

INHALTSVERZEICHNIS

<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	VI
<u>TABELLENVERZEICHNIS.....</u>	IX
<u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u>	X
<u>KAPITEL 1 EINLEITUNG</u>	1
1.1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK	1
1.2 BEDEUTUNG DER VERKEHRSINFRASTRUKTURPROJEKTE	1
1.3 PROBLEME BEI VERKEHRSINFRASTRUKTURPROJEKTEN	2
1.4 BEDEUTUNG DES PROJEKTERFOLGS VON VERKEHRSINFRASTRUKTURPROJEKTEN IN DER FORSCHUNGSLITERATUR.....	3
1.5 FORSCHUNGSLÜCKE	4
1.6 ZIELSETZUNG	6
1.7 ABGRENZUNGEN DER ARBEIT	7
1.8 METHODISCHES VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT	7
<u>KAPITEL 2 GRUNDLAGEN: INFRASTRUKTURPROJEKTE</u>	11
2.1 DEFINITION	11
2.2 BEDEUTUNG DER INFRASTRUKTURPROJEKTE INSB. VERKEHRSINFRASTRUKTURPROJEKTE	12
2.3 MERkmale und Besonderheiten der Verkehrsinfrastrukturprojekte	13
2.4 Beteiligte in den Verkehrsinfrastrukturprojekten	15
2.4.1 Auftraggeber	15
2.4.2 Planer	17
2.4.3 Ausführendes Unternehmen / Ausführende Baufirma	18
2.5 Projektphasen von Verkehrsinfrastrukturprojekten	22
2.5.1 Projektidee, Vorplanung und Planung	23
2.5.2 Ausschreibung und Vergabe	29
2.5.3. Ausführung	33
2.5.4 Betrieb/Nutzen	33
2.6. AbwicklungsmodeLLe	34
2.6.1 Traditionelle Bauprojektabwicklung (Design-Bid-Build).....	34
2.6.2 Design-Build	34
2.6.3 Construction Management At Agency	35
2.6.4 Construction Management At Risk.....	36
2.6.5 Bauteam	37
2.6.6 Projekt-Partnering.....	38
2.6.7 Project Alliancing.....	40
2.6.8 ÖPP/PPP	42
2.7 Probleme im Bereich Infrastrukturprojekte bzw. Verkehrsinfrastrukturprojekte	42
2.7.1 Numerische Beweise bzw. Belege der Probleme in Infrastrukturprojekten	43
2.7.2 Kritik an diesen Studien.....	44
2.8 Gründe und Ursachen der Kostensteigerungen in Infrastrukturprojekten	45
2.8.1 Cluster 1: Industrie-bezogene Defizite	45
2.8.2 Cluster 2: Prozesse-bezogene Defizite	46
2.8.3 Cluster 3: Entscheider-bezogene Defizite	52
2.8.4 Cluster 4: Politische Einflüsse	55

KAPITEL 3 GRUNDLAGEN: PROJEKTMANAGEMENT	57
3.1 PROJEKT UND PROJEKTARTEN.....	57
3.2 PROJEKTMANAGEMENT	58
3.3 PROJEKTERFOLG	59
3.4. ERFOLGSKRITERIEN – BEWERTUNG DES PROJEKTERFOLGS	61
3.5.1 PROJEKTERFOLG UND PROJEKTMANAGEMENTERFOLG	63
3.5.2 ERFOLG AUF MIKRO- UND MAKROEBENE	64
3.5.3 LOGICAL-FRAMEWORK-METHODE	64
3.5.4 MULTIDIMENSIONALES STRATEGISCHES KONZEPT	65
3.5.5 PROJEKT-EXZELLENZ-MODELL	66
3.5.6 MEHRSTUFIGES FRAMEWORK FÜR DEN PROJEKTERFOLG (5 LEVELS).....	68
3.5.7 GANZHEITLICHES PROJEKTBEWERTUNGSFRAMEWORK	69
3.5.8 IPAT.....	71
3.5.9 6-DIMENSIONALER PROJEKTERFOLG.....	73
3.5.10 ZUSAMMENFASSUNG DES SUBKAPITELS „ERFOLGSKRITERIEN“	74
3.6. ERFOLGSFAKTOREN	74
3.6.1 DEFINITION DER ERFOLGSFAKTOREN	74
3.6.2 WICHTIGKEIT DER ERFOLGSFAKTOREN	75
3.6.3 KLASIFIZIERUNG DER ERFOLGSFAKTOREN.....	77
3.6.4 UMSETZUNG VON ERFOLGSFAKTOREN.....	78
3.6.5 ZUSAMMENFASSUNG DES SUBKAPITELS „ERFOLGSFAKTOREN“	79
KAPITEL 4 AUSGANGSSITUATION	80
4.1 ERLÄUTERUNG DER FORSCHUNGSLÜCKEN UND FORSCHUNGSZIELE	80
LITERATURRECHERCHE.....	83
4.2 ANALYSE DER BMVI-BERICHTE	83
4.2.1 AUFBAU UND VORGEHENSWEISE DER ANALYSE DER BMVI-BERICHTE	83
4.2.2 ERGEBNISSE: ZIELE DES BMVI	84
4.3 INTERNATIONALE LITERATURANALYSE	84
4.3.1 AUFBAU DER INTERNATIONALE LITERATURANALYSE	85
4.3.2 ERGEBNISSE DER LITERATURRECHERCHE IN DER INTERNATIONALEN FORSCHUNGSLITERATUR HINSICHTLICH DER ERFOLGSKRITERIEN	87
4.3.3 ERGEBNISSE DER LITERATURRECHERCHE IN DER INTERNATIONALEN FORSCHUNGSLITERATUR HINSICHTLICH DER ERFOLGSFAKTOREN	88
4.4 NATIONALE LITERATURANALYSE	101
4.4.1 AUFBAU DER NATIONALEN LITERATURRECHERCHE	101
4.4.2 ERGEBNISSE DER NATIONALEN LITERATURANALYSE	101
KAPITEL 5 ERSTELLUNG EINES KONZEPTE ZUR BEWERTUNG DES PROJEKTERFOLGS BEI VERKEHRSINFRASTRUKTURPROJEKTEN	104
5.1 AUFBAU DES KONZEPTE	104
5.1.1 ANFORDERUNGEN AN DAS KONZEPT	104
5.1.2 KURZE VORSTELLUNG DES GESAMTEN KONZEPTE.....	105
5.2 FUNKTIONSERFOLG	106
5.2.1 LOGIK UND AUFBAU DER DIMENSION	107
5.2.2 ERFOLGSKRITERIEN	108
5.2.3 PRAKTISCHE ANWENDUNG DER ERFOLGSDIMENSION (FUNKTIONSERFOLG).....	109
5.3 MANAGEMENTERFOLG	110
5.3.1 LOGIK UND AUFBAU DER DIMENSION „MANAGEMENTERFOLG“	111
5.3.2 ERFOLGSKRITERIEN ZUM „MANAGEMENTERFOLG“	112
5.3.3 PRAKTISCHE ANWENDUNG DER DIMENSION (MANAGEMENTERFOLG).....	113

5.4 ORGANISATIONSERFOLG / UNTERNEHMENSERFOLG	113
5.4.1 LOGIK UND AUFBAU DER DIMENSION „ORGANISATIONSERFOLG“	116
5.4.2 ERFOLGSKRITERIEN ZUM ORGANISATIONSERFOLG	118
5.4.3 PRAKTISCHE ANWENDUNG DER DIMENSION (ORGANISATIONSERFOLG)	118
5.5.1 LOGIK UND AUFBAU DER DIMENSION „STRATEGISCHER ERFOLG“	121
5.5.2 ERFOLGSKRITERIEN ZUM STRATEGISCHEN ERFOLG	121
5.5.3 PRAKTISCHE ANWENDUNG DER DIMENSION „STRATEGISCHER ERFOLG“	121
5.6 ZUSAMMENFASSUNG UND BEMERKUNGEN ZU DIESEM KONZEPT.....	122
 KAPITEL 6 ERSTELLUNG EINES KONZEPTS ZUR UMSETZUNG VON ERFOLGSFAKTOREN IN VERKEHRSINFRASTRUKTURPROJEKTEN.....	 123
6.1 EINLEITUNG	123
6.2 VORSTELLUNG DES KONZEPTS	125
6.2.1 ANFORDERUNGEN AN DAS KONZEPT	125
6.2.2 AUFBAU DES KONZEPTS	126
6.2.3 REICHWEITE DER ÄNDERUNGEN AUS SICHT DES PROJEKTLITERS.....	126
6.2.3 UMSETZUNGSTREIBER	128
6.3 UMSETZUNGSTREIBER 1: ORGANISATION(EN).....	129
6.4 UMSETZUNGSTREIBER 2 (TEAM/PROJEKTTEAM)	130
6.5 UMSETZUNGSTREIBER 3 (PROJEKTMANAGEMENTPROZESSE / GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT).....	132
6.6 UMSETZUNGSTREIBER 4 (VERTRAGSMANAGEMENT)	135
6.6.1 PROJEKTVERTRÄGE/BAUPROJEKTVERTRAG	135
6.6.2 VERTRAGSMANAGEMENT	138
6.6.3 VERTRAGSMANAGEMENTNETZ	139
6.6.4 ANWENDUNG DES TREIBERS (VERTRAGSMANAGEMENT).....	140
6.7 UMSETZUNGSTREIBER 5 (KOMMUNIKATION UND WISSENSTRANSFER)	141
6.8 UMSETZUNGSTREIBER 6 (PROJEKTDOKUMENTATION)	143
6.9 PRAKTISCHE ANWENDUNG DES KONZEPTS	144
 KAPITEL 7 VORSTELLUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG (EXPERTEBEFRAGUNG).....	 147
7.1 AUSWAHL DER FORSCHUNGSMETHODE	147
7.1.1 ANFORDERUNGEN AN DIE EMPIRISCHE METHODE BZW. FORSCHUNGSMETHODE	147
7.1.2 BEGRÜNDUNG UND VORSTELLUNG DER AUSGEWÄHLTEN FORSCHUNGSGEHENHSWEISE	148
7.1.3 ERLÄUTERUNG DER AUSWAHLKRITERIEN FÜR DIE EXPERTEN	149
7.2.1 EXPERTENVORSTELLUNG	151
7.2.3 TEIL 2: BEWERTUNG DES PROJEKTERFOLGS	152
7.2.4 TEIL 3: ERFOLGSFAKTOREN	152
7.2.5 ABLAUF DER STRUKTURIERTEN INTERVIEWS	153
7.3 VORSTELLUNG DES ZWEITEN FRAGEBOGENS (VERTIEFENDE INTERVIEWS)	154
 KAPITEL 8 ANALYSE DER EXPERTENAUSSAGEN	 155
8.1 EXPERTENVORSTELLUNG	155
PROJEKTPHASEN	156
TEIL 1: BEDEUTUNG DES PROJEKTERFOLGS	156
8.2 PROJEKTERFOLG NACH PROJEKTBETEILIGTEN	156
8.2.1 AUFRAGGEBER / VORHABENTRÄGER	157
8.2.2 AUFRAGNEHMER: PLANER U/O BAUFIRMA	158

8.2.3 GEGENÜBERSTELLUNG DER ZWEI SICHTEN	160
8.3 PROJEKTERFOLG NACH PROJEKTPHASEN	161
8.3.1 CLUSTER 1: PLANUNG 1 (LEISTUNGSPHASE 1 BIS 3).....	162
8.3.2 CLUSTER 2: GENEHMIGUNG (LEISTUNGSPHASE 4).....	164
8.3.3 CLUSTER 3: PLANUNG 2 / AUSFÜHRUNGSPLÄNE (LEISTUNGSPHASE 5).....	164
8.3.4 CLUSTER 4: AUSSCHREIBUNG/VERGABE — KALKULATION/AKQUISITIONSPROJEKT (LEISTUNGSPHASE 6-7).....	165
8.3.5 CLUSTER 5: AUSFÜHRUNG (LEISTUNGSPHASE 7-8)	166
8.4 PROJEKTERFOLG (ALLGEMEINE BEDEUTUNG) + PERSÖNLICHER ERFOLG + UNTERNEHMERISCHER ERFOLG.....	168
8.4.1 ORGANISATIONSERFOLG SEITENS DES AUFTRAGGEBERS.....	169
8.4.2 ORGANISATIONSERFOLG SEITENS DES AUFTRAGNEHMERS	170
8.4.3 PERSÖNLICHER ERFOLG.....	171
8.4.4 PROJEKTERFOLG – ORGANISATIONSERFOLG – PERSÖNLICHER ERFOLG: ZUSAMMENHÄNGE UND BESONDERHEITEN BEI DEREN DEFINITIONEN IN PROJEKTEN	172
8.5 PROBLEME ZWISCHEN DEN PROJEKTBETEILIGTEN/PROJEKTSTAKEHOLDERN ALS RESULTAT UNTERSCHIEDLICHER SICHTWEISEN AUF DEN PROJEKTERFOLG	174
8.6 MULTI-WIN-PROJEKT	176
8.7 WER SOLL DEN PROJEKTERFOLG DEFINIEREN?	178
TEIL 2: MESSUNG/BEURTEILUNG DES PROJEKTERFOLGS (ERFOLGSKRITERIEN)	180
8.8 ERFOLGSKRITERIEN	180
8.9 ERFOLGSKRITERIEN IM ZEITLICHEN VERLAUF DES PROJEKTS.....	182
8.10 ZEITPUNKT DER BEWERTUNG	184
8.11 ZUSTÄNDIGKEIT FÜR DIE BEWERTUNG DES PROJEKTERFOLGS	185
8.12 KONZEPT 1: BEWERTUNG DES PROJEKTERFOLGS	186
TEIL 3: ERHÖHUNG DER ERFOLGSCHANCEN DURCH ERFOLGSFAKTOREN	188
8.13 BEDEUTUNG DES ERFOLGSFAKTORS (UNTERScheidung ZWISCHEN ERFOLGSFAKTOREN UND ERFOLGSKRITERIEN)	189
8.14 ZEITPUNKT DER IDENTIFIZIERUNG VON PROJEKTERFOLGSFAKTOREN	190
8.15 WER DEFINIERT DIE ERFOLGSFAKTOREN IN EINEM PROJEKT?	191
8.16 VARIIERUNG DER ERFOLGSFAKTOREN ZWISCHEN DEN PROJEKTBETEILIGTEN	192
8.17 PROBLEME UND KONFLIKTE WÄHREND DER UMSETZUNG VON ERFOLGSFAKTOREN.....	194
8.18 KONZEPT 2: UMSETZUNG VON ERFOLGSFAKTOREN IN PROJEKTEN	195
KAPITEL 9 ERWEITERUNG DER KONZEPTE UND ERSTELLUNG DES LÖSUNGANSATZES	199
9.1 ANFORDERUNGEN AN DEN LÖSUNGANSATZ	199
9.1.1 ANFORDERUNGEN AUS DEN VERKEHRSINFRASTRUKTURPROJEKTEN	199
9.1.2 ANFORDERUNGEN AUS DER „FORSCHUNGSLÜCKE“	200
9.1.3 ANFORDERUNGEN AUS DEM ORGANISATORISCHEN LERNEN	200
9.1.4 ANFORDERUNGEN AUS DEM WISSENSMANAGEMENT	200
9.2 KONZEPTIONIEREN DES LÖSUNGANSATZES	201
9.2.1 ERSTELLUNG EINES PROJEKTES UNTER ANWENDUNG DES LÖSUNGANSATZES	203
9.2.2 EINFÜGEN DES ERSTEN MODELLS (BEWERTUNG DES PROJEKTERFOLGS)	204
9.2.3 EINFÜGEN DES ZWEITEN MODELLS (UMSETZUNG VON ERFOLGSFAKTOREN)	207
9.3 KONZEPTIONIEREN DER DATENBANK	210
9.4 LEITFÄDEN FÜR DIE NUTZUNG DES LÖSUNGANSATZES	212
KAPITEL 10 VALIDIERUNG DER VERBESSERten KONZEPTE UND DES LÖSUNGANSATZES	215
10.1 FRAGEBOGEN DER VALIDIERUNGSGESPRÄCHE	215
10.2 AUSWAHLKRITERIEN FÜR DIE EXPERTEN IN DEN VALIDIERUNGSGESPRÄCHEN.....	215

10.3 VERLAUF DER VALIDIERUNGSGESPRÄCHE	215
10.4 ANALYSE DER EXPERTENAUSSAGEN IN DER VALIDIERUNGSRUNDE.....	216
10.4.1 BEURTEILUNG DER ERSTEN ERFOLGSDIMENSION (FUNKTIONSERFOLG).....	216
10.4.2 BEURTEILUNG DER ZWEITEN ERFOLGSDIMENSION (MANAGEMENTERFOLG)	218
10.4.3 BEURTEILUNG DER DRITTEN ERFOLGSDIMENSION (ORGANISATIONSERFOLG)	220
10.4.4 BEURTEILUNG DER VIERTEN ERFOLGSDIMENSION (STRATEGISCHER ERFOLG)	223
10.4.5 BEURTEILUNG DES GESAMTEN KONZEPTES ZUR BEWERTUNG DES PROJEKTERFOLGS	224
10.4.6 BEURTEILUNG DES KONZEPTEZ ZUR UMSETZUNG VON ERFOLGSFAKTOREN IN PROJEKTEN	225
10.4.7 BEURTEILUNG DES KOMPLETTEN LÖSUNGANSATZES	226
10.5 ZUSAMMENFASSUNG DER VALIDIERUNGSGESPRÄCHE	227
 KAPITEL 11 VERBESSERUNG DES LÖSUNGANSATZES.....	228
11.1 VERBESSERUNG DES MODELLES ZUR BEURTEILUNG DES PROJEKTERFOLGS.....	228
11.1.1 FUNKTIONSERFOLG	228
11.1.2 MANAGEMENTERFOLG/PROJEKTMANAGEMENTERFOLG.....	229
11.1.3 ORGANISATIONSERFOLG	230
11.1.4 STRATEGISCHER ERFOLG	231
11.2 BEURTEILUNG DES ERSTEN KONZEPTEZ (PROJEKTBEWERTUNG) ALS GANZES	231
11.3 BEURTEILUNG DES ZWEITEN KONZEPTEZ (UMSETZUNG VON ERFOLGSFAKTOREN IN PROJEKTEN)	232
 KAPITEL 12 FAZIT.....	233
12.1 BEITRAG ZU DER ADRESSIERTEN FORSCHUNGSLÜCKE.....	235
12.2 AUSBLICK.....	237
 LITERATURVERZEICHNIS	238
PRINT QUELLEN	238
INTERVIEWS RUNDE 1	258
IN-DEPTH INTERVIEWS VERTRAGSMANAGEMENTNETZ.....	259
VALIDIERUNGSPROJEKTE.....	260
DICTIONARY	260
GESETZE	261