

RegioTransform

Stakeholderanalyse für eine regionale Nachhaltigkeitstransformation. Methoden
und Ergebnisse in der Untersuchungsregion Bayreuth

Arbeitspapier I

Auftraggeber: Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz,
München

Auftragnehmer: Prof. Dr. Manfred Miosga, Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung,
Geographisches Institut, Universität Bayreuth

Bearbeiter*innen: Philipp Herrmann (M.Sc.)

Julia Marx (M. Sc.)

Elena Michel (M. Sc.)

Prof. Dr. Manfred Miosga

Franziska Falterer (B. A.)

Martina Häring (B. Sc.)

Pauline Windler

Stand: 24. April 2019

Inhalt

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | Einleitung..... | 1 |
| 2. | Begriffsdefinitionen..... | 1 |
| 3. | Methodik..... | 3 |
| 3.1. | Ablauf..... | 3 |
| 3.2. | Kategoriensystem zur Datenerfassung..... | 4 |
| 3.2.1. | Transformationsfelder..... | 5 |
| 3.2.2. | Sektoraler Wirkungsbereich | 8 |
| 3.2.3. | Administrative Daten | 9 |
| 3.2.4. | Qualitative Informationen..... | 10 |
| 3.2.5. | Kontaktdaten | 11 |
| 3.3 | Stakeholderanalyse..... | 11 |
| 3.3.1 | Das Promotorenmodell..... | 11 |
| 3.3.2 | Beziehung zu einzelnen Stakeholdern | 12 |
| 4 | Aktueller Sachstand der Stakeholderdatenbank und -analyse | 13 |
| 4.1 | Verteilung auf die einzelnen Transformationsfelder..... | 13 |
| 4.2 | „Sektoraler Wirkungsbereich“ | 14 |
| 4.3 | Promotoren..... | 15 |
| 5 | Reflexion zur Bearbeitung der Stakeholderdatenbank..... | 16 |
| 6 | Ausblick..... | 17 |
| | Literatur..... | 18 |

1. Einleitung

Das Forschungsprojekt „RegioTransform“ hat das Ziel, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse beim Aufbau einer regionalen Plattform für transdisziplinäre Wissensproduktion und Transformation zur Nachhaltigkeit zu untersuchen. Im Kern des Vorhabens steht dabei die Vorbereitung einer Transformationsplattform, die Nachhaltigkeitsakteure aus unterschiedlichsten Wirkungsbereichen (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft) miteinander vernetzt. In der Region Bayreuth sollen dazu mehrere Reallabore zur Erprobung von nachhaltigen Praktiken und der Verbreitung von sozial robustem Transformationswissen (Schneidewind 2013) entstehen. Um dieser Impulswirkung im Sinne einer transformativen Wissenschaft gerecht zu werden, bildet eine umfassende Stakeholderanalyse zu Nachhaltigkeitsakteuren in der Region Bayreuth einen wesentlichen Eckpfeiler und eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Etablierung einer Transformationsplattform. Nur durch ein umfassendes Bild von den persönlichen und institutionellen Verflechtungen innerhalb und über einzelne Transformationsfelder hinaus, können der Aufbau eines tragfähigen Netzwerkes und die Erzeugung von sektorenübergreifenden Synergien gelingen.

Die Stakeholderanalyse beinhaltet drei Schritte: Auf eine Bestandsaufnahme folgt in einem zweiten Schritt eine Analyse der Stakeholder und in einem dritten Schritt ein systematisches Stakeholdermanagement. Das folgende Arbeitspapier stellt den Stand der Arbeiten im Projekt RegioTransform hinsichtlich Konzeption, Methodik und ersten Ergebnissen einer kontinuierlich fortzuführenden Stakeholdersammlung und- analyse dar, die als Grundlage und Vorbereitung eines systematischen Stakeholdermanagements dient.

2. Begriffsdefinitionen

Der Begriff „*Transformation*“ stammt aus den Politikwissenschaften und steht für den tiefgreifenden politischen, sozialen und wirtschaftlichen Wandel einer Gesellschaftsordnung (vgl. Polanyi 1944). Zahlreiche Gutachten, Berichte und wissenschaftliche Veröffentlichungen aus unterschiedlichsten Disziplinen haben in den vergangenen Jahren gezeigt, dass ein solcher Wandel, eine „Große Transformation“, unerlässlich ist, um den menschlich verursachten Klimawandel noch rechtzeitig einzudämmen, bevor bestimmte planetarische Leitplanken unwiderruflich überschritten werden (WBGU 2011). Nach Schneidewind (2013) lassen sich Transformationsprozesse in vier Dimensionen begreifen:

- technologisch
- ökonomisch
- kulturell
- institutionell.

Nur wenn auf allen vier Ebenen parallel ein Wandel alter Strukturen zugunsten neuer, nachhaltiger Praktiken erfolgt, kann eine große Transformation gelingen. Aus dem Bewusstsein der individuellen und gesellschaftlichen Verantwortung für die Zukunft unseres Planeten heraus entstehen inzwischen auf allen von Schneidewind definierten Ebenen Anstrengungen und Initiativen, die für konkrete Detailfragen eine Alternative aufzeigen. Solche inhaltlichen Teilbereiche der Organisa-

tion gesellschaftlicher Prozesse werden in der Transformationsforschung als „*Transformationsfelder*“ bezeichnet. Basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche und eigenen Überlegungen wurden für das Projekt RegioTransform sechs große Transformationsfelder definiert, die einen thematischen und anwendungsorientierten Zusammenhang aufweisen (vgl. Clausen, Fichter 2017; WBGU 2011; Hafner, Miosga 2014):

- Energie & Wohnen
- Mobilität
- Nahrungsmittelproduktion & Landnutzung
- Wirtschaft & Konsumverhalten
- Ressourcenschonung
- Bildung & Forschung

Ziel einer Transformationsplattform ist es, Transformationswissen in allen Transformationsfeldern zu sammeln, mit anderen Transformationsfeldern in Beziehung zu setzen und für einen möglichst großen Personenkreis zugänglich zu machen. Die dabei erprobten Praktiken können schließlich auf der Systemebene als Alternativen tragfähig werden und bestehende Handlungsroutinen ablösen. Transformationswissen entspringt immer aus gesellschaftlichen Nischen, da diese durch eine gewisse Unabhängigkeit von politischen Machtkonstellationen, wirtschaftlichen Mechanismen und bestehenden organisatorischen Korsetts gekennzeichnet sind. Pioniere des Wandels, d.h. Personen oder Personengruppen, die in ihrem konkreten Umfeld Praktiken für mehr Nachhaltigkeit in sozialen, ökonomischen und ökologischen Fragen erfinden und ausprobieren, können die Grundsteine für einen notwendigen Systemwandel legen. Damit ist der Aufbau einer Transformationsplattform in besonderem Maße abhängig von persönlichen Beziehungen und dem erfolgreichen Aufbau eines Netzwerks. Um die entsprechenden Akteure auf der regionalen Ebene systematisch zu identifizieren, zu erfassen und damit ansprechbar zu machen, eignet sich eine Stakeholderanalyse.

Der Begriff „*Stakeholder*“ (engl. Anteilsberechtigter, Teilhaber) stammt aus den Wirtschaftswissenschaften und schließt alle Personengruppen und Institutionen ein, die für das Bestehen einer Organisation (z.B. ein Unternehmen) von Bedeutung sind. Im Unternehmenskontext können das unter anderem Kunden, Zulieferbetriebe, Mitarbeiter oder Gläubiger sein (vgl. Freemann 1984). Über den betriebswirtschaftlichen Entstehungskontext hinaus, ist das Konzept des Stakeholders inzwischen weit verbreitet im allgemeinen Projektmanagement. Nach dem führenden Standard des amerikanischen *Project Management Institute (PMI)*, sind Stakeholder alle „Personen, Gruppen und Organisationen, die Einfluss auf eine Entscheidung, einen Vorgang oder das Ergebnis des Projektes haben, oder davon betroffen sein könnten“ (PMI 2013, S. 393). Für das vorliegende Projekt ergibt sich daraus folgendes Verständnis: Alle Personen, Gruppen oder Organisationen, deren Interessen von dem Projekt RegioTransform positiv oder negativ beeinflusst werden können oder die das Projekt in positiver oder negativer Weise beeinflussen können, sind Stakeholder. Für das Ziel, eine Transformationsplattform in der Region Bayreuth vorzubereiten, aufzubauen und zu etablieren, bedeutet das: Alle Akteure, deren Wirkungsbereich in der Region Bayreuth liegt und die durch ihre Außenwirkung einen direkten oder indirekten Einfluss in mindestens einem Transformationsfeld haben, sollten als Stakeholder erfasst werden. Die gesammelten Informationen zu

den Akteuren werden in einem zweiten Schritt für das Projektziel genutzt: Je nach thematischem oder organisatorischem Bedarf werden bestimmte Gruppen oder Einzelpersonen für die Verwirklichung des Projektziels angesprochen und eingebunden. Diese zielgruppenorientierte, strategische Kommunikation mit den erfassten Personen(gruppen) wird als „*Stakeholdermanagement*“ bezeichnet (Madauss 2017). Um den Informationsgehalt der Stakeholderdatenbank möglichst groß zu halten, werden neben den persönlichen Kontaktinformationen und einer Zuordnung zu einem oder mehreren Transformationsfeldern eine Reihe weiterer Kategorisierungen vorgenommen. Diese und weitere Vorüberlegungen zur durchgeführten Stakeholderanalyse werden im Folgenden genauer dargelegt.

3. Methodik

Grundsätzlich bietet die Stakeholderanalyse die Chance, implizite und an Personen gebundene Informationen überpersonell nutzbar zu machen. Für das Vorhaben, eine Transformationsplattform in der Region Bayreuth zu etablieren, ist diese Methode der Datenerfassung auch eine Grundvoraussetzung, um die Netzwerkarbeit im Projekt RegioTransform erfolgreich betreiben zu können.

3.1. Ablauf

Die Arbeit mit Stakeholdern erfolgt in drei Schritten. Im ersten Schritt wird die Stakeholderdatenbank aufgebaut, im nächsten Schritt erfolgt die Stakeholderanalyse, welche die Basis für ein darauf aufbauendes Stakeholdermanagement darstellt. Das Projekt befindet sich derzeit in dem Stadium eines wechselseitigen Aufbaus von Stakeholderdatenbank und Stakeholderanalyse. Auch das Stakeholdermanagement wurde bereits begonnen, soll aber vor allem im Rahmen einer nachfolgenden Projektphase optimiert, vertieft und systematisiert werden. Die drei Prozesse laufen also nicht linear nach einander ab, sondern parallel und in einem ergänzenden Wechselprozess.

(1) Stakeholderdatenbank

Den Grundstein der Stakeholderdatenbank bildet die systematische Aufarbeitung des über neun Jahre gewachsenen Netzes von Kontakten und Interessengruppen aus dem Handlungsumfeld der Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung an der Universität Bayreuth. Das Wissen um die Aktivitäten und Interessen von verschiedenen Vereinen, Personen aus Kommunalpolitik und Verwaltung, sowie des Wissenschaftsnetzwerks der Universität Bayreuth war der erste Anhaltspunkt und wurde zuerst in die Datenbank eingepflegt.

In einem zweiten Schritt führte ein Team von wissenschaftlichen Hilfskräften eine Internetrecherche zu zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen in Oberfranken durch. Hierbei waren – neben den durch persönliches Engagement bekannten lokalen Organisationen – zunächst die größeren bekannten Dachverbände und Bewegungen ein wichtiger Anhaltspunkt. Durch die kleinräumig diversifizierte Struktur an Ortsgruppen, personellen oder projektbezogenen Verflechtungen und thematischen Überschneidungen, konnten über die Recherche der Dachverbände schließlich eine Reihe kleinere Einzelinitiativen, die häufig als Vereine oder lose Arbeitsgruppen organisiert sind, ermittelt werden.

Der Zweiklang aus strategischer Vorarbeit mittels einer Bestandsaufnahme und dem parallel stattfindenden operativen Projektverlauf in Form einer ersten Tagung des *forum1.5* im April 2018, erzeugten Synergien. So bot die Netzwerkveranstaltung nicht nur eine Gelegenheit, die bisherige Datenbank ein erstes Mal auszutesten, sondern erweiterte gleichzeitig das Feld potenzieller und neuer Kontakte dank einer öffentlichkeitswirksamen Bewerbung der Tagung: Neue Stakeholder kamen aus eigenem Antrieb hinzu. Dadurch erfolgte gleichzeitig eine ‚natürliche Auslese‘ zugunsten interessierter Stakeholder nach Freemann/Mendelow. Die Spezifizierung abgrenzbarer Tagungsinhalte, die vor allem über Workshopthemen erfolgte, diente dabei gleich der Einordnung neuer Stakeholder in bestimmte Transformationsfelder, Wirkungsbereiche oder ersten strategischen Einschätzungen.

(2) Stakeholderanalyse

In der Vorbereitung der Herbsttagung 2018 des *forum1.5* wurde erstmals analytisch auf die Stakeholderdatei zurückgegriffen: Aufgrund der Kategorisierung in die Transformationsfelder erhielten die Akteure zielgruppenspezifische Einladungen mit Hinweisen auf die für sie am besten geeigneten Workshops. Dies hatte zum Ziel, relevante Akteure für Workshops zu einzelnen Transformationsfeldern zu gewinnen, wie zum Beispiel ein Workshop zur Initiierung eines Realexperiments für postfossile Mobilität im Raum Bayreuth im Transformationsfeld „Mobilität“. Die hinterlegten Kontaktdaten und Hintergrundinformationen ermöglichten dabei eine adäquate Ansprache der betreffenden Personen. Auch wurden erstmals bestimmte Stakeholder als Multiplikator*innen und Promotor*innen für das Projekt eingesetzt, die aus einer günstigen Konstellation von Eigeninteresse und Einfluss am Erreichen der Projektziele mitwirken.

Die Stakeholderdatenbank wird fortlaufend ergänzt und aktualisiert und es werden weitere Analysen durchgeführt, sodass der Prozess als *work in progress* bezeichnet werden kann.

(3) Stakeholdermanagement

Das Stakeholdermanagement steht im Fokus des folgenden Projektes, RegioTransform_ Implement.

3.2. Kategoriensystem zur Datenerfassung

Für die Stakeholderdatenbank und -analyse zu Nachhaltigkeitsinitiativen in der Region Bayreuth wurden eine Reihe von Kategorien und Einteilungsmustern entwickelt. Diese sind das Ergebnis von Literaturrecherchen aus dem Bereich des Projektmanagements (operative Überlegungen), inhaltlichen Aspekten zur transdisziplinären Transformationsforschung und eigenen ersten Reflexionen aus der transformativen Forschungspraxis.

Gesammelt wurden die Daten in einer Excel-Datei. Die Spalten des Dokumentes entsprechen den jeweils erfassten Kategorien an Akteursdaten. Diese sind folgendermaßen gegliedert:

- Name
- Inhaltliche und strategische Kategorisierung
 - Transformationsfeld

- Sektoraler Wirkungsbereich
- Promotorenrolle
- Kontaktdaten
 - Vorname
 - Nachname
 - Straße
 - Hausnummer
 - Postleitzahl
 - Ort
 - Telefon
 - E-Mail
 - Homepage
- Administrative Daten
 - Einflussbereich
 - Rechts- und Organisationsform
- Qualitative Information
 - Kurzbeschreibung
 - Themen/Arbeitskreise
 - Projekte
- Kommunikation
 - Kontakt
 - Kooperation

Oft ist nicht klar abgrenzbar ob eine Kategorie rein zum Aspekt der Datenbank oder zur Analyse gehört, da dies ein verwobener Prozess ist. Da sich viele Kontakte über den Zugang aus einzelnen Transformationsfeldern ergeben, ist dies oft das erste Feld, das bekannt ist, auch wenn hier schon eine erste Analyse involviert ist. Die Promotorenrolle ist auch Teil der Analyse, ist aber relevant für unsere Einteilung und stellt daher eine der ersten Spalten dar.

Im Folgenden wird auf die einzelnen Kategorien und die vielschichtigen analytischen Ordnungsebenen genauer eingegangen.

3.2.1. Transformationsfelder

Um ein inhaltlich angepasstes Stakeholdermanagement zu ermöglichen, werden die erfassten Einträge einem oder mehreren Transformationsfeldern zugeordnet. Im Folgenden werden die sechs Transformationsfelder sowie die siebte Auswahloption „Übergreifend“, welche für transsektoral agierende Akteure angelegt wurde, kurz skizziert.

Transformationsfeld (T)1. Energie und Wohnen

Dieses Handlungsfeld schließt sowohl den Themenbereich der Energieerzeugung als auch des -verbrauchs ein. Als prominentes Beispiel wird das Megathema der deutschen Energiewende dadurch abgedeckt. Über eine zunehmende Entwicklung von dezentralen Energiesystemen durch kommunale Versorgungsgesellschaften oder Bürgergenossenschaften bestehen Bezüge zum

Transformationsfeld 3, das einen Fokus auf regionale Versorgungskreisläufe setzt. Eng verknüpft mit Fragen der Energieversorgung ist der Bereich des Bauens. So wird je nach Planung und technischer Umsetzung beim Neubau bzw. der Sanierung von Bestandsgebäuden das Thema einer möglichst effizienten Energieversorgung bis hin zu Passiv-Häusern und Negativ-Häusern immer bedeutender. Dabei spielt vor allem ein wachsendes Bewusstsein für eine notwendige Abkehr vom expansiven Ressourcenverbrauch (vgl. Transformationsfeld 5) eine Rolle. Die Frage nach Größe und Beschaffenheit von Wohnraum beinhaltet weiterhin eine große soziale Komponente. So sind sozio-kulturelle Phänomene wie der demographische Wandel und damit einhergehende Herausforderungen an kommunale Infrastrukturen und unser soziales Gefüge eng mit dem Thema Wohnen verknüpft. Neben Fragen wie der Barrierefreiheit oder modularen Bauweisen werden auch alternative Wohnkonzepte immer bedeutender. Beispielhaft dafür ist die wachsende Zahl an Projekten zum Mehrgenerationenwohnen sowie kreative Finanzierungsmethoden für immer teurer werdenden städtischen Wohnraum (z.B. durch Mietshäusersyndikate) (vgl. Transformationsfeld 3).

T2. Nahrungsmittelproduktion und Landnutzung

Der Bereich Energie und Wohnen ist unweigerlich mit Fragen der Flächen- und Landnutzung verknüpft. So ist seit vielen Jahren ein unverhältnismäßiges Maß an fortschreitender Flächenversiegelung für Siedlungs- und Verkehrsflächen (z.B. für Neubaugebiete) festzustellen. Aus diesem Grund entstehen bereits viele innovative Konzepte und Managementstellen für die bessere Nutzung von Innenentwicklungspotenzialen. Die zunehmende Verwendung von Bioenergieträgern als Folge der Energiewende (vgl. T1) bedingt ein Wachstum an ökologisch bedenklichen Monokultur-Anbauflächen. Ähnliches gilt für die Produktion von Nahrungs- und Futterpflanzen unter dem hohen Einsatz von Herbiziden und Insektiziden. Auch die industrielle Massentierhaltung ist hierbei nicht nur ethisch bedenklich, sondern stellt aufgrund der enormen Treibhausgasemissionen einen bedeutenden Klimawandeltreiber dar. Um diese noch immer dominierenden Strukturen zu überwinden, bilden sich in letzter Zeit vermehrt zivilgesellschaftliche Initiativen zur solidarischen Landwirtschaft oder auch Urban Gardening Projekten. Sie haben gemeinsam, eine ressourcenschonende und weniger konsumorientierte Nahrungsmittelproduktion auf regionaler Ebene zu initiieren (vgl. T3).

T3. Wirtschaft und Konsumverhalten

Die Bereiche Nahrungsmittelproduktion und Flächennutzung werden in hohem Maße von der Nachfragesituation eines auf kurzfristige Effizienz ausgerichteten Wirtschafts- und Konsumverhaltens beeinflusst. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen immer größere Zentralisierungsprozesse in Unternehmensorganisationen und im Logistikbereich. Damit läuft die Entwicklungstendenz der globalen Wirtschaft konträr zu notwendigen Bestrebungen einer suffizienten und subsistenten Lebensweise (vgl. T5). Das vielseitig dominierende Paradigma von monetärer Gewinnakkumulation erzeugt dabei vielfache Sachzwänge, die es erschweren aus dem Kreislauf des ewigen Kostendrucks auszubrechen. Auf kleinräumiger Ebene und auf bestimmte Teilbereiche beschränkt, zeigen jedoch immer mehr Initiativen eine Möglichkeit auf, regionale Ökonomie-Resilienz zu entwickeln. Ein Beispiel für die Revitalisierung

regionaler Wirtschaftskreisläufe ist das Konzept der Regionalwert AGs. Weitere Initiativen setzen auf ein geändertes Konsumverhalten durch eine Stärkung des Gemeinwohlgedankens. Beispiele dafür sind die Gemeinwohlökonomie, Commons-Bewegungen oder Foodsharing (vgl. T2).

T4. Mobilität

Die vielfach sinnvolle Stärkung kleinräumiger Wertschöpfungskreisläufe geht mit dem Transformationsfeld der Mobilität einher. So benötigt der Handel aller Waren und Produktionsgüter einen Transport von den jeweiligen Stationen der Produktion bis zum Endverbrauch. Neben Gütern ist auch die Mobilität von Personen für funktionierende globale Vernetzungen von großer Bedeutung. Entsprechend ist der weltweite Güter- und Personenverkehr für den größten Teil der weltweiten Treibhausgasemissionen verantwortlich. Das Handlungsfeld der Mobilität ist eng mit den bereits genannten Transformationsfeldern verstrickt. Beispielsweise hat die über Jahrzehnte andauernde Suburbanisierung zu komplexen und immer weitläufigeren Pendlerbewegungen geführt (vgl. T1). Auch der anhaltende Trend nach günstigen Flugreisen für Geschäftsbeziehungen und zum Erholungsurlaub trägt dazu bei (vgl. T3). Der Selbstverständlichkeit exotische Nahrungsmittel aus aller Welt in heimischen Supermärkten verfügbar zu haben, geht eine komplexe und extensive Produktions- und Transportindustrie in anderen Teilen der Welt voraus (vgl. T2). Auf regionaler Ebene breiten sich jedoch aktuell immer mehr alternative Konzepte für einen nachhaltigen Individualverkehr aus. Neben Car-Sharing wird dabei auch die Verfügbarkeit von E-(Lasten) Fahrrädern bedeutender. Auch die integrative Vernetzung verschiedener Ebenen einer regionalen Mobilitätsstruktur, durch innovative Ansätze im öffentlichen Personennahverkehr kann diesbezüglich angeführt werden.

T5. Ressourcenschonung

Das Transformationsfeld der Ressourcenschonung ist ein Querschnittsthema zu den vier bisher dargelegten Handlungsfeldern. Es vereint alle Teilaspekte der vier vorangegangenen Transformationsfelder unter der grundlegenden Prämisse, eine erhebliche Reduktion des weltweiten Ressourcenverbrauchs für Energiegewinnung, Güter- und Nahrungsmittelproduktion und den Transport von Waren oder Menschen, einzuleiten. Dabei reichen technische Effizienzsteigerungen nicht aus, sondern eine veränderte Konsum- Ernährungs- und Wohn- und Reisekultur ist von Nöten. Die Erprobung eines transformativen Umgangs mit Ressourcen wird beispielsweise durch Upcycling, do-it-yourself Initiativen, Repair-Cafés zum (wieder)erlernen von Reparaturfähigkeiten und eine wachsende Zahl von Kleiderzirkeln vorangetrieben.

T6. Bildung und Wissenschaft

Den zuletzt beschriebenen kulturellen Wandel zu begleiten, abstrahierbar aufzuarbeiten und möglichst zu beschleunigen ist ein wesentlicher Inhalt des Transformationsfeldes von Bildung und Wissenschaft. Dieses Feld schließt neben der transformativen Wissenschaft im engeren Sinn das gesamte Spektrum an natur- sozial- und geisteswissenschaftlichen Fachbereichen ein, die alle für sich zur fortwährenden Weiterentwicklung des menschlichen Zusammenlebens beitragen. Auch die außerwissenschaftliche Schulung und Sensibilisierung für die Nöte und möglichen Hand-

lungsfelder einer Transformation, die vielfach durch zivilgesellschaftlich getragene Umweltbildungsarbeit stattfindet, ist eine wichtige Säule dieses Transformationsfeldes. In jüngerer Vergangenheit nimmt auch das Angebot von notwendigen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten für bereits etablierte Entscheidungsträger*innen aus Politik und Wirtschaft zu. Diese dritte Säule ist dabei in zunehmendem Maße auch einem wachsenden Bewusstsein für die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels zu mehr Nachhaltigkeit geschuldet, wodurch ein wachsender Bedarf am dazu notwendigen Humankapital entsteht.

T7. Transsektoral / Übergreifend

Neben der Einordnung in eines der sechs skizzierten Transformationsfelder, besteht in der Excel Datenbank die Option, einen Eintrag als „übergreifend“ einzuordnen. Zum überwiegenden Teil werden dieser Kategorie querschnittsorientierte Initiativen zugeordnet, welche in mehr als einem Transformationsfeld agieren. Viele von ihnen sind, ähnlich der Konzeption einer Transformationsplattform, darauf ausgelegt verschiedene Aspekte des gesellschaftlichen Wandels zu vereinen oder Synergien zu nutzen und als Multiplikator zu fungieren. Ein Beispiel hierfür bildet die inzwischen weit vernetzte Bewegung der Transition-Towns. Weitere Beispiele bilden Stellen des kommunalen Klimaschutzmanagements, lokale Agenda 21 Gruppen oder Ortsgruppen des Bund Naturschutz.

Des Weiteren wurden in diese Kategorie Stakeholder eingeordnet, die keine (explizit) transformative Arbeit leisten, jedoch aufgrund ihres Einflusses oder ihrer Schnittstellenfunktion als Stakeholder aufgenommen werden. Dabei handelt es sich beispielsweise um Schlüsselpersonen bei Verwaltungen von Gebietskörperschaften und Kommunalpolitiker*innen.

3.2.2. Sektoraler Wirkungsbereich

Die weitere Einordnung gliedert sich in die sechs Bereiche Zivilgesellschaft, Zivilgesellschaft (Religion), Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Bildung & Forschung. In den Bereich der Zivilgesellschaft werden alle Einzelpersonen zugeordnet, die in der Stakeholderanalyse rein aufgrund ihres persönlichen Engagements oder deren Schnittstellenfunktion aufgenommen wurden, ohne dass sie dabei eine direkte Position in einem Unternehmen oder einer politisch-administrativen Organisation innehaben. Neben Einzelpersonen werden diesem Wirkungsbereich vor allem Vereine, Genossenschaften und Stiftungen, sowie sonstige informelle Zusammenschlüsse von Engagierten erfasst, die aus einer intrinsischen Motivation heraus in ehrenamtlicher Weise einen Beitrag zur Transformation leisten. Da sich im Laufe der Erhebungen eine besondere Aktivität bei Organisationen oder Einzelpersonen mit religiöser bzw. ethischer Prägung abgezeichnet hat, wurde eine zusätzliche Kategorie Zivilgesellschaft (Religion) gebildet.

Dem Bereich Wirtschaft werden alle Stakeholder zugeordnet, die aufgrund ihrer Rechtsform als Unternehmen gelten. Dabei kann die Bandbreite vom Individuum mit Nebenerwerbstätigkeit bis hin zum multinationalen Konzern reichen. Entscheidend ist, dass die auf Privateigentum und Autonomie aufbauende Organisationen (mindestens als Nebenzweck) zum Ziel hat, einen erwerbswirtschaftlichen Gewinn zu erzielen. Über diese betriebswirtschaftliche Definition hinaus wird der Wirkungsbereich des Weiteren ausgeweitet auf soziale Unternehmen, bei denen das Gemein-

wohl vor dem Gewinnstreben steht. Weiterhin werden sämtliche wirtschaftliche Interessensgemeinschaften und –zusammenschlüsse (z.B. Kammern und Verbände) in diesen Bereich aufgenommen.

Unter dem Punkt Politik werden alle Stakeholder erfasst, die ein politisches Amt bekleiden, in das sie als demokratische Interessensvertreter*innen eines Teils der Gesellschaft gewählt wurden. Dabei kann die Tragweite von bloßer Mitgliedschaft im Ortsverband einer politischen Partei, über eine Ebene der föderalen Politiklandschaft bis hin zu einer Funktion in einer Körperschaft des öffentlichen Rechts gehen, die an politischen Entscheidungsprozessen beteiligt ist und keinem sonstigen Wirkungsbereich zugeordnet wurde. Unter der Kategorie der Verwaltung werden alle Stakeholder im öffentlichen Dienst bzw. Beamtenstatus erfasst, die für einen Teil des Verwaltungsapparates des politischen Systems tätig sind (z.B. Ämter oder Behörden). Je nach Datenlage oder Einzelfall ist ein Stakeholder entweder die ganze Institution oder eine Einzelperson, zu der bereits Kontakt besteht oder die mittels anderweitiger Abwägungen als relevant eingestuft ist. Schließlich umfasst der Wirkungsbereich Bildung & Forschung alle öffentlichen und privaten Bildungs- bzw. Weiterbildungseinrichtungen (Schulen, Hochschulen, Institute), sowie Weiterbildungsangebote von Körperschaften des öffentlichen Rechts. Weiterhin fallen in diese Kategorie auch alle Angebote und Projektstellen von Institutionen aus anderen Wirkungsbereichen, die der Umweltbildung, Fort- und Weiterbildung oder Bildung für nachhaltige Entwicklung dienen. Zum Bereich der Forschung zählen neben (Fach)Hochschulen und Universitäten auch privatwirtschaftliche oder durch Stiftungen organisierte Einrichtungen.

3.2.3. Administrative Daten

Zusätzlich zur Einteilung in inhaltliche und strategische Typengruppen, ist für das Verständnis von Handlungs- und Entscheidungsprozessen der Stakeholder auch wichtig, administrative Daten über sie zu erfassen. Diese helfen ebenfalls bei einer besseren Einschätzung inhaltlicher Aspekte.

Einflussbereich

In der Excel- Datei zur Erfassung der Stakeholder besteht eine Spalte nur aus einer Dropdown Auswahl von Maßstabsebenen, auf die sich der Wirkungsbereich des jeweiligen Eintrags beschränkt. So wirkt ein nachbarschaftlich organisierter Kleiderkreisel primär auf Quartiersebene. Im Gegenzug haben Fairtrade Handelsbeziehungen direkte Auswirkungen auf internationaler Ebene. Die gestaffelten Einflussbereiche, die zur Auswahl stehen, sind:

- International
- Bundesweit
- Landesweit
- Bezirksweit
- Landkreisübergreifend
- Landkreisweit
- Kommune und Umland
- Kommune
- Quartier

Rechts- und Organisationsform

Die Erfassung rechtlicher Organisationsformen betrifft primär juristische Personen, Institutionen und Organisationen. Hierbei kann durch die Rechtsform bereits ein Rückschluss auf den sektoralen Wirkungsbereich, mögliche Zugehörigkeit zu einem Transformationsfeld und der sozio-demokratischen Struktur getroffen werden. Eine klassische GmbH ist beispielsweise klar gewinnorientiert und lässt auf eine andere Gewichtung übergeordneter moralischer Ansprüche schließen, als eine (gemeinnützige) Genossenschaft. Gerade zum erfolgreichen Stakeholdermanagement ist auch die politische Kultur der Entscheidungsfindung in einer Organisation wichtig. Zur Auswahl bei der Stakeholderanalyse stehen folgende Rechts- und Organisationsformen:

- Arbeitsgemeinschaft/GbR
- Bürgeraktiengesellschaft
- Gebietskörperschaft
- Genossenschaft (gemeinnützige)
- GmbH
- gGmbH
- Kommunaler Zweckverband
- Kommunalunternehmen
- Netzwerk
- Stiftung
- Verband
- Verein
- Sonstige Personen- und Kapitalgesellschaft
- Sonstige

Handelt es sich bei einem Eintrag um eine Privatperson oder sonstigen Stakeholder, der sich keiner klaren Rechtsform zuordnen lässt, wird das Feld bei der Datenerfassung leer gelassen.

3.2.4. Qualitative Informationen

Um qualitative Information zu einzelnen Stakeholdern festzuhalten, haben wir eine Spalte angelegt, die die Möglichkeit bietet mittels Freitexteingabe eine Kurzbeschreibung zum jeweiligen Hintergrund des Eintrags anzulegen. Neben grundsätzlichen Hintergrundinformationen, die unter der Spalte „Kurzbeschreibung“ erfasst werden, gibt es weiterhin eine extra Spalte für „Projekte“. Dort kann, soweit es sinnvoll erscheint und die Informationslage es zulässt, ein Portfolio relevanter aktueller Projekte erstellt werden. Dies bietet zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit, bestimmte Stakeholder mittels Suchfunktion herauszufiltern, die für ein spezifisches Thema bedeutsam sein können. Die dritte Spalte mit dem Namen „Thema/Arbeitskreis“ ermöglicht es, Gebietskörperschaften in Zusammenhang mit übergreifenden Labeln zu vermerken. Dabei besteht eine Dropdown Auswahl aus landes-, bundes-, oder europaweiten Gütesiegeln/Schlagworten, die meist mit öffentlichen Förderinitiativen verknüpft sind. Die stetig erweiterte Auswahl besteht bisher aus folgenden Stichworten:

- Kommunale Agenda 21

- Fairtrade-Towns
- Cittaslow
- Global Nachhaltige Kommune (SDGs)
- Bio-Stadt
- Bioenergie-Region
- Gemeinwohl-Gemeinde
- ökologische/regionale Beschaffung
- AidA Kommunen
- Engagierte Stadt
- ICLEI-Mitglied
- Klimabündnis-Kommune

3.2.5. Kontaktdaten

Der triviale, wenngleich enorm wichtige Bereich der Kontaktdatenerfassung, nimmt hinsichtlich des Arbeitsaufwandes den größten Stellenwert einer Stakeholderliste ein. In einzelnen Spalten werden allgemeine Informationen wie eine Postanschrift oder Internetadresse vermerkt. Ebenso gibt es die Möglichkeit, persönliche Kontaktpersonen mit Durchwahl oder E-Mailadresse zu vermerken. Dies ist die Grundlage für eine erfolgreiche Ansprache der Stakeholder. So gelangt man bei größeren Organisationen über allgemeine Kontaktinformationen häufig nicht zu den entsprechenden Entscheidungsträger*innen oder verpasst die Chance eines gelungenen ersten Eindrucks aufgrund thematischer oder individueller Präferenzunterschiede. Die einzelnen Spalten im Bereich der Kontaktdaten sind:

- Kontaktperson Vorname
- Kontaktperson Nachname
- Straße
- Hausnr.
- PLZ
- Ort
- Telefon
- Email
- Homepage

3.3 Stakeholderanalyse

3.3.1 Das Promotorenmodell

Im Zuge einer Stakeholderanalyse können die Stakeholder den vier Rollen des Promotorenmodells zugeordnet werden. Das von Witte (1973) etablierte und durch Hauschildt und Chakrabarti (1988) erweiterte Modell entstammt der Forschung zu ökonomischen und behördlichen Innovationsprozessen und dient der Kategorisierung von „Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern“ (Witte 1973, S. 15f., 28). Es werden folgende Promotorenrollen unterschieden:

Stakeholdern in der Rolle des **Machtpromotors** werden nötige Fähigkeiten und Ressourcen zugesprochen, um Barrieren des Nicht-Wollens zu überwinden und den Entscheidungs- und Durchsetzungsprozess der Innovation zu ermöglichen (Hauschildt et al. 2016, S. 189). Auch in finanzieller Hinsicht kommt ihnen Bedeutung zu, da sie gegebenenfalls Budgets, Kapazitätszuweisungen oder gar Personalfragen beeinflussen können (ebd.). Zusammenfassend haben Machtpromotoren eine Übersicht über Strategien der Gesamtunternehmung, hierarchisches Potenzial und legitime Macht (ebd., nach Elenkov et al. 2005; vgl. Green 1995).

Fachpromotoren können Barrieren des Nicht-Wissens überwinden, verfügen über objektspezifisches Fachwissen und eine „funktionale Autorität“ (Hartmann 1968, S. 273ff.). Häufig sind sie in vorerst niedrigeren Hierarchiestufen zu finden, da sie als jung bzw. erst seit kürzerem in ihrer aktuellen Funktion tätig sind (Hauschildt et al. 2016, S. 189).

Diese beiden Funktionszuschreibungen werden durch einen **Prozesspromotor** ergänzt, welcher die Barriere des „Nicht-Dürfens“ überwindet. Prozesspromotoren verfügen über Organisations- und Administrationskenntnisse und können dadurch Insellösungen unter allen Beteiligten verhindern. Außerdem stellen sie Verbindungen zwischen Macht- und Fachpromotoren her, können durch ihr interdisziplinäres Wissen zwischen diesen „übersetzen“ und zugleich ihre sozialen Netzwerke nutzen (ebd., S. 191).

Eine vierte Rolle findet sich in den **Beziehungspromotoren**, welche zunächst den Prozesspromotoren ähneln, sich aber auf Beziehungen mit externen regulatorischen oder thematisch relevanten Stellen fokussieren. Sie können Barrieren der Kooperation, d.h. des „Nicht-Voneinander-Wissens“, „Nichts-Miteinander-Zusammenarbeiten-Wollens“ und „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Dürfens“ überwinden und so als Schlichter in Motiv- oder Wahrnehmungskonflikten agieren (ebd., S. 190-191, 195).

Diese Rollenzuweisung dient der Vorbereitung für den nächsten Projektabschnitt des Forschungsprojektes RegioTransform_Implement. Darin gilt es, einen engeren Kreis an Promotoren für das Projekt und für die Etablierung der Plattform zu konstituieren und somit eine höhere Stabilität zu erreichen. Die Stakeholder wurden nach Möglichkeit bereits den vier Promotorenrollen zugeordnet, jedoch weist die Zuordnung noch Lücken auf, die in einer tiefergehenden Stakeholderanalyse während der Implement- Phase geschlossen werden sollen. Auch weisen viele Stakeholder Doppelrollen auf, sodass es Überschneidungen zwischen den einzelnen Promotorenrollen gibt.

3.3.2 Beziehung zu einzelnen Stakeholdern

Um ein tragfähiges Netzwerk aufzubauen, sind Beziehungen zwischen Stakeholdern von besonderer Bedeutung. Aufgrund der Vielzahl an Themenfeldern und der Komplexität der Transformationsthematik soll die Beziehung zu einzelnen Stakeholdern in besonderer Weise spezifiziert werden. Daher wird in einem Abschnitt der Stakeholderdatenbank vermerkt, ob bereits ein Kontakt im Rahmen des Projekts mit betreffenden Personen(gruppen) besteht. Weiterhin kann vermerkt werden, ob bereits eine Zusammenarbeit bzw. Kooperation (z.B. ein einseitiger oder gegenseitiger Veranstaltungsbesuch) entstanden ist. Der Sinn dieser Erfassung ist es, die Information über die

Art der Beziehung zwischen Projektumfeld und Stakeholdern unabhängig von personellen Wissensständen abrufbar vorzuhalten. So ist für die (wechselnden) Projektmitarbeiter*innen über Filter- und Suchfunktionen ein schneller Überblick zum Netzwerk innerhalb des Stakeholdergeflechts ersichtlich. Die Filterung nach Stakeholdern hinsichtlich der Beziehungskriterien erlaubt einen umfassenden und thematisch gliederbaren Überblick über unsere Kooperationspartner und steht noch in den Anfängen, soll aber im Zuge der zweiten Projektphase im Rahmen einer tieferen Stakeholderanalyse ausgebaut werden.

4 Aktueller Sachstand der Stakeholderdatenbank und -analyse

Die ständig erweiterte und aktualisierte Datei zu Stakeholdern zum Aufbau einer Transformationsplattform in der Region Bayreuth hat zum gegenwärtigen Stand rund 1.000 Einträge. Darin finden sich die Teilnehmendendaten der bisherigen *forum1.5*-Veranstaltungen, welche meist nur aus Name, Vorname und Emailadresse bestehen und deshalb schwer in die restlichen Kategorien einzuordnen sind. Aus einem Datensatz des Bayerischen Landesamtes für Statistik konnten betreffende Entscheidungsträger*innen auf der kommunalen bzw. regionalen Ebene in die Datei eingepflegt werden. Nach zusätzlicher Eigenrecherche wurden weitere regional ansässige und wirkende Institutionen, Initiativen und Persönlichkeiten in ihren Funktionen eingepflegt. In der Datenerfassung ist mit vorübergehenden und dauerhaften Lücken zu rechnen, da einige Dateninformationen nicht online verfügbar sind oder Zuweisungen erst im Laufe der weiteren Zusammenarbeit mit den Stakeholdern erhoben werden können (z. B. bzgl. Promotorenrolle).

Im bisherigen Projektstand wurden Stakeholder in einer Datenbank hinsichtlich der Transformationsfelder zusammengetragen und erste Analysen der Datenbank durchgeführt. Die bisherige Bestandsaufnahme hat gezeigt, dass ein breites Spektrum zivilgesellschaftlicher und kommunaler Nachhaltigkeitsinitiativen in der Region Bayreuth existiert. Es wurde zielgruppenspezifisch zu Veranstaltungen eingeladen und als erster Schritt des Stakeholdermanagements wurden ein allgemeiner und mehrere thematisch spezifische Mailverteiler eingerichtet. Dazu zählt unter anderem der vierteljährliche Newsletter mit Berichten, Möglichkeiten zum aktiv werden und terminlichen Informationen. Durch erste entstandene Reallabore konnte eine tiefergehende Vernetzung dieser Akteure erfolgen, die zu regelmäßigen Treffen dieser Gruppen auch außerhalb der Forumsveranstaltungen führte.

In den folgenden Abschnitten werden erste Analysen der Datensätze in Bezug auf die Kategorien „Transformationsfelder“, „Sektoraler Wirkungsbereich“ und „Promotoren“ dargestellt.

4.1 Verteilung auf die einzelnen Transformationsfelder

Alle Stakeholder wurden nach Einschätzung der Bearbeiter*innen zunächst nach Transformationsfeldern sortiert. Die Auswertung zeigt, dass sich 41% der Stakeholder nicht eindeutig zuordnen bzw. mehrere Transformationsfelder abdecken und daher als „übergreifend“ bezeichnet werden. Wie in Abbildung 1 veranschaulicht, können die meisten Stakeholder den Transformationsfeldern „Nahrungsmittelproduktion & Flächennutzung“ (18%) und „Energie und Wohnen“ (16%) zugeschrieben werden, gefolgt von Vertreter*innen des Transformationsfeldes „Bildung & Wissenschaft“ (12%) und „Wirtschaft und Konsumverhalten“ (7%).

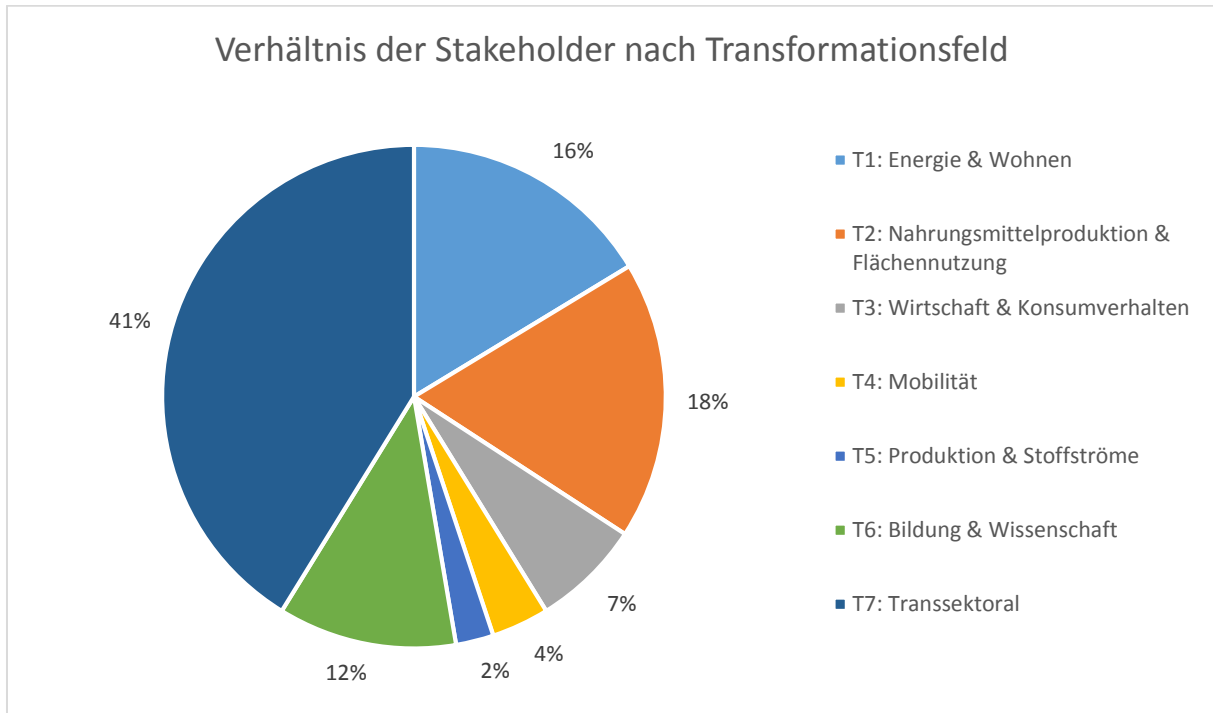


Abbildung 1: Verhältnis der Stakeholder nach Transformationsfeld

4.2 „Sektoraler Wirkungsbereich“

Die Zuordnung der Stakeholder nach sektoralem Wirkungsbereich zeigt, dass fast ein Drittel der Stakeholder die Zivilgesellschaft (& Zivilgesellschaft (Religion)) repräsentieren (30%), gefolgt von Vertreter*innen aus Wirtschaft (28%) und Verwaltung (26%). Insgesamt ist die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Institutionen und Bewegungen auffallend hoch. Im Bereich der Nachhaltigkeit ist dabei eine enge Vernetzung der einzelnen Gruppen durch übergreifend aktive Individuen feststellbar. Dieses Beziehungsgefüge über lineare Organisationsstrukturen hinweg lässt sich auch in der Überlappung von Interessen öffentlicher Entscheidungsträger*innen mit deren privatem Engagement beobachten. Die bisher nicht zugeordneten Stakeholder werden hier nicht beachtet.

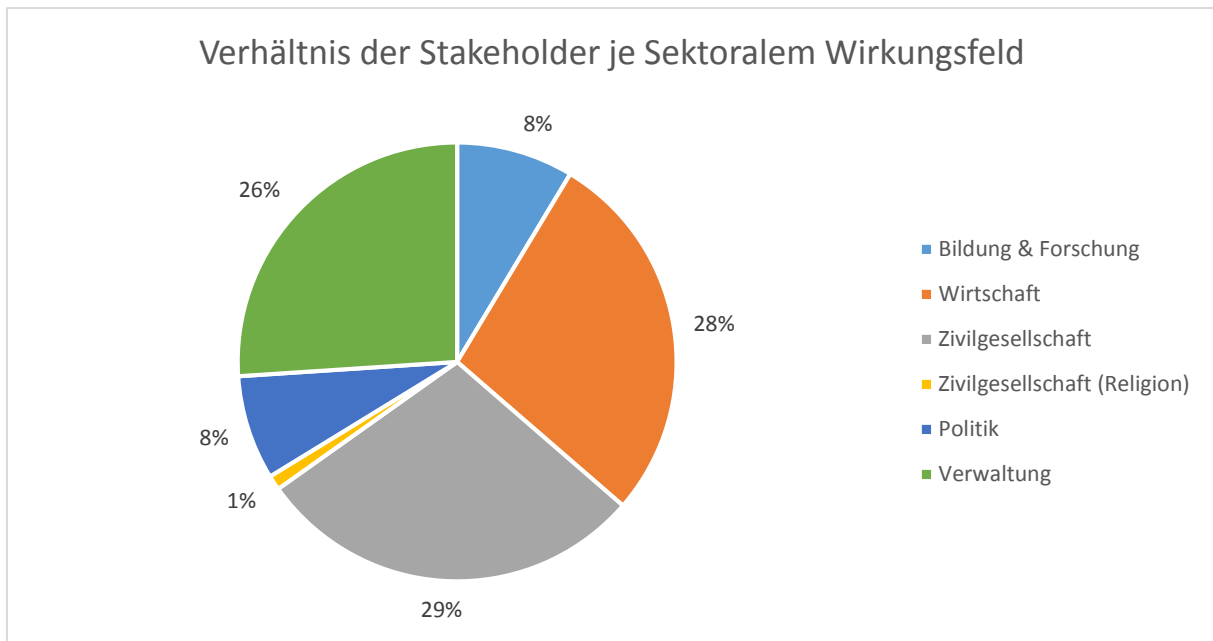


Abbildung 2: Verhältnis der Stakeholder je Sektoralem Wirkungsfeld

4.3 Promotoren

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erläutert, haben wir die Akteure nach dem Promotorenmodell in Macht-, Beziehungs-, Fach-, und Prozesspromotoren eingeteilt. Manchen Akteuren kommt nur eine Promotorenrolle zu, während andere Akteure wiederum gleichzeitig mehrere Promotorenrollen in sich vereinen, also zum Beispiel gleichzeitig Macht-, Prozess-, und Beziehungspromotoren sind. Im folgenden Balkendiagramm findet sich eine Darstellung der Akteure nach Promotorenrollen (Abbildung 3). Einzelne Akteure werden somit mehrfach aufgeführt. Es wird deutlich, dass bisher vor allem als Fach- und Beziehungspromotoren identifizierte Akteure Teil der Stakeholderdatenbank sind.

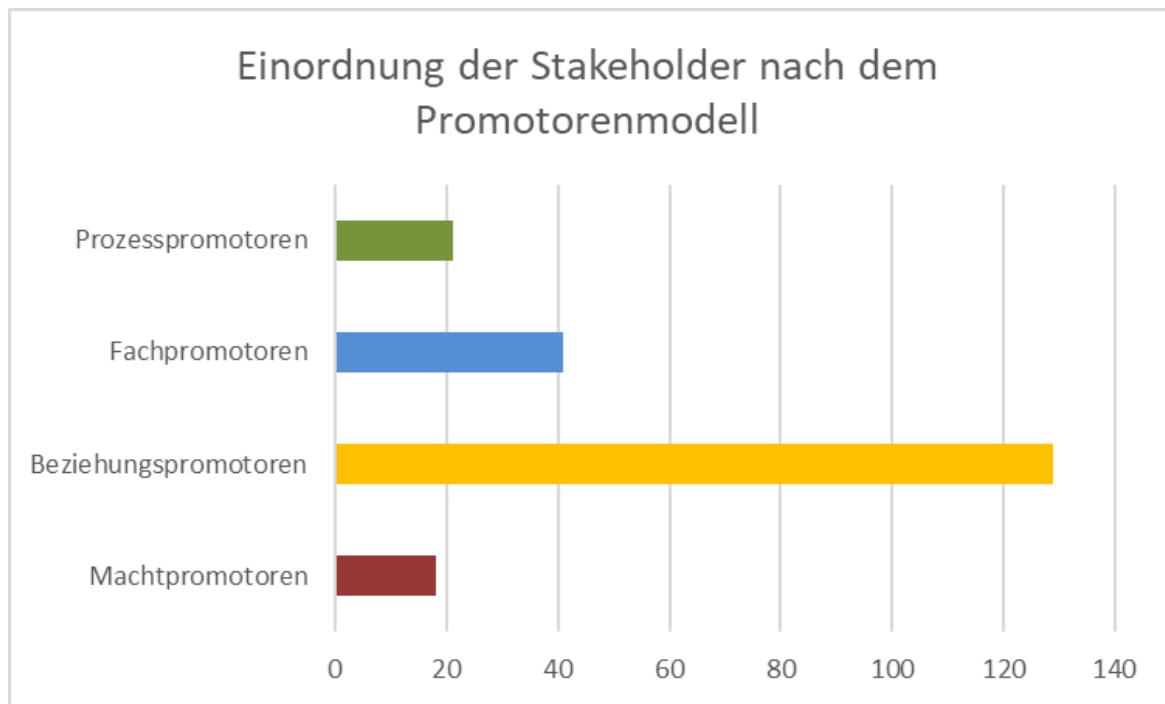


Abbildung 3: Einordnung der Stakeholder nach dem Promotorenmodell

5 Reflexion zur Bearbeitung der Stakeholderdatenbank

Inhaltlich setzt sich die Stakeholderdatenbank aus Online-Angaben, persönlichen Kontakten der Bearbeitenden, Tagungsteilnehmenden, fachlich und räumlich externen als auch internen Personen, sowie Kontakten aus früheren Projekten der Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung zusammen. Sie wurde über die gesamte Laufzeit des Projektes RegioTransform erweitert und vervollständigt.

Da manche Detailinformationen nicht direkt bzw. sofort ermittelbar sind, kann die Datenbank auch trotz umfassender Recherchen zunächst noch Leerstellen aufweisen, die im Verlauf nachfolgender Projekte reduziert werden können. Eine Stakeholderdatenbank kann nie als abgeschlossen betrachtet werden, da nicht nur in einem dynamischen Feld wie der Transformation ständig neue Akteure hinzukommen, sondern sich auch die Aktualität von Akteuren und ihren Rollen verschieben kann. Auch Adressdaten der Stakeholder können sich im Zeitverlauf verändern. Insgesamt ist die Erstellung und Bearbeitung einer Stakeholderdatenbank als ein intersubjektiver, diskursiv geprägter und dynamischer Prozess zu sehen. Während der Projektlaufzeit erfahren alle Beteiligten einen aktiven Lernprozess, wodurch sich auch Bedeutungszuschreibungen weiterentwickeln. Entsprechend sind nicht nur die grundlegenden Daten zu Adresse und Funktion der Stakeholder, sondern ebenso die zu Beginn gewählten Kategorien und teils subjektiv durch einzelne Bearbeitende erfolgten Zuweisungen in regelmäßigen Abständen von möglichst allen an der Projektdurchführung beteiligten Personen zu überprüfen. Auch eine folgende Stakeholderanalyse kann daher nur eine Momentaufnahme wiedergeben.

6 Ausblick

Die Fragestellung des Projektes ist, wie mithilfe einer regionalen Plattform soziale Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft angestoßen und deren Etablierung erfolgreich begleitet werden können. Solchen lokal situierten Realexperimenten wird eine große Bedeutung für die gesellschaftliche Transformation zur Nachhaltigkeit zugemessen. Ziel des Projektes ist es, Erkenntnisse über das sinnvolle Format und den erfolgreichen Aufbau einer regionalen Kooperationsplattform zur Beförderung der Nachhaltigkeitstransformation zu liefern. Es knüpft Netzwerke zwischen aktiven und zu aktivierenden Akteuren und stellt die Kooperation zur Wissenschaft her.

In Projekten, die auf RegioTransform aufbauen können, sollte diese zielgruppenangepasste Kommunikationsstruktur ausgebaut und etabliert werden mit dem Ziel eines umfassenden Stakeholdermanagements. Stakeholder sollen weiter analysiert werden, um sie gezielt und strategisch in Realexperimente einzubinden und dadurch ihre Interessen erhalten/verbessern zu können, und in einem weiteren Schritt ihre konkrete Rolle im Transformationsprozess beforschen zu können. Über ein wachsendes Netz an Kooperationsbeziehungen mit gegenseitigen Veranstaltungsbesuchen und -bewerbungen, persönlichen Abstimmungstreffen sowie einer wachsenden Präsenz in Netzwerken höherer Maßstabsebenen, erfolgt ein kontinuierlicher Prozess an Lobbyarbeit für das Projekt. Die systematische Arbeit mit dem Datensatz soll aktiv weiter betrieben und ausgebaut werden. Zudem sollen engere Kooperationen zu Bündnispartner*innen aufgebaut werden, dazu soll auf das Promotor*innenmodell zurückgegriffen werden. Realexperimente sollen weiter unterstützt und aufgebaut werden. Während diese Projektphase nun mit der Stakeholderdatenbank und einer anfänglichen Stakeholderanalyse endet, sollten folgende Projekte den Fokus auf eine weiterführende Analyse und das Stakeholdermanagement legen.

Literatur

Botten, N.; Sims, A. (2006): Management Accounting- Business Strategy, New York.

Clausen, J.; Fichter, K. (2017): Pfadabhängigkeiten. Querschnittsanalyse auf Basis von 15 Transformationsfeldern im Rahmen des Projekts Evolution2Green – Transformationspfade zu einer Green Economy, Berlin.

Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry J. (2012): Strategische Allianzen. Arbeitspapier im Arbeitspaket 1.2 des Verbundprojekts Strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRE A³), Friedberg.

Freemann, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Cambridge.

Hafner, S.; Miosga, M. (2014): Eine regionale Innovationsstrategie für eine Transformation zur Nachhaltigkeit, in: dies. (Hg.): Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. Strategien für Ressourceneffizienz, demographischen Wandel und Innovationsfähigkeit, München, 375-432.

Hartmann, H. (1968): Der Deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation. Originaltitel: Authority and organization in German management. Europäische Verlagsanst. Frankfurt a.M.

Hauschildt, J.; Chakrabarti, A. K. (1988): Arbeitsteilung Im Innovationsmanagement – Forschungsergebnisse. Kriterien Und Modelle. In: Zeitschrift für Organisation, Jg. 57: 378–388.

Hauschildt, J.; Salomo, S.; Schultz, C.; Kock, A. (2016): Innovationsmanagement. Vahlens Handbücher. 6. Aufl. München.

Herrmann, P. (2018): Die Des-/Artikulation der Bayreuther Kulturpolitik anhand temporärer Leerstandsnutzung. (=Masterarbeit), Bayreuth.

Madauss, B.-J. (2017): Projektmanagement. Theorie und Praxis aus einer Hand, Berlin.

Mendelow, A. (1991): 'Stakeholder Mapping'. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge.

[PMI] Project Management Institute (2013): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK-Guide), 5. Auflage, Newtown Square.

Polanyi, K. (1944): The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time, Boston

Schneidewind, U. (2013): Wandel verstehen – auf dem Weg zu einer „Transformative Literacy“, In: Welzer, H.; Wiegandt, K. (Hg.): Wege aus der Wachstumsgesellschaft, Frankfurt a.M., 115-140.

[WBGU] Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation, Berlin.

Witte, E. (1973): Organisation Für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Band 2. Verlag Otto Schwartz & Co.Göttingen.