden kurz über das Forschungsprojekt gebrieft. Eine mündliche Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten wird bei den Interviewees eingeholt. Anschliessend werden die Interviews durchgeführt und aufgezeichnet respektive bei den schriftlichen Interviews per E-Mail die Fragen versandt und die Antworten dazu eingeholt.

Resultat

Die zur Analyse der Schlüsselstakeholder notwendigen Daten sind erhoben und die Interviews der Schlüsselstakeholder durchgeführt und dokumentiert. Eine entsprechende Einwilligung der Interviewees ist eingeholt.

5

Datenauswertung

Zweck

Es soll ein Überblick über die Resultate der geführten Interviews erstellt werden.

Methodik

Die Aufnahmen der Interviews werden transkribiert und sodann gemeinsam mit den schriftlichen erhaltenen Interviewantworten codiert (siehe Kapitel 3.2.3). In einer Tabelle wird eine Übersicht der Codes je Interview gegeben.

Resultat

Die in den Interviews gewonnenen Daten sind niedergeschrieben und qualitativ ausgewertet.

6

Erarbeitung von Akteursprofilen, mit Informationen zu den Interessenslagen respektive Zielen der Stakeholder

Forschungsziel 1.2

Zweck

Um die Interessenslagen und Ziele der Schlüsselstakeholder zu kennen, sollen entsprechende Akteursprofile erstellt werden.

Methodik

Akteursprofile (Interessenslagen und Ziele der Schlüsselstakeholder) werden basierend auf den in den Interviews gewonnenen Daten in Anlehnung an THOMMEN (2015, S. 31) in einer Tabelle dargestellt.

Resultat

Interessenslagen respektive Ziele der Schlüsselstakeholder sind erarbeitet.

7

Identifikation von Schwerpunktthemen des Juraparks Aargau

Forschungsziel 2.1.

Zweck

Schwerpunktthemen und Widerstandsachsen sollen als Basis für den nächsten Schritt erarbeitet werden.

Methodik

Basierend auf den Ergebnissen der Datenerhebung werden analog MARTY (2014, S. 12) in einer Tabelle die Schwerpunktthemen des Juraparks Aargau mit Präzision der jeweiligen Inhalte, Wirkungen, Widerstände / Argumente und Akteure des Widerstands festgehalten.

Resultat



Die Schwerpunktthemen des Juraparks Aargau sind definiert.

Zuordnung des erwarteten Widerstandspotenzials der Schlüsselstakeholder (Einordnung der Themen und Widerstände auf Relevanz- / Beeinflussungsmatrix)

Forschungsziel 2.2

Zweck

Schwerpunktthemen und Widerstände sollen aufgezeigt werden, um Letzteren mit lösungsorientierten Strategien entgegenwirken zu können.

Methodik

Die Schwerpunktthemen des Juraparks Aargau werden anhand der im vorherigen Schritt erarbeiteten Tabelle sowie in Anlehnung an MARTY (2014, S. 11) auf einer Relevanz- / Beeinflussungsmatrix dargestellt. Wichtige Erkenntnisse werden daraus abgelesen.

Resultat

Relevanz und Beeinflussungspotenzial der einzelnen Schwerpunktthemen sowie daraus abgeleitete besonders wichtige Aspekte für das Stakeholdermanagement sind aufgezeigt.



Einschätzung der Schlusspositionen (Einfluss und Haltung) sowie dem Bewusstsein für den Jurapark Aargau der Schlüsselstakeholder

Forschungsziel 2.3

Zweck

Die Schlusspositionen (Einfluss und Haltung gegenüber des Parks) sowie das Bewusstsein für den Park der Schlüsselstakeholder sollen bekannt sein, damit ein adressatengerechter Umgang mit Letzteren ermöglicht werden kann (siehe nächster Schritt).

Methodik

Einfluss und Haltung der Schlüsselstakeholder gegenüber dem Park sowie deren Bewusstsein für den Park werden basierend auf den Interviews eingeschätzt und in Anlehnung an MARTY (2014, S. 16-17) auf einer Matrix dargestellt und wichtige Kenntnisse daraus abgelesen.

Resultat

Die Schlusspositionen der Schlüsselstakeholder sind aufgezeigt und Erkenntnisse daraus abgeleitet.



Entwicklung von Strategieansätzen für Stakeholder-Management

Forschungsziel 3.1

Zweck

Damit die Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau bedarfsgerecht adressiert werden können, sollen entsprechende Management-Strategien entwickelt werden.

Methodik

Basierend auf dem vorherigen Arbeitsschritt sowie in Anlehnung an MARTY (2014, S. 17) sowie THOMMEN (2015, S. 34) werden Strategien für ein adressatengerechtes Management der Schlüsselstakeholder abgeleitet.

Resultat

Strategien zum Umgang mit den Schlüsselstakeholder sind definiert.



Abbildung 1: Methodische Vorgehensskizze

4 Ergebnisse

4.1 Identifikation der Schlüsselstakeholder

4.1.1 Relevante Stakeholder

Als Basis für die Stakeholderanalyse wurden die gemäss JURAPARK AARGAU, VIERJAHRESPLANUNG 2016-2019 (2016) in die zwölf Projekte involvierten Partner identifiziert und anhand von drei Attributen in Anlehnung an WÜRZ (2012, S. 50) kategorisiert. Die Erreichung der vom Bund definierten Programmziele, welche das BAFU aufgrund der gesetzlichen Grundlagen für die Regionalen Naturpärke festgelegt hat, wird unter anderem anhand der Umsetzung der zwölf Projekte bzw. der darin enthaltenen Teilprojekte im jährlichen Controlling gemessen anhand von Leistungsindikatoren (JURAPARK AARGAU, 2016, TEIL C). Daher, und weil der Bund die mit Abstand grösste Finanzierungsquelle des Juraparks Aargau darstellt, werden die Projektpartner der Vierjahresplanung als sinnvolle Basis für die relevanten Stakeholder des Juraparks Aargau erachtet.

4.1.2 Stakeholderset

Wie beschrieben wurden anhand der Projektbeschreibungen alle Stakeholder des Juraparks Aargau ermittelt. Als Schlüsselstakeholder gelten die für den Jurapark erfolgsrelevantesten Anspruchsgruppen. Zur Identifikation Letzterer wurde eine Einstufung sämtlicher Stakeholder anhand der drei Attribute *Power*, *Legitimacy* und *Urgency* vorgenommen. Diese Attribute sind im Kapitel „*Kernfunktionen der Stakeholder*“ näher beschrieben. In den Interviews mit Fachpersonen wurde das Stakeholderset mit den vergebenen Attributen trianguliert, um eine möglichst objektive Einschätzung zu erreichen.

Sobald die Stakeholder anhand der drei Attribute *Power*, *Legitimacy* und *Urgency* identifiziert wurden, lassen sie sich in verschiedene Stakeholder-Kategorien einteilen (MITCHELL ET AL., 1997, S. 868, zit. in WÜRZ, 2012, S. 52). Die Stakeholder können dabei sowohl über eines, zwei oder auch drei Attribute verfügen, wobei ein Stakeholder desto relevanter für eine Unternehmung ist, je mehr Attribute erfüllt. Als Schlüsselstakeholder werden diejenigen Anspruchsgruppen bezeichnet, bei denen alle Attribute wahre Ausprägungen aufweisen. Das *Tabelle 2 Identifikation der Stakeholder*: Stakeholderset gibt eine Übersicht über sämtliche Stakeholder und deren Einstufung bezüglich der drei genannten Attribute.

Tabelle 2 Identifikation der Stakeholder: Stakeholderset

Stakeholder		Kernfunktionen		
		Power	Legiti- macy	Urgen- cy
Bund	BAFU	✓	✓	✓
Kanton	Abteilungen: Wald, Landschaft und Gewässer, Energie, Kultur, Landwirt- schaft, Raumentwicklung, Tiefbau, Kantonsarchäologie	✓	✓	✓
Gemeinden	Parkgemeinden	✓	✓	(✓)
	Partnergemeinden		✓	
Geschäftsstelle	Administration, Geschäftsleitung, Projektleitende	✓	✓	✓
Trägerverein	Vorstand Trägerverein	✓	✓	✓
	Mitglieder: Parkgemeinden, Partnergemeinden, Einzelmitglieder, Ehrenmit- glieder	✓	✓	
Parkbevölkerung	Einwohner Parkgemeinden	✓	✓	✓
	Einzel- /Ehrenmitglieder Trägerverein	✓	✓	
Land- und Forst- wirtschaft	Bauern, Förster & Forstbetriebe, Winzer	✓	✓	✓
	Labelproduzenten	✓	✓	✓
	Weitere: Liebegg, Agrofutura AG, Ö+L GmbH, ArboVitis, Creanaira	(✓)	✓	
Schweizer Pärke	Netzwerk Schweizer Pärke	✓	✓	
	Andere regionale Naturpärke	✓	✓	
Medien	Regional-, Dorfzeitungen	✓	✓	
Politik	Kantonalparteien	✓	✓	
	Andere politische Akteure	✓	✓	
Lokale Unterneh- men	Gastronomie		✓	
	Übernachtungsbetriebe		✓	
	weitere Unternehmen		✓	
Natur- und Umwelt- schutz- organisationen	AGEO, BirdLife, BirdLife Aargau, Botanikgruppe Aargau, Jardin Suisse, lokale Naturschutzvereine, Pro Natura, Pro Natura Aargau, ProSpecie-Rara, Vogelwarte Sempach, Wieselnetz, WWF, WWF Aargau	✓	✓	
Interessenverbände	Regionalplanungsverbände(Fricktal Regio)		✓	
	Bund Schweizer Landschaftsarchitekten		✓	
	Bauernverband Aargau	✓	✓	
	Hochrheinkommission		✓	
	Gewerbevereinigungen, Wirtschaftsforum Fricktal		✓	
	Aargauischer Waldwirtschaftsverband, Aargauer		✓	

	Försterverband			
Mobilität	Postauto Nordschweiz, SchweizMobil, Aargauer Wanderwege		✓	
Tourismus	Trägerschaften von Themenwegen, Landschaftsführer	✓	✓	
	Tourismusorganisationen: - innerhalb: Verkehrsbüro Laufenburg - ausserhalb: Aargau Tourismus, Tourismus Rheinfelden, Regionale Standortförderung Brugg, aarau info, Bad Zurzach Tourismus AG, Info Baden, Naturama Aargau	✓	✓	
Energie / Nachhaltigkeit	energieberatungAARGAU, Verein Aargauer Naturstrom, Netzwerk Nachhaltiges Bauen, Reffnet.ch, Energie-Schweiz, Lignum Schweiz		✓	
Schulen	Volksschulen, FHNW, PH, Volkshochschule		✓	
	Parkschulen		✓	
Gesundheit	Kliniken, Apotheken, Drogerien, Gesundheitsförderung Schweiz, IG Landschaftsmedizin		✓	
Kultur	Kulturkommissionen, Kulturvereine und Künstler in den Parkgemeinden, Museen im Park, Kulturinstitutionen, Naturama Aargau		✓	

4.1.3 Beurteilung der Stakeholder

Mithilfe des erarbeiteten Stakeholdersets und den zugeilten Attributen können in einer abschliessenden Beurteilung die Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau definiert werden. Als *Latent Stakeholders* werden diejenigen Stakeholder bezeichnet, auf die nur eines der drei Attribute zutrifft, *Expectant Stakeholders* verfügen über zwei von drei Attributen und *Definitive Stakeholders* treffen auf alle drei Attribute zu. Letztere haben aufgrund ihrer stark ausgeprägten Relevanz allerhöchste Priorität. Weiter können die Stakeholder-Kategorien *Latent Stakeholders* und *Expectant Stakeholders* je nach Zutreffen der Attribute in Unterkategorien unterteilt werden (WÜRZ, 2012, S. 53):

- *Latent Stakeholders*
 - *Dormant Stakeholders*: Besitzen nur *Power*. Sollten trotz ihrer eher geringen Relevanz im Auge behalten werden, da sich ihre Relevanz durch Hinzukommen eines weiteren Attributs schnell ändern kann.
 - *Discretionary Stakeholders*: Erfüllen nur *Legitimacy*. Ihnen fehlt primär die Machtbasis, um ihren legitimen Anspruch gegenüber der Unternehmung geltend zu machen.
 - *Demanding Stakeholders*: Verfügen nur über das Attribut *Urgency*.

- *Expectant Stakeholders*
 - *Dominant Stakeholders*: Verfügen über die Attribute *Power* und *Legitimacy*. Sind für Unternehmen sehr relevant und erfordern stetige Aufmerksamkeit der Unternehmen.
 - *Dependent Stakeholders*: Besitzen die Attribute *Legitimacy* und *Urgency*. Sind bei der Durchsetzung ihrer Ansprüche abhängig von anderen Stakeholdern, da ihnen das Attribut *Power* fehlt um ihre Ansprüche gegenüber der Unternehmung zu behaupten.
 - *Dangerous Stakeholders*: Verfügen über *Power* und *Urgency*. Diese werden als gefährlich erachtet, da sie trotz ihres nicht legitimen Anspruchs über die Macht und die Bereitschaft verfügen, diesen durchzusetzen.

Als Schlüsselstakeholder eignen sich gemäss obenstehender Identifikation und Kategorisierung der Stakeholder des Juraparks in erster Linie als *Definitive Stakeholders* der Bund, der Kanton, die Parkgemeinden, die Geschäftsstelle des Juraparks, der Vorstand des Trägervereins, die Einwohner der Parkgemeinden, die Bauern, Förster, Forstbetriebe und die Winzer sowie nach Absprache mit der Geschäftsstelle relevante Stakeholder der Unterkategorie *Dominant Stakeholders*. Letztere werden den übrigen Stakeholdern der Kategorie *Expectant Stakeholders* als Schlüsselstakeholder in erster Linie deswegen vorgezogen, weil sie der Unterkategorie *Dominant Stakeholders* angehören, die gemäss Würz (2012) eine hohe Relevanz aufweist und demzufolge eine ständige Auseinandersetzung erfordert.

Die Arbeiten zur Identifikation der relevanten Stakeholder wurden im Sinn einer Spiegelung der Geschäftsstelle des Juraparks vorlegt. Das Feedback zeigt, dass alle relevanten Stakeholder miteinbezogen sind und die „Tabelle als IST-Analyse ziemlich komplett zu sein scheint“ (Markus Schmid). Auch die aktuelle Relevanz/Gewichtung ist aus seiner Sicht „gut getroffen“. Die Stakeholderanalyse wurde auch während der Interviewphase weiter zu verfeinert und ihre dynamische Komponente berücksichtigt, indem wenige Anpassungen der zugeteilten Attribute bei den Stakeholdern vorgenommen wurden.

4.2 Akteursprofile der Schlüsselstakeholder

Nachdem die Schlüsselstakeholder definiert wurden, folgt die Erarbeitung von Akteursprofilen, mit Informationen zu den Interessenslagen respektive Zielen der Stakeholder (Forschungsziel 1.2.) Nachfolgende Tabelle zeigt, welche Interessen die einzelnen Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau verfolgen.

Tabelle 3: Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau und ihre Interessen

In Anlehnung an: Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (THOMMEN, 2015, S. 31).

Schlüsselstakeholder	Interessen und Ziele
Bund (BAFU)	Einhaltung der Programmvereinbarung zwischen BAFU und Kanton Aargau, Weiterentwicklung des Parks i.S. der gesetzlichen Grundlagen (NHG/Pärkeverordnung), Nutzung von Synergien und Chancen, die sich aus dem Potenzial der Region sowie deren Umfeld ergeben
Kanton	Einhaltung der Programmvereinbarung zwischen BAFU und Kanton Aargau, Ergänzung kantonaler Leistungen, gezieltes Erkennen und Generieren von Synergien & Mehrwerten sowie Unterstützung der Jurapark-Gemeinden namentlich im Bereich Natur und Landschaft, aber auch hinsichtlich der Programme Biodiversität und Landschaftsqualität der Landwirtschaft, Standortförderung und Tourismus u.a. (vgl. Vierjahresplanung); Commitment der Parkgemeinden erreichen (noch stärker von der Erwartungshaltung zur Beteiligungshaltung), mittelfristig stärkere Unabhängigkeit von Fördermitteln von Bund und Kanton, durch die Abschöpfung eines Teils der Wertschöpfung marktfähiger Dienstleistungen und Produkte sollte künftig eine stärkere Eigenfinanzierung der Geschäftsstelle erreicht werden
Parkgemeinden	Einbindung in den Jurapark und Information durch die Geschäftsstelle über laufende Projekte, Kooperation, gemeinsam für ein Ziel („geben und nehmen“), ein «Bewusstsein» schaffen für die schöne Natur (Marke Jurapark), sanfter Tourismus, Label für landwirtschaftliche Produkte, überregionale / schweizweite Bekanntheit
Mitarbeitende der Geschäftsstelle	Klar definierte Rolle des Park, um Glaubwürdigkeit und Präsenz des Parks zu stärken; kurze Entscheidungswege, Informationsfluss sicherstellen von der Geschäftsstelle zum Vorstand, welcher strategisch politische Entscheide zu fällen hat; Vorbereitung der nächsten Abstimmungen

Parkbevölkerung	Park soll dafür sorgen, dass seine Dörfer und Landschaften augenfällig als schöner, intakter, attraktiver wahrgenommen werden als die umliegenden Ballungsräume; Naturschutz; bessere und weitläufigere Vermarktung und Kommunikation der Angebote des Juraparks (so dass die Parkbewohner darüber informiert sind, welche Angebote gerade laufen), Jurapark soll sich, seine Angebote und Produkte zeigen und bewerben (Extrovertiertheit, Kreativität und Innovation)
Landwirte	wirtschaftliche und eigenständige Führung der Höfe, Unterstützung von Seiten des Juraparks bei der regionalen Entwicklung der Infrastruktur (Bsp. regionaler Schlachthof und regionaler Milchverarbeiter, der faire Preise zahlt)
Labelproduzenten	wirtschaftliche Produktion und gewinnbringender Vertrieb, Umsetzung von (finanziell geförderten) Projekten zur Förderung dieser Ziele
Bauernverband Aargau	Gestaltungsfreiheit der Landwirte sicherstellen (Bsp. Bautätigkeit), Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und von Regionalprodukten
Agrofutura AG	Förderung der wirtschaftlichen Regionalentwicklung im Jurapark, Problemen der dörflichen KMU bzw. des ländlichen Gewerbes Beachtung schenken und diese lösen (Projektarbeit)
Aargauischer Waldwirtschaftsverband	Förderung der regionalen Wertschöpfung von Holzprodukten, der nachhaltigen Waldnutzung und des Erholungsraums Wald
Aargau Tourismus	Bekanntmachung der Vielfalt des Aargaus, dazu gehört auch die erfolgreiche Vermarktung und die Stärkung der Wahrnehmung des Juraparks
Politische Parteien	Parteilpolitische Ziele, Bsp. SP Aargau: Atommülllager im Jurapark, wünscht sich einen mutigen und politische engagierten Jurapark, der in dieser Frage und anderen Belangen als vernetzende Partei agiert und öffentlich stark auftritt (z. B. Kampagnen zusammen mit anderen Organisationen, die lokale und ökologische Themen aufnehmen)

Die Tabelle verdeutlicht, dass die Ziele der Stakeholder des Juraparks vielfältig sind und sich die Interessenslagen teilweise stark unterscheiden. Es gibt natürlich aber auch sich deckende Interessen.

4.3 Identifikation von Schwerpunktthemen

Als weiterer Schritt der Stakeholderanalyse sind die Schwerpunktthemen und die diesbezüglichen Widerstandspotenziale der Schlüsselstakeholder festzulegen (THOMMEN 2015, S. 32). Ein Überblick über die wichtigsten Themen und Widerstandsachsen und -akteure des Juraparks Aargau ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 4: Schwerpunktthemen des Juraparks Aargau und ihre Widerstände

In Anlehnung an: Einordnung von Themen und Widerständen (MARTY, 2014, S. 12).

Nr.	Issue	Wirkung	Widerstände / Argumente	Akteure des Widerstands
1	Label	Einheitliche Vermarktung und Absatzförderung	Kosten für Produzenten höher als Nutzen	Labelproduzenten
2	Park-Fünfliber als potentielle Sparmassnahme in den Parkgemeinden	Weniger Rückhalt und Budget für den Park	Mangelnder Mehrwert im Jurapark aus Sicht der Stakeholder, fühlen sich nicht abgeholt	Parkgemeinden
3	Ablehnung von Projektförderung durch den Jurapark	Negative Reaktion einiger Stakeholder, Enttäuschung, Wut, teilweise Resignation in Bezug auf Jurapark zu spüren	Andere Interessen, fühlen sich als Ideenlieferer, die schliesslich keinen Nutzen davon haben und deren Projekte schlussendlich zum grössten Teil nicht gefördert werden	Labelproduzenten, Parkmanagement, Bund und Kanton (gesetzliche Grundlagen)
4	Vermarktung der Jurapark-Produkte	Schwieriger Überblick über alle Labelprodukte, Verlust potentieller Kunden	Zu wenig Sichtbarkeit („es soll gesehen werden, was gemacht wird“)	Labelproduzenten, Parkbevölkerung
5	Präsenz / Sichtbarkeit des Juraparks und seiner Angebote unter seinen Stakeholdern	Fehlendes Bewusstsein und fehlende Identifikation der Stakeholder	Was nicht sichtbar ist, kann auch nicht bewusst wahrgenommen werden	Parkbevölkerung, Parkgemeinden, Landwirte, Labelproduzenten, Parkmanagement
6	Einbindung von Stakeholdern	Von einer Erwartungs- zu einer Beteiligungshaltung	Widerstände von Seiten verschiedener Stakeholder aufgrund anderer Prioritäten und Enttäuschung vom bisherigen Nutzen des Juraparks für den eigenen Betrieb	Landwirte, Labelproduzenten, Bevölkerung, Parkgemeinden, Parkmanagement

7	Starker Fokus auf Schutz, Erhalt und Förderung der Naturwerte	Wichtige Stakeholder mit anderem Interessensfokus (z. B. regionale Wirtschaftsentwicklung) fühlen sich nicht abgeholt und kapseln sich innerlich vom Jurapark ab, Überzeugung von Idee des Juraparks schwindet	Kein wirtschaftlicher Nutzen, alleine von Naturwerten kann nicht gelebt werden, zu einseitiger Fokus, Entwicklung der regionalen Wirtschaft ist massgebend für die gesamte Entwicklung der Region und die Anziehungskraft des Parks	Labelproduzenten, Landwirte, Parkgemeinden, Agrofutura, Bauernverband, Bund und Kanton (Gesetz)
8	Undefinierte Rolle des Juraparks	Mangelnde Akzeptanz und Glaubwürdigkeit, lange Entscheidungswege, zu hohe Erwartungen an den Park und daraus resultierende Enttäuschung	Dadurch, dass die Rolle des Parks teilweise nicht klar ist, können von allen Anspruchsgruppen Anforderungen an den Park gestellt werden, obschon dieser allenfalls nur für einen Bruchteil dieser zuständig wäre	Alle Anspruchsgruppen
9	Mangelnde Transparenz und Kommunikation bezüglich der zur Verfügung stehenden öffentlichen Gelder (Bund, Kanton, Gemeinden)	Dadurch bilden sich von Seiten der Stakeholder verschiedene Vorstellungen und Erwartungen, wofür die Gelder investiert werden könnten, was schliesslich zu Enttäuschungen und einer Ablehnungshaltung gegenüber dem Jurapark führen kann	Stakeholder, welche sich nicht hauptsächlich mit dem Schutz der Natur beschäftigen, sehen sich ebenfalls berechtigt, öffentliche Gelder für ihre Projekte zu erhalten	Alle Anspruchsgruppen

4.4 Erwartetes Widerstandspotenzials der Schlüsselstakeholder

Um die Widerstandsachsen des Parks genau zu kennen und beurteilen, wurden, in Anlehnung an MARTY (2014, S. 11), basierend auf der Tabelle 3 die Schwerpunktthemen des Juraparks nach Relevanz und Beeinflussbarkeit auf einer Matrix dargestellt. Als relevant gelten Themen, die für die Weiterführung des Juraparks Aargau massgebend sind. Als beeinflussbar zählen Themen, bei welchen der Jurapark Aargau die Möglichkeit hat, einen Stakeholder aufgrund von vorhandenem Verhandlungsspielraum weg von einem Widerstand zu einer Zustimmung zu bringen. Die Stärke der einzelnen Widerstände ist farblich gekennzeichnet.

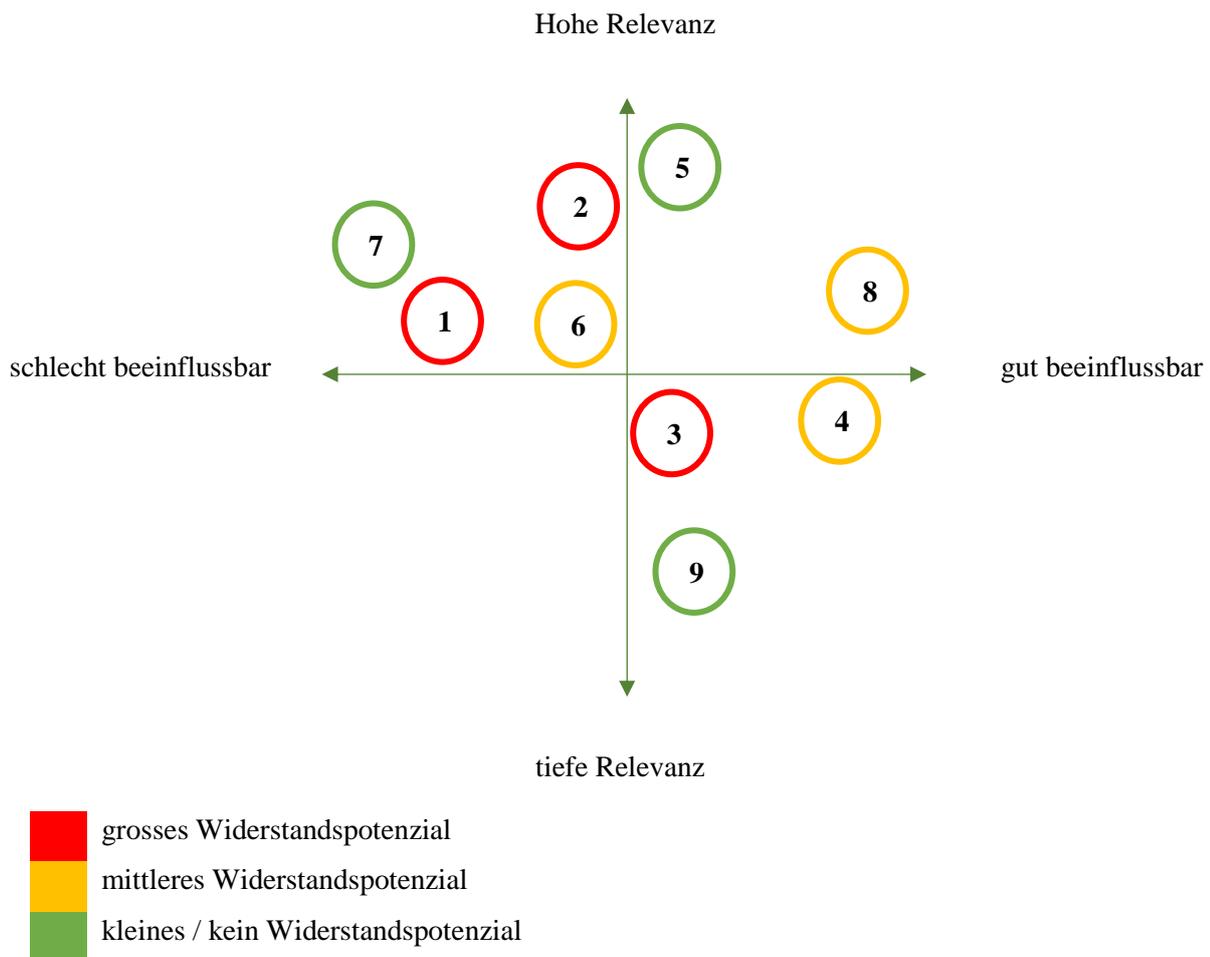


Abbildung 2: Themen und Widerstände des Juraparks Aargau

In Anlehnung an: Themen und Widerstände von RPG 2 (MARTY, 2014, S. 12).

Aus der obigen Matrix können folgende Erkenntnisse abgeleitet werden:

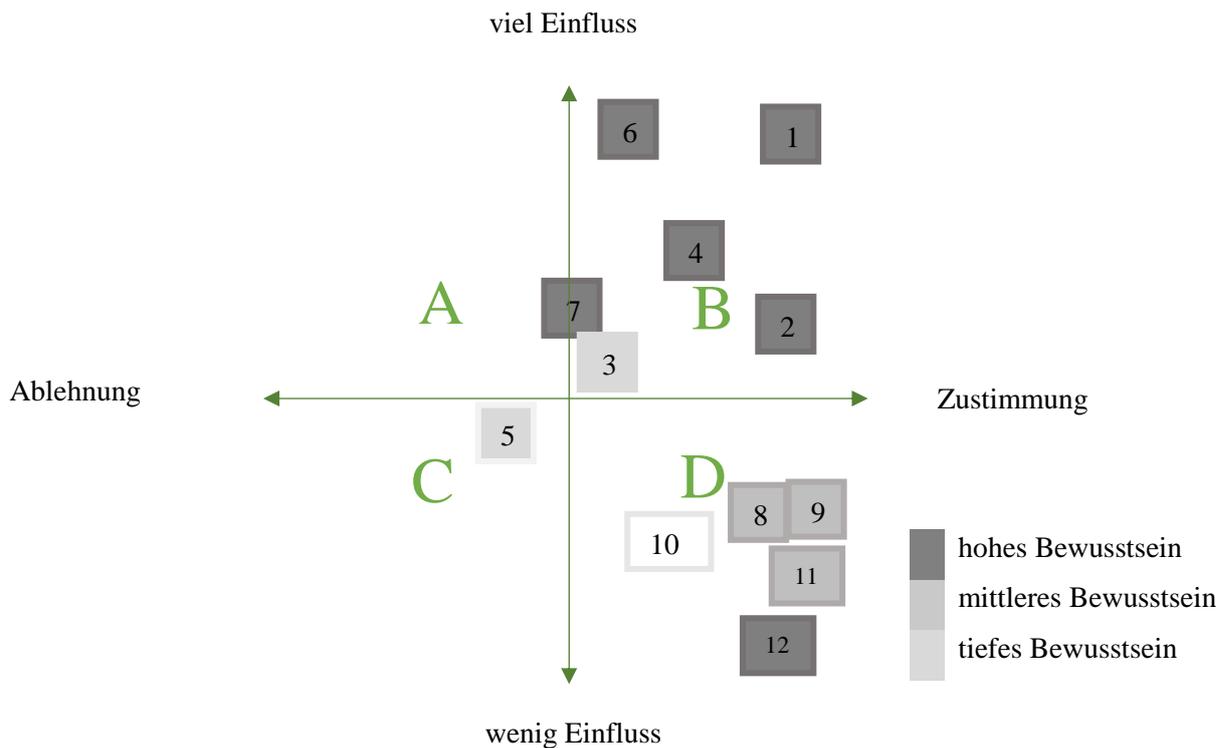
- Aufgrund der teilweise unterschiedlichen Interessen der Stakeholder und des Juraparks bringen die Themen «Label» (1), «Fünfliber als Sparmassnahme in den Gemeinden» (2) und «Förderung von Projekten durch den Jurapark» (3) das grösste Widerstandspotential mit sich. Die ersten beiden

Themen sind aufgrund der geringen Entscheidungsmacht des Juraparks schlecht beeinflussbar, währenddessen der Jurapark die Förderung der Projekte (3) leitet und dabei entsprechend mehr Einfluss nehmen kann. Im Vergleich zu den Themen 1 und 2 weist jedoch das 3. Thema eine tiefere Relevanz auf. Denn das Parklabel (1) stellt ein wichtiges Aushängeschild des Juraparks dar und bei einer allfälligen Einsparung der Fünfliber durch die Gemeinden (2) würde der Jurapark an Rückhalt und Budget verlieren, was eine hohe Relevanz aufweist im Vergleich zur Relevanz in Zusammenhang mit der Projektförderung durch den Jurapark (3).

- Mittlere Widerstände sind bei den Themen «Vermarktung der Jurapark-Produkte» (4), «Einbindung von Stakeholdern» (6) und «Undefinierte Rolle des Juraparks» (8) zu erwarten. Hier decken sich die Interessen des Juraparks mehr oder weniger mit diesen der Stakeholder, was das Widerstandspotential in Grenzen hält. Bei der Vermarktung der Jurapark-Produkte (4) und der undefinierten Rolle des Juraparks (8) ist davon auszugehen, dass der Jurapark dies in die Hand nehmen und Schritt für Schritt angehen kann, weshalb diese beiden Themen als gut beeinflussbar einzustufen sind. Der undefinierten Rolle des Juraparks (8) wird jedoch eine hohe Relevanz und der Vermarktung der Jurapark-Produkte (4) im Vergleich dazu eher eine tiefe zugewiesen. Denn vom ersteren Thema hängt die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit des Juraparks und damit dessen erfolgreicher Fortbestand ab. Der Einbindung der Stakeholder (6) wird ebenfalls eine hohe Relevanz zugesprochen, jedoch aber eine schlechte Beeinflussbarkeit, da es eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe darstellt, die verschiedenen Stakeholder ins Boot zu holen und richtig anzusprechen.
- Das kleinste Widerstandspotential wird im Vergleich zu den anderen Themenfeldern den Themen «Präsenz des Juraparks und seiner Angebote unter seinen Stakeholdern» (5), «Starker Fokus auf Schutz, Erhalt und Förderung der Naturwerte» (7) und «Mangelnde Transparenz und Kommunikation bezüglich der zur Verfügung stehenden öffentlichen Gelder» (9) gemäss Aussagen und Einschätzungen der Stakeholder zugeordnet. Die Präsenz des Juraparks und seiner Angebote unter seinen Stakeholdern (5) stellt dabei einen hoch relevanten Faktor dar, der für den Erfolg des Juraparks äusserst massgebend sein kann. Auch ist dieses Thema (5) durch den Jurapark gut beeinflussbar, da dieser gewissermassen darüber verfügen kann, inwiefern er seine Präsenz stärken und seine Angebote vermehrt bewerben will. Der starke Fokus auf den Schutz, den Erhalt und die Förderung der Naturwerte (7) weist ebenfalls eine hohe Relevanz auf, ist jedoch aufgrund der gesetzlichen Vorgaben durch den Jurapark eher schlecht beeinflussbar. Bei der mangelnden Transparenz und Kommunikation bezüglich der zur Verfügung stehenden öffentlichen Gelder (9) ist die Relevanz im Vergleich zu den anderen Themen als tief einzustufen. Allerdings ist dieses Thema (9) durch den Jurapark gut beeinflussbar, da dieser über seine zu kommunizierenden Themen weitgehend selber bestimmen kann.

4.5 Einschätzung der Schlusspositionen

Damit ein adressatengerechter Umgang mit den Schlüsselstakeholdern ermöglicht werden kann, gilt es deren Schlusspositionen (Einfluss und Haltung gegenüber des Parks) (MARTY, 2014, S. 16) und Bewusstsein für den Park zu kennen. In der *Tabelle Schlusspositionen Schlüsselstakeholder* und den dazugehörigen Erläuterungen wurden die Schlüsselstakeholder anhand der genannten Aspekte eingestuft. Abbildung 3 stellt die Einstufungen graphisch dar.



Legende Schlüsselstakeholder:

1 Bund (BAFU)	5 Parkbevölkerung	9 Agrofutura
2 Kanton	6 Landwirte	10 Bauernverband Aargau
3 Parkgemeinden	7 Labelproduzenten	11 Aargauischer Waldwirtschaftsverband
4 Mitarbeitende Geschäftsstelle	8 Aargau Tourismus	12 Politische Gruppierung

Abbildung 3: Schlusspositionen und Bewusstsein der Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau

In Anlehnung an: Akteure für RPG (MARTY, 2014, S. 16)

Aus der vorangehenden Matrix können die Schlusspositionen und das Bewusstsein der Schlüsselstakeholder in vier Quadranten herausgelesen werden:

- Als Stakeholder mit einem hohen Bewusstsein für den Park werden funktionsgegeben die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle (4), der Bund (1), der Kanton (2), die Landwirte (6), die Labelproduzenten (7) sowie auch die Vertreterin einer politischen Gruppe (12) eingestuft.

Diese Stakeholder schätzen die schönen Naturwerte und Vorzüge des Parks, was jedoch auf der anderen Seite nicht bedeutet, dass sie mit allen Aktivitäten des Juraparks einverstanden sind. Denn die Labelproduzenten (7) und teilweise auch die Landwirte (6) stehen beispielsweise der aus ihrer Sicht mangelnden Förderung der wirtschaftlichen Regionalentwicklung durch den Jurapark zum Teil sehr kritisch gegenüber. Weiter bilden der Bund (1) und der Kanton (2) die grössten Finanzierungsquellen des Juraparks. Zudem sind diese beiden Stakeholder dem Jurapark zustimmend eingestellt. Bezüglich der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle (4) wurde in den Interviews mit einigen Stakeholdern erwähnt, dass ein höheres Bewusstsein wünschenswert wäre und die Mitarbeiter die Werte des Juraparks teilweise selber mehr vorleben müssten (typische Aussage: „kein Orangensaft an Apéros, besser Juraparkwein...“), es also aus Sicht von gewissen Stakeholdern nur ein mittleres Bewusstsein herrscht. Bei den Landwirten (6) und Labelproduzenten (7) ist weniger Zustimmung gegenüber dem Park vorhanden, einige lehnen den Jurapark teilweise gar ab. Dies kommt daher, dass der Jurapark in vielen Punkten nicht mit ihren Interessen übereinkommt. Beide Stakeholder, die Labelproduzenten (7) und die Landwirte (6), haben viel Einfluss im Jurapark. Die Vertreterin einer politischen Gruppe wiederum (12) hat wenig Einfluss, ist dem Park gegenüber aber grundsätzlich zustimmend eingestellt (schätzt z.B. das Engagement für die Landschaft). Auch sie ist mit der strategischen Ausrichtung des Juraparks bzw. der Arbeit der Geschäftsstelle diesbezüglich nur mässig zufrieden.

- Ein mittleres Bewusstsein für den Park ist bei Aargau Tourismus (8), Agrofutura (9) und dem Aargauischen Waldwirtschaftsverband (11) vorzufinden. Die drei letzteren (8, 9, 11) sind sich des Parks und seiner Vorzüge zwar gewissermassen bewusst, es kann hierbei jedoch nicht von einem hohen Bewusstsein explizit auf den Jurapark bezogen gesprochen werden. Alle Stakeholder mit einem mittleren Bewusstsein werden als wenig einflussreich im Jurapark eingestuft. Zudem haben alle eine zustimmende Einstellung zum Park.
- Die Parkgemeinden (3), die Parkbevölkerung (5) und der Bauernverband Aargau (10) stellen Stakeholder mit einem tiefen Bewusstsein für den Jurapark dar. Die Parkgemeinden (3) sehen unter anderem für sich keinen Mehrwert im Jurapark, bezahlen jedoch auf der anderen Seite Beiträge dafür. Bei der Parkbevölkerung (5) scheint es, dass diese teilweise über ein nur sehr kleines Wissen über die Aktivitäten des Juraparks verfügen. Der Bauernverband Aargau (10) ist wiederum der Meinung, dass der Park die wirtschaftliche Regionalentwicklung stärker gewichten müsste. Trotzdem ist der Bauernverband (10) dem Park eher zustimmend eingestellt, hat aber auf der anderen Seite nur wenig Einfluss. Die Parkgemeinden (3) stehen dem Park ebenfalls zustimmend gegenüber und haben, wie auch die Parkbevölkerung (5), viel Einfluss im Park, wobei die Parkbevölkerung (5) teilweise aber auch eine eher ablehnende Haltung gegenüber dem Park hat.

4.6 Entwicklung von Strategieansätzen

Basierend auf den im vorherigen Kapitel vorgenommenen Einstufungen (Schlusspositionen und Bewusstseins) der Schlüsselstakeholder können, in Anlehnung an MARTY (2014, S. 17), nachfolgend erläuterte Management-Strategien für einen adressatengerechten Umgang mit den Stakeholdern des Juraparks Aargau abgeleitet werden.

Tabelle 5: Strategieansätze für Schlüsselstakeholder

Quadrant	Strategie	Schlüsselstakeholder
A	GEWINNEN	Parkbevölkerung
B	INVOLVIEREN	BAFU, Labelproduzenten, Kanton, Parkgemeinden, Landwirte
C	INFORMIEREN --	kein Stakeholder
D	INFORMIEREN ++	Aargau Tourismus, Agrofutura, Mitarbeitende der Geschäftsstelle, Bauernverband Aargau, Aargauischer Waldwirtschaftsverband, politische Gruppierung

Je nach Einfluss im Jurapark und Zustimmung oder Ablehnung dem Park gegenüber sollen die Stakeholder mit den Strategieansätzen also entweder gewonnen, involviert oder stärker informiert werden.

- Gewinnen:** Der einzigen Stakeholder, der aufgrund seines hohen Einflusses und seiner teilweisen Ablehnungshaltung bzw. Gleichgültigkeit gegenüber dem Jurapark für den Park gewonnen werden muss, stellt die Parkbevölkerung dar. Der Jurapark sollte somit unter der Bevölkerung vermehrt präsent sein und dieser die Vorzüge des Parks aufzeigen. Weiter sollen den Parkbewohnern regelmässig Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sie im Park mitwirken und auch etwas bewirken können. Zudem ist es äusserst relevant, dies ist unter anderem auch aus den Interviews mit den Parkbewohnern hervorgegangen, dass die Parkbewohner besser und zielgruppengerecht über die Jurapark-Angebote informiert werden. Die Angebote sollen regelmässiger, klarer und prominenter kommuniziert und beworben werden, so dass in die Alltagswelt übertragen praktisch jeder Parkbewohnende immer einen aktuellen Jurapark-Flyer an seinem Kühlschrank hängen hat. Auch soll auf ein vielfältiges Angebot und vielfältige Engagement-Möglichkeiten im Park abgestellt werden, damit sich Menschen aller Altersgruppen und unterschiedlicher Interessen darin wiederfinden und eine stärkere Identifikation mit dem Jurapark entstehen kann.
- Involvieren:** Die Stakeholder mit verhältnismässig viel Einfluss und einer zustimmenden Haltung gegenüber dem Jurapark sollen (weiterhin) in die Aktivitäten des Juraparks involviert werden. Dazu gehören der Bund, der Kanton, die Labelproduzenten, die Landwirte und die

Parkgemeinden. Da der Bund und der Kanton die grössten Finanzquellen des Juraparks darstellen, ist die Zusammenarbeit mit diesen beiden Parteien bereits sehr eng. Diese gilt es weiterhin beizubehalten und daran zu arbeiten, um den Anforderungen, welche an den Jurapark gestellt werden, gerecht zu werden. Jedoch gilt es auch die beiden Parteien in die Herausforderungen stets zu involvieren und den Spagat zwischen den verschiedenen Stakeholdern aufzuzeigen, der viele Herausforderungen mit sich bringt. Die Parkgemeinden wiederum sollen mehr in die Angelegenheiten des Parks eingebunden werden und ihn vermehrt mitgestalten. Dadurch sollen sie sich besser mit dem Park identifizieren können. Wichtig dabei ist jedoch mit den Vertretern der Parkgemeinden zu diskutieren, was ihre Gemeinden bewegt und ob allenfalls gemeinsame Nenner für kleinere Projekte oder eine Zusammenarbeit gefunden werden können. Die Gemeinden sollen folglich vermehrt den Mehrwert, den sie als Jurapark-Gemeinde haben, erkennen und die Motivation aufbringen, den regionalen Naturpark weiterhin mitzutragen mit einer wünschenswerten aktiveren Haltung. Auch mit den Labelproduzenten und Landwirten soll vermehrt besprochen werden, was sie in ihrem Interessensgebiet bewegt und wie dies mit den Interessen des Juraparks verbunden werden kann. Hier ist es ebenfalls wichtig, dass die Stakeholder in die Projekte eingebunden werden und selber daran arbeiten müssen, um auch die Herausforderungen dabei zu erkennen. Ziel ist es, dass sich die Labelproduzenten und Landwirte nicht nur als Ideengeber fühlen, sondern schliesslich auch ein bestenfalls erhöhter wirtschaftlicher Nutzen für ihre Betriebe entsteht.

- **Informieren:** Stakeholder in diesem Quadrant wie Aargau Tourismus, Agrofutura, die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, der Bauernverband Aargau, der Aargauische Waldwirtschaftsverband und die Vertreterin der politischen Partei, die im Verhältnis wenig Einfluss im Jurapark haben, dem Park aber zustimmend gegenüberstehen, sollen regelmässig und transparent über die aktuellen Themen und Geschehnisse im Park informiert werden. Die Informationen sollen so gestaltet sein, dass sich jeder der Stakeholder ab und an darin wiederfindet. Denn es ist wichtig, dass die Zustimmung dieser Stakeholder gegenüber dem Jurapark bestehen bleibt, da diese wiederum teilweise sehr gut mit anderen relevanten Stakeholdern des Juraparks vernetzt sind und die Zustimmung oder Ablehnung einzelner Stakeholder je nach Vernetzung sehr rasch auf andere wichtige Stakeholder des Juraparks weitergetragen werden kann. Weiter ist es, aus welchen Gründen auch immer, möglich, dass jene Stakeholder, wenn auch nur für eine gewisse Zeit, an Einfluss im Jurapark gewinnen können und für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Juraparks ist eine zustimmende Haltung einflussreicher Stakeholder sehr von Vorteil.

5 Schlussfolgerungen

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Das entwickelte Stakeholderset bildete die Basis für die Einschätzungen der Schlusspositionen der Stakeholder, welche mithilfe der Akteursprofile, den Schwerpunktthemen und dem eingeschätzten Widerstandspotential erarbeitet wurden. Damit wird im Folgenden die Forschungsfrage beantwortet:

Was braucht es für ein erfolgreiches Stakeholder-Management im Jurapark Aargau und wie können Stakeholder adressiert werden, damit das Bewusstsein für den Park wächst?

Grundsätzlich scheinen die meisten interviewten Stakeholder eine positive Grundhaltung gegenüber dem Jurapark zu haben. Im Folgenden wird der Fokus der Schlussfolgerungen auf den kritischen Punkten liegen, da dort das Verbesserungspotential für das Stakeholder-Management liegt. Unter den interviewten Labelproduzenten waren einige kritische Stimmen dabei: Es wurde unter anderem angemerkt, dass der Fokus sehr stark auf der Natur liege und die Wertschöpfung dabei in den Hintergrund geraten würde. Die befragten Labelproduzenten waren meist der Meinung, dass sie alleine von einer schönen Natur nicht leben können. Ähnlich argumentiert auch der Bauernverband und findet, der Schwerpunkt sollte nicht nur beim Naturschutz sein sondern vermehrt auch auf die wirtschaftliche Entwicklung gelegt werden, wobei einer der interviewten Landwirte meint, er wünsche sich vor allem einen Ausbau der landwirtschaftlichen Infrastruktur in der Region. Ein weiterer Wunsch ist, dass sich der Jurapark Aargau vermehrt mit Fragen der wirtschaftlichen Regionalentwicklung befassen soll und zwar auf Basis konkreter Probleme des ländlichen Gewerbes. Einer der interviewten Labelproduzenten ist ebenfalls der Meinung, dass sich der Jurapark für mehr regionale Wertschöpfung einsetzen sollte. Seiner Meinung nach muss in diesem Sinne eine Sensibilisierung stattfinden, denn er findet, dass es nicht sein kann, dass Leute wegen der Naturwerte in den Park ziehen und auf der anderen Seite Häuser aus Deutschland im Parkperimeter bauen. Unter den Interviewten herrscht zu einem grossen Teil zudem die Ansicht, dass in der Bevölkerung zu wenig Bewusstsein für den Park herrscht, da diese im Park keinen direkten Mehrwert für sich sieht. Auch Aargau Tourismus sieht die Problematik der mangelnden Wahrnehmung des Parks. Daran stören sich unter anderem auch die interviewten Labelproduzenten und Detaillisten, denn ihrer Meinung nach reden viele Menschen zwar eine nachhaltige Produktion von Lebensmitteln schön, wenn es jedoch darum geht auch mehr dafür bezahlen zu müssen als beim Grossverteiler, ist die Bereitschaft vielfach dann nicht mehr da.

Gemäss dem Vertreter des Kantons fehlt auch bei den Gemeinden das Bewusstsein für den Park. Er meint, dass das Bewusstsein vom Jurapark mehr eingefordert werden muss und die Gemeinden von einer Erwartungshaltung zu einer Beteiligungshaltung bewegt werden sollten. Hier sieht der Kanton wieder das Problem des mangelnden Mehrwerts, denn wenn die Stakeholder keinen Mehrwert für sich

wahrnehmen, stellen sie das Parkprojekt in Frage, dieselbe Meinung herrscht teilweise auch in den Parkgemeinden vor. Auch die befragte Vertreterin einer politischen Gruppierung sieht das Problem, dass die Gemeinden vermehrt den Mehrwert des Juraparks und ihre damit verbundene Mitgliedschaft im Park in Frage stellen. Deshalb ist es gemäss Kanton besonders wichtig, immer wieder selbstbewusst und positiv die eigenen Leistungen an die Stakeholder zu kommunizieren und gegebenenfalls auch in Zahlen zu dokumentieren. Denn Zahlen sind gemäss Aussage eines Mitarbeiters des Juraparks für diejenigen Stakeholder wichtig, die den Erfolg des Parks in Umsatzzahlen messen. Denn die Widerstände kommen nach Aussage dieses Mitarbeiters vor allem von jenen Stakeholdern, die sich wenig für Themen rund um den Naturschutz interessieren und nur mit Zahlen etwas anfangen können. Hier wurde von einigen Stakeholdern wie einer Mitarbeiterin der Geschäftsstelle, dem Bauernverband und auch von Labelproduzenten hinzugefügt, dass es vor allem die Grünen und ähnlich eingestellte Verbände sind, bei denen der Jurapark sehr geschätzt wird, bei denen, die eher an einer steigenden Wertschöpfung interessiert sind, ist das eher nicht der Fall. Diese sehen den Jurapark oftmals als eine Institution, die zusätzliche Vorgaben macht und viel administrativen Aufwand mit sich bringt. Weiter wird gemäss einigen interviewten Parkgemeinden und Labelproduzenten für das Parkmanagement zu viel Geld verbraucht, diese Meinung wird auch durch den interviewten Detaillisten bestärkt, der hinzufügt, dass der Park die Bundesgelder nicht nur für Vermarktung, Natur und Tourismus sondern umfassend ausgeben sollte. Der Park hat sich gemäss ihm in eine falsche Richtung entwickelt und sich zu fest auf Grösse konzentriert anstatt innovative Ideen in der Region zu fördern. Auch der eine Mitarbeiter stimmt dem zu und würde mehr Geld im Parkgebiet begrüssen, um Akzeptanz und Sichtbarkeit zu erreichen. Wichtig findet der Mitarbeiter auch, die Rolle des Parks zu klären, zu stärken und klar nach aussen zu kommunizieren, denn dies ist nach ihm nicht klar, weshalb die Entscheidungswege oft lang sind und der Jurapark irgendwo dazwischen steht. Die interviewte politische Parteivertreterin fordert generell ein mutigeres öffentliches Auftreten des Juraparks mit mehr Kampagnen zu lokalen und ökologischen in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.

Auch die Parkbewohner wünschen sich eine bessere und weitläufigere Vermarktung und Kommunikation der Angebote des Juraparks. Ein klares Profil, findet eine Mitarbeiterin, würde die Glaubwürdigkeit und die Präsenz der Geschäftsstelle stärken, dies finden auch einige Parkgemeinden und die interviewte politische Vertreterin, auch der Kanton stimmt dem zu, der sich eine Professionalisierung des Vorstands und der Geschäftsstelle wünscht, wo der Jurapark seiner Ansicht nach aktuell auch dran ist. Weiter meint der Kanton seien bei den Landwirten teilweise unrealistisch hohe Erwartungen vorhanden in Bezug auf die Produktezertifizierungen. Auch der Waldwirtschaftsverband weist auf die zu grossen Erwartungen der Stakeholder in Anbetracht der begrenzten finanziellen Ressourcen des Juraparks hin. Agrofutura ist ebenso der Meinung, dass das Budget knapp ist und fände es deshalb gut, die wichtigsten Anspruchsgruppen über gemeinsame Projektentwicklung und andere Teilnahmemöglichkeiten anzusprechen und nicht über klassische Werbung. Unter den befragten Anspruchsgruppen

herrscht im Allgemeinen die Meinung vor, dass der Jurapark aktiver auf Stakeholder, wie die Parkgemeinden, die Bevölkerung, die Labelproduzenten und die Landwirte zugehen, die Zusammenarbeit fördern und Präsenz zeigen muss, um diese ins Boot zu holen und mehr oder weniger aktiv zu beteiligen.

Für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement ist es somit in einem ersten Schritt äusserst wichtig, den Jurapark klar zu positionieren sowie sein Profil und die Zuständigkeiten festzulegen und zu kommunizieren. Dies dient der Stärkung der Akzeptanz und der Glaubwürdigkeit des Juraparks, was für die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern des Parks sehr hilfreich ist, da der jeweilige Stakeholder so eher eine realistische Erwartungshaltung einnehmen kann. Weiter ist es von Bedeutung, sich der Interessen und Ziele der wichtigsten Stakeholder des Juraparks bewusst zu werden und zu analysieren, welche Schnittpunkte zu den Zielen und Interessen des Juraparks bestehen. Nur wenn beide Parteien, der Jurapark sowie auch der Stakeholder, einen Nutzen in der Zusammenarbeit erkennen, kann die Zusammenarbeit langfristig erfolgreich und beidseitig zufriedenstellend sein.

Dann gilt es die Stakeholder je nach ihrem Einflussgrad im Jurapark und ihrer Einstellung zum Jurapark entweder zuerst für den Jurapark zu gewinnen, in die Themen und Geschehnisse des Juraparks zu involvieren oder sie jeweils darüber zu informieren. Aufgrund einer Matrixeinteilung aller Schlüsselstakeholder wurden diese Strategieansätze für das künftige Stakeholder-Management des Juraparks Aargau entwickelt. Dabei hat sich gezeigt, dass die meisten Stakeholder mit eher geringem Einfluss bei gleichzeitiger Zustimmung zum Parkprojekt vor allem weiterhin und teilweise vermehrt informiert werden sollten über die Aktivitäten im Jurapark. Um das Bewusstsein für den Jurapark in der teilweise eher ablehnend oder gleichgültig eingestellten Parkbevölkerung zu stärken, ist eine Gewinnungsstrategie mit zielgruppengerechten Kommunikationsmassnahmen von Nöten. Weiterhin stark involviert und miteinbezogen werden sollten die Schlüsselstakeholder BAFU, kantonale Behörden, Vertreter der Parkgemeinden sowie landwirtschaftliche Produzenten.

Für ein steigendes Bewusstsein der Stakeholder des Juraparks spielt schliesslich der Mehrwert, den der einzelne Stakeholder im Jurapark für sich sieht, eine entscheidende Rolle. Die Herausforderung dabei ist jedoch, dass der Mehrwert je nach Stakeholder sehr unterschiedlich definiert wird. Für einen Labelproduzenten beispielsweise ist dies vor allem ein wirtschaftlicher Mehrwert und für einen Parkbewohner wiederum eher ein Mehrwert im Sinne von verschiedenen attraktiven Jurapark-Angeboten (Aktivitäten, Events, Labelprodukte) und der Möglichkeit, sich zu engagieren. Der Mehrwert in Zusammenhang mit dem Jurapark soll einerseits von den Stakeholdern selbst erkannt, andererseits aber auch vom Jurapark zielgruppengerecht und verständlich kommuniziert und regelmässig dargelegt werden.

5.2 Handlungsempfehlungen Stakeholder-Management

Aus den dargelegten Ergebnissen der Stakeholderanalyse werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für das künftige Stakeholder-Management an die Geschäftsstelle formuliert.

- **Durch eine klare Positionierung und Stärkung der Rolle des Juraparks das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken und eine bessere Identifikation der Stakeholder mit dem Parkprojekt erreichen:**

Durch ein klares Profil des Juraparks Aargau steigt die Glaubwürdigkeit und Präsenz in der Öffentlichkeit. Eine deutliche Positionierung kann bei umstrittenen Themen zwar zu Widerstand von gewissen Stakeholdergruppen führen, erlaubt aber auch eine offene Diskussion über kritische Punkte in der Öffentlichkeit. Die Reichweite und Vielfalt der Tätigkeitsfelder des Juraparks sollen vermehrt kommuniziert werden, so dass sich die Leute zunehmend besser vorstellen können, was der Jurapark genau macht und eine tiefere Identitätsbildung in der Bevölkerung stattfinden kann. Jurapark-Angebote werden klar als solche deklariert, denn Besucher, die Jurapark-Angebote nutzen, sollen wissen wer hinter den vielfältigen Projekten steht. Ein selbstbewusstes Auftreten des Juraparks ist wünschenswert.

Zentral ist es, weiterhin das Bewusstsein und die Identifikation („Wir als Jurapark!“) bei Parkgemeinden und –bevölkerung durch Events und gemeinsame Projekte zu stärken. Den Parkgemeinden und der Bevölkerung, aber auch den Interessenverbänden soll der Mehrwert des Parks aufgezeigt werden, z. B. mit einer «Was bringt mir das»-Kampagne. Mit mehr Präsenz kann die Identifikation der Bevölkerung mit dem Park gestärkt werden, so dass diese ihre Lebensmittel nicht beim Grossverteiler kaufen sondern im Jurapark. Der Jurapark Aargau soll vermehrt auch ausserhalb des Parkperimeters beworben und Jurapark-Produkte sollen auch ausserhalb des Parks verkauft werden, denn darauf können die Parkbewohnenden stolz sein (identitätsstiftend). Ausserdem muss „Jurapark“ sichtbar von den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle gelebt werden (Bsp. kein Orangensaft an Apéros sondern Jurapark-Produkte; Verteilerzentrale der Jurapark-Produkte mit Logistik, welche die Ware von einem Ort an die Detaillisten ausfährt um Einmalfahrten im Sinne der Nachhaltigkeit zu vermeiden).

- **Klare Kommunikation nach aussen, um Akzeptanz zu stärken:**

Gute Leistungen und erfolgreiche Projekte des Juraparks dürfen allen Stakeholdern immer wieder proaktiv und positiv kommuniziert werden: mit der generierten Wertschöpfung von Erfolgsprojekten werden diese Leistungen so beispielsweise auch für diejenigen Stakeholder transparent, die ihren Fokus eher auf Wertschöpfung als auf Naturschutz legen. Transparenz ist insbesondere auch dahingehend wünschenswert, dass für alle Stakeholdergruppen klarer

wird, wie die öffentlichen Gelder (Bund, Kanton, Gemeinden) verwendet werden. Durch klarere Offenlegung der Vorgaben kann aufgezeigt werden, dass diese nicht in der Verwaltung versickern. Wenn insbesondere der Parkbevölkerung und den Landwirten klar gemacht werden kann, wofür welche Gelder zur Verfügung stehen, können Enttäuschungen aufgrund teilweise hoher Erwartungen dieser Stakeholder verhindert werden.

Allgemein ist vermehrte Kommunikation durch Bilder und weniger durch Worte anzustreben, so dass breitere Bevölkerungsschichten erreicht werden können. Die neu gestaltete Website (ab Juni 2017) ist ein gutes Beispiel dahingehend. Verschiedene Kommunikationskanäle können vermehrt genutzt werden für eine bessere Streuung der Jurapark-Angebote (Jurapark-App, Zeitungen der Nachbarkantone, Publikationen von Interessenverbänden und Tourismusanbieter). Es soll für die verschiedenen Zielgruppen (Familien, Senioren, junge Paare etc.) auf einfache Art möglich sein, sich rasch über passende Jurapark-Angebote, Ausflugsideen und Produkte zu informieren und interessante Hintergründe darüber zu erfahren.

- **Kooperationen suchen, um die Verankerung in der Region zu fördern:**

Durch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen (regional, überregional) kann die Position und Einbindung des Juraparks in die Region ebenfalls gestärkt werden. Dies wird in vielen Bereichen (vgl. Projekte der Vierjahresplanung) bereits gemacht, kann aber vertieft werden, um Überschneidungen von Projekten zu erkennen und damit Ressourcen einzusparen und Konkurrenzsituationen (insbesondere im Bereich Natur & Landschaft) zu vermeiden. Vorstellbar sind stärkere Zusammenarbeiten mit Aargau Tourismus oder anderen regionalen Naturparks (evtl. auch grenzüberschreitend). Damit kann auch ein grösseres Publikum erreicht werden. Von einigen Interviewten ist angemerkt worden, dass der Jurapark bereits gute, problemorientierte Vernetzungsarbeit (z. B. überkommunale Zusammenarbeiten fördern) leistet und oft eine Art „Scharnierfunktion“ innehat zwischen verschiedenen Projektpartnern. Diese Arbeit weiterhin zu leisten und allenfalls noch zu vertiefen ist ressourcenaufwendig, kann aber hohe Synergieeffekte ergeben.

- **Stakeholder sensibilisieren und involvieren sowie Projektthemen erweitern**

Die bis anhin angestrebte Beteiligung der Stakeholder an der Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen ist unbedingt weiterzuführen. Dies gilt insbesondere für die Landwirte des Parkperimeters und die Labelproduzenten. Wichtig scheint auch, dass den Stakeholdern dabei der Mehrwert ihres Engagements aufgezeigt werden kann. Die Umsetzung der eigenen Ideen durch die Stakeholder lässt sie die Schwierigkeiten und die Herausforderungen selber

spüren. Wichtig in diesem Zusammenhang scheint, dass gute Ideen von Seiten der Stakeholder (z. B. Landwirte, Labelproduzenten, Bevölkerung, Parkgemeinden,...) honoriert werden und dafür von Seite der Geschäftsstelle dafür gesorgt wird, dass sie sich wertgeschätzt fühlen. Speziell den Projekten zur wirtschaftlichen Regionalentwicklung soll nach Wunsch von mehreren Interviewpartnern künftig mehr Aufmerksamkeit zukommen und wo dies im Sinne der Strategie des Juraparks (und der Vereinbarungen mit Bund und Kanton) ist, mehr Geld zur Verfügung gestellt werden. Im Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung (Bsp. Problemfelder der lokalen KMU kennenlernen) werden mehr Bemühungen seitens des Juraparks Aargau gewünscht. Eine zielgerichtete Ansprache der entsprechenden Stakeholder ist wichtig (Informationsrelevanz), z. B. sollen Labelproduzenten mit Themen in Bezug auf die möglichen Wertschöpfungspotentiale angesprochen werden. Der Schlüsselstakeholder „Parkgemeinden“ kann mehr für die Aktivitäten des Juraparks sensibilisiert und eingebunden werden, z. B. durch vermehrte Auftritte des Juraparks in den Gemeinden, durch kleine Projekte (z. B. Biotop, Hecke, Lehrpfad, Laufstrecke,...) oder Anlässe, sodass bei den Verantwortlichen in den Parkgemeinden aus einer Erwartungshaltung eine Beteiligungshaltung erreicht werden kann.

5.3 Diskussion der Ergebnisse

Wie einleitend erläutert, sollten anhand des vorliegenden Praxisprojekts die Stakeholder des Juraparks Aargau in Hinblick auf die im Jahr 2019 in den Parkgemeinden anstehenden Abstimmungen zur Zukunft des Parks richtig eingeschätzt werden. Dafür sollte zum einen eine Stakeholder-Analyse durchgeführt werden und daraus Empfehlungen hinsichtlich einem adressatengerechten Stakeholder-Management entwickelt werden. Basierend auf einer Literaturrecherche wurden zunächst die theoretischen Grundlagen erarbeitet und beschrieben. Daraufhin wurden Forschungsmethodik und –schritte definiert. Daten wurden entsprechend erhoben und ausgewertet. Die Forschungsziele wurden abgearbeitet und schliesslich die zu Beginn aufgeworfene Forschungsfrage beantwortet. Die methodischen Herausforderungen, die es beim Erarbeiten eines wissenschaftlichen Projekts zu beachten gilt, werden nachfolgend kritisch beleuchtet und mithilfe von Gütekriterien analysiert, und die ethische Komponente, die jeder Forschungsarbeit zugrunde liegt, wird diskutiert.

5.3.1 Reflexion über das methodische Vorgehen

Die eingesetzte empirische Methode von leitfadenbasierten Experteninterviews hat sich als zweckmässig erwiesen um die aufgeworfene Forschungsfrage zu beantworten, da dadurch fokussiert die relevanten Themen diskutiert werden konnten. Durch die persönlichen Experteninterviews konnten zwar Erfahrungsberichte und Einschätzungen nahe an der Sache dran erhoben werden, jedoch, und dies liegt in der Natur der Sache, sind die geäusserten Meinungen der Interviewten sehr subjektiv. Dies ist eine Limitation des gewählten methodischen Vorgehens, konnte aber nicht vermieden werden da eine höhere Fallzahl an Interviews oder quantitative Analysen aufgrund vom gesetzten zeitlichen Rahmen des wissenschaftlichen Praxisprojekts nicht möglich waren. Die teilweise zusätzlich vorgenommene Spiegelung des Stakeholdersets bei interviewten Fachpersonen (Bund, Kanton, Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, Agrofutura AG) hat zusätzliche Inputs und Einschätzungen gegeben. Die Ergebnisse sind keinesfalls repräsentativ, da die Stichprobengrösse von n=22 Interviews dafür zu klein ist. Verständlich ist, dass die Interviewten insbesondere ihre eigenen Interessen und Erlebnisse beurteilten und eher wenig objektive und analytische Statements von höherer Flughöhe abgegeben wurden. Die Ergebnisse sind daher auch nicht auf andere Gebiete übertragbar.

Da die Studierenden über keine persönlichen Kontakte im Parkperimeter verfügten, war man auf die zur Verfügung gestellten Kontaktdaten der Geschäftsstelle angewiesen. Dies könnte die Auswahl der Interviewpartner insofern verfälschen, dass beispielsweise besonders kritische Stimmen nicht angegeben werden. Da dies jedoch nicht im Interesse der Geschäftsstelle liegt, wird davon ausgegangen, dass die zur Verfügung gestellten Listen ausgewogen waren. Zudem wurden die tatsächlich Interviewten zufällig aus den Listen ausgewählt durch die Studierenden.

Die Schwierigkeit bei der Interviewauswertung liegt darin, das Relevante aus der grossen Textmenge an Transkripten zu erfassen, dies ohne den Inhalt zu verändern oder etwas Wesentliches zu vernachlässigen. Das Kodieren eignet sich dazu. Es ist jedoch kritisch zu hinterfragen, ob es sinnvoller ist, die Codes rein nach dem induktiven Coding zu entwickeln. Nach KELS (2016b, S. 9) liegt der Vorteil darin, dass die Forschenden flexibel und offen sind anstatt zu versuchen, die gewonnenen Daten in vordefinierte Codes zu zwängen.

5.3.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Die Qualität der Forschungsergebnisse wird nachfolgend mittels Gütekriterien sichergestellt. Letztere sind der gewählten Forschungsmethode anzupassen. Demnach sind in dieser Arbeit die Kriterien qualitativer Forschung verwendet. Hierbei ist anzumerken, dass sich Sozialforschende über die Auswahl qualitativer Gütekriterien nicht einig sind. Während einige der Ansicht sind, dass die Gütekriterien der quantitativen Forschung (Objektivität, Reliabilität und Validität) auch bei einem qualitativen Ansatz angewendet werden können, sind andere der Meinung, dass für qualitative Forschungsmethoden differenzierte Gütekriterien definiert werden müssen (HUSSY, SCHREIER, & ECHTERHOFF, 2010, S. 266). Die nachfolgenden Gütekriterien beziehen sich auf das Konzept Trust Worthiness von Lincoln und Guber. Es beinhaltet qualitative Kriterien, die Parallelen zu den Gütekriterien der quantitativen Methode aufweisen (Kels, 2016a, S. 18)

Vertrauenswürdigkeit

Die vier Kriterien der Vertrauenswürdigkeit dieses Konzepts finden sich in nachfolgender Tabelle.

Tabelle 6: Gütekriterien der Vertrauenswürdigkeit

Glaubwürdigkeit	Zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit wurden die einzelnen Forschungsschritte dokumentiert und das Datenmaterial archiviert. Alle vier Studentinnen haben Interviews durchgeführt. Somit fand eine Triangulation statt, was zu höherer Glaubwürdigkeit führt.
Übertragbarkeit	Das Kriterium „Übertragbarkeit“ weist Parallelen zur „externen Validität“ auf. Aufgrund der eher kleinen Stichprobe (n=22) ist eine Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse auf die Grundgesamtheit nicht möglich. Die Ergebnisse lassen sich nicht deckend auf die Allgemeinheit der Stakeholder respektive Stakeholdergruppen des Parks übertragen, da sich die Gruppen gegenüber einander als auch innerhalb stark unterscheiden können.
Verlässlichkeit	Die Ergebnisse weisen innerhalb des untersuchten Kontextes eine hohe Verlässlichkeit auf. Der Rahmen der Forschung wurde ausführlich beschrieben. Durch die Interviewmethodik (Experteninterviews) konnten die Befragten ihre Gedanken frei äussern. Unter Beibehaltung des Kontexts kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse bei einer erneuten Befragung ähnlich ausfallen.

Bestätigbarkeit	Der Erzählfluss der interviewten Personen wurde durch die angewandte Befragungsmethodik möglichst wenig durch die Interviewerinnen unterbrochen. Durch gezielte Fragen wurde dieser aber geleitet. Vollständige Objektivität zu erhalten, ist in der qualitativen Forschung kaum möglich. Bei der Durchführung der Interviews wurde spezifisch darauf geachtet, das Konzept der inneren Vergleichbarkeit anzuwenden (HUSSY, SCHREIER, & ECHTERHOFF, 2010, S. 266). Ziel dabei war die Schaffung einer ungestörten und natürlichen Atmosphäre, um bei den Befragten eine gelassene Stimmung zu erzeugen.
------------------------	---

Relevanz

Zur Beurteilung der Wichtigkeit der Forschungsergebnisse gilt es verschiedene Perspektiven zu betrachten. Die Ergebnisse des Projekts sind für das Forschungsgebiet der Stakeholder von Naturparks von eher geringer Bedeutung. Die Stichprobe ist klein und das methodische Vorgehen wurde auf nur einen regionalen Naturpark angewandt. Zudem wären weiterführende Befragungen essentiell gewesen, um allgemeingültige Forschungserkenntnisse zu gewinnen und im Kontext von Pärkestakeholdern fundiert aufbereiten zu können. Jedoch konnten durch die Beantwortung der Forschungsfrage Massnahmen für ein gezieltes Stakeholdermanagement des Juraparks Aargau aufgezeigt werden.

5.3.3 Reflexion über ethische Aspekte

Die Reflexion über die ethischen Implikationen, die das gewählte methodische Vorgehen mit sich bringt, beruht auf den von FLICK (2012, S. 64-69) empfohlenen Ethik-Kriterien sowie die acht forschungsethischen Prinzipien von SCHNELL UND HEINRITZ (2006, S. 21) für qualitative Forschungsprojekte.

- **Notwendigkeit der Forschung**

Die forschende Personen müssen begründen können, warum sich Forschung zum gewählten Thema als notwendig erweist (SCHNELL & HEINRITZ, 2006, S. 69). Im vorliegenden Fall wurde das Thema durch den Auftraggeber Jurapark Aargau vorgegeben. Es wird dennoch anhand von Desk-Research überprüft, welche Studien bezüglich des Themas bereits bestehen und schliesslich einleitend die Notwendigkeit der Erforschung im entsprechenden Themengebiet begründet.

- **Ziel der Forschung und Umstände des Mitwirkens der Studienteilnehmenden**

Das Ziel der Forschung sowie die Umstände des Mitwirkens der Projektmitwirkenden müssen erklärt werden können (SCHNELL & HEINRITZ, 2006, S. 69). Die Ziele werden im Schlussbericht beschrieben. Die Kriterien zur Auswahl der Studienteilnehmenden respektive der befragten Experten werden dargelegt.

- **Explizieren des methodischen Vorgehens**

Das von der forschenden Person gewählte Vorgehen muss beschrieben und begründet werden können (SCHNELL & HEINRITZ, 2006, S. 69): Das methodische Vorgehen des vorliegenden Praxisprojekts wurde im entsprechenden Kapitel dargelegt.

- **Aussagen über Nutzen der Forschung**

Der von der forschenden Person angegebene Nutzen ihrer Forschung muss wahrheitsgetreu sein (SCHNELL & HEINRITZ, S. 69). Dies wird durch eine Information über den tatsächlichen Nutzen an die befragten Stakeholder erfüllt. Im zeitlichen Rahmen des wissenschaftlichen Praxisprojekts konnten gewisse Forschungsaspekte nicht bearbeitet werden, die Aussenansicht der Studierenden konnte den Auftraggebern hoffentlich dennoch einen Nutzen bringen.

- **Informierte Einwilligung**

Eine Einwilligung zur Verwendung der Daten der Studienteilnehmenden ist grundlegend. Sie sollte durch eine dafür kompetente und angemessen informierte Person freiwillig erteilt werden (FLICK, 2012, S. 64). Die befragten Stakeholder werden vor dem Interview jeweils mündlich über das Forschungsprojekt und die Verwendung der Daten informiert und eine entsprechende Einwilligung eingeholt.

- **Vermeiden von Schädigungen für die Beteiligten in der Datensammlung**

Die befragten Stakeholder werden keinen Belastungen oder Risiken ausgesetzt (FLICK, 2012, S. 65). Genaue Angaben zu den befragten Personen sowie zu den Interviewinhalten werden anonymisiert und sind auch für die Geschäftsstelle des Juraparks Aargau nicht zugänglich. Somit kann von keiner Schädigung von Parteien oder Verletzung der informationellen Selbstbestimmung ausgegangen werden.

- **Teilnehmern in der Analyse der Daten gerecht werden**

Interpretationen von erhobenen Daten müssen in den Daten begründet sein (FLICK, 2012, S. 65). Es wird deshalb auf eine objektive respektive von persönlichen Wertungen freie Auswertung geachtet. Die Objektivität der Auswertung wird dadurch gestärkt, dass das Kodieren und Auswerten der einzelnen Interviews jeweils durch eine Person ausgeführt wird, welche bei der Datenerhebung, also dem Interview, nicht dabei war und somit nicht voreingenommen ist.

- **Vertraulichkeit und Anonymität in der Darstellung der Forschung**

Die Studienteilnehmenden sollten durch das Lesen des Schlussberichts des wissenschaftlichen Praxisprojekts nicht identifiziert werden können (FLICK, 2012, S. 66). In diesem Sinne werden die persönlichen Details der befragten Stakeholder anonymisiert. Eine Rückschlussmöglichkeit auf die Studienteilnehmenden kann allerdings, je nach Grösse der Stakeholdergruppe, nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Die gewonnenen Daten (Tonbandaufnahmen, Transkripte) werden zudem sicher aufbewahrt und vertraulich behandelt.

5.4 Ausblick

Die Interviews haben deutlich gezeigt, dass es die Stakeholder sehr schätzen, dass der Jurapark sowohl der Parkbevölkerung, als auch den umliegenden Regionen die vorhandenen Natur-, Landschafts- und Kulturwerte sehr gut nahe bringt. Es ist davon auszugehen, dass der Stellenwert des Juraparks Aargau im Verlauf des Bestehens noch grösser werden wird, da die Identitätsbildung und Wissensdiffusion über einen regionalen Naturpark einfach seine Zeit braucht. In anderen regionalen Naturparks oder Naturerlebnisparks ist der ökonomische Leidensdruck sicherlich höher als im Parkperimeter des Juraparks. Der touristische Aspekt ist dort entsprechend wichtiger und diese Parks werden regelrecht als Entwicklungschance wahrgenommen. Da dies beim Jurapark nicht der Fall ist, ist es deutlich schwieriger, die passende Lücke für Angebote und Dienstleistungen zu finden. Im Gross und Ganzen wird dies schon sehr gut gemacht aus Sicht der meisten Stakeholdergruppen. In gewissen Bevölkerungskreisen (Naturinteressierte, Landwirtschaft) scheint das Bewusstsein für den Park bereits stark zu sein. Dies zeigt sich auch darin, dass einige Angebote des Juraparks (Bsp. gewisse Exkursionen, Märkte, Bergwerkfest etc.) sehr gut besucht sind. Bei anderen Dienstleistungen ist die zielgruppengerechte Kommunikation und Erreichung von grösserem Bewusstsein schwieriger.

Die Handlungsempfehlungen leiten sich unter anderem auch aus Anmerkungen und Wünschen der interviewten Stakeholder ab. Oftmals ist da die Erwartungshaltung sehr gross. Gerade im Bereich Kommunikation binden vermehrte Werbemassnahmen viele Mittel, welche dann anderswo in Projekten nicht eingesetzt werden können. Die Budgetierung der verfügbaren Gelder bleibt wohl auch in Zukunft ein Balanceakt.

Bezüglich der Empfehlung „Erweiterung der Projektthemen“ kam in den Interviews auch zum Ausdruck, der Jurapark „mache so viel, dass man gar keinen Überblick haben könne“. Diese Vielfalt zielgruppengerecht zu kommunizieren bleibt eine Herausforderung. Deshalb kann „Erweiterung“ vielleicht auch im Sinne einer „Fokussierung“ aufgenommen werden. Insbesondere im oft angesprochenen Bereich der gewünschten vertieften Auseinandersetzung mit dem lokalen Gewerbe scheint es wichtig, dass neue Projekte in diesem Bereich so konkret wie möglich sind (als Beispiel wurde genannt: „Was könnten Metzger/Bäcker gemeinsam tun, um für Lehrlinge wieder attraktiver zu werden?“). Auch in diesem Bereich, wie in allen anderen, ist eine hohe Transparenz über die Verteilung der verfügbaren Gelder und Information darüber wichtig.

Der Jurapark Aargau ist mit der grossen Professionalität auf der Geschäftsstelle, dem vielfältigen Dienstleistungsangebot, dem grossen Engagement von vielen Projektpartnern und der guten Vernetzung und Bekanntheit in der Region gegen Ende der ersten Betriebsphase sicherlich gut gerüstet für die kommenden Herausforderungen sowie die anstehenden Abstimmungen über die nächste Betriebsphase.

6 Verzeichnisse

6.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodische Vorgehensskizze	15
Abbildung 2: Themen und Widerstände des Juraparks Aargau	24
Abbildung 3: Schlusspositionen und Bewusstsein der Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau	26

6.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht Interviews	10
Tabelle 2 Identifikation der Stakeholder: Stakeholderset	17
Tabelle 3: Schlüsselstakeholder des Juraparks Aargau und ihre Interessen	20
Tabelle 4: Schwerpunktthemen des Juraparks Aargau und ihre Widerstände	22
Tabelle 5: Strategieansätze für Schlüsselstakeholder	28
Tabelle 6: Gütekriterien der Vertrauenswürdigkeit	37

6.3 Literaturverzeichnis

BRYMAN, A., & BELL, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

BUNDESAMT FÜR UMWELT. *Pärke von nationaler Bedeutung*. Online (17.03.2017):

<https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/landschaft/fachinformationen/landschaftsqualitaet-erhalten-und-entwickeln/landschaften-von-nationaler-bedeutung/paerke-von-nationaler-bedeutung.html>

CR KOMMUNIKATION AG (2014). *Revision Raumplanungsgesetz Etappe 2. Grundlagen für die Kommunikation*. Zürich.

FISCHER, M. (2009). *Einfluss gegenseitiger Wahrnehmung von Interessengruppen auf die Akzeptanz von Regionalen Naturpärken. Eine qualitative Untersuchung im Zürcher Weinland*. Lizentiatsarbeit. Basel: Geographisches Institut der Universität Basel.

FLICK, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verlag.

FREEMAN, R. E. (2011). *Stakeholder-theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

- FRICK, J. (2008). Einstellungen der lokalen Bevölkerung zum Projekt «Regionaler Naturpark Pfyn-Finges». Forschungsbericht. Birmensdorf: Eidg. Forschungsanstalt WSL.
- FRICK, J.; HUNZIKER, M. (2015). Hintergründe der Akzeptanz von Regionalen Naturpärken. WSL Berichte. Heft 30.
- HELPERICH, H. (2016). Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler. Wiesbaden: Springer Gabler.
- HENTZE, J. & THIES, B. (2014). Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting. Berlin: Springer.
- HUSSY, W., SCHREIER, M., & ECHTERHOFF, G. (2010). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- JURAPARK AARGAU (2016). Vierjahresplanung 2016-2019. Bözberg.
- JURAPARK AARGAU. Jahresbericht 2015. Bözberg.
<http://www.jurapark-aargau.ch/upload/docs/pdf/Jahresbericht%2015%2015%2015.pdf>
- JURAPARK AARGAU. Jurapark Aargau – die grüne Schatzkammer. Unveröff. Präsentationsfolien. Bözberg.
- KELS, P. (2016a). Forschungsdesign, Gütekriterien & Leitfadenskonstruktion. Luzern: Unveröff. Präsentationsfolien, Hochschule Wirtschaft Luzern.
- KELS, P. (2016b). Qualitative Datenanalyse. Luzern: Unveröff. Präsentationsfolien, Hochschule Wirtschaft Luzern.
- LOMBRISER R., ABPLANALP, P. A. (2015). Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. Zürich: Versus.
- MARTY, P. (2014). Revision Raumplanungsgesetz Etappe 2. Grundlagen für die Kommunikation. Unveröff. Konzept, cR Kommunikation AG.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R./WOOD, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, in: Academy of Management Review 22 (4), S. 853-886.
- NHG. Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz, vom 1. Juli 1966, SR 451.
- PäV. Verordnung über die Pärke von nationaler Bedeutung (Pärkeverordnung) vom 7. November 2007, SR. 451.36.

- PRZYBORSKI, A., & WOHLRAB-SAHR, M. (2009). Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- SCHNELL, M. W. & Heinritz, C. (2006). Forschungsethik, Ein Grundlagen- und Arbeitsbuch mit Beispielen aus der Gesundheits- und Pflegewissenschaft. Bern: Huber.
- SCHWEIZER PÄRKE. Was ist ein Park?. Online (10.03.2017):
<http://www.paerke.ch/de/schweizerpaerke/was-ist-ein-park/ziele.php>
- STÖSSLEIN, M. (2006). Anspruchsgruppenkommunikation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- STÖTZER, S. (2009). Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- SUCHMAN, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, in: Academy of Management Review 20 (3), S. 571-610.
- THOMMEN, J.-P., (2015). Glaubwürdigkeit im Stakeholder-Management. Zürich: Versus Verlag AG.
- TOSCAN, U. (2007). Akzeptanz von Regionalen Naturparks bei der lokalen Bevölkerung in der Schweiz. Qualitative Untersuchung anhand der Beispiele Regionaler Naturpark Diemtigtal und Regionaler Naturpark Thal. Diplomarbeit. Zürich: Geographisches Institut der Universität Zürich.
- WEBER, M. (1947): The theory of social and economic organization, New York 1947.
- WÜRZ, T. (2012). Corporate Stakeholder Communications. Wiesbaden: Gabler.

Anhang

A Interviewleitfaden für Experteninterviews

Der folgende Leitfaden ist eine allgemeine Version, da die Transkripte der Interviews aus Gründen der Anonymität der Befragten nicht aufgeführt werden in dieser Arbeit. Jedoch wurden die Fragen jeweils dem Interviewten angepasst und teilweise zusätzliche Fragen in den Leitfaden aufgenommen, sowohl bei den mündlich als auch bei den schriftlich geführten Interviews.

Einstieg, persönliche Erfahrungen mit dem Jurapark, Kommunikation

1. Wann, in welchen Situationen und wie oft kommen Sie in irgendeiner Art und Weise mit dem Jurapark Aargau in Berührung?
2. Welches waren besonders gute oder schlechte Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Jurapark? (konkrete Erlebnisse)
3. Welche Bedeutung hat der Jurapark für Sie als Anspruchsgruppe? Wie sind Sie dem Jurapark gegenüber generell eingestellt? Weshalb? Wo sehen Sie Vorteile oder Nachteile des Juraparks für Sie, aber auch für die Region generell?
4. Wie gestalten sich Berührungspunkte oder eine allfällige Zusammenarbeit zwischen Ihnen und der Geschäftsstelle des Juraparks? Stimmen die Berührungspunkte so für Sie? Oder würden Sie gerne mehr, weniger oder gar nicht mehr angesprochen werden? Inwiefern möchten Sie von der Geschäftsstelle anders angesprochen werden?

Vernetzung, Rolle, Ansprüche

5. Sind Sie als Stakeholder mit anderen Stakeholdern des Juraparks vernetzt? Wenn ja, wie sieht die Vernetzung innerhalb des Juraparks allgemein aus?
6. Beurteilen Sie das folgende Stakeholder-Set (vgl. *Tabelle*) als komplett und die Einstufungen als korrekt? (nur bei Stakeholdern mit entsprechendem Know-how fragen)
7. Welche Funktion/Rolle schreiben Sie sich innerhalb des Juraparks zu? Wie wichtig sind Sie als Anspruchsgruppe für den Jurapark? Weshalb? Inwiefern können Sie als Stakeholder den Jurapark beeinflussen?

8. Welche Ansprüche haben Sie an sich selbst als Stakeholder des Juraparks? Was ist für Sie wichtig in Bezug auf den Jurapark und welche Interessen verfolgen Sie diesbezüglich?
9. Welche Ziele verfolgen Sie als Anspruchsgruppe des Juraparks? Welche Handlungsspielräume haben Sie innerhalb des Juraparks?
10. Welche Bedürfnisse haben Sie als Stakeholder des Juraparks? Inwiefern werden diese berücksichtigt?
11. Gibt es Dinge, die Sie am Jurapark explizit stören? Falls ja, welche? Gibt es Punkte in Bezug auf den Jurapark, die Ihnen sehr zusagen? Falls ja, welche?

Anspruchsgruppen allgemein, Spiegelung des Stakeholder-Mappings

12. Wie akzeptiert ist der Jurapark bei seinen wichtigsten Anspruchsgruppen? Weshalb?
13. Was denken Sie, welche Anspruchsgruppen sind dem Jurapark gegenüber eher negativ und welche eher positiv und unterstützend eingestellt? Weshalb?
14. Welche Widerstände bezüglich des Juraparks treten seitens der verschiedenen Stakeholder auf? Weshalb? Wie relevant sind diese Widerstände? Weshalb? Inwiefern sollen und können solche Widerstände sinnvoll und zielführend angegangen werden? Welche Konflikte bestehen innerhalb des Juraparks und allenfalls zwischen den verschiedenen Stakeholdern (wozu auch die Geschäftsstelle gehört)?
15. Welche Rolle spielt die Geschäftsstelle des Juraparks für seine Stakeholder? Welche Funktion nimmt dabei der Geschäftssitz ein? Wie sollten die wichtigsten Anspruchsgruppen angesprochen werden? Inwiefern sollten die (wichtigsten) Stakeholder des Juraparks gezielter angesprochen werden? Wie sollte mit den weniger wichtigen Anspruchsgruppen umgegangen werden?
16. Inwiefern sollen die Stakeholder mehr in den Jurapark einbezogen werden? Welche Anspruchsgruppen sollten in die Geschehnisse des Juraparks involviert und welche lediglich informiert werden? Weshalb?
17. Welche Herausforderung hat der Jurapark zu meistern? Könnten dabei die Stakeholder vermehrt eingebunden werden?

18. Welchen Stellenwert nimmt Kommunikation (zwischen den verschiedenen Stakeholdern) im Jurapark ein? Inwiefern sollte die Kommunikationsstrategie innerhalb des Juraparks angepasst werden?

Region, Strategie, Zukunft, Abschluss

19. Wie hat sich der Jurapark in den letzten Jahren entwickelt?
20. Welche Bedeutung und welchen Stellenwert hat der Jurapark für die Region? Für die Entwicklung der Region: Welches sind positive und welches negative Aspekte des Juraparks? Inwiefern können Sie sich die Region ohne Jurapark vorstellen? Was würde das für die Region konkret bedeuten?
21. Was wird am Jurapark allgemein besonders geschätzt, was wird wiederum eher weniger geschätzt?
22. Wie ausgeprägt ist das allgemeine Bewusstsein (der Bevölkerung) für den Park? Weshalb? Haben Sie Beispiele oder Vorschläge, um das Bewusstsein zu verStärke? Wie ist die generelle Einstellung gegenüber dem Jurapark? Weshalb?
23. Welche Risiken bringt der Jurapark mit sich? Welche Chancen?
24. Wo sehen Sie den Jurapark in 20 Jahren?
25. Welche Möglichkeiten bestehen, um als Stakeholder oder auch Aussenstehender im Jurapark mitzuwirken? Inwiefern werden diese genutzt?
26. Welche Strategie verfolgt der Jurapark bzw. worauf fokussiert er sich hauptsächlich? Ist das Ihrer Meinung nach so sinnvoll oder gäbe es allenfalls sinnvollere Ansätze?
27. Mit welchen Themen sollte sich der Jurapark vermehrt auseinandersetzen? Weshalb?
28. Welches sind die Erfolgsfaktor des Juraparks? Wovon und/oder von wem hängt der Erfolg des Juraparks weitgehend ab?
29. Welche Tipp würden Sie der Geschäftsstelle für die Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen bzw. des Stakeholdermanagements in den kommenden Jahren geben? Was würden Sie am Jurapark verändern oder verbessern, wenn Sie die Möglichkeit hätten?

30. Gibt es etwas was Sie der Geschäftsstelle oder anderen Stakeholdern des Jurapark schon immer mitteilen wollten? Wollen Sie uns noch etwas anderes mitteilen, was noch nicht zur Sprache kam?

Meta-Ebene bei Stakeholdern mit Know-how (allenfalls Netzwerk Schweizer Pärke?)

31. Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Anspruchsgruppen des Juraparks? Weshalb? Welches sind die weniger wichtigen Anspruchsgruppen des Juraparks? Weshalb? Welche Anspruchsgruppen bringen sich auf irgendeine Art und Weise aktiv im Jurapark ein oder tragen etwas dazu bei? Weshalb? Wie gross ist der Einfluss der verschiedenen Stakeholder auf den Juraparks? Welche Stakeholder tragen am meisten zum Erfolg des Juraparks bei? Weshalb?

B Kriterienübersicht Codierung

In der nachfolgenden Tabelle werden die deduktiv und induktiv erarbeiteten Ausprägungen der Kodierung tabellarisch aufgeführt.

Kategorie	Ausprägung	Nennung in folgenden Interviews
Bewusstsein:	– auf kantonaler Ebene fragwürdig	– 1, 11
	– allgemein beschränkt oder falsche Kenntnis	– 1, 5, 10, 11, 12, 13
	– bei Bauern und direkt Betroffenen vorhanden	– 1
	– bei Lehrpersonen beschränkt	– 5
	– Genügend	– 8, 9, 11, 15
	– Bei den Landschaftsqualitätsbeiträgen	– 6
Herausforderung:	– neue umweltschützende Massnahmen und Bauten (z.B. Windräder)	– 1
	– Politik	– 1, 22
	○ Nur Grüne und Linke Parteien positiv	– 10
	– Relevanz des Labels für Kunden und Produzenten	– 1
	– richtiges Zielpublikum	– 1, 5, 11
	– Digitalisierung	– 1
	– Ablauf Parklabel 2019	– 1
	– zukünftige Strategie	– 1, 2, 12, 14
	– Gewerbeförderung	– 1
	– touristische Vermarktung	– 1, 10
	– angemessene Angebotsgestaltung	– 5
	– Innovation	– 5, 12
	– Mobilität	– 5
	– geringe Bekanntheit von Pärken allgemein	– 5, 7, 8
	– Vertrauen aufbauen	– 12, 15
	– Gemeinden zusammenhalten	– 13, 17
	– Finanzen	– 2, 9, 15, 16, 20
	– Erneuerung des Parklabels	– 9
	– Bessere Beratung und Unterstützung	– 9
	– Interne Konflikte	– 11, 20
	– Schärfung des Profils	– 11, 20, 21
	– An Partnern mehr Infos geben	– 7, 15, 18
	– nächste Abstimmung	– 11, 14, 16
– Unterschiedliche Einstellungen	– 3, 12	

	– Bewusstsein schaffen	– 2, 3, 6, 8, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 22
	– Die Landschaft versuchen zu erhalten	– 2, 6
	– Erlebnisse schaffen	– 3, 15
	– Sich nicht einspannen lassen für Betroffenheitspolitik	– 15
	– Landschaft schützen und aufwerten	– 18
	– Marketing Strategie	– 20
	– Zertifizierte Produkte erfolgreich an den Markt bringen	– 21
Rolle:	– Pärkeverordnung umsetzen	– 1, 12, 18
	– Vermarktung	– 1, 2, 3, 4, 8, 15, 16
	– Koordinationsstelle	– 1, 2, 12, 15, 18, 19, 20
	– (indirekte) Finanzierung Projekte und Events	– 5, 9
	– Kommunikationskanäle schärfen	– 3, 12, 20
	– Beratung	– 14, 17
	– Anlaufstelle	– 6, 16, 20
Schwäche:	– passive Rolle im Bezug auf Umwelteingriffe	– 1, 2, 22
	– politisches Lobbying	– 1
	– Vermarktung (Homepage, regionale V.: sticht nicht heraus, nicht wahrgenommen, nur regional)	– 1, 5
	– zu viele Angebote	– 1, 3, 7, 17
	– Dienstleistung extern (ausserhalb Park) eingeholt (Treuhand) → Gewerbeförderung	– 1, 8
	– Transparenz / Nachvollziehbarkeit der Finanzen	– 1, 4, 14, 15
	– Wahl der Hauptzielgruppe (Naturnahe → Erlebnissuchende gehen dabei unter)	– 1, 4
	– Vernetzung mit anderen Parks	– 1, 11
	– Absprache / Zusammenarbeit mit Aargau Tourismus	– 1
	– Qualität respektive Umfang der Antworten auf Anfragen der Stakeholder nicht immer zufriedenstellend (z.B. Parkbewohnende)	– 1
	– Keine oder wenige Angebote	– 5, 10
	– tiefe Angebotsauslastung	– 5
	– AT sehr Klein	– 7
	– Kleines Budget	– 7, 19

-
- Wichtige Stakeholder nicht beachtet – 2, 4, 8, 20
 - Junges neues Dossier – 9
 - Stark abhängig vom Bund und Kanton – 4, 11
 - Wichtigkeit des Juraparks nicht bekannt – 2, 4, 13
 - Rolle nicht klar – Strategie? – 4, 8, 11, 13, 22
 - Kein klares Aufgabenprofil – 4, 11, 22
 - Jurapark – Fünflieder als Sparmassnahmen
gesehen – 3, 8, 9, 22
 - Zielsetzungen des Parks ≠ Zielsetzungen andere
Stakeholdergruppe – 13
 - Produkte vom JP werden nicht von den anderen
Produkten unterschieden – 8
 - Keine Lust um Teil vom JP zu sein – 14
 - Parkmanagement – 4, 14, 21
 - Kernaufgaben vergessen – 4, 14, 21
 - Nicht alle Aktivität sichtbar – 4, 14, 21
 - Wenig Kommunikation – 4, 18
 - Meinung, dass die Beträge (Mitgliedschaft;
Fünflieder) nur für die Löhne der Geschäftsstel-
le gebraucht werden. – 3
 - die ganze Verantwortung auf den Produzenten – 4
 - zu viel Wechseln bei den Angestellten – 4, 21
 - Änderungen gemacht, die nicht wirklich benö-
tigt sind – 4
 - Lösungen werden nicht gemeinsam genommen – 4
 - Keine Zusammenarbeit – 3, 2
 - Grossverteiler diktieren die Regeln – 3
 - Projekte nicht fertig gedacht – 3
 - Koordinationsschwierigkeiten – 15, 20
 - Es wird zu wenig ausgegeben für Lebensmittel – 4
 - Wenig Schätzung – 2, 19, 21
 - Stakeholder nehmen keinen Mehrwert wahr – 18

Stärke:

- Gute Plattform für kleine Produzenten – 2, 6, 21
- Wichtig bei politischen Entscheidungen – 6
- Schafft Sicherheit – 6
- Gute Zusammenarbeit – 2, 6, 15, 16, 17, 18,
19, 21
- schöne Angebote – 1, 2, 4, 21
- viele Angebote – 1, 2, 5, 6, 7, 14, 22

	– gute – schöne Infomaterialien	– 1, 11
	– nachhaltige Angebote	– 5
	– Jurapark-Produkte	– 2, 5, 6, 10, 13, 21
	– Hohen Stellenwert	– 4
	– Offene Kommunikation	– 2, 7, 9, 13, 15, 17, 18
	– Region vermarkten	– 3, 11
	– Gute Vernetzung	– 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 18, 19, 20, 21
	– Gute Kooperation	– 6, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18
	– Gute Akzeptanz	– 2, 3, 6, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21
	– Bekanntheit gewonnen	– 2, 12, 15, 18
	– Gute Ziele	– 6, 16
	– Gutes direkten Zahlssystem	– 6
	– Schöne Region	– 6
	– Strategie = Wachstum	– 8
	– Subventionen	– 14
	– Kevin Brändli	– 4, 21
	– Alle können mitwirken	– 16
	– Glace	– 3, 4
	– Ohne JP mehr Arbeit für Regionalverbände	– 17
	– Stakeholder	– 21
Widerstände:	– allgemein keine aktiven	– 1, 5, 10
	– Erwartungen zu gross	– 9, 16
	– Bei bestimmten Leuten	– 11, 21
	– Interessenvertretung	– 17
	– Unklare Zuständigkeiten	– 17
Tipp:	– Vermarktung in Streugebieten (Basel, Aargau, Zürich)	– 1, 15, 20
	– digitalisierte Vermarktung (z.B. QR Codes)	– 1
	– Senioren bei Projekten einbinden	– 5
	– Landschaftsführung mit musikalischer Darbietung	– 8, 10, 18
	– Stakeholder mehr einbinden	– 10
	– Weniger Vorgabe	– 7, 9, 11, 12, 22
	– Synergie und Kooperationen suchen	– 7, 22
	– Vermarktung über Naturpärke Schweiz	– 8, 10

– Aktivität von den Landwirten nicht einschränken	– 3, 8
– Plattform für Vermarktung	– 6, 10, 11, 21
– Förderung und mehr Werbung Regionalprodukten	– 2, 4, 21
– Regionales Schlachthof	– 3, 4
– Regionaler Milch Verarbeiter (Faire Preise)	– 15
– Weitermachen	– 3
– Liste Verfügbarkeit Produkte	– 3
– Geld vom Bund und Kanton praxisbezogen investieren	– 18
– Dienstleistungen und Produkte sollten künftig eine stärkere Eigenfinanzierung erreichen	– 18
– Geschäftsstelle und Vorstand professionalisiert werden	– 18
– Selbstbewusst und positive eigenen Leistungen für die Stakeholder kommunizieren	– 18
– Zusammenarbeit mit den Regionalverbänden muss intensiviert werden	– 17
– Gemeinden sensibilisieren und einbinden	– 17, 18
– Tourismus sollte forciert werden	– 17
– In jeder Gemeinde ein Projekt lancieren	– 17
– Probleme der dörflichen KMUs betrachten	– 19
Erfolgsfaktor:	
– keine natureinschränkende Massnahmen	– 1, 6, 21
– politisches Lobbying	– 1
– Wahl der Parkgemeinden	– 1
– Unterstützung durch Parkeinwohnende (z. B. Kulturevents)	– 5, 13
– Guter Netzwerk mit Naturverbände	– 11
– Einbindung des Kantons Aargau	– 9
– Gute Entwicklung	– 9, 13, 15, 18
– Projekte	– 2, 14, 18
– Gute Umsetzung der Aufträge	– 9, 14, 18
– Direkte Kontakt mit dem Kunden	– 2, 6
– Keine Erwartungen	– 6
– Freiheit lassen	– 6
– Zusammengehen Natur und Mensch	– 2, 15
– Naturschutz	– 2, 17, 21
– Synergien und Leistungen	– 18

	– Geschäftsstelle mehr anziehen	– 2
Chancen:	– Trend Bio und Regionales	– 5
	– Weiter Entwicklung des Parks	– 9
	– Betrieb Ausflüge	– 6
	– Kritik wahrnehmen	– 15
	– Gästezimmer auf dem Hof	– 4
	– Familien auf dem Bauernhof	– 4

Farbe	Legende Interviews	Stakeholder
	1 – 5 – 8	Parkbevölkerung
	2 – 6	Landwirte
	3 – 4 – 21	Labelproduzenten
	7	Aargau Tourismus
	9	BAFU
	10	Bauernverband
	11 – 12 – 20	Mitarbeiter
	13 – 14 – 15 – 17	Parkgemeinden
	16	Waldwirtschaftsverband
	18	Kanton
	19	Agrofutura
	22	Politiker

C Tabelle Schlusspositionen Schlüsselstakeholder

Stakeholder	Einfluss			Haltung			Bewusstsein		
	-	~	+	Ablehnung (zeigen Bedenken / kritische Haltung gegenüber Park)	Neutralität (brauchen Information oder geben sich neutral)	Zustimmung (unterstützen und / oder fördern den Park)	-	~	+
	gering	mittel	Hoch	A (1-2)	B (3)	C (4-5)	tief	mittel	hoch
Bund (BAFU)			++			C			+
Kanton			+			C			+
Parkgemeinden			+		B		-		
Mitarbeitende der Geschäftsstelle	-					C		~	
Parkbevölkerung			+	A			--		
Landwirte			++		B				+
Labelproduzenten			+		B				+
Aargau Tourismus	-					C		~	
Agrofutura	--					C		~	
Bauernverband Aargau			+			C	-		
Aargauischer Waldwirtschaftsverband	-					C		~	
Politiker	-					C			+

Um die Tabelle Y "Schlusspositionen und Bewusstsein der Schlüsselstakeholder" ausführen zu können, wurden die Interviews sorgfältig durchgegangen, die Aussagen, die für das Verständnis der Positionen der Stakeholder gegenüber dem Park wichtig waren, festgehalten und die Tabelle "Kriterienübersicht für die Kodierung" (Anhang B) mit Farben vollständig gekennzeichnet, um die Einstellungen der verschiedenen Interessengruppen interpretieren zu können. Nachfolgend werden die den Stakeholdern zugeordneten Werte begründet.

BAFU

Das BAFU hat eine zustimmende Einstellung gegenüber dem Jurapark (Zustimmung = C). Er ist sich der Wichtigkeit des Parks bewusst und findet, dass auch in der Bevölkerung immer mehr Bewusstsein aufkommt: *"der regelmässig durchgeführten Demoscope-Umfragen sind die Bekanntheit und das Image der Schweizer Pärke in sehr erfreulichem Umfang kontinuierlich gestiegen"* (Wert = 4). Da der Park ohne das BAFU in dieser Form nicht existent wäre, liegt der Wert des Einflusses hier bei 5.

Kanton

Weil die Erwartungen vom Kanton an den Jurapark und umgekehrt sehr hoch sind, wird dem Kanton ein Einfluss-Wert von vier zugeordnet. Die Zusammenarbeit mit dem Park und die Arbeit des Juraparks an sich werden als gut eingestuft (Zustimmung). Auch schätzt der Interviewte, dass sich das Bewusstsein auf einem guten Niveau befindet.

Parkgemeinden

Weil die Parkgemeinden den Park finanziell unterstützen, wird hier dem Einfluss ein hoher Wert zugeordnet. Die Haltung ist unterschiedlich, folglich wurde sie als neutral definiert (Wert = 3). Dem Bewusstsein wurde gemäss Aussagen wie den folgenden einen tiefer Wert gegeben: *"Es muss aber versucht werden, verschiedene Interessengruppen anzusprechen (Erhöhung der Akzeptanz)"* (Parkgemeinde 1) *"Den Nutzen der Organisation in der Öffentlichkeit sichtbar machen. Klar aufzeigen wo man was erreicht hat oder noch erreichen möchte. Den Nutzen daraus für die Menschen sichtbar machen. Die Frage der Leute: «Was bringt mir das?» beantworten"* (Parkgemeinde 2) *"es geht eher darum, dass ein Grossteil der Einwohner mit oder ohne Park nicht besser aber auch nicht schlechter lebt"* (Parkgemeinde 3)

Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden haben einen tiefen Einfluss im Park. Sicherlich leisten sie viel Wichtiges für den Park, jedoch können die Mitarbeiter alleine den Park nur mässig beeinflussen. Dem Bewusstsein wurde ein mittlerer Wert gegeben, da in Interviews mit zwei Stakeholdern von einem mangelhaften Bewusstsein der Geschäftsstelle gesprochen wurde.

Parkbevölkerung

Um die Meinung der Parkbevölkerung einzuordnen, wurde die Codierungs-Tabelle analysiert. Gemäss den Codes lautet das Bewusstsein = 1, die Parkbevölkerung ist dem Park gegenüber eher ablehnend eingestellt (Wert = 2) und dem Einfluss wird ein Wert von 4 zugeordnet.

Landwirte

Der Wert des Einflusses der Landwirte ist gleich 5, denn sie sind es, die hauptsächlich die Landschaft und die Jurapark-Produkte bewirtschaften und auch von anderen Stakeholdern als sehr wichtig eingestuft worden sind, Beispiel aus dem Interview eines Mitarbeiters: *"Ohne Landwirte geht im Naturpark nicht viel!!"*. Die Haltung der Landwirte gegenüber dem Park ist jedoch eher neutral, sie heben viele negative aber auch positive Aspekte des Parks hervor. Das Bewusstsein ist vorhanden. Alle interviewten Landwirte sprechen von der schönen Landschaft, von der Pflicht, die alle haben sie zu schützen und von der Wichtigkeit, die der Park hat, um dies möglich zu machen.

Labelproduzenten

Die Labelproduzenten haben einen hohen Einflusswert, da sie den Park mit ihren Produkten massgebend nach aussen vertreten und innerhalb des Parkperimeters gut vernetzt sind. Das Bewusstsein der Labelproduzenten für den Park ist hoch und ihre Haltung gegenüber dem Jurapark ist, wie auch bei den Landwirten, im Schnitt neutral.

Aargau Tourismus

Der Verein Aargau Tourismus ist um eine positive Wirkung des Juraparks in der Region bemüht und schätzt das Bewusstsein für den Park als vorhanden ein: *"Der Jurapark wird im Allgemeinen sehr hoch geschätzt dank seiner diversen Produkte und Leistungen. Die Integration der Region in den Jurapark und seine Projekte ist zentraler Bestandteil"*, jedoch besteht gemäss Aargau Tourismus noch Potential zur Weiterentwicklung: *"Wir haben sicherlich noch Potenzial in der Wahrnehmung"* (Wert = 3). Die Haltung des Vereins ist sehr positiv, deshalb wurde hier ein Wert von 5 gegeben (= C). Da sich der JP prinzipiell nicht auf die Entwicklung des Tourismus fokussiert, wurde dem Einfluss ein Wert von 2 gegeben.

Agrofutura

Agrofutura ist dem Park zustimmend eingestellt (C), hat einen geringen Einfluss auf den Park (--) und findet, dass viele Entitäten des Juraparks sich der Wichtigkeit des Parks bewusst sind, jedoch noch viel gemacht werden kann, um dieses Bewusstseins zu steigern: *"Die wichtigsten Anspruchsgruppen sollten weiterhin über gemeinsame Projektentwicklung und entsprechende Teilnahmemöglichkeiten angesprochen werden"* (Wert = 3).

Bauernverband

Die Aussagen vom Bauerverband in Bezug auf den Einfluss lauten: *"Wenn wir Anzeichen in diese Richtung erhalten und ein Betrieb etwas nicht realisieren oder bauen kann, weil er sich im Juraparkperimeter befindet, dann werden wir sofort aktiv und würden uns dagegen wehren"* und *"Unser Verband hat relativ grossen Einfluss und ist sehr gut vernetzt"*, weshalb ihm ein "Einfluss"-Wert von 4 zugeordnet werden kann. Die Zustimmung ist sehr gut, Wert = 4, *"Grundsätzlich positiv. Es ist ein interessanter Testmarkt, ob der Absatz von zertifizierten Regionalprodukte funktioniert"*. Gemäss Bauernverband hat das Bewusstsein für den Park noch Potential: *"Ein Naturpark tönt immer noch stark nach Schutzgebiet. Das sollte es aber auf keinen Fall sein. Eine wirtschaftliche Entwicklung sollte ja eher gefördert werden"*, Wert = 2.

Waldwirtschaftsverband

Die Absicht der Arbeitsgruppe wäre zuerst gewesen, die verschiedenen Verbände zusammen unter "Interessensverbände" zusammenzuschliessen, da sich aber die Aussagen (von Bauernverband, Waldwirtschaftsverband, Agrofutura und Aargau Tourismus) in Bezug auf wichtige Fragen stark unterscheiden, wurden sie schliesslich getrennt aufgeführt. Die Einstellung des Waldwirtschaftsverbands zum Park ist gut *"Für uns ist er eine Anlaufstelle in die Region des Juraparks. Gegenüber dem Jurapark sind wir positiv eingestellt"*. Da der Verband den Jurapark im Vergleich nur wenig unterstützt, wird ihm ein tiefer "Einfluss"-Wert gegeben. Der Interviewte spricht von einem vorhandenen Bewusstsein der Bevölkerung, gleichzeitig seien aber zu viele Erwartungen an den Park vorhanden. Somit wird hier das Bewusstsein als tief eingestuft.

Politiker

Die Politikerin weist einen tieferen Einfluss auf. Sie ist dem Park gegenüber zustimmend eingestellt und verfügt über ein gutes Bewusstsein gegenüber dem Park, der Bevölkerung schreibt sie jedoch ein eher mangelndes Bewusstsein zu.

D Interviewtranskripte

Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die Interviewtranskriptionen mit den Codierungen im vorliegenden Schlussbericht nicht aufgeführt.

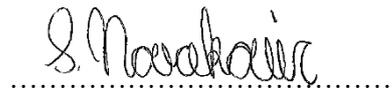
E Redlichkeitserklärung

Wir bestätigen hiermit, dass wir die vorliegende Arbeit selbständig und nur mit der von der Hochschule Luzern – Wirtschaft vorgesehenen Unterstützung Dritter verfasst haben, dass wir alle verwendeten Quellen sowie alle verwendete Literatur angegeben haben, dass wir das Vertraulichkeitsinteresse des Auftraggebers wahren und die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektieren.

Luzern, 23. Juni 2017



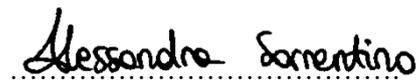
Adina Gasser



Sanja Novakovic



Kathrin Ottiger



Alessandra Sorrentino