

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Motivation des Themas	1
1.2 Zielsetzung und wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit	2
1.3 Gang der Untersuchung.....	4
2 Bezugsrahmen des Projektmanagements und Projektcontrollings	9
2.1 Begriffsbestimmungen	9
2.1.1 Projekt	9
2.1.2 Projektmanagement und Projektcontrolling	11
2.1.3 Strategieorientierung des Projektmanagements.....	14
2.1.4 Ressourcenintensität von Projekten	15
2.2 Stakeholder im Projektmanagement.....	17
2.3 Organisationsformen der Projektarbeit	21
2.4 Differenzierung nach Projektphasen und Projektmanagementphasen...	27
2.5 Controlling zur Rationalitätssicherung bei der Projektarbeit.....	30
2.5.1 Konzeptionelle Einordnung des Controllingverständnisses	30
2.5.2 Funktion und Institution des Controllings	36
2.5.3 Controllinginstrumente	38
2.6 Theoretische Fundierung des Projektmanagements für die vorliegende Untersuchung.....	41
2.6.1 Kontingenzttheorie	41
2.6.2 Systemtheorie	43
3 Einordnung der Stilllegung kerntechnischer Anlagen als ressourcenintensive Projekte.....	47
3.1 Grundlegende Aspekte zur Nutzung und zum Ausstieg aus der Kernenergie in Deutschland	47

3.2 Stillegung kerntechnischer Anlagen	51
3.2.1 Begriffsbestimmungen	51
3.2.1.1 Stillegung und Rückbau	51
3.2.1.2 Nachbetrieb und Restbetrieb	53
3.2.2 Stillegungsstrategien: Direkter Rückbau versus Sicherer Einschluss	55
3.2.3 Anfallende Demontagemasse	58
3.2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen	60
3.2.5 Stakeholder von Stillegungsprojekten	64
3.2.6 Finanzierungskonzept	65
3.3 Zwischenfazit	70
4 Forschungsdesign	73
4.1 Grundlagen der Fallstudienforschung	73
4.1.1 Einordnung und Abgrenzung zu weiteren Forschungsmethoden 73	
4.1.2 Einzelfallstudien versus Mehrfallstudien	76
4.1.3 Datenerhebung in Fallstudien	78
4.1.3.1 Prinzipien der Datenerhebung	78
4.1.3.2 Methoden der Datenerhebung	79
4.1.3.3 Datenerhebungsmethoden für die vorliegende Untersuchung	82
4.2 Durchführung der Fallstudienforschung	83
4.2.1 Fallauswahl	83
4.2.2 Zugang zu den Fällen und Hinweise zur Anonymisierung	84
4.2.3 Operationalisierung der Datenerhebung	85
4.2.3.1 Leitfadengestützte Experteninterviews als primäre Datenquelle	85
4.2.3.1.1 Konzeption und Aufbau des Interviewleitfadens	85
4.2.3.1.2 Gesprächspartner, Interviewführung und Protokollierung	88
4.2.3.2 Berücksichtigung sekundärer Daten	91
4.2.4 Datenanalyse	92
4.2.4.1 Aufbereitung und Auswertung der Daten	92

4.2.4.2 Fallspezifische versus fallübergreifende Analyse und Ergebnisdarstellung.....	95
4.3 Qualitätssicherung in der Fallstudienforschung.....	97
4.3.1 Gütekriterien zur Qualitätsbewertung von Fallstudien.....	97
4.3.2 Berücksichtigung der Gütekriterien bei der vorliegenden Untersuchung	99
5 Ergebnisse der Untersuchung zu den Projektmanagementspezifika der Stilllegung.....	103
5.1 Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung.....	103
5.1.1 Überblick über die Betreibergesellschaften kerntechnischer Anlagen in Deutschland.....	103
5.1.2 Stilllegungserfahrungen der Fallstudienteilnehmer	107
5.2 Übergreifende Stilllegungsstrategie	109
5.2.1 Kriterien der Strategiewahl	109
5.2.1.1 Politik und rechtliche Vorgaben	109
5.2.1.2 Wirtschaftlichkeit.....	111
5.2.1.3 Entsorgungsinfrastruktur und Logistikkonzept.....	113
5.2.1.4 Soziales und fachspezifisches Know-how	115
5.2.2 Optionen der Stilllegungsstrategien.....	116
5.3 Projektorganisation.....	119
5.3.1 Änderung der Organisationsstruktur.....	119
5.3.2 Verteilung der Entscheidungsbefugnisse: Zentralisation versus Dezentralisation	121
5.3.3 Projektstrukturierung	124
5.3.4 Interdisziplinarität der Projektteams	125
5.4 Personal- und Wissensmanagement	126
5.4.1 Herausforderungen des Personalmanagements	126
5.4.2 Veränderungsprozess und Mitarbeitermotivation.....	127
5.4.3 Interner und externer Personalbedarf.....	128
5.4.4 Personalanpassungen	132
5.4.5 Wissensmanagement	134
5.4.6 Erfahrungsaustausch mit anderen Betreibergesellschaften	135

5.5 Genehmigungsverfahren	136
5.5.1 Grundlegende Genehmigungsaspekte	136
5.5.2 Aufteilung des Genehmigungsverfahrens	139
5.5.3 Optimierungspotenziale im Genehmigungsverfahren	141
5.6 Finanzielle Implikationen	144
5.6.1 Kostenschätzungen	144
5.6.2 Kostenrisiken	145
5.6.3 Kostensparende Maßnahmen	146
5.6.4 Finanzierung von Stilllegungsmaßnahmen	149
5.7 Projektcontrolling	150
5.7.1 Controllingverständnis und -aufgaben im Kontext der Stilllegung	150
5.7.2 Organisation des Controllings: Zentrales versus dezentrales Controlling	152
5.7.3 Detailtiefe des Controllings	154
5.7.4 Projektbudgetplanung	156
5.7.5 Möglichkeiten des Kennzahleneinsatzes	157
5.7.6 Berichtswesen	159
5.7.7 Einsatz weiterer Controllinginstrumente	161
5.8 Zusammenfassung der Untersuchungserkenntnisse und Herleitung von Hypothesen	162
6 Referenzmodell für das Projektmanagement der Stilllegung kerntechnischer Anlagen	171
6.1 Ziele des Modells	171
6.2 Modelltheoretische Grundlagen und Begriffsbestimmungen	172
6.2.1 Modell und Referenzmodell	172
6.2.2 Projektmanagementprozess	174
6.3 Stilllegungsspezifischer Aufbau des Modells	176
6.3.1 Detaillierungsgrad	176
6.3.2 Visualisierung integrierter Prozesse	177
6.3.3 Modellphasen	178
6.3.4 Prozessgruppen	181

6.3.5 Modellstruktur und idealtypische Prozesszuordnung	186
6.4 Exemplarische Ausgestaltung des Modells	188
6.4.1 Projektmanagementphase 1: Definition	188
6.4.2 Projektmanagementphase 2: Planung	190
6.4.3 Projektmanagementphase 3: Steuerung	192
6.4.4 Projektmanagementphase 4: Abschluss	195
6.5 Stillegungsspezifisches Projektcontrolling	196
6.5.1 Funktion und Institution des Controllings im Rahmen von Stillegungsprojekten	196
6.5.2 Systematik und Ansätze einer zielgerichteten Ausdifferenzierung ausgewählter Instrumente des Projektcontrollings	198
6.5.2.1 Darstellung der Systematik	198
6.5.2.2 Ausgewählte Controllinginstrumente für die Definitionsphase	200
6.5.2.3 Ausgewählte Controllinginstrumente für die Planungsphase	203
6.5.2.4 Ausgewählte Controllinginstrumente für die Steuerungsphase	208
6.5.2.5 Ausgewählte Controllinginstrumente für die Abschlussphase	216
7 Schlussbetrachtung	219
7.1 Zusammenfassung	219
7.2 Ausblick	222
Anhang	225
Anhang 1: Interviewleitfaden	225
Anhang 2: Prozessglossar	227
Literaturverzeichnis	243
Rechtsquellenverzeichnis	267