

Eine Einladung zum Austausch

# Erfolgreiches Stakeholdermanagement *braucht Perspektiven*

Autoren: Pia Herrmann, Konrad Spang, Sarah Wojtyna

**Durch ihre Eigenschaften wirken Projekte auf ihr Umfeld [1]. Insbesondere linien- oder netzförmige Infrastrukturprojekte wirken in vielfältiger Weise: Für den Bau werden z. B. Grundstücke benötigt, die Bauarbeiten führen zu Lärm und/oder Staub und die Projekte werden in der Regel öffentlich finanziert [2]. In der Folge gibt es zahlreiche Personen und Organisationen, die sich für die Projekte interessieren oder sich von den Projekten betroffen und beeinflusst fühlen [2]: die Stakeholder. Was hat das nun aber mit Perspektiven, Perspektivenwechsel und Austausch zu tun?**

**Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir im Text ausschließlich männliche Formen. Damit meinen wir aber immer alle Geschlechter.**

## Handlungsbedarf im Umgang mit Stakeholdern von Infrastrukturprojekten

Speziell bei Infrastrukturprojekten gibt es nicht nur interne Stakeholder (Teil der Projektorganisation [3]), sondern auch viele sogenannte externe Stakeholder (außerhalb der Projektorganisation) [1]. Bei Infrastrukturprojekten sind externe Stakeholder z. B. interessierte Bürger oder die Bevölkerung.

Insbesondere bei der Bevölkerung stoßen Infrastrukturprojekte „zunehmend auf Kritik“ [4, S. 2] und öffentlicher Widerstand wird als „eines der unsichersten ... Projektrisiken“ betrachtet [5, S. 1348]. Vor diesem Hintergrund plädieren verschiedene Handbücher und Leitfäden für das Einbeziehen der Öffentlichkeit sowie für mehr Transparenz und Akzeptanz [4, 6].

### >> Für eilige Leser

Infrastrukturprojekte stoßen insbesondere bei der Bevölkerung zunehmend auf Kritik, woraus Potenzial im Hinblick auf die Zielerreichung von Stakeholdermanagement abgeleitet werden kann. Im Artikel werden Ziele von Stakeholdermanagement hergeleitet. Darauf aufbauend wird gefolgert, dass ein erfolgreiches Stakeholdermanagement unterschiedliche Perspektiven, Perspektivenwechsel sowie Austausch im Projekt mit den Stakeholdern braucht.

Nachdem erste Impulse für Perspektiven vorgestellt sind, schließt der Artikel mit einem Ausblick auf das 9. Kasseler Projektmanagement Symposium am 13.9.2019.

Das zeigt, dass es Handlungsbedarf im Umgang mit den Stakeholdern und im Stakeholdermanagement (SHM) von Infrastrukturprojekten gibt. Handlungsbedarf heißt für uns, dass die Zielerreichung des SHM verbessert werden kann. Aus diesem Grund betrachten wir im folgenden Kapitel die Ziele von SHM in Infrastrukturprojekten und arbeiten aus diesen die Notwendigkeit für Perspektiven und Austausch heraus.

## Ziele des Stakeholdermanagements

SHM stammt aus dem strategischen Management und fand insbesondere durch Arbeiten von Freeman in den 1980er-Jahren Verbreitung [7]. Freeman ist jedoch nicht der Begründer von SHM. Die eigentliche Inspiration für SHM stammt vermutlich aus Skandinavien (Überblick über die Entwicklung von SHM, vgl. [8]).

Sowohl nach frühen skandinavischen Arbeiten (Näsi 1979) als auch nach Freeman (1984) soll das erfolgreiche Managen der Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern das Überleben von Unternehmen sichern [9]. Sind die Stakeholder mit dem, was sie dem Unternehmen geben und was sie vom Unternehmen bekommen, nicht zufrieden, setzen sie die Beziehung mit dem Unternehmen nicht fort. [9]

Im PM dient SHM der Erreichung der Projektziele und somit dem Erfolg von Projekten [1, 10]. Erfolgskriterien von Projekten sind in der Regel Zeit, Kosten und Aufgabenstellung und inzwischen auch die Stakeholderzufriedenheit [2].

In der PM-Literatur wird insbesondere die Stakeholderzufriedenheit in Verbindung mit SHM aufgeführt (bspw. [8]). Somit kann die Stakeholderzufriedenheit als Ziel des SHM abgeleitet werden. Das Erreichen der Zufriedenheit aller Stakeholder ist jedoch nicht immer möglich. Ein Beispiel: Bei einem Projekt, das die Auflösung einer Sparte zur Folge hat, werden die dadurch zu entlassenden Mitarbeiter nicht zufrieden sein. Sie sind jedoch Stakeholder. Als Mitarbeiter haben sie bis zur Entlassung einen Anspruch (Gehalt), sie können das Unternehmen beeinflussen (Streik), sie werden vom Unternehmen beeinflusst (Entlassung) und kooperieren mit

dem Unternehmen (tragen bis zur Entlassung zur Wertschöpfung bei) [11]. Wenn die Zufriedenheit nicht immer möglich ist, was sind weitere, übergeordnete Ziele des SHM?

Eine Umfrage zum SHM in Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz aus dem Jahr 2013 [12] zeigt, dass 68 Prozent der Befragten SHM einsetzen, „um zukünftige Risiken präventiv abzusichern oder zu minimieren“. Demnach habe SHM seine „größte Bedeutung“ im Risikomanagement [12, S. 40].

Vor diesem Hintergrund – Stakeholderzufriedenheit als Erfolgskriterium, Stakeholder als Risiko – folgern wir, dass aus der Relevanz von Stakeholdern Ziele des SHM abgeleitet werden können. Gemäß Literatur sind Stakeholder mindestens aus drei Gründen relevant [8]<sup>1)</sup>:

1. **Erfolgsjuror:** Stakeholder urteilen über den Erfolg von Projekten, hierfür definieren sie Erfolgskriterien [8]. Die Stakeholderzufriedenheit wird bereits als Erfolgsdimension genutzt. Damit das Projekt auf die Erfolgskriterien der Stakeholder ausgerichtet werden kann und die Stakeholder zufrieden werden, bedarf es der Aktivierung der Stakeholder [6]. Sie sollten sich ihrer Kriterien bewusst werden und diese kommunizieren.
2. **Chance, Risiko oder Ungewissheit:** Stakeholder können Risiko, Chance oder Ungewissheit sein ([5, 11], Unterscheidung Risiko, Chance, Ungewissheit: [13]) und das Projekt hemmen oder unterstützen [14]. Fehlende Akzeptanz kann zu Widerständen führen [15]. Es bedarf also mindestens der Akzeptanz des Projektes durch die Stakeholder. Die Identifikation und Umsetzung von Chancen für das Projekt bedarf des Austauschs mit Stakeholdern und somit ihrer Aktivierung.
3. **Ressource oder Ressourcenerlieferant:** Das Projekt benötigt Ressourcen, und Stakeholder sind oder haben Ressourcen (bspw. [8]). Damit sie diese einbringen, sollten das SHM dazu führen, dass Stakeholder das Projekt mindestens akzeptieren und durch das SHM zum Einbringen der Ressourcen aktiviert werden [16].

Daraus abgeleitet definieren wir drei unserer Hypothese nach aufeinander aufbauende Ziele:

1. SHM soll die Aktivierung von Stakeholdern erreichen und sichern.
2. SHM soll Akzeptanz bei den Stakeholdern schaffen und sichern. Akzeptanz bedarf der Aktivierung (vgl. folgendes Kapitel).
3. SHM soll Stakeholderzufriedenheit schaffen und sichern. Aktivierung und Akzeptanz sind Voraussetzungen für die Zufriedenheit.

Da bei Infrastrukturprojekten die Bedeutung der Akzeptanz betont wird, konzentrieren wir uns in diesem Artikel auf das Ziel Akzeptanz. Da der Begriff Akzeptanz teilweise unscharf genutzt wird [17, 18], definieren wir unser Akzeptanzverständnis, bevor wir die Notwendigkeit von Perspektiven, Perspektivenwechsel und Austausch ableiten.

## Das Ziel Akzeptanz

Für unser Akzeptanzverständnis greifen wir insbesondere auf den Überblick über Akzeptanzdefinitionen in Krebber [18] und speziell auf das darin vorgestellte Akzeptanzdreieck von Lucke (1995) zurück, das aus dem Akzeptanzobjekt, dem Akzeptanzsubjekt und dem Akzeptanzkontext besteht [17, 18]. Die von uns betrachteten Infrastrukturprojekte stellen das Akzeptanzobjekt dar. Ob die Akzeptanzobjekte akzeptiert werden, entscheiden die Akzeptanzsubjekte, also die Stakeholder. Die Akzeptanz entsteht in einem Akzeptanzkontext, also z. B. unter gewissen Voraussetzungen. Für uns entsteht Akzeptanz in einem Aushandlungsprozess, der während des Lebenszyklus des Akzeptanzobjektes stattfindet [17]. Weiterhin übernehmen wir die Akzeptanzdefinition von Krebber [18].

Daraus ergibt sich: Akzeptanz entsteht in einem Aushandlungsprozess, durch den das Infrastrukturprojekt von den Stakeholdern im jeweiligen Kontext als legitim angesehen wird. Akzeptiert werden heißt, dass die Projektaktivitäten von den Stakeholdern als „in Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Normen und Werten ... und damit ... als legitim“ [18, S. 28] betrachtet werden.

Akzeptanz kann für uns dabei die Form des „aktive[n] Befürworten[s]“ sowie der „passive[n] Billigung oder Duldung“ einnehmen [15, S. 34]. Die Begriffe „Billigung“ und „Duldung“ verdeutlichen, dass etwas akzeptiert werden kann, was nicht befürwortet wird. Wird hingegen etwas geduldet, weil man sich damit nicht auseinan-

dergesetzt hat, handelt es sich unserem Verständnis nach nicht um Akzeptanz. Denn gemäß Krebber basiert Akzeptanz auf Übereinstimmung (siehe Definition). Übereinstimmung setzt einen Vergleich, in diesem Fall von Eigenschaften und Handeln mit Normen und Werten, voraus. Vergleichen erfordert Aktivität.

## Notwendigkeit von Perspektiven, Perspektivenwechsel und Austausch

Soll im Rahmen von SHM das Ziel Akzeptanz erreicht werden, sind unter anderem die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie wirkt das Akzeptanzobjekt, also das Infrastrukturprojekt, auf die Akzeptanzsubjekte, die Stakeholder, und entspricht diese Wirkung der Wirkung, die seitens der Projektmanager beabsichtigt ist?
- Welche Normen und Werte sind für die Akzeptanz durch die Akzeptanzsubjekte relevant?
- In welchem Kontext entsteht Akzeptanz [17]? Wir erwarten beispielsweise, dass in einem Umfeld mit Angst vor der Ungewissheit anders um Akzeptanz zu ringen ist als in einem Umfeld, in dem Ungewissheit nicht als Bedrohung aufgenommen wird [13].
- Wie wirkt der Aushandlungsprozess auf die Akzeptanzsubjekte? Welche Anforderungen definieren sie an ihn?

Die beispielhaften Fragen zeigen, dass für ein erfolgreiches SHM in Infrastrukturprojekten unterschiedliche Perspektiven, der Wechsel von Perspektiven sowie der Austausch im Projekt und mit Stakeholdern notwendig sind. Huemann et al. weisen z. B. auf „die Sichtbarmachung der unterschiedlichen Sichtweisen“ [3, S. 30] sowie den Austausch über Perspektiven hin [3].

Im Folgenden stellen wir erste Impulse für Perspektiven und Perspektivenwechsel für ein erfolgreiches SHM vor.

## Impulse für Perspektiven, Perspektivenwechsel und Austausch

Ein erster Impuls ist, das Akzeptanzsubjekt, den Stakeholder, und seine Verbindung zum Projekt besser zu verstehen. Dies kann als Einstieg für die Auseinandersetzung mit der Frage erreicht werden, wer Stakeholder ist. Obwohl die Stakeholderdefinition von Freeman viel zitiert wird, ist

<sup>1)</sup> Der vierte Grund ist nicht übernommen; vierter Grund (eigene Übersetzung): „Viertens kann das Projekt die Stakeholder sowohl negativ als auch positiv beeinflussen.“

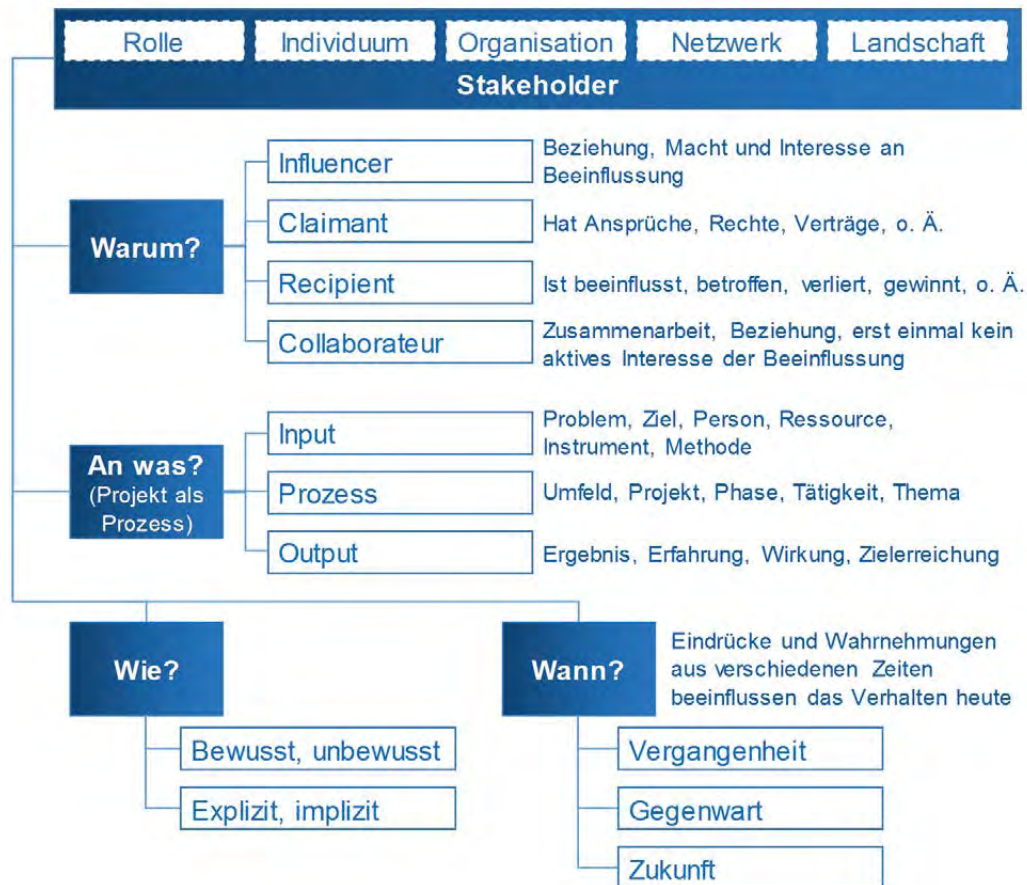


Abb. 1: Impuls Stakeholderperspektive (eigene Darstellung, Inhalte u. a. entnommen aus [1, 7, 8, 11, 19–21])

sie nicht allgemein anerkannt und es gibt in der Literatur keine Einigkeit über Stakeholderdefinitionen. Die in der Literatur vorhandenen Definitionen reichen von einem umfangreichen bis hin zu einem engen Stakeholderverständnis [7, 19]. Aus unterschiedlichen Stakeholderdefinitionen können jedoch bereits viele Fragen abgeleitet werden, deren Beantwortung einen Einstieg in das Verstehen von Stakeholdern unterstützt. Weiterhin ist es für den Umgang mit Stakeholdern relevant, wie die Projektmanager Stakeholder einschätzen und welche Interessen oder Erwartungen sie ihnen zuschreiben [7]. Aus diesem Grund ist der Austausch im Projekt für einen abgestimmten Umgang mit Stakeholdern notwendig.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über Bestandteile von Stakeholderdefinitionen, die zum Einnehmen der Stakeholderperspektive und zum Austausch darüber genutzt werden können.

So ist basierend auf dieser Übersicht zu diskutieren, ob ein Netzwerk von Stakeholdern oder auch nur eine Rolle eines Individuums betrachtet wird, warum das Netzwerk oder die Rolle Stakeholder ist und worauf die Stakeholderbetrachtung fußt – geht es z. B. um Interesse an einem Arbeitspaket oder hat der Stakeholder Ansprüche an einem Projektinput? Darüber hinaus ist zu diskutieren, ob dem Stakeholder das Interesse bewusst ist, ob es expliziert oder seitens der Projektmanager angenommen wird und ob das Interesse oder eine Betroffenheit gegebenenfalls auf Erfahrungen aus der Vergangenheit, beispielsweise auf einem abgeschlossenen Projekt, basiert.

Ein zweiter Impuls ist, das Infrastrukturprojekt als Veränderung zu betrachten (beispielsweise [22]), denn Infrastrukturprojekte verändern zum Beispiel Umgebung und Landschaft sowie die Verkehrssituation.

Das Veränderungsmanagement bezeichnet die Planung, fortlaufende Umsetzung und Übernahme von Veränderungen in Unternehmen [23]. Stolzenberg und Heberle unterscheiden dabei zwischen einer „fachlichen Seite“ und einer „überfachlichen Seite“ der Veränderung [24, S. 3–4]. Während die fachliche Seite eher den Inhalt der Veränderung betrifft, beschäftigt sich die überfachliche Seite mit den Reaktionen, die Veränderungen bei Betroffenen und Beteiligten auslösen [24]. Schließlich bringen Veränderungen Ungewissheit mit sich [3], die Ängste hervorrufen kann [25]. Dies kann wiederum zu Widerstand führen, der die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung gefährden kann [26, 27]. Nach Streich durchlaufen Veränderungen „in der Regel ... sieben ... Change-Phasen: Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration“ [28, S. 25] (auch in [29]). Aus den Phasen geht hervor, dass im Rah-

## 9. Kasseler Projektmanagement Symposium 2019

### Stakeholdermanagement in Infrastrukturprojekten



**Abb. 2: 9. Kasseler Projektmanagement Symposium; Grafik: Fachgebiet Projektmanagement, Universität Kassel, 2019**

men einer Veränderung eine Weiterentwicklung der Betroffenen und Beteiligten – in Phase sieben werden erfolgreiche Verfahrens- und Verhaltensweisen übernommen – stattfinden kann [28, 29]. Damit diese Weiterentwicklung stattfindet und die Veränderung erfolgreich umgesetzt werden kann, gibt es verschiedene Ansätze zur Vorbereitung und Unterstützung der Betroffenen und Beteiligten, z. B. von Streich oder auch von Kotter (Acht-Stufen-Prozess zur Umsetzung von Wandel [30]). Nach Streich erfordert die „erfolgreiche Steuerung und Implementierung“ von Veränderungen z. B. eine Orientierung an den vorgestellten sieben Phasen [28, S. 27]. Hierfür fasst Streich je Phase die jeweiligen Fragen, Ziele und beispielhafte Methoden zur Steuerung zusammen [28, S. 28–30, Tab. 2.3]. Weiterhin stellt er dar, dass sich die Betroffenen und Beteiligten während einer Veränderung in unterschiedlichen Phasen befinden können. Dies sei zu verdeutlichen und möglichst zu harmonisieren [28].

Wie kann nun das SHM aus der Perspektive „Infrastrukturprojekt als Veränderung für Stakeholder“ lernen? Erstens ist basierend auf Ansätzen, z. B. von Streich, zu überlegen, in welcher Phase sich die Stakeholder hinsichtlich der Veränderung befinden und ob das SHM auf diese Phase ausgerichtet ist. So ist die Information von Stakeholdern in der Phase „Schock“ anders auszugestalten, als wenn sich Stakeholder bereits in der Phase „Einsicht“ befinden. Um Stakeholdern die Entwicklung von einer zur nächsten Phase zu erleichtern, ist basierend auf der Perspektive Projekt als Veränderung und

basierend auf Ansätzen wie dem von Streich zu diskutieren, wie Information, Kommunikation, Aktivierung, Motivation und Beteiligung zu gestalten sind. Und drittens ist zu diskutieren, anhand welcher „Handlungsweisen“ [28, S. 25] identifiziert werden kann, in welcher Phase sich Stakeholder befinden und ob diese Handlungsweisen in der Stakeholderanalyse berücksichtigt sind oder ergänzt werden sollten.

### Fazit und Ausblick

Wir haben hergeleitet, dass erfolgreiches SHM in Infrastrukturprojekten unterschiedliche Perspektiven, Perspektivenwechsel sowie den Austausch im Projekt und mit Stakeholdern braucht. Das Fachgebiet Projektmanagement der Universität Kassel lädt am 13.9.2019 zum Austausch über SHM ein (Abb. 2): Im Rahmen des 9. Kasseler Projektmanagement Symposiums betrachten wir mit interessierten Praktikern und Forschern im Rahmen von Impulsvorträgen verschiedene Perspektiven auf SHM, Stakeholder und Infrastrukturprojekte und diskutieren diese im Rahmen von Workshops (weitere Informationen: <http://pm-symposium.de/>).

### Danksagung

Die Forschungsarbeiten am Fachgebiet Projektmanagement sind zum Teil durch die Karl Vossloh Stiftung gefördert – Förderkennzeichen S0047/10047/2018. ■

### Literatur

- [1] Spang, Konrad/Clausen, Wulf: Stakeholdermanagement. In: Spang, Konrad (Hrsg.): Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten. Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg 2016, S. 203–242
- [2] Spang, Konrad: Einführung und Grundlagen. In: Spang, Konrad (Hrsg.): Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten. Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg 2016, S. 1–14
- [3] Huemann, Martina/Andratsch, Daniela/Ringhofer, Claudia: Systemaufstellungen als Next Practice im Projektstakeholder-Management Ungewissheit mit System. In: projekt-Management aktuell 1/2018, S. 24–31
- [4] Verein Deutscher Ingenieure e. V. (VDI) (Hrsg.): VDI-Richtlinie 7001 (VDI 7001) Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten. Standards für die Leistungsphasen der Ingenieure. Düsseldorf 2014
- [5] Cuppen, Eefje/Bosch-Rekvelde, Marian G. C./Pikaar, Ewout/Mehos, Donna C.: Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. In: International Journal of Project Management 7/2016, Jg. 34, S. 1347–1359
- [6] Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.): Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung. Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor. 2014
- [7] Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Donna J.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: The Academy of Management Review 4/1997, Jg. 22, S. 853–886
- [8] Eskerod, Pernille/Huemann, Martina/Savage, Grant: Project Stakeholder Management – Past and Present. In: Project Management Journal 6/2015, Jg. 46, S. 6–14
- [9] Strand, Robert: Scandinavian Stakeholder Thinking: Seminal Offerings from the Late Juha Näsi. In: Journal of Business Ethics 127/2015, S. 89–105
- [10] Cleland, David I.: Project Stakeholder Management: a case study examining the preparation of a U.S. Environmental Protection Agency “air quality criteria document”. In: Project Management Journal 4/1986, Jg. 17, S. 36–44, vorliegende Version: Seiten 1–11
- [11] Miles, Samantha: Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Eva-



luation of Definitions. In: Journal of Business Ethics 3/2017, Jg. 142, S. 437–459

[12] Lintemeier, Klaus/Rademacher, Lars: Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. In: Altenburger, Reinhard/Mesicek, Roman H. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Springer Gabler, Berlin und Heidelberg 2016, S. 29–58

[13] Schoper, Yvonne/Huemann, Martina: Was der Westen vom Osten lernen kann. Ungewissheit in Projekten nutzen. In: projektManagement aktuell 1/2018, S. 14–18

[14] International Project Management Association (IPMA) (Hrsg.): IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management Version 4.0 (ICB 4). 2015

[15] Grünberg, Patricia: Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz. In: Bentele, Günter/Bohse, Reinhard/Hitschfeld, Uwe/Krebber, Felix (Hrsg.): Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation. Springer VS, Wiesbaden 2015, S. 25–39

[16] Altenburger, Reinhard: Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholdermanagement. In: Altenburger, Reinhard/Mesicek, Roman H. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Springer Gabler, Berlin und Heidelberg 2016, S. 13–27

[17] Bentele, Günter/Bohse, Reinhard/Hitschfeld, Uwe/Krebber, Felix: Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft – Gedanken, Analysen, Thesen. In: Bentele, Günter/Bohse, Reinhard/Hitschfeld, Uwe/Krebber, Felix (Hrsg.): Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation. Springer VS, Wiesbaden 2015, S. 1–22

[18] Krebber, Felix: Akzeptanz durch inputorientierte Organisationskommunikation: Infrastrukturprojekte und der Wandel der Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günter (Hrsg.): Organisationskommunikation – Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement. Dissertation Universität Leipzig, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016

[19] Huemann, Martina/Eskerod, Pernille/Ringhofer, Claudia: Rethink: Project Stakeholder Management. Project Management Institute, 2016

[20] Eskerod, Pernille/Larsen, Tina: Advancing project stakeholder analysis by the concept “shadows of the context”. In: International Journal of Project Management Heft1/2018, Jg. 36, S. 161–169

[21] Freeman, Edward R.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom 2010

[22] Trobisch, Nina/Kraft, Dieter: Mit Ungewissheit Projekte meistern. Die Kraft narrativer Muster und künstlerischer Prozesse. In: projektManagement aktuell 1/2018, S. 9–13

[23] Kostka, Claudia: Change Management. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München 2017

[24] Stolzenberg, Kerstin/Heberle, Krischan: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. 3., überarbeitete Auflage, Springer, Berlin und Heidelberg 2013

[25] Huemann, Martina: Wie Projektmanagerinnen und -manager trotz Ungewissheit erfolgreich die Zukunft gestalten, Interview. In: projektManagement aktuell 1/2018, S. 36–41

[26] Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas: Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden. 3. Auflage, Cornelsen, Berlin 2010

[27] Vahs, Dietmar: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 7. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2009

[28] Streich, Richard K.: Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016

[29] Streich, Richard K.: Veränderungsprozessmanagement. In: Michael Reiß (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. In: USW-Schriften für Führungskräfte, Band 31. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1997, S. 237–254

[30] Kotter, John P.: Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Werner Seidenschwarz. Verlag Franz Vahlen, München 2011

## Schlagwörter

Infrastrukturprojekte, Stakeholder, Stakeholdermanagement

## Kompetenzelemente der ICB 4

3.12 Stakeholder, 3.13 Change und Transformation, 2.4 Beziehungen und Engagement, 1.4 Macht und Interessen

## Autoren



Pia Herrmann; nach dualen BWL-Studium Bachelor und berufsbegeleitendem Masterstudium mit Erfahrung im Projektmanagement seit 2017 Mitarbeit am Fachgebiet Projektmanagement der Universität Kassel



Prof. Dr. Konrad Spang; nach einem Studium zum Bauingenieur und der Promotion an der ETH Lausanne mehrere Jahre Projektleitererfahrung in großen Bauprojekten, zuletzt als Projektmanager gesamtverantwortlich für zwei Infrastruktur-Großprojekte; seit 2002 Leiter des Fachgebiets Projektmanagement an der Universität Kassel



Sarah Wojtyna, nach einer technischen Berufsausbildung Bachelor-Studium an der Universität Kassel, Abschluss mit einer erfolgreichen Bachelor-Arbeit zur Fragestellung, was Stakeholdermanagement vom Veränderungsmanagement lernen kann

**Anschrift der Autoren:** Universität Kassel, Fachgebiet Projektmanagement, Heinrich-Plett-Strasse 40, 34132 Kassel, Tel.: 05 61/8 04-46 87, Fax: 05 61/8 04-46 88, E-Mail: P.Herrmann@uni-kassel.de