

Frühes Stakeholdermanagement in Verkehrsinfrastrukturprojekten

Qualitative Fallstudienanalyse von der Idee
bis zur frühen Planung der Projekte

Pia Herrmann

Heft 34

Oktober 2023

Schriftenreihe Projektmanagement

Heft 34 – Oktober 2023

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang
Fachgebiet Projektmanagement
Universität Kassel

Pia Herrmann

Frühes Stakeholdermanagement in Verkehrsinfrastrukturprojekten

Qualitative Fallstudienanalyse von der Idee bis zur frühen Planung der Projekte

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Maschinenbau der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang, Universität Kassel
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Hartmut H. Holzmüller, TU Dortmund

Tag der mündlichen Prüfung

28. August 2023



Diese Veröffentlichung – ausgenommen Zitate und anderweitig gekennzeichnete Teile – ist unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>) lizenziert.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2023
ISBN 978-3-7376-1149-7
DOI: <https://doi.org/10.17170/kobra-202310248912>

© 2023, kassel university press, Kassel
<https://kup.uni-kassel.de>

Druck und Verarbeitung: Print Management Logistik Service, Kassel
Printed in Germany

Vorwort des Herausgebers

Seit vielen Jahren ist Projektmanagement ein elementarer, letztlich „der“ Management Ansatz in der Bauwirtschaft und ganz besonders bei den großen Projekten der Verkehrsinfrastruktur. Neben den vielen Teildisziplinen des Projektmanagements, die sich mit der Organisation, den Abläufen und der Steuerung des Projektes befassen, stellt das Stakeholdermanagement dort eine zentrale und erfolgsrelevante Schnittstelle zwischen dem Projekt und seinem Umfeld dar. Ohne die Einbindung der Stakeholder ist ein Projekt heute nicht mehr realisierbar.

Pia Herrmann hat sich daher mit Stakeholdermanagement eines Themas angenommen, dessen Bedeutung bei Infrastrukturprojekten in den letzten Jahren schon deutlich zugenommen hat und das sicher auch weiter an Bedeutung gewinnen wird. Früher stand dabei vor allem die Sicht des Vorhabenträgers im Vordergrund, es ging also vordergründig darum, Widerstände des Projektumfelds gegen das Projekt zu minimieren. Mit den Veränderungen in der Gesellschaft rückte jedoch darüber hinaus die Bedeutung der persönlichen Betroffenheit und damit verbundener Akzeptanz ggü. übergeordneter gesellschaftlicher Relevanz in den Vordergrund und andererseits wird immer mehr das staatliche Handeln in Frage gestellt. Das bekannte Projekt Stuttgart 21 war dabei vielleicht ein signifikanter Wendepunkt hin zu einer stärkeren Stakeholderzentrierung, d.h. einer stärkeren Berücksichtigung und Einbeziehung der Stakeholder, insbesondere der betroffenen Bürgerinnen und Bürger und ihrer Interessen. Diese Erkenntnis wird zwar immer deutlicher und es gibt dazu auch verschiedene Leitlinien von Ministerien und Verbänden, doch keine einschlägige Forschung, die Hintergründe und Vorgehensweisen untersucht und daraus Schlussfolgerungen zieht. Pia Herrmann hat sich daher dieses Themas unter besonderer Berücksichtigung der Stakeholderperspektive, aber auch unter Einbeziehung der Rolle der Vorhabenträger, angenommen.

Mit ihrer zentralen Forschungsfrage Formel „Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte so, wie sie entstehen?“ geht sie an den Kern eines jeden Projektes, der gerade für das Umfeld von zentraler Bedeutung ist. Und sie kann dabei auch die wesentlichen Zusammenhänge zwischen den Stakeholdern und dem Vorhabenträger und seinem Projekt herausarbeiten und analysieren.

Bei der Auswahl der untersuchten Projekte kamen nur aktuell in der Planung befindliche Projekte infrage und rein praktisch spielte die Verfügbarkeit, d.h. die Zugänglichkeit der Projekte die letztlich entscheidende Rolle. Da derartige Projekte ja nicht frei und öffentlich zugänglich sind, war die Bereitschaft und Offenheit wichtiger beteiligter Personen – wie z. B. Projektleiterinnen bzw. Projektleiter, aber auch maßgeblicher Personen seitens der aktiven Stakeholder, wie z. B. Verantwortliche in Bürgerinitiativen – entscheidend.

Die Datenerhebung erfolgte überwiegend über Interviews mit Projektbeteiligten oder Stakeholdern, teilweise auch - fast ausschliesslich - über öffentlich zugängliche Unterlagen. Über den an sich schon erheblichen Aufwand für 21 Interviews und die Teilnahme an 8 Projektterminen hinaus wertet Herrmann auch über 300 dieser Projektunterlagen aus, was – über den schon inhaltlich hochwertigen Effekt – auch rein quantitativ beeindruckend ist.

Die Hochwertigkeit der Ergebnisse dieser Arbeit entsteht in der Zusammenführung, Abgleichung und Diskussion der Ergebnisse der Fallstudien mit den Ergebnissen des Literaturstudiums und der Experteninterviews, sowie der anschließenden Überprüfung durch die Validierungsinterviews, verbunden mit erneuter Überarbeitung der Schlussfolgerungen.

Mit diesen Schlussfolgerungen, die ja letztlich als Handlungsempfehlungen für Vorhabenträger gesehen werden können, ist es Herrmann – insbesondere auch durch die umfangreiche Validierung und daraus abgeleiteter Optimierung ihrer Schlussfolgerungen – gelungen, einen klaren Ansatz zur Verbesserung des Projekterfolgs zu entwickeln. Dies stellt für das definierte Untersuchungsfeld einen signifikanten Fortschritt für die Wissenschaft und besonders auch für die Praxis dar und damit hat die Arbeit von Frau Dr. rer. pol. Pia Herrmann aus wissenschaftlicher und aus Anwendungssicht einen sehr hohen Stellenwert.

Mit dieser Arbeit stellt das Fachgebiet Projektmanagement der Universität Kassel im 34. Heft seiner *Schriftenreihe Projektmanagement* eine zentrale Arbeit im Forschungsfeld „Sicherung des Projekterfolgs bei Infrastrukturprojekten“ vor.

Dem Leser wünsche ich nun eine interessante Lektüre und bei der Integration der Erkenntnisse dieser Arbeit in den Projektalltag eine signifikante Verbesserung des Erfolgs seiner Projekte

Kassel, im Oktober 2023

Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang

Danksagung der Autorin

Während der Erarbeitung der Arbeit habe ich von vielen Menschen Unterstützung, Motivation, guttuende Worte sowie Ideen und Anregungen bekommen. Vielen Dank dafür. Ohne das alles hätte ich die Dissertation nicht geschafft!

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Konrad Spang. Sie haben mich als Erstgutachter und Chef durch die Dissertation begleitet und dabei das ein oder andere Mal meine Schwächen kennen gelernt. Vielen Dank für Ihre Betreuung, Unterstützung und die gewährten Freiheiten. Ebenfalls möchte ich mich ausdrücklich bei Herrn Prof. Dr. Hartmut H. Holzmüller bedanken. U. a. methodisch habe ich von Ihnen viele Anregungen erhalten und konnte so viel dazu lernen. Weiterhin gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Peter Racky sowie Herrn Prof. Dr. Robert Refflinghaus. Ihnen allen auch vielen Dank für die Disputation – die Disputation und Ihre Fragen haben mir Spaß gemacht und waren für mich ein schöner Abschluss der Arbeit.

Vielen Dank an meine Kolleginnen und Kollegen an den Fachgebieten Projekt- und Qualitätsmanagement, an die Doktorandinnen und Doktoranden am Fachgebiet Projektmanagement und an Kolleginnen und Kollegen an der Uni. Die Unterstützung durch Feedback, Ideen, Methoden, Austausch und Lachen haben mir sehr geholfen.

Die Doktorarbeit wäre ohne Expertinnen und Experten, mit denen ich im Rahmen der Arbeit sprechen durfte, nicht möglich gewesen. Die Gespräche mit Ihnen haben mir Spaß gemacht und die Einblicke, die Sie mir gewährt haben, haben für mich einen ganz besonderen Wert. Vielen Dank für Ihre Gesprächsbereitschaft, Ihre Zeit, Ihre Offenheit und die ganze Unterstützung, die ich über die Gespräche hinausgehend von Ihnen erfahren durfte.

Neben den bisher genannten habe ich weiterhin viel Unterstützung von „bisherigen“ Wegbegleiterinnen und Wegbegleitern erfahren. Sie haben mir inhaltlich geholfen, mir aber auch immer wieder das Gefühl gegeben – was in so manchem Tief wichtig war – „da glaubt jemand an mich“.

Abschließend wäre meine Doktorarbeit ohne meine Familie nicht möglich gewesen. Ich habe das große Glück euch zu haben – eine Familie, die sich mit mir freut, die in jedem Tief für mich da ist und die mich immer unterstützt. Vielen Dank!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	V
Danksagung der Autorin	VIII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Abbildungsverzeichnis	XVI
Tabellenverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Forschungsbedarf	4
1.4 Zielstellung	7
1.5 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	8
2 Grundlagen Projektmanagement	12
2.1 Projekt	12
2.2 Projektmanagement	15
2.3 Projekterfolg, Zufriedenheit und Akzeptanz	16
2.4 Stakeholder, Projektbeteiligte und Projektumfeld	19
2.5 Stakeholdermanagement in Projekten	22
2.5.1 Einführung Stakeholdermanagement	22
2.5.2 Stakeholdermanagement in Projekten	23
2.5.3 Ziele Stakeholdermanagement in Projekten	24
2.5.4 Stakeholdermanagement-Regelkreis	25
2.6 Zusammenfassung Kapitel 2	28
3 Stakeholdermanagement im Rahmen der Projektentstehung von Verkehrsinfrastrukturprojekten	31
3.1 Definition von Verkehrsinfrastrukturprojekten	31
3.2 Besonderheiten von Verkehrsinfrastrukturprojekten	32
3.2.1 Technische Besonderheiten	32
3.2.2 Wirtschaftliche und finanzielle Besonderheiten	33
3.2.3 Rechtliche Besonderheiten	34
3.2.4 Gesellschaftliche Besonderheiten	37
3.3 Beteiligte und Umfeld von Verkehrsinfrastrukturprojekten	38

3.3.1	Einführung	38
3.3.2	Vorhabenträger, Auftraggeber, Geldgeber	38
3.3.3	Auftragnehmer, Planungsbüros	41
3.3.4	Für Verfahren zuständige Behörden	42
3.3.5	Zu beteiligende Behörden und Träger öffentlicher Belange ...	43
3.3.6	Öffentlichkeit	44
3.3.7	Sonstige Stakeholder	45
3.3.8	Themen	46
3.4	Die Projektentstehung von Verkehrsinfrastrukturprojekten	47
3.4.1	Literaturanalyse zur Projektentstehung – eine Sackgasse	47
3.4.2	Lebenszyklus von Verkehrsinfrastrukturprojekten	49
3.4.3	Definition und Strukturierung der Projektentstehung	50
3.4.4	Beschreibung Projektentstehung und Planfeststellung	53
3.4.4.1	Vorprojektphase	53
3.4.4.2	Phase Bedarfsplanung	53
3.4.4.3	Phase der Grobplanung	55
3.4.4.4	Planfeststellung	57
3.4.5	Abgrenzung Front-End	58
3.5	Beteiligung in der Projektentstehung und Planfeststellung	59
3.5.1	Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten	59
3.5.2	Beteiligung in der Vorprojektphase	62
3.5.3	Beteiligung in der Bedarfsplanung	62
3.5.4	Beteiligung in der Grobplanung	65
3.5.5	Beteiligung in der Planfeststellung	66
3.6	Zusammenfassung Kapitel 3	67
4	Stand der Forschung	70
4.1	Identifikation relevanter Quellen	70
4.1.1	Identifikation relevanter nationaler Forschungsarbeiten	70
4.1.2	Identifikation relevanter internationaler Forschungsarbeiten ..	71
4.1.3	Ausgewählte Handbücher und Leitfäden zur Beteiligung	72
4.2	Vorstellung relevanter Forschungsarbeiten und Quellen	73
4.2.1	Strukturierung der Forschungsarbeiten und Quellen	73
4.2.2	Arbeiten mit Fokus auf Vorhabenträgern	74
4.2.3	Arbeiten mit Fokus auf Stakeholdern	74
4.2.4	Arbeiten mit Fokus auf der Interaktion	75
4.2.5	Arbeiten mit Fokus auf übergeordneten Empfehlungen	76
4.2.6	Ausgewählte Handbücher und Leitfäden zur Beteiligung	77
4.3	Zusammenfassung der relevanten Erkenntnisse	79
4.3.1	Erkenntnisse zu Vorgehen und Strategien	79
4.3.2	Erklärungen von Vorgehen und Strategien	82

4.3.3	Übergeordnete Erkenntnisse und Empfehlungen.....	84
4.3.4	Empfehlungen gemäß den Handbüchern und Leitfäden	86
4.4	Zusammenfassung Kapitel 4	89
5	Konzeption der Fallstudienanalyse	93
5.1	Begründung der qualitativen Fallstudienanalyse	93
5.2	Auswahl der Fallstudien.....	97
5.3	Datenerhebung	102
5.3.1	Interviews.....	102
5.3.2	Teilnahme an Projektkterminen	104
5.3.3	Archivdaten.....	104
5.4	Datenanalyse	105
5.4.1	Definition Analysephasen	105
5.4.2	Datenanalyse Analysephase 1, Detailanalyse	107
5.4.3	Datenanalyse Analysephase 2, Vertiefungsanalyse	110
5.4.4	Datenanalyse Analysephase 3, Abschluss.....	110
5.5	Daten- und Prozessevaluation.....	111
6	Vorstellung und Diskussion der empirischen Erkenntnisse	113
6.1	Strukturierung der empirischen Erkenntnisse	113
6.2	Vorstellung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung.....	114
6.2.1	Dimension 1: Ausgangssituation und Ereignisse	114
6.2.2	Dimension 2: Strategien	116
6.2.3	Dimension 3: Ressourcen.....	117
6.2.4	Dimension 4: Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten	119
6.2.5	Dimension 5: Legitimität des Projektes	121
6.3	Vorstellung der Fallstudien und gewonnenen Erkenntnisse.....	122
6.3.1	Fallstudie 1	123
6.3.1.1	Übersicht über das Projekt	123
6.3.1.2	Zusammenfassung Projektentstehung	124
6.3.1.3	Zusammenfassung Beteiligung	127
6.3.1.4	Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder.....	128
6.3.1.5	Übersicht Interviews und Quellen	129
6.3.1.6	Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie ...	130
6.3.2	Fallstudie 2	132
6.3.2.1	Übersicht über das Projekt	132
6.3.2.2	Zusammenfassung Projektentstehung	133
6.3.2.3	Zusammenfassung Beteiligung	136
6.3.2.4	Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder.....	137
6.3.2.5	Übersicht Interviews und Quellen	138
6.3.2.6	Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie ...	139
6.3.3	Fallstudie 3	141

6.3.3.1	Übersicht über das Projekt	141
6.3.3.2	Zusammenfassung Projektentstehung.....	143
6.3.3.3	Zusammenfassung Beteiligung	146
6.3.3.4	Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder	147
6.3.3.5	Übersicht Interviews und Quellen	148
6.3.3.6	Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie....	149
6.3.4	Fallstudie 4	152
6.3.4.1	Übersicht über das Projekt.....	152
6.3.4.2	Zusammenfassung Projektentstehung.....	153
6.3.4.3	Zusammenfassung Beteiligung	157
6.3.4.4	Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder	157
6.3.4.5	Übersicht Interviews und Quellen	158
6.3.4.6	Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie....	160
6.3.5	Fallstudie 5.....	162
6.3.5.1	Übersicht über das Projekt.....	162
6.3.5.2	Zusammenfassung Projektentstehung.....	163
6.3.5.3	Zusammenfassung Beteiligung	168
6.3.5.4	Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder	169
6.3.5.5	Übersicht Interviews und Quellen	170
6.3.5.6	Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie....	171
6.4	Vorstellung der Erkenntnisse aus dem Fallstudienvergleich	174
6.4.1	Rollenverständnis Projektteam	175
6.4.2	Beteiligungsverständnis Projektteam.....	177
6.4.3	Beginn Projekt und Beteiligung sowie Vorprojektphase	180
6.4.4	Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern.....	182
6.4.5	Legitimität des Projektes	183
6.4.6	Strategien und Ressourcen.....	184
6.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	190
6.6	Diskussion und Limitationen der empirischen Erkenntnisse	192
6.6.1	Diskussion der Strategien	192
6.6.2	Diskussion der erklärenden Faktoren	196
6.6.3	Diskussion sonstiger Faktoren	200
6.6.4	Diskussion auf Grundlage der explorativen Interviews	203
6.6.5	Limitationen der Erkenntnisse.....	210
7	Ableitung von Schlussfolgerungen	213
7.1	Vorgehen zur Ableitung von Schlussfolgerungen	213
7.2	Validierung der Schlussfolgerungen	214
7.3	Vorstellung der finalen Schlussfolgerungen.....	217
7.3.1	Präambel.....	217
7.3.2	Übersicht Schlussfolgerungen	218

7.3.3 Erläuterung der Schlussfolgerungen	220
7.4 Diskussion der Schlussfolgerungen.....	227
7.4.1 Diskussion basierend auf den Validierungsinterviews.....	227
7.4.2 Diskussion basierend auf relevanten Forschungsarbeiten...	228
7.4.3 Diskussion basierend auf Handbüchern und Leitfäden	229
8 Fazit und Ausblick.....	232
8.1 Fazit	232
8.2 Ausblick.....	236
Literatur- und Quellenverzeichnis	241
Wissenschaftliche Quellen	241
Normen, Richtlinien, Standards	259
Weitere Quellen.....	260
Gesetze, Verordnungen, Vorschriften	265
Glossar	267
Anhang	272

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
Abb.	Abbildung
BaWü	In den Quellenangaben genutzte Abkürzung für Baden-Württemberg
BMDV	Bundesministerium für Digitales und Verkehr
BMUB	In den Quellenangaben genutzte Abkürzung für Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMVI	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
BUV	Bedarfsplanumsetzungsvereinbarung
BVWP	Bundesverkehrswegeplan
DEGES	DEGES Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und -bau GmbH
EBA	Eisenbahnbundesamt
Experte n EI	Bezugnahme auf Expertinnen und Experten, mit denen ein exploratives Interview bzw. ein ergänzendes Interview (EI) geführt wurde
Experte n FS	Bezugnahme auf Expertinnen und Experten, mit denen ein Interview zu den Fallstudien (FS) geführt wurde
Experte n V	Bezugnahme auf Expertinnen und Experten, mit denen ein Validierungsinterview (V) geführt wurde
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
ICB 4	Individual Competence Baseline, Version 4.0
NGO	Nichtregierungsorganisation
PIVereinHG	Gesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinheitlichung von Planfeststellungsverfahren
PM	Projektmanagement

Abkürzung	Erläuterung
PMBOK® Guide	A Guide to the Project Management Body of Knowledge
Pos.	In den Quellenangaben genutzte Abkürzung für die Position, die aus einem Interviewtranskript zitiert wird
PRINS	Projektinformationssystem
ROG	Raumordnungsgesetz
ROV	Raumordnungsverfahren
SHM	Stakeholdermanagement
SUP	Strategische Umweltprüfung
Tab.	Tabelle
TöB	Träger öffentlicher Belange
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
UVPG	Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung
VDI	VDI Verein Deutscher Ingenieure e. V.
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1: Definition Projekt.....	14
Abb. 2-2: Zusammenhang Stakeholdermanagement und Projekterfolg	18
Abb. 2-3: Definition Projektbeteiligte und Stakeholder	21
Abb. 2-4: Regelkreis Stakeholdermanagement.....	26
Abb. 2-5: Definition Projekt und Projektmanagement	29
Abb. 3-1: Lebenszyklus von Verkehrsinfrastrukturprojekten	50
Abb. 3-2: Einordnung Vorprojektphase in den Projektlebenszyklus.....	52
Abb. 3-3: Überblick Umfeld von Verkehrsinfrastrukturprojekten	68
Abb. 4-1: Zusammenfassung Strukturierung Stand der Forschung	91
Abb. 5-1: Zusammenfassung Datenanalyse	110
Abb. 6-1: Struktur Erkenntnisgewinne aus der Fallstudienanalyse	113
Abb. 6-2: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 1.....	127
Abb. 6-3: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 2.....	136
Abb. 6-4: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 3.....	146
Abb. 6-5: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 4.....	156
Abb. 6-6: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 5.....	168
Abb. 6-7: Erkenntnisgewinne aus der Fallstudienanalyse (detailliert).....	174

Tabellenverzeichnis

Tab. 1-1: Ziele, Vorgehen und Aufbau der Arbeit	11
Tab. 4-1: Ausgewählte Handbücher und Leitfäden	78
Tab. 4-2: Strategietypen gemäß Literatur	79
Tab. 4-3: Erklärende Faktoren von Vorgehen und Strategien	82
Tab. 5-1: Ausgewählte Fallstudien	101
Tab. 5-2: Übersicht Datenquellen je Fallstudie	105
Tab. 5-3: Zuordnung der Fallstudien in die Analysephasen	106
Tab. 5-4: Überblick Vorgehen Datenanalyse, Analysephase 1	109
Tab. 5-5: Anwendung Gütekriterien qualitativer Forschung	111
Tab. 6-1: Dimension 1 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung	115
Tab. 6-2: Dimension 2 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung	117
Tab. 6-3: Dimension 3 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung	118
Tab. 6-4: Dimension 4 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung	120
Tab. 6-5: Dimension 5 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung	121
Tab. 6-6: Vorstellung Fallstudie 1	124
Tab. 6-7: Fallstudie 1 – Projektbeteiligte und Stakeholder	128
Tab. 6-8: Fallstudie 1 – Interviews und Terminteilnahmen	129
Tab. 6-9: Vorstellung Fallstudie 2	133
Tab. 6-10: Fallstudie 2 – Projektbeteiligte und Stakeholder	137
Tab. 6-11: Fallstudie 2 – Interviews und Terminteilnahmen	138
Tab. 6-12: Vorstellung Fallstudie 3	142
Tab. 6-13: Fallstudie 3 – Projektbeteiligte und Stakeholder	147
Tab. 6-14: Fallstudie 3 – Interviews und Terminteilnahmen	148
Tab. 6-15: Vorstellung Fallstudie 4	153
Tab. 6-16: Fallstudie 4 – Projektbeteiligte und Stakeholder	158
Tab. 6-17: Fallstudie 4 – Interviews und Terminteilnahmen	159
Tab. 6-18: Vorstellung Fallstudie 5	163

Tab. 6-19: Fallstudie 5 – Projektbeteiligte und Stakeholder	169
Tab. 6-20: Fallstudie 5 – Interviews und Terminteilnahmen.....	171
Tab. 6-21: Fallstudienvergleich – Vergleich Projektentstehung	190
Tab. 6-22: Fallstudienvergleich – Strategien und Ressourcen.....	190
Tab. 6-23: Limitationen der empirischen Erkenntnisse	210
Tab. 7-1: Validierungsinterviews	215
Tab. 7-2: Abgeleitete Schlussfolgerungen.....	219
Tab. 8-1: Ziele, Vorgehen, Aufbau und Ergebnisse der Arbeit.....	235

1 Einleitung

„Und das Ziel vom Stakeholdermanagement ist ja, eben die Betroffenen dann zu Beteiligten zu machen. Das heißt, eine möglichst große Schnittmenge an gemeinsamen Interessen [...], Win-Win-Situationen zu schaffen“.¹

1.1 Ausgangslage

Verkehrsinfrastruktur hat eine große Bedeutung für die Gesellschaft und Volkswirtschaft.² Vor dem Hintergrund des Klimawandels wird eine Mobilitäts- bzw. Verkehrswende gefordert, die zu einer deutlichen Verlagerung des Verkehrs auf die Schiene führen soll.³ Um die notwendige Verlagerung zu erreichen, muss die Planung und Umsetzung von insbesondere Schienenverkehrsinfrastruktur beschleunigt werden.⁴

Die Planung und Umsetzung des Aus- und Neubaus der Verkehrsinfrastruktur erfolgt „in Form von Projekten“⁵. „In den vergangenen Jahren“ haben diese Projekte in der Öffentlichkeit jedoch an Ansehen verloren, in den Projekten kommt es teilweise zu Konflikten und in Folge davon z. B. zu Verzögerungen,⁶ sodass Projektziele nicht erreicht werden. Weiterhin wird ein erhöhter Beteiligungswunsch der „Stakeholder“⁷ wahrgenommen.⁸ Diese Aspekte veranlass-

¹ Experte 5 EI, Pos. 81.

² Vgl. bspw. Schulz, Brandenburger 2022, S. 41.

³ In diesem Zusammenhang formuliert bspw. der aktuelle Koalitionsvertrag „ambitionierte“ Ziele. Vgl. Koalitionsvertrag 2021–2025, S. 49; „ambitioniert“ entnommen aus Theurer im Interview mit Budras in Budras 2022, online.

⁴ Vgl. bspw. Koalitionsvertrag 2021–2025, S. 12 und S. 49–50; vgl. Deutsche Bahn AG (Hrsg.) 2022, online: Pressemitteilung zum Hochleistungsnetz, in der die aktuelle Belastung auf dem Bestandsnetz dargestellt wird.

⁵ Spang 2022a, S. 2.

⁶ Vgl. BMVI, Endbericht Reformkommission Bau von Großprojekten 2015, S. 5, bezogen auf „Großprojekte“; vgl. Kostka, Fiedler 2016, S. 2–3: „time delays and cost overruns“; vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 2–3: z. B. „ausufernde Konflikte und Rechtsverfahren“; auch international: vgl. bspw. Cantarelli et al. 2012, S. 324.

⁷ Personen und Organisationen, die von den Projekten betroffen sind, sich für die Projekte interessieren, oder sich von den Projekten betroffen oder beeinflusst fühlen. Vgl. ICB 4 2015, S. 145; vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 287 bzw. S. 87.

⁸ Vgl. bspw. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 5; vgl. Schmalz 2019, S. 2.

ten u. a. die Politik auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene zur Überprüfung öffentlicher Projekte und des Projektmanagements (PM) inkl. der Beteiligung. In Folge entstanden z. B. Handbücher und Leitfäden zum PM sowie zur Beteiligung bei den Projekten.⁹ Dennoch gibt es weiterhin Unzufriedenheiten in Verkehrsinfrastrukturprojekten,¹⁰ die Projekte scheinen weiterhin viel Zeit in Anspruch zu nehmen und es scheint darüber hinaus zu Terminverzögerungen zu kommen.¹¹

Vor diesem Hintergrund¹² befasst sich die vorliegende Arbeit mit Stakeholdermanagement (SHM) bzw. der Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland.

1.2 Problemstellung

Zur Konkretisierung der Problemstellung für die vorliegende Arbeit wurden nach einer ersten Einarbeitung in die Themen SHM in Projekten, Verkehrsinfrastrukturprojekte und SHM bzw. Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten explorative, halbstrukturierte Interviews zum aktuellen Stand von SHM und Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland geführt. Mithilfe dieser Interviews sollten u. a. Erkenntnisse über erfolgreiches und nicht erfolgreiches SHM gewonnen werden.¹³

Im Rahmen der Auswertung der Interviews formte sich der Eindruck, dass insbesondere die Arbeit und Beteiligung in frühen Phasen von Verkehrsinfrastrukturprojekten sowie in Phasen, bevor die Projektarbeit beim Vorhabenträger begonnen hat – diese Zeit wird in der vorliegenden Arbeit mit dem Begriff

⁹ Vgl. bspw. BMUB, Reform Bundesbau 2016, S. 4; vgl. BMVI, Endbericht Reformkommission Bau von Großprojekten 2015, S. 5; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 6.

¹⁰ Vgl. bspw. Kühne, Bohrer-Glas 2022, online.

¹¹ Vgl. bspw. BMDV, Auftakt Beschleunigungskommission Schiene 2022, online sowie Koalitionsvertrag 2021–2025, S. 12; vgl. Steinbacher 2022, online.

¹² Vgl. bspw. BMVI, Endbericht Reformkommission Bau von Großprojekten 2015, S. 5; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 6.

¹³ Vgl. Kapitel 1.5; vgl. bzgl. der explorativen Interviews Anhang 1–4.

„Projektentstehung“¹⁴ umschrieben – Einfluss darauf hat, wie ein Projekt verläuft und ob es zu Unzufriedenheiten, Konflikten oder Verzögerungen kommt. Daraus resultierte die Annahme, dass insbesondere die Projektentstehung Einfluss darauf hat, ob eine möglichst große Schnittmenge zwischen den Erwartungen der Stakeholder an das Projekt und dem Projekt bzw. den Projektzielen erreicht¹⁵ und so ein Beitrag zur Zufriedenheit und Akzeptanz von Stakeholdern geleistet werden kann.¹⁶ Weiterhin führten die Interviews zu der Annahme, dass die Projektentstehung durch das Vorgehen und die Motivation von Projektteams,¹⁷ die Interaktion¹⁸ von Projektteams, aber auch von anderen Projektbeteiligten und Stakeholdern¹⁹, die Verbindung aus Beteiligung und inhaltlicher Arbeit (z. B. Zielformulierung und Zielkonkretisierung)²⁰ sowie durch externe Einflüsse²¹ geprägt ist.

Basierend auf diesen Annahmen und der übergeordneten Zielsetzung wurden in einem ersten Schritt die folgenden beiden **Forschungsfragen** entworfen:²²

Entwurf Forschungsfrage 1: Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte so, wie sie entstehen?

¹⁴ Vgl. auch d'Aujourd'hui 2015. Die Entstehung umfasst die Phase Initialisierung, Definition, Teile der Planung sowie das Entstehen der ersten Projektidee. Phasenbeschreibung: vgl. DIN 69901-2, S. 11, Tab. 1; Beschreibung der Annahmen auch in Herrmann et al. 2022.

¹⁵ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 34: „Diese frühzeitige Bürgerbeteiligung hilft auch, das Projekt besser zu machen. Und zum Zweiten hilft es mir natürlich schon frühzeitig zu erkennen, was sind die Konflikte, [...]“; vgl. auch Experte 5 EI, Pos. 103: Notwendigkeit, in den frühen Phasen die Anforderungen an das Projekt richtig zu definieren; vgl. Experte 12 EI, Pos. 108: Ziel ist es, Akzeptanz in den frühen Leistungsphasen für ein schnelleres Baurechtsverfahren zu erreichen.

¹⁶ In Anlehnung an die Definition von Kundenzufriedenheit gemäß DIN EN ISO 9000, S. 51.

¹⁷ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 22: „Es gibt Leute, die haben an Themen Interesse und die werden versuchen, bestimmte Themen über die Ziellinie zu tragen [...]“; vgl. Experte 5 EI, Pos. 124; vgl. Experte 6 EI, Pos. 89; vgl. Experte 11 EI, Pos. 43; vgl. auch Herrmann et al. 2022.

¹⁸ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 64: bspw. Interaktion Projekt und Umweltverbände; vgl. Experte 8 EI, Pos. 87: Projektgesellschaft und politische Gremien; vgl. Experte 11 EI, Pos. 13 und 94: Vorhabenträger und Auftraggeber.

¹⁹ Definition von Projektbeteiligten und Stakeholdern: vgl. Kapitel 2.4.

²⁰ Vgl. z. B. Beschreibung des Zusammenspiels lt. Experte 7 EI, Pos. 27; vgl. auch Experte 13 EI, Pos. 186: „Den Nutzen [des Projektes] sichtbar zu machen und die unvermeidlichen Eingriffe, die so etwas bedeutet, verträglich zu machen. Das ist eigentlich der Kernauftrag [...]“

²¹ Vgl. z. B. Experte 5 EI, Pos. 122: „window of opportunity“ als günstiges äußeres Umfeld.

²² Die Formulierung der ersten Frage ist von der Formulierung der Forschungsfrage von Steinhardt beeinflusst. Vgl. Steinhardt 2015, S. 48.

Entwurf Forschungsfrage 2: Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?

Dabei wird bzgl. der entworfenen Forschungsfrage 1 gemäß Interviews angenommen, dass die Aspekte Vorgehen und Motivation sowie die Interaktion von Projektbeteiligten und Stakeholdern,²³ die Beteiligung bei sowie die inhaltliche Arbeit in den Projekten ebenso wie externe Einflüsse relevant sind.

1.3 Forschungsbedarf

In der für die entworfenen Forschungsfragen relevanten Literatur²⁴ wird die Bedeutung von SHM²⁵ und Beteiligung bei öffentlichen Projekten betont.²⁶ Es wird dargestellt, dass in den frühen Phasen von Projekten noch viel Gestaltungsspielraum bestehe,²⁷ der sowohl von Projektbeteiligten, als auch von Stakeholdern genutzt werden könne. Des Weiteren sei insbesondere in den frühen Phasen das Verstehen der Stakeholder relevant.²⁸

In der identifizierten Literatur finden sich zahlreiche Arbeiten zur Perspektive oder zum Vorgehen von Stakeholdern.²⁹ Allerdings konnten vergleichsweise wenige Arbeiten zur Interaktion von Projektbeteiligten und Stakeholdern identifiziert werden.³⁰ Aaltonen et al. stellen dar, dass das Zusammenspiel von Stakeholdern und Managementaktivitäten in der Literatur kaum adressiert

²³ Vgl. auch Kребber 2016, S. 16, Arbeit beinhaltet Projekt- und Stakeholder-Perspektive.

²⁴ Vgl. Kapitel 4.

²⁵ Vgl. bspw. Aaltonen, Kujala 2010, S. 383; vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 16; vgl. Eskerod et al. 2015, S. 9; vgl. Littau et al. 2010; vgl. Turner, Zolin 2012, S. 98.

²⁶ Vgl. bspw. die Begründung der Untersuchung von Xue et al. 2020 oder die Begründung der Untersuchung von Mok et al. 2015.

²⁷ Vgl. Aaltonen, Kujala 2010, bspw. S. 392.

²⁸ Vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 28.

²⁹ Vgl. bspw. Aaltonen et al. 2008; vgl. Aaltonen, Kujala 2010; vgl. Cuppen et al. 2016; vgl. Frooman 1999; vgl. Frooman, Murrel 2005; vgl. Hendry 2005; vgl. Liu et al. 2018; vgl. Nguyen et al. 2018; vgl. Nguyen et al. 2019; vgl. Nguyen et al. 2020; vgl. Rowley, Moldoveanu 2003; vgl. Sallinen et al. 2013; vgl. Vuorinen, Martinsuo 2019.

³⁰ Vgl. Aaltonen et al. 2015; vgl. Eskerod, Vaagaasar 2014; vgl. Tryggestad et al. 2013; vgl. van den Ende, van Marrewijk 2019; oder die Arbeiten fokussieren eine bestimmte Situation: vgl. Chow, Leiringer 2020: „Public forum“; oder die Arbeiten beziehen sich auf die Interaktion in bestimmten Projekten: vgl. De Schepper et al. 2014: Fokus darauf, dass es in Public-Private-Partnership-Projekten zwei Zuständigkeiten für SHM gibt.

worden sei.³¹ Darüber hinaus konnte im Rahmen der ersten strukturierten Literatursuche keine Arbeit identifiziert werden, die sich konkret auf die erste entworfene Forschungsfrage bezieht.³²

Wie dargestellt, veranlassten z. B. Konflikte und Verzögerungen in Verkehrsinfrastrukturprojekten die Überprüfung der Beteiligung bzw. des SHM in den Projekten. Die in Folge erarbeiteten Handbücher und Leitfäden basieren auf Auswertungen von Projekten sowie Diskussionen mit Expertinnen und Experten.³³ Sie beschreiben den Nutzen von Beteiligung bzw. früher Beteiligung³⁴ und führen u. a. Empfehlungen für die Information, Kommunikation und Beteiligung auf. Da die Handbücher und Leitfäden zur Anwendung in den Projekten erarbeitet wurden, sind sie zum einen als Ausgangsbasis für die vorliegende Arbeit und zum anderen als Quelle für die entworfene zweite Forschungsfrage relevant. Die Handbücher und Leitfäden sind für das Verständnis der Projektentstehung und die Beantwortung der ersten Forschungsfrage jedoch nur bedingt eine Hilfestellung.

Vor dem Hintergrund der identifizierten Literatur und der Ausrichtung der Handbücher und Leitfäden wird grundsätzlich an den entworfenen Forschungsfragen festgehalten.

Zur Konkretisierung des Forschungsbedarfs soll die vorliegende Arbeit zum einen Verkehrsinfrastrukturprojekte der Verkehrsträger Schiene und Straße des Bundes in Deutschland fokussieren. Daraus folgt, dass die Untersuchung auf z. B. jene Rollen und Prozesse konzentriert wird, die im Rahmen von Bundesprojekten relevant sind. Zum anderen liegt bei der Konkretisierung der Projektentstehung der Fokus auf der Zeit bis inklusive des Raumordnungsverfahrens (ROV). Die Integration des Planfeststellungsverfahrens wäre bezüglich des Erkenntnisinteresses interessant, da erst der Planfeststellungsbeschluss die Beziehungen zwischen Vorhabenträger und Stakeholdern abschließend

³¹ Vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 27: Verbindung aus Stakeholdereinfluss, Managementaktivitäten und Veränderungen.

³² Vgl. Beschreibung und Ergebnisse der Suche in Anhang 5.

³³ Vgl. bspw. BMVI, Vorstellung Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, online.

³⁴ Vgl. bspw. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 32 und 38; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 8 und S. 11–12; vgl. Leitfaden BaWü 2014, S. 9; vgl. VDI-Richtlinie 7000, S. 6–7; vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 9.

regelt.³⁵ Allerdings sind für die vorliegende Arbeit die „frühen Phasen“ von Interesse. Gemäß Leitfäden und Handbüchern findet – falls definiert – frühe Beteiligung vor dem ROV (sofern es eines gibt) sowie in der Phase, in der es noch Entscheidungsspielräume gibt, statt.³⁶ Die Beantwortung der Frage, wann es noch Entscheidungsspielraum gibt, kann zum einen mittels der Strukturierung von Eid³⁷, und zum anderen daran orientiert beantwortet werden, dass am Ende eines ROV in der Regel bereits eine erste Fokussierung auf eine bzw. mehrere Varianten erfolgt.³⁸ Während die Begrenzung des Betrachtungsfokusses auf die Zeit bis maximal zum ROV zu einer Eingrenzung des Umfangs der Arbeit führt, umfasst der Zeitraum der so definierten Projektentstehung (inklusive der Zeit, bevor der Vorhabenträger das Projekt beginnt) im Falle der untersuchten Fallstudien mit einer Ausnahme mehr als zehn Jahre.³⁹

Basierend auf diesen Konkretisierungen beschreiben die folgenden beiden Fragen den Forschungsbedarf der Arbeit.⁴⁰

Forschungsfrage 1: Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen?

Forschungsfrage 2: Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?

³⁵ Vgl. bspw. Clausen 2022, S. 277–278. Gleichwohl kann auch zum Zeitpunkt des Planfeststellungsbeschlusses die Akzeptanz und Zufriedenheit von Stakeholdern nicht abschließend bewertet werden. Vgl. auch Turner, Zolin 2012, S. 91, Tab. 3 und S. 98.

³⁶ Leitfaden BaWü 2014, S. 23: „Die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung setzt vor Beginn des ROV [...] an“, S. 50: „je früher, desto besser“; VDI-Richtlinie 7000, S. 11: „deutlich vor den gesetzlich geregelten Planungs- und Genehmigungsverfahren“; VDI-Richtlinie 7001: nicht definiert; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18: „wenn noch Entscheidungsspielräume vorhanden sind“, S. 111: „zu Beginn der Planungen, idealerweise vor Einleitung des Raumordnungsverfahrens“.

³⁷ Vgl. Eid in Spang et al. 2022c, S. 167, Abb. 6.12 und Phasengliederung sowie S. 170 ff.

³⁸ Vgl. bspw. Plehn 2019, S. 61; vgl. bspw. auch Fallstudie 4. Findet kein ROV statt, endet die frühe Phase zu dem Zeitpunkt, an dem eine Fokussierung auf eine bzw. mehrere Varianten erfolgt.

³⁹ Ausnahme: Fallstudie 5. Die zehn Jahre ergeben sich als Summe aus etwaigen Arbeiten vor der BVWP-Erarbeitung (vgl. bspw. Fallstudie 2 und 4), der BVWP-Erarbeitung sowie der frühen Phasen beim Vorhabenträger. Vgl. hierzu auch Eid in Spang et al. 2022c, S. 167, Abb. 6.12 und die in der Abb. dargestellten Zeiträume.

⁴⁰ Damit ersetzen diese beiden Fragen die am Ende von Kapitel 1.2 entworfenen Fragen.

1.4 Zielstellung

Übergeordnetes Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Schlussfolgerungen im Sinne von Empfehlungen für ein erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland abzuleiten. Als erfolgreich wird ein SHM betrachtet, das einen Beitrag zu Akzeptanz und Zufriedenheit von Stakeholdern und folglich zur Projektzielerreichung bzw. zum Projekterfolg leistet.⁴¹ Zur Erreichung des übergeordneten Zieles sowie zur Beantwortung der Forschungsfragen werden die folgenden Zwischen- bzw. Vorgehensziele formuliert, denen das Ziel der Themenformulierung und Anmeldung der Arbeit vorangestellt war.

Zwischenziel 1: Verkehrsinfrastrukturprojekte sind als eine Teilmenge von Projekten zu betrachten. In einem ersten Schritt sollen daher die relevanten PM-Grundlagen (Projekt, PM, Projekterfolg sowie Zufriedenheit und Akzeptanz, Stakeholder, Projektbeteiligte und Projektumfeld sowie SHM) definiert werden (Kapitel 2).

Zwischenziel 2: In Folge sollen die relevanten Grundlagen zum SHM in der Projektentstehung von Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland definiert werden (Kapitel 3).

Zwischenziel 3: Danach soll der relevante Stand der Forschung zu den beiden Forschungsfragen identifiziert und zusammengefasst werden (Kapitel 4).

Zwischenziel 4: Aus der ersten Forschungsfrage abgeleitet und basierend auf den Ergebnissen der bisherigen Zwischenziele soll die empirische Forschung (qualitative Fallstudienanalyse) begründet und konzipiert werden (Kapitel 5).

Zwischenziel 5: Die Umsetzung der Fallstudienanalyse entsprechend der Konzeption stellt das nächste Zwischenziel dar (Kapitel 6).

Zwischenziel 6: Im Anschluss an die Umsetzung der Fallstudienanalyse sollen die gewonnenen Erkenntnisse zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage vorgestellt, diskutiert und Limitationen identifiziert werden (Kapitel 6).

⁴¹ Vgl. Kapitel 2.5.3.

Zwischenziel 7: Um schließlich die zweite Forschungsfrage zu beantworten, sollen Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland abgeleitet, validiert und diskutiert werden (Kapitel 7).

1.5 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Nachfolgend soll das in neun Schritte strukturierte Vorgehen für die vorliegende Arbeit, welches sich in die Phase bis zur Anmeldung (abgeschlossen mit Schritt 3) und die Phase bis zur Fertigstellung der Arbeit (abgeschlossen mit Schritt 9) gliedert, beschrieben werden.

Schritt 1 – Unstrukturierte Einarbeitung in Themen: Die vorliegende Arbeit wurde durch eine unstrukturierte Einarbeitung in die Themenfelder SHM in Projekten, Verkehrsinfrastrukturprojekte und SHM bzw. Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten begonnen. Als Ergebnis dieser Einarbeitung lag ein erster Überblick über PM und SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten vor.

Schritt 2 – Entwurf der Forschungsfragen mithilfe explorativer Interviews: Basierend auf der Einarbeitung wurden im ersten Halbjahr 2019 elf explorative Interviews⁴² sowie eine Projektbesichtigung⁴³ mit Expertinnen und Experten zu Infrastruktur- und Verkehrsinfrastrukturprojekten sowie zur Beteiligung bei den Projekten⁴⁴ durchgeführt. Zum einen sollte mithilfe der Interviews ein Überblick darüber gewonnen werden, welche Themen in der Praxis des SHM bzw. in der Beteiligung in den Projekten vor dem Hintergrund der Aktivitäten in den Jahren vor Beginn der Forschungsarbeit (Handbücher, Leitfäden) relevant scheinen. Zum anderen sollte mithilfe der Interviews eine praxisorientierte Konkretisierung des Forschungsbedarfs erfolgen. Entsprechend den Zielstellungen wurden die Interviews offen mit Fragen nach aktuellen Herausforderungen und Fragen im SHM, nach erfolgreichen und nicht erfolgreichen Beispielen sowie nach Bedarfen hinsichtlich der Weiterentwicklung von

⁴² Vgl. Bogner et al. 2014, S. 23.

⁴³ Projektbesichtigung: Während der Besichtigung eines großen Verkehrsinfrastrukturprojektes (Dauer: ein halber Tag) wurde über das Projekt und das SHM im Projekt gesprochen. Dabei wurden die Gesprächsinhalte seitens der Autorin stichwortartig erfasst.

⁴⁴ Anforderungen an die Expertinnen und Experten sowie Vorstellung der Expertinnen und Experten: vgl. Anhang 1 und Anhang 3.

SHM geführt.⁴⁵ Die seitens der Expertinnen und Experten freigegebenen Transkripte wurden in Folge erst unstrukturiert und anschließend strukturiert ausgewertet. Als Ergebnis entstand der Entwurf der Forschungsfragen.

Schritt 3 – Konkretisierung und Anmeldung der Arbeit: Der Entwurf der Forschungsfragen wurde unter Zuhilfenahme von Literatur⁴⁶ als Ausgangsbasis zur Konkretisierung des Forschungsbedarfs und der Forschungsfragen genutzt. Anschließend wurde die Arbeit angemeldet.

Schritt 4 – Erarbeitung der Grundlagen: Im Anschluss an Schritt 3 wurden die für die Arbeit relevanten Grundlagen erarbeitet, die in Grundlagen zum PM (Kapitel 2) und Grundlagen zum SHM in der betrachteten Projektentstehung gegliedert sind (Kapitel 3).

Im Rahmen der Erarbeitung der Grundlagen wurden zwei weitere Experteninterviews geführt – eines mit Fokus auf die Themen Bundesverkehrswegeplanung und Planrecht (Interview Nr. 15) sowie eines zur Beteiligung und den Verfahrensschritten bei Projekten zum Ausbau des Stromnetzes (Interview Nr. 14)⁴⁷. Darüber hinaus wurden zwei weitere explorative Interviews zum SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland geführt (Interviews Nr. 12 und 13)⁴⁸. Alle explorativen Interviews fließen in die Diskussion der Erkenntnisse und die Ableitung der Schlussfolgerungen ein (Kapitel 6 und 7).

Schritt 5 – Erarbeitung des Standes der Forschung: Während in Schritt 3 im Zuge der Themenkonkretisierung bereits eine erste Erarbeitung des Forschungsstandes erfolgte, wurde dieser in Schritt 5 strukturiert für die Forschungsfragen erarbeitet (Kapitel 4) und um relevante Erkenntnisse aus ausgewählten Handbüchern und Leitfäden ergänzt.

Schritt 6 – Definition des empirischen Vorgehens: Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde die Durchführung einer qualitativen Fallstudienana-

⁴⁵ Leitfaden der Interviews: vgl. Anhang 2.

⁴⁶ Vgl. Kapitel 4.1.1 und Anhang 5 und Anhang 11.

⁴⁷ Vgl. Anhang 6.

⁴⁸ Vgl. Anhang 6.

lyse, die neben der Perspektive von Projektteams auch die Perspektive anderer Projektbeteiligter und Stakeholder⁴⁹ beinhalten sollte, als geeignet hergeleitet. Die Fallstudienanalyse (Auswahl der Fallstudien, Datenerhebung, Datenanalyse sowie Daten- und Prozessevaluation) wurde in Folge konzipiert (Kapitel 5).

Schritt 7 – Durchführung der Fallstudienanalyse: Entsprechend der Konzeption wurde die Fallstudienanalyse schließlich durchgeführt. Die Grundlage für die Fallstudien bildeten Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Projektteams, mit Projektbeteiligten und mit Stakeholdern sowie Teilnahmen an Projektterminen und Archivdaten (Kapitel 6).

Schritt 8 – Auswertung und Diskussion der Fallstudienanalyse: Die im Rahmen der Fallstudien erzielten Ergebnisse wurden zusammengefasst. Auf dieser Basis konnte die erste Forschungsfrage beantwortet werden. Unter Berücksichtigung des Forschungsstandes und der aus den explorativen Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurden die erzielten Ergebnisse diskutiert und ihre Limitationen herausgearbeitet (Kapitel 6).

Schritt 9 – Ableitung und Diskussion von Schlussfolgerungen: Auf Grundlage der Ergebnisse wurden Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten des Bundes in Deutschland abgeleitet. Damit wurde die zweite Forschungsfrage beantwortet (Kapitel 7). Die Schlussfolgerungen wurden im Rahmen von Experteninterviews validiert und anschließend diskutiert.

In Tab. 1-1 sind die Zwischenziele, das jeweilige Vorgehen sowie die dazugehörigen Kapitel zusammengefasst dargestellt.

⁴⁹ Vgl. Kapitel 2.4 bzgl. der Abgrenzung Projektbeteiligte und Stakeholder.

Tab. 1-1: Ziele, Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Zwischenziel	Vorgehen	Kapitel
Erarbeitung Problemstellung, Forschungsbedarf, Zielstellung und Vorgehen sowie Anmeldung der Arbeit	Erste Literatur- und Quellenarbeit sowie explorative Interviews	1
1. Definition der relevanten PM-Grundlagen	Literatur- und Quellenarbeit	2
2. Definition der relevanten Grundlagen zum SHM in der Projektentstehung der betrachteten Projekte	Literatur- und Quellenarbeit	3
3. Identifikation und Zusammenfassung des relevanten Standes der Forschung	Literatur- und Quellenarbeit	4
4. Begründung und Konzeption der empirischen Forschung	Literatur- und Quellenarbeit	5
5. Umsetzung der konzipierten qualitativen Fallstudienanalyse	Fünf Fallstudien (Basis: Interviews, Terminateilnahmen und Archivdaten)	6
6. Vorstellung und Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse sowie Identifikation von Limitationen	Zusammenfassung sowie Diskussion basierend auf dem Stand der Forschung und den explorativen Interviews	6
<p>Beantwortung 1. Forschungsfrage: Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen?</p>		
7. Ableitung, Validierung und Diskussion von Schlussfolgerungen	Ableitung und Validierung basierend auf den Erkenntnissen, explorativen und Validierungsinterviews; Diskussion basierend auf den Validierungsinterviews und dem Stand der Forschung	7
<p>Beantwortung 2. Forschungsfrage: Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?</p>		
Erarbeitung Fazit und Ausblick	-	8

2 Grundlagen Projektmanagement

Da es sich bei Verkehrsinfrastrukturprojekten um Projekte handelt und SHM als Teil des PM betrachtet wird, werden in Kapitel 2 in einem ersten Schritt die relevanten Grundlagen des PM erarbeitet. Im Anschluss an die Definition des Projektbegriffs werden hierfür die für die Arbeit relevanten Begriffe PM, Projekterfolg inkl. der Aspekte Akzeptanz und Zufriedenheit, Projektbeteiligte, Stakeholder, Projektumfeld sowie SHM definiert. Eine Zusammenfassung des entwickelten Begriffsverständnisses dient als Basis für die Erarbeitung der weiteren Grundlagen (Kapitel 3) sowie für die Beschreibung der Fallstudien (Kapitel 6).

2.1 Projekt

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen sowie unterschiedliche Perspektiven zum Begriff Projekt⁵⁰ (z. B. das Projekt als Prozess⁵¹, oder als temporäre Organisation⁵²). Vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit, das auf Projektentstehung mit Fokus auf u. a. Motivation und Interaktion liegt, soll in der vorliegenden Arbeit die Auseinandersetzung mit dem Begriff Projekt ausgehend von der Betrachtung des Projektes als temporäre Organisation erfolgen.

Zur Abgrenzung des Projektes als temporärer Organisation von anderen Organisationsformen identifizieren Lundin und Söderholm vier miteinander verbundene Konzepte: Zeit, Aufgabe, Team, Veränderung.⁵³

Zeit (time): Eine temporäre Organisation ist zeitlich begrenzt.⁵⁴ Hiervon lässt sich zum einen die Frage nach Beginn und Ende eines Projektes ableiten. Zum

⁵⁰ Vgl. Bea et al. 2020, S. 52: „Zahlreiche Versuche“.

⁵¹ Vgl. bspw. DIN ISO 21500, S. 10.

⁵² Vgl. bspw. Lundin, Söderholm 1995.

⁵³ Vgl. Lundin, Söderholm 1995, S. 438–439.

⁵⁴ Vgl. Lundin, Söderholm 1995, S. 439; vgl. auch Turner 2006a, S. 1: „A project is a temporary organization“.

anderen lässt sich hiervon die Frage nach der Zeit dazwischen, dem Lebenszyklus⁵⁵ eines Projektes als die Summe von Phasen, die das Projekt von seiner Entstehung bis zu seiner Fertigstellung durchläuft,⁵⁶ ableiten⁵⁷.

Aufgabe (task): Das zweite Konzept ist nach Lundin und Söderholm die Aufgabe. Sie stellt die Ursache des Projektes bzw. der temporären Organisation dar⁵⁸. Für ihre Bearbeitung⁵⁹ erhält die Projektleitung von der dauerhaften Organisation einen Auftrag.⁶⁰

Team (team): Nach Lundin und Söderholm sind die Personen, die die temporäre Organisation bilden, sehr wichtig.⁶¹ Ein Projekt ist ein Team aus Mitgliedern, die zur Projektbearbeitung zusammenarbeiten sowie geführt und motiviert werden.⁶² Bei jeder Aktivität eines Projekts gibt es beteiligte Menschen mit Rollen und Verantwortlichkeiten und es werden Kompetenzen benötigt.⁶³

Veränderung (transition): Die temporäre Organisation wird von der dauerhaften Organisation eingerichtet, um die jeweilige Aufgabe erfolgreich zu bearbeiten.⁶⁴ Dieser Zweck beinhaltet eine gewisse Veränderung, sodass das Projekt bzw. die temporäre Organisation ein Mittel zur Umsetzung von Veränderungen ist.⁶⁵

Engwall führt die Konsequenzen der Betrachtung des Projektes als Teil einer dauerhaften Organisation weiter aus und stellt fest: Um ein Projekt verstehen

⁵⁵ Im Unterschied dazu gibt es den Produkt-Lebenszyklus. Er beinhaltet die Phasen, die ein Produkt von seiner Entstehung bis zu seiner Fertigstellung durchläuft. Vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 281.

⁵⁶ Lebenszyklus: vgl. DIN 69901-5, S. 13; vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 281; Phasen: vgl. DIN 69901-2, S. 8.

⁵⁷ Vgl. Lundin, Söderholm 1995, S. 440.

⁵⁸ Vgl. Lundin, Söderholm 1995, S. 440.

⁵⁹ In der Regel ist die Aufgabe herausfordernd. Vgl. Packendorff 1995, S. 327: „so complex in terms of roles and number of roles“.

⁶⁰ Vgl. Turner, Müller 2003, S. 3.

⁶¹ Vgl. Lundin, Söderholm 1995, S. 441.

⁶² Vgl. Shenhar, Dvir 2007, S. 96; ebenfalls in Packendorff 1995, S. 327 f.

⁶³ Vgl. Turner 2006c, S. 188.

⁶⁴ Vgl. Lundin, Söderholm 1995, S. 439; vgl. Turner, Müller 2003, S. 3.

⁶⁵ Vgl. Lundin, Söderholm 1995, S. 439; vgl. bspw. auch Turner 2006a, S. 1: „The project is created to bring about change“.

zu können, sind auch etwaige Einflussfaktoren von vor dem Projekt (bspw. Erfahrungen), parallel zum Projekt (Ereignisse oder der aktuelle institutionelle Kontext) oder Ideen über die Zukunft des Projektes zu berücksichtigen.⁶⁶

Basierend auf der Arbeit von Lundin und Söderholm, ergänzt um den Kontext nach Engwall, soll für die vorliegende Arbeit die folgende Projektdefinition gelten, die in Abb. 2-1 dargestellt ist: Projekte sind zeitlich befristet und werden von Menschen erarbeitet, die zusammenarbeiten. Grundlage von Projekten ist die Bearbeitung einer bestimmten, in der Regel als anspruchsvoll betrachteten Aufgabe, die im Ergebnis zu einer Veränderung führt. Weiterhin sind Projekte in einen Kontext (vor und nach dem Projekt, parallel zum Projekt, Menschen und Themen) eingebunden.

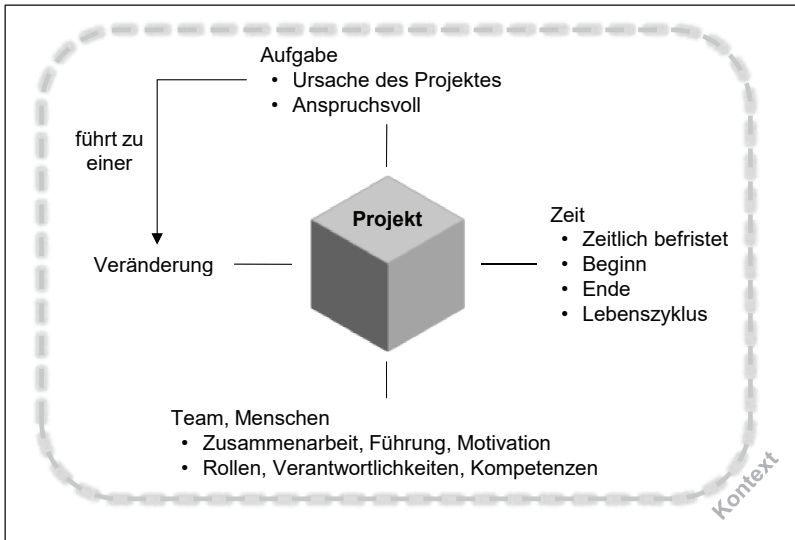


Abb. 2-1: Definition Projekt⁶⁷

In Folge wird die der Arbeit zugrunde liegende Definition von PM erarbeitet.

⁶⁶ Vgl. Engwall 2003, S. 791, vgl. auch S. 805, Abb. 1.

⁶⁷ Eigene Darstellung.

2.2 Projektmanagement

Wie definiert, dient das Projekt der Umsetzung einer Aufgabe. PM findet nun Anwendung, um diese Aufgabe umzusetzen und die damit verbundenen Ziele, die Projektziele, zu erreichen. Hierbei beinhaltet PM das Führen⁶⁸ oder Managen und Steuern⁶⁹ von Projekten und kann in die Anwendung von Methoden, Instrumenten, Wissen, o. ä.⁷⁰ untergliedert werden.

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Definitionen von PM⁷¹ soll für die vorliegende Arbeit das folgende Verständnis gelten:

- PM beinhaltet die Anwendung jeweils geeigneter Prozesse, Strukturen, Werkzeuge und Wissen zum Management und Steuern eines Projektes sowie die Motivation aller am Projekt Beteiligten.⁷²
- Das Ziel von PM ist das Managen und Steuern des Projektes, um das Projekt erfolgreich auszuführen und die Projektziele zu erreichen.
- Der PM-Prozess ist in PM-Phasen unterteilt, die Managementphasen darstellen (z. B. Initialisierung, Planung, Steuerung und Kontrolle sowie Abschluss).⁷³

Im Rahmen von PM werden Prozesse, Strukturen, Werkzeuge und Wissen aus unterschiedlichen Themengruppen⁷⁴ angewendet. Eine solche Themen-Gruppe ist z. B. neben dem Risiko-, oder dem Wissensmanagement⁷⁵ auch das SHM, das Grundlage der vorliegenden Arbeit ist und am Ende des Kapitels 2 definiert wird.

⁶⁸ Vgl. DIN 69901-5, S. 14: bspw. „Führungsaufgaben“.

⁶⁹ Vgl. Turner 2006b, S. 93: „managed and controlled“.

⁷⁰ Vgl. ICB 4 2015, S. 36: „application of methods, tools, techniques and competences“; vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 281–282: „knowledge, skills, tools, and techniques“.

⁷¹ Vgl. bspw. DIN 69901-5, S. 14; vgl. DIN ISO 21500, S. 10; vgl. ICB 4 2015, S. 36; vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 281–282.

⁷² Vgl. DIN 69901-2, S. 8; vgl. DIN 69901-5, S. 13; vgl. DIN ISO 21500, S. 10 und S. 20–21; vgl. ICB 4 2015, S. 36; vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 281–282.

⁷³ Vgl. DIN 69901-2, S. 8: „Projektmanagementphasen“ und DIN 69901-5, S. 13–14; vgl. DIN ISO 21500, S. 18: „Prozessgruppe“.

⁷⁴ Vgl. DIN ISO 21500, S. 20–21: „Themengruppe“. Der PMBOK® Guide 2021 beschreibt seit der 2021er Auflage u. a. „Performance Domains“; Spang nennt die Themengruppen „Elemente des Projektmanagements“. Vgl. Spang 2022a, S. 6, Abb. 1.1 basierend auf Spang 2013, S. 1–107: Projektmanagement Grundlagen Teil 1, Vorlesungsunterlagen, 2013.

⁷⁵ Vgl. Spang 2022a, S. 6, Abb. 1.1 basierend auf Spang 2013, S. 1–107: Projektmanagement Grundlagen Teil 1, Vorlesungsunterlagen, 2013.

2.3 Projekterfolg, Zufriedenheit und Akzeptanz

PM soll der Erreichung der Projektziele und damit des Projekterfolgs als „zusammenfassendes Ergebnis der Beurteilung des Projekts bzgl. der Zielerreichung“ dienen.⁷⁶

Projekterfolg ist ein in der PM-Literatur viel diskutiertes Thema⁷⁷ und die Definition von Projekterfolg eine Herausforderung⁷⁸. Elbaz und Spang stellen dar, dass hinsichtlich des Projekterfolgs unterschiedliche „Erfolgsdimensionen“⁷⁹, wie z. B. Projekterfolg (die Ziele des Projekts bzw. der Stakeholder) und PM-Erfolg (Zeit, Kosten, Qualität/Performance/Scope)⁸⁰ oder Management- und Investitionserfolg⁸¹ voneinander unterschieden werden können. So werden Investorinnen und Investoren den Erfolg zu einem späteren Zeitpunkt und basierend auf anderen Kriterien bewerten als das Projektteam bei der Übergabe des Projektes in die Phase der Nutzung. Die Dimensionen zeigen, dass die Definition und Beurteilung von Erfolg sowohl von unterschiedlichen Stakeholdern (wie z. B. Investorinnen und Investoren und Projektteam), als auch von den Zeitpunkten abhängig ist, zu denen der Erfolg beurteilt wird.⁸² Neben den Dimensionen können Projekterfolgskriterien und Projekterfolgskriterien unterschieden werden: Während Projekterfolgskriterien der Evaluierung von Erfolg

⁷⁶ DIN 69901-5, S. 13.

⁷⁷ Vgl. Albrecht, Spang 2011, S. 18.

⁷⁸ Vgl. de Wit 1988, S. 164.

⁷⁹ Elbaz, Spang 2018, Seite 3, Abb. 1: „Dimension of project success“; Alternativ erscheint auch die Bezeichnung Zieldimensionen zutreffend.

⁸⁰ Vgl. de Wit 1988, S. 164–165: Unterscheidung Projekt- und PM-Erfolg, PM-Erfolg als „managed on time, within budget and to quality/performance specifications“; vgl. auch Cooke-Davies 2002, S. 185 unter Bezugnahme auf de Wit 1988: Unterscheidung in „project success (measured against the overall objectives of the project) and project management success (measured against the widespread and traditional measures of performance against cost, time and quality)“; vgl. Serrador, Turner 2015, S. 31, Begriff „Projektfizienz“ basierend auf Shenhar et al. 1997 und Shenhar, Dvir 2007: „Project efficiency: meeting cost, time, and scope goals; and Project success: meeting wider business and enterprise goals as defined by key stakeholders“; vgl. auch den Überblick über die Entwicklung des Verständnisses von Projekterfolg in Jugdev, Müller 2005.

⁸¹ Vgl. Elbaz, Spang 2018, Seite 3, Abb. 1: „Management success“ und „Investment and ownership success“.

⁸² Vgl. Shenhar et al. 1997, S. 9 und S. 11, Abb. 1: Dimensionen von Erfolg und Zeitabhängigkeit; vgl. auch de Wit 1988, S. 166 f.; vgl. Turner, Zolin 2012, bspw. S. 98: „By acknowledging the central role of the various stakeholder groups in determining project success, we increase our understanding of the importance of stakeholder management“; vgl. auch Oppong et al. 2017, bspw. S. 1049: Bedeutung der Zufriedenheit unterschiedlicher Stakeholdergruppen; unterschiedliche Wahrnehmung des Erfolgs je nach Stakeholder sowie Abhängigkeit vom Zeitpunkt auch in Elbaz 2021, S. 172.

dienen, werden Projekterfolgskriterien als kritisch für den Projekterfolg betrachtet.⁸³

Für die vorliegende Arbeit wird hinsichtlich des Erfolgs von Projekten festgehalten (vgl. Abb. 2-2):

- Für die vorliegende Arbeit wird ein Projekt dann als erfolgreich betrachtet, wenn Projektbeteiligte – und insbesondere auch Vorhabenträger – sowie Stakeholder die für sie relevanten Projektziele als erfüllt wahrnehmen, und/oder, wenn sie ihre Erwartungen an das Projekt als erfüllt wahrnehmen. Die Erwartungen können zusätzlich zu den Zielen eine Rolle spielen, wenn die Ziele z. B. unvollständig formuliert sind.
- Die Erwartungen an das Projekt können sich gemäß Projektverständnis auf die Bestandteile des definierten Projektes (Aufgabe, Veränderung, Beginn, Ende und Lebenszyklus inkl. Bearbeitung) sowie auf das Team beziehen.
- Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Schlussfolgerungen zu formulieren, die geeignet erscheinen, einen Beitrag zu einem erfolgreichen frühen SHM zu leisten. Die Schlussfolgerungen werden vor diesem Hintergrund als Erfolgsfaktoren verstanden.
- SHM wird, als Themengruppe bzw. Element des PM⁸⁴, dann als erfolgreich betrachtet, wenn es geeignet erscheint, einen Beitrag zur Zielerreichung und somit zum Projekterfolg zu leisten.
- Vor dem Hintergrund der Fokussierung auf das Thema SHM und der Relevanz der Wahrnehmung bzw. Beurteilung der Zielerreichung bzw. Erwartungserfüllung, wird für die vorliegende Arbeit geschlussfolgert, dass SHM dann als erfolgreich betrachtet wird, wenn es einen Beitrag zur Akzeptanz und Zufriedenheit von Stakeholdern leistet.⁸⁵

⁸³ Vgl. Cooke-Davies 2002, S. 185.

⁸⁴ Vgl. Kapitel 2.2.

⁸⁵ Vgl. dazu auch Kapitel 2.5.3.

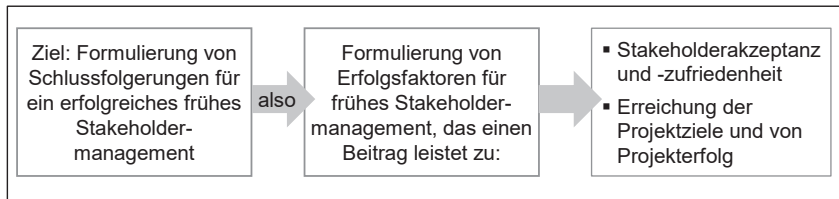


Abb. 2-2: Zusammenhang Stakeholdermanagement und Projekterfolg⁸⁶

Aus diesem Grund ist für die vorliegende Arbeit auch ein Grundverständnis von Zufriedenheit und Akzeptanz notwendig.

Zufriedenheit⁸⁷: In der vorliegenden Arbeit wird die wahrgenommene Erfüllung von positiven⁸⁸ Erwartungen als Zufriedenheit bezeichnet.⁸⁹ Das Zufriedenheitsverständnis beinhaltet dabei einen Beurteilungsprozess, in dem ein Abgleich zwischen Erwartung und Wahrnehmung erfolgt, sodass im Ergebnis beurteilt wird, ob die Erwartung erfüllt ist, oder nicht.⁹⁰

Akzeptanz: Akzeptanz ist in der Literatur eng mit Legitimation und Rechtfertigung⁹¹ verbunden.⁹² Während Bentele et al. Akzeptanz als „Ergebnis eines komplexen, permanenten, sich über den gesamten Lebenszyklus eines Akzeptanzobjektes erstreckenden Kommunikations- und Handlungsprozesses zwischen Akzeptanzsubjekten und Akzeptanzobjekten“⁹³ definieren, wird in einem Forschungsbericht zur Steigerung von Akzeptanz bei Erneuerbaren Energien Akzeptanz wie folgt definiert: „Die Akzeptanz eines Akzeptanzobjektes [...] stellt das positive, zeitlich relativ konstante Ergebnis eines an be-

⁸⁶ Eigene Darstellung

⁸⁷ Verbindung Erfolg und Zufriedenheit z. B. in DIN 69901-5, S. 14 oder Oppong et al. 2017, S. 1038.

⁸⁸ Vgl. Graebig 2019, S. 63: Die Anforderungen bzw. Erwartungen, die für eine subjektive Zufriedenheit relevant sind.

⁸⁹ Vgl. DIN EN ISO 9000, S. 51: Kundenzufriedenheit als „Wahrnehmung [...] zu dem Grad, in dem die Erwartungen des Kunden erfüllt worden sind“; vgl. Töpfer 2020, S. 153: Zufriedenheit als „Bewertungsprozess von Erwartungen (Soll) und einem tatsächlich wahrgenommenen Nutzen (Ist)“.

⁹⁰ Vgl. dazu bspw. Töpfer 2020, S. 153 sowie S. 156, oder auch S. 156, Abb. 71.

⁹¹ Thurich 2011, online.

⁹² Vgl. Bentele et al. 2015, S. 1–2; vgl. Krebber 2016, Kapitel 2.3: Akzeptanz und Legitimation.

⁹³ Bentele et al. 2015, S. 5.

stimmte Rahmenbedingungen (Kontextfaktoren) geknüpften Bewertungsprozesses durch ein Akzeptanzsubjekt (z. B. Person, Organisation) dar (= Bewertungsebene).⁹⁴ Damit liegt der Akzeptanz, wie auch der Zufriedenheit, ein Beurteilungs- bzw. Bewertungsprozess zugrunde. Während sich Zufriedenheit einstellt, wenn Erwartungen als erfüllt betrachtet werden, entsteht Akzeptanz, wenn das Akzeptanzobjekt seitens des Akzeptanzsubjektes basierend auf Kriterien als positiv bewertet wird.⁹⁵

Daraus wird für die vorliegende Arbeit gefolgert, dass es sowohl bei Akzeptanz als auch bei Zufriedenheit darum geht, wie Personen – im vorliegenden Falle, die Stakeholder – etwas wahrnehmen und beurteilen.

Vor dem Hintergrund der Ausführungen soll für die vorliegende Arbeit nun das folgende **Verständnis von Erfolg, Zufriedenheit und Akzeptanz** gelten:

- Ein Projekt wird dann als erfolgreich betrachtet, wenn Projektbeteiligte – und insbesondere auch Vorhabenträger – sowie Stakeholder die für sie relevanten Projektziele und/oder ihre Erwartungen an das Projekt als erfüllt wahrnehmen.
- Projektbeteiligte und Stakeholder sind dann auch zufrieden und das Projekt erfährt Akzeptanz.

Im Folgenden werden die Projektbeteiligten und Stakeholder definiert, die gemäß erster Forschungsfrage für das vorliegende Dissertationsvorhaben relevant sind. Weiterhin wird eine Definition des Begriffs Projektumfeld erarbeitet.

2.4 Stakeholder, Projektbeteiligte und Projektumfeld

In der Literatur leiten sich aus der Kombination der Fragen „Wer ist ein Stakeholder?“, „Um wen sollte sich das Management kümmern?“ und „Um wen kümmert sich das Management?“ Diskussionen um Stakeholderdefinitionen ab.⁹⁶ Je nach Beantwortung der Fragen ergeben sich unterschiedlich umfassende

⁹⁴ Schweizer-Ries et al. 2010, S. 12.

⁹⁵ Vgl. Schweizer-Ries et al. 2010, S. 12: Entscheidend für Akzeptanz ist gemäß Bericht die positive Bewertung, nicht auch die aktive Unterstützung.

⁹⁶ Überblick Definitionen: vgl. bspw. Laplume et al. 2008, S. 1162, Tab. 3; vgl. Mitchell et al. 1997, S. 858, Tab. 1; vgl. auch Klassifizierung in Miles 2017, S. 450, Abb. 5.

Definitionen von Stakeholdern.⁹⁷ Während sich enge Definitionen eher auf Stakeholder beschränken, die eine Organisation beeinflussen können, beziehen sich umfassendere Stakeholderdefinitionen sowohl auf die Fähigkeit zu beeinflussen als auch auf das Beeinflusstwerden.⁹⁸ Sowohl enge, als auch umfassendere Definitionen werden in der Literatur teilweise kritisch diskutiert. Darüber hinaus werden in der Literatur verschiedene Stakeholdertypologien vorgeschlagen.⁹⁹ So kann z. B. zwischen internen und externen, oder primären und sekundären Stakeholdern unterschieden werden:¹⁰⁰ Während interne Stakeholder als aktiv involviert oder in einem vertraglichen Verhältnis mit dem Projekt stehend betrachtet werden (bspw. Projektteam, Auftraggeber, Auftragnehmer), werden externe Stakeholder als eher interessiert, betroffen, oder beeinflusst oder beeinflussend wahrgenommen.

Für die vorliegende Arbeit soll eine eher umfassende Definition von Stakeholdern angewendet werden, da dies vor dem Hintergrund der Historie von Verkehrsinfrastrukturprojekten¹⁰¹ als relevant erscheint. Daraus folgt:

- **Stakeholder** werden in der vorliegenden Arbeit als die Personen, Gruppen von Personen oder Organisationen aus Personen (nicht z. B. Tiere¹⁰²) verstanden, die von einem Projekt betroffen sind,¹⁰³ sich für ein Projekt interessieren, sich von einem Projekt betroffen oder beeinflusst fühlen und/oder ein Projekt beeinflussen können.¹⁰⁴

⁹⁷ Vgl. bspw. Laplume et al. 2008, S. 1161.

⁹⁸ Vgl. Huemann et al. 2016, S. 36: Umfassende Definition unter Bezugnahme auf Freeman, R. E.; Reed, D. (1983): Stockholders and stakeholders: A new perspective in corporate governance. *California Management Review*, 25, 88–106.; Enge Definition unter Bezugnahme auf Mitchell et al. 1997. Vgl. Unterscheidung in eng („narrow“) und breit („broad“) auch in Strand 2015, S. 90.

⁹⁹ Vgl. bspw. Laplume et al. 2008, S. 1161; vgl. Miles 2017, S. 450, Abb. 5; vgl. Richter, Dow 2017, S. 431, Abb. 1.

¹⁰⁰ Vgl. hierzu auch Beispiele in Strand 2015, S. 91; Beispiele für interne und externe Stakeholder in Carroll, Näsi 1997, S. 46; vgl. Bea et al. 2020, S. 317: Unterscheidung intern und extern nach der jeweiligen „Stellung zum Projekt“; vgl. Olander 2007, S. 279: „There are essentially two categories of stakeholder: internal stakeholders, who are those actively involved in project execution; and external stakeholders, who are those affected by the project.“; vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 80: „internal and external to the organization“.

¹⁰¹ Bspw. der Bedeutung der Öffentlichkeit.

¹⁰² In Abgrenzung zu bspw. Tryggestad et al. 2013, die in einer qualitativen Fallstudie untersuchen, wie aus einem Moorfrosch ein Stakeholder wird.

¹⁰³ Bei öffentlichen Infrastrukturprojekten ist definiert, dass „jeder, dessen Belange durch das Vorhaben berührt werden“ eine Einwendung gegen das Projekt erheben kann. § 73, Abs. 4 VwVfG.

¹⁰⁴ Vgl. ICB 4 2015, S. 145; vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 287 und S. 87.

- Gemäß dieser Definition werden z. B. auch Auftraggeber und Teammitglieder als Stakeholder betrachtet. Zur Unterscheidung und Abgrenzung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Begriff **Projektbeteiligte** ergänzt. **Projektbeteiligte und Stakeholder** werden entsprechend der Abgrenzung von internen und externen Stakeholdern voneinander unterschieden.

In der nachfolgenden Abb. 2-3 wird das Verständnis von Projektbeteiligten und Stakeholdern zusammengefasst.

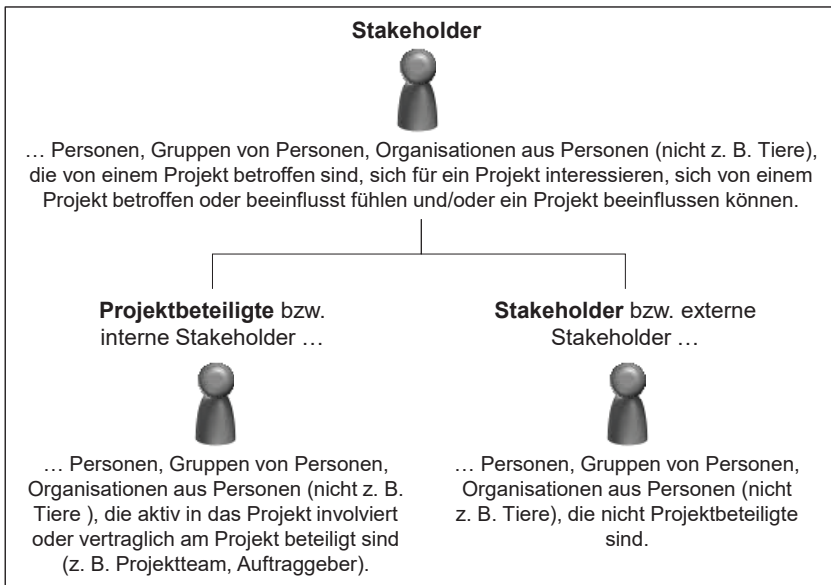


Abb. 2-3: Definition Projektbeteiligte und Stakeholder¹⁰⁵

Gemeinsam mit Themen, die für ein Projekt relevant sind oder relevant werden können – wie z. B. Natur, technologische Entwicklungen¹⁰⁶ – bilden die Projektbeteiligten und Stakeholder das Projektumfeld. Ergänzt um Beziehungen

¹⁰⁵ Eigene Darstellung.

¹⁰⁶ Vgl. bspw. Bea et al. 2020, S. 123, Abb. 2–20.

zwischen den Projektbeteiligten, Stakeholdern und Themen kann das Projektfeld als Netzwerk betrachtet werden.¹⁰⁷

Nachdem Projektbeteiligte, Stakeholder und das Projektfeld definiert wurden, soll das Thema SHM in Projekten eingegrenzt werden.

2.5 Stakeholdermanagement in Projekten

Für die Vorstellung und Definition von SHM in Projekten wird in einem ersten Schritt ein kurzer Überblick über SHM gegeben, bevor SHM in Projekten vorgestellt und mithilfe eines Regelkreises weiter eingegrenzt wird. Die Grundlagen zum SHM werden in Kapitel 3 im Hinblick auf Verkehrsinfrastrukturprojekte konkretisiert und in Kapitel 4 vertieft.

2.5.1 Einführung Stakeholdermanagement

SHM stammt aus dem Bereich des strategischen Managements¹⁰⁸ und hat insbesondere durch Arbeiten von Freeman Verbreitung gefunden.¹⁰⁹ Inzwischen findet SHM „in einer Vielzahl an [sic] wissenschaftlichen Disziplinen“ Anwendung.¹¹⁰

Im Rahmen des SHM gibt es Arbeiten,¹¹¹ die sich mit der Frage befassen, um wen sich das Management kümmern sollte und um wen es sich kümmert¹¹². Es gibt Veröffentlichungen, die den Fragen nachgehen, wie Stakeholder beeinflussen, wie sie mobilisieren und wann sie Unternehmen unterstützen¹¹³

¹⁰⁷ Betrachtung als Netzwerk z. B. in Aaltonen 2011, S. 167; DIN EN ISO 9004; Mok et al. 2017; vgl. Rowley 1997.

¹⁰⁸ Vgl. Eskerod et al. 2015, S. 7; vgl. Laplume et al. 2008, S. 1158; vgl. Mok et al. 2017, S. 79.

¹⁰⁹ Während die Verbreitung des Konzepts durch Freeman erfolgte, wird der Ursprung von SHM – erste Veröffentlichungen dazu – auf frühere Arbeiten zurückgeführt. Überblick über die Entwicklung in Eskerod et al. 2015, S. 7, u. a. basierend auf Strand, Freeman 2015; vgl. auch Carroll, Näsi 1997, S. 46; vgl. Mok et al. 2017, S. 79; vgl. Strand 2015, S. 90–91.

¹¹⁰ Altenburger 2016, S. 15.

¹¹¹ Die Grundlage für den Absatz bildet die Literaturstudie von Laplume et al. 2008 über akademische Zeitschriftenveröffentlichungen zur Stakeholdertheorie zwischen 1984–2007. Laplume et al. (2008) identifizieren fünf Themen, denen sie die analysierten Artikel zuordnen.

¹¹² Vgl. Laplume et al. 2008, S. 1160 ff., Thema a) Definition und Bedeutung („definition and salience“).

¹¹³ Vgl. Laplume et al. 2008, S. 1162 ff., Thema b) Aktionen und Antworten („actions and responses“).

sowie wie Unternehmen mit Stakeholdern umgehen und wie sie z. B. auf Druck von Stakeholdern reagieren¹¹⁴. Weiterhin können in der SHM-Literatur Veröffentlichungen identifiziert werden, in denen die Beziehung zwischen SHM und dem Erfolg eines Unternehmens untersucht wird¹¹⁵ oder in denen die Stakeholdertheorie als solche diskutiert wird¹¹⁶.

2.5.2 Stakeholdermanagement in Projekten

Cleland übernahm in den 1980er Jahren die Idee des SHM für den Bereich des PM.¹¹⁷ Seitdem etablierte sich SHM als wichtige PM-Disziplin.¹¹⁸ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird SHM als PM-Themengruppe betrachtet.

Als Teil des PM soll SHM somit einen Beitrag zur Akzeptanz und Zufriedenheit von Stakeholdern, zur Projektzielerreichung sowie zum Projekterfolg leisten. Hierfür sind die jeweils geeigneten Prozesse, Strukturen, Werkzeuge sowie das geeignete Wissen für das SHM zu definieren.¹¹⁹

Definitionen von SHM in Projekten¹²⁰ beinhalten in der Regel die Identifikation, Analyse sowie die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Einbindung von Stakeholdern. Allerdings unterscheiden sich die Definitionen teilweise hinsichtlich ihrer Detaillierung.

Für die vorliegende Arbeit soll **SHM in Projekten** in Anlehnung an die Definition des PMBOK® Guide sowie an die erarbeiteten Definitionen von PM und

¹¹⁴ Vgl. Laplume et al. 2008, S. 1164 ff., Thema c) Maßnahmen und Reaktionen der Unternehmen („firm actions and responses“).

¹¹⁵ Vgl. Laplume et al. 2008, S. 1166 ff., Thema d) Erfolg bzw. Leistung des Unternehmens („firm performance“).

¹¹⁶ Laplume et al. 2008, S. 1169 ff., Thema e) Theoriediskussionen („theory debates“).

¹¹⁷ Vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 16; vgl. Huemann et al. 2016, S. 43; vgl. Littau et al. 2010, S. 17.

¹¹⁸ Vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 16; vgl. Aaltonen, Kujala 2010, S. 383; vgl. Littau et al. 2010, S. 17. Littau et al. (2010) stellen dar, dass die Stakeholdertheorie sowohl einen Platz in den wichtigsten PM-Zeitschriften einnehme, als auch in vielen Industrien und Ländern vertreten sei. Huemann et al. (2016, S. 43) legen dar, dass alle relevanten PM-Standards einen Abschnitt zum Thema SHM hätten.

¹¹⁹ Vgl. Definition PM in Kapitel 2.2.

¹²⁰ Vgl. bspw. Definitionen in Cleland 1986, S. 4, Abb. 1; vgl. DIN 69901-2, S. 24; vgl. ICB 4 2015, S. 145; vgl. PMBOK® Guide 2021, S. 287.

Stakeholdern wie folgt verstanden werden: SHM in Projekten umfasst die jeweils geeigneten Strukturen, Werkzeuge und das jeweils geeignete Wissen, die erforderlich sind, um Stakeholder zu identifizieren (Prozess¹²¹: Identifikation) und um die Erwartungen der Stakeholder und ihre Auswirkungen auf das Projekt zu analysieren (Prozess: Analyse im weiteren Sinne). Weiterhin umfasst SHM in Projekten die jeweils geeigneten Strukturen, Werkzeuge und das jeweils geeignete Wissen, um geeignete Strategien und Maßnahmen zu definieren (Prozess: Definition Strategien und Definition Maßnahmen), sodass Stakeholder effektiv in die Projektarbeit eingebunden werden können (Prozess: Zusammenarbeit). Für eine effektive Einbindung sind die Stakeholder und das Projekt als Teil des Projektumfeldes zu betrachten und die Wirkung der Einbindung ist zu überprüfen (Prozess: Überprüfung).

Für eine Konkretisierung der effektiven Einbindung werden nachfolgenden die Ziele von SHM in Projekten konkretisiert, bevor anschließend die Prozesse des SHM als Teil des SHM-Regelkreises kurz vorgestellt werden.

2.5.3 Ziele Stakeholdermanagement in Projekten

Gemäß der für die vorliegende Arbeit formulierten Definition von SHM in Projekten dient SHM dem effektiven Einbinden der Stakeholder in Projekte sowie, gemäß der Literatur und in Ableitung der Betrachtung von SHM als Teil des PM¹²² dem Erreichen von Stakeholderakzeptanz und -zufriedenheit, der Projektziele und somit dem Projekterfolg.¹²³

Diese übergeordneten Ziele werden für die vorliegende Arbeit unter Berücksichtigung der Gründe, weshalb Stakeholder für den Projekterfolg relevant sind, konkretisiert.¹²⁴ Eskerod et al. arbeiten heraus, dass Stakeholder für Pro-

¹²¹ Während bspw. Cleland (1986, S. 4, Abb. 1) von Phasen spricht, nutzen Spang und Clausen (2022, S. 283) die Bezeichnung Prozess. Für die vorliegende Arbeit wird vor dem Hintergrund der PM-Definition von Prozessen gesprochen.

¹²² Vgl. Definition PM in Kapitel 2.2.

¹²³ Vgl. Cleland 1986, S. 3: „PSM [project stakeholder management] is essential for ensuring success in managing projects.“; vgl. auch Achterkamp, Vos 2008, S. 753–754: SHM zur Unterstützung der Projektzielerreichung; vgl. zu den Zielen von SHM Herrmann et al. 2019a und 2019b.

¹²⁴ Vgl. hierzu auch Herrmann et al. 2022 und Pinkhasik, Herrmann 2021.

jekte relevant sind, da Projekte Beiträge bzw. Ressourcen (inkl. Wissen) benötigen.¹²⁵ Weiterhin seien Stakeholder relevant, da sie oft die Erfolgskriterien festlegen¹²⁶ und da ihr potenzieller Widerstand ein Risiko für das Projekt darstelle¹²⁷.

Daraus folgen für die vorliegende Arbeit die nachfolgenden Ziele,¹²⁸ die mit Hilfe der SHM-Prozesse erreicht werden sollen:

- Damit SHM in Projekten einen Beitrag zur Projektzielerreichung und zum Projekterfolg leisten kann, ist eine möglichst hohe Stakeholderzufriedenheit und Stakeholderakzeptanz zu erreichen.
- Hierfür sind zum einen relevante Ressourcen und relevantes Wissen von Stakeholdern zu identifiziert und in der Projektarbeit zu nutzen.
- Zum anderen sind hierfür die teilweise unterschiedlichen¹²⁹ Erwartungen der Stakeholder an das Projekt zu identifizieren bzw. an Projekthalte anzugleichen und umzusetzen, sodass „eine möglichst große Schnittmenge“¹³⁰ zwischen Erwartung und wahrgenommener Erwartungserfüllung erreicht und in Folge das von Stakeholdern ausgehende Risiko minimiert werden kann.

2.5.4 Stakeholdermanagement-Regelkreis

Übersicht Stakeholdermanagement-Regelkreis: Die SHM-Prozesse können als Regelkreis dargestellt werden. Cleland führt bspw. aus, dass SHM das kontinuierliche Durchlaufen der Prozesse erfordere, da es z. B. während eines

¹²⁵ Eskerod et al. 2015, S. 9: „contributions“, hierbei kann es sich um finanzielle und nicht finanzielle Ressourcen handeln. Vgl. McVea, Freeman 2005, S. 61: Mc Vea und Freeman betonen bspw. die Bedeutung von Wissen, das durch Stakeholder identifiziert werden kann.

¹²⁶ Vgl. Eskerod et al. 2015, S. 9.

¹²⁷ Vgl. Eskerod et al. 2015, S. 9: Eskerod et al. nennen weiterhin als vierten Grund, dass das Projekt die Stakeholder beeinflussen könne. Dieser Grund wird jedoch seitens der Autorin der vorliegenden Arbeit mit dem dritten zusammengefasst betrachtet. Vgl. bzgl. der negativen Wirkungen bspw. auch Cleland 1986, S. 4 sowie Olander, Landin 2008, S. 557.

¹²⁸ Vgl. auch Herrmann et al. 2022.

¹²⁹ Vgl. bspw. Chan, Oppong 2017, S. 751 bzgl. Bauprojekten.

¹³⁰ Experte 5 EI, Pos. 81.

Projekt es neue Stakeholder geben kann.¹³¹ In Abb. 2-4 ist beispielhaft ein relativ detailliert gegliederter SHM-Regelkreis abgebildet.

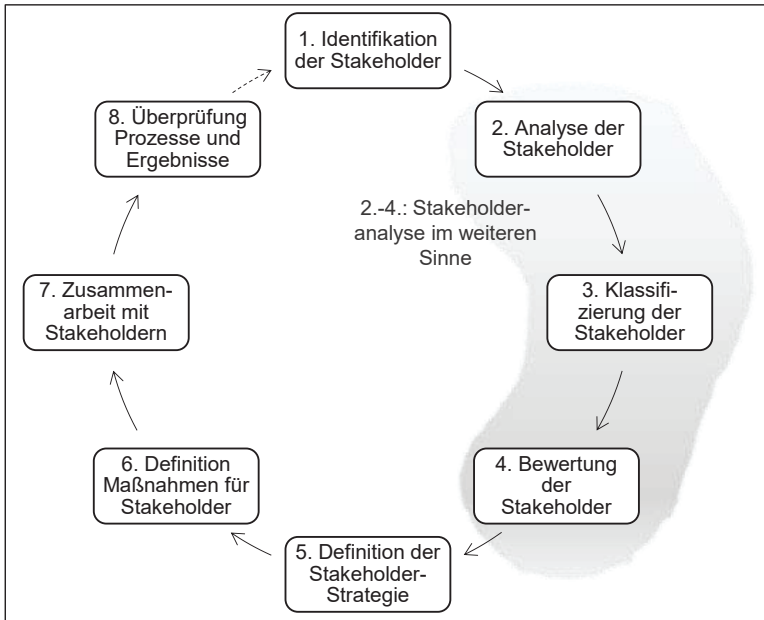


Abb. 2-4: Regelkreis Stakeholdermanagement¹³²

Im Folgenden werden die Prozesse Identifikation (1), Analyse im weiteren Sinne (2–4), die Definition der Stakeholdereinbindung (5–6) sowie die Umsetzung und Überprüfung der definierten und umgesetzten Maßnahmen und Strategien (Prozesse 7–8) kurz vorgestellt.

Stakeholderidentifikation: Im Rahmen der Identifikation von Stakeholdern (1. Prozess im Regelkreis, Abb. 2-4) werden Stakeholder identifiziert.¹³³ Cleland verweist auf die Wichtigkeit, möglichst alle Stakeholder zu identifizieren,

¹³¹ Vgl. Cleland 1986, S. 4, Abb. 1; fortlaufend gemäß PMBOK® Guide 2021, S. 80; „Momentbetrachtung“ in Krips 2017, S. 3.

¹³² Mit Änderungen entnommen aus: Spang, Clausen 2022, S. 239, Abb. 8.4. Änderungen: Hier keine Verwendung von Abkürzungen, Ergänzung der Beschriftung, teilweise Umbenennung der Prozesse sowie Tausch der Prozesse 3 und 4.

¹³³ Vgl. Spang, Clausen 2022, S. 240.

auch die, die ggf. erstmal nicht relevant erscheinen.¹³⁴ Die Identifikation ist die Basis aller weiteren SHM-Prozesse.¹³⁵ Achterkamp und Vos arbeiten jedoch bspw. auf Grundlage einer Literaturstudie heraus, dass im PM der Definition von Stakeholdern zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und die Relevanz der Stakeholderidentifikation zu wenig anerkannt werde.¹³⁶

Stakeholderanalyse: Im Anschluss an die Identifikation folgt die Analyse der Stakeholder mit dem Ziel zu verstehen, wie Stakeholder effektiv einzubinden sind¹³⁷ (2. Prozess im Regelkreis, Abb. 2-4). Hierfür erfolgt die Analyse hinsichtlich verschiedener Aspekte.¹³⁸ Neben Aspekten wie z. B. „Anforderungen, Erwartungen, Wünschen und Bedenken“ der Stakeholder in Bezug auf das Projekt¹³⁹ sowie Stakeholder-Interessen und Einflussmöglichkeiten¹⁴⁰ umfasst die Analyse z. B. auch Beziehungen¹⁴¹. Der Prozess der Stakeholderanalyse kann über die Analyse hinausgehend weitere Prozesse, wie die Klassifizierung bzw. Kategorisierung (3. Prozess, Abb. 2-4)¹⁴² und die Bewertung von Stakeholdern (4. Prozess, Abb. 2-4)¹⁴³, beinhalten. Darüber hinaus gibt es für die Analyse im weiteren Sinne unterschiedliche Instrumente, wie Stakeholdermaps, durch die Stakeholder bzw. Stakeholdergruppen nach unterschiedlichen Kriterien, wie z. B. nach ihren Interessen oder ihrem Einfluss,¹⁴⁴ dargestellt werden.¹⁴⁵ Wie die Prozesse der Analyse im weiteren Sinne (Analyse, Klassifizierung, Bewertung) voneinander abzugrenzen sind und in welcher

¹³⁴ Vgl. Cleland 1986, S. 5.

¹³⁵ Vgl. Huemann et al. 2016, S. 44.

¹³⁶ Vgl. Achterkamp, Vos 2008, S. 752.

¹³⁷ Vgl. Huemann et al. 2016, S. 44.

¹³⁸ Über die Aspekte der Stakeholderanalyse hat bspw. Schmitt (2013, S. 51, Tab. 8) eine Übersicht erarbeitet. Überblick auch in Herrmann et al. 2019b, basierend auf Aaltonen, Kujala 2016; Altenburger 2016; Bourne, Walker 2006; Eskerod, Larsen 2018; Littau et al. 2010; Miles 2017; vgl. auch Spang, Clausen 2022.

¹³⁹ Huemann et al. 2016, S. 44: „requirements, expectations, wishes, and concerns“.

¹⁴⁰ Vgl. ICB 4 2015, S. 146.

¹⁴¹ Vgl. bspw. Huemann et al. 2016, S. 54 und Littau et al. 2015, S. 16 und S. 26.

¹⁴² Vgl. bspw. Cleland 1986, S. 7.

¹⁴³ Vgl. bspw. Abb. 2-4.

¹⁴⁴ Vgl. Spang, Clausen 2022, S. 241–242.

¹⁴⁵ Vgl. Mitchell et al. 1997, S. 874, Abb. 2: Strukturierung der Stakeholder nach ihren Eigenschaften; Weiterhin: Stakeholder Circle von Bourne, Walker 2005 und 2006.

Reihenfolge sie erfolgen, ist auf Grundlage der Literatur nicht eindeutig zu beantworten.¹⁴⁶

Definition der Stakeholdereinbindung: Im Anschluss an die Identifikation und Analyse (im weiteren Sinne) von Stakeholdern werden gemäß dem Regelkreis Strategien und Maßnahmen zum Umgang mit den Stakeholdern definiert (5. und 6. Prozess im Regelkreis, Abb. 2-4)¹⁴⁷. Gemäß Individual Competence Baseline Verison 4.0 (ICB 4) beinhaltet die Strategie Informationen dazu, wie Stakeholder sich einbringen können, wie sie informiert sowie beteiligt werden und wie Stakeholder verpflichtet werden.¹⁴⁸ Spang und Clausen listen bspw. neun denkbare Strategien im Umgang mit Stakeholdern auf, darunter u. a. defensives oder offensives Vorgehen.¹⁴⁹ Schmitt strukturiert Maßnahmen im Umgang mit Stakeholdern auf einer Skala von „feindlich“ über „vernachlässigend“, „freundlich kommunikativ“, „freundlich interagierend“ bis zu „dienend“¹⁵⁰.

Umsetzung und Überprüfung: Die definierten Strategien und Maßnahmen im Umgang mit Stakeholdern gilt es anschließend im Projekt umzusetzen und ihre Wirkung zu überprüfen (7. und 8. Prozess im Regelkreis, Abb. 2-4). Je nach Ergebnis der Überprüfung ist ggf. nachzusteuern, bevor das SHM wieder neu begonnen wird.¹⁵¹

Die definierten Grundlagen werden nachfolgend zusammengefasst.

2.6 Zusammenfassung Kapitel 2

In der vorliegenden Arbeit werden Projekte als temporäre Organisationen betrachtet. Sie sind zeitlich befristet, werden von Menschen erarbeitet, führen zu einer Veränderung und sind in einen Kontext eingebunden.¹⁵² PM dient der

¹⁴⁶ Vgl. bspw. Spang, Clausen 2022, S. 239 ff.; vgl. Yang, Shen 2015, S. 7, Abb. 1.

¹⁴⁷ Vgl. Spang, Clausen 2022, S. 239, Abb. 8.4; vgl. auch Huemann et al. 2016, S. 45 und PMBOK® Guide 2021, S. 80.

¹⁴⁸ Vgl. ICB 4 2015, S. 147.

¹⁴⁹ Vgl. Spang, Clausen 2022, S. 244–248.

¹⁵⁰ Schmitt 2013, S. 75, Tab. 1.

¹⁵¹ Vgl. bspw. PMBOK® Guide 2021, S. 80, Abb. 2-3 und ICB 4 2015, S. 145.

¹⁵² Quellen des Absatzes: vgl. Kapitel 2.1.

Erreichung der Projektziele und somit dem Projekterfolg. Hierfür sind die jeweils geeigneten Prozesse, Strukturen, Werkzeuge sowie das jeweils geeignete Wissen zu definieren und über den Projektlebenszyklus hinweg anzuwenden.¹⁵³ In Abb. 2-5 ist das für die vorliegende Arbeit geltende Verständnis von Projekt und PM dargestellt.

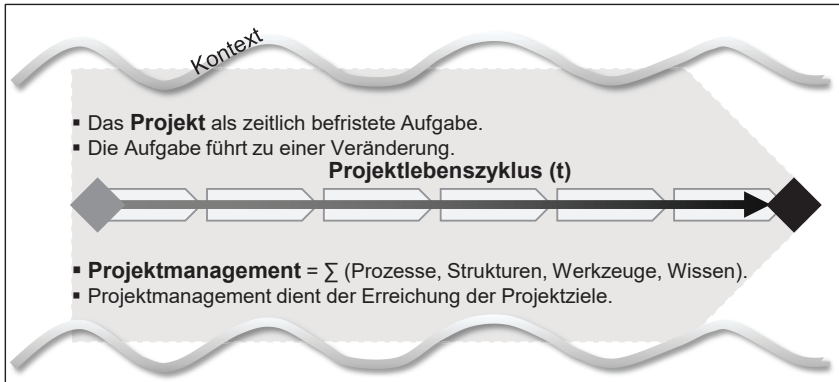


Abb. 2-5: Definition Projekt und Projektmanagement¹⁵⁴

Weiterhin wurde definiert, dass Projekte dann erfolgreich sind, wenn Projektbeteiligte und Stakeholder die Projektziele, und/oder ihre Erwartungen an das Projekt als erfüllt wahrnehmen. In diesem Fall gelten Projektbeteiligte und Stakeholder als zufrieden und das Projekt erfährt Akzeptanz (jeweils als positive Beurteilung).

Mit Bezug auf Stakeholder wurde definiert, dass für die vorliegende Arbeit ein vergleichsweise umfassendes Verständnis angewendet und zwischen internen und externen Stakeholdern bzw. Projektbeteiligten und Stakeholdern unterschieden wird. Das Umfeld eines Projektes umfasst Projektbeteiligte, Stakeholder, relevante Themen sowie die Beziehungen zwischen ihnen und kann als Netzwerk betrachtet werden.¹⁵⁵

¹⁵³ Quellen des Absatzes: vgl. Kapitel 2.2.

¹⁵⁴ Eigene Darstellung, Kontextdarstellung ist orientiert an Brooks, Locatelli 2015, S. 23, Abb. 6 und Abb. 7.

¹⁵⁵ Quellen des Absatzes: vgl. Kapitel 2.4.

Gemäß der erarbeiteten Definition umfasst SHM in Projekten die jeweils geeigneten Strukturen, Werkzeuge und das jeweils geeignete Wissen, um Stakeholder effektiv in die Projektarbeit einzubinden. Die Prozesse des SHM können dabei als Regelkreis dargestellt werden. Damit SHM das effektive Einbinden der Stakeholder ermöglicht und dem Erreichen der Projektziele sowie dem Projekterfolg dient, sind relevante Ressourcen und relevantes Wissen von Stakeholdern zu identifizieren und in der Projektarbeit zu nutzen. Weiterhin sind die Erwartungen der Stakeholder zu identifizieren und möglichst umzusetzen bzw. an das Projekt anzupassen und umzusetzen, sodass das von Stakeholdern ausgehende Risiko minimiert werden kann.¹⁵⁶

Mit der Erarbeitung der Grundlagen in Kapitel 2 wurde das **erste Zwischenziel**¹⁵⁷ der vorliegenden Forschungsarbeit – die Definition der relevanten PM-Grundlagen (Zufriedenheit und Akzeptanz, Stakeholder, Projektbeteiligte und Projektumfeld sowie SHM) – erreicht.

¹⁵⁶ Quellen des Absatzes: vgl. Kapitel 2.5.

¹⁵⁷ Vgl. Kapitel 1.4.

3 Stakeholdermanagement im Rahmen der Projektentstehung von Verkehrsinfrastrukturprojekten

In Kapitel 3 werden die betrachteten Verkehrsinfrastrukturprojekte definiert und charakterisiert. Daran anschließend wird das Umfeld der Projekte vorgestellt, bevor die betrachteten frühen Phasen sowie die Beteiligung während dieser Phasen beschrieben werden.

3.1 Definition von Verkehrsinfrastrukturprojekten

Betrachtungsobjekt der vorliegenden Arbeit sind Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland. Sie werden in einem ersten Schritt über Infrastruktur und Verkehrsinfrastruktur definiert.

Verkehr beschreibt „die Ortsveränderung von Personen (Personenverkehr), Gütern (Güterverkehr) und Nachrichten (Nachrichtentechnik)¹⁵⁸. Mit Verkehrsinfrastruktur werden „[d]em Verkehr dienende unbewegliche Anlagen“¹⁵⁹ bezeichnet, die „sich aus Verkehrswegen, -anlagen und -stationen“¹⁶⁰ zusammensetzen.

Nach Spang erfolgt „die Erstellung von Verkehrswegen, also das Planen und Bauen von Straßen oder Schienenwegen, [...] in Form von Projekten“¹⁶¹. Bei Verkehrsinfrastrukturprojekten handelt es sich somit um die Planung und Umsetzung von Verkehrsinfrastruktur. Anlass kann eine Maßnahme des „Ersatz-, Nachhol-, Erweiterungs- oder Neubedarf[s]“ sein¹⁶² und es kann sich um die Planung und Umsetzung von Verkehrswegen, -anlagen und/oder -stationen handeln.¹⁶³

¹⁵⁸ Stock, Bernecker 2014, S. 6.

¹⁵⁹ Stock, Bernecker 2014, S. 44.

¹⁶⁰ Stock, Bernecker 2014, S. 44.

¹⁶¹ Spang 2022a, S. 1.

¹⁶² Frey 2005, S. 472.

¹⁶³ Diese Definition deckt sich z. B. mit Bingham, Gibson 2017, S. 2.

In der Literatur werden Verkehrsinfrastrukturprojekte in der Kategorie Bauprojekte betrachtet.¹⁶⁴ Handelt es sich um öffentliche Verkehrsinfrastruktur, können sie auch der Kategorie der öffentlichen Infrastrukturprojekte oder öffentlichen Projekten zugewiesen werden.¹⁶⁵ Weiterhin können sie ab einer bestimmten Größe als „large projects“ oder „mega projects“ betrachtet werden.¹⁶⁶

In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich Projekte betrachtet, bei denen die Planung und der Bau der Verkehrsträger Schiene oder Straße Projektsache ist und bei denen die Verkehrswege im Eigentum des Bundes sind. Mit einer Ausnahme¹⁶⁷ werden darüber hinaus ausschließlich Projekte betrachtet, die aus einem Ausbau- oder Neubaubedarf entstehen und Teil des Bundesverkehrswegeplanes (BVWP) sind.

3.2 Besonderheiten von Verkehrsinfrastrukturprojekten

Zur weiteren Beschreibung der betrachteten Verkehrsinfrastrukturprojekte werden technische, wirtschaftliche, rechtliche und gesellschaftliche Besonderheiten der Projekte zusammengefasst.

3.2.1 Technische Besonderheiten

Verkehrsinfrastrukturprojekte sind Bauwerke, deren Planung und Bau u. a. aufgrund von Baustoffen wie „Boden und Fels“ eine Herausforderung ist¹⁶⁸. Über verschiedene Planungsphasen hinweg werden erst verschiedene Projektvarianten erarbeitet, bevor eine sogenannte „Vorzugsvariante“ ausgewählt wird, die sowohl technisch machbar als auch genehmigungsfähig und finanzierbar sein soll.¹⁶⁹ Sobald die geplante Lösung umgesetzt, also gebaut, wird, bringen Verkehrsinfrastrukturprojekte „starke Eingriffe in Umwelt, Lebensraum

¹⁶⁴ Vgl. z. B. Olander, Landin 2008.

¹⁶⁵ Di Maddaloni, Davis 2017, S. 1537 untersuchen bspw. „Public Infrastructure and Construction projects“.

¹⁶⁶ Vgl. bspw. Mok et al. 2015.

¹⁶⁷ Vgl. Fallstudie 5.

¹⁶⁸ Spang in Spang et al. 2022c, S. 123; vgl. auch Spang 2022a, S. 7.

¹⁶⁹ Die Notwendigkeit, unterschiedliche Varianten zu prüfen, ergibt sich auch aus dem Planrecht („Abwägungsgebot“). Clausen 2022, S. 283.

von Menschen und Tieren und in die Gesellschaft“ mit sich und führen z. B. zu Störungen und Beeinträchtigungen.¹⁷⁰

3.2.2 Wirtschaftliche und finanzielle Besonderheiten

Neben technischen Besonderheiten sind Verkehrsinfrastrukturprojekte auch durch wirtschaftliche und finanzielle Besonderheiten charakterisiert. Verkehrsinfrastrukturprojekte des Bundes werden mit öffentlichen Geldern finanziert, da die öffentlichen Gelder jedoch knapp sind, müssen sie priorisiert werden.¹⁷¹ Weiterhin werde die Finanzierung der Projekte mit öffentlichen Geldern zunehmend kritisch begleitet,¹⁷² zumal die Projekte in der Regel groß sind.¹⁷³ Die öffentliche Finanzierung ist darüber hinaus „strengen Regularien unterworfen, die sich auf Inhalt und Umfang der Finanzmittel und auf die zeitlichen Randbedingungen der Beantragung und der Verwendung beziehen.“¹⁷⁴ Neben den Regularien wird darauf verwiesen, dass „die finanzielle Planungssicherheit für Verkehrsinfrastrukturprojekte in Deutschland vergleichsweise gering“ sei.¹⁷⁵

Grundlage vieler Aus- und Neubauprojekte des Bundes ist der BVWP als „Gesamtstrategie für die Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur des Bundes“¹⁷⁶. Im Rahmen seiner Erarbeitung wird geprüft, ob „erwogene Neu- und Ausbauprojekte [...] gesamtwirtschaftlich sinnvoll und notwendig sind“ und somit finanziert werden dürfen.¹⁷⁷ Zuwendungen können jedoch erst dann gewährt wer-

¹⁷⁰ Spang 2022a, S. 7.

¹⁷¹ Vgl. Zusammenfassung in Spang et al. 2022d, S. 371–372.

¹⁷² Vgl. Spang 2022a, S. 7.

¹⁷³ Vgl. Kostka, Fiedler 2016, S. 4: „typically large“.

¹⁷⁴ Spang in Spang et al. 2022d, S. 374. BHO (Bundshaushaltsordnung) § 7 Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung; vgl. dazu auch Wolf in Spang et al. 2022a, S. 598. Bspw. sind Änderungen abzustimmen nach Spang 2022b, S. 17 und das positive Nutzen-Kosten-Verhältnis ist immer wieder zu prüfen. Vgl. dazu BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 21.

¹⁷⁵ Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) 2013, S. 17.

¹⁷⁶ BMVI, BVWP 2030, Vorwort, S. I.

¹⁷⁷ Schulz, Brandenburger 2022, S. 54.

den, wenn das „jährliche Haushaltsgesetz verabschiedet ist und im Haushaltsplan [...] entsprechende Mittel veranschlagt worden [sind]“, woraus sich eine Abhängigkeit vom jährlichen Haushalt ergibt.¹⁷⁸

3.2.3 Rechtliche Besonderheiten

Verkehrsinfrastrukturprojekte sind darüber hinaus insbesondere durch das **Planrecht** charakterisiert. Clausen stellt dar, dass Infrastrukturvorhaben aufgrund der mit ihnen verbundenen „Auswirkungen der staatlichen Kontrolle und der Planung“ bedürfen.¹⁷⁹ Das „Planrecht und damit das Planfeststellungsverfahren [solle] einer umfassenden Problembewältigung durch Regelung aller durch das Vorhaben berührten öffentlich-rechtlichen Beziehungen unter Beteiligung aller privaten Betroffenen, der Träger öffentlicher Belange und der anerkannten Naturschutzverbände“ dienen.¹⁸⁰ Während die **Planfeststellung** das eigentliche Genehmigungsverfahren ist,¹⁸¹ sind ihr für das Ziel der umfassenden Problembewältigung die „vorbereitenden Planungsstufen der **Raumordnung** und – im Fernstraßenrecht – die **Linienbestimmung** sowie ggf. eine Planungsgebietsfestlegung vorgelagert“¹⁸². Weiterhin sieht das Planungs- und Zulassungssystem der Projekte die **Bedarfsplanung** vor, die als erster Schritt des „gestuften Planungs- und Zulassungssystem[s]“ betrachtet werden kann.¹⁸³ Damit das Planrecht der von Clausen genannten „umfassenden Problembewältigung“ dienen kann,¹⁸⁴ umfasst es verschiedene rechtliche Grundlagen.¹⁸⁵ Darüber hinaus sieht das Planrecht formelle bzw. verbindliche **Beteiligungsverfahren** vor,¹⁸⁶ die „der Gewährleistung von Rechtssicherheit und Klagerechten“¹⁸⁷ und somit dem Schutz individueller Rechte dienen. In Kapitel 3.5 wird die formelle, wie auch die informelle, Beteiligung vertieft betrachtet.

¹⁷⁸ Schlenzcek, Walf in Spang et al. 2022d, S. 375, auch wenn „Verpflichtungsermächtigungen“ sichern, dass die Bundesmittel auch für die Folgejahre berücksichtigt werden.

¹⁷⁹ Clausen 2022, S. 260.

¹⁸⁰ Clausen 2022, S. 261 ohne Hervorhebungen übernommen.

¹⁸¹ Vgl. Clausen 2022, S. 263.

¹⁸² Clausen 2022, S. 263 ohne Hervorhebungen übernommen.

¹⁸³ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 10.

¹⁸⁴ Clausen 2022, S. 261 ohne Hervorhebungen übernommen.

¹⁸⁵ Clausen 2022, S. 262, Tab. 9.1.

¹⁸⁶ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 115.

¹⁸⁷ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 20.

Darüber hinaus sind in Verbindung mit Verkehrsinfrastrukturprojekten und hinsichtlich rechtlicher Besonderheiten **Klagemöglichkeiten**¹⁸⁸ und Präklusionsvorschriften¹⁸⁹ relevant.¹⁹⁰

Nach Enderle nehmen Belange des **Umweltschutzes** „eine ständig wachsende Bedeutung“ für die Projekte ein.¹⁹¹ Sie spielen bspw. bereits bei der Bedarfsplanung in Form einer Strategischen Umweltprüfung (SUP) eine Rolle.¹⁹² Auch in nachfolgenden Planungsstufen, wie der Raumordnung, sind Umweltbelange relevant „und bilden somit die Grundlagen für spätere Standort-, Trassen [sic] und Auswahlentscheidungen auf der nachgeordneten Stufe der Planfeststellung“¹⁹³.

¹⁸⁸ Gegen Planfeststellungsbeschlüsse kann eine Anfechtungsklage (Ziel, den Beschluss aufheben zu lassen) und eine Verpflichtungsklage („Ziel, den Beschluss zu ergänzen“) eingereicht werden. Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 75.

¹⁸⁹ Vgl. hierzu Clausen 2022, S. 273 und S. 301 sowie Enderle 2022, S. 354–355.

¹⁹⁰ Damit eine Klage zulässig ist, „ist der Nachweis erforderlich, dass die Möglichkeit einer Verletzung eigener Rechte“ besteht (BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 75 unter Bezugnahme auf § 42 Abs. 2 VwGO (Verwaltungsgerichtsordnung)) und „dass diese [Rechte] bereits im behördlichen Anhörungsverfahren geltend gemacht wurden“ (BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 75 unter Bezugnahme auf § 73 Abs. 4 S. 3 VwVfG.). Anerkannte Umweltverbände können aber auch „ohne eine Verletzung in eigenen Rechten geltend machen zu müssen, Rechtsbehelfe nach Maßgabe der Verwaltungsgerichtsordnung gegen die Zulassungsentscheidung des Vorhabens einlegen“ (BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 75 unter Bezugnahme auf § 2 Abs. 1 UmwRG (Gesetz über ergänzende Vorschriften zu Rechtsbehelfen in Umweltangelegenheiten nach der EG-Richtlinie 2003/35/EG) oder des § 64 BNatSchG (Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege, Bundesnaturschutzgesetz)).

¹⁹¹ Enderle 2022, S. 310; Überblick über „wesentliche rechtliche Grundlagen für den Einbezug von Umweltbelangen bei Infrastrukturprojekten“: Enderle 2022, S. 313, Tab. 10.1.

¹⁹² Vgl. Enderle 2022, S. 311; vgl. Schulz, Brandenburger 2022, S. 64; vgl. Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) 2013, S. 18; vgl. zur SUP auch BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 117.

¹⁹³ Enderle 2022, S. 314. „Die beiden wesentlichen verfahrensrechtlichen Instrumente zur effektiven Berücksichtigung und Durchsetzung von Umweltbelangen“ sind nach Enderle „Umweltinformationsansprüche nach dem Umweltinformationsgesetz (UIG, [...]) und [...] die Umweltverträglichkeitsprüfung, die „Huckepack“ in das fachplanungsrechtliche Planfeststellungsverfahren integriert ist (UVP, [...])“. Enderle 2022, S. 314–316; vgl. zur UVP auch BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 43; weitere Ausführung UVP in Enderle 2022, S. 317, Tab. 10.2 und S. 321, Tab. 10.3.

Weiterhin bringen die **Finanzierungsquellen** für öffentliche Verkehrsinfrastrukturprojekte des Bundes¹⁹⁴ ebenfalls rechtliche Grundlagen mit sich. Beispiele hierfür sind z. B. das Strukturstärkungsgesetz Kohleregion,¹⁹⁵ oder europäische Förderprogramme und die damit verbundenen Vorgaben.¹⁹⁶ Zudem sind Gesetze relevant, die sich auf einzelne Finanzierungsaspekte der Projekte auswirken¹⁹⁷ und hinsichtlich Schienenprojekten ist auch die zwischen dem Bund und der DB Netz, der DB Station&Service AG und der DB Energie GmbH vereinbarte Bedarfsplanumsetzungsvereinbarung (BUV) relevant, die das Potenzial zu haben scheint, die Projekte zu beschleunigen.¹⁹⁸

Mit dem Ziel der **Beschleunigung** der Projekte wurden darüber hinaus in den letzten Jahren weitere rechtliche Änderungen umgesetzt,¹⁹⁹ und im Kontext rechtlicher Besonderheiten sind auch rechtliche Vorgaben relevant, was der Vorhabenträger planen und umsetzen kann. „Denn die bestehenden rechtliche [sic.] Festlegungen z. B. für zumutbare Lärmbelastung sind für die öffentliche

¹⁹⁴ Der „überwiegende Teil der Bundesmittel“ wird über das BSWAG (Gesetz über den Ausbau der Schienenwege des Bundes) finanziert. Eisenbahn-Bundesamt (Hrsg.) 2022, online.

¹⁹⁵ Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen 2020.

¹⁹⁶ Vgl. Schlenczek, Walf in Spang et al. 2022d, S. 382–384.

¹⁹⁷ Bspw. Kreuzungsvereinbarungen. Vgl. Clausen 2022, S. 297. Wie Kreuzungen zu finanzieren sind, regelt das Eisenbahnkreuzungsgesetz (EBKrG), das in 2021 bzgl. der Finanzierung von Kreuzungen“ mit dem Ziel einer Beschleunigung geändert wurde. Vgl. Deutscher Bundestag 2021, Drucksache 19/2766; vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund e. V. (Hrsg.) 2021, online.

¹⁹⁸ Seit dem 01.01.2018 in Kraft; Bedarfsplanprojekte, vgl. § 1 Abs. 1 BUV sowie § 32 Abs. 1 BUV; Begründung: Über die Finanzierung der Planungskosten in angefallener Höhe wurden Anreize aufgehoben, die Planungskosten gering zu halten, was ggf. auf die Qualität der Planung Auswirkungen gehabt haben könnte. Vgl. auch Schlenczek, Walf in Spang et al. 2022d, S. 389 f. Kernelemente der BUV sind „die intensivierete behördliche Planungs-/Projektbegleitung“, die Erweiterung der Projektfinanzierung sowie das Aufheben einer unterschiedlichen „Behandlung von Planungs- und Baukosten“. Das letzte Element hat zur Folge, dass „die zuwendungsfähigen Planungskosten in tatsächlich angefallener Höhe gemäß § 8“ finanziert werden. Vgl. § 4 Abs. 4 BUV. Weiterhin wird über die BUV die sog. „Parlamentarische Befassung“ eingeführt, über die „Alternativvarianten“ dem Bundestag berichtet werden können und über die der Bundestag „wesentliche Änderungen oder die Umsetzung einer Alternativvariante“ fordern kann. Vgl. § 5 BUV, vgl. § 5 Abs. 1 und Abs. 3 BUV. Somit könnten zusätzliche Lärmschutzmaßnahmen – als Beispiel – über die Parlamentarische Befassung bewilligt und dann umgesetzt werden, wie z. B. im Projekt Ausbau-/Neubaustrecke Hanau-Würzburg/Fulda. Vgl. DB Netz AG (Hrsg.) 2020, online: Hier hat der Bundestag einer „übergesetzlichen“ Forderung der Region zugestimmt.

¹⁹⁹ Vgl. BMDV, Beschleunigungsgesetze 2021, online, Beispiel: Gesetz zur Vorbereitung der Schaffung von Baurecht durch Maßnahmengesetz im Verkehrsbereich vom 22.03.2020, das „Maßnahmengesetzvorbereitungsgesetz“. Das Gesetz ermöglicht, dass „bestimmte bedeutende Infrastrukturprojekte [...] unmittelbar vom Deutschen Bundestag genehmigt werden“. Allerdings wurde wegen des Gesetzes ein Vertragsverletzungsverfahren gegen die Bundesregierung eröffnet. Vgl. DVZ-Redaktion (Hrsg.) 2021, online.

Verwaltung grundsätzlich bindend²⁰⁰. Das kann z. B. die Planung und Umsetzung von Lärmschutzmaßnahmen einschränken.

3.2.4 Gesellschaftliche Besonderheiten

Spang stellt dar, dass sich die gesellschaftliche Akzeptanz der Projekte „immer mehr“ als größte Herausforderung in Verkehrsinfrastrukturprojekten zeige.²⁰¹ Die Projekte können zu einem Nutzen für die einen (z. B. bessere Anbindung), aber zu Belastungen (z. B. Lärm im Bau oder Betrieb) von anderen führen und die Betroffenen von z. B. Anwohnerinnen und Anwohnern können mit Vorteilen für die Allgemeinheit im Konflikt stehen.²⁰² Die Interessen rund um ein Projekt sind somit „häufig divergent“²⁰³ und ein etwaiger lokaler Widerstand gegen die Projekte wird teilweise mit der Abkürzung „NIMBY“, die für „Not In My Backyard“ steht, umschrieben.²⁰⁴ Weiterhin wird seitens der Öffentlichkeit eine gestiegene Erwartung an Einbindung und Beteiligung wahrgenommen.²⁰⁵ In Folge davon sind die Projekte in ein kompliziertes Netzwerk aus Stakeholdern und Interessen eingebettet.²⁰⁶

Als „mögliche Argumente für die Akzeptanz eines Infrastrukturprojekts“ können z. B. „Vorteile für die Gesellschaft durch Stärkung der Wirtschaft [...]“, „für die Volkswirtschaft und die Gesellschaft durch Reduzierung des Stauaufkommens [...]“, „für den einzelnen Bürger durch kürzere Fahrzeiten, weniger Stau“, „für den einzelnen Bürger durch bessere Erreichbarkeit seiner Fahrtziele [...]“ und „für Unternehmen/ die Wirtschaft durch besser Erreichbarkeit, kürzere Transportwege, effizientere Logistik“ genannt werden.²⁰⁷ Als Nachteile können hingegen z. B. der Flächen- und Grundstücksbedarf für die Projekte, die Lärmverursachung und „starke Eingriffe in Umwelt, Lebensraum von Menschen und

²⁰⁰ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 21.

²⁰¹ Spang 2022a, S. 8.

²⁰² Vgl. bspw. Krebber 2016, S. 106.

²⁰³ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 21; vgl. Leitfaden BaWü 2014, S. 21; auch können sich Interessen im Projektverlauf ändern nach Spang, Clausen 2022, S. 238.

²⁰⁴ Vgl. bspw. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 31.

²⁰⁵ Vgl. bspw. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 5.

²⁰⁶ Vgl. Williams et al. 2015, S. 92.

²⁰⁷ Spang, Clausen 2022, S. 222–223. Mostafa und El-Gohary identifizieren mithilfe einer Literaturrecherche Nutzen von Verkehrsprojekten und strukturieren diese in wirtschaftliche, soziale und ökologische Nutzen („benefits“). Vgl. Mostafa, El-Gohary 2015, S. 3–4.

Tieren und in die Gesellschaft“ aufgezählt werden.²⁰⁸ Teile der aufgelisteten, möglichen Vor- und Nachteile werden auch zur Bewertung der „Vorteilhaftigkeit“ von Verkehrsinfrastrukturprojekten berücksichtigt.²⁰⁹

3.3 Beteiligte und Umfeld von Verkehrsinfrastrukturprojekten

Im Anschluss an die Zusammenfassung der Besonderheiten der betrachteten Projekte werden nachfolgend Projektbeteiligte und Stakeholder von Verkehrsinfrastrukturprojekten des Bundes in Deutschland vorgestellt sowie eine Übersicht über Themen aus dem Projektumfeld gegeben.

3.3.1 Einführung

Bei Verkehrsinfrastrukturprojekten gibt es aufgrund ihrer Besonderheiten eine „Vielzahl von Beteiligten, die sehr vielschichtige und unterschiedliche Interessen und Betroffenheiten haben“²¹⁰. Da mithilfe der Grundlagen ein Verständnis der späteren Fallstudien ermöglicht werden soll, werden Projektbeteiligte und Stakeholder vorgestellt, die im Rahmen der betrachteten Projektphasen relevant sind. Weiterhin wird sich bei der Auswahl der vorgestellten Projektbeteiligten und Stakeholder insbesondere am Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) orientiert und es wird jeweils angegeben, ob es sich – aus der Perspektive der Vorhabenträger, für die am Ende der vorliegenden Arbeit Schlussfolgerungen erarbeitet werden – um Projektbeteiligte oder Stakeholder handelt.

3.3.2 Vorhabenträger, Auftraggeber, Geldgeber

Da mithilfe der vorliegenden Arbeit Schlussfolgerungen für Vorhabenträger entwickelt werden sollen, wird die Vorstellung von Projektbeteiligten und Stakeholdern mit **Vorhabenträgern** begonnen. Vorhabenträger sind Behörden

²⁰⁸ Spang 2022a, S. 7; vgl. dazu auch Vuorinen, Martinsuo 2019, S. 750.

²⁰⁹ Schulz, Brandenburger 2022, S. 49; vgl. auch die die Beschreibung der Bewertungen in PRINS: PRINS BMVI (Hrsg.) 2016, online.

²¹⁰ Spang, Clausen 2022, S. 224. Vgl. auch Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, bspw. S. 10–11: Nennung der Akteure Öffentlichkeit, Politik, Verwaltung sowie TöBs; vgl. BMUB, Reform Bundesbau 2016, S. 4; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 114–117: Erklärung der Rollen Beteiligende, Beteiligte, Betroffene, betroffene Öffentlichkeit, Bürger, Öffentlichkeit, Vorhabenträger und Zuständige Behörde. Weitere Übersicht z. B. auch in Spang, Clausen 2022, S. 224 ff. sowie in der VDI-Richtlinie 7000, S. 24–26.

oder Unternehmen, die „für die Planung und Umsetzung eines Vorhabens verantwortlich“²¹¹ sind. Gemeinsam mit Auftragnehmern, z. B. Planern und Gutachtern,²¹² erarbeite der Vorhabenträger „die für die jeweiligen Planungs- und Zulassungsverfahren notwendigen Planunterlagen und reicht diese bei der jeweils zuständigen Behörde ein“²¹³. Vorhabenträger bei Schienenprojekten des Bundes sind die DB Netz AG, die DB Station&Service AG, die DB Energie GmbH sowie eigenständige Projektgesellschaften²¹⁴. Vorhabenträger bei Straßenprojekten des Bundes sind die jeweiligen Landesstraßenbauverwaltungen in Zusammenarbeit mit dem Bund bei Bundesstraßen²¹⁵ sowie seit Anfang 2021 die Autobahn GmbH bei Autobahnen²¹⁶. Die Autobahn GmbH übernimmt seit dem 01.01.2021 „Planung, Bau, Betrieb, Erhalt, Finanzierung und vermögensmäßige Verwaltung“²¹⁷ und hat „damit die wesentlichen Aufgaben“, die bezüglich Autobahnen bisher bei den Länderverwaltungen bearbeitet wurden.²¹⁸ Da Vorhabenträger Zielgruppe der vorliegenden Arbeit sind, wird das Team beim Vorhabenträger als **Projektteam** bezeichnet.

Hinsichtlich Beteiligung stellt das Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung dar, dass „für informelle Teilnehmungsmaßnahmen [...] in der Regel der Vorhabenträger zuständig sein“ wird.²¹⁹ Auch „die neuen bundesrechtlichen Vorgaben zur frühen Öffentlichkeitsbeteiligung“ würden den Vorhabenträgern „systematisch eine größere Verantwortung für die Planung und Durchführung von Bürgerbeteiligung“ geben.²²⁰

²¹¹ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 117 inklusive der Nennung von Beispielen für Vorhabenträger.

²¹² Vgl. Spang 2022b, S. 23.

²¹³ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 117.

²¹⁴ Bspw. DB Projekt Stuttgart-Ulm GmbH. Vgl. DB Projekt Stuttgart-Ulm GmbH (Hrsg.), online.

²¹⁵ Vgl. bspw. Eid in Spang et al. 2022c, S. 158; vgl. Spang 2022b, S. 23; vgl. Art. 90 Abs. 2 GG (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland) in Verbindung mit § 20 Abs. 1 Satz 2 FStrG (Bundesfernstraßengesetz).

²¹⁶ Vgl. Spang 2022b, S. 23. Die Autobahn GmbH des Bundes (Hrsg.), online: „Bis Ende 2020 haben die Bundesländer die Autobahnen im Auftrag des Bundes verwaltet“.

²¹⁷ Die Autobahn GmbH des Bundes (Hrsg.), online.

²¹⁸ Spang, Clausen 2022, S. 228.

²¹⁹ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 24; Begründung: vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 24, vgl. auch Leitfaden BaWü 2014, S. 32.

²²⁰ Leitfaden BaWü 2014, S. 26.

Gemäß Grundgesetz „ist der Bund verantwortlich für den Bau und Erhalt der Bundesverkehrswege sowie für die Finanzierung hierzu erforderlichen Maßnahmen“²²¹ und ist bei Bundesprojekten **Auftrag- und Geldgeber**²²².

Insbesondere²²³ bei Straßenprojekten kann die DEGES Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und -bau GmbH (DEGES) Projektbeteiligter sein. Die DEGES ist eine „Projektmanagementgesellschaft“, die in Projekten „die Funktion als Bauherr und Hausherr (ohne hoheitliche Aufgaben)“ einnimmt.²²⁴ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die DEGES gemeinsam mit der jeweiligen Landstraßenbaubehörde als Vorhabenträger betrachtet²²⁵.

Die oberste Ebene des Auftraggebers oder Bauherrn von Bundesverkehrswegeprojekten ist „immer auf der politischen Ebene angesiedelt“.²²⁶ Diese Ebene ist für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachteten Verkehrsinfrastrukturprojekte das Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV), das „(in Abstimmung mit dem BMF [Bundesministerium für Finanzen]) die Finanzierung der Projekte des Bundes“ sicherstellt²²⁷. Neben dem Bund als Geldgeber können bei den Projekten Projektteile bzw. Ergänzungen auch z. B. durch Länder (bspw. Nahverkehr bei Schienenprojekten, Planungsleistungen²²⁸), oder auch die DB AG finanziert werden²²⁹.

²²¹ Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) 2013, S. 111; vgl. Schulz, Brandenburger 2022, S. 42–44 unter Bezugnahme auf Art. 90 Abs. 1 und Art. 87e GG (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland).

²²² Vgl. Spang 2022b, S. 21–23; Rolle des Auftraggebers: vgl. Spang, Clausen 2022, S. 227.

²²³ „Insbesondere“, da die DEGES GmbH z. B. auch am City Tunnel Leipzig mitwirkte. DEGES GmbH (Hrsg.) 2022, City Tunnel Leipzig, online.

²²⁴ DEGES GmbH (Hrsg.) 2022, Profil, online. Rolle Bauherr: vgl. Spang 2022b, S. 21–23.

²²⁵ Erklärung: Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden im Falle einer Beteiligung der DEGES sowohl die DEGES, als auch der jeweilige Auftraggeber als Vorhabenträger bezeichnet, hier wird begrifflich dann nicht weiter differenziert.

²²⁶ Spang 2022b, S. 23.

²²⁷ Spang, Clausen 2022, S. 227. Grundlage nach Spang, Clausen 2022, S. 227: Art. 87e GG (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland) in Verbindung mit § 1 Abs. 1 und § 2 Abs. 1 Gesetz über die Eisenbahnverkehrsverwaltung des Bundes bzw. Art 90 GG (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland) in Verbindung mit § 16 Abs. 1 FStrG (Bundesfernstraßengesetz).

²²⁸ Vgl. bspw. Fallstudie 2.

²²⁹ Vgl. Schlenczek, Wolf in Spang et al. 2022d, S. 384.

Weitere relevante Instanzen in Verbindung mit dem Vorhabenträger sind bei Schienenprojekten das, dem BMDV nachgelagerte, Eisenbahnbundesamt (EBA), das „elementare Genehmigungs-, Freigabe-, Prüf- und Kontrollaufgaben“ hat²³⁰ sowie bei öffentlichen Projekten z. B. der Bundesrechnungshof als Kontrollorgan²³¹.

In dieser Arbeit werden die aufgeführten Akteure als Projektbeteiligte betrachtet.

3.3.3 Auftragnehmer, Planungsbüros

Die Vorhabenträger beauftragen im Rahmen der Planung der Projekte in der Regel interne oder externe „Consultants bzw. Ingenieurbüros [...] (Verkehrs-, Objekt- und Tragwerksplaner, Sonderfachleute etc.)“²³², oder auch Gutachter²³³, die sie in der Planung unterstützen. In der Phase des Baus wird die „bauherrenseitige Überwachung und Oberleitung der Baumaßnahme der Bauüberwachung (BÜ)“ übertragen²³⁴. Weiterhin erfahren Bauunternehmen während der auf die Planung und Genehmigung folgenden Vergabephase von der geplanten Ausführung des Projektes und können im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung ein Angebot erstellen.²³⁵ Die beauftragten Unternehmen sind dann „für die vertragsgerechte und den geltenden Normen sowie dem Stand der Technik entsprechende Ausführung der Bau- bzw. Ausrüstungsleistung verpflichtet“²³⁶.

²³⁰ Spang, Clausen 2022, S. 227 unter Bezugnahme auf § 2 Abs. 1 BEVVG (Gesetz über die Eisenbahnverkehrsverwaltung des Bundes) und auf www.eba.bund.de. Das EBA gibt bspw. die Finanzierung von Projekten frei, ist „Plangenehmigungs- und Planfeststellungsbehörde [...] bei Bahnprojekten“ und übernimmt bspw. die „Prüfung und Freigabe der Pläne für genehmigungsrelevante Teile einer Bahnanlage“. Spang, Clausen 2022, S. 227–228 ohne Hervorhebungen übernommen.

²³¹ Vgl. Spang, Clausen 2022, S. 229–230: Der Bundesrechnungshof kontrolliert „die ordnungsgemäße Verwendung von Steuermitteln des Bundes nach Bundeshaushaltsordnung und nach den entsprechenden gesetzlichen Regelungen“.

²³² Bspw. Spang 2022b, S. 23; Übersicht Fachplaner in Spang 2022b, S. 23.

²³³ Spang 2022b, S. 23. Spang unterscheidet Planungs- von Gutachterleistungen.

²³⁴ Spang 2022b, S. 26.

²³⁵ Vgl. Spang 2022b, S. 28.

²³⁶ Spang 2022b, S. 29.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden seitens des Vorhabenträgers beauftragte Planungsbüros und Gutachter als Projektbeteiligte betrachtet, da sie z. B. in Beteiligungsterminen im Auftrag des Vorhabenträgers auftreten.

3.3.4 Für Verfahren zuständige Behörden

Hinsichtlich der beteiligten Behörden soll für die vorliegende Arbeit zwischen Behörden, die für Verfahren zuständig sind, und Behörden, die am Verfahren zu beteiligen sind, unterschieden werden.

Als für ein Verfahren zuständige Behörde²³⁷ ist vor dem Hintergrund des Betrachtungsfokus der vorliegenden Arbeit insbesondere die jeweilige (je nach Landesrecht) **Raumordnungsbehörde** relevant²³⁸. Mitarbeitende der Raumordnungsbehörde sind im Rahmen des ROV für das Verfahren und die dazugehörige Beteiligung zuständig. In der vorliegenden Arbeit gelten sie während des ROV als Projektbeteiligte, im Rahmen der Planfeststellung wären sie Stakeholder.²³⁹

Im späteren Planfeststellungsverfahren sind die Planfeststellungsbehörde bzw. die Planfeststellungsbehörde und die Anhörungsbehörde zuständig und Projektbeteiligte.²⁴⁰ Während die Anhörungsbehörde „das Anhörungsverfahren, d. h. die Beteiligung der Behörden und der Öffentlichkeit“ durchführt, führt „die Planfeststellungsbehörde das Beschlussverfahren“ durch, sobald der Bericht zum Anhörungsverfahren übergeben wurde.²⁴¹ Die Planfeststellungsbehörde entscheidet „auf der Grundlage des Ergebnisses des Anhörungsverfahrens [...] in einem Planfeststellungsbeschluss über die Zulassung des Vorhabens“ sowie „über die Einwendungen, über die in der Anhörung keine Einigung erzielt worden ist“²⁴².

²³⁷ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 117.

²³⁸ Vgl. Clausen 2022, S. 263.

²³⁹ Vgl. bspw. Experte 11 FS, Pos. 167, Beteiligung dann als TöB.

²⁴⁰ In Abhängigkeit des Vorhabens und der Gesetzgebung. Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 59; vgl. Clausen 2022, S. 269.

²⁴¹ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 59; Ablauf Planfeststellungsverfahren vgl. auch Clausen 2022, S. 269 ff.

²⁴² Clausen 2022, S. 277.

3.3.5 Zu beteiligende Behörden und Träger öffentlicher Belange

Im Unterschied zu den für Verfahrensschritte zuständigen Behörden gibt es auch Behörden, die beteiligt werden, oder Behörden, die beteiligt werden und beteiligen (bspw. die Raumordnungs-²⁴³ und die Planfeststellungsbehörde²⁴⁴).

So werden im Rahmen der Planung der Verkehrsinfrastrukturprojekte unterschiedliche **Fachbehörden**, z. B. „für Denkmalschutz, Archäologie, Natur und Umwelt, Wasser, Emission etc.“²⁴⁵ beteiligt.

Gemeinsam mit den Genehmigungsbehörden werden die Fachbehörden, Kreuzungspartner sowie „üblicherweise u. a. Städte und Gemeinden, Landkreise auch soweit diese als Untere Landesbehörden zuständig sind, Regierungspräsidien (Mittelbehörde) und Landesministerien (obere Behörde und oberste Behörde bei relevanten Landesgesetzen)“ als Träger öffentlicher Belange (**TÖBs**), bezeichnet²⁴⁶. Ihnen ist „die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben durch Gesetz übertragen“²⁴⁷, sie sind „im Planrechtsverfahren [...] formal zu beteiligen“ und spielen im Verfahren „eine zentrale Rolle“²⁴⁸. Spang und Clausen stellen dar, dass „Städte und Gemeinden“ „in ihren eigenen Belangen bzw. Rechten (insbesondere kommunale Planungshoheit und kommunales Selbstgestaltungsrecht) betroffen sein können“, dass sie sich aber auch, „ähnlich wie interessierte Bürger“, in die Projektarbeit einbringen können.²⁴⁹ Weiterhin würden „die nach BNatSchG [Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege, Bundesnaturschutzgesetz] und/oder UmwRG [Gesetz über ergänzende Vorschriften zu Rechtsbehelfen in Umweltangelegenheiten nach der EG-Richtlinie 2003/35/EG] anerkannten Naturschutz- und Umweltverbände [...] nicht als Träger öffentlicher Belange“ gelten, sie seien diesen je-

²⁴³ Vgl. Experte 11 FS, Pos. 167.

²⁴⁴ Vgl. Experte 10 FS, Pos. 134.

²⁴⁵ Spang, Clausen 2022, S. 224.

²⁴⁶ Spang, Clausen 2022, S. 229; vgl. auch VDI-Richtlinie 7000, S. 81.

²⁴⁷ Spang, Clausen 2022, S. 229 unter Bezugnahme auf BauGB (Baugesetzbuch), § 4 Rn und § 4 Rn 3.

²⁴⁸ Spang, Clausen 2022, S. 225.

²⁴⁹ Spang, Clausen 2022, S. 233.

doch „gleichgestellt“. Die Verbände „vertreten damit zusätzlich zu den entsprechenden Behörden, die dies ‚von Amts wegen‘ tun, die Interessen von Fauna und Flora“²⁵⁰.

Zu beteiligende Behörden und TöBs werden als Stakeholder betrachtet.

3.3.6 Öffentlichkeit

Im Glossar des Handbuchs für eine gute Bürgerbeteiligung ist die **Öffentlichkeit** als „einzelne oder mehrere natürliche oder juristische Personen sowie deren Vereinigungen“ definiert²⁵¹. Die Öffentlichkeit ist gemäß dieser Definition somit ein Überbegriff für verschiedene Stakeholder.

Im Rahmen formeller und informeller Beteiligung ist z. B. zu unterscheiden, welche Öffentlichkeit als betroffen bzw. voraussichtlich betroffen gilt und wer in welchen Verfahrensschritten einwendungsberechtigt ist. Die „**betroffene Öffentlichkeit**“ wird im Handbuch als „jede Person, deren Belange durch eine Zulassungsentscheidung oder Planung berührt werden können [sic.]“²⁵² verstanden und um (Umwelt-)Vereinigungen ergänzt. **Betroffene** sind entsprechend diejenigen, auf deren „Belange [Interessen, die „schutzwürdig“ sind²⁵³] sich das Vorhaben voraussichtlich auswirken wird“.²⁵⁴ Allerdings stehen „die Betroffenen“ eines Verkehrsinfrastrukturprojektes teilweise erst relativ spät fest²⁵⁵. Bis dahin gibt es die Gruppe derer, auf deren „Belange sich das Vorhaben voraussichtlich auswirken wird“²⁵⁶. Weiterhin können auch Unternehmen von einem Projekt betroffen sein, „z. B. durch Inanspruchnahme von

²⁵⁰ Spang, Clausen 2022, S. 231, ohne Hervorhebung übernommen.

²⁵¹ Definition im BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 116 unter Bezugnahme auf § 2 Abs. 6 S. 1 UVPG.

²⁵² Definition im BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 114 unter Bezugnahme auf § 2 Abs. 6 S. 1 UVPG.

²⁵³ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 114; vgl. auch Ausführungen zum Begriff „Belang“ in Gard 2018, S. 66 ff. sowie Clausen 2022, S. 281: Belang als Interesse; Clausen unter Bezugnahme auf Kopp/Ramsauer, Verwaltungsverfahrensgesetz, 21. Aufl. 2020, § 73 Rn. 72: „Belang rechtlicher, auch privatrechtlicher, wirtschaftlicher oder ideeller Natur“.

²⁵⁴ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 114.

²⁵⁵ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 14.

²⁵⁶ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 114.

Grundstücken, durch Beeinträchtigung ihrer Erreichbarkeit (z. B. für Kunden), durch Lärm oder Erschütterungen²⁵⁷.

Bürgerinnen und Bürger, gemäß Handbuch definiert als Privatpersonen²⁵⁸, können zu betroffenen Bürgerinnen und Bürgern werden, wenn sich ein Vorhaben auf ihre Belange auswirkt. Sie können sich „auf vielfältige Weise und auf der Basis unterschiedlicher rechtlicher Randbedingungen an Infrastrukturprojekten“ beteiligen²⁵⁹ und sich z. B. auch zu einer **Bürgerinitiative** zusammenschließen²⁶⁰.

Als weitere Untergruppen der Öffentlichkeit werden **Kundinnen und Kunden bzw. Nutzerinnen und Nutzer**, bspw. „Autofahrer, Bahnfahrer, Transport- und Reiseunternehmen“²⁶¹, die ihre Interessen entweder direkt in der Planung vertreten, oder indirekt durch Lobbyvereinigungen vertreten werden, betrachtet²⁶².

Im Rahmen der Arbeit wird „die Öffentlichkeit“ als Stakeholder betrachtet.

3.3.7 Sonstige Stakeholder

Abschließend werden die beiden Stakeholdergruppen Politikerinnen und Politiker bzw. Parteien sowie die Medien betrachtet.

Politikerinnen und Politiker, seien es Entscheidungstragende oder Meinungsführende²⁶³, sowie **Parteien** können im Kontext von Verkehrsinfrastrukturprojekten auf unterschiedlichen politischen Ebenen relevant sein. Sie können bspw. „motiviert durch die Wähler in ihren Wahlkreisen“ Interesse an Projekten haben und Anfragen formulieren oder Beschwerden transportieren.²⁶⁴

²⁵⁷ Spang, Clausen 2022, S. 232.

²⁵⁸ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 114.

²⁵⁹ Spang, Clausen 2022, S. 232.

²⁶⁰ Vgl. VDI-Richtlinie 7000, S. 25.

²⁶¹ Spang, Clausen 2022, S. 231.

²⁶² Spang, Clausen 2022, S. 231: „z. B. Auto/ADAC, Bahn/Pro Bahn“.

²⁶³ Vgl. VDI-Richtlinie 7000, S. 26.

²⁶⁴ Spang, Clausen 2022, S. 231; vgl. auch VDI-Richtlinie 7000, S. 26.

Auch **Medien**, „von örtlichen und überregionalen Tageszeitungen bis zu Rundfunk und Fernsehen“ sowie zunehmend „das Internet als projektbezogene Informationsplattform“ können „eine wichtige Rolle“ spielen. Sie haben zwar „keinen gesetzlich/formalen Beteiligungsanspruch“²⁶⁵, können jedoch „den Projektfortschritt entscheidend fördern“ oder ein Projekt „sogar stoppen“²⁶⁶.

3.3.8 Themen

Neben Projektbeteiligten und Stakeholdern besteht das Umfeld von Verkehrsinfrastrukturprojekten auch aus Themen, die für das Projekt relevant sind, oder relevant werden können²⁶⁷ – z. B., weil sie in der Planung zu berücksichtigen sind, oder weil Stakeholder diesbezüglich Erwartungen haben.²⁶⁸ Vor dem Hintergrund der Vielzahl der Themen, die im Zusammenhang mit Verkehrsinfrastrukturprojekten eine Rolle spielen können, soll die folgende Übersicht an Kategorien für die vorliegende Arbeit gelten:²⁶⁹

- Administrative und rechtliche Themen,
- Boden,
- Finanzierung und wirtschaftliche Themen,
- Flora und Fauna,
- Klima, Luft,
- Kultur- und Sachgüter,
- Mensch,
- Politik,
- Technische Planung und Technologie,
- Sonstige.

²⁶⁵ Spang, Clausen 2022, S. 233–234; Auflistung von Medien in VDI-Richtlinie 7000, S. 25.

²⁶⁶ Kniestedt 2022, S. 208.

²⁶⁷ Vgl. Definition Projektumfeld in Kapitel 2.4.

²⁶⁸ Vgl. dazu bspw. Chan, Oppong 2017: Erwartungen externer Stakeholder bzgl. Bauprojekten, S. 742–745, Tab. 2.

²⁶⁹ Zusammenfassung aus: Enderle 2022, S. 317, Tab. 10.2; vgl. auch Spang, Clausen 2022, S. 218, Abb. 8,1. Andere Themengliederung in der VDI-Richtlinie 7000, S. 33, Abb. 15.

3.4 Die Projektentstehung von Verkehrsinfrastrukturprojekten

Nachdem die betrachteten Verkehrsinfrastrukturprojekte definiert und charakterisiert sowie das Umfeld der Projekte vorgestellt sind, soll vor der Konkretisierung und anschließenden Beschreibung der Projektentstehung über die Betrachtung des Lebenszyklus von Verkehrsinfrastrukturprojekten zunächst auf eine „Sackgasse“²⁷⁰ im Erarbeitungsprozess der vorliegenden Arbeit hingewiesen werden. Diese Sackgasse beschreibt eine begonnene Literaturanalyse, die aufgrund nicht ausreichender Eingrenzung sowie erster Ergebnisse, die vom eigentlichen Erkenntnisinteresse zu weit entfernt schienen, nicht fortgeführt und abgeschlossen wurde. Gleichwohl wird kurz auf die Analyse als Teil des Vorgehens eingegangen, da insbesondere zwei damit einhergehende Schlussfolgerungen Einfluss auf die weitere Arbeit nahmen.

3.4.1 Literaturanalyse zur Projektentstehung – eine Sackgasse

Zur Konkretisierung des Themas Projektentstehung und zum besseren Verständnis der relevanten Aspekte, etwaiger Herausforderungen und Erfolgsfaktoren dieser Phase, wurde eine strukturierte Literaturanalyse begonnen. Hierfür wurde das Vorgehen in der Phase der Projektentstehung anfangs mit dem Arbeitsbegriff „Projektentwicklung“ umschrieben, wurde aufgrund seiner Bedeutung in der Disziplin Bau später jedoch nicht weiterverfolgt.²⁷¹

Für die Literaturanalyse wurde nach verschiedenen Suchbegriffen in unterschiedlichen Varianten gesucht. Hierdurch sollte der anfangs genutzte Arbeitsbegriff der Projektentwicklung konkretisiert werden. Suchbegriffe waren: Scope, Requirements, Value, Benefit, frühe Projektphase (durch unterschiedliche Begriffe, wie z. B. Front-End, umschrieben).²⁷²

Im Rahmen der Auswertung der identifizierten Literaturergebnisse zeigte sich, dass die Suche zu offen gefasst war. Es wurden zwar interessante Ergebnisse

²⁷⁰ Bezeichnung in Anlehnung an Steinhard 2015, Kapitel 5.

²⁷¹ Vgl. bspw. Köster 2021, S. 4–5, Projektentwicklung im engeren Sinne basierend auf Diederichs, C. J. 1999: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, Privates Baurecht (1. Aufl.). Springer, S. 269 f.: Die Projektentwicklung „im weiteren Sinne“ umfasst „den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie“; Projektentwicklung im engeren Sinne umfasst die Zeit „Anstoß bis hin zur Entscheidung, ob die Planungs-idee bis zur Realisierung weiterverfolgt wird“.

²⁷² Im Kontext mit der Literatursuche gelesene Quellen: vgl. Anhang 7.

identifiziert, diese unterschieden sich inhaltlich jedoch sehr voneinander. Weiterhin spielte in den identifizierten Ergebnissen die Interaktion zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern im Hinblick auf das etwaige Angleichen von Erwartungen und Projekt so gut wie keine Rolle.

Vor diesem Hintergrund wurde die strukturierte Literaturanalyse abgebrochen. Zwei Schlussfolgerungen aus der abgebrochenen Analyse sollen nachfolgend jedoch zusammengefasst werden, da sie das weitere Vorgehen beeinflussen:

- Ein Ansatz, die unterschiedlichen Suchergebnisse zu strukturieren, war die Betrachtung der Projektentwicklung bzw. Projektentstehung als Problemlösungsprozess²⁷³. Hierfür wurden neben den identifizierten Literaturergebnissen unterschiedliche Vorgehensmodelle betrachtet.²⁷⁴ Es bildete sich im Ergebnis das folgende Verständnis: Ein Projekt wird in Iterationen geplant und umgesetzt. Eine Iteration kann jeweils in die Schritte einer Problemlösung oder von Entscheidungen untergliedert werden, z. B.: Problemdefinition, Alternativensuche und Lösungsdefinition sowie -umsetzung.²⁷⁵
- Weiterhin wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Projektentwicklung bzw. die Phase der Projektentstehung als gemeinsamer Prozess von Projektbeteiligten und Stakeholdern betrachtet. Das führte basierend auf Lelong²⁷⁶ zu der Überlegung, dass die Planung und Umsetzung eines Verkehrsinfrastrukturprojekts, in den Worten von Lelong²⁷⁷, eine kollektive Handlung verschiedener Akteure ist. Es sind Zusammenarbeit

²⁷³ Betrachtung des Projektes als Problem vgl. Samset 2009, S. 18 und Jakoby 2019, S. 20 ff.

²⁷⁴ Zum einen PM-Prozesse: vgl. DIN ISO 21500, S. 18 ff.: „Prozessgruppen“ und „Themengruppen“; DIN 69901-5, S. 13–14; zum anderen aber auch Modelle zur Produktentwicklung: VDI-Richtlinie 2221 Blatt 1, S. 31, Bild 10; Bender, Gericke 2016, S. 415, Bild 1.14 nach VDI 2221; ISO/IEC/IEEE 15288:2015.

²⁷⁵ Bzw. detaillierter: Situationsanalyse; Ziel- und Rahmenformulierung für die Iteration; Problembeschreibung der Iteration; Identifikation von Lösungen; Erarbeitung von Kriterien zur Lösungsauswahl; Bewertung der Lösungen; Entscheidung; Verifikation und Validierung; Dokumentation und Übergabe an die nächste Iteration.

²⁷⁶ Lelong 2015.

²⁷⁷ Lelong 2015, S. 15: „Somit bildet Stadtentwicklung eine Arena für kollektives soziales Handeln verschiedenster Akteure.“

und Abstimmungen notwendig und es bedarf der Integration unterschiedlicher Verhalten und Interessen.²⁷⁸ Daraus entstand die Überlegung, dass im Rahmen einer Iteration, die Teil der kollektiven Problemlösung ist, im Sinne einer „gemeinsamen Problemlösung“ Phasen einzuplanen sind, in denen die Einbindung, bzw. Integration der Verhalten und Interessen, erfolgt.

Nach der Vorstellung der Schlussfolgerungen erfolgt nun die Konkretisierung der Projektentstehung über den Lebenszyklus der betrachteten Projekte.

3.4.2 Lebenszyklus von Verkehrsinfrastrukturprojekten

Gemäß den PM-Grundlagen durchlaufen Projekte von ihrer Entstehung bis zu ihrer Fertigstellung Phasen, die in Summe den Lebenszyklus eines Projektes bilden.²⁷⁹

Der Lebenszyklus eines Verkehrsinfrastrukturprojektes kann unterschiedlich strukturiert werden.²⁸⁰ Der Lebenszyklus kann bspw. entsprechend den Phasen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI), nach denen die Bearbeitung von Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland erfolgt, strukturiert werden.²⁸¹ Spang fasst die HOAI-Phasen zusammen und strukturiert den Lebenszyklus so in die fünf Hauptphasen Idee, Planung, Vergabe, Erstellung sowie Nutzung²⁸². Der Lebenszyklus kann aber auch in Ableitung der Planung, Genehmigung und Umsetzung in die Verfahrensschritte Bedarfplanung, Raumordnung, Linienbestimmung (bei Fernstraßen), Planfeststellung und Realisierung gegliedert werden.²⁸³ Diese drei beispielhaften Strukturierungen sind nachfolgend zusammengefasst.

²⁷⁸ Vgl. Crozier, Friedberg 1993, S. 7 und S. 11–13.

²⁷⁹ Vgl. Kapitel 2.1.

²⁸⁰ Die Strukturierungen könnten noch erweitert werden, vgl. bspw. Wadenpohl 2010, S. 127.

²⁸¹ Vgl. bspw. Niemeck in Spang et al. 2022c, S. 131; vgl. HOAI 2021, online.

²⁸² Vgl. Spang 2022b, S. 15, Abb. 2.1.

²⁸³ Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 9–12; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 16, Tab. 2; vgl. auch Wadenpohl 2010, S. 129, Abb. 68. Zuordnung der Leistungsphasen zu den Hauptphasen entsprechend BMVI, Endbericht Reformkommission Bau von Großprojekten 2015, S. 27, Abb. 2 (angelehnt an Ehrbar); Linienbestimmung als „Ausgangsbasis für die Entwurfsplanung“ gemäß BMDV, Ausbaugesetze 2022, online.

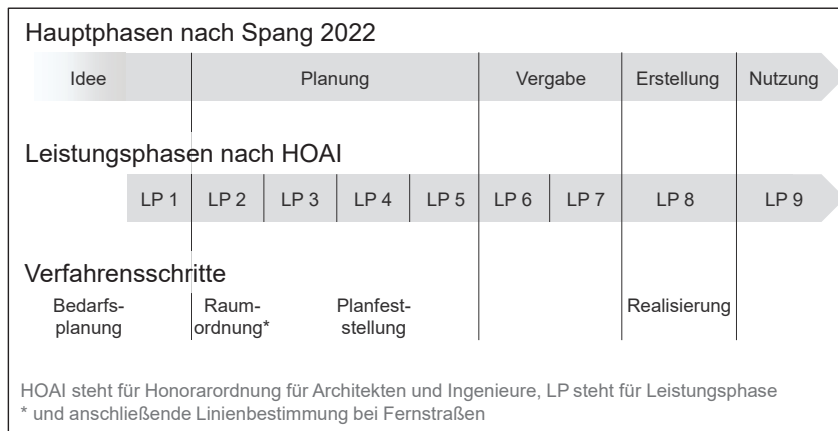


Abb. 3-1: Lebenszyklus von Verkehrsinfrastrukturprojekten²⁸⁴

Nachfolgend wird definiert, welche Strukturierung für die vorliegende Arbeit übernommen werden soll sowie welche Phasen für die vorliegende Arbeit relevant sind und somit die Projektentstehung bilden.

3.4.3 Definition und Strukturierung der Projektentstehung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird das SHM bzw. die Beteiligung fokussiert. Aus diesem Grund erfolgt die Definition und Strukturierung der Projektentstehung grundsätzlich orientiert an den Beteiligungsquellen²⁸⁵ und somit orientiert an den Verfahrensschritten.

Gemäß Konkretisierung des Forschungsbedarfs beinhaltet die Projektentstehung die „frühen Phasen“ von Verkehrsinfrastrukturprojekten. Welche Verfahrensschritte in diesen frühen Phasen enthalten sind, wird über frühe Beteiligung hergeleitet: Gemäß Leitfäden und Handbüchern zur Beteiligung findet frühe Beteiligung – falls definiert – vor dem ROV (sofern es eines gibt) statt. Weiterhin findet frühe Beteiligung zu einem Zeitpunkt statt, zu dem es noch

²⁸⁴ Eigene Darstellung; Hauptphasen nach Spang 2022b, S. 15, Abb. 2.1; Leistungsphasen nach HOAI nach HOAI 2021, online; Zuordnung der Leistungsphasen zu den Hauptphasen entsprechend BMVI, Endbericht Reformkommission Bau von Großprojekten 2015, S. 27, Abb. 2 (angelehnt an Ehrbar).

²⁸⁵ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014.

Entscheidungsspielräume gibt.²⁸⁶ In Ableitung der Strukturierung von Eid²⁸⁷ und vor dem Hintergrund, dass ROV in der Regel mit einer ersten Fokussierung auf eine bzw. wenige Linienvarianten enden,²⁸⁸ wird hinsichtlich des Entscheidungsspielraums am Ende des ROV ein wichtiger Meilenstein gesehen. Dieser Meilenstein wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Definition des Endes der Projektentstehung herangezogen, sodass die Projektentstehung mit dem Verfahrensschritt der Raumordnung endet. Findet kein ROV statt, endet die Projektentstehung zu dem Zeitpunkt, an dem eine Fokussierung auf eine bzw. wenige Varianten erfolgt.²⁸⁹ Da nicht alle Verkehrsinfrastrukturprojekte des Bundes eines ROV bedürfen, wird dieser Verfahrensschritt mit „Grobplanung“ umschrieben.

Basierend auf den explorativen Interviews²⁹⁰ entstand der Eindruck, dass die Projektentstehung bereits vor dem Projektbeginn beim Vorhabenträger beginnen kann.²⁹¹ Vor diesem Hintergrund beinhaltet die Projektentstehung auch den Verfahrensschritt Bedarfsplanung, während dem im Falle des BVWP 2030 bereits Beteiligungen stattfanden.²⁹² Die Phase der Bedarfsplanung wird zur Strukturierung der Projektentstehung um den Beginn der Projektarbeit beim Vorhabenträger ergänzt. Weiterhin wird die Projektentstehung um eine „Vorprojektphase“ ergänzt, da sich in einem weiteren Interview – exploratives Interview Nr. 12 – zeigte, dass Verkehrsinfrastrukturprojekte auch schon vor der

²⁸⁶ Leitfadens BaWü 2014, S. 23: „Die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung setzt vor Beginn des ROV [...] an“, S. 50: „je früher, desto besser“; VDI-Richtlinie 7001: nicht definiert; VDI-Richtlinie 7000, S. 11: „deutlich vor den gesetzlich geregelten Planungs- und Genehmigungsverfahren“; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18: „wenn noch Entscheidungsspielräume vorhanden sind“, S. 111: „zu Beginn der Planungen, idealerweise vor Einleitung des Raumordnungsverfahrens“.

²⁸⁷ Vgl. Eid in Spang et al. 2022c, S. 167, Abb. 6.12 und Phasengliederung sowie S. 170.

²⁸⁸ Vgl. bspw. Plehn, S. 61; vgl. bspw. auch Fallstudie 4.

²⁸⁹ Vgl. dazu bspw. Fallstudie 5.

²⁹⁰ Vgl. Kapitel 1 sowie Anhang 1–4.

²⁹¹ Die Definition des Beginns von Verkehrsinfrastrukturprojekten ist von der Perspektive abhängig. So kann bspw. vertreten werden, dass ein Verkehrsinfrastrukturprojekt des Bundes dann beginnt, wenn das Gesetz zur „Änderung der Ausbaugesetze für Straße und Schiene mit den dazugehörigen Bedarfsplänen“ beschlossen wird, wenn die Finanzierung des Projektes freigegeben wird, oder wenn der Vorhabenträger mit der Planung beginnt. Vor dem Hintergrund, dass die Schlussfolgerungen der Arbeit für Vorhabenträger formuliert werden, wird der Beginn eines Verkehrsinfrastrukturprojektes im Rahmen der vorliegenden Arbeit als der Zeitpunkt definiert, an dem der Vorhabenträger mit der Planung des Projektes beginnt.

²⁹² Vgl. BMVI, BVWP 2030, S. 44, Abb. 12.

Bedarfsplanung beginnen können. Die Vorprojektphase ist, sofern sie stattfindet, vor der Bedarfsplanung angesiedelt.

Hieraus ergibt sich die folgende Strukturierung der Projektentstehung bzw. der betrachteten frühen Phasen von Verkehrsinfrastrukturprojekten:

- Vorprojektphase,
- Phase der Bedarfsplanung und Beginn Projektarbeit Vorhabenträger,
- Grobplanung (bzw. Vorbereitung und Durchführung ROV).

Die Projektentstehung ist in Abb. 3-2 in die beispielhaften Strukturierungen des Lebenszyklus von Verkehrsinfrastrukturprojekten eingeordnet.

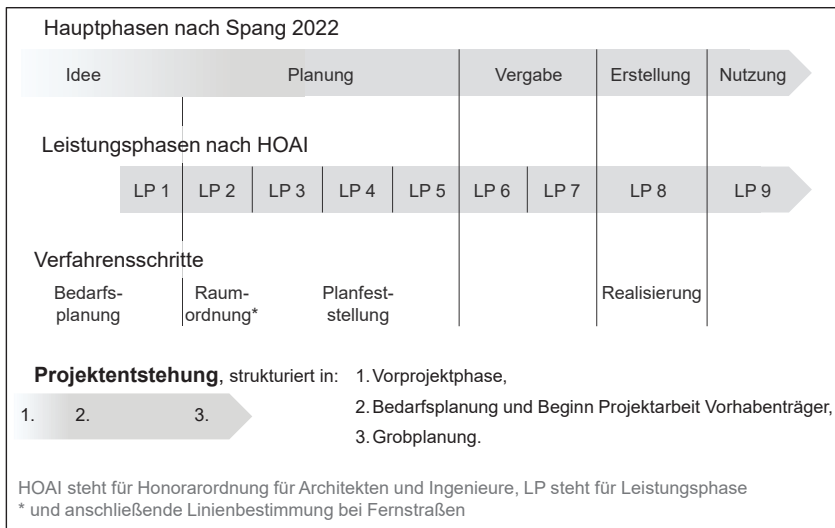


Abb. 3-2: Einordnung Vorprojektphase in den Projektlebenszyklus²⁹³

Nachfolgend werden die Phasen der Projektentstehung kurz beschrieben. Obwohl die Planfeststellung nicht Bestandteil der Projektentstehung ist, wird auch

²⁹³ Eigene Darstellung; Hauptphasen nach Spang 2022b, S. 15, Abb. 2.1; Leistungsphasen nach HOAI nach HOAI 2021, online; Zuordnung der Leistungsphasen zu den Hauptphasen entsprechend BMVI, Endbericht Reformkommission Bau von Großprojekten 2015, S. 27, Abb. 2 (angelehnt an Ehrbar).

sie kurz beschrieben, da sie eine entscheidende Phase in der Planung von Verkehrsinfrastrukturprojekten darstellt.²⁹⁴

3.4.4 Beschreibung Projektentstehung und Planfeststellung

Während zunächst die Projektentstehung als Phase beschrieben wird, soll in Kapitel 3.5 vertieft auf die Beteiligung in dieser Phase eingegangen werden.

3.4.4.1 Vorprojektphase

Gemäß der erarbeiteten Definition findet die Vorprojektphase als erste Phase der Projektentstehung statt. Da es sich bei der Vorprojektphase um eine Phase handelt, die planrechtlich nicht definiert ist und weder in den HOAI-Phasen noch in den Phasen von Spang berücksichtigt ist, erfolgt vor Analyse der Fallstudien noch keine weitere Beschreibung der Phase. Die Vorprojektphase wird als Phase verstanden, in der die Idee des Projektes entsteht und beinhaltet dabei teilweise bereits informelle Beteiligungen²⁹⁵.

3.4.4.2 Phase Bedarfsplanung

Die zweite Phase der Projektentstehung umfasst die Bedarfsplanung²⁹⁶ sowie den Beginn der Projektarbeit beim Vorhabenträger.

Im Rahmen der Bundesverkehrswegeplanung „wird auf Basis von Verkehrs- und Erhaltungsbedarfsprognosen sowie ökonomischen, ökologischen und raumordnerischen Bewertungsverfahren der zukünftige Bedarf an Verkehrsinfrastruktur ermittelt“²⁹⁷. Die Erarbeitung des im Jahr 2016 verabschiedeten BVWP 2030 erstreckte sich über vier Phasen: die Konzept-, die Prognose- und die Bewertungsphase sowie den Referentenentwurf²⁹⁸. In jeder Phase waren

²⁹⁴ Vgl. bspw. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 58: Im Planfeststellungsverfahren werde „abschließend und endgültig über die Betroffenheit“ von Bürgerinnen und Bürgern entschieden.

²⁹⁵ Beteiligung z. B. in Baden-Württemberg im Jahr 2013, bevor Straßenprojekte für den BVWP 2030 angemeldet wurden. Vgl. Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg (VM) (Hrsg.) (o. A.), online.

²⁹⁶ Bzw. lt. Wadenpohl 2010, S. 127: Bundesverkehrswegeplanung und Bedarfsplanung.

²⁹⁷ BMVI, Kurzfassung Grundkonzeption BVWP 2030 2015, S. 1.

²⁹⁸ Vgl. BMVI, BVWP 2030, S. 44, Abb. 12; Phasen auch in Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) 2013, S. 113, Abb. 25.

Öffentlichkeitsbeteiligungen vorgesehen²⁹⁹. Hinsichtlich der Planungstiefe wird „auf der Ebene des BVWP [...] nur über die Frage des grundsätzlichen Bedarfs einer Maßnahme (Neubau eines Verkehrsweges oder Ausbau vorhandener Infrastruktur), nicht über die konkrete Projektplanung einschließlich Linienführung und Trassierung entschieden“³⁰⁰.

Im Ergebnis stellt der BVWP ein Planungs- und Steuerungsinstrument der Bundesregierung dar, das den Rahmen zukünftiger Investitionen für die Verkehrsträger Schiene, Straße und Wasser absteckt.³⁰¹ Beim BVWP handelt es sich weder um einen Finanzierungsplan noch um ein Gesetz, er ist jedoch Grundlage für den Entwurf der Bundesregierung zur Änderung der Ausbaugesetze inkl. der Bedarfspläne.³⁰² Die beschlossenen Bedarfspläne rechtfertigen die Planung³⁰³ und legen fest, welche Projekte geplant und aus dem Bundeshaushalt finanziert werden sollen.³⁰⁴

Im Anschluss an die Erarbeitung des BVWP und den Beschluss der Bedarfspläne erfolgt die Übergabe der Projekte an die Vorhabenträger,³⁰⁵ die u. a. damit beginnen, die Aufgabenstellung zu erfassen.³⁰⁶

Hinsichtlich der Fallstudienanalyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit beginnt die Phase der Bedarfsplanung behelfsweise in der Regel mit der Veröffentlichung des Entwurfs des BVWPs im März 2016.

²⁹⁹ Vgl. BMVI, BVWP 2030, S. 44, Abb. 12.

³⁰⁰ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 26 und S. 33.

³⁰¹ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 25 sowie S. 115.

³⁰² Vgl. BMDV, Ausbaugesetze 2022, online.

³⁰³ Vgl. Clausen 2022, S. 279–280, u. a. in Verbindung mit Bundesverwaltungsgericht, Beschluss vom 04.06.2008 – 4 B 34.08, Bundesverwaltungsgericht, Beschluss vom 15.03.2013 – 9 B 30.12.

³⁰⁴ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 25–26. Nachdem der BVWP beschlossen und die Ausbaugesetze verabschiedet sind, wird zur Umsetzung der Bedarfsplanprojekte seitens des BMDV ein Fünfjahresplan (Investitionsrahmenplan) erstellt, durch den die Inhalte des BVWP konkretisiert werden. Dieser Plan ist Grundlage der jährlichen Haushaltsanmeldungen. Vgl. BSWAG (Gesetz über den Ausbau der Schienenwege des Bundes) § 5 sowie § 5 FStrAbG (Gesetz über den Ausbau der Bundesfernstraßen), § 5 WaStrAbG (Bundeswasserstraßenausbaugesetz); vgl. auch Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) (2013), S. 116.

³⁰⁵ Vgl. Schlenczek, Wolf in Spang et al. 2022d, S. 394: Bei Schienenprojekten finden z. B. jährliche Verhandlungen zwischen Bund und DB AG über das seitens des Bundes für das Folgejahr vorgesehene Investitionsvolumen statt und es werden „konkrete Investitionsprojekte bestimmt“.

³⁰⁶ Vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 19.

3.4.4.3 Phase der Grobplanung

Nachdem der Vorhabenträger mit der Projektarbeit begonnen hat, beginnt die Grobplanung, die – vereinfacht beschrieben – bei größeren Projekten ein ROV vorsieht³⁰⁷. Die Raumordnung ist eine „der Planfeststellung als dem eigentlichen Genehmigungsverfahren“³⁰⁸ vorgelagerte Planungsstufe³⁰⁹ und basiert auf einer Planung, die – in der Regel – „aufgrund des überörtlichen Bezuges als Grobplanung zu charakterisieren“ ist³¹⁰.

Im Rahmen eines ROV „prüft die jeweilige Landesplanungsbehörde nach den bundesrechtlichen Vorgaben des § 15 ROG (Raumordnungsgesetzes) die raumbedeutsamen Auswirkungen eines Vorhabens“³¹¹, wobei die Verfahrensdurchführung „jeweils landesrechtlich geregelt“ ist.³¹² Ziel des ROV ist die frühzeitige Prüfung, ob das Vorhaben „mit den Erfordernissen der Raumordnung und Landesplanung“ übereinstimmt und ob es „mit anderen raumbedeutsamen Vorhaben“ verträglich ist.³¹³ Hierfür „werden die Auswirkungen der eingereichten Planung und der vom Vorhabenträger eingeführten Standort- oder Trassenalternativen auf die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Verhältnisse in den betroffenen Regionen analysiert“³¹⁴. Weiterhin kann das ROV „die Funktion eines Trägerverfahrens“ einnehmen, wenn eine Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) notwendig wird.³¹⁵

³⁰⁷ Die Phase der Grobplanung entspricht grundsätzlich der Vorplanung. Allerdings wurde vor dem Hintergrund der Fallstudien und der unterschiedlichen Detaillierungen, mit denen die Projektteams in den Fallstudien bspw. die Raumordnung beginnen, entschieden, sich von den Leistungsphasen zu lösen.

³⁰⁸ Clausen 2022, S. 263.

³⁰⁹ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 35.

³¹⁰ Clausen 2022, S. 263 ohne Hervorhebung übernommen; vgl. Panebianco, Zeck 2019, S. 16: Durchführung auf „relativ grober Maßstabsebene“.

³¹¹ Clausen 2022, S. 263 ohne Hervorhebungen übernommen; Überblick über zuständige Behörden z. B. in Panebianco, Zeck 2019, S. 21. Es bedarf der Auslegung, ob ein ROV notwendig ist, oder nicht. Vgl. Experte 10 FS, Pos. 184.

³¹² Clausen 2022, S. 263.

³¹³ Clausen 2022, S. 263 ohne Hervorhebungen übernommen; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 36; vgl. Panebianco, Zeck 2019, S. 15; vgl. Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) 2013, S. 117.

³¹⁴ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 36.

³¹⁵ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 43–45. Die Raumordnungsbehörden führen dann im Vorfeld der Erarbeitung der Raumordnungsunterlagen einen Scoping-Termin durch, an dem der Vorhabenträger, die Landesplanungsbehörde und Fachbehörden sowie ggf. weitere Beteiligte, z. B. auch die Öffentlichkeit, teilnehmen.

Nach Panebianco und Zeck dauern „Raumordnungsverfahren für größere Infrastrukturvorhaben nicht selten 2–3 Jahre“ (inkl. Antragskonferenz und Antragsbearbeitung)^{316, 317} Das Ergebnis eines ROV ist im darauffolgenden Zulassungsverfahren, im Planfeststellungsverfahren, „im Rahmen der Abwägung zu berücksichtigen“³¹⁸, es ist aber nicht bindend.³¹⁹ Weiterhin ist die Entscheidung „als solches nicht dem Rechtsschutz zugänglich“³²⁰ und kann nicht direkt angegriffen werden³²¹.

Weiterhin wurde in den letzten Jahren die informelle Beteiligung in ROV ausgeweitet.³²²

Im Falle des Neubaus von Bundesfernstraßen³²³ folgt auf das ROV die Linienbestimmung. In ihrem Rahmen legt das zuständige Bundesministerium, das BMDV, die geplante Trasse als Ausgangsbasis für die Entwurfsplanung fest.³²⁴ Während die Linienbestimmung „keine Außenwirkung“ entfaltet, kann das BMDV im Rahmen des Verfahrens Auflagen formulieren^{325, 326}.

Findet im Rahmen eines Projektes kein ROV statt, werden in der vorliegenden Arbeit als Inhalt der Phase Grobplanung die Planungsarbeiten verstanden, die – ohne ROV – zu einer bzw. wenigen, ausgewählten Varianten führen. Die

³¹⁶ Panebianco, Zeck 2019, S. 24; vgl. auch Eid in Spang et al. 2022c, S. 167, Abb. 6.12: „1–3 Jahre“.

³¹⁷ Zusammenfassung Ablauf ROV: vgl. Anhang 8.

³¹⁸ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 35.

³¹⁹ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 116; vgl. Clausen 2022, S. 263.

³²⁰ Clausen 2022, S. 263 basierend auf Spannowsky et al. 2018: Raumordnungsgesetz (ROG) Kommentar, 2. Auflage, 2018, München: Verlag C. H. Beck oHG, § 15 Rn. 80, 83; vgl. auch Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) 2013, S. 23.

³²¹ Vgl. Konze et al. 2019, S. 141.

³²² Vgl. Heidrich 2019, S. 161. Empfehlung: Beteiligung „vor Einreichung der Pläne“. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 35. Vgl. auch Heidrich 2019, S. 164: Vorhabenträgern und den zuständigen Behörden wird auch empfohlen, gegenseitig an Beteiligungsterminen im Rahmen von bzw. rund um ROV teilzunehmen, „um gleiche Informationsstände zu garantieren“.

³²³ Ebenfalls von Wasserstraßen, diese werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch nicht betrachtet. Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 57; vgl. Clausen 2022, S. 263: Linienbestimmungsverfahren entsprechend § 16 Abs. 1 Satz 1 FStrG (Bundesfernstraßengesetz).

³²⁴ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 57.

³²⁵ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 57.

³²⁶ Vgl. zur Linienbestimmung auch Clausen 2022, S. 263.

Phase der Grobplanung und damit auch die Projektentstehung enden dann mit der Fokussierung auf eine bzw. wenige Varianten³²⁷.

3.4.4.4 Planfeststellung

Obwohl das Planfeststellungsverfahren in der vorliegenden Arbeit nicht als Teil der Projektentstehung betrachtet wird,³²⁸ wird es aufgrund seiner Bedeutung kurz beschrieben.³²⁹

Mit dem Planfeststellungsverfahren³³⁰ endet der Zulassungs- bzw. Genehmigungsprozess von Verkehrsinfrastrukturprojekten³³¹. Im Rahmen des Verfahrens wird basierend auf einer detaillierten, „parzellenscharfe[n]“³³², Planung über „die Zulässigkeit des Vorhabens einschließlich der notwendigen Folgemaßnahmen an anderen Anlagen im Hinblick auf alle von ihm berührten öffentlichen Belange“ entschieden.³³³ Bzgl. der Beteiligung kommt der Planfeststellung „insofern eine besondere Bedeutung [zu], als auf dieser Verfahrensstufe abschließend und endgültig über die Betroffenheit der Bürger entschieden wird“³³⁴. Hierzu findet im Anschluss an die Einleitung des Verfahrens ein Anhörungsverfahren statt.³³⁵ Es werden die Planunterlagen ausgelegt und „jeder, dessen Belange durch das Vorhaben berührt werden, kann innerhalb von 2 Wochen nach Ende der Auslegungsfrist [...] Einwendungen gegen den Plan

³²⁷ Vgl. dazu bspw. Fallstudie 5.

³²⁸ Begründung: vgl. Kapitel 3.4.3.

³²⁹ Vgl. bspw. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 58.

³³⁰ Beschreibung Ablauf Planfeststellungsverfahren: vgl. bspw. Clausen 2022, S. 269.

³³¹ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 58. Vgl. auch Clausen 2022, S. 265: „Anstelle eines Planfeststellungsbeschlusses“ kann auch eine Plangenehmigung erteilt werden oder der Bedarf von Planfeststellung und Plangenehmigung entfallen. Detaillierte Ausführungen dazu in Clausen 2022, S. 265–266.

³³² BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 58; vgl. zu den Anforderungen an die Unterlagen auch Clausen 2022, S. 271.

³³³ Clausen 2022, S. 265.

³³⁴ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 58.

³³⁵ Vgl. Clausen 2022, S. 269–272.

erheben³³⁶. Basierend auf den Einwendungen, den Stellungnahmen des Vorhabenträgers sowie einem etwaigen Anhörungstermin³³⁷ erarbeitet die Anhörungsbehörde dann ihre Stellungnahme und übergibt sie an die Planfeststellungs- bzw. Genehmigungsbehörde³³⁸. Auf dieser Grundlage „entscheidet die Planfeststellungsbehörde in einem Planfeststellungsbeschluss über die Zulassung“ des Projektes.³³⁹ Der Beschluss verleiht dem Vorhabenträger am Verfahrensende Baurecht.³⁴⁰ Allerdings geht mit dem Beschluss nicht automatisch die Akzeptanz des Vorhabens einher. Auch eine „rechtskräftige öffentlich rechtliche [sic] Genehmigung“ kann von Stakeholdern „infrage gestellt werden“.³⁴¹

3.4.5 Abgrenzung Front-End

In der PM-Literatur werden frühe Phasen von Projekten auch unter dem Begriff des „Front-End“ bzw. der „Front-End-Phase“ untersucht. Während auf der einen Seite die Bedeutung dieser Phase für die Projekte betont wird,³⁴² liegt auf der anderen Seite bisher keine Einigkeit über die Definition und Abgrenzung der Phase vor. In Anhang 9 ist eine Übersicht ausgewählter Definitionen des Front-Ends gegeben, die unterschiedliche Auslegungen der Phase verdeutlicht. So definieren Aaltonen et al.³⁴³ das Front-End vergleichsweise umfangreich und inklusive einer detaillierten Planung, Williams und Samset³⁴⁴ stellen

³³⁶ Clausen 2022, S. 273 unter Bezugnahme auf § 73 Abs. 4 VwVfG und weiter: „Die Einwendung muss inhaltlich hinreichend bestimmt sein. Erforderlich ist eine eigene Betroffenheit des Einwenders“.

³³⁷ Über die Durchführung eines Termins entscheidet die Anhörungsbehörde. Vgl. Clausen 2022, S. 274 unter Bezugnahme auf §§ 18 a Nr. 5 S. 1 AEG (Allgemeines Eisenbahngesetz) bzw. 17 a Abs. 1 Nr. 5 FStrG (Bundesfernstraßengesetz).

³³⁸ Vgl. Clausen 2022, S. 274–275 inkl. weiterer Informationen zu Fristen etc.

³³⁹ Clausen 2022, S. 277. Weiterhin entscheidet sie auch „über die Einwendungen, über die in der Anhörung keine Einigung erzielt“ wurde. Vgl. hierzu auch das Abwägungsgebot, Clausen 2022, S. 281.

³⁴⁰ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 58; vgl. auch Clausen 2022, S. 262: Planfeststellungsbeschluss als „abschließende Entscheidung der zuständigen Planfeststellungsbehörde, mit welcher der Plan festgestellt wird“. Wirkungen des Beschlusses: vgl. Clausen 2022, S. 277–278.

³⁴¹ Spang, Clausen 2022, S. 220.

³⁴² Vgl. bspw. Anderson, Merna 2003, S. 387; vgl. Williams, Samset 2010, S. 39; vgl. Williams et al. 2019, S. 6.

³⁴³ Vgl. Anhang 9; Aaltonen et al. 2015, S. 16.

³⁴⁴ Vgl. Anhang 9; Williams, Samset 2010, S. 39.

dar, dass das Projekt im Front-End nur konzeptionell bestehe, aber noch nicht geplant sei.

Da für die vorliegende Arbeit diese Abgrenzung relevant wäre, die vorliegende Arbeit jedoch nicht auf die Phase an sich, sondern das Zusammenspiel von Projektbeteiligten und Stakeholdern in der frühen Phase fokussiert, wurde entschieden, die vorliegende Arbeit nicht auf das Forschungsgebiet Front-End zu stützen, sondern auf Grundlage der Literatur zu SHM zu betrachten. Gleichwohl erscheint es insofern erforderlich, das Forschungsgebiet Front-End zu erwähnen, als hierzu eine erste Vorsensibilisierung stattfand.³⁴⁵

3.5 Beteiligung in der Projektentstehung und Planfeststellung

Nachdem die Projektentstehung konkretisiert wurde, wird nun die Beteiligung in den Phasen der Projektentstehung vorgestellt. Hierfür wird zuerst ein Überblick über die Grundlagen zum Thema Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten gegeben, bevor anschließend auf die Beteiligung in den betrachteten Phasen eingegangen wird.

3.5.1 Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten

Bei Verkehrsinfrastrukturprojekten wird unter Bezugnahme auf das Planrecht zwischen **formeller und informeller Beteiligung** unterschieden: Bei formeller Beteiligung handelt es sich um Beteiligung, die „nach den jeweils anwendbaren Rechts- und Verfahrensvorschriften verbindlich“ definiert ist und über die eine „Beteiligung eines bestimmten Kreises“ von Personen und Institutionen erfolgt.³⁴⁶ Formelle Verfahren dienen „der Gewährleistung von Rechtssicherheit und Klagerechten“³⁴⁷ und sind auf den Schutz individueller Rechte ausgerichtet. Bei informeller Beteiligung handelt es sich um „jede Maßnahme, die über die vorgeschriebenen Maßnahmen der formellen Beteiligung die Teil-

³⁴⁵ Vorsensibilisierung u. a. basierend auf Literatur, die im Rahmen der Masterarbeit von Pack 2019 mithilfe einer strukturierten Literaturanalyse identifiziert wurde, vgl. Anhang 28.

³⁴⁶ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 115.

³⁴⁷ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 20.

habe der Öffentlichkeit (Bürger) an einem Verwaltungsverfahren“ ergänzt werden.³⁴⁸ Informelle Beteiligungen können formelle Beteiligungen jedoch nicht ersetzen.³⁴⁹ Welche formelle Beteiligung je Verfahrensschritt erforderlich ist, ist gesetzlich definiert.

Vor dem Hintergrund der Konflikte rund um öffentliche Verkehrsinfrastrukturprojekte in Deutschland wurden in den letzten Jahren auf Bundes- und Landesebene Änderungen an Gesetzen und Vorschriften bzgl. der Beteiligung vorgenommen. So wurde bspw. durch das Gesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinheitlichung von Planfeststellungsverfahren (PIVereinHG) von 2013³⁵⁰ „erstmalig eine frühe Öffentlichkeitsbeteiligung“ in das Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) eingeführt.³⁵¹ Der durch das PIVereinHG geänderte § 25 des VwVfG enthält nun eine Hinwirkenspflicht der Behörde, die den Vorhabenträger zu einer frühen Öffentlichkeitsbeteiligung motivieren soll.³⁵²

Neben der Unterscheidung in formelle und informelle Beteiligung können auch **Beteiligungsstufen** unterschieden werden. Die Beteiligungsstufe beschreibt, wie beteiligt wird, ob z. B. informiert, oder ob eine Meinung abgefragt wird.³⁵³ Das Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung beschreibt drei „mögliche Stufen der Beteiligung“³⁵⁴. Während als unterste Stufe die Information beschrieben wird, bildet die Konsultation die mittlere und die Kooperation die oberste, die intensivste, Stufe der Beteiligung³⁵⁵. Gemäß VDI-Richtlinie 7001 – VDI

³⁴⁸ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 115.

³⁴⁹ Vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 6 und BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 20.

³⁵⁰ Vgl. PIVereinHG.

³⁵¹ Lühr 2017, S. 59; vgl. dazu auch BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 7 und Spang, Clausen 2022, S. 221. Ein Beispiel für eine Änderung auf Landesebene ist die Verwaltungsvorschrift Öffentlichkeitsbeteiligung aus Baden-Württemberg. Sie wurde am 17.12.2013 beschlossen, trat am 01.03.2014 in Kraft und adressiert die Landesbehörden. Vgl. Leitfaden BaWü 2014, Vorwort, S. 3; vgl. dazu auch Lühr 2017, S. 69; Verwaltungsvorschrift zur Intensivierung der Öffentlichkeitsbeteiligung in Planungs- und Zulassungsverfahren (VwV Öffentlichkeitsbeteiligung).

³⁵² Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 7; vgl. Lühr 2017, S. 59–60 und S. 62: Da es „jediglich eine Hinwirkenspflicht der Behörde“ sei und „damit die wohl schwächste Handlungsanweisung [...] gewählt“ wurde, sei die Änderung auf Kritik gestoßen.

³⁵³ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 13.

³⁵⁴ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 13, Abb. 1.

³⁵⁵ Vgl. auch Leitfaden BaWü 2014, S. 15: Konsultation hier als „Anhörung“, Kooperation hier als „Beteiligung“; vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 6: Kooperation hier als „Mitgestaltung“.

steht für Verein Deutscher Ingenieure e. V. – lassen sich diese drei Beteiligungsstufen, die nachfolgend kurz beschrieben werden, allerdings „nicht immer trennscharf unterscheiden“³⁵⁶.

- Information: Die Stufe der Information beschreibt die „Informationsvermittlung und -aufnahme“³⁵⁷. So verteilt im Rahmen der Information ein Vorhabenträger bspw. Projektbroschüren, oder veröffentlicht Projektinformationen im Internet³⁵⁸. Als Ziele der Information sind in der VDI-Richtlinie 7001 das Aufmerksammachen, das Inkenntnissetzen sowie das Werben für Verständnis genannt.³⁵⁹
- Konsultation, Anhörung: Im Rahmen der Konsultation bzw. Anhörung erhalten Stakeholder die Möglichkeit, eine Rückmeldung zu geben. Damit beschreibt diese Stufe nicht nur das Erhalten von Information, sondern auch die Option, darauf zu reagieren, z. B. mit Stellungnahmen, oder auch in Dialogen.³⁶⁰ Gemäß VDI-Richtlinie 7001 hat die Konsultation einen „beratenden Charakter“³⁶¹.
- Kooperation, Mitgestaltung, Beteiligung: Die Beteiligungsstufe der Kooperation bzw. Mitgestaltung oder Beteiligung ist dadurch charakterisiert, dass Stakeholder nicht nur angehört werden, sondern dass ihnen „Mitspracherechte“³⁶² eingeräumt werden. Als mögliche Methoden einer Kooperation werden z. B. Runde Tische oder Mediationsverfahren genannt.³⁶³

Grundsätzlich können die drei Beteiligungsstufen um eine vierte, intensivste Stufe, ergänzt werden, den Volksentscheid³⁶⁴. Allerdings führt das Handbuch

³⁵⁶ VDI-Richtlinie 7001, S. 10–11.

³⁵⁷ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 13.

³⁵⁸ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 13.

³⁵⁹ Vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 6–7.

³⁶⁰ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 13; vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 7–8.

³⁶¹ VDI-Richtlinie 7001, S. 7.

³⁶² BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 14.

³⁶³ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 14; vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 8.

³⁶⁴ Vgl. Ehrbar 2019, S. 29.

für eine gute Bürgerbeteiligung des BMDV für Deutschland aus:³⁶⁵ „Bei Großvorhaben im Verkehrssektor können daher Volksbegehren/Volksentscheid bzw. Bürgerbegehren/Bürgerentscheid nach derzeitiger Rechtslage die vorhandenen Planungs- und Zulassungsverfahren einschließlich der Möglichkeit einer gerichtlichen Überprüfung nicht ersetzen“.

Als Grundverständnis soll für die vorliegende Arbeit vorerst die Unterscheidung der drei Stufen – Information, Konsultation, Kooperation – ausreichen. Von in der Literatur vorhandenen feingliedrigeren Unterscheidungen wird vor dem Hintergrund, dass bereits diese drei Stufen gemäß VDI-Richtlinie 7001 nicht immer klar voneinander zu unterscheiden sind³⁶⁶, abgesehen.

3.5.2 Beteiligung in der Vorprojektphase

Die Vorprojektphase beschreibt im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Zeit von der Idee bis zur Bedarfsplanung. Die Phase ist weder planrechtlich definiert, noch formalisiert. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Beteiligung in dieser Phase, wenn, dann nur informell durch die jeweils aktiven Akteure.³⁶⁷

3.5.3 Beteiligung in der Bedarfsplanung

Die Erarbeitung des im Jahr 2016 verabschiedeten BVWP 2030 sah sowohl formelle, als auch informelle Beteiligungen vor.³⁶⁸

Formelle Beteiligung: Für den sogenannten Referentenentwurf des BVWP 2030 wurde erstmalig eine SUP gemäß UVPG³⁶⁹ durchgeführt. Hierfür waren gemäß den gesetzlichen Anforderungen der BVWP-Entwurf, seine Anlagen

³⁶⁵ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 23.

³⁶⁶ Vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 10–11.

³⁶⁷ Beteiligung z. B. in Baden-Württemberg im Jahr 2013, bevor Straßenprojekte für den BVWP 2030 angemeldet wurden. Vgl. Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg (VM) (Hrsg.) (o. A.), online.

³⁶⁸ Vgl. Schulz, Brandenburger 2022, S. 64–65; vgl. auch BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 16, Tab. 2; vgl. BMVI, Schritte BVWP 2030 Beteiligung; vgl. BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016; vgl. BVWP 2030, S. 44, Abb. 12.

³⁶⁹ Vgl. Schulz, Brandenburger 2022, S. 64.

sowie der Umweltbericht ab Mitte März 2016 öffentlich zugänglich.³⁷⁰ Nach Lühr fand die Beteiligung damit zu einem Zeitpunkt statt, als „bereits ein Entwurf des Plans“ vorlag.³⁷¹ Zu den veröffentlichten Unterlagen konnten dann zwischen dem 21.03.2016 und dem 02.05.2016 Stellungnahmen eingereicht werden.³⁷² Allerdings bezog sich die aus dem Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG) bzw. der SUP abgeleitete Beteiligung nicht auf „projektbezogene Einzelfragen“³⁷³, sondern auf „die voraussichtlichen Auswirkungen des Plans auf die Schutzgüter des § 2 Abs. I UVPG“³⁷⁴. Die über die Beteiligung eingegangenen Stellungnahmen wurden „erfasst, bearbeitet und fachlich-inhaltlich geprüft“ sowie „in einem Bericht zum Beteiligungsverfahren zusammenfassend behandelt“³⁷⁵.

Informelle Beteiligung: Vor März 2016 fanden weitere Informationen (Veröffentlichung von Informationen im Internet) und informelle Konsultationen statt.³⁷⁶ So wurden an verschiedenen Stellen der BVWP-Erarbeitung Verbände sowie Bürgerinnen und Bürger beteiligt – Verbände durch „Konsultationsgespräche“ sowie die Möglichkeit, Stellungnahmen einzureichen, Bürgerinnen und Bürger durch die Möglichkeit, Stellungnahmen einzureichen.³⁷⁷ Des Weiteren „wurde im Internet ergänzend ein Projektinformationssystem – kurz PRINS – mit den detaillierten Bewertungsergebnissen auf Ebene der Einzelprojekte bereitgestellt“³⁷⁸ und im Rahmen der Bewertungsphase konnten

³⁷⁰ Vgl. bspw. Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 1; vgl. Schulz, Brandenburger 2022, S. 64; vgl. Umweltbericht: BMVI, Umweltbericht zum BVWP 2030.

³⁷¹ Lühr 2016, S. 49.

³⁷² Vgl. BMVI, Schritte BVWP 2030 Beteiligung; vgl. BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 1-2, S. 2-3: Beschreibung wie und wo Stellungnahmen von wem abgegeben werden konnten.

³⁷³ Schulz, Brandenburger 2022, S. 64.

³⁷⁴ Lühr 2016, S. 49; vgl. BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 1.

³⁷⁵ BVWP 2030, S. 45.

³⁷⁶ Vgl. BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016; vgl. BMVI, Schritte BVWP 2030 Beteiligung; vgl. Schulz, Brandenburger 2022, S. 64.

³⁷⁷ BMVI, BVWP 2030, S. 44, Abb. 12.

³⁷⁸ BMVI, BVWP 2030, S. 45; vgl. auch PRINS BMVI (Hrsg.) 2016, online.

von den Landesplanungsbehörden und Landesverkehrsministerien, der Deutschen Bahn AG, Verbänden und Abgeordneten sowie Bürgerinnen und Bürgern Projektvorschläge eingereicht werden, die in die Bewertung einfließen.³⁷⁹

Im Hinblick auf die Beteiligung im Rahmen der Bedarfsplanung ist der Unterschied zwischen Gesamtplan und Einzelprojekt³⁸⁰ relevant sowie die Fragen, was im Anschluss an den BVWP 2030 und den Bedarfsplan als entschieden gilt und zu was im Rahmen der Erarbeitung beteiligt wurde. Diese Fragen können auf die Frage der Alternativen- und Variantenprüfung zugespielt werden und wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachtet, da sie im Hinblick auf eine der Fallstudien relevant sind.³⁸¹ Im Ergebnis des BVWP 2030 werden Projekte genannt, es wird eine Entscheidung für eine Projektalternative getroffen und in der auf den BVWP 2030 folgenden Planung geht es um Varianten innerhalb der im Ergebnis des BVWP stehenden Projektalternative. Gemäß der Auseinandersetzung mit der Beteiligung im Rahmen der BVWP-Erarbeitung kann festgehalten werden, dass zu den Inputfaktoren beteiligt wurde, die im Ergebnis Handlungsbedarfe an der Infrastruktur aufzeigen³⁸², dass zu möglichen Handlungsoptionen für die identifizierten Handlungsbedarfe beteiligt wurde und dass dazu beteiligt wurde, nach welchen Kriterien die Entscheidung für eine Handlungsoption getroffen wird (das Verfahren der Priorisierung ist Teil der Grundkonzeption, zu der beteiligt wurde)³⁸³. Es ist basierend auf den Unterlagen zum BVWP 2030 jedoch nicht abschließend nachzuvollziehen, wie mit Stellungnahmen umgegangen wurde, in denen sich gegen eine im Referentenentwurf gewählte Projektalternative ausgesprochen wurde,³⁸⁴ auch wenn „vorgeschlagene vernünftige Alternativen“ geprüft wurden³⁸⁵.³⁸⁶

³⁷⁹ Vgl. BMVI, BVWP 2030, S. 73; vgl. Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) 2013, S. 114.

³⁸⁰ Vgl. Beteiligung zum Referentenentwurf.

³⁸¹ Fallstudie 1. Detaillierte Auseinandersetzung: vgl. Anhang 10.

³⁸² Vgl. bspw. BMVI, Schritte BVWP 2030 Beteiligung.

³⁸³ Vgl. BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 63 ff.

³⁸⁴ Vgl. BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 1: „Projektbezogene Stellungnahmen waren dann relevant, wenn diese Auswirkungen auf den Gesamtplan hatten. [...] Gegenstand des BVWP ist ausschließlich die Frage, ob für ein Projekt grundsätzlich ein verkehrlicher Bedarf besteht.“

³⁸⁵ BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 56.

³⁸⁶ Vgl. dazu auch Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) 2013, S. 18: Es könne das Fazit gezogen werden, dass die Öffentlichkeitsbeteiligung im Rahmen des BVWP „überwiegend auf

Sofern Vorhabenträger bereits zum Beginn der Projektarbeit beteiligen, handelt es sich um informelle Beteiligungen. Die nächsten formellen Beteiligungen finden dann wieder in Vorbereitung auf ein etwaiges ROV statt.

3.5.4 Beteiligung in der Grobplanung

Da die Grobplanung – vereinfacht beschrieben – bei größeren Projekten ein ROV vorsieht, wird nachfolgend die formelle und informelle Beteiligung im Rahmen von ROV beschrieben.

Formelle Beteiligung: Im Rahmen des ROV sind die Durchführung der Antragskonferenz, die Veröffentlichung des seitens der Raumordnungsbehörde erstellten Unterrichtungsschreibens, die Auslegung der Planungsunterlagen und die Möglichkeit, Einwände und Stellungnahmen abzugeben, formelle Beteiligungselemente. Die Einwände und Stellungnahmen werden seitens der Raumordnungsbehörde, unterstützt durch den Vorhabenträger, ausgewertet und erörtert. Das ROV endet mit einer weiteren formellen Beteiligung, der Information über die Entscheidung, in der eine Abwägung stattfindet.³⁸⁷ Die formellen Beteiligungselemente entsprechen den Stufen der Information und Konsultation.³⁸⁸

Informelle Beteiligung: Im Rahmen des ROV sind zum einen informelle Beteiligungselemente durch den Vorhabenträger im Rahmen oder in Vorbereitung auf das ROV denkbar, zum anderen sind informelle Beteiligungselemente durch die Raumordnungsbehörde denkbar.³⁸⁹ Hierzu gibt es verschiedene Beispiele von laufenden Projekten³⁹⁰ sowie Empfehlungen in der Literatur³⁹¹,

strategische Leitfragen sowie auf die Umweltauswirkungen des Gesamtplans“ und nicht auf konkrete Einzelvorhaben fokussiert war. Eine „Auseinandersetzung mit konkreten Einzelvorhaben“ fand frühzeitig nur in jenen Bundesländern statt, „die die Öffentlichkeit zur Projektanmeldung für den BVWP konsultiert haben“.

³⁸⁷ Vgl. § 15 ROG; vgl. Heidrich 2019, S. 160–161; vgl. Panebianco, Zeck 2019, S. 24.

³⁸⁸ Vgl. Beteiligungsstufen in Kapitel 3.5.1.

³⁸⁹ Vgl. Heidrich 2019, S. 164.

³⁹⁰ Vgl. bspw. auch die in Kapitel 6 vorgestellten Fallstudien.

³⁹¹ Vgl. z. B. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 39, Tab. 3 und Heidrich 2019.

wie z. B. die Beteiligung der Öffentlichkeit an der Festlegung des Untersuchungsrahmens³⁹². Dabei ist der Beginn der informellen Beteiligung vor dem ROV z. B. ein zentrales Anliegen des Landes Baden-Württemberg.³⁹³

Während im Rahmen der Linienbestimmung keine formelle Beteiligung vorgesehen ist, wird eine Information über das Ergebnis des Linienbestimmungsverfahrens empfohlen, sodass über etwaige Auflagen transparent informiert wird.³⁹⁴

Sofern im Rahmen von Verkehrsinfrastrukturprojekten kein ROV erforderlich ist, kann der Vorhabenträger während der Grobplanung informell beteiligen.³⁹⁵

3.5.5 Beteiligung in der Planfeststellung

Obwohl die Planfeststellung im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht als Teil der Projektentstehung betrachtet wird, soll die formelle Beteiligung während der Planfeststellung aufgrund ihrer Bedeutung zusammengefasst dargestellt werden.

Im Rahmen des Planfeststellungsverfahrens beginnt die formelle Beteiligung mit der Auslegung der Planfeststellungsunterlagen. Während jeder die Unterlagen einsehen kann,³⁹⁶ sind Einwendungen – im Unterschied zum ROV – nur von „den konkret betroffenen“ Bürgerinnen und Bürgern, von „Behörden, deren Aufgabenbereiche durch das Vorhaben berührt werden“³⁹⁷ sowie von „anerkannten Naturschutzvereinigungen“ vorgesehen.³⁹⁸ Sofern die Anhörungsbehörde nach Erhalt der Einwendungen und Stellungnahmen einen Erörte-

³⁹² Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 50, Tab. 4.

³⁹³ Vgl. Leitfaden BaWü 2014, S. 23.

³⁹⁴ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 57.

³⁹⁵ Vgl. dazu bspw. Fallstudie 2.

³⁹⁶ Auslegung veranlasst durch die Anhörungsbehörde, vgl. dazu Clausen 2022, S. 272.

³⁹⁷ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 64; Auflistung Stakeholder auch in Clausen 2022, S. 272 sowie Beschreibung der Beteiligung in Clausen 2022, S. 272 ff.

³⁹⁸ Clausen 2022, S. 273.

zungstermin durchführt, können die Beteiligten und Einwenderinnen und Einwender teilnehmen.³⁹⁹ Der schlussendlich seitens der Planfeststellungsbehörde erarbeitete Planfeststellungsbeschluss wird den Beteiligten und Einwenderinnen und Einwendern zur Verfügung gestellt und öffentlich ausgelegt.⁴⁰⁰

3.6 Zusammenfassung Kapitel 3

Zu Beginn des Kapitels 3 wurde definiert, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit grundsätzlich Verkehrsinfrastrukturprojekte des Bundes (Schiene und Straße) fokussiert⁴⁰¹ werden, die aus einem Ausbau- oder Neubedarf entstehen und deshalb Teil des BVWP sind.⁴⁰²

Es wurde dargestellt, dass sich die betrachteten Projekte u. a. durch zahlreiche Besonderheiten auszeichnen, die wiederum das SHM in bzw. die Beteiligung zu den Projekten beeinflussen. So bringen Verkehrsinfrastrukturprojekte z. B. „starke Eingriffe in Umwelt, Lebensraum von Menschen und Tieren und in die Gesellschaft“ mit sich⁴⁰³ und bedürfen aufgrund ihrer Auswirkungen „der staatlichen Kontrolle und der Planung“⁴⁰⁴. Hieraus ergeben sich eine Vielzahl von rechtlichen Anforderungen, wie z. B. ein mehrstufiges Planungs- und Zulassungssystem der Projekte.⁴⁰⁵

Weiterhin wurde dargestellt, dass Verkehrsinfrastrukturprojekte durch eine Vielzahl unterschiedlicher Projektbeteiligter und Stakeholder sowie durch zahlreiche Themen charakterisiert sind. In der nachfolgenden Abb. 3-3 wird ein Überblick über die Projektbeteiligten, Stakeholder und Themen gegeben. Aus

³⁹⁹ Vgl. zur Frage, ob ein Erörterungstermin terminiert wird sowie zu den Vorgaben Clausen 2022, S. 274–275.

⁴⁰⁰ Vgl. Clausen 2022, S. 277.

⁴⁰¹ Die Fallstudie 5 ist eine Ausnahme.

⁴⁰² Vgl. Kapitel 3.1.

⁴⁰³ Spang 2022a, S. 7.

⁴⁰⁴ Clausen 2022, S. 260.

⁴⁰⁵ Vgl. Kapitel 3.2.

den Besonderheiten der Projekte und Themen, die mit der Planung und Umsetzung von Verkehrsinfrastrukturprojekten in Verbindung stehen, ergeben sich zahlreiche Erwartungen der Stakeholder an die Projekte.⁴⁰⁶

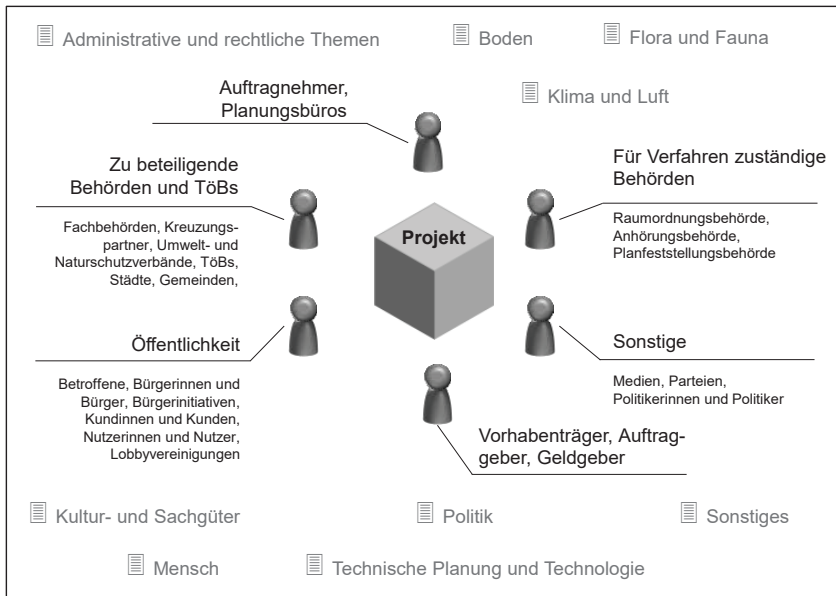


Abb. 3-3: Überblick Umfeld von Verkehrsinfrastrukturprojekten⁴⁰⁷

Zur weiteren Erarbeitung der relevanten Grundlagen wurde dann die Zeit der Projektentstehung konkretisiert. Die Konkretisierung erfolgte ausgehend von unterschiedlichen Strukturierungen des Lebenszyklus von Verkehrsinfrastrukturprojekten sowie in Ableitung des gesetzten Fokus auf frühe Phasen und frühe Beteiligung. In diesem Kontext wurde auch auf eine Sackgasse im Forschungsvorgehen hingewiesen sowie die Abgrenzung vom Forschungsgebiet „Front-End“ vorgenommen. Die Projektentstehung wurde schließlich durch die sie kennzeichnenden Phasen Vorprojektphase, Bedarfsplanung und Beginn der Projektarbeit Vorhabenträger sowie Grobplanung hinsichtlich ihrer Inhalte beschrieben⁴⁰⁸ und es wurde ein Überblick über die Beteiligung in der Phase der

⁴⁰⁶ Vgl. dazu bspw. Chan, Oppong 2017: Erwartungen externer Stakeholder bzgl. Bauprojekten.

⁴⁰⁷ Eigene Darstellung basierend auf Kapitel 3.3 und den darin aufgeführten Quellen.

⁴⁰⁸ Vgl. Kapitel 3.4.

Projektentstehung gegeben. Hierbei wurde zwischen formeller und informeller Beteiligung differenziert und die Beteiligungsstufen Information, Konsultation und Kooperation wurden vorgestellt.⁴⁰⁹

Mit den in Kapitel 3 erarbeiteten Grundlagen ist das **Zwischenziel 2** erreicht. Die im Hinblick auf die Forschungsfragen relevanten Grundlagen zum SHM bzw. zur Beteiligung in der betrachteten Projektentstehung sind definiert. Hierbei hat sich gezeigt, dass das Planrecht ein mehrstufiges Zulassungsverfahren mit formellen Beteiligungselementen vorsieht. Das Verfahren kann im Ergebnis zur Genehmigung des Projektes (z. B. Planfeststellungsbeschluss) führen und soll dem Schutz individueller Rechte dienen. Gleichwohl wird trotz formeller Beteiligung die Infragestellung von z. B. Planfeststellungsbeschlüssen wahrgenommen.⁴¹⁰ Hieraus kann die Notwendigkeit abgeleitet werden, dass formelle durch informelle Beteiligungselemente zu ergänzen sind, die das Erreichen von Akzeptanz des Projektes und Zufriedenheit der Stakeholder unterstützen.⁴¹¹ Weiterhin wurde festgestellt, dass im Rahmen der Erarbeitung des BVWP 2030 zwar zu den getroffenen Entscheidungen beteiligt wurde, dass jedoch offen ist, wie mit Stellungnahmen gegen gewählte Projektalternativen im Referentenentwurf umgegangen wurde.

⁴⁰⁹ Vgl. Kapitel 3.5.

⁴¹⁰ Vgl. Spang, Clausen 2022, S. 220.

⁴¹¹ Vgl. bspw. auch Spang, Clausen 2022, S. 223: „Wir müssen die Menschen überzeugen, dass ein Projekt für sie und für die Gesellschaft nützlich, sinnvoll und notwendig ist“. Vgl. auch Hierlemann 2012, S. 7, Gespräch mit Geißler.

4 Stand der Forschung

In den Kapiteln 2 und 3 wurden die für die Erarbeitung der Forschungsfragen relevanten Grundlagen zum PM sowie zum SHM bzw. zur Beteiligung in der Projektentstehung von Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland erarbeitet. Nun wird darauf aufbauend der Stand der Forschung und weiterer relevanter Quellen zusammengefasst, die Ausgangspunkt der Konzeption der Fallstudienanalyse und somit für die Beantwortung der Forschungsfragen sind.

4.1 Identifikation relevanter Quellen

Im Zuge der Zusammenfassung des Forschungsstandes und weiterer relevanter Quellen wird in einem ersten Schritt beschrieben, wie die für das vorliegende Forschungsvorhaben relevanten Quellen und Erkenntnisse identifiziert wurden, wobei nachfolgend zwischen deutsch- und englischsprachigen Arbeiten unterschieden wird, da z. B. in Ableitung von der Sprache unterschiedliche Suchbegriffe anzuwenden sind.

4.1.1 Identifikation relevanter nationaler Forschungsarbeiten

Für die Identifikation relevanter deutschsprachiger Forschungsarbeiten diente im Anschluss an die unstrukturierte Auswertung der explorativen Interviews und an den Entwurf der Forschungsfragen eine Suche nach deutschsprachigen Dissertationen⁴¹². Die Eingrenzung auf Dissertation erfolgte, um in einem ersten Schritt einen Überblick über den Stand der Forschung zu erhalten. Die Suche erfolgte über die Schlagworte Stakeholder; Groß- und Verkehrsinfrastrukturprojekt sowie über die Kombination aus Projekt und Spiel, Verhalten, Erwartung, Genese, Akzeptanz, Zufriedenheit, Netzwerk und Idee.

Als relevant wurden Quellen bewertet, die einen Beitrag zum Verstehen der entworfenen Forschungsfragen leisteten, und/oder in denen ähnliche Fragen untersucht wurden. Die Auswahl der Quellen erfolgte dabei auf Basis von Titel und Inhaltsverzeichnis. Schienen Titel und Inhaltsverzeichnis relevant, wurde

⁴¹² Suche in der Sammlung nationaler Dissertationen der Deutschen Nationalbibliothek.

der Volltext geprüft. Im Anschluss an den Einstieg über die Dissertationen wurden unstrukturiert weitere relevante, deutschsprachige Arbeiten ergänzt, auf die z. B. in den strukturiert identifizierten Arbeiten verwiesen wurde.

Die für die vorliegende Arbeit relevanten deutschsprachigen Forschungsarbeiten sind in Anhang 11 aufgelistet und kurz vorgestellt.

4.1.2 Identifikation relevanter internationaler Forschungsarbeiten

Zur Identifikation relevanter internationaler Forschungsarbeiten wurde zuerst unstrukturiert nach Literatur gesucht (Such-Baustein 1). Hierüber wurde u. a. die bibliometrische Literaturstudie⁴¹³ von Xue et al. identifiziert. Xue et al. erarbeiten basierend auf der Datenbank Web of Science einen Überblick über „vergangene, aktuelle und zukünftige Trends über die Stakeholderperspektive auf Bauprojekte“⁴¹⁴. Hierfür identifizieren sie 752 Artikel mit Stakeholderbezug.⁴¹⁵ Aufgrund ihres Umfangs und des Fokus auf die Stakeholderperspektive wird die Arbeit von Xue et al. als Such-Baustein 2 hinsichtlich internationaler Forschungsarbeiten genutzt.

Über diese beiden Such-Bausteine hinaus wurde eine strukturierte Literatursuche (internationale Arbeiten, Such-Baustein 3) ergänzt⁴¹⁶. Hierfür wurde wie folgt gesucht:

- Datenbank: EBSCO, Business Source Premier (via EBSCOhost),
- Suche im Suchfeld „Titel“,
- Suchbegriffe: Stakeholder* AND Project AND (infrastructure OR construction OR mega OR transportation OR public OR large OR megaprojects OR mega-projects),
- Eingrenzung auf „Academic“ Artikel in Englisch.

⁴¹³ Suchbegriffe setzen sich zusammen aus einem Part für Stakeholder und einem Part für die Projektart. Xue et al. 2020, S. 315.

⁴¹⁴ Xue et al. 2020, S. 314.

⁴¹⁵ Vgl. Xue et al. 2020, S. 323.

⁴¹⁶ Vorgehen in Orientierung an Geraldini et al. 2011; Pettitcrew 2001.

In Summe ergaben sich 81 Suchergebnisse⁴¹⁷, von denen 28 nach der Durchsicht des Volltextes im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse relevant erschienen. Ein weiterer Artikel wurde über eine strukturierte Suche mit den Suchbegriffen Stakeholder* AND Project AND Front*end identifiziert.

Die aus den drei Such-Bausteinen identifizierten, relevanten, internationalen Forschungsarbeiten sind in Anhang 12 aufgelistet und kurz vorgestellt.

4.1.3 Ausgewählte Handbücher und Leitfäden zur Beteiligung

Wie in der Einleitung dargestellt, wurden in den Jahren vor Beginn der vorliegenden Arbeit u. a. Handbücher und Leitfäden⁴¹⁸ zur Beteiligung bei öffentlichen Projekten und Infrastrukturprojekten entwickelt. Anlass hierfür war bspw., dass „Auseinandersetzungen um Stuttgart 21 [...] eine öffentliche Debatte über Bürgerbeteiligung bei großen Planungsvorhaben“⁴¹⁹ anstießen und dass ein gesteigertes Stakeholderinteresse an der Planung und Realisierung von Infrastrukturprojekten wahrgenommen wurde⁴²⁰.

Für die vorliegende Arbeit werden ausgewählte Handbücher und Leitfäden, die basierend auf Auswertungen von Projekten sowie Diskussionen mit Expertinnen und Experten⁴²¹ erarbeitet wurden, ebenfalls als relevante Quellen betrachtet. Dies liegt darin begründet, dass die ausgewählten Handbücher und Leitfäden den Nutzen von Beteiligung bzw. früher Beteiligung beschreiben⁴²² und u. a. Empfehlungen für die Information, Kommunikation und Beteiligung bei den Projekten aufführen – damit liefern sie einen relevanten Input für die zweite Forschungsfrage.

⁴¹⁷ Datum der strukturierten Suche: 07.08.2021.

⁴¹⁸ Brettschneider, Müller 2020, S. 7: „Vielzahl von Handreichungen und Leitfäden“.

⁴¹⁹ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 6.

⁴²⁰ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 5.

⁴²¹ Vgl. bspw. BMVI, Vorstellung Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung o. A., online.

⁴²² Vgl. bspw. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 32 und S. 38; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 8 und S. 11–12; vgl. Leitfaden BaWü 2014, S. 9; VDI-Richtlinie 7000, S. 6–7; vgl. VDI-Richtlinie 7001, S. 9.

4.2 Vorstellung relevanter Forschungsarbeiten und Quellen

Im Folgenden wird zunächst die Struktur vorgestellt, und in Folge ein Überblick über die identifizierten, relevanten Forschungsarbeiten und Quellen gegeben. Im Anschluss werden die identifizierten Erkenntnisse zusammengefasst.

4.2.1 Strukturierung der Forschungsarbeiten und Quellen

Bei den relevanten Arbeiten und Quellen handelt es sich sowohl um Arbeiten zum SHM bzw. zur Beteiligung bei Verkehrsinfrastruktur- oder Bauprojekten, als auch um Arbeiten über SHM in anderen Projektarten oder Organisationen. Während für die vorliegende Arbeit zum einen Forschungsarbeiten relevant sind, die sich mit den Themen SHM und Beteiligung bei Verkehrsinfrastruktur- und Bauprojekten oder explizit mit SHM in den frühen Phasen von Projekten befassen, sind weiterhin Arbeiten relevant, in denen die Perspektive und das Vorgehen des Vorhabenträgers, von Projektbeteiligten in Summe, oder die Perspektive und das Vorgehen der Stakeholder untersucht werden. Darüber hinaus ist die Interaktion von Vorhabenträgern bzw. Projektbeteiligten und Stakeholdern über eine gewisse Zeit relevant, sodass auch Arbeiten relevant sind, in denen die Interaktion (als Prozess über eine Zeit) untersucht wird.

Vor diesem Hintergrund und basierend auf den beiden Forschungsfragen⁴²³ wurden vier Gruppen abgeleitet, nach denen die Vorstellung relevanter Forschungsarbeiten und Quellen strukturiert wird:

- Gruppe 1: Arbeiten mit Fokus auf dem SHM (der Perspektive und dem Vorgehen) von Vorhabenträgern bzw. Projektbeteiligten (bzgl. der ersten Forschungsfrage);
- Gruppe 2: Arbeiten mit Fokus auf der Perspektive und dem Vorgehen von Stakeholdern (bzgl. der ersten Forschungsfrage);
- Gruppe 3: Arbeiten mit Fokus auf der Interaktion von Vorhabenträgern bzw. Projektbeteiligten und Stakeholdern (bzgl. der ersten Forschungsfrage);

⁴²³ Forschungsfrage 1: Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen? Forschungsfrage 2: Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?

- Gruppe 4: Arbeiten mit Fokus auf eher übergeordneten Fragen des SHM (bzgl. der zweiten Forschungsfrage).

Die ausgewählten Handbücher und Leitfäden werden als separate Gruppe betrachtet, aus der Erkenntnisse für die zweite Frage abgeleitet werden.

4.2.2 Arbeiten mit Fokus auf Vorhabenträgern

Der ersten Gruppe sind zehn (acht internationale und zwei deutschsprachige) Arbeiten zugeordnet, in denen das SHM bei Vorhabenträgern bzw. Projektbeteiligten fokussiert wird. In den Arbeiten wird untersucht, wie auf die Beeinflussung von Stakeholdern geantwortet wird (z. B. „Antwortstrategien“)⁴²⁴ und welche Faktoren zu einer Vorhersage darüber befähigen, welche Strategie genutzt wird⁴²⁵. Neben „Antwortstrategien“ sind der ersten Gruppe auch Arbeiten zugeordnet, in denen Strategien identifiziert werden, wie grundsätzlich mit Stakeholdern umgegangen werden kann,⁴²⁶ wie die Einbindung von Stakeholdern erhöht werden kann,⁴²⁷ oder wie auf Erwartungen reagiert wird.⁴²⁸ Darüber hinaus ist u. a. die Ausarbeitung von Mitchell et al. der Gruppe zugeordnet. Mitchell et al. untersuchen, welchen Stakeholdern Managerinnen und Manager weshalb Aufmerksamkeit schenken und schlussfolgern, dass relevant sei, wie machtvoll, legitim oder dringlich die Stakeholder bzw. ihre Interessen seitens der Managerinnen und Manager wahrgenommen werden.⁴²⁹

4.2.3 Arbeiten mit Fokus auf Stakeholdern

Der zweiten Gruppe sind 16 Arbeiten (15 internationale, eine deutschsprachige) zugeordnet. In den Arbeiten wird untersucht, mit welchen Strategien

⁴²⁴ Vgl. Aaltonen, Sivonen 2009, S. 131: „response strategy“; vgl. Oliver 1991, bspw. S. 152, Tab. 2: „Strategic Responses“; oder auch Ninan et al. 2019, S. 626: „emergent constellations of tactics strategically bundled together“; vgl. Van den Ende, van Marrewijk 2019, S. 333: Antwort bzgl. Legitimation des Projektes.

⁴²⁵ Ninan et al. 2019, S. 626: „emergent constellations of tactics strategically bundled together“.

⁴²⁶ Vgl. Savage et al. 1991, empfohlene Strategien: S. 65, Abb. 2; vgl. auch Brettschneider, Müller 2020, S. 3: Bedeutung und Erfolg von Kommunikation in Bau- und Infrastrukturprojekten.

⁴²⁷ Vgl. Di Maddaloni, Davis 2018, S. 13 sowie S. 41.

⁴²⁸ Krebber 2016, S. 16.

⁴²⁹ Vgl. Mitchell et al. 1997, S. 853. Vgl. auch Yang et al. 2014, S. 75 und S. 79: Anwendung der Eigenschaften auf die Baubranche und Untersuchung, welche Eigenschaften von Stakeholdern die Entscheidungen von Managerinnen und Managern beeinflussen, welche Verhalten der Stakeholder in den Projekten vorkommen und wie mit den Stakeholdern umgegangen wird.

Stakeholder Organisationen beeinflussen⁴³⁰ oder ihren Einfluss auf das Projekt steigern⁴³¹, wie die Wahl der Strategie vorhergesagt werden kann⁴³² und was die Wahl beeinflusst⁴³³. Nguyen et al. leiten z. B. drei Kategorien von Strategien ab (direkte Strategien, indirekt: Verstärkungsstrategien und Lobbying-Strategien), untersuchen, in welchen Sequenzen diese von Stakeholdern genutzt werden⁴³⁴ und vertiefen indirekte Strategien⁴³⁵ und Anforderungen an die Nutzung der Strategien⁴³⁶. Darüber hinaus sind der Gruppe Arbeiten zur Stakeholdermobilisierung,⁴³⁷ zur Verbindung von Stakeholdereinflussstrategien und Stakeholdermobilisierung⁴³⁸ und zur Bestimmung des Stakeholdereinflusses⁴³⁹ und zum besseren Verstehen von Stakeholdern⁴⁴⁰ zugeordnet.

4.2.4 Arbeiten mit Fokus auf der Interaktion

Der dritten Gruppe sind neun (sechs internationale, drei deutschsprachige) Arbeiten zugeordnet. In den Arbeiten wird z. B. die Interaktion von Projektbeteiligten und Stakeholdern⁴⁴¹, die Beziehung⁴⁴² oder der Rahmen der Interaktion⁴⁴³ untersucht. Zur Verbesserung des Verständnisses der Stakeholderdy-

⁴³⁰ Frooman 1999, S. 191: „what types of influence strategies do stakeholders have available“; vgl. Hendry 2005, S. 81, Tab. 2; vgl. auch Frooman, Murrell 2005: Indirekt, oder direkt?

⁴³¹ Vgl. Aaltonen et al. 2008, S. 510.

⁴³² Vgl. Frooman 1999, S. 202; z. B. auch Frooman, Murrell 2005, S. 21, Abb. 1.

⁴³³ Vgl. Hendry 2005, S. 97, Abb. 2; vgl. auch Vuorinen, Martinsuo 2019, S. 751: Vuorinen und Martinsuo untersuchen wie die Erwartungen von Stakeholdern hinsichtlich des Projektnutzens ihre Beeinflussungsversuche treiben. Vgl. auch Sallinen et al. 2013, S. 51–52, Sallinen et al. fokussieren Regierungstakeholder („governmental stakeholder“).

⁴³⁴ Vgl. Nguyen et al. 2018, bspw. S. 445 basierend auf Hendry 2005 und Aaltonen et al. 2008.

⁴³⁵ Vgl. Nguyen et al. 2019.

⁴³⁶ Vgl. Nguyen et al. 2020.

⁴³⁷ Vgl. Rowley, Moldoveanu 2003, S. 204; vgl. auch Liu et al. 2018, S. 612–613: Ursachen von kollektiven Aktionen.

⁴³⁸ Vgl. Aaltonen, Kujala 2010, S. 382.

⁴³⁹ Vgl. Olander 2007, S. 278: „Stakeholder Impact Index“; Weiterentwicklung: Nguyen et al. 2009.

⁴⁴⁰ Vgl. Cuppen et al. 2016, S. 1348 sowie Schmalz 2019, S. 5: Untersuchung der Akzeptanz von Großprojekten in Deutschland und Identifikation von „Determinanten von Konflikt und Akzeptanz“.

⁴⁴¹ Vgl. Chow, Leiringer 2020, S. 3: Untersuchung im Rahmen von Öffentlichkeitsforen („Public forum“); vgl. De Schepper et al. 2014, S. 1211: Wie wirkt sich die Aufteilung der Zuständigkeit für SHM auf zwei Hauptakteure auf die Position der Stakeholder und ihre Einbeziehung aus.

⁴⁴² Vgl. Eskerod, Vaagaasar 2014, S. 74.

⁴⁴³ Vgl. Tryggestad et al. 2013, S. 70.

namiken (Veränderung der Stakeholdereigenschaften, Veränderung der Position der Stakeholder gegenüber dem Projekt) während des Front-Ends untersuchen Aaltonen et al. das Zusammenspiel von Stakeholdereinfluss-Strategien, SHM-Strategien sowie Rahmenbedingungen⁴⁴⁴. Nagel analysiert am Beispiel des Projektes Stuttgart 21 den Verlauf des politischen Diskurses⁴⁴⁵ und Ninan et al. untersuchen, wie sich die unterschiedlichen „Etiketten“ (labels), mit denen Projekte über die Zeit beschrieben werden – z. B. „effizient“ oder „nachhaltig“ –, auf die Projekte auswirken⁴⁴⁶. Darüber hinaus sind auch die Arbeiten von Burggräf und Lelong dieser Gruppe zugeordnet. Burggräf untersucht „durch wen, wo, wann und wie es zu den Konzepten und Ideen, die der IBA [Internationale Bauausstellung] heute zugeordnet werden, kam“⁴⁴⁷ und Lelong untersucht mithilfe einer qualitativen Netzwerkanalyse die „Durchsetzungsprozesse“ von zwei städtebaulichen Großprojekten⁴⁴⁸.

4.2.5 Arbeiten mit Fokus auf übergeordneten Empfehlungen

Der vierten Gruppe sind 13 (acht internationale und fünf deutschsprachige) Arbeiten zugeordnet, in denen sich eher übergeordnet mit dem SHM in Verkehrsinfrastruktur- und Bauprojekten befasst wird und in denen Best Practices⁴⁴⁹, Erkenntnisse⁴⁵⁰ und Empfehlungen⁴⁵¹ für das SHM abgeleitet werden. Der Gruppe sind auch Arbeiten zugeordnet, in denen die Stakeholderanalyse⁴⁵² sowie die Krisenkommunikation⁴⁵³ oder „Konfliktdimensionen“⁴⁵⁴ und Konflikte⁴⁵⁵ in den Projekten fokussiert werden. Auch Lühr nimmt das Konfliktpotenzial von Großvorhaben (Verkehr und Energie, überregional) zum Anlass,

⁴⁴⁴ Vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 517.

⁴⁴⁵ Vgl. Nagel 2016, S. 17.

⁴⁴⁶ Ninan et al. 2021, S. 497.

⁴⁴⁷ Burggräf 2013, S. 8.

⁴⁴⁸ Lelong 2015, S. 15.

⁴⁴⁹ Bspw. Hertogh et al. 2008, z. B. S. 15 oder auch Wadenpohl 2010 mit Fokus auf die Planung.

⁴⁵⁰ Bspw. Olander, Landin 2005; vgl. auch Chinyio, Akintoye 2008, S. 594, Tab. 2: operative und übergeordnete Ansätze für ein effektives SHM.

⁴⁵¹ Bspw. Olander, Landin 2008.

⁴⁵² Krips 2011, S. 10 und S. 11.

⁴⁵³ Kalka, Schlabbers 2014.

⁴⁵⁴ Maus 2015, Fallstudien: Wasser und Straße.

⁴⁵⁵ Vgl. Leung et al. 2013.

sich juristisch mit der Öffentlichkeitsbeteiligung zu beschäftigen⁴⁵⁶. Erkul et al. identifizieren einen Zusammenhang zwischen Stakeholderengagement und Projekterfolg (über Zufriedenheit)⁴⁵⁷ und Bourne und Walker⁴⁵⁸ wenden Risikomanagement auf SHM an und erarbeiten den Stakeholder Interest Intensity Index als Produkt aus Stakeholderinteresse und Stakeholdereinfluss sowie den Stakeholder Circle^{TM459}, der zum Messen und Visualisieren des Stakeholdereinflusses genutzt werden könne⁴⁶⁰.

4.2.6 Ausgewählte Handbücher und Leitfäden zur Beteiligung

Im Beteiligungskompass⁴⁶¹ sind u. a. Leitfäden zu den Themen Bürgerbeteiligung, Online-Bürgerbeteiligung, Partizipation oder auch Öffentlichkeits- sowie Kinder- und Jugendbeteiligung aufgelistet.⁴⁶² Für Groß-, Verkehrs- und Infrastrukturprojekte sind explizit das Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung und der Leitfaden der Bertelsmann Stiftung aufgeführt. Darüber hinaus wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Planungleitfaden des Landes Baden-Württemberg betrachtet, da Baden-Württemberg mit seinen Beteiligungsstrukturen in Gesprächen als „Benchmark“ genannt wurde⁴⁶³. Weiterhin sollen im Folgenden die VDI-Richtlinien 7000 und 7001 vorgestellt werden, da sie Beispiele für das Engagement von Unternehmen für mehr Beteiligung sind.⁴⁶⁴ In Tab. 4-1 sind die fünf ausgewählten Handbücher und Leitfäden aufgeführt.

⁴⁵⁶ Vgl. Lühr 2017, S. 3.

⁴⁵⁷ Vgl. Erkul et al. 2020, S. 1479–1480 und S. 1486.

⁴⁵⁸ Vgl. Bourne, Walker 2005 und 2006.

⁴⁵⁹ Vgl. Bourne, Walker 2005; vgl. Bourne, Walker 2006, S. 7.

⁴⁶⁰ Vgl. Bourne, Walker 2006, S. 5: „for measuring and visualizing stakeholder influence on managing projects“.

⁴⁶¹ Die Internetseite „Beteiligungskompass“ bietet „praxisrelevante Informationen für eigene Vorhaben der Bürgerbeteiligung“ und stellt „Informationen zum Thema Bürgerbeteiligung“ sowie „Experten zum Thema Bürgerbeteiligung“ bereit. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2021, Beteiligungskompass: Nutzungsbedingungen, online. Betreiber ist die Bertelsmann Stiftung. Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2021, Beteiligungskompass: Impressum, online.

⁴⁶² Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2021, Beteiligungskompass: Leitfäden, online.

⁴⁶³ Vgl. Gespräch am Rande der Fallstudie 6.

⁴⁶⁴ Vgl. dazu auch Leitfaden BaWü 2014, S. 32 sowie Vorwort, S. 3.

Tab. 4-1: Ausgewählte Handbücher und Leitfäden⁴⁶⁵

Titel:	Mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung.	Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung.	Leitfaden für eine neue Planungskultur.	VDI-Richtlinie 7001: Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten.	VDI-Richtlinie 7000: Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten.
Zielgruppe:	„Bürgerinnen und Bürger, Interessierte aus Politik und Verwaltung, aus Wirtschafts- und Naturschutzverbänden“ (S. 8).	„Vorhabenträger“, „verfahrensführende Behörden“, betroffene und interessierte Bürgerinnen und Bürger (S. 8).	Öffentliche Vorhabenträger in Baden-Württemberg und „Bürgerinitiativen, Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürger“ (S. 4).	„Vorhabenträger, Generalplaner, Ingenieur-/Planungsbüros, Projektsteuerer, ausführende Unternehmen“ (S. 5).	Private und öffentliche Organisationen, die die Projekte „in irgendeiner Form durchführen oder planen“ (S. 6).
Ziele:	„Mehr Transparenz in die Verfahrensabläufe“, Erkenntnisse für „konkrete Empfehlungen zur Transparenz und Öffentlichkeitsbeteiligung“ (S. 6–7).	Frühzeitige und kontinuierliche Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern (S. 7).	Der Leitfaden soll „den Vorhabenträger zu einer vorausschauenden und planungsbegleitenden Beteiligung der Öffentlichkeit anhalten“ (S. 9).	„Diese Richtlinie sensibilisiert für eine gute Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten“ inkl. „Handlungsrahmen“ (S. 4–5).	„Richtlinie unterstützt Organisationen bei [...] früher Öffentlichkeitsbeteiligung“, Empfehlungen in Form eines strukturierten Prozesses“ (S. 6).
Projektart:	Fernstraßen, Industrieanlagen und Kraftwerke	Großvorhaben im Verkehrssektor	Großvorhaben Baden-Württemberg	Infrastrukturprojekte	Infrastrukturprojekte
Jahr:	2013	2014	2014	2014	2015
Herausgeber:	Bertelsmann Stiftung	BMVI	Staatsministerium Baden-Württemberg	VDI	VDI

⁴⁶⁵ Leitfaden für eine neue Planungskultur: In Verbindung mit der VwV Öffentlichkeitsbeteiligung: Verwaltungsvorschrift zur Intensivierung der Öffentlichkeitsbeteiligung in Planungs- und Zulassungsverfahren“ (VwV Öffentlichkeitsbeteiligung). Bzgl. Herausgebern: vgl. Quellenverzeichnis, die Angaben hier sind unvollständig.

In den Handbüchern und Leitfäden werden u. a. Ziele und Mehrwert, Barrieren und Grenzen sowie Erfolgsfaktoren oder Grundsätze der Information und Beteiligung beschrieben und Empfehlungen genannt – teilweise übergeordnet, teilweise je Planungsphase. Es erfolgt keine Beschreibung des Zusammenspiels von Vorhabenträgern bzw. Projektbeteiligten und Stakeholdern.

4.3 Zusammenfassung der relevanten Erkenntnisse

Die identifizierten relevanten Erkenntnisse werden gegliedert in Erkenntnisse zu Vorgehen und Strategien, Erkenntnisse zur Erklärung von Vorgehen und Strategien, in übergeordnete Erkenntnisse und in Empfehlungen. Über die Zusammenfassung sollen die gewonnenen Erkenntnisse transparent gemacht⁴⁶⁶ und etwaige Strukturierungshilfen für die weitere Arbeit erarbeitet werden.

4.3.1 Erkenntnisse zu Vorgehen und Strategien

In einem ersten Schritt werden Erkenntnisse bzgl. des „Wie“ (wie wird vorgegangen) zusammengefasst. In der Literatur finden sich diesbezüglich insbesondere Ausarbeitungen zu Strategien und es kann zwischen verschiedenen „Strategietypen“ unterschieden werden⁴⁶⁷. Diese sind in Tab. 4-2 aufgelistet.

Tab. 4-2: Strategietypen gemäß Literatur

Nr.	Strategietyp	Strategien, die dem Typ zugeordnet sind
1.	Strategien, die im SHM bzw. in der Beteiligung genutzt werden können, ⁴⁶⁸ wobei es proaktive und reaktive sowie formale und informelle Ausprägungen der Strategien	Kooperation Konsultation Information Verteidigung und Senkung der Abhängigkeit ⁴⁷¹ Monitoring

⁴⁶⁶ Vgl. dazu die Ausführungen von Kelle, Kluge 2010, S. 20 basierend auf Glaser, Barney; Strauss, Anselm 1967/1998: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber (erstmalig 1967 erschienen unter dem Titel „The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research“, New York: Aldine de Gruyter); vgl. auch Steinhardt 2015, S. 23 unter Bezugnahme auf Strauss, Anselm L. 1998: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung, 2. Auflage. München: Fink.

⁴⁶⁷ Übersicht auch in Yang et al. 2014, S. 78, Tab. 1.

⁴⁶⁸ Bspw. Savage et al. 1991, S. 65, Abb. 2: collaborate, involve, defend, monitor; wobei die Beteiligungsstufen aus dem Kapitel 3.5.1 übernommen sind.

⁴⁷¹ Savage et al. 1991, S. 66–67.

Nr.	Strategietyp	Strategien, die dem Typ zugeordnet sind
	gibt ⁴⁶⁹ und die Strategien kombiniert werden können. ⁴⁷⁰	Verbesserung Beziehungen ⁴⁷² Antizipation ⁴⁷³
2.	Strategien, mit denen Projektteams antworten, wenn seitens des Umfeldes Druck ausgeübt wird. ⁴⁷⁴	Zustimmung, Anpassung ⁴⁷⁵ Verhandlung, Kompromiss ⁴⁷⁶ Vermeidung – z. B. durch das Lösen von Verbindungen, oder Verantwortlichkeiten an andere übergeben werden ⁴⁷⁷ Verteidigung, Ablehnung Einflussnahme, Ablenkung und Übernahme ⁴⁷⁸
3.	Strategien, die die Information und Kommunikation beschreiben. ⁴⁷⁹	Persönliche Gespräche mit einzelnen oder Gruppen, z. B. auch mit Ortsbegehung ⁴⁸⁰ Presse- und Medienarbeit Politische Kommunikation Kommunikation an die allgemeine Öffentlichkeit Nutzung von Multiplikatoren ⁴⁸¹
4.	Strategien, mit denen versucht wird, auf Organisatio-	Direkte Strategie: ⁴⁸⁵

⁴⁶⁹ Di Maddaloni, Davis 2018, S. 38 und S. 49, Tab. 12; vgl. bspw. auch Wadenpohl 2010, S. 120: initiatives Zugehen; proaktiv und reaktiv auch in Kalka, Schlabbers 2014, S. 31.

⁴⁷⁰ Savage et al. 1991, S. 71–72: So wird die Beziehungsverbesserung z. B. generell empfohlen.

⁴⁷² Savage et al. 1991, S. 71–72 und Di Maddaloni, Davis 2018, S. 41.

⁴⁷³ Krebber 2016, S. 261.

⁴⁷⁴ Oliver 1991, S. 151–152, S. 152, Tab. 2 sowie Aaltonen, Sivonen 2009 und Yang et al. 2014, die sich beide auf Oliver 1991 beziehen.

⁴⁷⁵ Z. B. Ninan et al. 2019, S. 635: über flexible Anpassungen („Flexibility“).

⁴⁷⁶ Verhandlung bspw. auch in Form von Kompensationsmaßnahmen: Wadenpohl 2010, S. 123; Ninan et al. 2019, S. 633–635: Überzeugung, „Geben und Nehmen“ („Give and take“) sowie über extra Leistungen.

⁴⁷⁷ Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 3.

⁴⁷⁸ Ablenkung: Nagel 2016, S. 174, z. B. durch neue Argumente; Übernahme: als Begriff für die Beschreibung in Nagel 2016, S. 175: „Argumente der anderen kennen und nutzen“; Einflussnahme z. B. auch durch Vermarktung: Wadenpohl 2010, S. 125; z. B. über Abordnungen: Ninan et al. 2019, S. 633, oder Labeling: Ninan et al. 2021.

⁴⁷⁹ Schmalz 2019, S. 303.

⁴⁸⁰ Ortsbegehungen: Brettschneider, Müller 2020, S. 30.

⁴⁸¹ Wadenpohl 2010, S. 123.

⁴⁸⁵ Unterscheidung basierend auf Frooman 1999, S. 198: Bei direkten Strategien haben Stakeholder bspw. selbst die Möglichkeit, über das Zurückhalten von Ressourcen Einfluss auf eine Organisation bzw. ein Projekt zu nehmen und müssen keinen „Umweg“ über Akteure mit Zugang zu diesen Möglichkeiten wählen; vgl. Nguyen et al. 2018, S. 445: Direkte Strategien sind möglich, wenn Stakeholder wichtige Inputfaktoren kontrollieren.

Nr.	Strategietyp	Strategien, die dem Typ zugeordnet sind
	nen und Projekte einzuwirken ⁴⁸² , die kombiniert ⁴⁸³ und in unterschiedlichen Sequenzen angewandt werden können. ⁴⁸⁴	<ul style="list-style-type: none"> – Zurückhaltung von Ressourcen⁴⁸⁶ – Übergabe von Ressourcen mit Bedingungen⁴⁸⁷ – Informeller und formaler Einspruch gegen Projekte⁴⁸⁸ – Definition von Regeln und „Überwachung“⁴⁸⁹ <p>Lobby-Strategien bzw. indirekte Strategien:⁴⁹⁰</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kommunikation⁴⁹¹ und Labeling⁴⁹² – Überzeugung anderer, Ressourcen zurückzuhalten⁴⁹³ – Überzeugung anderer, Ressourcen mit Bedingungen zu übergeben⁴⁹⁴ <p>Strategien zur Stärkung, als vorbereitende Strategien:⁴⁹⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aufbau von Legitimität über bspw. glaubwürdige Partnerinnen und Partner⁴⁹⁶ – Eskalation, um ggf. Themen in einem anderen Kontext diskutieren zu können⁴⁹⁷

⁴⁸² Frooman 1999, S. 200, Tab. 2; vgl. auch Hendry 2005 ausgehend von Frooman 1999; Aaltonen et al. 2008 ausgehend von Frooman 1999 und Hendry 2005; vgl. Nguyen et al. 2018 u. a. ausgehend von Hendry 2005 und Aaltonen et al. 2008; Vertiefung der Ausarbeitung von Nguyen et al. 2018 in Nguyen et al. 2019 und 2020.

⁴⁸³ Hendry 2005, S. 95.

⁴⁸⁴ Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7.

⁴⁸⁶ Frooman 1999, S. 196-197: „withholding strategies“; Hendry 2005, S. 96, Abb. 1; Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2; Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7.

⁴⁸⁷ Frooman 1999, S. 197: „usage strategies“; Hendry 2005, S. 96, Abb. 1; Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7.

⁴⁸⁸ Vuorinen, Martinsuo 2019, S. 757, Tab. 4.

⁴⁸⁹ Vuorinen, Martinsuo 2019, S. 757, Tab. 4.

⁴⁹⁰ Nguyen et al. 2018, S. 445: Stakeholder überzeugen Dritte, aktiv zu werden und z. B. Ressourcen zurückzuhalten; vgl. z. B. auch Krebber 2016, S. 263: Beeinflussung von Projektteams; Indirekte Beeinflussung auch in Nagel 2016, S. 171.

⁴⁹¹ Z. B. über Berichte oder Proteste: Hendry 2005, S. 96, Abb. 1; Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2 für mehr Legitimation; Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7 führen es als Lobby-Strategie auf; vgl. auch Vuorinen, Martinsuo 2019, S. 757, Tab. 4.

⁴⁹² Ninan et al. 2021.

⁴⁹³ Frooman 1999, S. 200, Tab. 2; Hendry 2005, S. 96, Abb. 1: z. B. Verfassen von Briefen; Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2.

⁴⁹⁴ Frooman 1999, S. 200, Tab. 2; Hendry 2005, S. 96, Abb. 1: z. B. Überzeugung von Gesetzgeberinnen und Gesetzgebern („Lobbying“).

⁴⁹⁵ Nguyen et al. 2018, S. 445.

⁴⁹⁶ Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2.

⁴⁹⁷ Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2; vgl. Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7.

Nr.	Strategietyp	Strategien, die dem Typ zugeordnet sind
		– Akquise von Ressourcen und Eingehen von Partnerschaften, um mächtiger wahrgenommen zu werden ⁴⁹⁸

Nach Sallinen et al. 2013 können Strategien weiterhin danach unterschieden werden, ob sie den anderen befähigen (z. B. informieren) oder auf diesen einschränkend wirken (z. B. einmischen).⁴⁹⁹

4.3.2 Erklärungen von Vorgehen und Strategien

Neben Hinweisen zu Vorgehen und Strategien können auch Gründe für das Vorgehen oder die Strategiewahl identifiziert werden. In Tab. 4-3 sind diese erklärenden Faktoren inkl. Quelle zusammengefasst.

Tab. 4-3: Erklärende Faktoren von Vorgehen und Strategien

Erklärende Faktoren	Quellen
Abhängigkeitsverhältnis, Einfluss, Machtverhältnis	Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; Bourne, Walker 2005 und 2006, S. 11; Frooman, 1999, S. 1999, Tab. 1; Frooman, Murrell 2005, S. 21–22; Krebber 2016, S. 261; Lelong 2015, S. 47 ff.; Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3; Nguyen et al. 2009, S. 1133–1134; Olander 2007, S. 280–281; Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1; Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.
Beeinflussbarkeit Projekt	Burggräf 2013, S. 654–655; Krebber 2016, S. 261.
Beziehungen, Koalitionen, Partnerschaften, Netzwerk*	Hendry 2005, S. 97, Abb. 2; Krips 2011, S. 192–193; Lelong 2015, S. 47 ff.; Nguyen et al. 2020, S. 58, Tab. 5; Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1.
Dringlichkeit	Bourne, Walker 2005 und 2006, S. 11; Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3; Nguyen et al. 2009, S. 1132; Olander 2007, S. 280–281; Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.
Erfahrung, Repertoire*	Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; Hendry 2005, S. 97, Abb. 2; Nguyen et al. 2020, S. 58, Tab. 5; Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1.
Interesse, Ziel	Burggräf 2013, S. 654–655; Krips 2011, S. 192–193; Oliver 1991, S. 160, Tab. 3.
Legitimität	Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3; Nguyen et al. 2009, S. 1133–1134; Olander 2007, S. 280–281; Oliver 1991, S. 160, Tab. 3; Yang et al.

⁴⁹⁸ Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2.: „resource building“ und „coalition building“; vgl. Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7.

⁴⁹⁹ Sallinen et al. 2013, S. 62, Abb. 1.

Erklärende Faktoren	Quellen
	2014, S. 81, Tab. 3; auch Vuorinen, Martinsuo 2019, S. 751: Erwartung bzgl. Projektnutzen.
Nähe zum Projekt	Bourne, Walker 2005 und 2006, S. 11; Nguyen et al. 2009, S. 1133–1134; Olander 2007, S. 280–281; Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.
Projekteigenschaften (z. B. Sichtbarkeit, Polarisierung)	Burggräf 2013, S. 654–655; Nagel 2016, S. 179.
Ressourcen	Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; Burggräf 2013, S. 654–655; Frooman, Murrell 2005, S. 21, Abb. 1; Hendry 2005, S. 97, Abb. 2; Lelong 2015, S. 47 ff.; Lisetska et al. 2017, S. 78; Nguyen et al. 2009, S. 1133–1134; Nguyen et al. 2018, S. 452; Ngyuen et al. 2019, S. 9; Nguyen et al. 2020, S. 58, Tab. 5; Ninan et al. 2019, S. 628; Oliver 1991, S. 160, Tab. 3; Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.
Umgang miteinander	Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; Oliver 1991, S. 160, Tab. 3.
Verhalten anderer	Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1.
Zufälligkeiten, Möglichkeiten	Burggräf 2013, S. 19, S. 654–655; Hendry 2005, S. 97, Abb. 2.
Sonstiges	Bestes Nutzen-Kosten-Verhältnis: Hendry 2005, S. 97, Abb. 2. Historie: Burggräf 2013, S. 654–655. Umfeld (Stabilität, Unsicherheit): Oliver 1991, S. 160, Tab. 3.
* hier separat, könnte auch als Ressource betrachtet werden	

Des Weiteren wird auch die Kombination aus den Faktoren Einfluss und Interesse als erklärender Faktor zusammengefasst⁵⁰⁰ Rowley und Moldoveanu fokussieren darüber hinaus die Bedeutung der Eigenschaften von Gruppen im Hinblick auf die Mobilisierung von Stakeholdern. Nach Ansicht der Autoren steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Aktivierung, wenn die Stakeholder schon einmal aktiv waren oder die Beziehungen enger werden.⁵⁰¹ In anderen Arbeiten werden Eigenschaften des Projektes⁵⁰², von Projektteams⁵⁰³ und der Einfluss von Autoritäten⁵⁰⁴ für die Aktivität und Interaktion aufgeführt.

⁵⁰⁰ Vgl. bspw. Nguyen et al. 2009, S. 58, Tab. 5; vgl. Olander 2007, S. 280–281.

⁵⁰¹ Vgl. Rowley, Moldoveanu 2003, S. 210.

⁵⁰² Vgl. Liu et al. 2018, bspw. S. 623; z. B. Eigenschaften des Projektes wie visuelle Eigenschaften.

⁵⁰³ Vgl. Liu et al. 2018, bspw. S. 623.

⁵⁰⁴ Vgl. Liu et al. 2018, bspw. S. 623.

4.3.3 Übergeordnete Erkenntnisse und Empfehlungen

Neben Strategien und möglichen Erklärungen für die Strategien konnten in den identifizierten, relevanten Forschungsarbeiten auch Empfehlungen für das SHM in Verkehrsinfrastruktur- und Bauprojekten identifiziert werden. Diese sind in die folgenden Kategorien gegliedert:

- 1. Dialog und Beteiligung: Wie sollten Dialog und Beteiligung für ein erfolgreiches SHM erfolgen?
- 2. Planung: Wie sollten die Projekte für ein erfolgreiches SHM geplant werden?
- 3. SHM-Prozess: Welcher SHM-Prozess ist für ein erfolgreiches SHM notwendig?
- 4. Unterstützung SHM: Wie sind die SHM-Prozesse für ein erfolgreiches SHM zu unterstützen?

1. Dialog und Beteiligung: Das SHM und die Beteiligung sollen transparent⁵⁰⁵, offen⁵⁰⁶, eindeutig⁵⁰⁷ sowie proaktiv⁵⁰⁸ sein. Stakeholder sollen kontinuierlich⁵⁰⁹ sowie früh aktiviert und beteiligt werden⁵¹⁰, sodass im Ergebnis

⁵⁰⁵ Vgl. Olander, Landin 2008, S. 559–560; vgl. Liu et al. 2018, S. 624.

⁵⁰⁶ Grundsätzlich sowie bspw. ggü. Presse: vgl. Olander, Landin 2008, S. 559–560.

⁵⁰⁷ Vgl. Hertogh et al. 2008, S. 76.

⁵⁰⁸ Vgl. Chinyio, Akintoye 2008, S. 594, Tab. 2; vgl. Hertogh et al. 2008, S. 45; vgl. Olander, Landin 2005, S. 327; vgl. Olander, Landin 2008, S. 559.

⁵⁰⁹ Vgl. Lühr 2017, S. 95.

⁵¹⁰ Vgl. Kalka, Schlabbers 2014, S. 30–32; vgl. Lühr 2017, S. 77 und S. 199.

Verlässlichkeit⁵¹¹ und Vertrauen⁵¹² erreicht werden. Im Rahmen des SHM sollen Beziehungen aufgebaut⁵¹³ und gepflegt⁵¹⁴ sowie Dialog⁵¹⁵, Kooperation⁵¹⁶ und Begleitung des Projektes⁵¹⁷ ermöglicht werden.

2. Planung: Die Projektplanung soll Flexibilität ermöglichen⁵¹⁸ und adaptiv sein⁵¹⁹. Weiterhin soll in Alternativen geplant⁵²⁰, negative Projektauswirkungen sollen minimiert⁵²¹ und das Projekt vermarktet werden⁵²².

3. SHM-Prozess: In den Arbeiten werden ein systematischer⁵²³ und projektspezifischer⁵²⁴ Ansatz für das SHM sowie die Identifikation⁵²⁵ und Analyse von Stakeholdern⁵²⁶ ebenso wie das Sammeln von Informationen⁵²⁷ empfohlen.

⁵¹¹ Vgl. Liu et al. 2018, S. 624; vgl. Di Maddaloni, Davis 2018, S. 41: Der Aufbau von Beziehungen erfordere Konsistenz der Informationen und Taten.

⁵¹² Vgl. Hertogh et al. 2008, S. 73; vgl. Olander, Landin 2005, S. 327; vgl. Olander, Landin 2008, S. 559; vgl. Wadenpohl 2010, S. 123.

⁵¹³ Vgl. Hertogh et al. 2008, S. 75.

⁵¹⁴ Vgl. Chinyio, Akintoye 2008, S. 594, Tab. 2.

⁵¹⁵ Vgl. Schmalz 2019, S. 255, S. 293: Kommunikation kann das Finden einer Lösung unterstützen.

⁵¹⁶ Vgl. Cuppen et al. 2016, S. 1354; vgl. Hertogh et al. 2008, S. 49; vgl. Wadenpohl 2010, S. 161 und S. 176.

⁵¹⁷ Vgl. Hertogh et al. 2008, S. 78.

⁵¹⁸ Vgl. Cuppen et al. 2016, S. 1354; Flexibilität im Front-End: Aaltonen et al. 2015, S. 28.

⁵¹⁹ Vgl. Cuppen et al. 2016, S. 1354.

⁵²⁰ Vgl. Olander, Landin 2005, S. 327.

⁵²¹ Vgl. Olander, Landin 2008, S. 561.

⁵²² Vgl. Hertogh et al. 2008, S. 78. Die Vermarktung ist der Planung zugeordnet, da eine Vermarktung nur dann möglich erscheint, wenn die Projektplanung überzeugend ist.

⁵²³ Vgl. Chinyio, Akintoye 2008, S. 594, Tab. 2; gut geplant: vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 28; vgl. Brettschneider, Müller 2020, S. 9.

⁵²⁴ Stichwort „to tailor“ in Hertogh et al. 2008, S. 73.

⁵²⁵ Vgl. Olander, Landin 2008, S. 559; vgl. Wadenpohl 2010, S. 161: Modell zur Stakeholderidentifikation über die mit Projekten verbundenen Issues.

⁵²⁶ Vgl. Olander, Landin 2005, S. 327; frühe Identifikation und Analyse in Olander, Landin 2008, S. 559; z. B. Dynamiken hinsichtlich Macht lt. Chinyio, Akintoye, 2008 S. 594, Tab. 2; Kenntnis der Interessen: vgl. Hertogh et al. 2008, S. 46–47; vgl. Ngyuen et al. 2019, S. 9; Analyse der Möglichkeiten zur Beeinflussung der eigenen Bedeutung und politische Bedeutung: vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 29.

⁵²⁷ Bspw. über Termine: vgl. Olander, Landin 2008, S. 559.

Darüber hinaus werden neben Prozessen der Reflexion und des Lernens⁵²⁸ auch die Aktualisierung der SHM-Prozesse⁵²⁹ empfohlen.

4. Unterstützung SHM: Gemäß den Forschungsarbeiten bedarf das SHM der Unterstützung des Managements⁵³⁰ und es sind ausreichend Ressourcen für SHM sicherzustellen⁵³¹. Darüber hinaus seien ein stabiles und motiviertes Projektteam und Kontrolle über Auftragnehmer erforderlich.⁵³²

4.3.4 Empfehlungen gemäß den Handbüchern und Leitfäden

In den Handbüchern und Leitfäden werden Empfehlungen bzw. Erfolgsfaktoren⁵³³ von Beteiligung bzw. früher Beteiligung bei Infrastrukturprojekten beschrieben. Diese werden im Folgenden ebenfalls in den vier Kategorien Dialog und Beteiligung (1), Planung (2), SHM-Prozess (3) und Unterstützung SHM (4) zusammengefasst, wobei zu Planung (2) keine Empfehlung bzw. kein Erfolgsfaktor aus den Handbüchern und Leitfäden vorliegt.

1. Dialog und Beteiligung: Erfolgreiche Beteiligung beinhaltet Erwartungsmanagement, Erklärung und Befähigung sowie Dialog und Austausch. Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung sollen von Beginn an definiert werden, sodass keine falschen Erwartungen entstehen.⁵³⁴ Damit Stakeholder Entscheidungen akzeptieren können sind Information sowie Erklärung notwendig⁵³⁵ und Ziele, Interessen, Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse, Inhalte, Einflussmöglichkeiten, Entscheidungen und Grenzen sind „nachvollziehbar

⁵²⁸ Vgl. Cuppen et al. 2016, S. 1354; vgl. Liu et al. 2018, S. 624.

⁵²⁹ Vgl. Olander, Landin 2005, S. 327. Vgl. auch de Schepper et al. 2014: Es können sich neue Themen ergeben und Beziehungen ändern, wenn neue Themen hinzukommen.

⁵³⁰ Vgl. Chinyio, Akintoye 2008, S. 594, Tab. 2; vgl. dazu auch de Schepper et al. 2014, S. 1219: Es kann z. B. auch internen Widerstand gegenüber innovativen Ideen geben.

⁵³¹ Vgl. Olander, Landin 2008, S. 560; vgl. Krebber 2016, S. 263; vgl. Di Maddaloni, Davis 2018, S. 41: Aufbau von Beziehungen erfordert Zeit und Erreichbarkeit.

⁵³² Vgl. Di Maddaloni, Davis 2018, S. 41.

⁵³³ Bzw. „goldene[.] Regeln“ lt. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 111; Faktoren, die berücksichtigt werden sollen lt. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18–19; „Empfehlungen“ Leitfaden BaWü 2014; „Grundregeln“ VDI-Richtlinie 7001.

⁵³⁴ VDI-Richtlinie 7001, S. 13; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 20; Leitfaden BaWü 2014, S. 48.

⁵³⁵ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 35; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18.

und verständlich“ darzustellen⁵³⁶. Weiterhin wird im Austausch und in der gemeinsamen Faktenklärung ein Erfolgsfaktor gesehen⁵³⁷. Erfolgreiche Beteiligung basiert auf einem gemeinsamen Verständnis⁵³⁸, Respekt und Wertschätzung⁵³⁹ sowie Vertrauen⁵⁴⁰. Weiterhin sollen möglichst viele unterschiedliche Interessen⁵⁴¹, Befürworter und Gegner⁵⁴² integriert werden.

Erfolgreiche Beteiligung wird als ergebnis- und faktenorientiert⁵⁴³, frühzeitig, gerecht⁵⁴⁴, glaubwürdig⁵⁴⁵, kontinuierlich⁵⁴⁶, kundenorientiert⁵⁴⁷, offen und flexibel⁵⁴⁸ sowie rechtssicher⁵⁴⁹, transparent und verbindlich⁵⁵⁰ beschrieben. Die Beteiligungsergebnisse sollen „tatsächlichen Einfluss auf die Gestaltung des

⁵³⁶ VDI-Richtlinie 7000, S. 12; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18–19; VDI-Richtlinie 7001, S. 15–16; Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 35, 37, 39.

⁵³⁷ VDI-Richtlinie 7001, S. 14–15; Leitfaden BaWü 2014, S. 41 und 50–52; Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 36.

⁵³⁸ VDI-Richtlinie 7001, S. 14; Leitfaden BaWü 2014, S. 41.

⁵³⁹ Leitfaden BaWü 2014, S. 48; VDI-Richtlinie 7000, S. 13; VDI-Richtlinie 7001, S. 13; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18.

⁵⁴⁰ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18; VDI-Richtlinie 7000, S. 11.

⁵⁴¹ Leitfaden BaWü 2014, S. 53; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18; VDI-Richtlinie 7001, S. 15.

⁵⁴² Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 35; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18.

⁵⁴³ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 19.

⁵⁴⁴ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 37; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 17; VDI-Richtlinie 7001, S. 15–16.

⁵⁴⁵ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18; VDI-Richtlinie 7000, S. 12.

⁵⁴⁶ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 11, 14–15, S. 111; VDI-Richtlinie 7000, S. 13; Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 40 und 43.

⁵⁴⁷ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 35.

⁵⁴⁸ Leitfaden BaWü 2014, S. 48; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 19, S. 111.

⁵⁴⁹ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 37.

⁵⁵⁰ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 20; VDI-Richtlinie 7001, S. 16.

Projekts haben können⁵⁵¹. Hinsichtlich früher Beteiligung sind eine frühe Sensibilisierung, Werbung und Beteiligung notwendig⁵⁵². Allerdings ist „früh“ unterschiedlich bzw. teilweise nicht konkretisiert⁵⁵³. Die Beteiligung soll zudem modern, attraktiv⁵⁵⁴, vielfältig⁵⁵⁵, verständlich⁵⁵⁶ und zugänglich⁵⁵⁷ sein.

3. SHM-Prozess: Erfolgreiche Beteiligung ist ein aktiver⁵⁵⁸ und vorausschauender⁵⁵⁹ Prozess und am jeweiligen Projekt auszurichten⁵⁶⁰. Sie setzt auf Strukturen und Prozessen auf⁵⁶¹ und insbesondere zu Beginn sind verschiedene Aspekte zu analysieren⁵⁶². Des Weiteren ist die Definition von Rahmenbedingungen, einer Strategie und von Zielen für die Beteiligung ebenso relevant wie eine entsprechende Planung und Vorbereitung der Beteiligung.⁵⁶³ Die Beteiligung ist „während sämtlicher Phasen“ durch ein Monitoring, eine Evaluation sowie durch Lernen zu begleiten.⁵⁶⁴

⁵⁵¹ VDI-Richtlinie 7001, S. 16.

⁵⁵² VDI-Richtlinie 7001, S. 14; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18, 84 und 111, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 40.

⁵⁵³ Leitfaden BaWü 2014, S. 23: „Die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung setzt vor Beginn des ROV [...] an“, S. 50: „je früher, desto besser“; VDI-Richtlinie 7001: nicht definiert; VDI-Richtlinie 7000, S. 11: „deutlich vor den gesetzlich geregelten Planungs- und Genehmigungsverfahren“; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18: „wenn noch Entscheidungsspielräume vorhanden sind“, S. 111: „zu Beginn der Planungen, idealerweise vor Einleitung des Raumordnungsverfahrens“.

⁵⁵⁴ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 37 und S. 42.

⁵⁵⁵ Leitfaden BaWü 2014, S. 50; VDI-Richtlinie 7001, S. 18.

⁵⁵⁶ VDI-Richtlinie 7000, S. 12; VDI-Richtlinie 7001, S. 17.

⁵⁵⁷ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 17 und S. 19.

⁵⁵⁸ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 42.

⁵⁵⁹ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 19.

⁵⁶⁰ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 17, S. 19; VDI-Richtlinie 7000, S. 13.

⁵⁶¹ Leitfaden BaWü 2014, S. 9–10.

⁵⁶² BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18, S. 77: Akteursanalyse; Leitfaden BaWü 2014, S. 40: Beteiligungsscoping und Umfeldanalyse; VDI-Richtlinie 7001, S. 21: Stakeholder-Analyse, S. 23: Themenanalyse; vgl. auch Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 43.

⁵⁶³ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 19–20; Leitfaden BaWü 2014, S. 39, 53, VDI-Richtlinie 7001, S. 13, S. 18, S. 21, S. 24–25.

⁵⁶⁴ VDI-Richtlinie 7001, S. 32; Leitfaden BaWü 2014, S. 10: Lernen.

4. Unterstützung SHM: Für eine erfolgreiche Beteiligung sind Handlungsspielräume und ihre Grenzen zu definieren,⁵⁶⁵ Mitarbeitende benötigen Methodenkompetenz, Erfahrung sowie interne oder externe Unterstützung⁵⁶⁶ und sollen bereit sein, „persönlich Verantwortung“ zu übernehmen.⁵⁶⁷ Darüber hinaus sind ausreichend Zeit und Ressourcen,⁵⁶⁸ ein Verständnis für die Stakeholder,⁵⁶⁹ Respekt und Wertschätzung ihnen gegenüber⁵⁷⁰ sowie eine positive Einstellung ggü. Beteiligung⁵⁷¹ notwendig.

4.4 Zusammenfassung Kapitel 4

In Kapitel 4 wurden Forschungsarbeiten und weitere Quellen, die im Hinblick auf die Forschungsfragen relevant sind, identifiziert und zusammengefasst dargestellt. Die erste Forschungsfrage bezieht sich auf das Zusammenspiel von Vorhabenträgern bzw. Projektbeteiligten und Stakeholdern in der Projektentstehung bzw. in frühen Projektphasen und lautet:

Forschungsfrage 1: „Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen?“

Zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 wurden Arbeiten und Quellen als relevant erachtet, in denen die Perspektive und das Vorgehen des Vorhabenträgers bzw. von Projektbeteiligten, die Perspektive und das Vorgehen von Stakeholdern oder die Interaktion betrachtet werden. Unter den ausgewählten, relevanten Forschungsarbeiten konnte keine Arbeit identifiziert werden, die sich fokussiert mit der Interaktion zwischen Vorhabenträgern bzw. Projektbeteiligten und Stakeholdern und der Verbindung aus Beteiligung und Planung in den frühen Phasen eines Projektes befasst und die untersucht, weshalb wie

⁵⁶⁵ VDI-Richtlinie 7000, S. 12.

⁵⁶⁶ Leitfaden BaWü 2014, S. 10; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 19, VDI-Richtlinie 7001, S. 16–17: „Professionelle Prozessgestaltung“.

⁵⁶⁷ VDI-Richtlinie 7000, S. 13.

⁵⁶⁸ VDI-Richtlinie 7001, S. 16: „Wie Erfahrungen aus der Praxis zeigen, ist – abhängig von der Art des Bauvorhabens – ein Anteil von etwa einem Prozent des Projektbudgets als Grundstein für einen Dialogprozess empfehlenswert.“; vgl. auch Leitfaden BaWü 2014, S. 9.

⁵⁶⁹ VDI-Richtlinie 7001, S. 14; Leitfaden BaWü 2014, S. 41.

⁵⁷⁰ Leitfaden BaWü 2014, S. 48; VDI-Richtlinie 7000, S. 13; VDI-Richtlinie 7001, S. 13; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18.

⁵⁷¹ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 112.

vorgegangen wird. Gleichwohl wurden Arbeiten gefunden, die zur Beantwortung von Teilaspekten der ersten Forschungsfrage relevant und hilfreich sind. Diese Aspekte umfassen Erkenntnisse zu Vorgehen und Strategien von Vorhabenträgern, Projektbeteiligten und Stakeholdern sowie Faktoren, die einen Beitrag zur Erklärung von Vorgehen und Strategien leisten. Sie dienen als Vorsensibilisierung⁵⁷² und Strukturierungsgrundlage der weiteren Arbeit. Darüber hinaus können sie auch zur Diskussion der im Rahmen der Fallstudienanalyse gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden. Es sei zudem hervorgehoben, dass die identifizierten Arbeiten die Untersuchung der ersten Forschungsfrage in mehrfacher Hinsicht motivieren. So heben die Arbeiten bspw. die Bedeutung der frühen Beteiligung hervor,⁵⁷³ und weisen darauf hin, dass es in den frühen Phasen noch Gestaltungsspielraum gebe⁵⁷⁴ und dass in den Bereichen der Interaktion und Dynamik⁵⁷⁵ sowie des Verstehens von Vorhabenträgern, Projektbeteiligten und Stakeholdern und ihrem Vorgehen noch weiterer Forschungsbedarf gesehen werde,⁵⁷⁶ wobei Veränderungen⁵⁷⁷ und der Kontext⁵⁷⁸ stets berücksichtigt werden sollten. In der deutschsprachigen Literatur wird z. B. bzgl. des ROV ein Forschungsbedarf gesehen, da die Raumordnung noch „wenig erforscht“⁵⁷⁹ sei.

Die zweite Forschungsfrage bezieht sich auf die Ableitung von Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches frühes SHM und lautet:

⁵⁷² Vgl. dazu die Ausführungen von Kelle, Kluge 2010, S. 20 basierend auf Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1967/1998): *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber (erstmalig 1967 erschienen unter dem Titel „The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research“, New York: Aldine de Gruyter); vgl. auch Steinhardt 2015, S. 23 unter Bezugnahme auf Strauss 1998.

⁵⁷³ Vgl. bspw. Lühr 2017, S. 199.

⁵⁷⁴ Vgl. Aaltonen, Kujala 2010, S. 392.

⁵⁷⁵ Vgl. bspw. Aaltonen et al. 2015, S. 27, S. 28 in Bezug auf frühe Phasen; vgl. auch Aaltonen, Sivonen 2009, S. 140: Strategien formen sich.

⁵⁷⁶ Vgl. bspw. Aaltonen, Kujala 2010, S. 381: Stakeholder; vgl. Di Maddaloni, Davis 2017, S. 1544: local community; vgl. Ninan et al. 2019, S. 627: Verstehen der Antworten der Projektteams; vgl. Rowley, Moldoveanu 2003, S. 204: Verstehen, weshalb Stakeholder aktiv werden.

⁵⁷⁷ Cuppen et al. 2016, S. 1354; De Schepper et al. 2014, S. 1219; Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3; Ninan et al. 2019, S. 637; Änderungen Rahmenbedingungen auch in BMVI, *Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung* 2014, S. 21.

⁵⁷⁸ Aaltonen et al. 2015, S. 27; Tryggestad et al. 2013, S. 83.

⁵⁷⁹ Panebianco, Zeck 2019, S. 33.

Forschungsfrage 2: Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?

Für die zweite Frage wurden Quellen als relevant betrachtet, in denen sich mit den Themen SHM und Beteiligung bei Verkehrsinfrastruktur- und Bauprojekten oder mit SHM in den frühen Phasen von Projekten befasst wird und die Empfehlungen oder z. B. auch Erfolgsfaktoren formulieren. Diese Erkenntnisse helfen zwar nur bedingt bei der Beantwortung der ersten Forschungsfrage, stellen jedoch eine Grundlage für die zweite Frage dar.

In Abb. 4-1 sind die relevanten Quellen und identifizierten Erkenntnisse zum Stand der Forschung in strukturierter Form dargestellt.

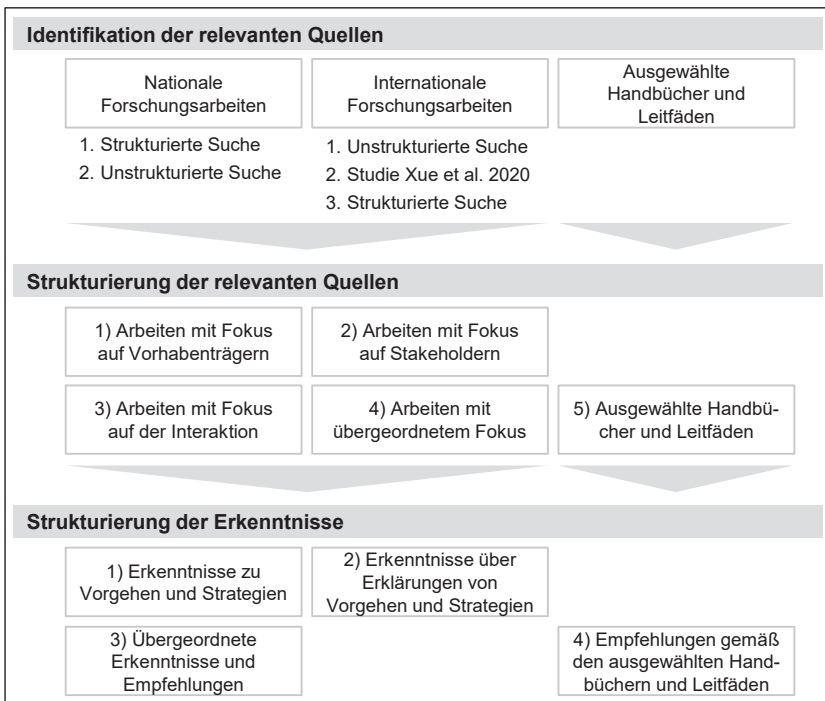


Abb. 4-1: Zusammenfassung Strukturierung Stand der Forschung⁵⁸⁰

⁵⁸⁰ Eigene Darstellung.

Mit der Erarbeitung des Standes der Forschung und der Identifikation relevanter Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen 1 und 2 wurde das dritte Zwischenziel der vorliegenden Arbeit, die Darstellung des Standes der Forschung, erreicht.

5 Konzeption der Fallstudienanalyse

Im Folgenden wird die Konzeption der Fallstudienanalyse beschrieben, die der Beantwortung der ersten Forschungsfrage dienen soll und die weiterhin Grundlage der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage ist. Hierfür wird zuerst der Forschungsrahmen konkretisiert und dann hergeleitet, weshalb eine Fallstudienanalyse geeignet zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage erscheint. In Folge wird die Auswahl der Fallstudien erklärt und begründet, bevor die Datenerhebung, -analyse und -evaluation beschrieben werden.

5.1 Begründung der qualitativen Fallstudienanalyse

Die Herleitung der qualitativen Fallstudienanalyse beginnt mit der Beschreibung des konzeptionellen Forschungsrahmens über die Konkretisierung des Betrachtungsobjekts sowie des Erkenntnisinteresses.

Betrachtungsobjekt: Mithilfe der vorliegenden Arbeit soll zuerst die erste Forschungsfrage⁵⁸¹ beantwortet werden, deren Beantwortung dann wiederum die Grundlage für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage⁵⁸² bildet⁵⁸³. Betrachtungsobjekt der vorliegenden Arbeit sind entsprechend der Eingrenzung des Forschungsgebietes Verkehrsinfrastrukturprojekte des Bundes in Deutschland. Diese werden durch den Bund beauftragt und im Auftrag des Bundes von einem Vorhabenträger bearbeitet. Die Bearbeitung kann dabei in Phasen strukturiert werden⁵⁸⁴. Daraus folgt, dass Verkehrsinfrastrukturprojekte des Bundes in Deutschland grundsätzlich in einem vergleichbaren Rahmen bearbeitet werden. Innerhalb dieses Rahmens können sich jedoch Unterschiede bspw. aufgrund des Verkehrsträgers (Schiene, Straße), oder durch Projekteigenschaften (z. B. Finanzierung) ergeben.

Knowhow und Prozess: Basierend auf der Beantwortung der ersten Forschungsfrage sollen Schlussfolgerungen formuliert werden, welches SHM in

⁵⁸¹ Forschungsfrage 1: Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen?

⁵⁸² Forschungsfrage 2: Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?

⁵⁸³ Herleitung der beiden Forschungsfragen: vgl. Kapitel 1.2 und 1.3.

⁵⁸⁴ Vgl. dazu Kapitel 3.4.

den frühen Projektphasen von Verkehrsinfrastrukturprojekten zielführend dafür erscheint, zu Stakeholderakzeptanz und -zufriedenheit und folglich zur Projektzielerreichung bzw. zum Projekterfolg beizutragen. Damit verfolgt die Arbeit das Ziel, einen „know-how knowledge“-Beitrag (wie vorgehen und verhalten) zu leisten und kann als Prozessstudie betrachtet werden⁵⁸⁵.

Verstehen: Kern der ersten Forschungsfrage ist die Frage nach dem „Warum“. Somit ist das Verstehen das Erkenntnisinteresse der Arbeit und in der Konzeption des Forschungsrahmens zu berücksichtigen.

Perspektive von Projektbeteiligten und Stakeholdern: Die erste Forschungsfrage beinhaltet eine duale Perspektive – es wird nach der Perspektive der Vorhabenträger bzw. Projektbeteiligten und von Stakeholdern gefragt. Somit sind beide Perspektiven in die Untersuchung zu integrieren.

Vor dem Hintergrund des Betrachtungsobjektes und des Erkenntnisinteresses (Knowhow und Prozess, Verstehen, duale Perspektive), erscheint für die vorliegende Untersuchung eine qualitative Untersuchung als geeignet⁵⁸⁶, da als „zentrales Prinzip (und erklärtes Ziel) qualitativer Forschung“ Verstehen aufgeführt wird⁵⁸⁷. Die Untersuchung soll als qualitative Prozessstudie ausgearbeitet werden, die Perspektive der Projektbeteiligten und Stakeholder beinhalten und an den Zielen qualitativer Forschung von Maxwell⁵⁸⁸ ausgerichtet werden:

1. „Verstehen der Bedeutung“⁵⁸⁹
2. „Verstehen des jeweiligen Kontextes“⁵⁹⁰
3. „Identifikation von unerwarteten Phänomenen und Einflüssen“⁵⁹¹

⁵⁸⁵ Langley et al. 2013, S. 4, die Projektentstehung als Phase unterstreicht den Prozesscharakter.

⁵⁸⁶ Vgl. bspw. Vergleich qualitativer und quantitativer Methoden in Misoeh 2019, S. 3, Tab. 1.1.

⁵⁸⁷ Misoeh 2019, S. 25.

⁵⁸⁸ Maxwell 2009, S. 221.

⁵⁸⁹ Übersetzung der Autorin, Original in Maxwell 2009, S. 221: „Understanding the meaning“.

⁵⁹⁰ Übersetzung der Autorin, Original in Maxwell 2009, S. 221: „Understanding the particular context“.

⁵⁹¹ Übersetzung der Autorin, Original in Maxwell 2009, S. 221: „Identifying unanticipated phenomena and influences“.

4. „Verstehen der Prozesse, die zu den Ereignissen und Aktionen führen“⁵⁹²
5. „Identifikation von Zusammenhängen“⁵⁹³

Weiterhin erscheint es vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses zielführend, die erste Forschungsfrage mithilfe einer qualitativen Fallstudienanalyse zu untersuchen⁵⁹⁴, denn eine Fallstudienanalyse ermöglicht es, dass zu dem betrachteten Fall unterschiedliche Perspektiven über einen längeren Zeitraum betrachtet werden.

Nach Yin ist die Beantwortung der Frage, was der eigentliche Fall ist, herausfordernd⁵⁹⁵ und mit unterschiedlichen Konzeptionsmöglichkeiten einer Fallstudienanalyse verbunden. Yin unterscheidet vier Typen von Analysen⁵⁹⁶:

- Grundsätzlich können die „single case study“ und die „multiple-case study“ voneinander unterschieden werden – also die Frage, ob ein Fall oder mehrere Fälle untersucht werden.
- Da es in der Fallstudie darum geht, den Fall im Zusammenhang mit seinem Kontext zu betrachten, identifiziert Yin weiterhin jeweils zwei Ausprägungen: Wird in einem Kontext eine Untersuchungseinheit untersucht, spricht Yin von einem „single-case (holistic) design“, werden in einem Kontext zwei Einheiten untersucht, spricht Yin von einem „single-case (embedded) design“⁵⁹⁷. Entsprechend kann auch das „multiple-case (holistic) design“ von einem „multiple-case (embedded) design“ unterschieden werden⁵⁹⁸.

⁵⁹² Übersetzung der Autorin, Original in Maxwell 2009, S. 221: „Understanding the processes by which events and actions take place“.

⁵⁹³ Übersetzung der Autorin, Original in Maxwell 2009, S. 221: „Developing causal explanations“.

⁵⁹⁴ Vgl. neben den Zielen von Maxwell 2009, S. 221 auch Misoch 2019, S. 2–3. Quantitative Untersuchungen erscheinen aufgrund anderer Zielsetzungen nicht geeignet. Vgl. bzgl. der Eignung von Fallstudien im PM auch Martinsuo, Huemann 2021, S. 417; vgl. bzgl. der Eignung der Fallstudienanalyse auch Mills et al. 2017, S. 15.

⁵⁹⁵ Vgl. Yin 2003, S. 22; vgl. auch Mills et al. 2017, S. 12.

⁵⁹⁶ Yin 2003, S. 39 ff.

⁵⁹⁷ Yin 2003, S. 39.

⁵⁹⁸ Yin 2003, S. 39.

Für die vorliegende Arbeit erscheint ein multiple-case design (Untersuchung mehrerer Fälle statt nur eines Falls) zielführend:

1. Im Rahmen der explorativen Interviews entstand der Eindruck, dass für Stakeholderakzeptanz und -zufriedenheit insbesondere der von Stakeholdern wahrgenommene „Nutzen“ eines Verkehrsinfrastrukturprojektes entscheidend ist⁵⁹⁹. Deshalb erscheint es zielführend mehrere Projekte zu betrachten, die sich voraussichtlich bzgl. des wahrnehmbaren Nutzens⁶⁰⁰ unterscheiden.
2. Gemäß den explorativen Interviews scheinen Verkehrsinfrastrukturprojekte zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen zu können⁶⁰¹. Vor diesem Hintergrund erscheint es zielführend Verkehrsinfrastrukturprojekte mit unterschiedlichem Startzeitpunkt zu analysieren.
3. Weiterhin erscheint es zielführend über die Analyse mehrerer Verkehrsinfrastrukturprojekte bzw. Fälle die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren, dass ausschließlich ein „extremer Fall“ analysiert wird⁶⁰². Die Analyse eines Falles hätte jedoch den Vorteil, dass dieser eine, ggf. extreme, Fall vertiefter betrachtet werden könnte.

Während mehrere Verkehrsinfrastrukturprojekte analysiert werden sollen, ist der eigentliche Fall die jeweilige Projektentstehung in den betrachteten Verkehrsinfrastrukturprojekten⁶⁰³. Ob es sich um ein holistisches oder eingebettetes Design nach Yin handelt (je Kontext ein oder mehrere Untersuchungseinheiten), soll im Anschluss an die Auswahl der Fallstudien beantwortet werden.

⁵⁹⁹ Experte 5 EI, Pos. 7: „der von außen wahrgenommene Nutzen“; Experte 7 EI, Pos. 78: „Auch dort war es wichtig, möglichen Nutzen für die Gemeinde herauszuarbeiten“; Experte 13 EI, Pos. 60: lokaler und regionaler Nutzen; Experte 12 EI, Pos. 126 sowie Projektbesichtigung.

⁶⁰⁰ Konkretisiert in Dimension 5, Thema 5.5. Vgl. Kapitel 6.2.5.

⁶⁰¹ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 4: Ganz frühe Idee, „Nukleus“ im Unterschied z. B. zum Beginn, wenn der Vorhabenträger seitens des Auftraggebers mit der Planung beauftragt wird.

⁶⁰² Vgl. bspw. Eisenhardt, Graebner 2007, S. 27 bzgl. den Vorteilen einer multiple case study sowie Yin 2003, S. 46 ff. inkl. der Empfehlung auf S. 53 zumindest zwei Fälle zu untersuchen.

⁶⁰³ Vgl. Martinsuo, Huemann 2021, S. 418, u. a. Abb. 1; vgl. dazu auch Mills et al. 2017, S. 13–14, Tab. 1: „the case“.

5.2 Auswahl der Fallstudien

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Projektentstehung von Projekten betrachtet, bei denen die Planung und Umsetzung der Verkehrsträger Schiene oder Straße Ursache des Projektes ist und die Verkehrswege im Eigentum des Bundes sind. Weiterhin werden grundsätzlich Projekte betrachtet, die aus einem Ausbau- oder Neubaubedarf entstehen und vor diesem Hintergrund Teil des BVWP sind.

Aus dieser Gesamtheit an Verkehrsinfrastrukturprojekten heraus erfolgt die Auswahl der Fallstudien bewusst⁶⁰⁴ basierend auf Überlegungen und Kriterien, um eine gewisse „Bandbreite“ an Verkehrsinfrastrukturprojekten abzubilden⁶⁰⁵. Da die Auswahl der Fallstudien in erster Linie vor bzw. parallel zum Beginn der Datenerhebung erfolgte, entspricht das Vorgehen einer „kriteriengeleiteten Fallauswahl“⁶⁰⁶. Nachfolgend werden Kriterien definiert, die konkretisieren, welche Verkehrsinfrastrukturprojekte im Rahmen der Arbeit analysiert werden. Für die schlussendliche Auswahl der Fallstudien spielte neben den Kriterien auch der Zugang zu Fallstudien eine Rolle. Die Numerierung der Fallstudien erfolgte entsprechend der Analysereihenfolge.

Kriterium 1 – Verkehrsinfrastrukturprojekte, die in den letzten Jahren begonnen wurden: Das Thema SHM bzw. Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland wurde insbesondere in den Jahren vor Beginn der vorliegenden Arbeit fokussiert. Vor diesem Hintergrund sollen Verkehrsinfrastrukturprojekte untersucht werden, die erst in den letzten Jahren begonnen wurden und in denen somit neue Erkenntnisse zum Thema Beteiligung Berücksichtigung finden bzw. hätten finden können. Diese Anforderung wird dahingehend konkretisiert, dass ausschließlich Projekte analysiert werden sollen, deren Bearbeitung durch Vorhabenträger – auf einen ersten Blick – nach dem Beschluss des BVWP 2030 in 2016 begonnen wurde.

⁶⁰⁴ Eisenhardt 1989, S. 537 unter Bezugnahme auf Glaser, B., & Strauss, A. 1967: The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research. London: Wiedenfeld and Nicholson.: „theoretical sampling“; Maxwell 2009, S. 235: „purposeful sampling“.

⁶⁰⁵ Kelle, Kluge 2010, S. 54.

⁶⁰⁶ Kelle, Kluge 2010, S. 50 ff., Auswahl erfolgte nicht parallel zur Datenanalyse.

Kriterium 2 – Von außen wahrgenommene Nutzenpotenziale: Auf Grundlage der explorativen Interviews sowie der Literatur⁶⁰⁷ entstand der Eindruck, dass für Stakeholderakzeptanz und -zufriedenheit der von Stakeholdern wahrgenommene Nutzen eines Verkehrsinfrastrukturprojektes entscheidend ist⁶⁰⁸. Somit erscheint es zielführend, Fallstudien auszuwählen, die Unterschiede hinsichtlich des von außen wahrnehmbaren Nutzens erwarten lassen. Basierend auf den Interviews werden hierfür die folgenden Aspekte als relevant erachtet:

- Handelt es sich um ein Schienen- oder ein Straßenprojekt?⁶⁰⁹
- Handelt es sich um ein Projekt des Nah- oder Fernverkehrs (allerdings beauftragt der Bund keine Nahverkehrsprojekte, sodass keine reinen Nahverkehrsprojekte in die Fallstudien-Analyse integriert werden)⁶¹⁰?
- Handelt es sich um ein Personen- oder Güterverkehrsprojekt?⁶¹¹

Kriterium 3 – Erwartete Projektentstehung: Durch die explorativen Interviews entstand der Eindruck, dass die Projektentstehung durch unterschiedliche Projektbeteiligte beeinflusst wird⁶¹² und zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen kann⁶¹³. Deshalb erscheint es zielführend Projekte auszuwählen, bei denen Unterschiede in der Projektentstehung erwartet werden.

⁶⁰⁷ Nutzen: vgl. Liu et al. 2018; vgl. Vuorinen, Martinsuo 2019; darüber hinaus gibt es den Aspekt der Legitimität, vgl. Kapitel 4.3.2.

⁶⁰⁸ Experte 5 EI, Pos. 7; Definition des Nutzens: vgl. Dimension 5, Thema 5.5 in Kapitel 6.2.5.

⁶⁰⁹ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 15.

⁶¹⁰ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 211: Nutzen bei Nahverkehrsprojekten näher bei den Betroffenen; vgl. auch Experte 12 EI, Pos. 43 und Experte 13 EI, Pos. 62.

⁶¹¹ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 61.

⁶¹² Vgl. Experte 5 EI, Pos. 64; vgl. Experte 8 EI, Pos. 87; vgl. Experte 11 EI, Pos. 13 und Pos. 94.

⁶¹³ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 4: Ganz frühe Idee, „Nukleus“ im Unterschied z. B. zum Beginn, wenn der Vorhabenträger seitens des Auftraggebers mit der Planung beauftragt wird; vgl. Historie auch in Burggräf 2013, S. 654–655.

Basierend auf den Kriterien 2 und 3 wurden in einem ersten Schritt die Fallstudien 1, 4 und 6 ausgewählt:

- Fallstudie 1: Schienenprojekt, Neubaustrecke Güterverkehr; anfängliche Annahme: keine besondere Projektentstehung.
- Fallstudie 6: Straßenprojekt, Ortsumgehung, anfängliche Annahme: keine besondere Projektentstehung, jedoch intensive Beteiligung.
- Fallstudie 4: Schienenprojekt, grenzüberschreitende Neubaustrecke, Personen- und Güterverkehr, anfängliche Annahme: besondere Projektentstehung, da ein Bundesland die Projektentstehung begonnen hat und das Projekt erst später zu einem Bundesprojekt wurde⁶¹⁴.

Über den Kontakt zur Fallstudie 1 ergab sich ein Kontakt zu Fallstudie 3. Da bei der Fallstudie 3 basierend auf einem ersten Einlesen in Informationen eine besondere Projektentstehung erwartet wurde, wurde sie ergänzt.

- Fallstudie 3: Schienenprojekt, Ausbau-/Neubaustrecke, Personen- und Güterverkehr, Kapazitätserweiterung, anfängliche Annahme: besondere Projektentstehung.

Im Rahmen der Teilnahme an einer Bürgerinformationsveranstaltung von Fallstudie 4 wurde seitens eines Projektteammitglieds der Fallstudie 4 empfohlen, auch ein Ausbauprojekt zu betrachten. Ein Rückgriff auf die explorativen Interviews zeigte, dass zwischen Neu- und Ausbauprojekten z. B. dahingehend ein Unterschied gesehen werden kann, dass der Kreis der neu bzw. potenziell neu Betroffenen bei einem Ausbauprojekt von Beginn an kleiner ist, als bei Neubauprojekten⁶¹⁵. Der Aspekt der Betroffenheit kann sich wiederum auf die Akzeptanz und Zufriedenheit von Stakeholdern auswirken⁶¹⁶. Weiterhin wird er-

⁶¹⁴ Vgl. hierzu auch Interview mit Experte 12 EI.

⁶¹⁵ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 16. Begründung: Während bei einem Ausbauprojekt durch die bestehende Strecke definiert ist, dass entlang dieser Strecke der Ausbau erfolgt, kann bei einem Neubauprojekt ein Suchraum von vielen Quadratkilometern definiert sein, in dem „irgendwo“ die neue Strecke verlaufen soll.

⁶¹⁶ Vgl. bspw. Experte 11 EI, Pos. 158.

wartet, dass sich Neu- und Ausbauprojekte bzgl. der Beeinflussungs- und Gestaltungsmöglichkeiten unterscheiden⁶¹⁷. Daher erscheint es zielführend, das **Kriterium 4 „Neue bzw. potenziell neue Betroffenheit“** zu ergänzen⁶¹⁸ und es werden sowohl Neu-, als auch Ausbauprojekte betrachtet.

In Folge wurde die Fallstudie 2 ergänzt:

- Fallstudie 2: Schienenprojekt, Ausbau und Elektrifizierung, Personenverkehr, anfängliche Annahme: keine besondere Projektentstehung.

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Suche nach Fallstudien Fallstudie 5 identifiziert und integriert. Hierbei handelt es sich um eine Stadtautobahn, die vor dem Hintergrund der Betroffenheit durch eine Autobahn „mitten durch die Stadt“ interessant eingeschätzt wurde. Allerdings ist Fallstudie 5 nicht in der ursprünglich definierten Gesamtheit enthalten, da es sich um kein Projekt aus dem BVWP 2030 handelt⁶¹⁹. Aufgrund der Erwartung, dass die Fallstudie interessant sein könnte und Zugang bestand, wurde sie dennoch integriert.

- Fallstudie 5: Straßenprojekt, Erhaltungsmaßnahme, Erhaltung eines Autobahndreiecks einer Stadtautobahn, anfängliche Annahme: keine besondere Projektentstehung.

In Summe wurden so die in Tab. 5-1 dargestellten Fallstudien ausgewählt.

⁶¹⁷ Beeinflussbarkeit in Burggräf 2013, S. 654–655 und Krebber 2016, S. 261; Liu et al. 2018: Layout.

⁶¹⁸ Vgl. dazu auch Risiken in Liu et al. 2018.

⁶¹⁹ Experte 13 FS, Pos. 16: „Das Projekt hat keine kapazitätserhöhende Funktion, das ist eigentlich ein Umbauprojekt, Ausbau kann man auch nicht sagen und streng genommen ist es eine Erhaltungsmaßnahme. [...] deswegen ist es kein Projekt des Verkehrswegeplans, [...]“

Tab. 5-1: Ausgewählte Fallstudien

	Verkehrsträger	Ausbau / Neubau, Sonstiges	Nutzung (bei Schiene)	Annahme Projektentstehung	Vorhabenträger	Bundesland	BVWP 2030
Fallstudie 1	Schiene	Neubau	Güterverkehr	Nicht besonders	1	1	Ja
Fallstudie 2	Schiene	Ausbau, Elektrifizierung	Personenverkehr	Nicht besonders	1	2	Ja
Fallstudie 3	Schiene	Aus- und Neubau	Güter- & Personenverkehr	Besonders	1	1	Ja
Fallstudie 4	Schiene	Neubau, binational	Güter- & Personenverkehr	Besonders	1	2	Ja
Fallstudie 5	Straße	Erhaltung, Stadtautobahn	-	Nicht besonders	2	3	Nein
Fallstudie 6	Straße	Ortsumgehung, Bundesstraße	-	Nicht besonders	3	4	Ja

Ob es sich im Falle der vorliegenden Fallstudienanalyse um eine „embedded“ (mehrere Untersuchungseinheiten je Kontext) oder um eine „holistic“ Variante (eine Untersuchungseinheit je Kontext) des Multiple Case Designs handelt, hängt von der Definition des Kontextes der Fallstudien ab⁶²⁰. Hinsichtlich der Entstehung eines Verkehrsinfrastrukturprojektes in den frühen Phasen kann es Unterschiede im Kontext geben (z. B. unterschiedliche Bundesländer, unterschiedliche Vorhabenträgerorganisationen). Basierend auf dem Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit und den daraus abgeleiteten Kriterien zur Auswahl der Fallstudien handelt es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine holistische Variante des Multiple Case Design. Die Übersicht der Fallstudien (Tab. 5-1) zeigt zwar, dass manche Fallstudien im selben Bundesland stattfinden oder vom selben Vorhabenträger erarbeitet werden, gleichwohl ist die Erwartung, dass es dennoch Unterschiede im Kontext der Fallstudien gibt, auch wenn ggf. einzelne Kontextfaktoren identische sind.

Nachfolgend wird dargelegt, wie die Daten für die Fallstudienanalyse erhoben, analysiert und evaluiert werden.

⁶²⁰ Vgl. Yin 2003, S. 39 ff.

5.3 Datenerhebung

Zur Beschreibung und Analyse der Fallstudien werden im Rahmen der Fallstudienanalyse Interviews mit Projektbeteiligten und Stakeholdern, Teilnahmen an Projektterminen und Archivdaten genutzt.

5.3.1 Interviews

Für die vorliegende Arbeit erscheint es zielführend, mithilfe von Interviews mit Projektbeteiligten und Stakeholdern die Perspektiven auf das Projekt und die Projektentstehung zu erheben. Die Interviews ermöglichen ein Verständnis dafür, weshalb sich wer wie in das Projekt einbringt und ermöglichen so das Verstehen der jeweiligen Perspektive. Hinsichtlich der Gestaltung der Interviews erscheinen halbstrukturierte Interviews zielführend. Sie ermöglichen zum einen, dass in den Interviews vorgesehene Themenfelder besprochen werden, zum anderen ermöglichen sie dennoch ein weitestgehend offenes Gespräch und es sind Rückfragen möglich. Auf diese Weise kann das Interview trotz der Strukturierung zu einer „Erzählung“ der Interviewpartner⁶²¹ werden, was bzgl. Erkenntnisinteresse (Verstehen) und Gestaltung der Analyse (Prozessstudie) zielführend erscheint⁶²².

Die Interviewpartner je Fallstudie werden in Kapitel 6 je Fallstudie vorgestellt. Ziel war es, unterschiedliche Perspektiven in die Fallstudienanalyse zu integrieren. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte in erster Linie basierend auf Projektunterlagen (wer erscheint basierend auf Unterlagen aktiv). Weiterhin schlugen Interviewpartner vereinzelt weitere Interviewpartner vor⁶²³.

Die erarbeiteten Leitfäden für die halbstrukturierten Interviews wurden auf die jeweilige Fallstudie sowie auf die jeweilige Rolle des Interviewpartners (bspw. Projektteam Vorhabenträger, oder Mitarbeitende beteiligte Behörde) bezogen. Die Leitfäden beinhalteten Fragen zur Mitarbeit bzw. zum Engagement in der

⁶²¹ Zum Schutz der Interviewten wird nur von männlichen Interviewpartnern gesprochen.

⁶²² Vgl. dazu Misoch 2019, S. 38 in Bezug auf narrative Interviews, wobei die vorliegenden Interviews basierend auf einem Leitfaden geführt werden und somit eher den problemzentrierten Interviews zuzuordnen sind. Vgl. Misoch 2019, S. 71 ff.

⁶²³ Wer wen vorschlug, wird in den ergänzenden Anhängen angegeben.

Fallstudie, zu Ereignissen im Rahmen der bisherigen Projektentstehung sowie zu Einschätzungen der bisherigen Projektentstehung.

Die Interviews dauerten zwischen 30–240 min und wurden persönlich vor Ort, digital (mal mit, mal ohne Kamera) oder telefonisch durchgeführt. Teilweise wurden Interviews auch auf zwei Termine aufgeteilt. Die Form des Gesprächs wurde den Interviewpartnern zur Wahl gestellt. Der hohe Anteil an Telefonaten und digitalen Gesprächen ergab sich, da alle Fallstudien-Interviews während der Coronapandemie (2020)⁶²⁴ durchgeführt wurden. Die Spanne der Interviewdauern ergab sich u. a. dadurch, dass die Interviews mit unterschiedlichen „Rollen“ geführt wurden, dass die Interviews mit unterschiedlichen Persönlichkeiten geführt wurden und dass es Interviews gab, in denen mit mehreren Interviewpartnern gesprochen wurde.⁶²⁵

Die Interviews wurden jeweils nach Zustimmung der Interviewpartner aufgezeichnet und im Anschluss wörtlich transkribiert. Die Transkripte wurden zur Freigabe an die Interviewpartner gesendet und es wurde ausschließlich mit den freigegebenen Transkripten weitergearbeitet, in denen Pseudonyme für die Fallstudien sowie Orte, Unternehmen, etc. genutzt wurden.

Im Rahmen der Transkription oder Terminnachbereitung wurden Notizen erstellt, wenn bspw. Fragen und Widersprüche aufkamen. Sofern möglich wurden diese geklärt, oder alternativ mit Archivdaten aufgeklärt.

In Fallstudie 6 wurde für ein geführtes Interview mit für die Projektentstehung zentralen Projektbeteiligten keine Freigabe des Transkriptes erteilt. Anstelle dessen wurde eine schriftliche Beantwortung eines Leitfadens zugesandt, der im Nachgang zum Interview in gekürzter Form angefragt wurde. Damit unterscheidet sich die Datenerhebung in Fallstudie 6 deutlich von den Erhebungen

⁶²⁴ Nachdem sich das Coronavirus insbesondere ab Anfang 2020 in Deutschland ausgebreitet hatte, wurde im März 2020 der erste „Corona-Lockdown“ verhängt. Die Bundesregierung hatte verschiedene Regeln formuliert, die zu einer Reduzierung der Kontakte zwischen Menschen und somit zur Eindämmung der weiteren Ausbreitung des Coronavirus führen sollten. Die Regeln wirkten sich sowohl auf das Arbeits- als auch auf das Privatleben aus.

⁶²⁵ Interviews mit Projektteam-Mitarbeitenden dauerten eher länger; Interviews mit mehreren Interviewpartnern dauerten eher länger.

der anderen Fallstudien. Weiterhin konnte seitens der Autorin nicht sichergestellt werden, dass die Analyse der Fallstudie 6 nicht auch auf Eindrücken basiert, die aus dem nicht freigegebenen Interview stammten. Somit wurde entschieden, die Fallstudie 6 nicht in die Auswertung zu integrieren. Damit werden im Ergebnis fünf, statt sechs Fallstudien analysiert.

5.3.2 Teilnahme an Projektterminen

Um einen Eindruck von Begegnungen von Projektbeteiligten und Stakeholdern zu erhalten – z. B. wie miteinander gesprochen wird – fanden in vier der fünf Fallstudien Teilnahmen an Projektterminen statt. In Fallstudie 2 wurde die vereinbarte Teilnahme (geplant war die Teilnahme an einer Bürgerinformationsveranstaltung) seitens der Autorin aufgrund der Coronapandemie abgesagt. Weiterhin fanden aufgrund der Coronapandemie einige der Termine digital statt. Die durchgeführten Teilnahmen werden in Kapitel 6 dargestellt.

Die Teilnahmen wurden jeweils durch die Autorin mithilfe von Notizen dokumentiert. Die Notizen wurden entweder im Termin, oder direkt im Anschluss erstellt. Die Dokumentation beinhaltete Notizen zu Inhalten der Termine, zum Umgang der Teilnehmenden miteinander, zur Art der Präsentation der Inhalte und zur Stimmung. Handelte es sich bei den Projektterminen um keine öffentlich zugängliche Projektveranstaltung, stellte sich die Autorin im Termin vor.

5.3.3 Archivdaten

Mit dem Begriff Archivdaten werden in der vorliegenden Arbeit Projektinformationen, Zeitungsartikel und sonstige Quellen zusammengefasst. Um einen Eindruck über die Projekte zu gewinnen sowie über Interviews und Teilnahmen gewonnene Erkenntnisse zu ergänzen, wurden unterschiedliche Archivdaten ausgewertet⁶²⁶. Genutzt wurden z. B. öffentlich zugängliche Projektinformationen des Vorhabenträgers (bspw. Präsentationen und Protokolle von Terminen, Pressemitteilungen), öffentlich zugängliche Informationen von beteiligten Behörden (bspw. Unterlagen zum BVWP, oder zum ROV) sowie sonstige, öffentlich zugängliche Informationen bspw. zu Finanzierungsprogrammen.

⁶²⁶ Es erfolgte jedoch keine strukturierte Auswahl der Archivdaten, es wurde als bspw. nicht definiert, in welchen Zeitungen nach Artikeln zu den Projekten gesucht wird und es wurde auch nicht überprüft, ob „alle“ Artikel aus einer Zeitung zu einer Fallstudie in die Analyse miteinfließen.

Diese Projektinformationen wurden um Informationen aus Zeitungsartikeln (Zeitungen, Online-Medien), teilweise inklusive der dazugehörigen Kommentare von Leserinnen und Lesern, ergänzt. Weiterhin wurden zu Stakeholdern, bspw. Bürgerinitiativen, weitere Informationen, z. B. über Internetseiten oder öffentlich zugängliche Facebook-Seiten, gesammelt. Diese beschriebenen, öffentlich zugänglichen Quellen wurden in wenigen Fällen durch nicht öffentliche Quellen ergänzt, die Interviewpartner zur Verfügung stellten.

In Tab. 5-2 sind die Datenquellen je Fallstudie aufgelistet.

Tab. 5-2: Übersicht Datenquellen je Fallstudie⁶²⁷

	Anzahl Interviews:	Anzahl Termin- teilnahmen vor Ort:	Anzahl digitale Terminteilnah- men:	Anzahl eingear- beitete Archiv- quellen*:
Fallstudie 1:	4	1	0	89
Fallstudie 2:	3	0	0	100
Fallstudie 3:	6	1	1	65
Fallstudie 4:	4	1	1	26
Fallstudie 5:	5	0	3 (eine Live-Teil- nahme, zwei auf- gezeichnet)	51
* Die Archivdaten, die im Rahmen der Fallstudienanalyse genutzt wurden, liegen den Gutachterinnen und Gutachtern der vorliegenden Arbeit vor.				

5.4 Datenanalyse

Bevor die Datenanalyse beschrieben wird, werden die Phasen vorgestellt, nach denen die Analyse strukturiert wurde.

5.4.1 Definition Analysephasen

Bei der vorliegenden Fallstudienanalyse handelt es sich um ein multiple case design (holistic)⁶²⁸. Um den Aufwand der Fallstudienanalyse einzugrenzen –

⁶²⁷ Ausführungen dazu in Kapitel 6 je Fallstudie.

⁶²⁸ Vgl. Beschreibung in Kapitel 5.1 und 5.2, es werden mehrere Untersuchungseinheiten in mehreren Kontexten betrachtet.

die Analyse von multiple case designs ist gemäß Yin aufwendiger, als ein single-case design⁶²⁹ – erscheint es zielführend, die Analyse der ausgewählten Fallstudien in drei Phasen durchzuführen.

In der ersten Analysephase – der Detailanalyse – werden drei Infrastrukturprojekte des Verkehrsträgers Schiene mit jeweils demselben Vorhabenträger im Detail analysiert (Fallstudie 1 bis 3).

Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden in einer zweiten Analysephase – der Vertiefungsanalyse – basierend auf einem weiteren Schienenprojekt sowie auf einem Straßenprojekt (Fallstudie 4 bis 5) diskutiert und ergänzt.

Die Analysephasen und die Projektzuordnung in die Analysephasen sind in Tab. 5-3 dargestellt.

Tab. 5-3: Zuordnung der Fallstudien in die Analysephasen

	Verkehrsträger	Ausbau / Neubau, Sonstiges	Nutzung (bei Schiene)	Annahme Projektentstehung	Vorhabenträger	Bundesland	BVWP 2030	
Fallstudie 1	Schiene	Neubau	Güterverkehr	Nicht besonders	1	1	Ja	Phase 1
Fallstudie 2	Schiene	Ausbau, Elektrifizierung	Personenverkehr	Nicht besonders	1	2	Ja	
Fallstudie 3	Schiene	Aus- und Neubau	Güter- & Personenverkehr	Besonders	1	1	Ja	
Fallstudie 4	Schiene	Neubau, binational	Güter- & Personenverkehr	Besonders	1	2	Ja	Phase 2
Fallstudie 5	Straße	Erhaltung, Stadtautobahn	-	Nicht besonders	2	3	Nein	
Fallstudie 6	Straße	Ortsumgehung; Bundesstraße	-	Nicht besonders	3	4	Ja	

Im Anschluss an die ersten beiden Analysephasen wird eine dritte Phase – der Abschluss – ergänzt, in der die gewonnenen Erkenntnisse der Phasen 1 und 2 verglichen werden und die der Beschreibung der gewonnenen Erkenntnisse dient. Nachfolgend wird das Vorgehen in den drei Phasen vorgestellt.

⁶²⁹ Vgl. Yin 2003, S. 47.

5.4.2 Datenanalyse Analysephase 1, Detailanalyse

Die Analysephase 1 folgt grundsätzlich⁶³⁰ einer induktiven Vorgehensweise⁶³¹. Obwohl im Vorfeld der Fallstudienanalyse Literatur analysiert wurde⁶³², erfolgt die Analyse ohne vorab entwickelte Kategorien/Konzepte und in Orientierung an der „Gioia Methodology“⁶³³. In der vorliegenden Arbeit wurden hierfür die folgenden sieben Schritte durchlaufen:

Schritt 1: Im Vorfeld der Interviews wurde basierend auf öffentlich zugänglichen Archivdaten eine erste Prozessbeschreibung je Fallstudie erstellt (bspw. wann passierte im Projekt was). Diese Beschreibung diente als Grundlage zur Auswahl der Interviewpartner sowie zur Konkretisierung der Interviewfragen.

Schritt 2: Der nächste Schritt der Einzelfallanalyse⁶³⁴ folgte im Anschluss an die Freigaben der geführten Interviews. Die Interviewtranskripte (Beginn mit Fallstudie 1) wurden in das Programm MAXQDA⁶³⁵ importiert, gelesen und abschnittsweise zusammengefasst. Die Zusammenfassung erschien zielführend, um sich mit den Perspektiven der Interviewten vertraut zu machen.

Schritt 3: Es folgte eine offene, induktive Codierung. Zur Beschreibung der Projektentstehung entstanden Kategorien bzw. Codes über Projektbeteiligte und Stakeholder, die Beteiligung im Projekt sowie über Themen und Ereignisse, die relevant schienen („beschreibende Codes“). Weiterhin entstanden Codes, die das Vorgehen der Projektbeteiligten und Stakeholder sowie ihre Motivation beschreiben („erklärende Codes“). Diese Codes bilden in Summe

⁶³⁰ Die Analyse wird als „grundsätzlich“ induktiv beschrieben, da das induktive Vorgehen durch vorherige Auseinandersetzungen mit Literatur geprägt ist. Prägung im Sinne von theoretischer Sensibilisierung: Kelle, Kluge 2010, S. 20–21 und S. 28 ff. basierend auf Glaser, Barney; Strauss, Anselm 1967/1998: *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber (erstmalig 1967 erschienen unter dem Titel „The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research“, New York: Aldine de Gruyter).

⁶³¹ Vgl. Misoch 2019, S. 2.

⁶³² Vgl. Kapitel 4.

⁶³³ Gioia et al. 2013.

⁶³⁴ Eisenhardt 1989, S. 539–540: „within-case analysis“.

⁶³⁵ MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse, 1989 – 2021, VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH, Berlin, Deutschland.

341, sogenannten „first order codes“⁶³⁶, Codes erster Ordnung. Die Anzahl ist vergleichsweise hoch, da nach Akteuren⁶³⁷ unterschieden wurde.

Schritt 4: Danach wurde die im ersten Schritt begonnene Prozessbeschreibung ergänzt und es wurde die Entstehung der Fallstudien zur zeitlichen Strukturierung in die definierten Phasen⁶³⁸ gegliedert. Dies ermöglichte z. B., dass im Rahmen des späteren Fallstudienvergleichs (Analysephase 3) auffiel, dass das Projektumfeld in Fallstudie 1 später „aufwachte“, als in den Fallstudien 2 und 3. Darüber hinaus wurden relevante Projektbeteiligte und Stakeholder, Themen (z. B. Lärmschutz) sowie die Beteiligung beschrieben.

Schritt 5: Anschließend wurden Mindmaps erstellt, in denen je Fallstudie die Ausgangssituation, die Motivationen und Ziele der Projektbeteiligten und Stakeholder sowie Prozesse und Aktivitäten in Verbindung gebracht wurden. Ein Vergleich der Mindmaps ermöglichte es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie zentrale Codes bzw. übergeordnete Aspekte zu identifizieren⁶³⁹. Auf diese Weise wurden sogenannte „first-order categories“⁶⁴⁰, Kategorien erster Ordnung, identifiziert. Bei der Durchsicht der entworfenen Kategorien erster Ordnung wurde in den Vergleich der ersten drei Fallstudien eingestiegen. So wurde zum einen der Entwurf der Kategorien erster Ordnung der drei Fallstudien miteinander verglichen und basierend auf Gemeinsamkeiten und Unterschieden überarbeitet. Zum anderen wurden für den Vergleich der drei Fallstudien Vergleichstabellen erarbeitet, in denen Aspekte, wie z. B. die Aktivierung des Projektumfeldes, miteinander verglichen wurden. Auf diese Weise entstanden 280 Kategorien erster Ordnung. Die Anzahl ist vergleichsweise hoch, da erneut teilweise nach Akteuren unterschieden wurde.

⁶³⁶ „1st order concepts“ in Gioia et al. 2013 sowie in Habersang et al. 2019; „first-order categories“ in Dacin et al. 2010.

⁶³⁷ Bspw. Projektteam Vorhabenträger, Mitarbeitende Raumordnungsbehörde, Umfeld.

⁶³⁸ Vgl. Kapitel 3.4.

⁶³⁹ Vgl. Gioia et al. 2013, S. 6; vgl. Dacin et al. 2010, S. 1401.

⁶⁴⁰ Orientierung hier eher an Dacin et al. 2010, S. 1401 aufgrund der Verständlichkeit.

Schritt 6: Basierend auf den Prozessbeschreibungen, den Vergleichen der Fallstudien 1–3 und mit Inhalten aus dem Stand der Forschung im Hinterkopf wurden die Kategorien erster Ordnung über Schleifen⁶⁴¹ weiter aggregiert, um sogenannte „second order themes“⁶⁴², Themen zweiter Ordnung, zu entwickeln. Im Ergebnis entstanden 34 Themen zweiter Ordnung. Weiterhin wurden Erkenntnisse und Fragen je Thema zweiter Ordnung gesammelt und formuliert.

Schritt 7: Die Themen zweiter Ordnung wurden in fünf sogenannte „dimensions“⁶⁴³, Dimensionen, aggregiert, die der Erklärung der Projektentstehung dienen. Die Dimensionen werden im Kapitel 6 definiert.

Tab. 5-4 enthält eine Zusammenfassung des Weges von den Codes erster Ordnung bis zu den Dimensionen.

Tab. 5-4: Überblick Vorgehen Datenanalyse, Analysephase 1

Codes erster Ordnung	Kategorien erster Ordnung	Themen zweiter Ordnung	Dimensionen
<ul style="list-style-type: none"> – Basis: Interviews. – Ziel: Beschreibung der jeweiligen Projektentstehung. – Ergebnis: Codes erster Ordnung, Codes zur Beschreibung und ersten Erklärung. – Anzahl Codes: 341. 	<ul style="list-style-type: none"> – Basis: Prozessbeschreibungen, Mindmaps, Codes erster Ordnung, Tabellen für den Fallvergleich. – Ziel: Beschreibung und Erklärung der Projektentstehung. – Ergebnis: Kategorien erster Ordnung, Fallvergleichstabellen. – Anzahl Kategorien: 280. 	<ul style="list-style-type: none"> – Basis: Kategorien erster Ordnung, Prozessbeschreibungen, Mindmaps, Codes erster Ordnung, Fallvergleichstabellen. – Ziel: Aggregierte Beschreibung und Erklärung der Projektentstehung. – Ergebnis: Themen zweiter Ordnung, Erkenntnisse, Fragen. – Anzahl Themen: 34. 	<ul style="list-style-type: none"> – Basis: Insbesondere Themen zweiter Ordnung. – Ziel: Übergeordnete Erklärung der Projektentstehung. – Ergebnis: Dimensionen, nach den Dimensionen strukturierte Beschreibung und Erklärung der Fallstudien. – Anzahl Dimensionen: 5.

⁶⁴¹ Inkl. Sprüngen in die Prozessbeschreibungen, oder die Vergleiche der Fallstudien. Vgl. Dacin et al. 2010, S. 1401. Eine strukturierte Beschreibung dieser Schleifen und Sprünge ist nicht möglich. Vgl. dazu auch Eisenhardt 1989, S. 539: „a huge chasm often separates data from conclusions“.

⁶⁴² Gioia et al. 2013; Dacin et al. 2010; Habersang et al. 2019.

⁶⁴³ Gioia et al. 2013, S. 6; Dacin et al. 2010, S. 1401.

5.4.3 Datenanalyse Analysephase 2, Vertiefungsanalyse

Im Rahmen der Analysephase 2, der Vertiefungsanalyse, erfolgte der Einstieg in die Analyse der Fallstudien 4 und 5 entsprechend den ersten beiden Schritten der ersten Phase (Entwurf Prozessbeschreibung, Zusammenfassung Interviews). Danach wurden die im Rahmen der ersten Phase definierten Dimensionen und Themen zweiter Ordnung zur Codierung herangezogen⁶⁴⁴. Darüber hinaus wurden die Erkenntnisse und Fragen diskutiert, die im Ergebnis der ersten Analysephase je Thema zweiter Ordnung formuliert wurden.

5.4.4 Datenanalyse Analysephase 3, Abschluss

Auf die Analysephasen 1 und 2 folgt eine dritte Phase, in der die fünf Fallstudien basierend auf den Dimensionen und Themen zweiter Ordnung sowie basierend auf den formulierten Erkenntnissen und Fragen je Thema zweiter Ordnung verglichen wurden.

In Abb. 5-1 ist die Datenanalyse zusammengefasst.

<p>Analysephase 1) Detailanalyse Fallstudien 1-3 (orientiert an Gioia et al.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erarbeitung einer ersten Prozessbeschreibung je Fallstudie 2. Zusammenfassung der Interviews 3. Offene, induktive Codierung und Erarbeitung Codes erster Ordnung 4. Überarbeitung Prozessbeschreibungen und Strukturierung in die Projektentstehung 5. Erarbeitung von Mindmaps, Identifikation Kategorien erster Ordnung und Beginn des Fallstudienvergleichs 6. Erarbeitung von Themen zweiter Ordnung 7. Aggregation der Themen zweiter Ordnung zu Dimensionen
<p>Analysephase 2) Vertiefungsanalyse Fallstudien 4-5</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erarbeitung einer ersten Prozessbeschreibung 2. Zusammenfassung der Interviews 3. Codierung mit den Themen zweiter Ordnung und Dimensionen
<p>Analysephase 3) Abschluss der Datenanalyse</p> <p>Analyse der Fallstudien 1-5 basierend auf den Themen zweiter Ordnung und Dimensionen</p>

Abb. 5-1: Zusammenfassung Datenanalyse⁶⁴⁵

⁶⁴⁴ Da die Dimensionen und Themen zweiter Ordnung basierend auf den Fallstudien 1 bis 3 erarbeitet und dann auf die Fallstudien 4 bis 5 angewendet wurden, stellen die Dimensionen und Themen zweiter Ordnung bereits Erkenntnisse aus dem Vergleich der fünf Fallstudien dar.

⁶⁴⁵ Eigene Darstellung.

5.5 Daten- und Prozessevaluation

Zur Verbesserung der Güte der Fallstudienanalyse erfolgte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine Auseinandersetzung mit den Zielen und Gütekriterien qualitativer Forschung. Die Berücksichtigung von Gütekriterien kann dazu beitragen, dass die Ergebnisse qualitativer Untersuchungen weniger als „vollkommen beliebig und willkürlich kritisiert werden“.⁶⁴⁶

Da die Eignung der Gütekriterien quantitativer Forschung für die qualitative Forschung nach Misoch „umstritten“ ist⁶⁴⁷ und qualitative Gütekriterien weiterhin diskutiert werden⁶⁴⁸, wurden die von Misoch vorgeschlagenen Gütekriterien qualitativer Forschung für die vorliegende Arbeit herangezogen und es wurde sich damit auseinandergesetzt, wie diese in der vorliegenden Fallstudienanalyse berücksichtigt werden können. In Tab. 5-5 ist die Anwendung der Gütekriterien auf die Fallstudienanalyse dargestellt.

Tab. 5-5: Anwendung Gütekriterien qualitativer Forschung

Gütekriterien qualitativer Forschung (Misoch 2019)	Anwendung im Rahmen der vorliegenden Fallstudienanalyse
1. Objektivität im Sinne einer kontrollierten Subjektivität und Neutralität ⁶⁴⁹	Die kontrollierte Subjektivität und Neutralität wurde im Rahmen der vorliegenden Fallstudienanalyse zum einen dadurch umgesetzt, dass die Fallstudienanalysen nicht nur auf Interviews basieren und Überlegungen mit Kolleginnen und Kollegen diskutiert wurden. Weiterhin wurden einzelne Erkenntnisse veröffentlicht. ⁶⁵⁰ Darüber hinaus wurde mithilfe vorab definierter Fragen diskutiert, ob bereits vor der Analyse einer Fallstudie Annahmen bestanden, um diese zumindest bewusst zu machen.
2. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit, die über Trans-	Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde das Vorgehen der Datenerhebung und -analyse beschrieben und dokumentiert.

⁶⁴⁶ Misoch 2019, S. 245.

⁶⁴⁷ Misoch 2019, S. 245.

⁶⁴⁸ Misoch 2019, S. 246.

⁶⁴⁹ Misoch 2019, S. 247–249.

⁶⁵⁰ Vgl. Misoch 2019, S. 253-254; Veröffentlichungen und Präsentationen: Herrmann et al. 2022, Vorab-Präsentation: 8th IPMA Reserach Conference, 11th September 2020; Herrmann 2021: Präsentation von Forschungsergebnissen zum SHM im Rahmen des 10. Projektmanagement-Symposiums; Pinkhasik, Herrmann 2021: Vorab-Präsentation durch die Erstautorin: 9th IPMA Research Conference, 12th-13th June 2021.

Gütekriterien qualitativer Forschung (Misoch 2019)	Anwendung im Rahmen der vorliegenden Fallstudienanalyse
parenz des Forschungsprozesses erreicht werden kann ⁶⁵¹	Sackgassen und Zwischenergebnisse wurden gespeichert. Über Iterationen wurde eine intensive Auseinandersetzung mit den Fallstudien sowie eine umfangreiche Beschreibung sichergestellt ⁶⁵² .
3. Reflexion der Subjektivität ⁶⁵³	Zur Reflexion der eigenen Rolle in den Fallstudien ⁶⁵⁴ , z. B. über vorhandene Vorannahmen, beinhalten die Dokumente, in denen die Fallstudien beschrieben sind, Reflexionsfragen. Diese wurden zu Beginn der jeweiligen Analyse beantwortet. Weiterhin wurden Überlegungen im Rahmen der Untersuchung mit Kolleginnen und Kollegen diskutiert sowie einzelne Erkenntnisse veröffentlicht. ⁶⁵⁵
4. Validität im Sinne der Glaubwürdigkeit der Daten sowie der Übertragbarkeit der Daten ⁶⁵⁶	Zum einen wurden die Daten für die Fallstudien aus unterschiedlichen Datenquellen erhoben ⁶⁵⁷ . Zum anderen wurden Überlegungen im Rahmen der Untersuchung mit Kolleginnen und Kollegen diskutiert sowie einzelne Erkenntnisse veröffentlicht. ⁶⁵⁸ Weiterhin wurde im Rahmen der Interviews zu den Fallstudien den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern die Entscheidung überlassen, in welchem Rahmen das Interview stattfindet, um so eine möglichst offene Gesprächssituation zu erzielen ⁶⁵⁹ .
5. Reliabilität im Sinne von Verlässlichkeit der Daten, die über einen transparenten Forschungsprozess erreicht werden kann ⁶⁶⁰	Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde das Vorgehen der Datenerhebung und -analyse beschrieben und dokumentiert. Sackgassen und Zwischenergebnisse wurden gespeichert.

Nachdem die qualitative Fallstudienanalyse hergeleitet sowie die Fallstudienauswahl, Datenerhebung, Datenanalyse und Daten- und Prozessevaluation beschrieben wurden, werden nachfolgend die empirischen Erkenntnisse aus der qualitativen Fallstudienanalyse vorgestellt.

⁶⁵¹ Misoch 2019, S. 250 unter Verweis auf Guba, E. G. 1981: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. ECTJ 29(2), 75–91.; Guba & Lincoln, 1981 und Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1982: Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. ECTJ 30(4), 233–252.

⁶⁵² Eisenhardt 1989, S. 540

⁶⁵³ Misoch 2019, S. 258.

⁶⁵⁴ Vgl. bspw. Maxwell 2009, S. 243.

⁶⁵⁵ Vgl. Misoch 2019, S. 253–254; Veröffentlichungen: Vgl. 1. Gütekriterium.

⁶⁵⁶ Misoch 2019, S. 251 unter Verweis auf Guba & Lincoln, 1981 und Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1982: Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. ECTJ 30(4), 233–252.

⁶⁵⁷ Datentriangulation vgl. bspw. Maxwell 2009, S. 245 und Misoch 2019, S. 252.

⁶⁵⁸ Vgl. Misoch 2019, S. 253–254; Veröffentlichungen: Vgl. 1. Gütekriterium.

⁶⁵⁹ Vgl. Misoch 2019, S. 254–255.

⁶⁶⁰ Misoch 2019, S. 250 unter Verweis auf Guba, E. G. 1981: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. ECTJ 29(2), 75–91.; Guba & Lincoln, 1981 und Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1982: Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. ECTJ 30(4), 233–252.

6 Vorstellung und Diskussion der empirischen Erkenntnisse

Zur Untersuchung der ersten Forschungsfrage wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine qualitative Fallstudienanalyse konzipiert. Nachfolgend werden erst die unterschiedlichen Erkenntnisgewinne aus der Fallstudienanalyse strukturiert, bevor sie nacheinander vorgestellt werden. Das Kapitel endet mit der Diskussion der Erkenntnisse und ihrer Limitationen.

6.1 Strukturierung der empirischen Erkenntnisse

Im Rahmen der Fallstudienanalyse wurden in Orientierung an der „Gioia Methodology“⁶⁶¹ fünf Dimensionen sowie 34 Themen zweiter Ordnung erarbeitet. Über die Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die Fallstudien wird dargestellt, warum die Projekte jeweils so entstanden, wie sie entstanden. Damit dienen die Dimensionen und Themen zweiter Ordnung sowie ihre Anwendung auf die Fallstudien (beschrieben als Erkenntnisgewinn 1 in Abb. 6-1) der Beantwortung der ersten Forschungsfrage.

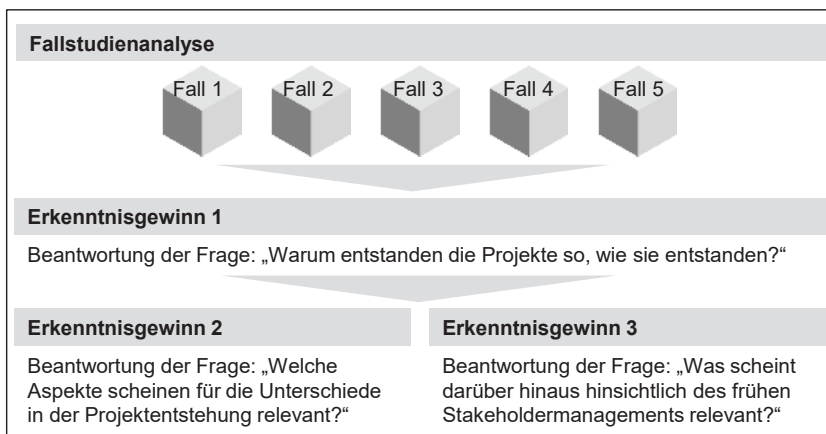


Abb. 6-1: Struktur Erkenntnisgewinne aus der Fallstudienanalyse⁶⁶²

⁶⁶¹ Vgl. die Beschreibung in Kapitel 5.4; vgl. Gioia et al. 2013.

⁶⁶² Eigene Darstellung.

Des Weiteren wurden im Rahmen des Fallstudienvergleichs auch Erkenntnisse identifiziert, die im Hinblick auf Unterschiede in der Projektentstehung (Erkenntnisgewinn 2 in Abb. 6-1) und darüber hinaus für erfolgreiches frühes SHM relevant erscheinen (Erkenntnisgewinn 3 in Abb. 6-1).

Nachfolgend werden zuerst die Dimensionen und Themen zweiter Ordnung vorgestellt, bevor die Fallstudien und die Erkenntnisse, die aus der Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die einzelnen Fallstudien gewonnen wurden, vorgestellt werden. Daran anschließend werden die Erkenntnisgewinne 2 und 3 beschrieben, bevor die empirischen Erkenntnisse zusammengefasst, diskutiert und ihre Limitationen beschrieben werden.

6.2 Vorstellung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung

Nachfolgend werden die fünf definierten Dimensionen vorgestellt:

- Dimension 1: Ausgangssituation und Ereignisse,
- Dimension 2: Strategien,
- Dimension 3: Ressourcen,
- Dimension 4: Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten,
- Dimension 5: Legitimität des Projektes.

Dabei werden die dazugehörigen Themen zweiter Ordnung, die Wirkung der Dimension, teilweise ein Ziel je Dimension sowie unterschiedliche Ausprägungen beschrieben. Die Beschreibungen beinhalten dabei teilweise bereits Wertungen, die sich aus der Analyse ergaben. Damit gibt die Vorstellung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung bereits eine Vorausschau auf nachfolgende Schlussfolgerungen (Kapitel 7).

6.2.1 Dimension 1: Ausgangssituation und Ereignisse

Beschreibung der Dimension: Die Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“ umfasst Themen zweiter Ordnung, die das Projekt, den Beginn der Projektentstehung und die Beteiligung, die durch das Projektteam des Vorhabenträgers angeboten wird, beschreiben. Weiterhin umfasst die Dimension

das Rollen- und Beteiligungsverständnis des Projektteams sowie Ereignisse, durch die die Projektentstehung beeinflusst werden kann.

Wirkung der Dimension: Die Dimension 1 dient der Beschreibung der Fallstudien. In der Analyse der Fallstudien zeigte sich, dass die Dimension 1 Grundlage für das Verstehen der Fallstudien ist.

Dimension 1 – Themen zweiter Ordnung:

- 1.1 Projektart,
- 1.2 Aktivierung Projektumfeld,
- 1.3 Möglicher Beginn Projektarbeit Projektteam,
- 1.4 Realer Beginn Projektarbeit Projektteam,
- 1.5 Beginn Beteiligung Projektteam,
- 1.6 Rollenverständnis Projektteam,
- 1.7 Beteiligungsangebot Projektteam,
- 1.8 Beteiligungsverständnis Projektteam,
- 1.9 Ereignisse und Änderungen im Projekt.

Die Themen werden in Tab. 6-1 beschrieben. In Anhang 13 werden Beispiele sowie die Wirkung und Ausprägung der Themen dargestellt.

Tab. 6-1: Dimension 1 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung

Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
1.1	Projektart	Thema 1.1 konkretisiert die Projektart der untersuchten Fallstudie und beschreibt, um welchen Verkehrsträger (Schiene, Straße) es sich handelt sowie was Inhalt des Projektes ist (bspw. Neubau). Darüber hinaus wird angegeben, ob das Projekt im BVWP 2030 enthalten und ob ein ROV notwendig ist. Weiterhin erfolgt eine Einschätzung der „geografischen“ ⁶⁶³ Reichweite des Projektes, des Umfangs des Suchraums und wie anspruchsvoll die Aufgabenstellung im Vergleich mit anderen Projekten ist (qualitative Einschätzung basierend auf Interviews ⁶⁶⁴).
1.2	Aktivierung Projektumfeld	Thema 1.2 beschreibt den Zeitpunkt und die Situation, wenn die Stakeholder beginnen hinsichtlich des Projektes aktiv zu werden.

⁶⁶³ Bundeslandweit, bundesweit, europaweit.

⁶⁶⁴ Einschätzung orientiert an den Elementen der Definition von Projektkomplexität nach Gerald, Adlbrecht 2007 unter Bezugnahme auf Gerald, J. G., Adlbrecht, G. (2006): Unravelling complexities in engineering projects. EuroMOT 2006, 10–12 September, Birmingham, UK: Complexity of Faith, Complexity of Fact, Complexity of Interaction bzw. vereinfacht Unsicherheit, Anzahl Informationen, Interaktionen.

Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
1.3	Möglicher Beginn Projektarbeit Projektteam	Thema 1.3 beschreibt den Zeitpunkt, an dem das Projektteam des Vorhabenträgers mit der Projektarbeit hätte beginnen können.
1.4	Realer Beginn Projektarbeit Projektteam	Thema 1.4 beschreibt den Zeitpunkt, ab dem das Projektteam des Vorhabenträgers mit der Projektarbeit beginnt und ob Vorarbeiten vorliegen.
1.5	Beginn Beteiligung Projektteam	Thema 1.5 beschreibt den Zeitpunkt und die Situation, ab dem das Projektteam des Vorhabenträgers mit der Beteiligung zum Projekt beginnt. Weiterhin werden die ersten Beteiligungsangebote beschrieben.
1.6	Rollenverständnis Projektteam	Thema 1.6 beschreibt das Rollenverständnis des Projektteams des Vorhabenträgers.
1.7	Beteiligungsangebot Projektteam	Thema 1.7 beschreibt, welche Beteiligung seitens des Projektteams des Vorhabenträgers angeboten wird.
1.8	Beteiligungsverständnis Projektteam	Thema 1.8 beschreibt das Beteiligungsverständnis des Projektteams des Vorhabenträgers.
1.9	Ereignisse und Änderungen im Projekt	Thema 1.9 beschreibt extern induzierte Ereignisse ⁶⁶⁵ sowie größere Änderungen am Projektauftrag, die in den Fallstudien Einfluss auf die Projektentstehung hatten.

6.2.2 Dimension 2: Strategien

Beschreibung der Dimension: Die Dimension 2 „Strategien“ umfasst Themen zweiter Ordnung, die Vorgehensmuster der Projektbeteiligten und Stakeholder in den Fallstudien beschreiben. Für die vorliegende Arbeit wird eine Strategie als übergeordnetes Muster verstanden, das mehreren Vorgehen zugrunde liegt⁶⁶⁶.

Wirkung der Dimension: Die Dimension 2 dient der Beschreibung des Vorgehens in den Fallstudien.

Dimension 2 – Themen zweiter Ordnung:

2.1 Sich positionieren,

2.2 Beeinflussung von Vorhersehbarkeit und Nachvollziehbarkeit,

⁶⁶⁵ Vgl. dazu Usher, Whitty 2017: „drift changes“.

⁶⁶⁶ In Anlehnung an Crozier, Friedberg 1993, S. 34 sowie an die Verwendung des Begriffs in Forschungsarbeiten zu Strategien vgl. Kapitel 4.

- 2.3 Management von Handlungsmöglichkeiten,
- 2.4 Indirekte oder vorbereitende Beeinflussung des Projekts,
- 2.5 Zusammenarbeit,
- 2.6 Direkte Projektbeeinflussung.

Die Themen werden in Tab. 6-2 näher beschrieben. In Anhang 14 werden Beispiele zu den Themen sowie deren Wirkung und Ausprägung aufgeführt.

Tab. 6-2: Dimension 2 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung

Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
2.1	Sich positionieren	Thema 2.1 beschreibt, ob sich die Projektbeteiligten und Stakeholder positionieren, also eine Meinung haben, und ob die Position vertreten wird.
2.2	Vorhersehbarkeit und Nachvollziehbarkeit beeinflussen	Thema 2.2 beschreibt Strategien, die der nachträglichen Information und Erklärung, oder der Vorbereitung auf z. B. Entscheidungen dienen.
2.3	Handlungsmöglichkeiten managen ⁶⁶⁷	Thema 2.3 beschreibt Strategien zum Aufbau von Ressourcen und zur Pflege bzw. zum Schaden von Beziehungen. Weiterhin beinhaltet das Thema Strategien, die der Ausrichtung auf Themen sowie der Ausrichtung auf einheitliche Positionen und Stände sowie dem Aufbau und der Nutzung von Strukturen dienen.
2.4	Das Projekt indirekt oder vorbereitend beeinflussen	Thema 2.4 beschreibt Strategien, über die Projektbeteiligte und Stakeholder versuchen, das Projekt indirekt oder vorbereitend zu beeinflussen ⁶⁶⁸ .
2.5	Zusammenarbeiten	Thema 2.5 beschreibt, ob und wie die Projektbeteiligten und Stakeholder zusammenarbeiten.
2.6	Das Projekt direkt beeinflussen	Thema 2.6 beschreibt Strategien zur direkten Beeinflussung des Projektes, also z. B. die Integration von Lärmschutzmaßnahmen.

6.2.3 Dimension 3: Ressourcen

Beschreibung der Dimension: Die Dimension 3 „Ressourcen“ umfasst Themen zweiter Ordnung, die Strategien von Projektbeteiligten und Stakeholdern ermöglichen. Die Ressourcen können entweder von Beginn an vorliegen bzw. als vorliegend wahrgenommen werden (Bestand, Ausgangssituation), oder

⁶⁶⁷ Vgl. Kapitel 4.3.1, die Strategien können den vorbereitenden Strategien zugeordnet werden.

⁶⁶⁸ Vgl. Kapitel 4.3.1, Strategien zur Beeinflussung Dritter.

beschafft werden. Relevant erscheint neben dem Bestand auch, welche Ressourcen selbst und von Dritten wahrgenommen werden (ob sie nun vorliegen, oder nicht).

Wirkung der Dimension: Diese Dimension veranschaulicht, welche Handlungsmöglichkeiten Projektbeteiligte und Stakeholder haben bzw. meinen zu haben, um Strategien in den Fallstudien umzusetzen. Im Rahmen der Fallstudienanalyse zeigte sich, dass aufgrund von Ressourcen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung stehen und dass teilweise bewusst Strategien ergriffen werden, um Ressourcen zu beschaffen.

Ausprägung: Die Ressourcen werden als vorhanden wahrgenommen oder nicht. Die Ressourcen werden beschafft, oder nicht beschafft.

Dimension 3 – Themen zweiter Ordnung:

- 3.1 Beziehungen, Partnerinnen und Partner,
- 3.2 Finanzielle Ressourcen,
- 3.3 Interessen,
- 3.4 Kapazität (im Sinne personeller Ressourcen),
- 3.5 Kompetenzen, Fachwissen,
- 3.6 Motivation, Engagement,
- 3.7 Projektrelevante Informationen,
- 3.8 Sichtbarkeit,
- 3.9 Strukturen.

Die Themen werden in Tab. 6-3 näher beschrieben. In Anhang 15 werden Beispiele zu den Themen sowie deren Wirkung und Ausprägung dargestellt.

Tab. 6-3: Dimension 3 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung

Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
3.1	Beziehungen, Partnerinnen und Partner	Ressource 3.1 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder Beziehungen und Partnerinnen und Partner haben (Bestand) und ob sie sich vernetzen (Beschaffung).
3.2	Finanzielle Ressourcen	Ressource 3.2 beschreibt, ob finanzielle Ressourcen vorhanden sind (Bestand) und beschafft werden (Beschaffung).

Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
3.3	Interessen	Ressource 3.3 beschreibt, ob zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern oder jeweils untereinander gemeinsame Interessen vorliegen und erarbeitet werden.
3.4	Kapazität	Ressource 3.4 beschreibt, ob personelle Ressourcen vorhanden sind (Bestand) und beschafft werden (Beschaffung).
3.5	Kompetenzen, Fachwissen	Ressource 3.5 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder relevante Kompetenzen ⁶⁶⁹ und relevantes Fachwissen haben (Bestand) und ob sie beschafft werden (Beschaffung).
3.6	Motivation, Engagement	Ressource 3.6 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder motiviert und engagiert sind (inkl. Verantwortungsbewusstsein, inkl. Beharrlichkeit) und ob Motivation gefördert wird (Beschaffung).
3.7	Projektrelevante Informationen	Ressource 3.7 beschreibt, ob projektrelevante Informationen vorliegen (Bestand) und beschafft werden (Beschaffung).
3.8	Sichtbarkeit	Ressource 3.8 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder sichtbar sind (Bestand) und sich sichtbarer (z. B. für Politikerinnen und Politiker) machen (Beschaffung).
3.9	Strukturen	Ressource 3.9 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder basierend auf Strukturen Handlungsmöglichkeiten haben (Bestand) und sich Strukturen erarbeiten (Beschaffung).

6.2.4 Dimension 4: Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten

Beschreibung der Dimension: Die Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“ umfasst Themen zweiter Ordnung, die Einfluss auf die von Projektbeteiligten und Stakeholdern wahrgenommenen, für die Zukunft relevanten Informationen sowie auf die von ihnen wahrgenommenen Abhängigkeiten haben können. Weiterhin beinhaltet die Dimension die wahrgenommene Verteilung der als relevant wahrgenommenen Informationen.

Wirkung der Dimension: Die Dimension 4 beeinflusst die Zusammenarbeit von Projektbeteiligten und Stakeholdern. Die Wahrnehmung von Abhängigkeiten kann z. B. zu Misstrauen führen. Im Rahmen der Analyse der Fallstudien zeigte sich, dass insbesondere von Stakeholdern wahrgenommene Unterschiede zu Lasten der Stakeholder Beziehungen belasten können.

⁶⁶⁹ Kompetenz gemäß ISO 9000:2015, S. 53: „Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen“.

Ausprägung: Unterlegenheit und Unsicherheit vs. Ausgeglichenheit und Sicherheit.

Dimension 4 – Themen zweiter Ordnung:

- 4.1 Beziehungsqualität,
- 4.2 Kompetenzverteilung,
- 4.3 Projektverständnis,
- 4.4 Transparenz,
- 4.5 Unsicherheit.

Die Themen werden in Tab. 6-4 näher beschrieben. In Anhang 16 werden Beispiele zu den Themen sowie deren Wirkung und Ausprägung dargestellt.

Tab. 6-4: Dimension 4 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung

Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
4.1	Beziehungsqualität	Thema 4.1 beschreibt, wie die Beziehung zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern von Projektbeteiligten und Stakeholdern wahrgenommen wird.
4.2	Kompetenzverteilung	Thema 4.2 beschreibt, wie die Kompetenzverteilung zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern jeweils wahrgenommen wird, ob z. B. eine Differenz (bspw. bzgl. Planungskompetenzen) wahrgenommen und wie eine etwaige Differenz bewertet wird.
4.3	Projektverständnis	Thema 4.3 beschreibt, auf welchem Projektverständnis die Strategien der Projektbeteiligten und Stakeholder basieren. Projektverständnisse können sich bspw. darin unterscheiden, welche Inhalte als Teil des Projektes gesehen werden und wie das Projekt räumlich und zeitlich definiert wird – z. B. inkl., oder exkl. Nutzung des Projektes.
4.4	Transparenz	Thema 4.4 beschreibt, ob Stakeholder das Projekt als transparent wahrnehmen. Transparenz wird als Prozess zwischen einem Transparenzgebenden und einem Transparenzempfangenden verstanden. Transparenz ermöglicht das Nachvollziehen und Verstehen. Somit ist Transparenz eine Kombination aus zielgruppenorientierter und offener Informationsaufbereitung. ⁶⁷⁰ Sie ist auch davon beeinflusst, welche Transparenz Transparenzgebende herstellen können, auch ihnen können Informationen fehlen.
4.5	Unsicherheit	Thema 4.5 beschreibt, ob es Aspekte im Projekt gibt, die Unsicherheit hervorrufen.

⁶⁷⁰ Vgl. Bentele et al. 2015, S. 8; vgl. Bentele, Seiffert 2009, S. 45–46. Nach Klenk ist das Ziel von Transparenz, bei den Transparenzempfängern ein Verständnis der Sachverhalte („Themen, Herausforderungen und Issues des Unternehmens“) zu ermöglichen. Klenk 2009, S. 19.

6.2.5 Dimension 5: Legitimität des Projektes

Beschreibung der Dimension: Die Dimension 5 „Legitimität des Projektes“ umfasst Themen zweiter Ordnung, die Einfluss auf die wahrgenommene Legitimität, die wahrgenommene Rechtfertigung⁶⁷¹, des Projektes haben können.

Wirkung der Dimension: Die wahrgenommene Legitimität kann entweder die Projektentstehung unterstützen, in dem Stakeholder sich z. B. aufgrund von Nutzenerwartungen am Projekt beteiligen, oder sie steht der Projektentstehung entgegen, da das Projekt als nicht legitimiert wahrgenommen wird. Insbesondere im Rahmen der Analyse der Fallstudie 1 zeigte sich die Relevanz der wahrgenommenen Legitimität des Projektes.

Ausprägung: Legitimität vs. fehlende Legitimität.

Dimension 5 – Themen zweiter Ordnung:

5.1 Anerkennung Planverfahren, PM-Prozesse, Strategien,

5.2 Anerkennung Projektbeteiligte und Stakeholder,

5.3 Anerkennung Projektdefinition,

5.4 Projektbetroffenheit,

5.5 Projektnutzen.

Die Themen werden in Tab. 6-5 näher beschrieben. In Anhang 17 werden Beispiele zu den Themen sowie deren Wirkung und dargestellt.

Tab. 6-5: Dimension 5 – Beschreibung Themen zweiter Ordnung

Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
5.1	Anerkennung Planverfahren, PM-Prozesse, Strategien	Thema 5.1 beschreibt, ob das Planverfahren, angewendete PM-Prozesse und Strategien anerkannt werden. Planverfahren bezieht sich hierbei auf das definierte Vorgehen bei der Planung und Umsetzung der Projekte sowie auf das Planrechtsverfahren.
5.2	Anerkennung Projektbeteiligte und Stakeholder	Thema 5.2 beschreibt, ob die Stakeholder die Projektbeteiligten anerkennen und die Projektbeteiligten sich untereinander anerkennen.

⁶⁷¹ Vgl. bspw. Ausführungen dazu in Krebber 2016.

Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
5.3	Anerkennung Projektdefinition	Thema 5.3 beschreibt, ob die Projektdefinition, bestehend aus dem dem Projekt zugrundeliegenden Problem, der Alternativensuche und der Lösung ⁶⁷² , anerkannt wird.
5.4	Projektbetroffenheit	Thema 5.4 beschreibt Aspekte, die Einfluss auf die erwarteten Betroffenheiten durch das Projekt oder in Folge des Projektes haben können. Da die Fallstudien sich noch in der Planung befinden und die Betroffenheiten in der Regel noch nicht bestehen, erscheint die erwartete Betroffenheit relevant. Neben der Art der erwarteten Betroffenheit scheinen das erwartete Ausmaß und die „Konkretheit“ der Betroffenheit (ist bekannt, wer von was wie betroffen sein wird) relevant zu sein.
5.5	Projektnutzen	Thema 5.5 beschreibt Aspekte, die Einfluss auf den erwarteten Projektnutzen, die erwarteten Mehrwerte durch das Projekt, haben. Da die Fallstudien sich noch in der Planung befinden und Nutzen noch nicht umgesetzt sind, erscheint die Erwartung bzw. das Potenzial relevant. Unterschieden werden verkehrliche und wirtschaftliche sowie sonstige Nutzen. Innerhalb der Nutzenkategorien scheint es weiterhin den regionalen Nutzen zu geben, der für das direkte Projektumfeld (Personen im und nahe des Suchraums) spürbar ist.

6.3 Vorstellung der Fallstudien und gewonnenen Erkenntnisse

Nachfolgend werden in einem ersten Schritt die Fallstudien jeweils kurz vorgestellt, bevor auf die Entstehung und Beteiligung eingegangen wird. In einer Übersicht werden die ausgewählten, relevanten Projektbeteiligten und Stakeholder sowie die je Fallstudie genutzten Quellen (Interviews, Termineilnahmen und Archivdaten) vorgestellt. Mit einer Zusammenfassung der Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die Fallstudien schließt das Kapitel. Damit belegt das Kapitel die Umsetzung des fünften Zwischenziels, die Umsetzung der Fallstudienanalyse.

Um Rückschlüsse auf Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu vermeiden, wird in den Fallstudien von „Experte“ oder „Interviewpartner“ gesprochen. Weiterhin werden die projektspezifischen Quellen, wie bspw. Zeitungsartikel, nicht angegeben, für Orte oder Personen werden Pseudonyme verwendet und bezüglich Zeitangaben wird sich auf die Angabe von Quartalen/Jahreszeiten beschränkt.⁶⁷³

⁶⁷² Zusammenfassung der Schritte, vgl. Kapitel 3.4.1 sowie Projektverständnis in Kapitel 2.1 und 2.6.

⁶⁷³ Detailliertere Informationen stehen den Gutachterinnen und Gutachtern der vorliegenden Arbeit zur Verfügung, ebenso zur detaillierten Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die Fallstudien.

6.3.1 Fallstudie 1

6.3.1.1 Übersicht über das Projekt

Bei Fallstudie 1 handelt es sich um eine eingleisige Schienenneubaustrecke (Länge von unter 20 km), die insbesondere für den Güterverkehr relevant ist. Die Neubaustrecke soll nahe der Stadt Graslilie im Bundesland Rasen zwei bestehende Schienenstrecken verbinden, so die Ost-West-Verbindung attraktivieren und Engpässe an anderen Knoten auflösen.

Der Vorhabenträger beginnt 2017 die Projektarbeit und identifiziert und untersucht Varianten im definierten Suchraum. Die Stakeholder scheinen von dem Projekt überrascht worden zu sein.⁶⁷⁴ Experte 5 FS hatte den Eindruck „die Region war recht überrascht, dass dieses Projekt überhaupt im BVWP enthalten war. Das hat so richtig keiner mitbekommen [...]“⁶⁷⁵ Im und am Suchraum gibt es am Ende des Betrachtungszeitraumes fünf aktive Bürgerinitiativen, die zusammenarbeiten und sich mit weiteren Stakeholdern vernetzen. Weiterhin gibt es aktive Landes- und Bundespolitikerinnen und -politiker. Die aktiven Stakeholder⁶⁷⁶ eint größtenteils die Forderung, dass eine Lösung außerhalb des Suchraums erarbeitet werden soll. Es gebe eine Strecke, die ausgebaut werden könne, die „Alternative“. Da die Alternative im BVWP nicht untersucht wurde, sei die Alternativenprüfung nachzuholen.⁶⁷⁷

Bei einer Lösung im Suchraum sehen die aktiven Stakeholder für sich keinen Nutzen und nur Belastungen, wie Lärm und Nachteile für den Nahverkehr.⁶⁷⁸ Die Stimmung im Projektumfeld kann vor diesem Hintergrund als eher negativ beschrieben werden, die Stakeholder scheinen jedoch grundsätzlich mit der Beteiligung zum Projekt zufrieden zu sein.⁶⁷⁹

In Tab. 6-6 sind Informationen zur Fallstudie 1 zusammengefasst.

⁶⁷⁴ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 35; vgl. Experte 18 FS, Pos. 6; vgl. Experte 23 FS, Pos. 42.

⁶⁷⁵ Experte 5 FS, Pos. 35 und Pos. 37.

⁶⁷⁶ „Aktive Stakeholder“ bezeichnet Stakeholder, die in der Projektentstehung aktiv sind und sich z. B. in der Presse äußern, sich in Bürgerinitiativen organisieren oder anderweitig engagieren.

⁶⁷⁷ Vgl. Experte 18 FS, Pos. 14–16; vgl. Experte 23 FS, Pos. 29; vgl. Experte 19 FS, Pos. 113: Man sei beim BVWP 2030 nicht auf die Idee gekommen, diese Alternative zu betrachten.

⁶⁷⁸ Vgl. Experte 18 FS, Pos. 56; vgl. Experte 23 FS, Pos. 33 und Pos. 91.

⁶⁷⁹ Vgl. Experte 23 FS, Pos. 134; vgl. Experte 24 FS, Pos. 135.

Tab. 6-6: Vorstellung Fallstudie 1

Fallstudie 1, Schienenprojekt, Neubaustrecke Güterverkehr	
Projektbeschreibung	Projektart: Schiene, Neubaustrecke. Neubaustrecke, die insbesondere den Güterverkehr beschleunigen und für eine Entlastung frequentierter Knoten sorgen soll. Projektumfang: Neubau von unter 20 km. Es ist ein ROV erforderlich.
Ausgewählte Besonderheiten	Stakeholder scheinen vom Projekt überrascht worden zu sein. Stakeholder fordern die Prüfung der „Alternative“. Im und am Suchraum gibt es fünf Bürgerinitiativen.
Betrachtungszeitraum Fallstudie	Die Betrachtung der Fallstudie endet im Juli 2020.

6.3.1.2 Zusammenfassung Projektentstehung

In Fallstudie 1 findet die **Vorprojektphase** von Anfang der 1990er Jahre bis 2015 statt. Das Projekt wird Anfang der 90er Jahre als Teil eines größeren Vorhabens in den BVWP aufgenommen.⁶⁸⁰ In 2009 beginnt bereits eine erste Planung des Projektes durch den Vorhabenträger, die jedoch nach kurzer Zeit wieder beendet wird – weshalb, ist nicht bekannt.⁶⁸¹ Seit Ende 2015 ist die Finanzierung des Projektes (anfangs keine Bedarfsplanfinanzierung) sichergestellt und seitdem liegt „der Projektauftrag vor“⁶⁸². Die Historie des Projektes spielt in der Beteiligung keine Rolle.⁶⁸³

Die Phase **Bedarfsplanung und Beginn Projektarbeit** dauert bei Fallstudie 1 bis Mitte 2018. Im BVWP 2030 ist das Projekt mit einem vergleichsweise hohen Nutzen-Kosten-Verhältnis enthalten und dem „Vordringlichen Bedarf“ zugewiesen. Das hohe Verhältnis ergibt sich insbesondere durch die Verlagerung von Gütern von der Straße auf die Schiene. Es ist nicht ersichtlich, ob aus der Beteiligung zum BVWP Änderungen an der Beschreibung des Projektes im BVWP vorgenommen wurden.⁶⁸⁴

⁶⁸⁰ Vgl. Experte 19 FS, Pos. 106.

⁶⁸¹ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 8; vgl. Experte 19 FS, Pos. 106. Dazu liegen keine Informationen vor.

⁶⁸² Experte 5 FS, Pos. 8.

⁶⁸³ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 21.

⁶⁸⁴ In der Änderungsliste am BVWP 2030 aus der Beteiligung ist nichts zum Projekt dokumentiert. Vgl. Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016.

Während die Finanzierung seit Ende 2015 vorliegt, beginnt der Vorhabenträger die Projektarbeit „richtig“ in 2017.⁶⁸⁵ Die Vorbereitung der Antragskonferenz, die im Frühjahr 2018 stattfindet, war der erste Schritt der Projektarbeit.⁶⁸⁶ Im Vorfeld der Konferenz führt das Projektteam informelle Gespräche mit den Mitarbeitenden der federführenden Raumordnungsbehörde.⁶⁸⁷ Darüber hinaus informiert das Projektteam die Kommunen über das Projekt, um zu vermeiden, dass die Kommunen die Einladung zur Antragskonferenz „auf den Tisch bekommen“ und „von garnichts“ wissen.⁶⁸⁸ Lt. Experte 5 FS wurde in diesen Gesprächen schon ein erster Eindruck über die Stimmung gewonnen: „Ja, wir hatten natürlich ein Gespür dafür, dass die Stimmung nicht positiv sein wird.“ Allerdings habe es noch kein direktes Feedback aus der Bevölkerung gegeben.⁶⁸⁹

Es folgt die **Großplanung** von Mitte 2018 bis zum Ende des Betrachtungszeitraumes im Juli 2020. Im Herbst 2018 lädt das Projektteam zur ersten, frontal gestalteten Bürgerinformationsveranstaltung ein. Laut Experte 5 FS wachten die Stakeholder mit der Einladung zur Bürgerinformationsveranstaltung auf.⁶⁹⁰ Anfang 2019 gründen sich u. a. die ersten beiden Bürgerinitiativen und kurz später findet die erste Sitzung des „Austauschforums“⁶⁹¹ statt.

In 2019 beginnt auch ein Dilemma für den Vorhabenträger:⁶⁹² Während sich verschiedene Stakeholder, u. a. die Raumordnungsbehörde, für die Prüfung der Alternative aussprechen,⁶⁹³ kann das Projektteam dieser Prüfung nicht ohne Zustimmung durch den Bund nachgehen.⁶⁹⁴ Nach Gesprächen und dem

⁶⁸⁵ Experte 5 FS, Pos. 8.

⁶⁸⁶ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 25.

⁶⁸⁷ Vgl. Experte 10 FS und 11 FS, Pos. 27–30.

⁶⁸⁸ Experte 5 FS, Pos. 39–41.

⁶⁸⁹ Experte 5 FS, Pos. 29 und Pos. 43.

⁶⁹⁰ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 45.

⁶⁹¹ „Austauschforum“ umschreibt in den Fallstudien Beteiligungsformate, die geschlossen sind und regelmäßig seitens des Projektteams eingeladen werden, um die Teilnehmenden über den aktuellen Stand zu informieren und ggf. zu Inhalten zu konsultieren.

⁶⁹² Vgl. Experte 5 FS, Pos. 69.

⁶⁹³ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 66; vgl. Experte 10 FS, Pos. 194–197.

⁶⁹⁴ Vgl. Experte 10 FS, Pos. 196; vgl. Experte 18 FS, Pos. 15.

Aufrechterhalten der Forderung durch die Raumordnungsbehörde⁶⁹⁵ wird im zweiten Austauschforum Ende 2019 dann darüber informiert, dass eine Kostenschätzung für die Alternative, aber keine detaillierte Untersuchung möglich sei.

In 2019 verstärkt sich das Engagement der Bürgerinitiativen sowie der aktiven Landes- und Bundespolitikerinnen und -politiker. Es werden bspw. Flyer zum Projekt verteilt oder es wird zu Wanderungen eingeladen. Im Sommer 2019 reicht eine der Bürgerinitiativen auf Bundesebene eine Petition ein, in der die Prüfung der Alternative gefordert wird. Ebenfalls im Sommer führt Experte 18 FS ein Gespräch mit Bürgermeistern entlang der Alternative. Im Herbst 2019 schließen sich die Bürgerinitiativen zusammen: Die Initiativen vereinbaren, jeweils eigenständig zu bleiben, jedoch gemeinsame Aktionen zu organisieren und sich auszutauschen.⁶⁹⁶

Anfang 2020 wird das Projekt in ein Beschleunigungsgesetz integriert.⁶⁹⁷ Die Integration des Projektes in den Gesetzesentwurf Ende 2019 kommt sowohl für die Stakeholder als auch für das Projektteam überraschend und verunsichert die Stakeholder.⁶⁹⁸ Die Unsicherheiten können jedoch aufgeklärt werden.⁶⁹⁹

Nach einer frontal gestalteten Bürgerinformationsveranstaltung Anfang 2020 auf Einladung der Stadt Graslilie wirkt sich die Coronapandemie auf die Projektbeteiligung aus. Im Frühjahr 2020 findet das dritte Austauschforum aufgrund der Coronapandemie als Online-Forum statt. Es folgt rund zwei Monate später ein weiteres Online-Austauschforum sowie rund einen Monat später ein Online-Expertentag, in dessen Rahmen Themen der Projektplanung vertieft werden.

⁶⁹⁵ Vgl. Experte 10 FS, Pos. 200.

⁶⁹⁶ Vgl. Experte 23 FS, Pos. 21 und Pos. 185.

⁶⁹⁷ Aus Gründen der Pseudonomisierung wird es nicht namentlich genannt.

⁶⁹⁸ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 99–101; vgl. Experte 11 FS, Pos. 208.

⁶⁹⁹ Vgl. Experte 10 FS, Pos. 209.

Weiterhin gründen sich im ersten Quartal 2020 zwei weitere Initiativen und im Sommer informieren die Bürgerinitiativen, dass sie noch enger zusammenarbeiten – es folgen Gespräche der Initiativen mit dem Landrat und z. B. einem Bauernverband.

In Abb. 6-4 sind ausgewählte Ereignisse der Projektentstehung dargestellt.

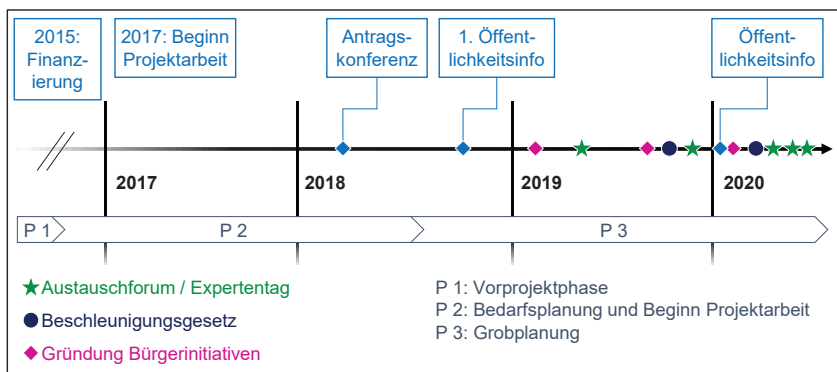


Abb. 6-2: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 1⁷⁰⁰

6.3.1.3 Zusammenfassung Beteiligung

Das Projektteam beteiligt zum einen über ein regelmäßig tagendes, moderiertes Austauschforum mit definierten Teilnehmenden, das auch während der Coronapandemie operiert (online). Am Austauschforum nehmen u. a. Bürgerinitiativen teil.⁷⁰¹ Zum anderen beteiligt das Projektteam über Bürgerinformationsveranstaltungen, eine Projekt-Internetseite und einen Newsletter zum Projekt. Darüber hinaus führt das Projektteam bilaterale Gespräche mit Stakeholdern, wie bspw. Auftaktgespräche mit den Bürgerinitiativen.

Die Beteiligung der Öffentlichkeit beginnt das Projektteam bewusst erst im Anschluss an die Antragskonferenz, auch wenn man sich parallel zur Vorbereitung der Antragskonferenz schon mit der Frage beschäftigt habe, wie mit der Öffentlichkeitsbeteiligung umgegangen werden könnte.⁷⁰² Eine Beteiligung

⁷⁰⁰ Eigene Darstellung. Die Abkürzung „Info“ steht für Information.

⁷⁰¹ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 91 und Pos. 93.

⁷⁰² Vgl. Experte 5 FS, Pos. 29.

„auf Basis einer Antragsunterlage, oder einer solchen Tischvorlage“ sei „schwer“, „weil es eine sehr, sehr fachliche Ausführung ist und es gibt noch keine konkreten Anhaltspunkte, wie das Projekt später aussieht, oder was später die Lösung sein wird“⁷⁰³. Als geeigneten Zeitpunkt wurde der Zeitpunkt gewählt, an dem klar war: „Ok, wir kriegen jetzt bald einen Planer, wir erwirtschaften bald Planungsergebnisse“⁷⁰⁴. Dann habe man auch etwas, „worüber man diskutieren kann“.⁷⁰⁵

In Fallstudie 1 informieren weiterhin die Bürgerinitiativen zum Projekt, z. B. über Internetseiten, Social Media, Gespräche. Sie verteilen Flyer, sind an Informationsständen präsent und bieten Wanderungen zum Projekt an.

6.3.1.4 Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder

Für die betrachtete Projektentstehung der Fallstudie 1 erscheinen insbesondere die in Tab. 6-7 aufgelisteten Projektbeteiligten und Stakeholder relevant. Die Auflistung stellt eine Auswahl dar.

Tab. 6-7: Fallstudie 1 – Projektbeteiligte und Stakeholder

Projektbeteiligte und Stakeholder	Anwendung auf die Fallstudie
Projektbeteiligte: Vorhabenträger	Projektteam sowie Begleitung durch Führungskräfte.
Projektbeteiligte: Auftraggeber	Bund, BMVI: Erarbeitung des BVWP und Auftraggeber des Projektes, Entscheidung über die Prüfung der Alternative.
Projektbeteiligte: Für ein Verfahren zuständige Behörde	Mitarbeitende der Raumordnungsbehörde: Begleitung der Antragskonferenz und des ROV mit bilateralen Gesprächen, Führung der Antragskonferenz sowie Verfassung des Unterrichtungsschreibens inkl. Forderung der Alternativenprüfung.
Stakeholder: Zu beteiligende Behörden, TöBs, Kommunen	Behörden, TöBs und Kommunen werden im Rahmen der Antragskonferenz beteiligt, weiterhin nehmen auch TöBs am Austauschforum teil, eine Kommune (Grasliie) im Suchraum lädt zu einer Informationsveranstaltung ein.
Stakeholder: Öffentlichkeit	Bürgerinitiativen: Nach und nach gründen sich im und am Suchraum Bürgerinitiativen, die am Austauschforum teilnehmen, die sich zusammenschließen, zwar eigenständig bleiben, aber zusammenarbeiten.

⁷⁰³ Experte 5 FS, Pos. 48.

⁷⁰⁴ Experte 5 FS, Pos. 48.

⁷⁰⁵ Experte 5 FS, Pos. 29.

Stakeholder: Sonstige Stakeholder (Politikerinnen und Politiker, Parteien, Medien)	Aktive Landtags- und Bundestagsabgeordnete: Die aktiven Landtags- und Bundestagsabgeordneten nehmen am Austauschforum teil, tauschen sich bilateral mit anderen Stakeholdern, z. B. den Bürgerinitiativen, aus, und engagieren sich für die Prüfung der Alternative. Die insbesondere aktiven Abgeordneten gehören einer Partei an. Bürgermeister äußern sich teilweise in den Medien.
--	---

6.3.1.5 Übersicht Interviews und Quellen

Von den als relevant erscheinenden Projektbeteiligten und Stakeholdern wurden einige Ausgewählte bezüglich eines Interviews für die Fallstudie 1 angefragt. Darüber hinaus nahm die Autorin an einer Bürgerinformationsveranstaltung im Januar 2020 teil, deren Inhalte in Notizen festgehalten wurden. In Tab. 6-8 wird ein Überblick über die Interviews und Terminteilnahmen gegeben.

Tab. 6-8: Fallstudie 1 – Interviews und Terminteilnahmen ⁷⁰⁶

Fallstudie 1	
Anzahl Interviews	5
Durchschnittliche Dauer der Interviews	Ca. 80 min (Spanne: 30–180 min)
Beschreibung Interviews, Zusammenfassung	Die Interviews zum Projekt fanden im Juni und Juli 2020 statt. Experte 5 FS: Vorhabenträger, Projektteam, Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM, Projektplanung Experte 10 FS und 11 FS: Mitarbeitende der zuständigen Raumordnungsbehörde, fachliche und juristische Verfahrensführung Experte 18 FS: Vertreter Landes- und Kommunalpolitik; Landtagsabgeordneter eines vom Projekt betroffenen Wahlkreises Experte 19 FS: Vorhabenträger, Experte für die Themen BVWP und Zugzahlen Experte 23 FS und 24 FS: Sprecher und stellvertretender Sprecher einer Bürgerinitiative im Suchraum
Teilnahme Termine	Teilnahme an einer öffentlichen Bürgerinformationsveranstaltung zum Projekt Anfang 2020

Des Weiteren wurden zur Fallstudie 1 Quellen zu den BVWPs, Unterlagen des Projektteams zum Projekt (z. B. Protokolle und Präsentationen Austauschforum), die Internetauftritte der Bürgerinitiativen sowie ausgewählte Zeitungsartikel inkl. Kommentaren von Leserinnen und Lesern berücksichtigt (in Summe 89 Quellen).

⁷⁰⁶ Detailliertere Beschreibung der Interviews in Anhang 19.

6.3.1.6 Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie

Nachfolgend wird die Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die Fallstudie dargestellt.

Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“: Bei der Fallstudie 1 handelt es sich um ein Projekt von eher regionaler Bedeutung. Während das Projektteam die Kommunen bereits im Vorfeld zur Antragskonferenz beteiligt, beginnt die Öffentlichkeitsbeteiligung ein halbes Jahr nach der Antragskonferenz. Die Stakeholder scheinen die Beteiligung zum BVWP 2030 nicht wahrgenommen zu haben und scheinen insbesondere durch die erste Bürgerinformationsveranstaltung auf das Projekt aufmerksam zu werden.⁷⁰⁷ Relevante Ereignisse sind neben der Coronapandemie und der dadurch notwendigen Online-Beteiligung die Integration des Projektes in ein Beschleunigungsgesetz.

Dimension 2 „Strategien“ und Dimension 3 „Ressourcen“: Während sich die aktiven Stakeholder in Fallstudie 1 deutlich positionieren, scheint sich das Projektteam eher zurückzuhalten. Das Projektteam informiert und erklärt, der transparenten Arbeit sind jedoch Grenzen gesetzt, da dem Projektteam Informationen fehlen (z. B. Beschleunigungsgesetz⁷⁰⁸). Die Bürgerinitiativen schließen sich zusammen, arbeiten zusammen, vernetzen sich weiter und organisieren u. a. Veranstaltungen. Die nicht geprüfte Alternative ermöglicht es den aktiven Stakeholdern, sich auf das Verhindern des Projektes im Suchraum zu einigen und ihr Engagement gegen das Projekt im Suchraum zu rechtfertigen. Das Projektteam scheint durch die Alternativendiskussion demotiviert zu werden.⁷⁰⁹ Die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde engagieren sich für ein transparentes ROV.⁷¹⁰ Hierfür vertreten sie u. a. die Forderung, die Alternative zu prüfen.⁷¹¹

Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“: In Fallstudie 1 scheint sich das Projektverständnis von Projektteam und aktiven Stakeholdern

⁷⁰⁷ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 45.

⁷⁰⁸ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 99–101.

⁷⁰⁹ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 69–71: „Zwickmühle“ und „aushalten“.

⁷¹⁰ Vgl. Experte 10 FS, Pos. 150.

⁷¹¹ Vgl. Experte 10 FS, Pos. 200.

teilweise räumlich (inkl./exkl. Alternative) sowie zeitlich (inkl./exkl. Nutzung) zu unterscheiden. Während dem Projektteam offenbar eher vertraut wird, scheint anderen Vertretern des Vorhabenträgers und dem Bund seitens der aktiven Stakeholder eher nicht vertraut zu werden.⁷¹² Von Seiten der aktiven Stakeholder wird eine Differenz in der Kompetenz zwischen Projektteam und Stakeholdern wahrgenommen, diese scheint aber nicht problematisiert zu werden.⁷¹³ Sowohl die als überraschend wahrgenommene Integration in das Beschleunigungsgesetz als auch die digitale Beteiligung aufgrund der Coronapandemie scheinen teilweise zu verunsichern.⁷¹⁴

Dimension 5 „Legitimität des Projektes“: Die betrachtete Projektentstehung der Fallstudie 1 ist durch die im BVWP nicht geprüfte Alternative geprägt. Es scheint, als ob die ausstehende Alternativenprüfung der weiteren Planung im Wege steht. Die Betroffenheit, die aufgrund des vergleichsweise kleinen Suchraums eher konkret ist, scheint in Fallstudie 1 sowohl im Suchraum als auch entlang der Bestandstrassen als hoch wahrgenommen zu werden.⁷¹⁵ Die aktiven Stakeholder scheinen keinen regionalen Nutzen des Projektes wahrzunehmen.⁷¹⁶

Während in Fallstudie 1 eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Beteiligung vorzuliegen scheint, scheint es im Projekt kaum eine gemeinsame Projektarbeit zwischen Projektteam und Stakeholdern zu geben. Die Stakeholder scheinen die Projektlösung nicht zu akzeptieren, da im Rahmen der BVWP-Erarbeitung die Alternative nicht geprüft wurde.

⁷¹² Vgl. Experte 18 FS, Pos. 31–34; vgl. Experte 23 FS, Pos. 29 und Pos. 128.

⁷¹³ Vgl. Experte 23 FS, Pos. 121.

⁷¹⁴ Gesetz: vgl. bspw. Experte 10 FS, Pos. 209; Austauschforum: entnommen aus Protokollen und Zeitungsartikeln.

⁷¹⁵ Lärm als Begründung für die Gründung von Initiativen, vgl. bspw. Experte 23 FS, Pos. 33.

⁷¹⁶ Vgl. Experte 18 FS, Pos. 56.

6.3.2 Fallstudie 2

6.3.2.1 Übersicht über das Projekt

Im Rahmen der Fallstudie 2 soll eine bestehende Schienenstrecke zwischen den Städten Blau und Silber im Bundesland Muster elektrifiziert und abschnittsweise zweigleisig ausgebaut werden. Ziel ist die Erhöhung der Kapazität und die Stadt Silber soll an das Fernverkehrsnetz angebunden werden. Im Status quo gibt es auf der Strecke zwischen Blau und Silber, die, je nach Laufweg, nicht, oder teilweise elektrifiziert und teilweise zweispurig ausgebaut ist, Nah- und Regionalverkehr. Der Regionalverkehr wird aktuell ausschließlich auf dem Laufweg, der nicht elektrifiziert ist (von Blau über Gelb und Türkis nach Silber) und durch Dieselloks sowie modernisiertes, aber altes Wagenmaterial erbracht.

Der Projektauftrag basiert auf unterschiedlichen Grundlagen: Ein Teil des Projektes ist offiziell seit 2018⁷¹⁷ Vorhaben des „Vordringlichen Bedarfs“. Dieser Teil des Projektes ist auch in einem Beschleunigungsgesetz berücksichtigt. Ein anderer Teil des Projektes ist in einem Strukturentwicklungsgesetz enthalten. Weiterhin wurden Vorarbeiten durch das Bundesland Muster finanziert.

Die Diskussionen zum Projekt sind u. a. durch den aktuellen Betrieb auf der Strecke geprägt: Da eine Elektrifizierung mehr Möglichkeiten hinsichtlich der Fahrzeugauswahl bietet, verhilft die Unzufriedenheit mit dem aktuellen Betrieb zu einer gewissen Vorfreude auf das Projekt. Bezüglich der Beteiligung nimmt das Projektteam wahr, dass die Stakeholder zufrieden sind.⁷¹⁸ Eine aktive Bürgerinitiative ist im Betrachtungszeitraum nicht bekannt.⁷¹⁹ Das Projektteam charakterisiert das Projekt aufgrund von Grunderwerb, Lärmbelastung, der bereits vorliegenden Bau- und Rückbauerfahrung entlang der Strecke und der Anzahl an Bahnübergängen mit einem hohen Konfliktpotenzial⁷²⁰ sowie mit einem hohen wahrgenommenen Nutzen, der sich aus der Fahrzeitverkürzung und dem Fernbahnanschluss für Silber ergibt.⁷²¹ Elektrifizierung und Ausbau

⁷¹⁷ Präsentation durch das BMVI.

⁷¹⁸ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 277.

⁷¹⁹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 246.

⁷²⁰ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 219–224.

⁷²¹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 209–211.

bringen unterschiedliche Möglichkeiten für den Lärmschutz mit sich, was herausfordernd werden kann.⁷²²

In Tab. 6-9 sind Informationen zur Fallstudie zusammengefasst.

Tab. 6-9: Vorstellung Fallstudie 2

Fallstudie 2, Schienenprojekt, Ausbau und Elektrifizierung	
Projektbeschreibung	Projektart: Schiene, Ausbau und Elektrifizierung der vorhandenen Strecke zwischen Blau und Silber im Bundesland Muster mit dem Ziel, eine Fernverkehrsanbindung für Silber herzustellen, die Fahrzeit zwischen Blau und Silber zu reduzieren sowie klimafreundliche Mobilität zu fördern. Projektumfang: 50–100 km, davon teilweise zweigleisiger Ausbau. Es ist kein ROV erforderlich.
Ausgewählte Besonderheiten	Das Projekt hat unterschiedliche Grundlagen. Bis Juni 2020: keine aktive Bürgerinitiative ⁷²³ .
Betrachtungszeitraum Fallstudie	Die Betrachtung der Fallstudie endet im Juli 2020.

6.3.2.2 Zusammenfassung Projektentstehung

In Fallstudie 2 findet die **Vorprojektphase** von Mitte der 1990er Jahre bis Ende 2015 statt. Laut Experte 17 FS beginnt die Geschichte des Projektes mit der Entscheidung für ein anderes Schienenprojekt, denn mit der Entscheidung für dieses andere Projekt habe die „Abkopplung der Region rund um die Stadt Silber vom Fernverkehr“ begonnen.⁷²⁴ Es habe dann „seit 2006, 2007, 2008 (...) ungezählte Initiativen aus der Stadt“ gegeben, die das Ziel verfolgten „a) überhaupt auf diese Situation aufmerksam zu machen und b) sie zu verändern. Die Begründung, warum man sie [die Situation] nicht verändern kann, war: ‚Das steht nicht im Bundesverkehrswegeplan‘.“⁷²⁵ 2012 beauftragte das Bundesland Muster dann eine Vorplanung, mit der Muster lt. einem Zeitungsartikel auch den Bund dazu motivieren wollte, „das Vorhaben ebenfalls zu unterstützen“⁷²⁶. Anfang 2013 informiert ein Zeitungsartikel über die Feststellung der Vorzugsvariante für das Projekt, die Strecke Blau–Silber mit dem Laufweg

⁷²² Vgl. Experte 2 FS, Pos. 221.

⁷²³ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 246.

⁷²⁴ Experte 17 FS, Pos. 7.

⁷²⁵ Experte 17 FS, Pos. 11.

⁷²⁶ Zeitungsartikel, nicht weiter konkretisiert, um Rückschlüsse auf das Projekt zu vermeiden.

über Gelb. Das Projekt wird dann durch den Vorhabenträger und das Land für den BVWP 2030 angemeldet, aufgrund eines Positionswechsels im Land Muster passiert jedoch nichts weiter.⁷²⁷ 2015 wird der Regionalverkehr auf der Strecke zwischen Blau und Silber an einen neuen Betreiber vergeben, der Dieselloks und altes Wagenmaterial nutzt.

Im Anschluss an die Projektvorbereitung folgt bis November 2018 die Phase **Bedarfsplanung und Beginn Projektarbeit**. Als im März 2016 der Entwurf des BVWP 2030 veröffentlicht wird, ist das Projekt aufgrund fehlender Wirtschaftlichkeit nicht im Vordringlichen Bedarf enthalten.⁷²⁸ Darauf folgen lt. Experte 17 FS vor allem zwei Reaktionsstränge: Zum einen wurde die Bevölkerung aus Stadt und Region Silber aufgefordert: „Und jetzt beteiligt euch an dieser öffentlichen Auslegung“⁷²⁹. Zum anderen habe ein Bundestagsabgeordnete aus Silber, „der versteht, worum es geht, der schon viele Jahre im Bundestag sitzt“ und „immer an dem Thema [dem Projekt] drangeblieben“ ist, einen Termin mit dem Bundesverkehrsminister verabredet.⁷³⁰ Im Anschluss an dieses Gespräch sei das Projekt dann in den Potenziellen Bedarf des BVWP 2030 eingeordnet worden.⁷³¹

Ab Herbst 2016 erscheinen Zeitungsartikel, in denen der Betrieb auf der Strecke zwischen Blau und Silber – Fahrzeuge, Zuverlässigkeit – kritisiert wird. Ab 2018 wird zusätzlich die Anbindung der Stadt Pink in den Medien diskutiert.

Bis Mitte 2018 die Entscheidung über die Integration des Projektes in den Vordringlichen Bedarf getroffen wird, erscheinen Zeitungsartikel, in denen die „Hängepartie“ u. a. seitens des Landes kritisiert wird.⁷³² Nach der Projektfreigabe durch den Bund stellt der zuständige Landesminister dann dar, dass „schnellstmöglich“ eine Vereinbarung zwischen Land und Vorhabenträger über die Planung unterzeichnet werden solle, das Land werde die Kosten für

⁷²⁷ Vgl. Experte 17 FS, Pos. 25–26.

⁷²⁸ Vgl. Experte 17 FS, Pos. 24.

⁷²⁹ Experte 17 FS, Pos. 22.

⁷³⁰ Experte 17 FS, Pos. 23.

⁷³¹ Die Schilderung von Experte 17 FS, dass das Projekt erst nicht für den BVWP vorgesehen war, dann jedoch aufgrund von Interventionen und Stellungnahmen integriert wurde, erscheint vor dem Hintergrund der Unterlagen zum BVWP nach Einschätzung der Autorin wahrscheinlich.

⁷³² Zeitungsartikel.

die Planung vorschießen.⁷³³ Als das BMVI dann offiziell über den Aufstieg des Projektes in den Vordringlichen Bedarf informiert, zeigt sich, dass das Projekt mit der Streckenführung über Violett (nicht über Gelb) integriert und nur eine Elektrifizierung zwischen Türkis und Silber vorgesehen ist. Ursache der Laufwegsdiskussion könnten unterschiedliche Interessen sein.⁷³⁴

Anschließend beginnt die aggregierte Projektphase der **Grobplanung**, die mit dem Ende des Betrachtungszeitraumes endet. Das Projektteam beginnt 2018 im Auftrag des Bundeslandes die Projektarbeit und aktualisiert die vorliegende Vorplanung. Zeitgleich setzen sich Diskussionen über den Laufweg des Projektes (Gelb oder Violett) und über den Betrieb auf der Strecke fort. Der daraus entstehende Konflikt zwischen Verkehrsverbänden und Land wird auch in den Medien ausgetragen. Das Projektteam erhält im Frühjahr 2019 „die Information, dass ein Halbstundentakt“ vom Land gewünscht ist, was die Projektgrundlage verändert.⁷³⁵ Ziel des Landes war es lt. Zeitungsartikel und Experte 2 FS, die Zubestellung über ein Gesetz finanziert zu bekommen, über das im Sommer 2020 entschieden werden sollte.⁷³⁶

Im Sommer 2019 gibt das Projektteam in einem von Silber organisierten Termin bekannt, dass das Projekt nun losgehe.⁷³⁷ Ab Herbst 2019 beginnt die durch das Projektteam initiierte Beteiligung mit bilateralen Gesprächen mit den betroffenen Kommunen. Diese seien zeitintensiv, aber „sehr, sehr erfolgreich“ gewesen und hätten zu einem guten Kontakt mit den Kommunen geführt.⁷³⁸ Im Herbst 2019 wird das Projekt in ein Beschleunigungsgesetz integriert.

Anfang 2020 werden seitens des Projektteams politische Mandatsträgerinnen und Mandatsträger über den Planungsstand⁷³⁹ sowie die Bevölkerung im Rahmen von neun Informationsveranstaltungen informiert. Von Seiten der Anwohnenden sei man hier „ein bisschen in die Kritik geraten“, da Anwohnende nicht

⁷³³ Zeitungsartikel.

⁷³⁴ Vgl. Experte 17 FS, Pos. 70 und erscheint basierend auf Zeitungsartikeln plausibel.

⁷³⁵ Experte 2 FS, Pos. 63; vgl. auch Experte 8 FS, Pos. 18.

⁷³⁶ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 16 und Pos. 34

⁷³⁷ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 198.

⁷³⁸ Experte 2 FS, Pos. 79.

⁷³⁹ Mitglieder des Bundestages, des Landtages sowie Landräte. Vgl. Experte 2 FS, Pos. 75.

mittels einer Postwurfsendung über die Informationsveranstaltungen informiert wurden. Diese Kritik wolle man in Zukunft aufgreifen, „damit wir uns wieder um die Sache kümmern können“. ⁷⁴⁰ Weiterhin fanden in 2020 bspw. bilaterale Termine zu den Themen Umwelt und Denkmalschutz ⁷⁴¹ statt.

In Abb. 6-6 sind ausgewählte Ereignisse der Projektentstehung von Fallstudie 2 zusammengefasst.

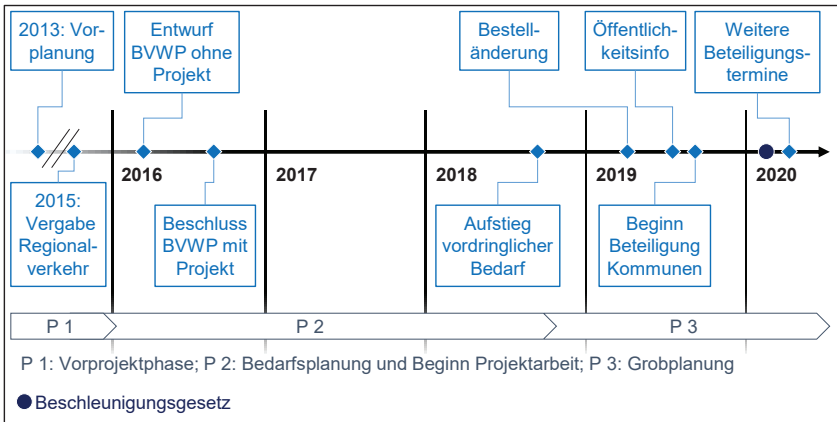


Abb. 6-3: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 2 ⁷⁴²

6.3.2.3 Zusammenfassung Beteiligung

Das Projektteam beteiligt in Fallstudie 2 über Bürgerinformationsveranstaltungen, bilaterale Gespräche, Informationstermine für Politikerinnen und Politiker sowie über eine Internetseite inkl. Newsletter. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung war seitens des Projektteams ein Austauschforum geplant, aufgrund unklarer Rahmenbedingungen wurde es aber noch nicht ins Leben gerufen. ⁷⁴³

Im Rahmen der Anfang 2020 veranstalteten Bürgerinformationsveranstaltungen wird „mit sogenannten Marktständen gearbeitet“, über die das Projektteam „viel mehr in Dialoge einsteigen und speziell die Fragen klären“

⁷⁴⁰ Experte 2 FS, Pos. 259–261.

⁷⁴¹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 112 und Pos. 118.

⁷⁴² Eigene Darstellung. Die Abkürzung „Info“ steht für Information.

⁷⁴³ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 264–265.

konnte.⁷⁴⁴ Die Veranstaltungen Anfang 2020 enden kurz vor dem Corona-Lockdown. Die Beteiligung wird während der Coronapandemie erstmal nicht fortgeführt.

Aus der Information an Politikerinnen und Politiker (Bundestag, Landtag, Landräte) Anfang 2020 entsteht mit drei Politikerinnen und Politikern eine Regelabstimmung, da diese dem Projektteam Unterstützung anboten.⁷⁴⁵

Bilaterale Termine werden zum einen mit den Kommunen entlang der Strecke und zum anderen mit Umweltbehörden, Umweltverbänden sowie Denkmalschutzbehörden geführt.

Vor dem Hintergrund der Besonderheit, dass der Vorhabenträger im vorliegenden Projekt zwei Auftraggeber hat – Bund und Land – werden auch bilaterale Gespräche mit den Auftraggebern sowie ein Gespräch mit Land und Verkehrsverbänden gemeinsam geführt, da die Verbünde für den Nahverkehr zuständig sind.

6.3.2.4 Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder

Für die betrachtete Projektentstehung erscheinen insbesondere die in Tab. 6-10 aufgelisteten Projektbeteiligten und Stakeholder relevant. Die Auflistung stellt eine Auswahl dar.

Tab. 6-10: Fallstudie 2 – Projektbeteiligte und Stakeholder

Projektbeteiligte und Stakeholder	Anwendung auf die Fallstudie
Projektbeteiligte: Vorhabenträger	Projektteam sowie Begleitung durch Führungskräfte.
Projektbeteiligte: Auftraggeber	Bund, BMVI: Erarbeitung des BVWP und Auftraggeber des Projektes, EBA teilweise in Gesprächen zum Projekt beteiligt. Bundesland Muster: Beauftragung Vorplanung 2012 sowie Vorfinanzierung der Planung ab 2018 und Zubestellung.
Stakeholder: Zu beteiligende Behörden, TöBs, Kommunen	Behörden, TöBs und Kommunen werden im Rahmen von bilateralen Gesprächen eingebunden.

⁷⁴⁴ Experte 8 FS, Pos. 67.

⁷⁴⁵ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 37.

Projektbeteiligte und Stakeholder	Anwendung auf die Fallstudie
	Verkehrsverbände werden nach der Zubestellung gemeinsam mit dem Bundesland „an einen Tisch“ geholt ⁷⁴⁶ .
Stakeholder: Öffentlichkeit	In der Vorprojektphase wird in Silber eine Initiative gegründet, die die Anbindung Silbers unterstützt. Im Betrachtungszeitraum gibt es keine aktive Bürgerinitiative, die Öffentlichkeit nimmt an den Informationsveranstaltungen teil.
Stakeholder: Sonstige Stakeholder (Politikerinnen und Politiker, Parteien, Medien)	In Fallstudie 2 ist insbesondere Experte 17 FS als Bürgermeister von Silber aktiv. Experte 17 FS setzt sich in der Vorprojektphase für die Anbindung Silbers ein und gründet bspw. auch die Initiative ⁷⁴⁷ . Die Initiative scheint ab Herbst 2019 nicht mehr aktiv zu sein. Gemäß Medien sind insbesondere die Bundestagsabgeordneten Designer und Grafiker aktiv, Designer ermöglicht Experte 17 FS bspw. in 2016 den Termin mit dem Bundesverkehrsminister.

6.3.2.5 Übersicht Interviews und Quellen

Von den als relevant erscheinenden Projektbeteiligten und Stakeholdern wurden einige Ausgewählte bezüglich eines Interviews für die Fallstudie 2 kontaktiert. Eine vereinbarte Teilnahme an einer Bürgerinformationsveranstaltung wurde von der Autorin wegen der Coronapandemie abgesagt. In Tab. 6-11 wird ein Überblick über die zur Fallstudie 2 geführten Interviews gegeben.

Tab. 6-11: Fallstudie 2 – Interviews und Terminteilnahmen⁷⁴⁸

Fallstudie 2	
Anzahl Interviews	3
Durchschnittliche Dauer der Interviews	Ca. 80 min (Spanne: 55–130 min)
Beschreibung Interviews, Zusammenfassung	Die Interviews zum Projekt fanden im Mai, Juni und Juli 2020 statt. Experte 2 FS: Vorhabenträger, Mitarbeiter Projektteam, Mitarbeiter Beteiligung, Kommunikation, SHM Experte 8 FS und 9 FS: Vorhabenträger, Mitarbeiter Projektteam, Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM und Projektplanung sowie Mitarbeiter im Bereich Beteiligung, Kommunikation, SHM, Leitungsfunktion Experte 17 FS: Vertreter Stadt Silber, Bürgermeister
Teilnahme Termine	- (Absage einer Teilnahme durch die Autorin wegen der Coronapandemie)

⁷⁴⁶ Experte 2 FS, Pos. 18.

⁷⁴⁷ Vgl. Experte 17 FS, Pos. 18.

⁷⁴⁸ Detailliertere Beschreibung der Interviews in Anhang 20.

Darüber hinaus wurden für die Fallstudie 2 Quellen wie Zeitungsartikel, die Projekt-Internetseite des Projektteams, Informationen zum BVWP 2030 sowie weitere, öffentlich zugängliche Informationen, z. B. zu Landesplanungen, ausgewertet (in Summe 100 Quellen).

6.3.2.6 Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie

Nachfolgend wird die Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die Fallstudie dargestellt.

Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“: Das Projekt hat eine eher bundeslandweite Bedeutung, ein ROV ist nicht notwendig und ein besonderer Grad an Kompliziertheit der Aufgabenstellung wird mit Ausnahme der teilweise unklaren Rahmenbedingungen und der doppelten Auftraggeberschaft nicht erwähnt. Aktive Stakeholder rund um Silber sind von Beginn an aktiv und können Änderungen am BVWP erwirken. Die Projektarbeit kann zum einen in der Vorprojektphase basierend auf einer Vorfinanzierung durch das Bundesland begonnen werden, zum anderen beginnt die Projektarbeit in 2018 durch eine erneute Vorfinanzierung des Landes. Das Projektteam steigt mit einer durch eine Initiative eingeladenen Bürgerinformationsveranstaltung in die Beteiligung ein. Darauf folgen bilaterale Gespräche und ab Anfang 2020 weitere Informationstermine. 2019 erfolgt eine Bestelländerung und Ende 2019 wird das Projekt in ein Beschleunigungsgesetz integriert.

Dimension 2 „Strategien“ und Dimension 3 „Ressourcen“: Die aktiven Stakeholder rund um die Stadt Silber sind insbesondere in der Vorprojektphase aktiv und engagieren sich für das Projekt. Das Projektteam informiert und erklärt mithilfe bilateraler Gespräche sowie Dialogsituationen (Marktstand). Da die Fallstudie durch unsichere Rahmenbedingungen charakterisiert ist (Finanzierung, Laufweg), kann das Projektteam Stakeholder nur begrenzt

informieren, informiert aber über die vorhandenen Unsicherheiten⁷⁴⁹ und beteiligt teilweise basierend auf Entwürfen.⁷⁵⁰ Das Projektteam scheint die Betroffenen über Planungsarbeiten zu senken.⁷⁵¹ Gemeinsam mit z. B. Umwelt- und Denkmalschutz werden Lösungen gesucht⁷⁵² und bei Bedarf wird der Dialog mit Geldgebern (bspw. breiterer Bau einer Brücke) gesucht.⁷⁵³ Das Projektteam analysiert die Stakeholder und das Projekt⁷⁵⁴ und baut Beziehungen auf. Mithilfe guter Beziehungen zu Stakeholdern wird ein Frühwarnsystem etabliert⁷⁵⁵ und es werden Multiplikatoren gewonnen.⁷⁵⁶ Weiterhin scheint sich das Projektteam als Ansprechpartner für das Projekt positionieren zu können⁷⁵⁷ und sich Handlungsspielraum zu nehmen (bspw. Zeitplan).⁷⁵⁸ Während das Projektteam motiviert und engagiert in die Projektarbeit zu starten scheint, wird es weiter durch positive Rückmeldungen der Stakeholder motiviert.⁷⁵⁹

Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“: Es zeigen sich unterschiedliche Projektverständnisse hinsichtlich des Laufweges sowie unterschiedliche Perspektiven auf das Projekt (Bau-, Verkehrs-, Wirtschaftsentwicklungsprojekt). Diese scheinen, mit Ausnahme der Laufwegsdiskussion, die Projektentstehung jedoch nicht negativ zu beeinflussen. Das Projektteam kann früh gute Arbeitsbeziehungen etablieren.⁷⁶⁰ In Fallstudie 2 liegt Unsicherheit aufgrund unklarer Rahmenbedingungen vor, über die informiert wird⁷⁶¹ und die seitens der Stakeholder scheinbar kaum thematisiert werden.

⁷⁴⁹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 91–93.

⁷⁵⁰ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 265–267.

⁷⁵¹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 220.

⁷⁵² Vgl. Experte 2 FS, Pos. 112 und Pos. 158.

⁷⁵³ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 128.

⁷⁵⁴ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 208.

⁷⁵⁵ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 246, Bezeichnung „Frühwarnsystem“ durch die Autorin.

⁷⁵⁶ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 37.

⁷⁵⁷ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 200.

⁷⁵⁸ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 190.

⁷⁵⁹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 275–277.

⁷⁶⁰ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 79.

⁷⁶¹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 91–93.

Dimension 5 „Legitimität des Projektes“: Das Projektteam versucht über Vorgespräche die Informationen, die ansonsten über ein ROV hätten identifiziert werden können, zu identifizieren.⁷⁶² Zur Beteiligung erhält das Projektteam positives Feedback⁷⁶³ und Projektbeteiligte und Projektdefinition scheinen anerkannt zu sein.⁷⁶⁴ Weiterhin zeichnet sich die Fallstudie durch einen zumindest in und um Silber wahrgenommenen, hohen Projektnutzen aus.⁷⁶⁵ Das Projektteam scheint sich aktiv in die beschleunigte Umsetzung des Projektes einzubringen.⁷⁶⁶

Zum Ende des Betrachtungszeitraumes scheint die Fallstudie 2 ein als gerechtfertigt wahrgenommenes Projekt zu sein. Gemäß Projektteam, bestätigt durch Experte 17 FS, sind die beteiligten Stakeholder zufrieden mit der Beteiligung.⁷⁶⁷ Insbesondere der Umgang mit den Stakeholdern, die offene Einbindung, die frühe Beteiligung und die Dialogorientierung würden zu dieser positiven Rückmeldung führen.⁷⁶⁸ Laut Experte 2 FS scheinen die bilateralen Abstimmungen zu guten Arbeitsbeziehungen, Vertrauen und relevanten Informationen für die Projektarbeit geführt zu haben.⁷⁶⁹

6.3.3 Fallstudie 3

6.3.3.1 Übersicht über das Projekt

Im Rahmen der Fallstudie 3 soll durch eine Ausbau- bzw. Neubaustrecke auf dem Abschnitt zwischen den Städten Tättlichkeit und Schwalbe mehr Kapazität und damit eine Engpassauflösung, Entmischung (Trennung schneller und langsamer Verkehre) sowie eine Fahrzeitverkürzung erreicht werden. Weiterhin definiert der BVWP 2030 das Ziel, dass eine Stadt aus dem Suchraum, Freistoß, an das Fernverkehrsnetz angebunden bleiben soll.⁷⁷⁰ Da das Ziel

⁷⁶² Vgl. Experte 2 FS, Pos. 79.

⁷⁶³ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 277.

⁷⁶⁴ Vgl. bspw. Experte 17 FS, Pos. 61: „Das hat jetzt Hand und Fuß“; vgl. Experte 2 FS, Pos. 277.

⁷⁶⁵ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 208.

⁷⁶⁶ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 75–79.

⁷⁶⁷ Vgl. Experte 2 FS, bspw. Pos. 277; vgl. Experte 8 FS, Pos. 64; vgl. Experte 17 FS, Pos. 61.

⁷⁶⁸ Vgl. Experte 8 FS, Pos. 67.

⁷⁶⁹ Experte 2 FS, Pos. 277: „die bisherigen Erkenntnisse und die bisherige Qualität der Planung und das entgegengebrachte Vertrauen und die entgegengebrachte Wertschätzung“.

⁷⁷⁰ BMVI, BVWP 2030.

interpretationsbedürftig ist, spielt die Anbindung von Freistoß eine große Rolle im Projekt.⁷⁷¹

Nachdem im Entwurf des BVWP 2030 eine Referenzvariante enthalten war, die auf Kritik stieß, wurde diese im finalen BVWP durch einen Planungskorridor ersetzt. Der Vorhabenträger ist nun damit beauftragt, in diesem Korridor mithilfe eines Trassenfindungsverfahrens geeignete Varianten zu ermitteln.

Das Projektumfeld ist durch Bürgerinitiativen geprägt, die schon bestanden, oder sich aufgrund des Projektes gründen. Weiterhin spielen Bundestagsabgeordnete im Projektumfeld eine Rolle. Hinsichtlich der Stimmung im Projektumfeld ist eine Veränderung zu beobachten: Während 2016 die Empörung über die im BVWP-Entwurf enthaltenen Referenzvariante groß ist und die Stimmung zwischen Bürgerinitiativen und Vorhabenträger sich auch in der ersten Zeit der Projektbearbeitung eher angespannt darstellt, scheint sich die Stimmung ab circa dem dritten Austauschforum zu bessern.⁷⁷²

In Tab. 6-12 sind Informationen zur Fallstudie 3 zusammengefasst.

Tab. 6-12: Vorstellung Fallstudie 3

Fallstudie 3, Schienenprojekt, Ausbau- / Neubaustrecke Kapazitätserweiterung	
Projektbeschreibung	Schiene, Strecke zur Kapazitätserweiterung, Engpassauflösung und Entmischung auf einer bestehenden Strecke sowie zur Fahrzeitreduzierung. Projektumfang: Ausbau / Neubau von ca. 50–100 km ⁷⁷³ . Es ist ein ROV erforderlich.
Ausgewählte Besonderheiten	Inzwischen gibt es mehr als zehn Bürgerinitiativen im Projektumfeld. Die Initiativen haben sich zum Teil zusammengeschlossen.
Betrachtungszeitraum Fallstudie	Enger Betrachtungszeitraum bis Juli 2020. Weiter Betrachtungszeitraum bis Oktober 2020.

⁷⁷¹ Vgl. bspw. Anbindung als Chance lt. Experte 22 FS, Pos. 8.

⁷⁷² Vgl. bspw. Experte 21 FS, Pos. 27; vgl. Protokolle Austauschforen.

⁷⁷³ Schätzung Autorin.

6.3.3.2 Zusammenfassung Projektentstehung

In Fallstudie 3 findet die **Vorprojektphase** von Anfang der 1990er Jahre bis 2015 statt. In 1992 war das Projekt, noch mit anderem Trassenverlauf, im BVWP enthalten. Seit 2003 ist das Projekt dann als Teil einer Gesamtmaßnahme im Vordringlichen Bedarf des BVWP enthalten. Die Gesamtmaßnahme sei jedoch „etwas stiefmütterlich behandelt“ worden.⁷⁷⁴ Als erstes Projekt der Gesamtmaßnahme wird das Projekt Lila begonnen⁷⁷⁵ und Ende 2015 erhält der Vorhabenträger den Planungsauftrag für die Fallstudie 3. In der Öffentlichkeit wird das Projekt zu diesem Zeitpunkt aber scheinbar kaum wahrgenommen.⁷⁷⁶ Da das Projekt Teil einer Gesamtmaßnahme ist, beziehen sich einige Informationen im BVWP 2030, wie z. B. das Nutzen-Kosten-Verhältnis, nur auf die Gesamtmaßnahme und nicht auf die Fallstudie 3.

Bis Mitte 2019 folgt die Phase **Bedarfsplanung und Beginn Projektarbeit**. Im Entwurf des BVWP 2030 ist zur Fallstudie 3 eine Referenzvariante enthalten, die Stakeholder aktiviert und empört. Stakeholder organisieren Informationstermine, Bürgerinitiativen gründen sich,⁷⁷⁷ es werden Unterschriften gesammelt und im Rahmen der Beteiligung zum BVWP 2030 werden Stellungnahmen eingereicht. Im Ergebnis wird die im BVWP-Entwurf veröffentlichte Variante durch einen Planungskorridor ersetzt. In Zeitungsartikeln wird daraufhin die Erwartung formuliert, dass der Vorhabenträger zeitnah mit der Beteiligung entsprechend dem Projekt Lila beginnen solle und Zitate von Politikerinnen und Politikern klingen danach, dass der Halt in Freistoß erhalten bleibe.

Das Projektteam beginnt 2017 mit der Projektarbeit⁷⁷⁸ und erarbeitet u. a. eine Machbarkeitsstudie, da keine Orientierung darüber vorlag, „was in diesem Suchraum überhaupt technisch machbar war“⁷⁷⁹. Allerdings habe das Projekt-

⁷⁷⁴ Experte 19 FS, Pos. 99–105

⁷⁷⁵ Vgl. Experte 19 FS, Pos. 99–105.

⁷⁷⁶ In Zeitungsartikeln oder Gesprächen zeichnete sich nicht ab, dass es bereits früher intensiver thematisiert wurde. Nur Experte 14 FS verweist darauf, dass schon einmal eine Partei auf das Projekt verwies (Pos. 68) und in einem Zeitungsartikel im Frühjahr 2014 wird ebenfalls auf das Projekt verwiesen, es lägen aber keine konkreten Pläne für den Ausbau vor.

⁷⁷⁷ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 5.

⁷⁷⁸ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 5, Pos. 73 und Pos. 75.

⁷⁷⁹ Experte 4 FS, Pos. 52.

team einen gewissen Druck empfunden „so schnell wie möglich in die Bürgerbeteiligung zu gehen“⁷⁸⁰. Experte 4 FS hätte gerne später mit der Beteiligung gestartet, aufgrund der Erwartungshaltung beginnt die Beteiligung aber schließlich Anfang 2018.⁷⁸¹ Parallel dazu entwickelt Experte 14 FS, Mitglied einer bereits seit einigen Jahren bestehenden Bürgerinitiative,⁷⁸² eine Trassenvariante⁷⁸³ und es kommt zum Zusammenschluss mehrerer Bürgerinitiativen,⁷⁸⁴ da „man ja alleine als einzelne Bürgerinitiative wenig machen kann gegen einen großen“⁷⁸⁵.

Anfang 2018 findet die erste Bürgerinformationsveranstaltung des Projektteams zum Projekt statt. In einem im Vorfeld erschienenen Zeitungsartikel wird u. a. darüber informiert, dass die zusammengeschlossenen Bürgerinitiativen „Nein‘ zur geplanten Schnellbahntrasse durch den Landkreis“ sagen, sich jedoch für den Halt in Freistoß aussprechen. Weiterhin erinnert Experte 22 FS im Zeitungsartikel an Zusagen der Politikerinnen und Politiker aus 2016. Man werde sehen, „was das Wort der Politiker wert ist“.⁷⁸⁶

Im Sommer 2018 tagt das erste Austauschforum, an dem neben Kommunen und TöBs auch Bürgerinitiativen teilnehmen. Im Rahmen des Forums stellt Experte 22 FS einen Antrag auf Erweiterung des Suchraumes. Während es im ersten Forum geheißen habe, dass das kein Problem sei, habe es im zweiten Forum geheißen, dass davon nichts im Protokoll stehe.⁷⁸⁷ Im vierten Forum sei man dann über die Erweiterung informiert worden.⁷⁸⁸ Im zweiten Austauschforum wird ein Antrag des Bündnisses der Bürgerinitiativen auf Unterstützung durch ein Planungsbüro stattgegeben. Weiterhin informieren Mitarbeitende der Raumordnungsbehörde über das ROV und über die für den Sommer 2019 geplante Antragskonferenz. Nach dem zweiten Austauschforum

⁷⁸⁰ Experte 4 FS, Pos. 77.

⁷⁸¹ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 79.

⁷⁸² Anlass Gründung: Bau einer Autobahn, vgl. Experte 14 FS, Pos. 5.

⁷⁸³ Vgl. Experte 14 FS, Pos. 55.

⁷⁸⁴ Vgl. Experte 14 FS, Pos. 65.

⁷⁸⁵ Experte 22 FS, Pos. 5; vgl. auch Experte 14 FS, Pos. 21.

⁷⁸⁶ Zitate aus einem Zeitungsartikel.

⁷⁸⁷ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 16.

⁷⁸⁸ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 18.

wächst die Kritik der Bürgerinitiativen am Vorhabenträger: durch den Terminplan entstehe Zeitdruck, es gebe Vorfestlegungen, der Vorhabenträger verletze das beschlossene Selbstverständnis des Austauschforums und das Bündnis fordere den Halt in Freistoß. Das Bündnis kündigt Eskalationen an, bittet den Bundestagsabgeordneten Libero um Vermittlung und wendet sich mit einem Brief an den Vorhabenträger.⁷⁸⁹

Nachdem das Projektteam dem Bündnis antwortet, findet das dritte Austauschforum statt, in dem u. a. die Zusammenarbeit besprochen, die Definition des Suchraums erklärt und die Vorbereitung auf die Antragskonferenz vorgestellt werden. Im vierten Austauschforum wird u. a. die Tischvorlage für die Antragskonferenz präsentiert und diskutiert sowie ein Vertiefungstermin zu deren Vorbereitung vereinbart. Vor der Antragskonferenz im Sommer 2018 stellt der Vorhabenträger das Projekt im Rahmen einer Festveranstaltung vor. Die befragten Interviewpartner zeigen sich mit der Antragskonferenz zufrieden.⁷⁹⁰

Die daran anschließende Projektphase **Grobplanung** beginnt mit dem fünften Austauschforum im Herbst 2019. In dieser Phase liegt der Fokus auf der schrittweisen Erarbeitung einer Antragsvariante.⁷⁹¹ An das Austauschforum schließt ein Konflikt zwischen zwei Städten hinsichtlich des etwaigen Fernverkehrshaltes an, das Unterrichtungsschreiben verzögert sich und damit auch das sechste Austauschforum. In der Zwischenzeit sprechen sich Vertreter der Stadt Freistoß für die von Experte 14 FS entwickelte Variante aus (u. a. Halt in Freistoß, Tunnel und Lärmschutz im Bestand).

Nachdem Anfang 2020 das Unterrichtungsschreiben veröffentlicht wird, findet das sechste Austauschforum aufgrund der Coronapandemie als Online-Forum statt. In diesem werden u. a. Grobkorridore für Trassen vorgestellt. Während des Forums kommt es zu technischen Problemen und es wird vorzeitig beendet, was teilweise kritisiert wird.⁷⁹² Fragen werden dann schriftlich beantwortet.

⁷⁸⁹ Vgl. Experte 14 FS, Pos. 39; vgl. Experte 22 FS, Pos. 21.

⁷⁹⁰ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 250 sowie Protokoll Austauschforum: inhaltlicher Wert der Antragskonferenz; vgl. Experte 14 FS, Pos. 49; vgl. Experte 22 FS, Pos. 94: Die Experten 14 FS und 22 FS wirken mit dem Ablauf und der Möglichkeit, Anliegen vorzubringen, zufrieden.

⁷⁹¹ Unterlagen Vorhabenträger.

⁷⁹² Vgl. Experte 14 FS, Pos. 119.

Die Zeit bis zum siebten Austauschforum im Herbst 2020 wird seitens des Projektteams durch Newsletter überbrückt. Im siebten, hybrid organisierten, Austauschforum liegt der Fokus auf der weiteren Trassenauswahl. Es werden Trassenkorridore (von bis zu 1000 m Breite) vorgestellt und erklärt, wie weiter vorgegangen wird. Der Vorhabenträger informiert darüber hinaus über die geplanten Online-Informationsangebote für die Öffentlichkeit (Informationsveranstaltung und virtueller Informationsmarkt) und stellt eine interaktive Karte vor.

In Abb. 6-8 sind ausgewählte Ereignisse der Projektentstehung dargestellt.

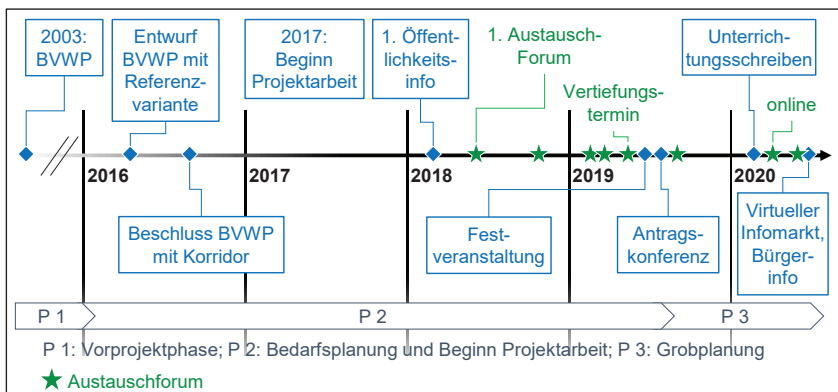


Abb. 6-4: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 3⁷⁹³

6.3.3.3 Zusammenfassung Beteiligung

Im Rahmen der ersten Bürgerinformationsveranstaltung des Vorhabenträgers kündigt der Vorhabenträger die Einrichtung eines Austauschforums an. Dies wird seitens verschiedener Stakeholder bereits seit 2016 gefordert.⁷⁹⁴ Das Austauschforum wird durch Vertiefungstermine ergänzt und findet während der Coronapandemie im Betrachtungszeitraum einmal digital und einmal hybrid statt. Weiterhin wird während der Coronapandemie mithilfe von Newslettern informiert. Das Projektteam führt darüber hinaus bilaterale Gespräche und es gibt eine Internetseite mit Newsletter zum Projekt.

⁷⁹³ Eigene Darstellung. Die Abkürzung „Info“ steht für Information.

⁷⁹⁴ Bspw. in Zeitungsartikeln.

Eine Besonderheit der Beteiligung in Fallstudie 3 ist, dass im Rahmen einer Festveranstaltung über das Projekt informiert wird. Weiterhin gibt es im Herbst 2020 einen virtuellen Informationsmarkt, eine Online-Informationsveranstaltung sowie eine für das Projekt entwickelte, in die Internetseite integrierte interaktive Karte. Während über den Informationsmarkt verschiedene Planungsthemen erklärt werden, veranschaulicht die Karte die bisherige Planung und wie das Projekt schrittweise konkretisiert wird. Die Karte berücksichtigt darüber hinaus die Breite der Korridore – je mehr in die Karte hineingezoomt wird, desto größer wird der Korridor auf der Karte.

Neben den Beteiligungsangeboten des Projektteams wird die Antragskonferenz für die Öffentlichkeit geöffnet, sodass alle Interessierten daran teilnehmen können. Des Weiteren informieren Mitarbeitende der Raumordnungsbehörde im Vorfeld der Konferenz im Rahmen eines Austauschforums über die Konferenz und das ROV.

Zudem gibt es Informationen der Bürgerinitiativen zum Projekt, wie z. B. Internetauftritte.

6.3.3.4 Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder

Für die Projektentstehung erscheinen insbesondere die in Tab. 6-13 aufgelisteten Projektbeteiligten und Stakeholder relevant. Die Auflistung stellt eine Auswahl dar.

Tab. 6-13: Fallstudie 3 – Projektbeteiligte und Stakeholder

Projektbeteiligte und Stakeholder	Anwendung auf die Fallstudie
Projektbeteiligte: Vorhabenträger	Projektteam sowie Begleitung durch Führungskräfte, lt. Experte 4 FS waren die Erwartungen der Hierarchie relevant für die Projektarbeit ⁷⁹⁵ .
Projektbeteiligte: Auftraggeber	Bund, BMVI: Erarbeitung des BVWP und Auftraggeber des Projektes.
Projektbeteiligte: Für ein Verfahren zuständige Behörde	Mitarbeitende der Raumordnungsbehörde: Bilaterale Gespräche zum ROV mit dem Projektteam, Information über die Antragskonferenz und das ROV im Rahmen eines Austauschforums, Öffnung der Antragskonferenz für die Öffentlichkeit sowie Verfassung des Unterrichtungsschreibens.

⁷⁹⁵ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 130, Pos. 157, Pos. 338.

Projektbeteiligte und Stakeholder	Anwendung auf die Fallstudie
Stakeholder: Zu beteiligende Behörden, TöBs, Kommunen	Behörden, TöBs und Kommunen werden im Rahmen der Antragskonferenz beteiligt, teilweise auch im Austauschforum.
Stakeholder: Öffentlichkeit	Bürgerinitiativen, die am Austauschforum teilnehmen, die sich zusammenschließen, dabei jedoch eigenständig bleiben und sich von einem beauftragten Planungsbüro unterstützen lassen. Es schließen sich nicht alle Bürgerinitiativen zusammen bzw. es gibt Austritte ⁷⁹⁶ .
Stakeholder: Sonstige Stakeholder (Politikerinnen und Politiker, Parteien, Medien)	Landtags- und Bundestagsabgeordnete: Die aktiven Landtags- und Bundestagsabgeordneten nehmen am Austauschforum teil, der Bundestagsabgeordnete Libero nimmt z. B. eine Eskalationsrolle ein ⁷⁹⁷ und fordert 2016 die Einrichtung eines Austauschforums. Bürgermeister äußern sich teilweise in den Medien. Ein Industrieunternehmen nimmt Einfluss auf die Planungen im Suchraum, nimmt jedoch nicht am Austauschforum teil, sodass das Projektteam die Interessen im Austauschforum vertritt ⁷⁹⁸ .

6.3.3.5 Übersicht Interviews und Quellen

Von den als relevant erscheinenden Projektbeteiligten und Stakeholdern wurden einige Ausgewählte bezüglich eines Interviews für die Fallstudie kontaktiert. Des Weiteren nahm die Autorin am siebten Austauschforum sowie an der Online-Informationsveranstaltung im Herbst 2020 teil. Im Rahmen des Austauschforums stellte sich die Autorin zu Beginn vor. Die Inhalte der Termine wurden in Notizen festgehalten. In Tab. 6-14 wird ein Überblick über die zur Fallstudie 3 geführten Interviews und Terminteilnahmen gegeben.

Tab. 6-14: Fallstudie 3 – Interviews und Terminteilnahmen⁷⁹⁹

Fallstudie 3	
Anzahl Interviews	6
Durchschnittliche Dauer der Interviews	Ca. 100 min (Spanne: 30–240 min)
Beschreibung Interviews, Zusammenfassung	Die Interviews zum Projekt fanden im Juni und Juli 2020 statt.

⁷⁹⁶ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 40.

⁷⁹⁷ Das Bündnis der Bürgerinitiativen wendet sich bspw. nach dem dritten Austauschforum an ihn, Experte 22 FS, Pos. 21.

⁷⁹⁸ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 129 und Pos. 141.

⁷⁹⁹ Detailliertere Beschreibung der Interviews in Anhang 21.

	<p>Experte 4 FS: Vorhabenträger, Mitarbeiter Projektteam, Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM, Projektplanung</p> <p>Experte 10 FS und 11 FS: Mitarbeitende der federführenden Raumordnungsbehörde, fachliche und juristische Verfahrensführung</p> <p>Experte 14 FS: Vertreter einer Bürgerinitiative im Suchraum, aktiv im Bündnis der Bürgerinitiativen</p> <p>Experte 19 FS: Vorhabenträger, Experte für die Themen BVWP und Zugzahlen</p> <p>Experte 21 FS: Mitarbeiter des Bundestagsabgeordneten Libero</p> <p>Experte 22 FS: Vertreter einer Bürgerinitiative im Suchraum, aktiv im Bündnis der Bürgerinitiativen</p>
Teilnahme Termine	Teilnahme an einem Austauschforum und an einer öffentlichen Online-Informationsveranstaltung zum Projekt im Herbst 2020.

Zur Fallstudie 3 wurden darüber hinaus Quellen zum BVWP, des Projektteams (z. B. Protokolle und Präsentationen Austauschforum), Internetauftritte der Bürgerinitiativen sowie ausgewählte Zeitungsartikel inkl. Kommentaren von Leserinnen und Lesern berücksichtigt (in Summe 65 Quellen).

6.3.3.6 Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie

Nachfolgend wird die Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die Fallstudie dargestellt.

Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“: Für die Fallstudie 3 ist ein ROV notwendig und aufgrund der Größe des Suchraums, der Topografie sowie weiterer Anforderungen scheint das Projekt im Vergleich eher anspruchsvoll zu sein. Obwohl der Vorhabenträger im Herbst 2015 mit der Planung des Projektes hätte beginnen können, startet das Projektteam in 2017. Die Stakeholder werden durch die im BVWP-Entwurf enthaltene Referenzvariante auf das Projekt aufmerksam und in Folge ihres Engagements wird die Referenzvariante im BVWP 2030 durch einen Planungskorridor ersetzt. Die durch das Projektteam angebotene Beteiligung wirkt vergleichsweise vielfältig und die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde bringen sich in die Beteiligung ein. Das Projektteam fühlt sich hinsichtlich des Beginns und der Gestaltung der Beteiligung unter Druck gesetzt.⁸⁰⁰ Während der Coronapandemie finden Online-Beteiligungen statt.

⁸⁰⁰ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 77–79.

Dimension 2 „Strategien“ und Dimension 3 „Ressourcen“: Die aktiven Stakeholder fühlen sich dem Projektteam gegenüber unterlegen⁸⁰¹ und versuchen, dies durch Austausch und Beratung auszugleichen. Die aktiven Stakeholder vernetzen sich, nutzen vorhandene Kompetenzen, sind motiviert und können durch das Verhindern der Referenzvariante einen Anfangserfolg erzielen. Weiterhin wird seitens einiger Stakeholder aktiv an der Ausrichtung möglichst vieler Stakeholder auf ein gemeinsames Interesse gearbeitet.⁸⁰² Die Mitarbeitenden der federführenden Raumordnungsbehörde streben ein transparentes Verfahren an, öffnen die Antragskonferenz und scheinen ihr Vorgehen zu begründen.⁸⁰³ Das Projektteam scheint anfangs, die eigene Meinung eher zu unterdrücken, sie dann jedoch zunehmend zu vertreten.⁸⁰⁴ Es reicht zu anfänglichen Entscheidungen Erklärungen nach (bspw. Suchraum) und scheint die Stakeholder zunehmend vorzubereiten und zu beteiligen, um Konflikte zu vermeiden.⁸⁰⁵ Weiterhin scheint es sich zunehmend Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten und sich aus der empfundenen Abhängigkeit von der Hierarchie und vom Austauschforum zu lösen (bspw. Vernetzung über bilaterale Gespräche, Information auch im Rahmen der Festveranstaltung, um sich hierdurch unabhängiger vom Austauschforum zu machen⁸⁰⁶). Das Projektteam scheint sich bewusst zu sein, welche Projektlösung einen regionalen Nutzen bringen kann⁸⁰⁷ und die BUV wird als Lösung für zusätzliche Finanzierungen platziert.⁸⁰⁸

Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“: Hinsichtlich der Beziehungsqualität zeigen sich in den Gesprächen mit den Stakeholdern unterschiedliche Aussagen. Es scheint, als ob es persönlich eher gute Beziehungen gibt, dass jedoch sowohl auf der Seite des Projektteams als auch auf Seite der

⁸⁰¹ Vgl. bspw. Experte 14 FS, Pos. 79.

⁸⁰² Vgl. Experte 22 FS, Pos. 40.

⁸⁰³ Vgl. bspw. die Bewertung der Antragskonferenz durch Experte 22 FS, Pos. 94–95.

⁸⁰⁴ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 316, Pos. 321.

⁸⁰⁵ Vgl. bspw. Experte 4 FS, Pos. 62–63.

⁸⁰⁶ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 130 und Pos. 139.

⁸⁰⁷ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 25 und Pos. 71.

⁸⁰⁸ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 97.

Stakeholder Misstrauen vorliegt.⁸⁰⁹ Weiterhin scheint die Situation im Austauschforum die Beziehungen zu belasten.⁸¹⁰ Das Projektteam scheint nicht alle Fragen zu beantworten – teilweise fehlen Informationen (bspw. Deutschlandtakt), teilweise aus einer bewussten Entscheidung heraus (Machbarkeitsstudie⁸¹¹). Präsentierte Informationen scheinen zunehmend zielgruppenorientiert aufbereitet zu sein. Hinsichtlich des Haltes in Freistoß liegt Interpretationsspielraum vor,⁸¹² der verunsichert und zu Misstrauen zu führen scheint.⁸¹³

Dimension 5 „Legitimität des Projektes“: Die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde ebenso wie die Gestaltung des Trassenfindungsverfahrens scheinen zur Rechtfertigung des Planverfahrens beizutragen.⁸¹⁴ Bei den aktiven Stakeholdern liegen Enttäuschungen über kommunale Politikerinnen und Politiker vor, die u. a. auch Motivation für das Engagement im Projekt sind.⁸¹⁵ Das Projektteam, die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde sowie die Projektdefinition scheinen anerkannt zu werden.⁸¹⁶ In Fallstudie 3 wird insbesondere Betroffenheit durch Lärm (Neubau und Bestand) sowie durch Neuzerschneidung erwartet⁸¹⁷ und es scheint eine Herausforderung zu sein, dass die Betroffenheit noch nicht konkretisiert ist (vergleichsweise großer Suchraum). Es scheint ein regionaler Nutzen möglich zu sein, der auch das gemeinsame Interesse einiger Initiativen darstellt und an den das Bündnis der Initiativen seine Kooperation bindet.⁸¹⁸ Das Projektteam scheint sich aktiv für den Nutzen zu engagieren.

Die Fallstudie 3 scheint sich zum Ende des Betrachtungszeitraumes in Richtung eines als gerechtfertigt wahrgenommenen Projektes zu entwickeln. Das

⁸⁰⁹ Vgl. bspw. Experte 4 FS, Pos. 31–33; vgl. Experte 14 FS, Pos. 79.

⁸¹⁰ Vgl. Brief nach dem dritten Austauschforum der Initiativen; vgl. bspw. Experte 4 FS, Pos. 33.

⁸¹¹ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 53.

⁸¹² Vgl. Experte 4 FS, Pos. 274.

⁸¹³ Es zeigt sich immer wieder die Sorge, dass es doch schon Festlegungen zum Halt gibt, vgl. bspw. Experte 22 FS, Pos. 72–74.

⁸¹⁴ Vgl. Bewertungen der Antragskonferenz und des Unterrichtungsschreibens.

⁸¹⁵ Vgl. Experte 14 FS, Pos. 5.

⁸¹⁶ Vgl. Bewertungen der Antragskonferenz, Unterrichtungsschreiben, gegenseitige Urteile.

⁸¹⁷ Vgl. Experte 14 FS, Pos. 6; vgl. bspw. Experte 22 FS, Pos. 5; vgl. dazu auch Protokolle der Austauschforen.

⁸¹⁸ Vgl. bspw. Zeitungsartikel vor dem ersten Austauschforum.

Projekt ist insbesondere durch die im BVWP 2030 enthaltene Formulierung hinsichtlich des Haltes in Freistoß charakterisiert. Auch in der weiteren Projektentstehung zeigt sich in Fallstudie 3, dass Themen insbesondere dann diskutiert werden und zu Reaktionen seitens der Stakeholder führen, wenn Unsicherheiten vorliegen, oder der Eindruck besteht, es werde etwas „über die Köpfe hinweg“ entschieden (Definition Suchraum, Raumwiderstandsklassen⁸¹⁹). Die Beteiligung scheint dadurch geprägt zu sein, dass sich erst eine für viele passende Beteiligung finden muss.⁸²⁰

6.3.4 Fallstudie 4

6.3.4.1 Übersicht über das Projekt

Im Rahmen der Fallstudie 4 soll zwischen der Stadt Schraube in Deutschland, Bundesland Muster und der Stadt Holz im Nachbarland Eimer auf dem Abschnitt Farbe (Deutschland) bis Gartenmöbel (Eimer) eine Neubaustrecke (insbesondere Tunnel) gebaut werden, da die bestehende Schienenverbindung nicht erweitert und beschleunigt werden kann. Die Neubaustrecke soll u. a. zu Zeitersparnissen für den Personen- und Güterverkehr führen, die Verkehrsverlagerung unterstützen, Eimer in das Hochgeschwindigkeitsnetz einbinden sowie resilienter als der Bestand sein.

Da es sich bei der Neubaustrecke um ein grenzüberschreitendes Projekt handelt, sind Deutschland und das Nachbarland Eimer gemeinsam für das Projekt verantwortlich. Auf beiden Seiten gibt es Projektleitungen sowie einen gemeinsamen Planungsraum. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit wird durch einen Verbund der vom Projekt berührten Regionen unterstützt.

Das Projekt ist offiziell seit 2018⁸²¹ dem Vordringlichen Bedarf zugeordnet. Im Vorfeld wurde das Projekt durch das Bundesland entwickelt sowie für den BVWP angemeldet. Es ist ein ROV erforderlich, das im Sommer 2020 abgeschlossen wurde.

⁸¹⁹ Experte 4 FS, Pos. 291 sowie Protokolle Austauschforen.

⁸²⁰ Vgl. bspw. Experte 21 FS, Pos. 27; vgl. Protokolle Austauschforen.

⁸²¹ Präsentation durch das BMDV.

Das Projektumfeld ist in Fallstudie 4 insbesondere durch eine vergleichsweise kleine, geschlossene Bürgerinitiative geprägt. Während sich die Initiative nicht gegen die Neubaustrecke ausspricht, drängt sie auf die frühe Festlegung auf eine bestimmte Variante.⁸²² Weiterhin scheint die Initiative eine intensivere Einbindung in die Projektplanung, als es bisher der Fall ist, zu erwarten.⁸²³

In Tab. 6-15 sind Informationen zur Fallstudie 4 zusammengefasst.

Tab. 6-15: Vorstellung Fallstudie 4

Fallstudie 4, Schienenprojekt, grenzüberschreitende Neubaustrecke	
Projektbeschreibung	Projektart: Schiene, Neubaustrecke, grenzüberschreitend. Neubaustrecke, die zu einer Verkürzung der bisherigen Reisezeiten für den Personen- und Güterverkehr, die Anbindung Eimers an das Netz und mehr Resilienz führt. Projektumfang: Neubaustrecke von rund 50 km ⁸²⁴ . Es ist ein ROV erforderlich.
Weitere Informationen	Die Fallstudie 4 wurde seitens des Bundeslandes bereits vergleichsweise weit geplant. Das Projekt scheint nicht in Frage gestellt zu werden. Die Initiative scheint auf eine frühe Entscheidung für eine Variante zu drängen.
Betrachtungszeitraum Fallstudie	Enger Betrachtungszeitraum: bis Juni 2020. Weiter Betrachtungszeitraum: bis Oktober 2020.

6.3.4.2 Zusammenfassung Projektentstehung

In Fallstudie 4 findet insbesondere ab Mitte der 2000er Jahre eine aktive **Vorprojektphase** statt. Nachdem das Projekt keinen Eingang in den 2003er BVWP findet⁸²⁵, wird seitens des Vorhabenträgers im Zeitraum 2004–2008 eine Machbarkeitsstudie für eine Neubaustrecke erarbeitet. Daran anschließend wird seitens des Bundeslandes Muster systematisch an der Erarbeitung einer Linienführung gearbeitet. Es werden Studien beauftragt⁸²⁶ und „mit jeder

⁸²² Vgl. Experte 6 FS, Pos. 26 und Pos. 51.

⁸²³ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 45.

⁸²⁴ Grobe Schätzung Autorin.

⁸²⁵ Experte 3 FS, Pos. 14–15.

⁸²⁶ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 15.

Untersuchung, mit jeder Analyse, mit jeder Studie⁸²⁷ wird dazugelernt. Wichtiger Bestandteil der Vorarbeiten seien Untersuchungen mit Eimer zu möglichen Nutzen des Projektes gewesen.⁸²⁸

2013 meldet das Bundesland Muster das Projekt für den BVWP 2030 an. Laut Experte 3 FS konnte dies aufgrund der Vorarbeiten durch das Bundesland in einer außergewöhnlichen Reife erfolgen.⁸²⁹

Parallel zur Anmeldung zum BVWP wird das Projekt weiterentwickelt. In 2015 wird seitens des Bundeslandes eine u. a. auch durch EU-Gelder mitfinanzierte Machbarkeitsstudie vorgelegt, deren Ergebnis eine Vorzugslösung ist, „die auch in der Kommunikation den Eindruck einer Unverrückbarkeit in der Region“ erweckt.⁸³⁰ Dem Vorhabenträger liegt zu diesem Zeitpunkt noch kein Projektauftrag vor.

Die Phase **Bedarfsplanung und Beginn Projektarbeit** schließt an. 2016 wird das Projekt in den potenziellen Bedarf des BVWP 2030 aufgenommen und für die grenzüberschreitende Planung des Projektes wird, initiiert durch Muster, ein Verbund gegründet. Während offiziell im Herbst 2018 über die Höherstufung des Projektes in den Vordringlichen Bedarf informiert wird, war die Höherstufung bereits in 2017 bekannt. So findet Ende 2017 dann auch ein erster Übergabetermin zwischen dem Verbund für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und dem Projektteam statt.⁸³¹ Während der Übergabezeit informiert das Land Muster im Sommer 2018 zum Projekt.⁸³² Im Rahmen einer Informationsveranstaltung wird ein Gründungsmitglied der Bürgerinitiative, Experte 6 FS, auf das Projekt aufmerksam und bittet Muster darum, eine erneute Information zu organisieren, an der mehr Bürgerinnen und Bürger teilnehmen und sich informieren können. Dieser zweite Termin findet kurz darauf statt und

⁸²⁷ Experte 3 FS, Pos. 47.

⁸²⁸ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 5–6 und Pos. 22.

⁸²⁹ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 82: „Es ist eigentlich beispiellos in Deutschland, dass ein Vorhaben, mit einem solchen Reifegrad und am Ende auch so viel Geld, was wir schon als Landesgeld reingesteckt haben, erarbeitet und vorgeschlagen wird“.

⁸³⁰ Experte 9 FS, Pos. 4.

⁸³¹ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 99.

⁸³² Vgl. Experte 3 FS, Pos. 129.

im Anschluss gründet sich die Bürgerinitiative.⁸³³ Während im Herbst 2018 die erste Mitgliederversammlung der Bürgerinitiative durchgeführt wird, findet etwas später ein erstes Gespräch zwischen dem Projektteam und der Bürgerinitiative statt. Im Ergebnis dieses Gesprächs nimmt das Projektteam den Trassenvorschlag der Initiative in die Planungen auf.⁸³⁴

Daran anschließend beginnt die Phase **Grobplanung**. Nachdem Ende 2018 die erste Bürgerinformation durch die Bürgerinitiative stattfindet, beginnt das Projektteam ab Anfang 2019 die Beteiligung zum Projekt. Nach Informationsveranstaltungen mit Politikerinnen und Politikern finden im Frühjahr 2019 das erste Austauschforum und drei Bürgerinformationsveranstaltungen im Suchraum statt (Marktstandformat). Kurz danach finden die Antragskonferenz, an der die Bürgerinitiative teilnimmt, und das zweite Austauschforum statt.

Die Bürgerinitiative ist aktiv,⁸³⁵ präsentiert im Frühjahr 2019 bspw. das Projekt beim Ministerpräsidenten⁸³⁶ und führt im ersten Halbjahr 2019 weitere Gespräche mit dem Projektteam sowie mit Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde.

Im Herbst 2019 wird zu einer ersten Arbeitsgruppensitzung des Austauschforums eingeladen und Ende 2019 findet das dritte Austauschforum statt, in dem die ROV-Unterlagen diskutiert werden. Die Unterlagen zum ROV werden Anfang 2020 ausgelegt. Weiterhin finden Anfang 2020 weitere Bürgerinformationsveranstaltungen statt – erneut drei Veranstaltungen im Marktstandformat im Suchraum. Während bei den Veranstaltungen 2018 der Ton teilweise eher rau gewesen sei, zeigt sich das Projektteam im Rahmen einer Bürgerinformationsveranstaltung im Januar 2020 eher überrascht über den ruhigen Verlauf der Informationsveranstaltung.⁸³⁷

⁸³³ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 4–6.

⁸³⁴ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 101.

⁸³⁵ Organisiert Termine mit Politikerinnen und Politikern, macht Pressearbeit, vgl. auch Experte 6 FS, Pos. 25 im Rahmen des ROV.

⁸³⁶ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 58; vgl. auch Zeitungsartikel.

⁸³⁷ Basierend auf Notizen zu den Gesprächen im Rahmen der Terminteilnahme, Alkoholverzehr war im Rahmen der ersten Runde teilweise möglich.

Als die Frist für das Abgeben von Stellungnahmen zum ROV endet, übergibt die Bürgerinitiative der zuständigen Raumordnungsbehörde über 35 000 Einwendungen. Allerdings unterscheiden sich die Zählweisen der Einwendungen von Initiative und Raumordnungsbehörde bzw. Projektteam.⁸³⁸ Daran anschließend informiert das Projektteam im Rahmen einer Online-Veranstaltung Politikerinnen und Politiker über den aktuellen Stand. Während das ROV im Sommer 2020 abgeschlossen wird, finden im Herbst 2020 das vierte Austauschforum, die zweite Sitzung der Arbeitsgruppe Farbe sowie eine digitale Bürgerinformationsveranstaltung statt, die mit einer Präsentation des Projektteams über den aktuellen Stand beginnt und mit einem umfangreichen Fragenblock endet⁸³⁹.

In Abb. 6-10 sind ausgewählte Ereignisse der Projektentstehung in Fallstudie 4 zusammengefasst.

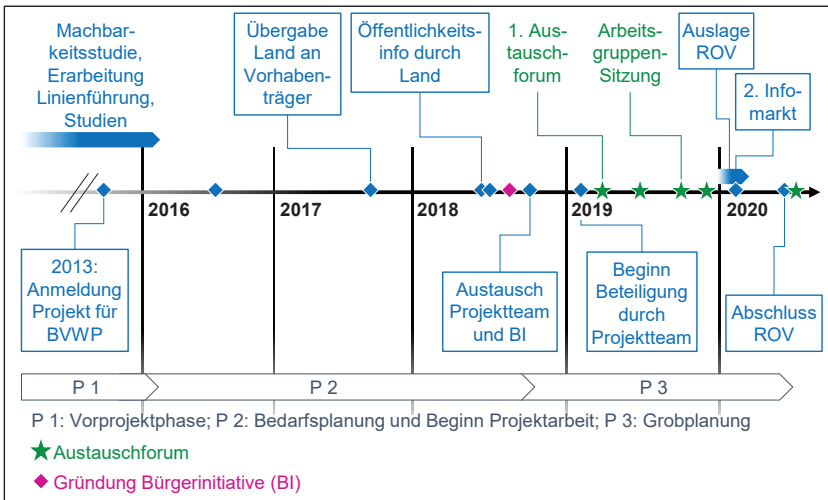


Abb. 6-5: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 4⁸⁴⁰

⁸³⁸ Vgl. Experte 1 FS, Pos. 131: Ist eine Stellungnahme ein Dokument mit X Aspekten, oder ist eine Stellungnahme jeder einzelne Aspekt?

⁸³⁹ Diese Termine liegen außerhalb des engen Betrachtungszeitraumes.

⁸⁴⁰ Eigene Darstellung. Die Abkürzung „Info“ steht für Information.

6.3.4.3 Zusammenfassung Beteiligung

Der Vorhabenträger beteiligt über Bürgerinformationsveranstaltungen, ein moderiertes Austauschforum inkl. Arbeitsgruppen zu Detailfragen, bilaterale Gespräche, Informationstermine für Politikerinnen und Politiker, eine Internetseite inkl. Newsletter und einen Youtube-Kanal, über den projektspezifische Videos präsentiert werden (z. B. zu Bohrungen, Drohnenflüge). Weiterhin bietet das Projektteam Präsentationen zum Projekt an.⁸⁴¹ In Fallstudie 4 sind die Termine der Austauschforen jeweils an Projektereignisse gebunden.⁸⁴² Die Bürgerinformationsveranstaltungen finden im Marktstandformat statt und scheinen ebenfalls mit Ereignissen im Projekt verbunden zu sein.

Des Weiteren finden im Betrachtungszeitraum die Antragskonferenz sowie das ROV statt und die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde nehmen an der Beteiligung zum Projekt teil (Austauschforum, Bürgerinformationsveranstaltung).⁸⁴³

In der Vorprojektphase informiert das Bundesland Muster zum Projekt. Neben bilateralen Gesprächen unterhält das Land Muster eine Internetseite und im Sommer 2018 finden Bürgerinformationsveranstaltungen zum Projekt statt.

Weiterhin informiert seit 2018 auch die Bürgerinitiative mit Terminen und einer Internetseite zum Projekt.

6.3.4.4 Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder

Für die betrachtete Projektentstehung scheinen insbesondere die in Tab. 6-16 aufgelisteten Projektbeteiligten und Stakeholder relevant. Die Auflistung stellt eine Auswahl dar.

⁸⁴¹ Vgl. Experte 1 FS, Pos. 94.

⁸⁴² 1: Auftakt Beteiligung, 2: Rückblick Antragskonferenz, 3: Vorbereitung Auslage ROV-Unterlagen, 4: Abschluss ROV.

⁸⁴³ Beteiligung auch im Rahmen der Bürgerinformationsveranstaltung, an der die Autorin teilnahm.

Tab. 6-16: Fallstudie 4 – Projektbeteiligte und Stakeholder

Projektbeteiligte und Stakeholder	Anwendung auf die Fallstudie
Projektbeteiligte: Vorhabenträger	Projektteam sowie Begleitung durch Führungskräfte.
Projektbeteiligte: Auftraggeber	Bund, BMVI: Erarbeitung des BVWP und Auftraggeber des Projektes. Bundesland Muster: Beauftragung von Studien zur Entwicklung des Projektes bis zur Übergabe an das Projektteam.
Projektbeteiligte: Für ein Verfahren zuständige Behörde	Mitarbeitende der Raumordnungsbehörde: Bilaterale Gespräche zum ROV mit dem Projektteam, Information über das ROV im Rahmen eines Austauschforums und einer Bürgerinformationsveranstaltung, Öffnung der Antragskonferenz für die Bürgerinitiative und Führung der Antragskonferenz und des ROV.
Projektbeteiligte: Sonstige	Europäische Kommission: U. a. Förderung von Studien in der Vorprojektphase, weiterhin bestehe ein Interesse an dem Projekt als „Vorbild“ für andere grenzüberschreitende Projekte ⁸⁴⁴ . Verbund für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Nachbarland Eimer sowie die von der Neubaustrecke betroffenen Regionen, die u. a. Teil des Verbundes für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit sind.
Stakeholder: Zu beteiligende Behörden, TöBs, Kommunen	Die Behörden, TöBs, Kommunen werden im Rahmen der Antragskonferenz, des ROV sowie teilweise auch im Austauschforum beteiligt.
Stakeholder: Öffentlichkeit	Bürgerinitiative: Im Sommer 2018 gründet sich eine vergleichsweise kleine, aktive, geschlossene Bürgerinitiative.
Stakeholder: Sonstige Stakeholder (Politikerinnen und Politiker, Parteien, Medien)	Politikerinnen und Politiker werden durch das Projektteam informiert, es sticht gemäß Medien und Interviews keine Politikerin / kein Politiker heraus, insbesondere Bundespolitikerinnen und Bundespolitiker werden seitens des Projektteams als unterstützend dargestellt ⁸⁴⁵ . Ein Landrat positioniert sich eher gegen das Projekt und möchte sich nicht am Verbund für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit beteiligen ⁸⁴⁶ .

6.3.4.5 Übersicht Interviews und Quellen

Von den als relevant erscheinenden Projektbeteiligten und Stakeholdern wurden einige Ausgewählte bezüglich eines Interviews für die Fallstudie 4 ange-

⁸⁴⁴ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 174.

⁸⁴⁵ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 76.

⁸⁴⁶ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 198.

fragt. Darüber hinaus nahm die Autorin an einer Bürgerinformationsveranstaltung Anfang 2020⁸⁴⁷ und im Herbst 2020 an einer Online-Bürgerinformationsveranstaltung zum Projekt teil. Für beide Termine wurden Notizen erstellt, da der zweite Termin jedoch bereits außerhalb des eigentlichen Betrachtungszeitraumes lag, wurden die erarbeiteten Notizen nur zum Abgleich der Erkenntnisse genutzt, nicht jedoch detailliert ausgewertet. In Tab. 6-17 wird ein Überblick über die zur Fallstudie 4 geführten Interviews und Terminteilnahmen gegeben.

Tab. 6-17: Fallstudie 4 – Interviews und Terminteilnahmen⁸⁴⁸

Fallstudie 4	
Anzahl Interviews	4
Durchschnittliche Dauer der Interviews	Ca. 80 min (Spanne: 35–145 min)
Beschreibung Interviews, Zusammenfassung	Die Interviews zum Projekt fanden im Mai und Juni 2020 statt. Experte 1 FS und 2 FS: Vorhabenträger, Mitarbeiter Projektteam, Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM, Projektplanung sowie Mitarbeiter im Bereich Beteiligung, Kommunikation, SHM, gemeinsames Gespräch Experte 3 FS: Mitarbeiter des zuständigen Landesministeriums, Muster Experte 6 FS: Vertreter der Bürgerinitiative Experte 9 FS: Vorhabenträger, Mitarbeiter eher projektübergreifend tätig im Bereich Beteiligung, Kommunikation, SHM, Leitungsfunktion
Teilnahme Termine	Teilnahme an einer öffentlichen Bürgerinformationsveranstaltung zum Projekt Anfang 2020. Teilnahme an einer öffentlichen Online-Bürgerinformationsveranstaltung zum Projekt im Herbst 2020.

Zur Fallstudie 4 wurden des Weiteren Quellen zum BVWP, des Projektteams zum Projekt (z. B. Protokolle und Präsentationen Austauschforum), die Internetseite der Bürgerinitiative und des Bundeslandes zum Projekt sowie einzelne Zeitungsartikel berücksichtigt (in Summe 26 Quellen).

⁸⁴⁷ Die Veranstaltung war öffentlich zugänglich, die Teilnahme bei Experte 1 FS angemeldet und im Rahmen der Veranstaltung wurden Gespräche mit Experte 2 FS sowie weiteren Vertreterinnen und Vertretern des Projektteams geführt.

⁸⁴⁸ Detailliertere Beschreibung der Interviews in Anhang 22.

6.3.4.6 Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie

Nachfolgend wird die Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die Fallstudie dargestellt.

Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“: Die Fallstudie 4 scheint aufgrund geologischer Verhältnisse und aufgrund des grenzüberschreitenden Planungsraumes anspruchsvoll zu sein. Die Aktivierung der Stakeholder erfolgt durch eine Informationsveranstaltung des Bundeslandes, zu dem Zeitpunkt, als das Projektteam gerade die Projektarbeit beginnt.⁸⁴⁹ Das Projektteam kann auf Vorarbeiten des Bundeslandes aufsetzen und scheint Entscheidungen zur Beteiligung von der Projekt- und Stakeholderanalyse sowie von den Beteiligungszielen abzuleiten.⁸⁵⁰ Das Projektteam scheint sich von Beginn an als Ansprechpartner für das Projekt zu positionieren und sich für das Vorgehen zum Finden der bestmöglichen Variante sowie das Erklären des Verfahrens und Projektes verantwortlich zu fühlen.⁸⁵¹ Es erweckt nicht den Anschein, als ob die Coronapandemie zu einer großen Verunsicherung führt.

Dimension 2 „Strategien“ und Dimension 3 „Ressourcen“: In Fallstudie 4 identifiziert das Projektteam zu Beginn einen hohen Kommunikationsbedarf und informiert in Folge über das Verfahren und die Aufgabe des Projektteams. Es macht den Anschein, als ob das Projektteam eine klare Vorstellung der eigenen Aufgabe hat und diese kommuniziert. Weiterhin kann das Projektteam auf Kontaktinformationen durch das Bundesland und den Verbund sowie auf Informationen und Kontakte aus dem ROV zurückgreifen.⁸⁵² Das Bundesland hat bei der Übergabe an den Vorhabenträger das vorhandene Wissen geteilt.⁸⁵³ Bei der aktiven Bürgerinitiative handelt es sich um eine vergleichsweise kleine, geschlossene Initiative, in der nicht alle ggf. vom Projekt betroffenen Orte vertreten sind.⁸⁵⁴ Die Bürgerinitiative informiert, lädt Gäste ein, formuliert klare Erwartungen,⁸⁵⁵ erarbeitet Pressemitteilungen und pflügt zu den Medien

⁸⁴⁹ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 129; vgl. Experte 6 FS, Pos. 4–6.

⁸⁵⁰ Vgl. bspw. Experte 2 FS, Pos. 51–52, Pos. 69.

⁸⁵¹ Vgl. bspw. Experte 1 FS, Pos. 140.

⁸⁵² Vgl. Experte 1 FS, Pos. 63.

⁸⁵³ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 191, wird von den Mitarbeitenden des Projektteams bestätigt.

⁸⁵⁴ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 69.

⁸⁵⁵ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 58.

Kontakt. Sie wünscht sich eine „Entwicklungsgemeinschaft mit den Planern“⁸⁵⁶, will sich inhaltlich einbringen und nicht bzgl. Öffentlichkeitsarbeit ausgenutzt werden.⁸⁵⁷ Die Initiative einigt sich darauf, nicht generell gegen das Projekt zu sein, sondern Vorschläge zu unterbreiten. Allerdings fordert die Initiative eine konkrete Variante⁸⁵⁸ und scheint damit eine rote Linie zu definieren. Darüber hinaus scheinen auch die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde eine Position zum Verfahren zu haben und z. B. das Projektteam um Erklärungen zu bitten.⁸⁵⁹

Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“: In Fallstudie 4 scheint es unterschiedliche Verständnisse über den Stand des Projektes zum Zeitpunkt der Übernahme durch das Projektteam sowie über die Zuständigkeiten zu geben.⁸⁶⁰ Die Beziehung zwischen Projektteam und Bundesland sei während des Übergangs der Zuständigkeit herausgefordert gewesen, konnte durch die Klärung der Zuständigkeiten aber gepflegt werden.⁸⁶¹ Zwischen Projektteam und Bürgerinitiative wirkt die Beziehung eher angespannt.⁸⁶² Das Projektteam strebt ein transparentes Verfahren an.⁸⁶³ Unsicherheit scheint in Fallstudie 4 keine Rolle zu spielen. Weiterhin kann durch den Abschluss des ROV die Unsicherheit reduziert werden.

Dimension 5 „Legitimität des Projektes“: In Fallstudie 4 scheinen das ROV, die Projektdefinition⁸⁶⁴, die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde⁸⁶⁵, die

⁸⁵⁶ Experte 6 FS, Pos. 45.

⁸⁵⁷ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 31–33.

⁸⁵⁸ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 35, bspw. Pos. 51 und Pos. 78.

⁸⁵⁹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 111.

⁸⁶⁰ Vgl. Experte 1 FS, Pos. 59; vgl. Experte 2 FS, Pos. 52 und Pos. 57.

⁸⁶¹ Vgl. bspw. Experte 3 FS, Pos. 99–102.

⁸⁶² Vgl. Experte 1 FS, Pos. 100, Pos. 136, Pos. 138 und Pos. 144.

⁸⁶³ Vgl. bspw. Experte 1 FS, Pos. 136 und Pos. 144.

⁸⁶⁴ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 7 und Pos. 23: Man sei für die Neubaustrecke.

⁸⁶⁵ Seitens des Projektteams positive Äußerungen: vgl. Experte 2 FS, Pos. 111; seitens der Bürgerinitiative keine Äußerungen.

Beteiligung durch das Projektteam⁸⁶⁶ und das Projektteam grundsätzlich anerkannt zu sein.⁸⁶⁷ Die Übernahme der Projektplanung durch den Vorhabenträger scheint durch die Öffnung der Variantensuche zu der Anerkennung beizutragen. Eine Herausforderung ist, dass sich die Bürgerinitiative auf eine Variante fokussiert zu haben scheint und grundsätzlich intensiver in die Planung eingebunden werden möchte.⁸⁶⁸ Die Bürgerinitiative sieht sich als von der Bevölkerung akzeptiert und hat keine Sorge, dass sich weitere Initiativen gründen.⁸⁶⁹ Das Projektteam schätzt das Konfliktpotenzial des Projektes hoch ein⁸⁷⁰ und erarbeitet und kommuniziert Nutzungsgeschichten.⁸⁷¹ Der wahrnehmbare Projektnutzen wird seitens des Projektteams inzwischen hoch eingeschätzt.⁸⁷²

In Summe ist Fallstudie 4 u. a. über die unterschiedlichen Interessen hinsichtlich der Variantensuche charakterisiert: Während das Bundesland in der Vorprojektphase die Untersuchung fokussiert, öffnet das Projektteam die Suche erneut. Die Bürgerinitiative wiederum fordert eine schnelle Festlegung auf eine bestimmte Variante. Die Beteiligung durch das Projektteam wirkt strukturiert und überlegt.

6.3.5 Fallstudie 5

6.3.5.1 Übersicht über das Projekt

In Fallstudie 5 soll durch das Bundesland Cornelian im Rahmen der Auftragsverwaltung für Bundesfernstraßen ein Autobahndreieck einer Stadtautobahn (vgl. Abb. 6-11) erhalten werden. Da es sich um eine Erhaltungsmaßnahme handelt, ist das Projekt nicht Teil des BVWP und es ist kein ROV erforderlich. Aktuell ist das Dreieck in schlechtem Zustand.⁸⁷³

⁸⁶⁶ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 115.

⁸⁶⁷ Teilweise gibt es andere Auslegungen z. B. bzgl. ROV: vgl. Experte 1 FS, Pos. 136–138.

⁸⁶⁸ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 45; vgl. Experte 1 FS, Pos. 144.

⁸⁶⁹ Vgl. Experte 6 FS, Pos. 53.

⁸⁷⁰ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 67.

⁸⁷¹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 151–153.

⁸⁷² Vgl. Experte 2 FS, Pos. 149.

⁸⁷³ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 12.

Nachdem die zuständige Landesverwaltung zuerst selbst mit der Bearbeitung des Projektes beginnt, übergibt sie die Projektleitung an Unternehmen¹, eine PM-Gesellschaft. Das Projektteam entwickelt dann eine Vorzugsvariante.

Das Projektumfeld ist in Fallstudie 5 insbesondere durch eine aktive Bürgerinitiative geprägt (Initiative Verkehr), die sich aus der Gosch-Siedlung heraus, die direkt an der Autobahn liegt, gründet. Aktiviert wird die Initiative nach eigener Darstellung durch Bohrungen und Voruntersuchungen.⁸⁷⁴ Während sich die Initiative nicht gegen die Erhaltung des Dreiecks ausspricht, fordert sie Änderungen an der Vorzugsvariante – u. a. die Lage einer Kreuzung, die eine Verlagerung des Verkehrs in Wohngebiete verursache sowie eine Veränderung einer geplanten Erhöhung einer Lärmschutzwand. Es gründen sich weitere Initiativen und auch der Bezirk scheint aktiv zu sein.

Das Projektteam präsentiert im Sommer 2020 eine „Kompromissvariante“, in der die Hauptforderungen u. a. der Initiative Verkehr berücksichtigt werden.

In Tab. 6-18 sind Informationen zur Fallstudie 5 zusammengefasst.

Tab. 6-18: Vorstellung Fallstudie 5

Fallstudie 5, Straßenprojekt, Erhaltung Autobahndreieck Stadtautobahn	
Projektbeschreibung	Projektart: Straße, Erhaltungsmaßnahme, Erhaltung eines Autobahndreiecks einer Stadtautobahn. Projektumfang: unter ca. 5 km, zahlreiche Brücken. Es ist kein ROV erforderlich.
Weitere Informationen	In Fallstudie 5 beginnt das Projektteam insbesondere dann die Beteiligung der breiten Öffentlichkeit, als die Vorzugsvariante geplant ist. Aufgrund Kritik an dieser wird eine „Kompromissvariante“ erarbeitet.
Betrachtungszeitraum Fallstudie	Enger Betrachtungszeitraum: bis Juli 2020. Weiter Betrachtungszeitraum: bis Dezember 2020.

6.3.5.2 Zusammenfassung Projektentstehung

In Fallstudie 5 beginnt die **Vorprojektphase** insbesondere in 2014 und endet – da die Bedarfsplanung in Fallstudie 5 keine Rolle spielt – in 2017, als die Projektarbeit im Projektteam aufgenommen wird. Während es bereits „Anfang

⁸⁷⁴ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 6.

der 2000er Jahre“ Überlegungen gibt, dass einzelne Brücken des Autobahndreiecks neu gebaut werden müssten, wird 2014 seitens des Bundeslandes (Abteilung Verkehr) eine Machbarkeitsstudie beauftragt.⁸⁷⁵ Mit dem Ergebnis der Studie wird dann eine Bestellung bei der zuständigen Abteilung Bau vorgenommen und die Diskussionen um die Finanzierung folgen.⁸⁷⁶ Hierbei zeigt sich, dass das Projekt nicht in die Systematik des BVWP passt und so wird es „über die Erhaltungsplanung für die Bundesfernstraßen umgesetzt“⁸⁷⁷.

Anschließend beginnt die **Projektarbeit**. Zuerst beginnt das Bundesland, Abteilung Bau, die Bearbeitung der Fallstudie 5. Aufgrund fehlender Kapazität erfolgt in 2017 dann die Übergabe und Beauftragung von Unternehmen 1, einer PM-Gesellschaft.

Im Rahmen der Planung werden die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie konkretisiert und dabei Potenziale der Stadtentwicklung berücksichtigt.⁸⁷⁸ Hierfür wird in 2017 erst eine informelle Arbeitsgruppe auf Arbeitsebene mit den zuständigen Mitarbeitenden des Landes für Stadtentwicklung eingerichtet,⁸⁷⁹ die Zusammenarbeit wird dann „verfestigt und verstetigt“ und es werden weitere Stakeholder, z. B. der Bezirk, eingebunden.⁸⁸⁰ Es folgt die Phase der **Grobplanung**.

Im Sommer 2018 tagt der erste „Projektbeirat“, ein regelmäßig eingeladenes Gremium, in dem Bezirke, Behörden, TöBs sowie z. B. auch Verbände über verschiedene Projekte des Unternehmens 1 im Land – u. a. Fallstudie 5 – informiert werden.⁸⁸¹

⁸⁷⁵ Experte 13 FS, Pos. 14.

⁸⁷⁶ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 16.

⁸⁷⁷ Experte 13 FS, Pos. 16.

⁸⁷⁸ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 29–33.

⁸⁷⁹ Vgl. Experte 20 FS, Pos. 5.

⁸⁸⁰ Experte 20 FS, Pos. 6.

⁸⁸¹ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 42.

Weiterhin findet Ende 2018 der nicht öffentliche Scoping-Termin statt⁸⁸² und das Projektteam veranstaltet Anfang 2019 eine „Projektvorabstimmung“ mit TöBs.⁸⁸³

Das Projektteam erarbeitet und konkretisiert in dieser Zeit eine Vorzugsvariante. Als klarer wird, „was die Vorzugslösung ist und auch zu verschiedenen Detailpunkten“ Klarheit vorliegt, beginnt die informelle Beteiligung der Öffentlichkeit⁸⁸⁴. Ende 2018, Anfang 2019 werden betroffene Stakeholder, z. B. Anwohnende und Gewerbetreibende, vom Projektteam angesprochen und es formt sich Protest.⁸⁸⁵

Laut Experte 7 FS werden die Bewohnerinnen und Bewohner der Gosc-Siedlung im Herbst 2018 durch Bohrungen und Voruntersuchungen auf das Projekt aufmerksam.⁸⁸⁶ Die Information durch das Projektteam habe im Frühjahr 2019 stattgefunden. „Unter dem Siegel der Vertraulichkeit“ sei ein erster Stand der Planung präsentiert worden.⁸⁸⁷ Kritische Fragen seien dahingehend beantwortet worden, dass dies durch den Auftraggeber vorgegeben sei und von Unternehmen 1 nicht geändert werden könne.

Im Anschluss an die Information findet eine Versammlung in der Gosc-Siedlung statt und die Initiative Verkehr wird gegründet. Die Initiative versucht eine Informationsveranstaltung mit Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung zu organisieren, nimmt Kontakt zur Landesregierung und zu Politikerinnen und Politikern auf unterschiedlichen Ebenen auf. Im Herbst 2019 sei man von der für Verkehr zuständigen Landesverwaltung darauf hingewiesen worden, dass eine Informationsveranstaltung zum Projekt geplant werde.⁸⁸⁸ Daraufhin organisiert die Initiative Verkehr eine „ziemlich große Demo“⁸⁸⁹. Diese habe gewirkt, die zuständige Landesverwaltung sei „das erste Mal aufgewacht“ und es

⁸⁸² Vgl. Experte 15 FS, Pos. 93.

⁸⁸³ Experte 15 FS, Pos. 93, Pos. 95 und Pos. 97.

⁸⁸⁴ Experte 13 FS, Pos. 35–36.

⁸⁸⁵ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 27 und Pos. 36.

⁸⁸⁶ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 6.

⁸⁸⁷ Experte 7 FS, Pos. 7.

⁸⁸⁸ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 22.

⁸⁸⁹ Experte 7 FS, Pos. 18.

entstanden Kontakte zu Medien, zu Landesabgeordneten und weitere zum Bezirk⁸⁹⁰ – „dann fing es an, sich zu bewegen, es fing an, dass jemand zuhört“⁸⁹¹.

Im Rahmen der danach stattfindenden, frontal organisierten Informationsveranstaltung stellt das Projektteam die Vorzugsvariante vor. Experte 7 FS führt zur Veranstaltung aus: Es wurde „von oben herab präsentiert“, „wir die Schlaunen und ihr die Doofen“ und die bis dahin vorgebrachten Argumente der Stakeholder seien nicht berücksichtigt worden⁸⁹². Laut Experte 15 FS traten die Teilnehmenden „sehr massiv“ auf, ansonsten sei zu diesem Zeitpunkt „das allgemeine Interesse auch noch gar nicht so groß“ gewesen.⁸⁹³

Im Anschluss an die Veranstaltung vergrößert sich die Initiative Verkehr, richtet Arbeitsgruppen ein,⁸⁹⁴ bleibt aktiv und versucht, sich weiter zu vernetzen.⁸⁹⁵ Das Projektteam bereitet die Informationsveranstaltung nach und treibt die Planung voran.⁸⁹⁶ Laut Experte 13 FS habe man nach der Informationsveranstaltung mit dem Rücken an der Wand gestanden. Aufgrund des Widerstandes sei „eigentlich eine vernünftige Abwägung aller Belange gar nicht mehr“ möglich gewesen.⁸⁹⁷

Anfang 2020 organisiert die Initiative eine Veranstaltung zum Projekt, an der Vertreterinnen und Vertreter der Landesverwaltung teilnehmen. In dieser kündigte die Initiative u. a. an: Wenn es keine Reaktion seitens der Planenden gebe, werde im Rahmen der Planfeststellung geklagt.⁸⁹⁸ Ebenfalls Anfang 2020 lädt das Projektteam an zwei Tagen zu Dialogveranstaltungen ein. An

⁸⁹⁰ Experte 7 FS, Pos. 18 und Pos. 19.

⁸⁹¹ Experte 7 FS, Pos. 21.

⁸⁹² Experte 7 FS, Pos. 25.

⁸⁹³ Experte 15 FS, Pos. 42.

⁸⁹⁴ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 32.

⁸⁹⁵ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 26 und Pos. 33–34.

⁸⁹⁶ Vgl. Experte 15 FS, Pos. 49.

⁸⁹⁷ Experte 13 FS, Pos. 54–56.

⁸⁹⁸ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 37.

eigens dafür eingerichteten Ständen werden Informationen zum Projekt präsentiert, die Vorzugsvariante sei jedoch noch dieselbe gewesen.⁸⁹⁹

Anschließend entwickelt sich die Coronapandemie. Die Initiative Verkehr trifft sich während der Pandemie zwar noch, die Aktivität sei aber anfangs niedrig gewesen.⁹⁰⁰ Experte 13 FS stellt dar, dass die Coronapandemie Zeit zum Nachdenken gab. Im Projektteam wird sich darüber ausgetauscht, worin die größten Kritikpunkte gegenüber der Vorzugsvariante gesehen werden und dann „haben wir, jeder in seinem Kämmerlein, überlegt und irgendwann ist dann diese Idee [die Kompromissvariante] entstanden“.⁹⁰¹ Experte 13 FS beschreibt, dass man sich dann intensiv mit der Variante befasste, abwog, ob man z. B. das Ziel der Begreifbarkeit gegen mehr Akzeptanz aufgeben würde und überlegte, wie die Information zur neuen Variante erfolgen könnte. Anschließend habe man dann „unter Coronabedingungen“ alle informiert.⁹⁰² Zeitgleich zu dieser Information werden die Stadtentwicklungspotenziale kommuniziert, die sich durch das Projekt ergeben, bisher jedoch nicht kommuniziert werden konnten.⁹⁰³

Politikerinnen und Politiker der unterschiedlichen Ebenen reagieren erleichtert auf die neue Variante⁹⁰⁴ und Experte 7 FS beschreibt, dass die neue Variante für die Initiative ein Erfolg sei.⁹⁰⁵ Im Anschluss an die Vorstellung der Kompromissvariante wird diese seitens des Projektteams weiter ausgeplant⁹⁰⁶ und die Initiative beabsichtigt, sich weiter für eine Variantenverbesserung einzusetzen und sichtbar zu bleiben.⁹⁰⁷

In Abb. 6-12 sind ausgewählte Ereignisse der Projektentstehung dargestellt.

⁸⁹⁹ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 38–40.

⁹⁰⁰ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 44–45.

⁹⁰¹ Experte 13 FS, Pos. 70.

⁹⁰² Experte 13 FS, Pos. 71.

⁹⁰³ Vgl. Experte 20 FS, Pos. 15 und Pos. 19–21.

⁹⁰⁴ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 80 und Pos. 124.

⁹⁰⁵ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 53.

⁹⁰⁶ Vgl. Experte 15 FS, Pos. 85.

⁹⁰⁷ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 56.

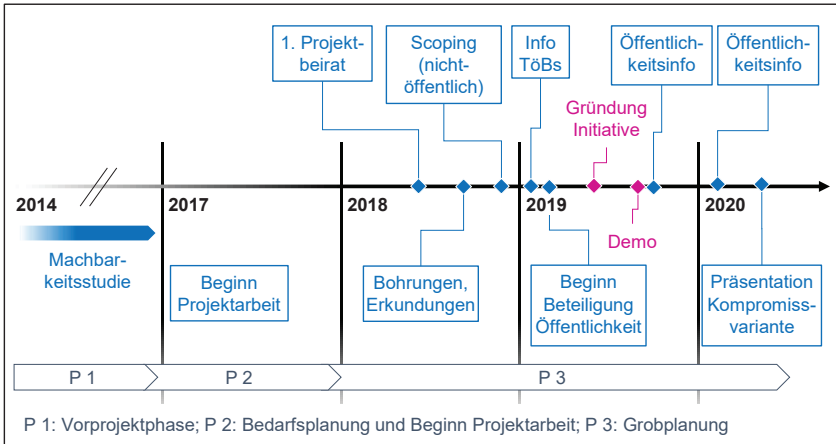


Abb. 6-6: Zusammenfassung Projektentstehung Fallstudie 5⁹⁰⁸

6.3.5.3 Zusammenfassung Beteiligung

Das Projektteam beteiligt im Projekt über Informationsveranstaltungen, den Projektbeirat, bilaterale Gespräche und eine Internetseite inkl. Newsletter. Darüber hinaus finden zu Beginn der informellen Beteiligung der nicht öffentliche Scopingtermin (Ende 2018) sowie in Ergänzung ein Informationstermin für TöBs statt (Anfang 2019). Die Beteiligung wird gemeinsam von Projektteam und Auftraggeber entwickelt⁹⁰⁹ und obwohl die Beteiligung auf Experte 20 FS eher kurzfristig orientiert wirkt⁹¹⁰ und im Gespräch mit Experte 7 FS der Eindruck entsteht, dass kein Beteiligungskonzept bekannt war,⁹¹¹ sei die Beteiligung von Beginn an geplant und im Projektbeirat angekündigt gewesen.⁹¹²

Im engen Betrachtungszeitraum finden zwei, im Weiteren drei Informationsveranstaltungen zum Projekt statt. Während die erste Informationsveranstaltung frontal organisiert ist, findet die zweite Veranstaltung als Dialogveranstaltung statt, an der an Informationswänden über das Projekt informiert wird

⁹⁰⁸ Eigene Darstellung. Die Abkürzung „Info“ steht für Information.

⁹⁰⁹ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 128.

⁹¹⁰ Vgl. Experte 20 FS, Pos. 33, unter dem Vorbehalt, sich dazu nicht ausgetauscht zu haben.

⁹¹¹ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 7.

⁹¹² Vgl. Experte 13 FS, Pos. 68.

(Marktstandformat). Die dritte Veranstaltung ist ebenfalls im Marktstandformat konzipiert, wird aufgrund der Coronapandemie jedoch online durchgeführt.

Beim Projektbeirat handelt es sich um ein Gremium mit definierten Teilnehmenden, in dem über die Fallstudie 5 und andere Projekte von Unternehmen 1 im Bundesland berichtet wird. Eingeladen sind die Bezirke sowie z. B. die „Taxi-Innung, Industrie- und Handelskammer, Baukammer, Verbände, ADFC“⁹¹³. Die Initiative Verkehr hätte eine Teilnahme angefragt, diese sei jedoch abgelehnt worden.⁹¹⁴ Der Projektbeirat tagt ab Sommer 2018.

Weiterhin werden mithilfe von bilateralen Gesprächen anfangs z. B. Anwohnende über das Projekt informiert und die Gespräche werden intensiviert.⁹¹⁵ Darüber hinaus finden Präsentationen des Projektteams in politischen Gremien, wie z. B. Anfang 2020 im betroffenen Bezirk, statt und es gibt Abstimmungen zu den Potenzialen der Stadtentwicklung.

Die Initiative Verkehr informiert über Veranstaltungen und eine Internetseite zum Projekt.

6.3.5.4 Übersicht Projektbeteiligte und Stakeholder

Für die Projektentstehung erscheinen insbesondere die in Tab. 6-19 aufgelisteten Projektbeteiligten und Stakeholder relevant. Die Auflistung stellt eine Auswahl dar.

Tab. 6-19: Fallstudie 5 – Projektbeteiligte und Stakeholder

Projektbeteiligte und Stakeholder	Anwendung auf die Fallstudie
Projektbeteiligte: Vorhabenträger	Projektteam Unternehmen 1, PM-Gesellschaft (ohne hoheitliche Aufgaben), Projektplanung und Beteiligung ab Beauftragung.
Projektbeteiligte: Auftraggeber	Bund, BMVI sowie Landesverwaltung, u. a. für Verkehr, Abteilung Bau: Autobahnen des Bundes wurden bis Ende 2020 im Auftrag des Bundes von den Bundesländern verwaltet ⁹¹⁶ . Im Kontext der Auftragsverwaltung beginnt die Landesverwaltung u. a. für Verkehr, Abteilung Bau die Planung

⁹¹³ Experte 13 FS, Pos. 42.

⁹¹⁴ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 37.

⁹¹⁵ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 19 und Pos. 23; vgl. Experte 12 FS, Pos. 37.

⁹¹⁶ Vgl. Kapitel 3.3.2.

Projektbeteiligte und Stakeholder	Anwendung auf die Fallstudie
	der Fallstudie 5 und übergibt sie dann an Unternehmen 1, das im Auftrag des Landes die Vorhabenträgerrolle einnimmt.
Projektbeteiligte: Für ein Verfahren zuständige Behörde	Zuständige Behörde für den Scoping-Termin (diese wird jedoch nicht thematisiert).
Projektbeteiligte: Sonstige	Landesverwaltung, u. a. für Verkehr, Abteilung Verkehr: Beauftragung der Machbarkeitsstudie und anschließende Beauftragung der Abteilung Bau. Landesverwaltung, u. a. für Stadtentwicklung: Austausch mit dem Projektteam bzgl. des entstehenden Stadtentwicklungspotenzials.
Stakeholder: Zu beteiligende Behörden, TöBs, Kommunen	Die Behörden und TöBs werden im Rahmen des Scoping- und TöBs-Informationstermins informiert und eingebunden. Weiterhin nehmen Teile der TöBs am Projektbeirat teil.
Stakeholder: Öffentlichkeit	Initiative Verkehr: In der Gosc-Siedlung gründet sich basierend auf den bestehenden Strukturen eines Siedlervereins die Initiative Verkehr. Im Laufe des Projektes werden weitere Bürgerinitiativen aktiv.
Stakeholder: Sonstige Stakeholder (Politikerinnen und Politiker, Parteien, Medien)	Politikerinnen und Politiker des betroffenen Bezirks sowie des Landes informieren und engagieren sich zum Projekt. In den Medien wird zum Projekt und den Veranstaltungen des Projektteams sowie der Initiative berichtet – die Berichterstattung erscheint mal eher zu Gunsten des Projektteams, mal der Initiative ⁹¹⁷ .

6.3.5.5 Übersicht Interviews und Quellen

Von den als relevant erscheinenden Projektbeteiligten und Stakeholdern wurden einige Ausgewählte bezüglich eines Interviews für die Fallstudie 5 kontaktiert. Weiterhin wurden die Aufzeichnungen von zwei Bürgerinformationsveranstaltungen gesichtet sowie am Anfangsteil der Online-Dialogveranstaltung Ende 2020 teilgenommen. Zu den Terminen wurden jeweils seitens der Autorin Notizen erstellt. Da die Online-Dialogveranstaltung Ende 2020 außerhalb des eigentlichen Betrachtungszeitraumes lag, wurden die erarbeiteten Notizen zum Abgleich der Fallstudienanalyse genutzt.

In Tab. 6-20 wird ein Überblick über die zur Fallstudie 5 geführten Interviews und die Terminteilnahmen gegeben.

⁹¹⁷ Vgl. bspw. Experte 7 FS, Pos. 42; vgl. Experte 15 FS, Pos. 63 sowie Zeitungsartikel.

Tab. 6-20: Fallstudie 5 – Interviews und Terminteilnahmen⁹¹⁸

Fallstudie 5	
Anzahl Interviews	5
Durchschnittliche Dauer der Interviews	Ca. 80 min (Spanne: 50–120 min)
Beschreibung Interviews, Zusammenfassung	Die Interviews zum Projekt fanden im Juni und Juli 2020 statt. Experte 7 FS: Vertreter Initiative Verkehr Experte 12 FS: Vertreter des betroffenen Bezirks, Stadtrat Experte 13 FS: Mitarbeiter der Landesverwaltung u. a. für Verkehr Experte 15 FS: Vorhabenträger Unternehmen 1, Mitarbeiter Projektteam, Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM, Projektplanung Experte 20 FS: Mitarbeiter der Landesverwaltung u. a. für Stadtentwicklung
Teilnahme Termine	Des Weiteren erfolgten die Sichtung einer aufgenommenen Informationsveranstaltung vom Herbst 2019 sowie die Sichtung der aufgenommenen Ausschnitte der Informationsveranstaltung Anfang 2020. Darüber hinaus wurde am Anfangsteil der Online-Dialogveranstaltung Ende 2020 teilgenommen.

Zur Fallstudie 5 wurden darüber hinaus Quellen des Projektteams zum Projekt, der Internetauftritt der Initiative Verkehr sowie ausgewählte Zeitungsartikel und öffentlich einsehbare Unterlagen von Bezirk und Bundesland eingesehen (in Summe 51 Quellen).

6.3.5.6 Anwendung der Dimensionen auf die Fallstudie

Nachfolgend wird die Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung auf die Fallstudie dargestellt.

Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“: Das Projekt Fallstudie 5 scheint eher eine Reichweite auf Bundeslandebene zu haben. Ein besonderer Grad an Kompliziertheit ergibt sich dadurch, dass es sich um eine Stadtautobahn handelt, deren Erhaltung unter Betrieb erfolgen soll. Die Aktivierung eines anliegenden Wohngebietes erfolgt lt. Stakeholdern durch Bohrungen und Voruntersuchungen für das Projekt.⁹¹⁹ Das Projektteam scheint

⁹¹⁸ Detailliertere Beschreibung der Interviews in Anhang 23.

⁹¹⁹ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 6.

eher dann beteiligen zu wollen, sobald Ergebnisse vorliegen⁹²⁰ und sich insbesondere dann für Entwürfe von Stakeholdern zu öffnen, als sich abzeichnet, dass das Projekt nicht wie geplant zu realisieren ist.⁹²¹ Als relevantes Ereignis sind die Coronapandemie und die damit verbundene Lockdown-Phase zu nennen.

Dimension 2 „Strategien“ und Dimension 3 „Ressourcen“: In Fallstudie 5 nehmen die aktiven Stakeholder keine Position des Bundeslandes zum Projekt wahr und unterstellen, dass das Land nur Bundesinteressen vertrete.⁹²² Es macht den Anschein, dass das Projektteam zunehmend informiert und erklärt. Die Beteiligung der Öffentlichkeit scheint vergleichsweise wenig strukturiert zu wirken.⁹²³ Weiterhin scheinen die komplizierten Zuständigkeiten im Land herausfordernd zu sein. Die Initiative kann auf bestehenden Strukturen aufsetzen (Verein, E-Mail-Verteiler, Ort zum Treffen). Als die Zahl der Teilnehmenden wächst, werden Arbeitsgruppen geschaffen.⁹²⁴ Die Initiative hat einen etablierten Kern und versucht, ihr Netzwerk – sofern sinnvoll – zu vergrößern.⁹²⁵ Weiterhin übt die Initiative über verschiedene Wege Druck aus.⁹²⁶ Sie setzt sich inhaltlich mit dem Projekt auseinander, betreibt Öffentlichkeitsarbeit und versucht, konstant im Bewusstsein zu bleiben.⁹²⁷ In Fallstudie 5 scheint das gemeinsame Grundverständnis darin zu liegen, dass der Status quo beim Autobahndreieck nicht gehalten werden kann und die Erhaltungsmaßnahme notwendig ist. Die Arbeit der Bürgerinitiative wird darauf ausgerichtet, Änderungen an der Vorzugsvariante zu bewirken.⁹²⁸

Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“: Es wirkt, als ob seitens der Projektbeteiligten der Fokus auf der besten verkehrlichen Lösung

⁹²⁰ Vgl. Experte 15 FS, Pos. 19 und Pos. 103.

⁹²¹ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 54–56.

⁹²² Vgl. Experte 7 FS, Pos. 7, Pos. 11–12.

⁹²³ Vgl. bspw. Experte 20 FS, Pos. 33, unter dem Vorbehalt, sich dazu nicht ausgetauscht zu haben.

⁹²⁴ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 66.

⁹²⁵ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 71.

⁹²⁶ Vgl. bspw. Experte 7 FS, Pos. 14–15.

⁹²⁷ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 57, Pos. 76, bspw. Veranstaltungen, Plakataktion, Internetseite.

⁹²⁸ Vgl. bspw. Experte 7 FS, Pos. 28 und Pos. 56.

liegt, seitens des Umfeldes jedoch auf der Wirkung des Projektes. In Fallstudie 5 wirkt die Beziehung zwischen aktiven Stakeholdern und Projektteam sowie Auftraggeber insbesondere anfangs eher angespannt. Durch die Dialogveranstaltung Anfang 2020 und die Kompromissvariante scheint sich die Beziehung zu verbessern. Weiterhin sei die Beziehung zwischen Auftraggeber und Bezirk belastet.⁹²⁹ Das Projekt ist als Erhaltungsmaßnahme vergleichsweise detailliert definiert, sodass hieraus relativ wenig Unsicherheit entsteht. Unsicherheit liegt jedoch vor, da anfangs von Seiten der Stakeholder wenig Information und kein Beteiligungsprozess wahrgenommen zu werden scheint.

Dimension 5 „Legitimität des Projektes“: In Fallstudie 5 scheint das Projektteam aufgrund der von Stakeholdern unterstellten Abhängigkeit anfangs wenig anerkannt zu werden und die aktiven Stakeholder treten an andere Akteure heran.⁹³⁰ Die Expertise des Projektteams in der Information wird anerkannt.⁹³¹ Die Entwicklung der Kompromissvariante wird seitens der Stakeholder honoriert⁹³² und Experte 7 FS erkennt bspw. an, dass eine Erhaltung des Autobahndreiecks notwendig ist.⁹³³ In Fallstudie 5 zeigen sich insbesondere Betroffenheiten durch Lärm, die Wirkung von Bauwerken und Lärmschutzwänden sowie etwaige Verlagerungen des Verkehrs in Wohngebiete. Sie können offenbar teilweise durch die Kompromissvariante gesenkt werden. Durch das Verkehrsprojekt ergibt sich ein Stadtentwicklungspotenzial, das jedoch erst spät kommuniziert werden kann.

In Summe scheint die Fallstudie 5 dadurch geprägt zu sein, dass sich die aktiven Stakeholder eine frühere Beteiligung gewünscht hätten, sich auch hier das Zusammenspiel zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern scheinbar finden muss und dann in eine Kompromissvariante mündet, in der Anmerkungen von Stakeholdern berücksichtigt werden.

⁹²⁹ Vgl. Experte 13 FS, Pos. 100–106.

⁹³⁰ Vgl. bspw. Experte 7 FS, Pos. 14–15; vgl. Experte 13 FS, Pos. 38, Pos. 77 und Pos. 82.

⁹³¹ Vgl. Experte 12 FS, Pos. 38.

⁹³² Vgl. Experte 7 FS, Pos. 50; vgl. Experte 12 FS, Pos. 87.

⁹³³ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 2.

6.4 Vorstellung der Erkenntnisse aus dem Fallstudienvergleich

Nach der Vorstellung der Fallstudien und der aus der Anwendung der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung gewonnenen Erkenntnisse sollen nun die Erkenntnisse vorgestellt werden, die aus dem Fallstudienvergleich ergänzend erzielt werden konnten. Hierfür werden nachfolgend zuerst die Erkenntnisse beschrieben, die im Hinblick auf Unterschiede in der Projektentstehung (Erkenntnisgewinn 2 in Abb. 6-13) relevant erscheinen, bevor in Folge auf die Erkenntnisse eingegangen wird, die darüber hinaus für erfolgreiches frühes SHM relevant erscheinen (Erkenntnisgewinn 3 in Abb. 6-13).

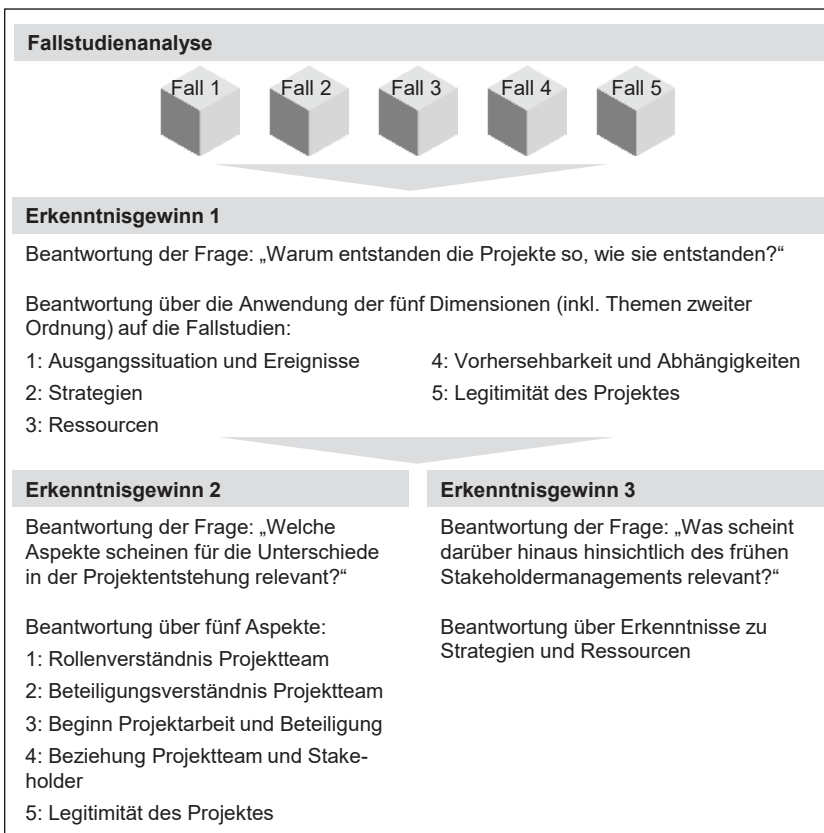


Abb. 6-7: Erkenntnisgewinne aus der Fallstudienanalyse (detailliert)⁹³⁴

⁹³⁴ Eigene Darstellung.

6.4.1 Rollenverständnis Projektteam

Gemäß Vergleich scheinen sich die Fallstudien hinsichtlich der Rollenverständnisse der Projektteams zu unterscheiden. Hier scheinen Unterschiede hinsichtlich der Aktivität der Projektteams, ihres Projektverständnisses, ihrer Positionierung und ihrer wahrgenommenen Abhängigkeit bzw. wahrgenommenen Gestaltungsfähigkeit relevant für Unterschiede in der Projektentstehung zu sein.

- **Aktivität im Vorgehen:** Die Projektteams scheinen sich unterschiedlich aktiv auf Termine vorzubereiten, sich unterschiedlich aktiv um Informationen (Durchführung der Projekt- und Stakeholderanalyse⁹³⁵, Informationen über das Projektumfeld, über Planungsfragen) und finanzielle Spielräume (Gespräche mit potenziellen Geldgebern⁹³⁶) zu bemühen, sich unterschiedlich aktiv als Ansprechpartner für das Projekt zu präsentieren,⁹³⁷ sich unterschiedlich aktiv auszutauschen⁹³⁸ und unterschiedlich aktiv bisherige Erfahrungen zu nutzen. Die unterschiedliche Aktivität scheint sich weiterhin in der Identifikation, Umsetzung und Kommunikation von Projektnutzen,⁹³⁹ der Gestaltung von Verfahren und Strukturen,⁹⁴⁰ der Reduzierung von Betroffenheiten⁹⁴¹ und dem Engagement für eine Beschleunigung der Projektarbeit zu zeigen.⁹⁴²

⁹³⁵ Vgl. Fallstudie 2 und 4 erstellen selbst die Analysen. Fallstudie 2: Experte 2 FS, Pos. 208; Fallstudie 4: bspw. Experte 1 FS, Pos. 147; Fallstudie 1 und 3 lassen die Analysen erstellen. Fallstudie 1: vgl. Experte 5 FS, Pos. 50; Fallstudie 3: vgl. Experte 4 FS, Pos. 83.

⁹³⁶ Vgl. Fallstudie 2: vgl. Experte 2 FS, Pos. 128.

⁹³⁷ Vgl. Fallstudie 4: Positionierung als definiertes Ziel. Vgl. Experte 2 FS, Pos. 57.

⁹³⁸ Vgl. Fallstudie 3, Experte 4 FS, bspw. Pos. 81.

⁹³⁹ Vgl. Fallstudie 4, Vorprojektphase: um bspw. mehr Nutzen integrieren zu können; werden z. B. Partnerinnen und Partner gesucht, die bei der Integration unterstützen könnten; vgl. Fallstudie 2; aktive Veranschaulichung von Nutzen bspw. in Fallstudie 4.

⁹⁴⁰ Vgl. Fallstudie 3.

⁹⁴¹ Vgl. Fallstudie 2.

⁹⁴² In Fallstudie 2 scheint bspw. seitens des Projektteams vergleichsweise viel zur Beschleunigung unternommen zu werden (möglichst frühe Einbindung der Stakeholder, möglichst frühe Identifikation planungsrelevanter Informationen, Parallelisierung von Prozessen).

- **Projektverständnis:** Die Projektverständnisse der Projektteams scheinen sich hinsichtlich des räumlichen und zeitlichen Umfangs (bspw. inkl./exkl. Nutzung⁹⁴³) der Zuständigkeit zu unterscheiden.
- **Positionierung im Umfeld:** Bei einer Betrachtung des Projektumfelds als Netzwerk scheinen sich Projektteams unterschiedlich zu positionieren sowie sich mit unterschiedlich vielen Verbindungen zu anderen Akteuren im Netzwerk auszustatten.⁹⁴⁴ Während eine zentrale Positionierung dazu zu führen scheint, dass Projektteams angesprochen und informiert werden, scheinen Informationen bei weniger zentral positionierten Projektteams an den Teams vorbeigehen zu können. Weiterhin scheinen Projektteams bei wenigen Beziehungen eher abhängig von diesen wenigen Beziehungen zu sein.⁹⁴⁵
- **Wahrgenommene Abhängigkeit:** Die wahrgenommene Abhängigkeit des Projektteams von der eigenen Hierarchie und vom Auftraggeber scheint in den Fallstudien unterschiedlich ausgeprägt zu sein.⁹⁴⁶ Dies scheint am eigenen Verständnis und der Erfahrung des Projektteams zu liegen und sich z. B. in der Aktivität und Positionierung der Projektteams auszuwirken (Wahrnehmung einer hohen Abhängigkeit scheint zu einer weniger hohen Aktivität und einer weniger zentralen Positionierung zu führen). Die wahrgenommene Abhängigkeit scheint sich auch darauf auszuwirken, welche eigene Gestaltungsfähigkeit die Projektteams ableiten und wie sie sich z. B. am Projektauftrag orientieren.⁹⁴⁷

⁹⁴³ Vgl. Fallstudie 2 inkl. Nutzung.

⁹⁴⁴ Vgl. Fallstudie 2 und 3: Vernetzung scheint ein Ziel des Projektteams zu sein; vgl. bspw. intern: Experte 4 FS; Pos. 216–218; vgl. bspw. Experte 2 FS, Pos. 200.

⁹⁴⁵ Vgl. Fallstudie 3 bzgl. des Austauschforums, wovon sich gelöst wird. Vgl. Experte 4 FS, Pos. 139.

⁹⁴⁶ Vgl. Fallstudie 1: Abhängigkeit scheint wahrgenommen zu werden vs. Fallstudie 2: Abhängigkeit scheint weniger wahrgenommen zu werden, Projektleiter scheint erfahrener zu sein. Vgl. Experte 2 FS, Pos. 51.

⁹⁴⁷ Vgl. Fallstudie 2: Aktive Gestaltung (Experte 2 FS, Pos. 190) im Unterschied zu Fallstudie 1, wo sich vergleichsweise stärker am Projektauftrag orientiert zu werden scheint.

6.4.2 Beteiligungsverständnis Projektteam

Die **Beteiligungsverständnisse** der Projektteams scheinen sich dahingehend zu unterscheiden, weshalb beteiligt wird (Beteiligungsmotivation), wie intensiv beteiligt wird, welchen Stellenwert der Beziehungspflege und dem Dialog eingeräumt wird und ob Stakeholder „vorbereitet“ werden.

- **Beteiligungsmotivation:** Die Projektteams scheinen zu beteiligen, um Stakeholder zu informieren, weil sie annehmen, es werde erwartet, dass Stakeholder informiert werden, und/oder um an Informationen zu gelangen⁹⁴⁸. Des Weiteren scheint die Beteiligung z. B. in Fallstudie 2 als Erfolgsfaktor für eine gute Projektplanung betrachtet zu werden.⁹⁴⁹
- **Beteiligungsintensität:** Die Beteiligungsverständnisse der Projektteams scheinen sich bzgl. der Intensität der Einbindung⁹⁵⁰ und der Intensität, mit der sich die Projektteams in die Beteiligung einbringen, zu unterscheiden: Überlegen Projektteams z. B., wie mehr Stakeholder erreicht werden können.⁹⁵¹ wie Planungsinhalte verständlich aufbereitet werden können,⁹⁵² oder wie Einblicke in Planungsarbeiten gegeben werden können?⁹⁵³ Weiterhin scheint es Unterschiede im Hinblick auf die den Stakeholdern gewährte Transparenz zu geben. Während diese dadurch begrenzt sein kann, dass Projektteams Informationen fehlen,⁹⁵⁴ oder sie Informationen nicht teilen dürfen,⁹⁵⁵ scheinen Projektteams sich

⁹⁴⁸ Vgl. Fallstudie 2 hinsichtlich der Informationen. Vgl. Experte 2 FS, Pos. 79.

⁹⁴⁹ Vgl. bspw. Experte 2 FS, Pos. 261.

⁹⁵⁰ Vgl. Fallstudie 4 im Unterschied zur Fallstudie 5.

⁹⁵¹ Vgl. Fallstudie 3 und die Präsentation des Projektes im Rahmen einer Festveranstaltung.

⁹⁵² Vgl. Fallstudie 3 und die Veranschaulichung der Planung in der interaktiven Karte.

⁹⁵³ Vgl. Fallstudie 4 mit Vor-Ort-Terminen oder Videos zu Bohrungen.

⁹⁵⁴ Wenn die Ziele, Rahmenbedingungen und Anforderungen eines Projektes unsicher oder unklar sind, scheinen z. B. Ziele von Austauschforen – faire Diskussion, auf Augenhöhe, nachvollziehbar, transparent – nur bedingt seitens des Projektteams umgesetzt werden zu können. Vgl. bspw. Fallstudie 3: u. a. interpretationsbedürftige Anforderung im BVWP 2030.

⁹⁵⁵ In den Fallstudien scheint es Stakeholder zu geben, die Einfluss auf die Planung nehmen, jedoch nicht an Beteiligungsterminen teilnehmen. Vgl. bspw. Experte 4 FS, Pos. 126–128.

teilweise auch bewusst gegen das Teilen von Informationen zu entscheiden.⁹⁵⁶ Das Einbinden von Stakeholdern auf Grundlage von Entwürfen und Arbeitsständen scheint die Projektarbeit transparent zu machen und Stakeholder führen zu können⁹⁵⁷. Allerdings scheint es für Projektteams auch mit Risiken verbunden zu sein⁹⁵⁸.

- **Beziehungspflege und Dialog:** Die Projektteams scheinen unterschiedliche Beziehungen zu etablieren (bspw. Fallstudie 2: gute Arbeitsbeziehungen⁹⁵⁹, Fallstudie 3: Handelsbeziehungen⁹⁶⁰), auch zu den Medien,⁹⁶¹ und sich unterschiedlich intensiv im Umfeld zu vernetzen. Vernetzung und Beziehungsart scheinen u. a. damit in Verbindung zu stehen, in welchem Umfang Projektteams bilaterale Gespräche und Dialog ermöglichen.⁹⁶²
- **Vorbereitung:** Die Beteiligungsverständnisse scheinen sich dahingehend zu unterscheiden, welche Relevanz der Vorbereitung von Stakeholdern und dem Erwartungsmanagement beigemessen wird. In Fallstudie 3 scheint das Projektteam das Erwartungsmanagement als zunehmend wichtig zu erachten, da nicht vorbereitete Inhalte zu Aufregung bei den Stakeholdern führten und viel Zeit kosteten.⁹⁶³

Insbesondere aus dem Rollen- und Beteiligungsverständnis scheint sich das Beteiligungsangebot der Projektteams an die Stakeholder abzuleiten. Bei der

⁹⁵⁶ Die Projektteams scheinen es vermeiden zu wollen, zu einem frühen Zeitpunkt über Kosten und Termine zu informieren. Vgl. bspw. Fallstudie 2: Kommunikation nur in Verbindung mit Prämissen. Vgl. Experte 2 FS, Pos. 75 und Pos. 194; vgl. Experte 4 FS, Pos. 308: „Wir wollen überhaupt nicht über Kosten reden. Weil: Egal, was wir sagen [...], wir werden es immer falsch machen. Wir werden immer einen falschen Betrag nennen, denn wir können nicht alle Risiken und alle Themen nennen, wenn wir 20 Jahre später bauen.“

⁹⁵⁷ Experte 2 FS, Pos. 180: „Da versuchen wir dann schon gleich mit konkreten Lösungen zu kommen, um auch den Zahn ‚wir machen hier irgendwas Utopisches und verlegen die Gleise drei Meter nach links, damit wir das alte Bahnsteigdach erhalten können‘ zu vermeiden [den Zahn ... zu ziehen].“

⁹⁵⁸ Vgl. bspw. Experte 2 FS, Pos. 267–269, Risiko im Falle von Änderungen oder der Weitergabe.

⁹⁵⁹ Vgl. Experte 2 FS, Pos. 79.

⁹⁶⁰ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 67 und Pos. 190.

⁹⁶¹ Vgl. Fallstudie 2: Experte 2 FS, Pos. 269; Fallstudie 3: Experte 4 FS, Pos. 130 und Pos. 136.

⁹⁶² Vgl. die Anfangsphasen in den Fallstudien 2 (mehr Dialog) und 5 (weniger Dialog).

⁹⁶³ Vgl. Fallstudie 3: bspw. Änderung Raumwiderstandsklassen und Begründung Suchraum.

angebotenen Beteiligung scheinen strukturierte und anlassbezogene sowie offene und geschlossene Beteiligungsformate unterschiedlich kombiniert und jeweils durch bilaterale Gespräche ergänzt zu werden.

- In drei von fünf betrachteten Fallstudien werden Austauschforen angeboten,⁹⁶⁴ in vier der fünf Fallstudien finden Marktstandformate statt⁹⁶⁵ und drei der fünf Fallstudien beginnen mit frontalen Öffentlichkeitsinformationsveranstaltungen.⁹⁶⁶ In zwei der fünf Fallstudien scheinen sich die Beteiligungserwartungen zwischen Projektteams und Stakeholdern erst angleichen zu müssen.⁹⁶⁷
- **Austauschforum:** Projektteams scheinen mit der Einrichtung von Austauschforen das Ziel zu verfolgen, eine Plattform zu etablieren, in der durch den regelmäßigen Dialog Planungswissen aufgebaut und unterschiedliche Meinungen ausgetauscht werden können. Das Austauschforum scheint aber auch zu einer Bühne werden zu können, in der sich Teilnehmende präsentieren, auf der sich Rollen verfestigen und Abhängigkeiten ergeben.⁹⁶⁸ Weiterhin scheint die Frage, wer am Forum teilnehmen darf, zu Diskussionen führen zu können.
- **Offene, dialogorientierte Beteiligungsformate:** In offenen, dialogorientierten Formaten (bspw. Marktstände) scheinen Projektteams sich Eindrücke von Perspektiven auf das Projekt verschaffen zu können.
- **Offene, frontale Beteiligungsformaten:** In offenen, frontal ausgerichteten Beteiligungsformaten scheinen sich einzelne Meinungen durchsetzen zu können und sich ggf. Fronten zu bilden bzw. zu verstärken.⁹⁶⁹

⁹⁶⁴ Austauschforum als regelmäßig tagendes Gremium mit definierten Teilnehmenden. Angebot in den Fallstudien 1, 3 und 4.

⁹⁶⁵ Fallstudie 2, 3, 4 und 5.

⁹⁶⁶ Fallstudie 1, 3 und 5.

⁹⁶⁷ Fallstudie 3: ab dem dritten Austauschforum; Fallstudie 5: Angleichung ab Frühjahr 2020.

⁹⁶⁸ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 99.

⁹⁶⁹ Fallstudie 1: Die Auftaktveranstaltung für die Öffentlichkeitsbeteiligung ist in den Medien so beschrieben, dass Fronten entstanden; Fallstudie 5: vgl. Experte 7 FS, Pos. 25.

6.4.3 Beginn Projekt und Beteiligung sowie Vorprojektphase

Hinsichtlich des **Projekt- und Beginnsbeteiligungsbeginns** scheint relevant zu sein, wann Stakeholder „aktiviert“ werden und wann das Projektteam mit der Projektarbeit und Beteiligung beginnt.

- **Aktivierung Stakeholder:** In vier der fünf Fallstudien⁹⁷⁰ wurden Stakeholder auf das Projekt aufmerksam, bevor die Beteiligung durch das Projektteam begonnen hat. Drei dieser vier Fallstudien⁹⁷¹ sind im BVWP 2030 enthalten, in zwei der Fallstudien⁹⁷² erfahren Stakeholder vom BVWP-Entwurf über das Projekt und können daraufhin Änderungen bewirken. Seitens der Stakeholder scheint die Erwartung zu bestehen, bei einer möglichen Betroffenheit durch ein Projekt bereits während der BVWP-Erarbeitung aktiv informiert zu werden.⁹⁷³
- **Beginn Projektarbeit:** In zwei der fünf Fallstudien⁹⁷⁴ scheint das Projektteam grundsätzlich früher mit der Projektarbeit hätte beginnen können. In zwei der fünf Fallstudien⁹⁷⁵ scheint durch Unterstützung des Bundeslandes (u. a. Vorfinanzierung) ein früherer Beginn der Projektarbeit durch das Projektteam erreicht worden zu sein.
- **Beginn Beteiligung:** In drei der fünf Fallstudien⁹⁷⁶ scheinen sich die Projektteams hinsichtlich des Beteiligungsbeginns seitens der Stakeholder unter Druck gesetzt gefühlt zu haben. Weiterhin scheinen die Projektteams teilweise unsicher, welche Inhalte im Rahmen des Beteiligungsbeginns angesprochen werden und wann die Beteiligung begonnen wird: Wird beteiligt, wenn Ergebnisse vorliegen,⁹⁷⁷ oder wird bereits

⁹⁷⁰ Ausnahme: Fallstudie 1.

⁹⁷¹ Fallstudie 2, 3 und 4.

⁹⁷² Fallstudie 2 und 3.

⁹⁷³ Vgl. bspw. Experte 23 FS, Pos. 143; vgl. auch Zitate in einem Zeitungsartikel Fallstudie 3.

⁹⁷⁴ Fallstudie 1 und 3.

⁹⁷⁵ Fallstudie 2 und 4.

⁹⁷⁶ Fallstudie 2, 3 und 4.

⁹⁷⁷ Vgl. Fallstudie 5.

vorher beteiligt, um sich vorzustellen sowie das Planverfahren zu erklären?⁹⁷⁸ Hinsichtlich des Zeitpunktes scheinen die Sichtweisen unterschiedlich zu sein.⁹⁷⁹

Darüber hinaus zeigt sich im Rahmen der Fallstudienanalyse die Relevanz der **Vorprojektphase**, sofern in dieser schon am Projekt gearbeitet wird. Gemäß Definition des Projektbeginns für die vorliegende Arbeit findet die Vorprojektphase vor dem eigentlichen Projektstart (Start durch den Vorhabenträger) statt und wird als Phase verstanden, in der die Idee des Projektes entsteht. Die Vorprojektphase scheint dann eine Rolle zu spielen, wenn es Stakeholder gibt, die Interesse an der Projektidee haben. Sie versuchen dann, die Idee zu treiben, wozu insbesondere eigene Ressourcen (bspw. Engagement, Sichtbarkeit, finanzielle Mittel) sowie starke Partnerinnen und Partner (Sichtbarkeit, Zugang zu Ressourcen) notwendig und hilfreich erscheinen. Das Ziel in den beiden Fallstudien mit aktiver Vorprojektphase⁹⁸⁰ war es, die Projekte in den Vordringlichen Bedarf des BVWP zu integrieren. Damit zeichnet sich auf Grundlage der Fallstudienanalyse die Vorprojektphase zum einen durch das Ziel aus, aus der Projektidee ein Bundesprojekt zu machen. Zum anderen scheint die Vorprojektphase insbesondere dadurch charakterisiert zu sein, dass sie nicht definiert ist (z. B. Rollen und Zuständigkeiten) und Mittel sowie Partnerinnen und Partner für das Treiben der Projektidee zu finden sind. Die Herausforderung für die Projektteams des Vorhabenträgers besteht darin, dass die nicht definierte Vorprojektphase Einfluss auf den Erfolg des späteren SHM der Vorhabenträger haben kann.⁹⁸¹

⁹⁷⁸ Vgl. Fallstudie 4.

⁹⁷⁹ Fallstudie 1: Beginn Beteiligung nach Antragskonferenz, Experte 5 FS, Pos. 126: Man hätte ggf. noch etwas später beginnen können; Fallstudie 2: Beginn kurz nach Bestelländerung, Nachricht: „Jetzt geht das Projekt richtig los“, vgl. Experte 2 FS, Pos. 198; Fallstudie 3: Beginn vor Antragskonferenz und „mit einem weißen Blatt Papier“, Team hätte gerne später begonnen, vgl. Experte 4 FS, Pos. 77–79; Fallstudie 4: Es wirkt, als ob der frühe Beginn extern gefordert, rückblickend aber in Ordnung war, vgl. Experte 1 FS, Pos. 55; Fallstudie 5: Beteiligung ab Vorzugsvariante und lt. Experte 15 FS, Pos. 103 sei das der richtige Zeitpunkt gewesen.

⁹⁸⁰ Fallstudien 2 und 4.

⁹⁸¹ Wie starten die Projektteams in die Beteiligung, gibt es hier schon gefestigte Rollen, oder Meinungen? Vgl. bspw. Fallstudie 4.

6.4.4 Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern

Im weiteren Verlauf der Projektentstehung scheint die **Beziehung** zwischen Projektteam und Stakeholdern zu beeinflussen, ob z. B. wahrgenommene Kompetenzunterschiede kritisch betrachtet und wie bspw. etwaige Unsicherheiten wahrgenommen werden. Fehlende bzw. nicht gute Beziehungen können dazu führen, dass Projektteams Informationen fehlen. Neben dem Beginn von Projektarbeit und Beteiligung scheinen Unterschiede hinsichtlich des Projekt- und Beteiligungsverständnisses Einfluss auf die Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern zu haben. Weiterhin scheinen bisherige Erfahrungen der Stakeholder sowie die wahrgenommene Transparenz Einfluss auf die Beziehung haben zu können.

- **Projektverständnis:** In den Fallstudien zeigen sich unterschiedliche Perspektiven auf die Projekte (Verkehrs-, Stadtentwicklungsprojekt, Wirtschaftsentwicklung) sowie unterschiedliche Projektverständnisse (räumlicher Umfang, zeitlicher Umfang, Zuständigkeiten, Stand des Projektes). Während die unterschiedlichen Perspektiven die Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern wenig zu beeinflussen scheinen,⁹⁸² scheinen unterschiedliche Verständnisse bzgl. des Umfangs⁹⁸³ sowie hinsichtlich des Standes des Projektes⁹⁸⁴ die Zusammenarbeit erschweren zu können.
- **Beteiligungsverständnis:** In vier der fünf betrachteten Fallstudien⁹⁸⁵ scheinen die Stakeholder teilweise andere Erwartungen an die Beteiligung zu haben als die Projektteams. Dies scheint sowohl bei den Projektteams als auch bei den Stakeholdern für Unzufriedenheit sorgen zu können. Die Wahrnehmung von Stakeholdern, es erfolge keine ernsthafte Beteiligung, kann der Beziehung schaden.⁹⁸⁶
- **Bisherige Erfahrungen:** Bisherige negative Erfahrungen der Stakeholder (Erfahrungen mit z. B. kommunalen Politikerinnen und Politikern, mit

⁹⁸² Vgl. Fallstudie 2.

⁹⁸³ Vgl. Fallstudie 1.

⁹⁸⁴ Vgl. Anfangsphase Fallstudie 4.

⁹⁸⁵ Fallstudie 1, 3, 4 und 5.

⁹⁸⁶ Vgl. Anfangsphase Fallstudie 3 sowie Anfangsphase Fallstudie 5.

öffentlichen Vorhabenträgern)⁹⁸⁷ können zu einer kritischen Einstellung gegenüber Projekt, Vorhabenträger und Projektteam sowie zu einer kritischen Begleitung des Projektes führen.

- **Wahrgenommene Transparenz:** Die Wahrnehmung, dass Entscheidungen „hinter dem Rücken“ der Stakeholder getroffen werden und dass sich Projektteams nicht an Zusagen halten, kann der Beziehung schaden.⁹⁸⁸ Weiterhin scheint die Sorge von Stakeholdern, eine wichtige Entscheidung zu verpassen bzw. den Projektteams gegenüber „unterlegen“ zu sein, bei Stakeholdern teilweise zu Misstrauen gegenüber den Projektteams zu führen.⁹⁸⁹

6.4.5 Legitimität des Projektes

Hinsichtlich der **Legitimität des Projektes** scheint insbesondere der von Stakeholdern wahrnehmbare Nutzen des Projektes sowie die erwartete Betroffenheit relevant zu sein. Weiterhin scheinen die wahrgenommene Unsicherheit und die Anerkennung der Projektdefinition Einfluss zu haben.

- **Erwarteter Projektnutzen:** Gemäß Fallstudienanalyse unterscheiden sich die Projekte bzgl. des von Stakeholdern wahrnehmbaren Nutzenpotenzials. Für aktive Stakeholder scheinen insbesondere erwartete regionale Nutzen (wie z. B. ÖPNV⁹⁹⁰, Anbindungen von Orten⁹⁹¹ oder Verkehrsgestaltung⁹⁹², für die Projektteams in der Regel nicht zuständig sind⁹⁹³) von Relevanz zu sein.
- **Erwartete Betroffenheit:** Die erwartete Betroffenheit wirkt sich auf die Legitimität des Projektes aus. In den Fallstudien zeigt sich, dass bereits

⁹⁸⁷ Fallstudie 2: vgl. Experte 2 FS, Pos. 183–184; Fallstudie 3: vgl. Experte 14 FS, Pos. 5 und Pos. 8.

⁹⁸⁸ Vgl. Fallstudie 3.

⁹⁸⁹ Vgl. Fallstudie 3.

⁹⁹⁰ Vgl. bspw. Fallstudie 1, Experte 23 FS, u. a. Pos. 95; vgl. Experte 4 FS, Pos. 283.

⁹⁹¹ Vgl. Fallstudie 2 und 3.

⁹⁹² Vgl. bspw. Experte 5 FS, Pos. 97 zu Bahnübergängen; vgl. Experte 7 FS, Pos. 50.

⁹⁹³ Die Projektteams könnten sich jedoch dennoch dafür einsetzen.

durch die Beschreibung der Projekte im BVWP mehr oder weniger Betroffenen seitens der Stakeholder erwartet werden.⁹⁹⁴

- **Wahrgenommene Unsicherheit:** Bzgl. des erwarteten Nutzens und der erwarteten Betroffenheit scheint die im Projekt wahrgenommene Unsicherheit eine Rolle zu spielen. Die Unsicherheit kann sich z. B. aus der Größe des Suchraumes ergeben. Je größer der Suchraum, desto mehr Stakeholder können unsicher darüber sein, ob sie vom Projekt betroffen sein werden. Dies kann sich z. B. in Ungeduld bzgl. Beteiligung, in der Sorge, dass die relevanten Entscheidungen verpasst werden und in Misstrauen gegenüber dem Vorhabenträger auswirken.
- **Anerkennung Projektdefinition:** Sobald das Projekt als grundsätzliche Lösung mit einem gewissen Nutzen akzeptiert ist, scheinen Projektteam und Stakeholder gemeinsam an der Verbesserung des Projektes arbeiten zu können.⁹⁹⁵ In Fallstudie 1 scheint diese Akzeptanz im Betrachtungszeitraum hingegen zu fehlen.

6.4.6 Strategien und Ressourcen

Nachfolgend werden zunächst die zu den **Strategien** aktiver Stakeholder sowie hinsichtlich ihrer **Ressourcen** gewonnenen Erkenntnisse beschrieben. Daran anschließend werden die zwischen den Möglichkeiten von Projektteams und Stakeholdern identifizierten Unterschieden dargestellt, bevor auf die Strategien und Ressourcen der Projektteams eingegangen wird. Die so gewonnenen Erkenntnisse und Strategien scheinen ebenfalls für ein erfolgreiches, frühes SHM relevant zu sein.

Aktive Stakeholder – sofern es sie gibt – scheinen sich in ihrem **Vorgehen zu** ähneln, auch wenn sich ihre Positionen unterscheiden.⁹⁹⁶ Die aktiven Stakeholder scheinen sich zu engagieren, zu informieren und in die Projektarbeit

⁹⁹⁴ Vgl. Fallstudie 3, Referenzvariante im BVWP-Entwurf.

⁹⁹⁵ Vgl. Fallstudie 3, wenn auch in Verbindung mit einer roten Linie; vgl. bspw. Fallstudie 5.

⁹⁹⁶ Fallstudie 1: Verhindern des Projektes im Suchraum; Fallstudie 2 Vorprojektphase: Treiben des Projektes; Fallstudie 3: Umsetzung einer Projektlösung mit bestimmten Eigenschaften; Fallstudie 4: Durchsetzen einer bestimmten Variante; Fallstudie 5: Verhindern einer bestimmten Variante und anschließendes Verbessern der neuen Variante.

einzuarbeiten. Sie bringen sich über Gremienmitarbeit oder das Einreichen von Vorschlägen in die Projektarbeit ein und formulieren und vertreten Positionen. Zur Durchsetzung scheinen sie ähnliche Beeinflussungsstrategien anzuwenden:

- **Direkte Strategien:** Die Stakeholder drohen den Projektteams (z. B. mit dem Abbruch des Dialogs,⁹⁹⁷ mit Klagen im Planfeststellungsverfahren⁹⁹⁸) und setzen die Projektteams über die Formulierung von roten Linien unter Druck.
- **Indirekte Beeinflussung:** Stakeholder üben Druck auf Politikerinnen und Politiker aus,⁹⁹⁹ eskalieren Themen an einflussreiche Stakeholder¹⁰⁰⁰ oder an die Hierarchie der Projektteams¹⁰⁰¹ und bauen über Vorleistungen Druck auf.¹⁰⁰²
- **Vorbereitende Strategien:** Stakeholder unterstützen sich gegenseitig,¹⁰⁰³ richten sich gemeinsam auf Ziele aus¹⁰⁰⁴ und bereiten sich gemeinsam vor¹⁰⁰⁵. Weiterhin beschaffen sie aktiv Ressourcen.¹⁰⁰⁶
- Öffentlichkeitsarbeit von Stakeholdern sowie Vernetzungen von Stakeholdern scheinen sowohl indirekt, als auch vorbereitend zu wirken.

Hinsichtlich der **Ressourcen der aktiven Stakeholder** ist hervorzuheben, dass aktive Stakeholder jeweils motiviert wirken, vorhandene Kompetenzen bewusst zu nutzen und auszubauen scheinen.¹⁰⁰⁷ Weiterhin scheinen sie bestehende Strukturen und Kontakte zu nutzen¹⁰⁰⁸ und sich teilweise aktiv um

⁹⁹⁷ Vgl. Fallstudie 3.

⁹⁹⁸ Vgl. Fallstudie 5.

⁹⁹⁹ Vgl. Fallstudie 3: Im Rahmen eines Zeitungsartikels informieren aktive Stakeholder darüber, welche Aussagen Politikerinnen und Politiker bereits zum Projekt getroffen haben.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Fallstudie 1, 3, 4 und 5.

¹⁰⁰¹ Vgl. Fallstudie 3.

¹⁰⁰² Vgl. Fallstudie 4, Vorleistung wird offen mit verbundener Erwartung kommuniziert.

¹⁰⁰³ Vgl. Fallstudie 1 und 3.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Fallstudie 3 und 5.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Fallstudie 1, 3 und 5.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Fallstudie 3.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Fallstudie 1 und 3.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Fallstudie 1: z. B. Gefälligkeiten, vergünstigte Leistungen. Vgl. Experte 24 FS, Pos. 12–14.

Informationen zu kümmern, die dann weitergegeben werden können.¹⁰⁰⁹ Die Initiativen scheinen auf einem ähnlichen Interesse ihrer Mitglieder gegründet zu werden und in Folge wird teilweise¹⁰¹⁰ fortlaufend an einer gemeinsamen Positionierung gearbeitet. Unterschiede gibt es bei den finanziellen Mitteln¹⁰¹¹ und die Stakeholder haben einen „Joker“.

- **Motivation:** Die aktiven Stakeholder scheinen sich in erster Linie über erwartete persönliche Betroffenheiten sowie teilweise auch aufgrund von Interesse an Projektthemen bzw. der Zusammenarbeit oder basierend auf Erfahrungen¹⁰¹² zu motivieren.
- **Kompetenzen:** Obwohl bei den aktiven Stakeholdern jeweils Kompetenzen vorzuliegen und diese bewusst genutzt und teilweise ergänzt zu werden scheinen, nehmen die aktiven Stakeholder teilweise Kompetenzunterschiede zwischen sich und den Projektteams wahr.¹⁰¹³ Diese werden jedoch nicht immer problematisiert bzw. münden nur teilweise in ein Gefühl der Unterlegenheit.¹⁰¹⁴ Eine etwaige Problematisierung scheint von der Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern sowie von vorliegenden Erfahrungen der Stakeholder abzuhängen. Darüber hinaus kann eine Problematisierung davon abhängen, wie das Projektteam seitens der Stakeholder wahrgenommen wird: Wird das Projektteam als eher „abhängig“ wahrgenommen, scheint eine Problematisierung weniger wahrscheinlich zu sein.¹⁰¹⁵
- **Austausch:** Während sich die aktiven Stakeholder untereinander austauschen (in drei Fallstudien¹⁰¹⁶ gibt es Initiativen, die zusammenarbeiten), suchen aktive Stakeholder in Fallstudie 3 auch Kontakt zu Initiativen anderer Projekte und beauftragen eine Beratung.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Fallstudie 1 und 3.

¹⁰¹⁰ Vgl. Fallstudie 1, 3 und 5.

¹⁰¹¹ Vgl. Fallstudie 1 im Unterschied zur Fallstudie 3.

¹⁰¹² Vgl. Experte 14 FS, Pos. 5: negative Erfahrungen mit Politikerinnen und Politikern.

¹⁰¹³ Vgl. Fallstudie 1 und 3.

¹⁰¹⁴ Problematisierung in Fallstudie 3, nicht aber in Fallstudie 1.

¹⁰¹⁵ Abgeleitet aus Fallstudie 1 und 5 im Unterschied zu Fallstudie 3.

¹⁰¹⁶ Vgl. Fallstudie 1, 3 und 5.

- **Strukturen:** Verschiedene der Initiativen gründen sich auf Basis bereits bestehender Strukturen.¹⁰¹⁷ Weiterhin kann in der laufenden Arbeit teilweise auf bestehende Strukturen zurückgegriffen werden.¹⁰¹⁸
- **Ausrichtung:** Die aktiven Stakeholder scheinen sich teilweise auf Positionen sowie auf einen gemeinsamen Stand auszurichten¹⁰¹⁹ und nutzen hierfür gemeinsame Terminvorbereitungen, oder übergeordnete Ziele. Hierfür scheinen sich einzelne Stakeholder einzusetzen.
- **Finanzielle Mittel:** Die finanziellen Mittel, die den aktiven Stakeholdern zur Verfügung stehen, können Handlungen der Stakeholder beschränken bzw. ermöglichen. In Fallstudie 3 wurde eine der Initiativen bewusst als Verein gegründet, sodass Spenden eingeworben werden können und mehr Mittel zur Verfügung stehen.¹⁰²⁰
- **Joker:** Eine starke Ressource der Stakeholder, ihr Hauptdrohpotenzial und damit der „Joker“, scheint zu sein, dass Stakeholder durch z. B. Klagen die Projekte verzögern oder stoppen können. So drohen sie in den Fallstudien teilweise damit, zu klagen,¹⁰²¹ oder den Dialog abzubrechen,¹⁰²² wenn nicht auf Forderungen eingegangen werde.

In der Fallstudienanalyse zeigen sich **Unterschiede** bzgl. der Möglichkeiten von Projektteams und Stakeholdern, die für SHM relevant erscheinen:

- **Strukturen:** Während von Projektteams ein Einhalten definierter Rahmen und Regeln erwartet zu werden scheint (bspw. Regeln Austauschforum),¹⁰²³ scheinen sich Stakeholder davon lösen zu können.¹⁰²⁴

¹⁰¹⁷ Vgl. Fallstudie 1, eine der Initiativen: basierend auf Partei-Strukturen; Fallstudie 5: basierend auf Vereinsstrukturen.

¹⁰¹⁸ Vgl. Fallstudie 1: Postwurfsendungen; Fallstudie 5: E-Mail-Verteiler, Örtlichkeiten für Treffen.

¹⁰¹⁹ Insbesondere in den Fallstudien 3 und 5.

¹⁰²⁰ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 12 und Pos. 59.

¹⁰²¹ Vgl. Fallstudie 5.

¹⁰²² Vgl. Fallstudie 1.

¹⁰²³ Vgl. Fallstudie 3.

¹⁰²⁴ Vgl. Fallstudie 1, 3 und 4.

- **Beziehungen:** Weiterhin scheint sich das Aufbauen von Beziehungen zu unterscheiden. Während es für Projektteams relevant zu sein scheint, gute Beziehungen aufzubauen, in denen Vertrauen und Verlässlichkeit im Vordergrund stehen, scheinen Stakeholder Vernetzungen auch über Druck (bspw. Drohungen) erreichen zu können.¹⁰²⁵
- **Position:** Während sich Stakeholder untereinander teilweise auf gemeinsame inhaltliche Positionen verständigen können, scheint sich das Projektteam mit Stakeholdern in erster Linie auf methodische oder Vorgehensziele sowie die BVWP-Ziele verständigen zu können.

Hinsichtlich der **Ressourcen der Projektteams** scheinen insbesondere die Kapazität, Kompetenz und Motivation sowie – je nach Rollen- und Beteiligungsverständnis – projektrelevante Informationen relevant zu sein.

- **Kapazität:** Während des Projektbeginns scheinen die Projektteams neben der Planung und Beteiligung Ressourcen für administrative Arbeiten zu benötigen,¹⁰²⁶ sodass sie sich nicht von Beginn an vollständig der Planung und Beteiligung widmen können. Treibende Stakeholder können die Projekte unterstützen.¹⁰²⁷
- **Kompetenz:** Bei den Projektteams scheinen unterschiedliche Fachkompetenzen und Erfahrungen vorzuliegen (Beteiligung, frühe Beteiligung, ROV). In manchen der Fallstudien scheinen „Nichtfachleute“ unter den Projektbeteiligten der Beteiligung zu dienen, in dem sie z. B. den „Blick von außen“ in das Projekt hineinbringen.¹⁰²⁸
- **Motivation:** Die Motivation der Projektteams scheint eine Herausforderung zu sein, da die Beteiligung und etwaige Kritik der Stakeholder de-

¹⁰²⁵ Vgl. Fallstudie 3.

¹⁰²⁶ Vgl. bspw. Experte 1 FS, Pos. 37; vgl. Experte 2 FS, Pos. 38, z. B. interne Vorarbeiten.

¹⁰²⁷ Vgl. Fallstudie 2 und 4: Unterstützung z. B. durch Ressourcen.

¹⁰²⁸ Vgl. Fallstudie 4; vgl. Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde in den Fallstudien 1 und 3.

motivierend wirken können. Projektteams scheinen sich über Ehrgeiz¹⁰²⁹, Erfolge, positive Rückmeldungen¹⁰³⁰, Erkenntnisse¹⁰³¹, Ziele¹⁰³², die Überzeugung des Projektnutzens¹⁰³³ und über positive Aktionen¹⁰³⁴ motivieren zu können. Weiterhin scheinen „kleine Erfolge“ eingeplant werden zu können.¹⁰³⁵

- **Projektrelevante Informationen:** Hinsichtlich projektrelevanter Informationen scheinen die Erklärung von Projekt und Planverfahren in Verbindung mit anschließender Beteiligung hilfreich zu sein. Weiterhin scheinen Planverfahren so gestaltet werden zu können, dass sie zu möglichst vielen Informationen führen (Öffnung der Antragskonferenz für die Öffentlichkeit¹⁰³⁶). Strukturen, die Zugang zu Informationen ermöglichen, scheinen zielführend zu sein.¹⁰³⁷

Die im Rahmen der Fallstudienanalyse gewonnenen Erkenntnisse werden nachfolgend zusammengefasst, bevor sie danach auf Grundlage des Standes der Forschung sowie der explorativen Interviews diskutiert werden.¹⁰³⁸

¹⁰²⁹ Vgl. Fallstudie 3.

¹⁰³⁰ Vgl. Fallstudie 2: positives Feedback; Fallstudie 3: Erfolg Festveranstaltung; Fallstudie 4: bspw. Erfolg Verlauf zweite Bürgerinformationsveranstaltungsrunde.

¹⁰³¹ Vgl. Fallstudie 2: Erkenntnisse aus Gesprächen; Fallstudie 3: Erkenntnisse aus Antragskonferenz.

¹⁰³² Vgl. Fallstudie 4, Vorprojektphase.

¹⁰³³ Vgl. Fallstudie 2: Anbindung; vgl. Fallstudie 4 während der Vorprojektphase.

¹⁰³⁴ Vgl. Fallstudie Fallstudie 3, Festveranstaltung.

¹⁰³⁵ Vgl. Fallstudie 4 Vorprojektphase.

¹⁰³⁶ Vgl. Fallstudie 3.

¹⁰³⁷ Vgl. Fallstudie 4: Verbund für Zusammenarbeit und ROV.

¹⁰³⁸ Vgl. bspw. Eisenhardt 1989, S. 544.

6.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Auf Basis der Fallstudienanalyse konnte mithilfe der Dimensionen und Themen zweiter Ordnung zum einen die erste Forschungsfrage beantwortet werden¹⁰³⁹. Zum anderen konnten aus dem Vergleich der einzelnen Fallstudienanalysen Erkenntnisse abgeleitet werden, die hinsichtlich des Verstehens der Unterschiede in der Projektentstehung relevant erscheinen (vgl. Tab. 6-21).

Tab. 6-21: Fallstudienvergleich – Vergleich Projektentstehung

1: Rollenverständnis Projektteam	2: Beteiligungsverständnis Projektteam	3: Beginn Projektarbeit und Beteiligung, Vorprojektphase	4: Beziehung Projektteam und Stakeholder	5: Legitimität des Projektes
1.1: Aktivität im Vorgehen 1.2: Projektverständnis 1.3: Positionierung im Umfeld 1.4: Wahrgenommene Abhängigkeit	2.1: Beteiligungsmotivation 2.2: Beteiligungsintensität 2.3: Beziehungspflege und Dialog 2.4: Vorbereitung	3.1: Aktivierung Stakeholder 3.2: Beginn Projektarbeit 3.3: Beginn Beteiligung 3.4: Vorprojektphase	4.1: Projektverständnisse 4.2: Beteiligungsverständnisse 4.3: Bisherige Erfahrungen 4.4: Wahrgenommene Transparenz	5.1: Erwarteter Projektnutzen 5.2: Erwartete Betroffenheit 5.3: Wahrgenommene Unsicherheit 5.4: Anerkennung Projektdefinition

Darüber hinaus konnten mithilfe des Fallstudienvergleichs Erkenntnisse hinsichtlich der Strategien und Ressourcen der aktiven Stakeholder und Vorhabenträger gewonnen werden, die im Hinblick auf ein erfolgreiches, frühes SHM von Bedeutung zu sein scheinen (vgl. Tab. 6-22).

Tab. 6-22: Fallstudienvergleich – Strategien und Ressourcen

Die <u>Positionen</u> der aktiven Stakeholder unterscheiden sich, ihr <u>Vorgehen</u> ähnelt sich.
<u>Zu den Ressourcen der aktiven Stakeholder:</u> <ul style="list-style-type: none"> – Motivation liegt unterschiedlich begründet vor. – Kompetenzen werden genutzt und ausgebaut. – Wahrgenommene Kompetenzunterschiede werden teilweise problematisiert. – Austausch und Ausrichtung finden statt. – Strukturen werden genutzt. – Unterschiede hinsichtlich finanzieller Mittel. – Joker: Verzögerung des Projektes.

¹⁰³⁹ Vorgehen zur Erarbeitung der Dimensionen: vgl. Kapitel 5.4; Dimensionen und Themen zweiter Ordnung: vgl. Kapitel 6.2.

Unterschiede zwischen:

<u>Aktiven Stakeholdern</u>	und	<u>Projektteams</u>
Lösen von Strukturen	vs.	Einhaltung von Strukturen
Vernetzung auch über Druck	vs.	Vernetzung über gute Beziehungen
Einigkeit auch bei Inhalten	vs.	Einigkeit insbesondere beim Vorgehen

Zu den Ressourcen der Projektteams:

- Kapazität insbesondere zu Beginn auch für administrative Aufgaben notwendig.
- Es zeigen sich Unterschiede hinsichtlich Kompetenz, teilweise auch „Nichtfachleute“.
- Motivation als Herausforderung, aber auf verschiedenen Wegen möglich.
- Möglichkeiten zur Identifikation projektrelevanter Informationen.

Die Annahmen, die der kriteriengeleiteten Fallauswahl zugrunde lagen, erschienen zudem vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse als relevant. Nachfolgend wird mit Ausnahme von Kriterium 1 auf die Kriterien eingegangen. Kriterium 1 definiert lediglich, dass grundsätzlich Projekte aus dem aktuellen BVWP 2030 betrachtet werden sollten.¹⁰⁴⁰

- **Kriterium 2 „Von außen wahrgenommene Nutzenpotenziale“:** Im Rahmen der Fallstudienanalyse hat sich gezeigt, dass die von den Stakeholdern erwarteten Nutzen der Projekte relevant für die Entstehung der Projekte sind und insbesondere regionale Nutzenpotenziale sowie, bei der Schiene, Nutzen für den Personenverkehr relevant erscheinen.
- **Kriterium 3 „Erwartete Projektentstehung“:** Es hat sich bestätigt, dass die Projekte unterschiedliche Entstehungen aufweisen, zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen und in ihrer Entstehung durch unterschiedliche Projektbeteiligte und Stakeholder beeinflusst werden.
- **Kriterium 4 „Neue bzw. potenziell neue Betroffenheit“:** Beim Vergleich von Neu- und Ausbauprojekten erscheint der Aspekt der Unsicherheit den relevanten Unterschied darzustellen. Während sich bei Ausbauprojekten die Betroffenheiten bereits zu einem frühen Zeitpunkt vergleichsweise klar zeigen, ist der Kreis der potenziell Betroffenen bei Neubauprojekten anfangs größer.

¹⁰⁴⁰ Vgl. Kapitel 5.2.

Im Folgenden sollen zunächst auf Grundlage der Ergebnisse der Literaturrecherche und anschließend basierend auf den explorativen Interviews,¹⁰⁴¹ die zu Beginn der Arbeit zum SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten geführt wurden, die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert werden.

6.6 Diskussion und Limitationen der empirischen Erkenntnisse

Die Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse aus der Fallstudienanalyse wird entsprechend dem Stand der Forschung mit den Erkenntnissen zu Strategien, zu erklärenden sowie sonstigen Faktoren begonnen. Sofern zielführend, werden hierbei vereinzelt auch Forschungsarbeiten einbezogen, die nicht Teil des Standes der Forschung sind, im Hinblick auf die Erkenntnisse jedoch relevant erscheinen. Anschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse auf Grundlage der Ergebnisse der explorativen Interviews diskutiert, wobei in erster Linie die erarbeiteten Dimensionen und Themen zweiter Ordnung fokussiert werden. Dies liegt darin begründet, dass die gewonnenen Erkenntnisse zu den Unterschieden in der Projektentstehung sowie zu Strategien und Ressourcen die Dimensionen und Themen zweiter Ordnung vertiefen.

6.6.1 Diskussion der Strategien

Im Rahmen der Fallstudienanalyse wurden, in Orientierung an der Betrachtung einer Planung als iterativer Prozess, an dem die Stakeholder seitens der Projektteams und Projektbeteiligten unterschiedlich intensiv beteiligt werden,¹⁰⁴² Strategien (als Themen zweiter Ordnung der Dimension 2¹⁰⁴³) definiert. Die Struktur der so definierten Strategien unterscheidet sich damit:

1. von Strategien im SHM bzw. in der Beteiligung (Strategietyp 1¹⁰⁴⁴),

¹⁰⁴¹ Vgl. Anhang 1–4.

¹⁰⁴² Vgl. Kapitel 3.4.1.

¹⁰⁴³ 2.1: Sich positionieren; 2.2: Vorhersehbarkeit und Nachvollziehbarkeit beeinflussen; 2.3: Management von Handlungsmöglichkeiten; 2.4: Das Projekt indirekt beeinflussen; 2.5: Zusammenarbeit; 2.6: Das Projekt direkt beeinflussen.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Kapitel 4.3.1: Kooperation; Konsultation; Information; Verteidigung und Senkung der Abhängigkeit; Monitoren; Verbesserung Beziehungen; Antizipation.

2. von Strategien, mit denen Projektteams/Managerinnen und Manager antworten, wenn seitens des Umfeldes Druck ausgeübt wird (Strategietyp 2¹⁰⁴⁵),
3. von Strategien, die konkret die Information und Kommunikation beschreiben (Strategietyp 3¹⁰⁴⁶) und
4. von Strategien, mit denen versucht wird, auf Organisationen und Projekte einzuwirken (Strategietyp 4¹⁰⁴⁷).

Gleichwohl sind die aus der Literatur abgeleiteten Strategietypen in den für die Fallstudienanalyse definierten Strategien 2.1 bis 2.6 enthalten.¹⁰⁴⁸

- Hinsichtlich der Antwortstrategien auf mögliche Beeinflussungen von Stakeholdern (Strategietyp 2)¹⁰⁴⁹ scheinen sich in den Fallstudien seitens der Projektteams insbesondere Strategien der Zustimmung bzw. Anpassung,¹⁰⁵⁰ Verhandlungs- und Kompromissstrategien¹⁰⁵¹ sowie Einflussstrategien¹⁰⁵² zu zeigen. Während bzgl. einzelner Themen auch Vermeidungsstrategien erkennbar sind,¹⁰⁵³ zeigt sich in den Fallstudien, dass diese für die Projektteams einen hohen Preis haben können. So kann eine Verheimlichung zu Abhängigkeiten führen sowie bei einer späteren Aufdeckung einen Vertrauensverlust bewirken.¹⁰⁵⁴ Eine weniger risikoreiche Vermeidungsstrategie zeigt sich in Fallstudie 3: Über die

¹⁰⁴⁵ Vgl. Kapitel 4.3.1: Zustimmung, Anpassung; Verhandlung, Kompromiss; Vermeidung – z. B. durch das Lösen von Verbindungen; Verteidigung, Ablehnung; Einflussnahme, Ablenkung und Übernahme.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Kapitel 4.3.1: persönliche Gespräche mit einzelnen oder Gruppen, z. B. auch mit Ortsbegehung; Presse- und Medienarbeit; Politische Kommunikation; Kommunikation an die allgemeine Öffentlichkeit; Nutzung von Multiplikatoren.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Kapitel 4.3.1: direkte; indirekte; vorbereitende Strategien.

¹⁰⁴⁸ So ist bspw. die Information und Erklärung in der Strategie 2.2 „Vorhersehbarkeit und Nachvollziehbarkeit beeinflussen“ enthalten.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Aaltonen, Sivonen 2009; vgl. Oliver 1991, S. 151–152, S. 152, Tab. 2; vgl. Yang et al. 2014 – Aaltonen, Sivonen 2009 und Yang et al. 2014 beziehen sich beide auf Oliver 1991.

¹⁰⁵⁰ Vgl. in Fallstudie 2 hinsichtlich des Zeitplans.

¹⁰⁵¹ Vgl. in Fallstudie 5 die Entwicklung der Kompromissvariante, die ggf. auch als Anpassung interpretiert werden kann; vgl. in Fallstudie 1 die teilweise Freigabe der Alternativenprüfung.

¹⁰⁵² Vgl. Fallstudie 2: Beteiligung basierend auf Entwürfen; vgl. Fallstudie 3 und 4: positive Kommunikation; vgl. bspw. Wadenpohl 2010, S. 125.

¹⁰⁵³ Vgl. Fallstudie 3: Nennung Kosten sowie Information über die Machbarkeitsstudie.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Fallstudie 3: Ein relevanter Stakeholder nimmt nicht am Austauschforum teil, das Projektteam muss jedoch die Interessen in der Projektplanung berücksichtigen.

Projektpräsentation im Rahmen einer Festveranstaltung löst sich das Projektteam teilweise aus der Abhängigkeit vom Austauschforum.¹⁰⁵⁵ Verteidigungsstrategien zeigen sich in den Fallstudien eher als Klarstellung des Vorgehens oder in Verbindung mit nachträglichen Erklärungen, um so Einigkeit über das ursprünglich vorgeschlagene Vorgehen zu erreichen.¹⁰⁵⁶

- Hinsichtlich der in der Literatur identifizierten Strategien zur Information und Kommunikation (Strategietyp 3)¹⁰⁵⁷ ist mit Bezug auf Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ersichtlich, dass sich Projektteams dann in die Abhängigkeit von Multiplikatoren begeben, wenn sie die Kommunikation über Multiplikatoren nicht durch andere Informationsangebote begleiten.¹⁰⁵⁸
- Bezüglich der direkten Strategien aus dem Bereich des vierten Strategietyps erscheint relevant, dass sich Projektteams in den Fallstudien als mehr oder weniger abhängig von aktiven Stakeholdern wahrzunehmen scheinen.¹⁰⁵⁹ Daraus folgt, dass – je nach Wahrnehmung – den Stakeholdern Ressourcen zur Verfügung stehen, die sie zu direkten Strategien befähigen und damit das Androhen einer Zurückhaltung bzw. den Einspruch gegen Projekte (Abbruch Dialog, Klage) ermöglichen (der „Joker“ der Stakeholder). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob auch Projektteams direkte Strategien zur Verfügung haben. Sofern Stakeholder ein Projekt in einer gewissen Ausführung wollen, scheint dies theoretisch der Fall zu sein. Projektteams könnten dann mit dem Abbruch oder der Verzögerung der Planung drohen.¹⁰⁶⁰ Sofern es jedoch Stakeholder gibt, die das Projekt verhindern wollen, scheinen Projektteams gegenüber diesen Stakeholdern keine direkten Strategien an-

¹⁰⁵⁵ Vgl. dazu auch Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 3.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Fallstudie 3: Über das nachträgliche Erklären der Suchraumdefinition wird versucht, Einigkeit über den Suchraum zu gewinnen.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Brettschneider, Müller 2020, S. 30; vgl. Schmalz 2019, S. 303; vgl. Wadenpohl 2010, S. 123.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Fallstudie 1: Einbindung von Bürgermeistern und Kommunen vor der Antragskonferenz; generell: Teilnehmende des Austauschforums.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Fallstudie 5: bspw. das Androhen von Klagen; vgl. Fallstudie 1 und 3: das indirekte oder direkte Androhen des Abbruchs des Dialogs.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Fallstudie 3 und 4.

wenden zu können. Darüber hinaus lässt sich vermuten, dass Projektteams über vorbereitende Strategien – wie beispielsweise über das Eingehen auf Prüfanforderungen, über umfangreiche Beteiligungen – so viel Legitimität für das eigene Vorgehen aufbauen können (und damit indirekt beeinflussen), dass diese aufgebaute Legitimation dazu führt, dass etwaige direkte Strategien von Stakeholdern seitens der Stakeholder nur noch zu hohen Preisen eingesetzt werden können (z. B. Isolation von anderen, Vorwurf des Wutbürgertums).¹⁰⁶¹

- Indirekte¹⁰⁶² Strategien werden in den Fallstudien von Projektteams und Stakeholdern genutzt, allerdings scheinen Stakeholder mehr Möglichkeiten zu haben. Stakeholder können bspw. Politikerinnen und Politikern öffentlich unter Druck setzen,¹⁰⁶³ oder ihnen drohen,¹⁰⁶⁴ während Projektteams diese Möglichkeiten scheinbar nicht zur Verfügung stehen. Drohen Projektteams, belastet dies die Beziehung zu Stakeholdern. Ebenfalls zeigen sich Kommunikation und Labeling,¹⁰⁶⁵ wobei auch hier den Projektteams ein engerer Rahmen gesetzt zu sein scheint, als dies bei Stakeholdern der Fall ist.¹⁰⁶⁶
- Vorbereitende Strategien werden ebenfalls von Projektteams und Stakeholdern genutzt.¹⁰⁶⁷ Stakeholder scheinen diesbezüglich in den Fallstudien einen Fokus auf den Aufbau von „Masse“ zu legen,¹⁰⁶⁸ sie eskalieren – jedoch scheinbar eher mit dem Ziel, über einflussreiche Part-

¹⁰⁶¹ Vgl. bspw. Fallstudie 1, Experte 23 FS, bspw. Pos. 30: „Wir sind keine Wutbürger.“; vgl. Fallstudie 4, Experte 6 FS, bspw. Pos. 35. Stakeholder in den Fallstudien wehren sich teilweise dagegen, als Wutbürger wahrgenommen zu werden bzw. begründen, weshalb sie keine Wutbürger sind.

¹⁰⁶² Vgl. Nguyen et al. 2018, S. 445.

¹⁰⁶³ Vgl. Fallstudie 3, Zitat in einem Zeitungsartikel zur Erinnerung, was Politikerinnen und Politiker zugesagt hatten.

¹⁰⁶⁴ Überzeugung vgl. Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2; vgl. Frooman 1999, S. 200, Tab. 2; vgl. Hendry 2005, S. 96, Abb. 1.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2; vgl. Hendry 2005, S. 96, Abb. 1; vgl. Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7; vgl. Ninan et al. 2021; vgl. Vuorinen, Martinsuo 2019, S. 757, Tab. 4.

¹⁰⁶⁶ Aussagen der Projektteams scheinen kritischer geprüft zu werden, als die von Stakeholdern. Vgl. bspw. Fallstudie 1, Brief von Bürgermeistern, der in den Medien veröffentlicht wird.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Nguyen et al. 2018, S. 445.

¹⁰⁶⁸ Vgl. Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2; vgl. Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7; vgl. Fallstudie 1, Experte 23 FS, Pos. 21: „sondern weil wir natürlich auch ein anderes Gewicht am Runden Tisch haben, wenn wir da mit fünf Bürgerinitiativen vertreten sind“; vgl. Fallstudie 3, Experte 14 FS, Pos. 19–21.

nerinnen und Partner mehr Einfluss auf das Projekt zu erhalten und weniger, um Themen in einem anderen Kontext zu besprechen¹⁰⁶⁹ – und sie argumentieren, um ihre Arbeit zu legitimieren.¹⁰⁷⁰

6.6.2 Diskussion der erklärenden Faktoren

Im Folgenden werden die Erkenntnisse strukturiert nach den Dimensionen (mit Ausnahme der Strategien, die bereits diskutiert wurden) diskutiert. Die Faktoren Dringlichkeit und Macht, die neben Legitimität laut Mitchell et al. erklären¹⁰⁷¹, welchen Stakeholdern Managerinnen und Manager Aufmerksamkeit schenken, werden anschließend gesondert betrachtet.

Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“: Während die Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“¹⁰⁷² in der vorliegenden Arbeit eine wichtige Rolle spielt, ist sie in den identifizierten Forschungsarbeiten nicht als Kategorie aufgelistet, auch wenn sich zu dieser Dimension einzelne Themen in den Forschungsarbeiten finden. Dieser Unterschied könnte darüber erklärt werden, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur Projekte, also zeitlich begrenzte Vorhaben, betrachtet werden, für die die Ausgangssituation ggf. eine wichtigere Rolle spielt als für dauerhafte Organisationen. Überschneidungen bzgl. der Themen der ersten Dimension gibt es z. B. zu Krebber. Krebber leitet aus den Dimensionen Akzeptanzrisiko und der Beeinflussbarkeit des Projektes, die u. a. in 1.1 Projektart abgebildet ist, Typen ab, „wie Vorhabenträger lokale Stakeholder beteiligen“¹⁰⁷³. Burggräf listet die Faktoren Sichtbarkeit und Gestaltbarkeit, die sich ebenfalls in 1.1 finden, sowie Zufälligkeiten auf, die auch wie die Ereignisse in 1.9 betrachtet werden können.¹⁰⁷⁴ Weiterhin kann die von Hendry identifizierte Möglichkeit für eine bestimmte Strategie als

¹⁰⁶⁹ Vgl. Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2; vgl. Nguyen et al. 2018, S. 453, Abb. 7.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Aaltonen et al. 2008, S. 515, Tab. 2.

¹⁰⁷¹ Vgl. Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3.

¹⁰⁷² 1.1: Projektart, 1.2: Aktivierung Projektumfeld, 1.3: Möglicher Beginn Projektarbeit Projektteam, 1.4: Realer Beginn Projektarbeit Projektteam, 1.5: Beginn Beteiligung Projektteam, 1.6: Rollenverständnis Projektteam, 1.7: Beteiligungsangebot, 1.8: Beteiligungsverständnis Projektteam sowie 1.9: Ereignisse und Änderungen im Projekt.

¹⁰⁷³ Vgl. Krebber 2016, S. 243–244, Dimension der Beeinflussbarkeit beschreibt, inwiefern Vorhabenträger „auf die Erwartungen und Einwände der verschiedenen Bezugsgruppen“ eingehen können.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Burggräf 2013, bspw. S. 654–655.

besonderes Ereignis (Thema 1.9) betrachtet werden,¹⁰⁷⁵ auch wenn größere Chancen eher in den Vorprojektphasen eine Rolle zu spielen scheinen.¹⁰⁷⁶ Die Themen Rollen- und Beteiligungsverständnis (1.6 und 1.8.) beinhalten Aspekte wie Ziele und Interessen¹⁰⁷⁷ und darüber hinaus scheinen sich im Rollen- und in Ableitung davon auch im Beteiligungsverständnis die in der Literatur angesprochene Wahrnehmung der Abhängigkeiten zu zeigen.¹⁰⁷⁸ Die Themen Projekt- und Beteiligungsbeginn sowie Aktivierung der Stakeholder wurden im Stand der Forschung nicht als erklärende Faktoren identifiziert, sie scheinen jedoch auch spezifisch mit der ersten Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit verbunden zu sein.

Dimension 3 „Handlungsmöglichkeiten“: Im Rahmen der Fallstudienanalyse wurde die Dimension 3 „Handlungsmöglichkeiten“¹⁰⁷⁹ definiert. Während es in der Literatur verschiedene erklärende Faktoren gibt, die unter Handlungsmöglichkeiten oder Ressourcen aggregiert werden können, werden explizit die Themen 3.1 Beziehungen, Partnerinnen und Partner,¹⁰⁸⁰ 3.5 Kompetenzen, Fachwissen,¹⁰⁸¹ oder auch 3.7 Projektrelevante Informationen¹⁰⁸² als erklärende Faktoren in der Literatur genannt. Kompetenzen und Motivation (Themen 3.5 und 3.6) finden sich ähnlich in Burggräf (Begeisterungsfähigkeit und Durchsetzungskraft)¹⁰⁸³ und finanzielle Ressourcen (Thema 3.2) und Kapazität (Thema 3.4) spielen gemäß Hendry dahingehend eine Rolle, dass Nichtregierungsorganisationen (NGOs) aufgrund begrenzter Ressourcen

¹⁰⁷⁵ Vgl. Hendry 2005, S. 97, Abb. 2.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Fallstudie 2 und 4.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Burggräf 2013, S. 654–655; vgl. Krips 2011, S. 192–193; vgl. Oliver 1991, S. 160, Tab. 3.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; vgl. Bourne, Walker 2005 und 2006, S. 11; vgl. Frooman 1999, S. 1999, Tab. 1; vgl. Frooman, Murrell 2005, S. 21–22; vgl. Krebber 2016, S. 261; vgl. Lelong 2015, S. 47 ff.; vgl. Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3; vgl. Nguyen et al. 2009, S. 1133–1134; vgl. Olander 2007, S. 280–281; vgl. Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1; vgl. Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.

¹⁰⁷⁹ Themen zweiter Ordnung: 3.1: Beziehungen, Partnerinnen und Partner, 3.2: Finanzielle Ressourcen, 3.3: Interessen, 3.4: Kapazität, 3.5: Kompetenzen, Fachwissen, 3.6: Motivation, Engagement, 3.7: Projektrelevante Informationen, 3.8: Sichtbarkeit, 3.9: Strukturen.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Hendry 2005, S. 97, Abb. 2; vgl. Krips 2011, S. 192–193; vgl. Lelong 2015, S. 47 ff.; vgl. Nguyen et al. 2020, S. 58, Tab. 5; vgl. Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1.

¹⁰⁸¹ Vgl. Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; vgl. Hendry 2005, S. 97, Abb. 2; vgl. Nguyen et al. 2020, S. 58, Tab. 5; vgl. Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1.

¹⁰⁸² Vgl. bspw. Lisetska et al. 2017, S. 78.

¹⁰⁸³ Vgl. Burggräf 2013, S. 654–655.

Strategien danach auswählen, welche Strategie das beste Nutzen-Kosten-Verhältnis hat.¹⁰⁸⁴ Die Sichtbarkeit (Thema 3.8) wird von Burggräf identifiziert¹⁰⁸⁵ und Interessen (Thema 3.3) werden von Rowley und Moldoveanu¹⁰⁸⁶ aufgeführt. Einzig die Strukturen (Thema 3.9), über die zu etwas Zugang erreicht werden kann, wurden in der Forschung nicht identifiziert.

Sowohl gemäß Fallstudien als auch gemäß Stand der Forschung ist relevant, wie die Ressourcen anderer wahrgenommen werden.¹⁰⁸⁷ So ist gemäß dem Stand der Forschung bzgl. der Strategiewahl relevant, welche eigenen Schwächen vorhanden (die sich aus dem Vergleich mit anderen ableiten), bzw. welche eigenen Ressourcen begrenzt sind.¹⁰⁸⁸ Mit Bezug auf Bürgerinitiativen scheinen Begrenzungen dazu zu führen, dass Partnerschaften eingegangen werden,¹⁰⁸⁹ oder von Klagen wegen fehlender Mittel abgesehen wird.¹⁰⁹⁰

In den Fallstudien zeigt sich darüber hinaus, dass Bürgerinitiativen teilweise bereits Erfahrungen im Engagement haben und bestehende Strukturen nutzen.¹⁰⁹¹ Nach Rowley und Moldoveanu steigt die Wahrscheinlichkeit für die Mobilisierung von Gruppen, wenn sich die Stakeholder schon einmal engagiert haben und wenn die Beziehungen zwischen ihnen enger werden.¹⁰⁹² Die Bedeutung enger werdender Beziehungen scheint sich z. B. in Fallstudie 1 zu zeigen, als die Initiativen eine engere Zusammenarbeit beschließen und dann gemeinsam auf andere Stakeholder zugehen. Weiterhin wäre auch vor dem Hintergrund der Ausarbeitung von Eskerod und Larsen weiter zu untersuchen, welche Bedeutung die Erwartung anderer an die Beteiligung hat.¹⁰⁹³

¹⁰⁸⁴ Vgl. Hendry 2005, S. 97, Abb. 2.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Burggräf 2013, S. 654–655.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Rowley, Moldoveanu 2003, S. 214.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Lelong 2015, S. 152–153.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Frooman, Murrell 2005, S. 21–22; vgl. Hendry 2005, bspw. S. 97, Abb. 2.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Fallstudie 1 und 3.

¹⁰⁹⁰ Vgl. Fallstudie 1.

¹⁰⁹¹ Vgl. Fallstudie 1, 3 und 5.

¹⁰⁹² Vgl. Rowley, Moldoveanu 2003, S. 210.

¹⁰⁹³ Vgl. Eskerod, Larsen 2018, S. 167: „What a person like me would do in a situation like this“.

Im Vergleich mit der Arbeit von Hendry, in der die Strategien von NGOs untersucht werden, zeigt sich neben Gemeinsamkeiten bzgl. der Aspekte Erfahrungen, Kenntnisse und Partnerschaften der Unterschied, dass der Zeitfaktor für die Anwendung einer Strategie bei den NGOs eine Rolle spielt.¹⁰⁹⁴ Dieser Zeitfaktor zeigt sich in den im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersuchten Fallstudien nicht. Dies kann darin begründet liegen, dass NGOs im Vergleich zu z. B. Bürgerinitiativen eines zeitlich begrenzten Projektes längerfristiger agieren und Interessen auch über längere Zeiträume vertreten können. Damit gibt es für NGOs ggf. eher die Möglichkeit, auf einen geeigneten Zeitpunkt zu warten.

Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“: Im Rahmen der Fallstudienanalyse wurde die Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“¹⁰⁹⁵ definiert. Die Relevanz von Abhängigkeit bzw. Macht zeigt sich auch im Stand der Forschung. Frooman leitet bspw. die Strategien aus einer Typologie der Beziehung zwischen Organisation und Stakeholder ab (wer ist von wem abhängig)¹⁰⁹⁶ und Lelong nutzt „Koordinationsmechanismen“ wie „Vertrauen, Reputation und Reziprozität“ zur Erklärung von Durchsetzungsprozessen in der Stadtentwicklung.¹⁰⁹⁷ Savage et al. betrachten die bisherige Zusammenarbeit (damit auch die Beziehungsqualität, Thema 4.2) als relevant für das wahrgenommene Bedrohungs- und Kooperationspotenzials¹⁰⁹⁸ und Oliver listet die Stabilität oder Unsicherheit (Thema 4.3) des Umfeldes als Einflussfaktor auf die Antworten von Managern auf Stakeholdereinfluss auf.¹⁰⁹⁹ Die Asymmetrien als Art einer Verteilung sowie eine ggf. vorliegende Intransparenz (Themen 4.4 und 4.5) werden seitens Liu et al. als Ursachen kollektiver Aktionen angesprochen.¹¹⁰⁰ Einzig das Thema 4.3 Projektverständnis findet sich nicht als erklärender Faktor in der Literatur. Dies kann darin begründet liegen, dass in der als relevant identifizierten Forschungsliteratur in der Regel

¹⁰⁹⁴ Vgl. Hendry 2005, bspw. S. 97, Abb. 2.

¹⁰⁹⁵ Themen zweiter Ordnung: 4.1: Projektverständnis, 4.2: Beziehungsqualität, 4.3: Unsicherheit, 4.4: Kompetenzverteilung, 4.5: Transparenz.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Frooman, 1999, S. 1999, Tab. 1.

¹⁰⁹⁷ Lelong 2015, S. 58.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Oliver 1991, S. 160, Tab. 3.

¹¹⁰⁰ Vgl. Liu et al. 2018, S. 624.

entweder Projektmanagerinnen und -manager bzw. Managerinnen und Manager oder Stakeholder betrachtet werden. Das Projektverständnis kann gemäß vorliegender Fallstudienanalyse aber insbesondere dann Einfluss auf die Projektentstehung haben, wenn sich die Projektverständnisse von Projektteams und Stakeholdern unterscheiden.

Dimension 5 „Legitimität des Projektes“: Abschließend wurde im Rahmen der Fallstudienanalyse die Dimension 5 „Legitimität des Projektes“¹¹⁰¹ definiert, die auch in der relevanten Literatur als erklärender Faktor genannt wird.¹¹⁰² Gemäß den Ergebnissen der Fallstudienanalyse kann die Rechtfertigung untergliedert werden. So scheint die Rechtfertigung einer Handlung z. B. von der Anerkennung der ausübenden Person¹¹⁰³ oder dem Verfahren abzuhängen. Die Anerkennung der ausübenden Person kann wiederum z. B. durch die bisherige Zusammenarbeit, oder ähnliche Erfahrungen beeinflusst sein.¹¹⁰⁴ Weiterhin zeigt die Analyse der Fallstudien, dass die Rechtfertigung der Projekte zum einen vom erwarteten Nutzen sowie zum anderen von den erwarteten Betroffenheiten abhängt. Der Nutzen findet sich bspw. in Vuorinen und Martinsuo, die untersuchen, wie die Stakeholdererwartungen bzgl. Projektnutzen ihre Beeinflussung treiben.¹¹⁰⁵

6.6.3 Diskussion sonstiger Faktoren

Mitchell et al. erarbeiten eine Typologie, welche Stakeholder bzw. Stakeholderforderungen – beschrieben durch die Eigenschaften Macht, Legitimität und Dringlichkeit – von Managerinnen und Managern Aufmerksamkeit erhalten.¹¹⁰⁶ Die Analyse von Stakeholdern nach den Eigenschaften Macht, Legitimität und

¹¹⁰¹ Themen zweiter Ordnung: 5.1: Anerkennung Planverfahren, PM-Prozesse und Strategien, 5.2: Anerkennung Projektbeteiligte und Stakeholder, 5.3: Anerkennung Projektdefinition, 5.4: Projektbetroffenheit, 5.5: Projektnutzen.

¹¹⁰² Vgl. Aaltonen, Sivonen 2009, S. 139, Tab. 4; vgl. Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3; vgl. Nguyen et al. 2009, S. 1133–1134; vgl. Olander 2007, S. 280–281; vgl. Oliver 1991, S. 160, Tab. 3; vgl. Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.

¹¹⁰³ Vgl. dazu auch Yang et al. 2014, S. 83.

¹¹⁰⁴ Fallstudie 1, 3 und 4; vgl. Eskerod, Larsen 2018, S. 216; vgl. Savage et al. 1991, S. 64, Abb. 1.

¹¹⁰⁵ Vgl. Vuorinen, Martinsuo 2019, S. 762, Tab. 7; Relevanz der erwarteten Konsequenzen auch in Eskerod, Larsen 2018, S. 167.

¹¹⁰⁶ Vgl. Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3.

Dringlichkeit findet in der SHM-Theorie breite Anwendung.¹¹⁰⁷ Im Abgleich der vorliegenden Arbeit mit der Ausarbeitung von Mitchell et al. zeigt sich, dass im Rahmen der analysierten Fallstudien der Fokus weniger auf der Frage liegt, welchen Stakeholdern die Projektteams Aufmerksamkeit schenken, da es in den Fallstudien jeweils offene Beteiligungsangebote gibt, an denen grundsätzlich alle Stakeholder teilnehmen können. Allerdings zeigen sich in den Fallstudien dahingehend Unterschiede, wie die Projektteams Stakeholder einbinden und ob Unterschiede gemacht werden. Die Frage scheint in den Fallstudien somit eher zu sein, welchen Stakeholdern welche Aufmerksamkeit geschenkt wird. So zeigt sich in Fallstudie 4, dass das Projektteam eine Unterscheidung in der Beteiligung eher vermeiden möchte, während in Fallstudie 3 das Projektteam scheinbar nach und nach bewusst bilaterale Gespräche mit ausgewählten Stakeholdern zu führen beginnt.

Macht und Legitimität: Hinsichtlich der Frage, welcher Stakeholder bzw. welche Stakeholderforderung welche Aufmerksamkeit von Managerinnen und Managern erlangt, beschreiben Mitchell et al., dass die Eigenschaften Macht und Legitimität eine große Rolle spielen.¹¹⁰⁸ Die Bedeutung von Macht bzw. etwaigen Abhängigkeitsbeziehungen (Dimensionen 3 „Ressourcen“ und 4 „Vorhersehbarkeit und Nachvollziehbarkeit“) und Legitimität (Dimension 5) kann basierend auf den Fallstudien unterstützt werden.

Dringlichkeit: Die dritte Eigenschaft, die Mitchell et al. als entscheidend für die Aufmerksamkeit von Managerinnen und Managern betrachten, ist die Dringlichkeit,¹¹⁰⁹ die als „Grad, zu dem eine Forderung von Stakeholdern eine sofortige Handlung/Reaktion erfordert“¹¹¹⁰, definiert wird. Mitchell et al. beschreiben weiter, dass die Dringlichkeit eine katalysierende Wirkung habe¹¹¹¹ und ein Oberbegriff für zeitsensible und kritische Themen sei.¹¹¹² Obwohl die

¹¹⁰⁷ Vgl. z. B. Olander 2007, Nguyen et al. 2009.

¹¹⁰⁸ Vgl. Mitchell et al. 1997, S. 863, Original: „Therefore, a party to a relationship has power, to the extent it has or can gain access to coercive, utilitarian, or normative means, to impose its will in the relationship.“

¹¹⁰⁹ Vgl. Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3.

¹¹¹⁰ Mitchell et al. 1997, S. 864, Original: „This attribute is urgency, the degree to which stakeholder claims call for immediate attention.“

¹¹¹¹ Mitchell et al. 1997, S. 864.

¹¹¹² Mitchell et al. 1997, S. 867: „time sensitivity“ und „criticality“.

Dringlichkeit in der Forschungsliteratur diskutiert wird,¹¹¹³ ergab sie sich im Rahmen der Fallstudienanalyse nicht als Dimension oder Thema zweiter Ordnung. Gleichwohl scheinen in den Fallstudien dringliche Aspekte eine Rolle zu spielen, es scheint jedoch unterschiedliche Dringlichkeiten zu geben:

- Dringlichkeit zur Aktivierung der Stakeholder: Die Dringlichkeit des Projektes, die dazu führt, dass Stakeholder aktiv werden, da sie es für notwendig halten, sich „jetzt“ für das Projekt zu engagieren.
- Ereignisse, die Dringlichkeit erzeugen: Es scheint Ereignisse zu geben, auf die seitens der Projektteams schnell reagiert werden sollte, weil die Ereignisse Reaktionen der Stakeholder hervorrufen oder hervorrufen werden.
- Themen, die seitens der Stakeholder als dringlich charakterisiert werden: Schließlich scheint es Themen zu geben, die seitens der Stakeholder mit der Eigenschaft dringlich versehen werden, sodass sie seitens der Projektbeteiligten Berücksichtigung finden. In diesem Kontext erscheint Dringlichkeit ein Ergebnis bzw. Ziel von Beeinflussungsstrategien zu sein.

In Verbindung mit Dringlichkeit erscheint basierend auf den Fallstudien weiterhin relevant, dass aktive Stakeholder teilweise als „ungeduldig“ wahrgenommen werden.¹¹¹⁴ Die Ungeduld kann u. a. darin begründet sein, dass Stakeholder unsicher sind, wann im Verfahren welche Themen entschieden werden. In Folge können sie befürchten, wichtige Entscheidungen zu verpassen. Aus dieser Unsicherheit heraus könnten Projektthemen und Ereignisse seitens der Stakeholder als zeitkritisch betrachtet werden. Somit stellt sich die Frage, ob Themen aufgrund der Unsicherheit grundsätzlich als zeitkritisch betrachtet werden und es eher die Eigenschaft der Wichtigkeit ist, die Themen voneinander unterscheidet. Da basierend auf der vorliegenden Fallstudienanalyse die Frage nicht beantwortet werden kann, könnte die Unterscheidung von Dringlichkeit und Wichtigkeit in weiteren Forschungsarbeiten vertieft werden.

¹¹¹³ Vgl. Bourne, Walker 2005 und 2006, S. 11; vgl. Mitchell et al. 1997, S. 869, Tab. 3; vgl. Nguyen et al. 2009; vgl. Olander 2007, S. 280–281; vgl. Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.

¹¹¹⁴ Vgl. bspw. Experte 4 FS, Pos. 60; vgl. Experte 5 FS, Pos. 48; vgl. Experte 15 FS, Pos. 103.

Nähe zum Projekt (Proximity): Neben den Eigenschaften Macht, Legitimität und Dringlichkeit spielt die Eigenschaft der Nähe („proximity“) in der als relevant identifizierten Literatur im Unterschied zur vorliegenden Fallstudienanalyse eine Rolle.¹¹¹⁵ Bei Betrachtung von Definitionen der Nähe¹¹¹⁶ zeigt sich, dass die Frage der Nähe in den Fallstudien in der Diskussion um die Definition von Teilnehmenden des Austauschforums relevant ist und sich weiterhin in der Frage nach dem Projektverständnis widerspiegelt. Mit Bezug auf die Fallstudienanalyse kann die Frage nach der Nähe ggf. als die Frage danach übersetzt werden, wer von wem als Stakeholder betrachtet wird: Sind bspw. Anwohnende entlang einer Bestandstrasse, auf der es durch das Projekt zu Mehrverkehr kommt, Stakeholder und werden zu Beteiligungsterminen eingeladen?

6.6.4 Diskussion auf Grundlage der explorativen Interviews

Insbesondere zur Konkretisierung der Problemstellung der vorliegenden Arbeit wurden explorative Interviews (elf Interviews und eine Projektbesichtigung zu Beginn, zwei weitere Interviews folgten) zum aktuellen Stand von SHM und Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland geführt. Mithilfe dieser halbstrukturierten Interviews sollten Erkenntnisse über das aktuelle SHM bzw. die aktuelle Beteiligung bei den Projekten sowie zu Herausforderungen und Fragen ebenso wie Hinweise zu erfolgreichen und nicht erfolgreichen Beispielen gewonnen werden.¹¹¹⁷ Die explorativen Interviews dienen zudem als weitere Grundlage für die Diskussion der im Rahmen der Fallstudienanalyse gewonnenen Erkenntnisse über die Faktoren, die Einfluss auf die Projektentstehung haben. Als Grundlage der Diskussion dient dabei die Codierung der explorativen Interviews mithilfe von definierten Dimensionen und Themen zweiter Ordnung. Einzig die Dimension 2 „Strategien“ wird nicht basierend auf den explorativen Interviews diskutiert, da in den Interviews eher darüber gesprochen wurde, wodurch ein erfolgreiches bzw. nicht erfolgreiches

¹¹¹⁵ Vgl. Bourne, Walker 2005 und 2006, S. 11; vgl. Nguyen et al. 2009, S. 1133–1134; vgl. Olander 2007, S. 280–281; vgl. Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.

¹¹¹⁶ Vgl. Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3, Nähe als physische oder soziale Distanz zum Projekt, S. 77: insbesondere basierend auf Driscoll, C.; Starik, M. (2004): The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49, 55–73; vgl. Yang et al. 2014, S. 77, Nähe nach Bourne, Walker 2006, S. 11: „Are they [the stakeholders] closely associated or relatively remote from the project?“.

¹¹¹⁷ Vgl. Anhang 1–4.

Projekt und SHM beeinflusst werden, und weniger, wie konkret vorgegangen wurde.

Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“: In den explorativen Interviews spielen die Themen 1.6 Rollenverständnis und 1.8 Beteiligungsverständnis eine große Rolle und es wird die Bedeutung der Ausgangssituation hervorgehoben.¹¹¹⁸ Bezüglich des Rollenverständnisses (1.6) werden das Zusammenspiel mit dem Auftraggeber sowie mit Stakeholdern,¹¹¹⁹ Konflikte innerhalb der Rolle,¹¹²⁰ die Aktivität der Rolle und die zugrunde liegende Motivation¹¹²¹ sowie die eigene Haltung diskutiert¹¹²². Hinsichtlich des Beteiligungsverständnisses werden die Hauptaufgaben des SHM bzw. der Einbindung¹¹²³ sowie die Bedeutung, die den Themen beigemessen wird,¹¹²⁴ reflektiert. Weiterhin werden die Vor- und Nachteile von Beteiligungsangeboten diskutiert,¹¹²⁵ die sich auch in den Fallstudien zeigen, wie die Vernetzungswirkung von Gremien¹¹²⁶ oder etwaige Dynamiken in Frontalveranstaltungen im Unterschied zu dialogorientierten Formaten¹¹²⁷. Darüber hinaus wird, wie auch in

¹¹¹⁸ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 5; vgl. Experte 7 EI, Pos. 4.

¹¹¹⁹ Rollenverständnis im Zusammenspiel mit dem Auftraggeber und Abgrenzung der eigenen Rolle: vgl. Experte 2 EI, Pos. 19; Selbstverständnis im Zusammenspiel mit Stakeholdern: vgl. Experte 9 EI, Pos. 96, Diskussion Deutschland im Vergleich zu einem anderen Land: „Man betrachtet [im anderen Land ...] Ideen von außen nicht irgendwie als Störung.“

¹¹²⁰ Vgl. Experte 6 EI, Pos. 51. Gleichwohl ist der Konflikt ein anderer, als ihn z. B. Experte 4 FS im Rahmen der Fallstudie 3 thematisiert.

¹¹²¹ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 23: Bedeutung des Rollenverständnisses, da Aufgaben der Auslegung bedürfen; vgl. Experte 3 EI, Pos. 57: „kommunikative Hoheit“; vgl. Experte 6 EI, Pos. 85, Pos. 89 und Pos. 110: Verantwortlich für den Erfolg; vgl. Experte 7 EI, Pos. 169: Bereitschaft, „Spielräume zu nutzen“ und Entscheidungen zu treffen; vgl. Experte 10 EI, Pos. 178: steuern von Prozessen; vgl. Experte 10 EI, Pos. 179: Bewahrung einer gewissen Unabhängigkeit vgl. Experte 12 EI, Pos. 123: Rollen- in Verbindung mit Projektverständnis, Nutzen schaffen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 122 und Pos. 192: aktiv sein und verantwortlich für den Erfolg.

¹¹²² Vgl. Experte 5 EI, Pos. 114: „Respekt“, „Es beginnt mit der Erkenntnis, dass ich nicht alles weiß.“; vgl. Experte 7 EI, Pos. 121: „Demut vor der Aufgabe“, Pos. 157: „wer ist im Besitz der Wahrheit?“ und Pos. 159: Überzeugung mit Argumenten und ohne „Absolutheitsanspruch“; vgl. Experte 9 EI, Pos. 193: „Man hat nicht die Weisheit mit den Löffeln gefressen“ und Pos. 219: Respekt vor den Stakeholdern und Beachtung ihrer Situation.

¹¹²³ Vgl. Experte 2 EI, Pos. 7–8; vgl. Experte 6 EI, Pos. 21; vgl. Experte 12 EI, Pos. 42 und Pos. 133.

¹¹²⁴ Vgl. Experte 4 EI, Pos. 34–35; vgl. Experte 5 EI, Pos. 47, Pos. 159 und Pos. 165; vgl. Experte 7 EI, Pos. 23.

¹¹²⁵ Vgl. Experte 4 EI, Pos. 31; vgl. Experte 7 EI, Pos. 56; vgl. Experte 13 EI, Pos. 43, Pos. 108 und Pos. 113; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 54.

¹¹²⁶ Vgl. Experte 4 EI, Pos. 31.

¹¹²⁷ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 43, Pos. 108 und Pos. 113.

den Fallstudien, der Beginn der Beteiligung – Zeitpunkt und Inhalte – diskutiert (1.5).¹¹²⁸

Dimension 3 „Handlungsmöglichkeiten“: In den explorativen Interviews wird die Bedeutung von Partnerschaften (Thema 3.1) – von Vorhabenträgern in Richtung der Stakeholder, aber z. B. auch in Richtung des Auftraggebers oder anderer Projektbeteiligter – betont.¹¹²⁹ Die Beziehung zu Medien wird, wie auch in den Fallstudien, unterschiedlich bewertet.¹¹³⁰ Grundlage von Partnerschaften seien gemeinsame Interessen (Thema 3.3).¹¹³¹ Hinsichtlich finanzieller Ressourcen (Thema 3.2) wird in den explorativen Interviews auf die im Vergleich zu privaten Projekten begrenzten Möglichkeiten von Vorhabenträgern,¹¹³² die Notwendigkeit, etwaige finanzielle Spielräume politisch zu ermöglichen¹¹³³ und auf die Abhängigkeit der Projekte von der Finanzierung verwiesen¹¹³⁴. Die Notwendigkeit der politischen Unterstützung sowie die Abhängigkeit zeigten sich in den betrachteten Fallstudien jedoch nur in Ansätzen.¹¹³⁵ Dies liegt ggf. darin begründet, dass nur eine begrenzte Zeit der Projekte betrachtet wurde. Hinsichtlich den Handlungsmöglichkeiten wird in den explorativen Interviews weiterhin die Notwendigkeit betont, ausreichend Zeit bzw.

¹¹²⁸ Diskussion Zeitpunkt: vgl. Experte 1 EI, Pos. 11; vgl. Experte 4 EI, Pos. 55, Pos. 60 und Pos. 86; vgl. Experte 12 EI, Pos. 49; Diskussion der Inhalte, die zu Beginn präsentiert werden: vgl. Experte 2 EI, Pos. 6 und Pos. 12; vgl. Experte 12 EI, Pos. 116; Herausforderung, den richtigen Zeitpunkt zu finden: vgl. Experte 3 EI, Pos. 39; vgl. Experte 11 EI, Pos. 154; vgl. Experte 12 EI, Pos. 112–114; Herausforderung des frühen Beginns: Experte 13 EI, Pos. 134: man trägt zur Unsicherheit bei, „Aber wie gesagt, man hat keine Alternative“.

¹¹²⁹ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 111 und Pos. 201 in Richtung des Auftraggebers; vgl. Experte 9 EI, Pos. 116 in Richtung der Stakeholder; vgl. Experte 11 EI, Pos. 21–22 und Pos. 100: Bedeutung von Partnerschaften zu starken Partnerinnen und Partnern; vgl. Experte 13 EI, Pos. 65: Option, über Partnerschaften gute Lösungen umsetzen zu können.

¹¹³⁰ Vgl. Experte 2 EI, Pos. 59: eher keine Zusammenarbeit mit Medien im Unterschied zu Projektbeteiligung, Pos. 25 und Pos. 28: Einbindung von Redakteurinnen und Redakteuren, sodass diese als Multiplikatoren wirken können. Unterschiedliche Bewertung in den Fallstudien: vgl. Fallstudie 2 und 3.

¹¹³¹ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 4 und Pos. 7; vgl. Experte 11 EI, Pos. 3 und Pos. 8.

¹¹³² Vgl. Experte 4 EI, Pos. 19: Zahlungen oder Spenden im Vergleich zu privaten Projekten; vgl. Experte 12 EI, Pos. 169–170 sowie Pos. 188: Finanzielle Möglichkeiten für die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit inzwischen aber verbessert.

¹¹³³ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 68

¹¹³⁴ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 190.

¹¹³⁵ Vgl. bspw. Fallstudie 1 und die anfängliche Abhängigkeit vom Zeitplan der Finanzierung; gleichwohl war z. B. in den Fallstudien 2 und 4 die Bedarfsplanintegration definiertes Ziel aufgrund der dadurch möglichen Bundesfinanzierung. Abhängigkeit der Unterstützung: Die BUV eröffnet Möglichkeiten, die in Fallstudie 3 diskutiert werden, weiterhin wird sich in Fallstudie 2 über Gespräche für zusätzliche Spielräume eingesetzt.

Ressourcen für die Einbindung von Stakeholdern, für etwaige Planüberarbeitungen¹¹³⁶ sowie bei Bedarf Unterstützung in der Beteiligung zu haben¹¹³⁷ (Thema 3.4). Die notwendige Kompetenz¹¹³⁸ (Thema 3.5) wird sowohl bei Vorhabenträgern¹¹³⁹, als auch bei weiteren Projektbeteiligten¹¹⁴⁰ als relevant und als Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses betrachtet¹¹⁴¹. Viel Erwähnung findet die Motivation (Thema 3.6) in den explorativen Interviews: Es gebe Projekte, die ohne motivierte Treiber nicht umgesetzt worden wären,¹¹⁴² die Motivation des Projektteams sei entscheidend und Einsatz erforderlich.¹¹⁴³ Es wird aber auch dargestellt, dass die Projektarbeit und Beteiligung herausfordernd seien.¹¹⁴⁴ Sowohl die Bedeutung der Motivation als auch die Herausforderung der Tätigkeit zeigen sich in den Fallstudien. Projektrelevante Informationen (Thema 3.7) werden in den explorativen Interviews als Chance der Stakeholdereinbindung angesprochen. Über die Einbindung könnten Vorschläge und Hinweise erhalten sowie planungsrelevante Informationen identifiziert

¹¹³⁶ Vgl. Experte 4 EI, Pos. 17: Beschreibung des Zeitaufwandes und Pos. 83: „Es kostet Zeit und Personal“; vgl. Experte 7 EI, Pos. 198: „Sie brauchen Ressourcen dafür“ sowie Pos. 205–206: „Und ohne Geduld geht das nicht. Da muss man hin und wieder Schleifen drehen, die Zeit kosten.“; vgl. Experte 8 EI, Pos. 31: Zeitbudget.

¹¹³⁷ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 93–94: Experten, die man befragen kann.

¹¹³⁸ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 29: Verfahrenskompetenz; vgl. Experte 8 EI, Pos. 95: rechtliche Beratung; vgl. Experte 11 EI, Pos. 51: Bedeutung der Kompetenz.

¹¹³⁹ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 25: Kompetenz beim Vorhabenträger; vgl. Experte 4 EI, Pos. 34 und Pos. 40: Gemischte Teams und Pos. 86: Einbezug von Expertinnen und Experten; vgl. Experte 7 EI, Pos. 74 und Pos. 100: Team mit Expertise und Erfahrung; vgl. Experte 9 EI, Pos. 229: „Softskills“; vgl. Experte 13 EI, Pos. 128: Fähigkeit, zuzuhören.

¹¹⁴⁰ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 20–21: bspw. „Kompetenzteams Planfeststellung“ und Pos. 25: „aber das Thema Kompetenz bei der Planfeststellungsbehörde, Kompetenz beim Vorhabenträger – auch das ist ganz wichtig.“

¹¹⁴¹ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 26; vgl. Experte 7 EI, Pos. 85: Berücksichtigung der Rahmenbedingungen anderer in Gremien; vgl. Experte 8 EI, Pos. 87: „weil der sich dann gut reinsetzen konnte“.

¹¹⁴² Vgl. Experte 1 EI, Pos. 22.

¹¹⁴³ Vgl. Experte 2 EI, Pos. 51: Einsatz; vgl. Experte 5 EI, Pos. 60: Kein Dienst nach Vorschrift; vgl. Experte 5 EI, Pos. 109: Notwendigkeit zu Denken; vgl. Experte 11 EI, Pos. 44–45: Beschreibung eines negativen Beispiels, Pos. 84 und Pos. 126: Einsatz bei Terminen und täglicher Einsatz; vgl. Experte 11 EI, Pos. 53: Entscheidungswille; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 9–10 und Pos. 61: Engagement für die interne Motivation und Identifikation des Teams mit dem Projekt.

¹¹⁴⁴ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 169: Faktoren, die Einfluss auf die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, haben; Experte 9 EI, Pos. 39: Bspw. Polemik; vgl. Experte 13 EI, Pos. 125: Es gibt keine „universellen Maßnahmen“.

werden.¹¹⁴⁵ Weiterhin seien Informationen über das Umfeld relevant.¹¹⁴⁶ Darüber hinaus werden in den explorativen Interviews als erklärende Faktoren auch die Projektorganisation genannt,¹¹⁴⁷ die Entscheidungskompetenz von Gremien¹¹⁴⁸ und die Verlässlichkeit von Strukturen¹¹⁴⁹ (Thema 3.9). Während in den Fallstudien Abhängigkeiten des Projektteams von internen Prozessen oder Entscheidungen/Freigaben thematisiert werden,¹¹⁵⁰ wurden die drei Faktoren (Projektorganisation, Entscheidungskompetenz Gremien, Verlässlichkeit Strukturen) ansonsten in den Fallstudien nicht thematisiert. Die nicht erfolgte Thematisierung der Aspekte Entscheidungskompetenz von Gremien sowie Kontinuität des Projektteams kann darin begründet liegen, dass im Rahmen der vorliegenden Fallstudienanalyse frühe Phasen sowie – mit Bezug auf die Bearbeitung beim Vorhabenträger – nur begrenzte bzw. vergleichsweise kurze Zeiträume¹¹⁵¹ betrachtet wurden. Ggf. würden sich die beiden Faktoren eher zeigen, wenn die Planung konkreter und das Projekt über eine längere Zeit betrachtet würde.¹¹⁵² Dass der Faktor der Projektorganisation in den Fallstudien nicht thematisiert wurde,¹¹⁵³ liegt ggf. darin begründet, dass Interviews zu den Fallstudien im Unterschied zu den explorativen Interviews jeweils auf ein Projekt fokussiert waren. In den explorativen Interviews zogen die Expertinnen und Experten Vergleiche basierend auf ihren Erfahrungen. Die im Rahmen der Fallstudien identifizierte Handlungsmöglichkeit Sichtbarkeit (Thema 3.8) wird in den explorativen Interviews nicht thematisiert.¹¹⁵⁴

¹¹⁴⁵ Vgl. Experte 9 EI, Pos. 193: Es können „gute Vorschläge und Hinweise“ kommen; vgl. Experte 12 EI, Pos. 107: „positive Hinweise“; vgl. Experte 13 EI, Pos. 33: „Moorlinse“.

¹¹⁴⁶ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 122: u. a. auch, was in den klassischen und sozialen Medien passiere.

¹¹⁴⁷ Vgl. Experte 11 EI, Pos. 42 und Pos. 118–119; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 6; vgl. auch Experte 11 EI, Pos. 45: interne Strukturen in Verbindung mit der Motivation.

¹¹⁴⁸ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 73; vgl. Experte 11 EI, Pos. 53.

¹¹⁴⁹ Vgl. Experte 6 EI, Pos. 110: Kontinuität Projektleiter; vgl. Experte 12 EI, Pos. 118: Kontinuität des Teams als Ansprechpartner; vgl. Experte 13 EI, Pos. 100: personelle Kontinuität über eine gewisse Zeit hinweg.

¹¹⁵⁰ Vgl. bspw. Fallstudie 2 und 3.

¹¹⁵¹ Verglichen mit der gesamten Laufzeit eines Projektes beim Vorhabenträger.

¹¹⁵² In den Fallstudien 1 und 3 standen kurz nach dem Betrachtungszeitraum Wechsel beim Vorhabenträger an. Die Wirkung dieser Wechsel wurde nicht mehr untersucht.

¹¹⁵³ In der identifizierten Literatur spielt die Projektorganisation eine Rolle. Vgl. bspw. Olander, Landin 2008, S. 559; vgl. Wadenpohl 2010, S. 123–124: Ansiedlung SHM in den Projektorganisationen; vgl. auch die Relevanz der Organisation in de Schepper et al. 2014: Relevanz ist im Thema angelegt, da sich de Schepper et al. mit Public-Private-Partnership-Projekten befassen.

¹¹⁵⁴ Vgl. hierzu Experte 11 EI, Pos. 21–22 und Pos. 100: Es wird auf starke, aber nicht explizit sichtbare Partnerinnen und Partner verwiesen.

Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“: Gemäß den explorativen Interviews scheinen insbesondere die Themen 4.1 Beziehungsqualität, 4.4 Transparenz sowie 4.5 Unsicherheit im Hinblick auf Vorhersehbarkeiten und Abhängigkeiten relevant zu sein. So wird die Bedeutung einer guten Beziehung¹¹⁵⁵ sowie von Vertrauen¹¹⁵⁶ betont, was gemäß Interviews z. B. über Ehrlichkeit¹¹⁵⁷, Verbindlichkeit¹¹⁵⁸, durch Empfängerorientierung¹¹⁵⁹, Ernstnehmen und Respekt¹¹⁶⁰ sowie durch das Vermeiden von Feindbildern¹¹⁶¹ erreicht werden könne. Gemäß den Interviews beeinflussen sich Transparenz und Unsicherheit ein Stück weit gegenseitig (Transparenz könne auch zu Verunsicherung führen),¹¹⁶² gleichwohl wird in den explorativen Interviews die Notwendigkeit von Transparenz betont¹¹⁶³ – auch zum eigenen „Schutz“, in dem z. B. Zuständigkeiten dargestellt werden.¹¹⁶⁴ Allerdings gibt es in den Interviews, wie auch in den Fallstudien, unterschiedliche Ansichten dahingehend, was transparent darzustellen ist.¹¹⁶⁵ Bezüglich der Unsicherheit (Thema 4.5) wird dargestellt, dass diese von der jeweiligen Projektart abhängt (ein Elektrifizierungsprojekt beinhalte bzgl. der Betroffenheiten weniger Unsicherheit, als ein Neubau)¹¹⁶⁶,

¹¹⁵⁵ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 73 und Pos. 152: Beziehungsebene sei von Bedeutung, Beziehungsebene dürfe nicht unterschätzt werden; vgl. Experte 7 EI, Pos. 85: Respekt vor der anderen Rolle; vgl. Experte 9 EI, Pos. 116: gutes Arbeitsklima.

¹¹⁵⁶ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 77, Pos. 98 und Pos. 117: Vertrauen erreichen und Verlässlichkeit; vgl. Experte 7 EI, Pos. 201: Vertrauen auch zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer; vgl. Experte 11 EI, Pos. 192: Vertrauen auch durch Kontinuität; vgl. Experte 13 EI, Pos. 99–100: „Das wird oft als albern empfunden, aber ich sage immer: ‚Mein lieber Projektleiter, die entscheidende Währung und der entscheidende Punkt ist Vertrauen!‘.“

¹¹⁵⁷ Vgl. Experte 2 EI, Pos. 34: Betroffenheiten ehrlich darstellen; vgl. Experte 9 EI, Pos. 160, Pos. 165 und Pos. 171: fairer Umgang mit Stakeholdern; vgl. Experte 9 EI, Pos. 174: Respekt.

¹¹⁵⁸ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 95.

¹¹⁵⁹ Vgl. Experte 9 EI, Pos. 219: zu den Stakeholdern fahren, zu Zeiten, die für die Stakeholder passend sind; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 44: auch im Sinne einer Identifikation.

¹¹⁶⁰ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 114; vgl. Experte 7 EI, Pos. 73.

¹¹⁶¹ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 63; vgl. Experte 8 EI, Pos. 120.

¹¹⁶² Vgl. Experte 2 EI, Pos. 18 und 32: Möglichst bei kommunizierten Informationen bleiben, um nicht zu verunsichern; vgl. Experte 13 EI, Pos. 134: mit früher Information trage man zur Verunsicherung bei, es gebe aber keine Alternative.

¹¹⁶³ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 132: Planung und Lösungen transparent darstellen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 99: Transparenz über den Prozess; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 19: Kommunikation von Änderungen und Abweichungen; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 53: Es gibt keine Internas.

¹¹⁶⁴ Vgl. Experte 2 EI, Pos. 9.

¹¹⁶⁵ Vgl. Experte 2 EI, Pos. 6: „Ja, also Zahlen in der Öffentlichkeit ist ein absolutes NoGo“.

¹¹⁶⁶ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 15–16.

dass sich Unsicherheit auch aus Auslegungsspielräumen ergebe,¹¹⁶⁷ was durch Fallstudie 3 unterstrichen wird, und im Hinblick auf die Betroffenen möglichst schnell reduziert werden sollte.¹¹⁶⁸ Während die Kompetenzverteilung im Rahmen der explorativen Interviews keine explizite Rolle spielt, wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass für ein gemeinsames Projektverständnis – was auch vor dem Hintergrund der vielen Beteiligten eine Herausforderung sei¹¹⁶⁹ – verständliche Darstellungen komplizierter Zusammenhänge notwendig seien.¹¹⁷⁰

Dimension 5 „Legimität des Projektes“: Im Rahmen der explorativen Interviews wird die Notwendigkeit der Anerkennung der Projektbeteiligten vor dem Hintergrund der Komplexität der Verfahren angesprochen¹¹⁷¹ und es wird für die Anerkennung von Projektbeteiligten geworben, um darüber Vertrauen in das Vorgehen der Projektteams gewinnen zu können.¹¹⁷² Darüber hinaus wird hervorgehoben, dass die Notwendigkeit der Projekte darzustellen und wiederholt zu erklären sei.¹¹⁷³ Hinsichtlich der Betroffenheit wird auf die Besonderheit hingewiesen, dass sich bei öffentlichen Projekten auch eine Betroffenheit aus der öffentlichen Finanzierung ableite (Steuergelder).¹¹⁷⁴ Gleichwohl zeigt sich diese in den Fallstudien sehr nachrangig. Im Rahmen der explorativen Interviews wird die Bedeutung des Projektnutzens betont, das Projekt und sein Nutzen seien aus der Perspektive der Stakeholder heraus zu analysieren¹¹⁷⁵ und es sei von Bedeutung, dass der Nutzen kommunizierbar ist.¹¹⁷⁶

¹¹⁶⁷ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 20: Verweis auf die Komplexität der Verfahren; vgl. Experte 9 EI, Pos. 62: Jede Planfeststellungsbehörde habe bspw. eigene Vorstellungen, „wie Erwidierungen aussehen sollen“.

¹¹⁶⁸ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 26 und Pos. 32.

¹¹⁶⁹ Vgl. Experte 3 EI, Pos. 39.

¹¹⁷⁰ Vgl. Experte 6 EI, Pos. 37.

¹¹⁷¹ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 20.

¹¹⁷² Vgl. Experte 7 EI, Pos. 77.

¹¹⁷³ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 132: Beispiel; vgl. Experte 13 EI, Pos. 6–8 und Pos. 59: Es ist hilfreich, die Notwendigkeit aus einem übergeordneten Plan ableiten zu können, „Masterplan“; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 62: Einordnung von Projekten auch in europäische Planungen.

¹¹⁷⁴ Vgl. Experte 3 EI, Pos. 94.

¹¹⁷⁵ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 7; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 42: Analyse des Projektes auch hinsichtlich seiner Wirkung.

¹¹⁷⁶ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 12; vgl. Experte 12 EI, Pos. 43 und Pos. 121: regionaler Nutzen und Nutzen durch verkehrliche Anbindung; vgl. Experte 13 EI, Pos. 60 und Pos. 62: regionaler und lokaler Nutzen, Pos. 61: Herausforderung: Nutzen bei Güterverkehrsprojekten.

6.6.5 Limitationen der Erkenntnisse

Nachdem die Erkenntnisse aus den Fallstudien und dem Fallstudienvergleich zusammengefasst und diskutiert wurden, wird nachfolgend auf die Limitationen der Fallstudienanalyse eingegangen. In Tab. 6-23 wird ein Überblick über die identifizierten Limitationen gegeben.

Tab. 6-23: Limitationen der empirischen Erkenntnisse

Zuordnung	Limitationen
Konzeption Fallstudienanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Analyse mehrerer Projekte, dafür ist die Analyse eines Projektes weniger detailliert, als es im Falle eines Single Case Designs möglich wäre.
Auswahl Fallstudien	<ul style="list-style-type: none"> Während die Auswahl der Fallstudien bewusst und basierend auf Kriterien erfolgte, spielte das Kriterium Zugang eine Rolle. Bei Fallstudie 5 wurde von einem Kriterium abgewichen (Bestandteil des BVWP).
Datenerhebung	<ul style="list-style-type: none"> Das Kriterium Zugang spielte auch bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner für die Fallstudien eine Rolle. Keine Terminteilnahme in Fallstudie 2. Es fanden keine Gespräche mit Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern von Vorhabenträgern statt.
Datenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Es erfolgte ein Austausch mit anderen Forscherinnen und Forschern, aber z. B. keine gemeinsame Codierung. Die Schlussfolgerungen wurden diskutiert und validiert, es erfolgte jedoch keine Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse mit Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern der Fallstudien.

Hinsichtlich der **Konzeption der Fallstudienanalyse** zeigen sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Vor- und Nachteile eines Multiple Case Design (holistic): Während zum einen mehrere Projekte analysiert und somit Erkenntnisse aus mehreren Projekten gewonnen werden können, führt die Anzahl der Fallstudien dazu, dass die einzelnen Fallstudien weniger detailliert betrachtet werden können, als dies im Falle einer Single Case Study möglich wäre. Hinzu kommt, dass die analysierten Fallstudien in unterschiedlichen Kontexten stattfinden, sodass auch diese nicht miteinander vergleichbar, sondern jeweils einzeln zu analysieren sind.

Während die **Auswahl der Fallstudien** zwar bewusst und basierend auf Kriterien erfolgte,¹¹⁷⁷ spielte auch das Kriterium Zugang eine Rolle: Zu welchen

¹¹⁷⁷ Vgl. Kapitel 5.2.

Projekten gab es Zugang, welche Projekte wurden in Recherchen identifiziert, oder von Kontaktpersonen vorgeschlagen? Weiterhin wurde im Falle der Fallstudie 5 von einem der definierten Kriterien – Bestandteil des BVWP – abgewichen. Die bzgl. Beteiligung interessant wirkende Fallstudie 6, ein Straßenprojekt, in dem auch offene Beteiligungsformate eine Rolle spielen, wurde schließlich trotz geführter Interviews nicht analysiert, sodass die Fallstudienanalyse mit den Fallstudien 1 bis 5 nur ein Straßenprojekt beinhaltet.

Hinsichtlich der **Datenerhebung** ist darzulegen, dass die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner für die Fallstudienanalyse zwar basierend auf Vorrecherchen erfolgte (Frage: Wer erscheint basierend auf einer ersten Einarbeitung in das Projekt als relevant?), gleichwohl erfolgte die endgültige Auswahl schließlich ebenfalls auf Grundlage des Kriteriums Zugang. Darüber hinaus wurde in Fallstudie 2 die geplante Terminteilnahme abgesagt und im Rahmen der Fallstudienanalyse wurden keine Gespräche mit Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern der Vorhabenträger (z. B. Planungsbüros) geführt.

Im Rahmen der **Datenanalyse** zeigen sich in der Anwendung der Gütekriterien qualitativer Forschung¹¹⁷⁸ Limitationen der Vorgehensweise. So fand im Rahmen der Datenerhebung und -analyse zwar ein Austausch im Team statt, Codierungen wurden aber bspw. nicht gemeinsam mit anderen Forscherinnen und Forschern vorgenommen.¹¹⁷⁹ Hinsichtlich der Erkenntnisse aus den Fallstudien ist anzumerken, dass zwar die Interviewtranskripte seitens der Interviewpartnerinnen und -partner freigegeben wurden, die Erkenntnisse aus den einzelnen Fallstudien wurden jedoch nicht mit den Interviewpartnerinnen und -partnern diskutiert.¹¹⁸⁰ Gleichwohl wurden die Erkenntnisse aus der Fallstudienanalyse basierend auf Literatur und den explorativen Interviews diskutiert und ausgewählte Teilaspekte wurden präsentiert und veröffentlicht.¹¹⁸¹ Auch die aus den Erkenntnissen abgeleiteten Schlussfolgerungen wurden auf Basis

¹¹⁷⁸ Vgl. Kapitel 5.5.

¹¹⁷⁹ Vgl. Misoch 2019, S. 252; die Codierung erfolgte alleine durch die Autorin.

¹¹⁸⁰ Vgl. Misoch 2019, S. 253.

¹¹⁸¹ Herrmann et al. 2022, Vorab-Präsentation: 8th IPMA Reserach Conference, 11th September 2020; Herrmann 2021: Präsentation von Forschungsergebnissen zum SHM im Rahmen des 10. Projektmanagement-Symposiums; Pinkhasik, Herrmann 2021: Vorabpräsentation durch die Erstautorin: 9th IPMA Research Conference, 12th-13th June 2021.

der Literatur und Quellen diskutiert und zum anderen von Expertinnen und Experten validiert.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass es nicht vollständig gelang, die Dimensionen und Themen zweiter Ordnung überschneidungsfrei zu formulieren. Dies zeigt sich z. B. zwischen den Themen 4.4 Transparenz und 4.5 Unsicherheit oder zwischen den Themen 1.1 Projektart und 5.5 Projektnutzen.

Mit der Vorstellung, Diskussion und Darstellung der Limitationen der gewonnenen und zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage herangezogenen Erkenntnisse wurde das sechste Zwischenziel der vorliegenden Arbeit erreicht.

7 Ableitung von Schlussfolgerungen

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage sowie zur Erreichung des siebten Zwischenziels, das gleichzeitig das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit darstellt, sollen aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland abgeleitet werden. Adressat der Schlussfolgerungen sind Projektteams von Vorhabenträgern. Im Anschluss an die Ableitung sollen die Schlussfolgerungen validiert und diskutiert werden. Bevor die Schlussfolgerungen vorgestellt und diskutiert werden, soll zunächst die Methodik beschrieben werden, mit der die Schlussfolgerungen abgeleitet und validiert wurden.

7.1 Vorgehen zur Ableitung von Schlussfolgerungen

Die Ableitung, Validierung und Diskussion der Schlussfolgerungen erfolgten in vier Schritten:

Schritt 1 „Erster Entwurf der Schlussfolgerungen“: Zunächst wurde auf Grundlage der aus der Fallstudienanalyse gewonnenen und diskutierten Erkenntnisse ein erster Entwurf zu den Schlussfolgerungen formuliert.¹¹⁸² Dieser Entwurf wurde im Rahmen von zwei Validierungsinterviews mit Expertinnen und Experten zum SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten diskutiert.¹¹⁸³ Die beiden Interviews führten bei der Autorin der vorliegenden Arbeit zu dem Eindruck, dass die Schlussfolgerungen zwar zielführend, aber noch nicht „fertig“ seien. Weiterhin war die Anzahl der formulierten Schlussfolgerungen zu hoch.¹¹⁸⁴ Vor dem Hintergrund dieses Eindrucks und der eigenen Unzufriedenheit wurde der erste Entwurf der Schlussfolgerungen überarbeitet.

¹¹⁸² Die Ableitung dieses ersten Entwurfs erfolgte unabhängig von den Schlussfolgerungen, die im Rahmen eines Forschungsvorhabens formuliert wurden. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurde zum einen anders vorgegangen, um Schlussfolgerungen abzuleiten, zum anderen erfolgte die Ableitung von Schlussfolgerungen nicht mit dem Fokus auf das frühe SHM. Die Schlussfolgerungen aus dem Forschungsvorhaben sind dokumentiert in Herrmann 2021.

¹¹⁸³ Anforderungen an die Expertinnen und Experten sowie Übersicht der Expertinnen und Experten: vgl. Kapitel 7.2.

¹¹⁸⁴ Erster Entwurf: vgl. Anhang 24.

Schritt 2 „Zweiter Entwurf der Schlussfolgerungen“: Nach einer erneuten Auseinandersetzung mit den im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnissen wurde ein zweiter Entwurf der Schlussfolgerungen auf einem „weißen Blatt Papier“ erarbeitet. Anschließend wurde der Entwurf unter Berücksichtigung des ersten Entwurfs sowie der Rückmeldungen aus den ersten beiden Validierungsinterviews überarbeitet. Im Vergleich zum ersten Entwurf wurde die Anzahl der Schlussfolgerungen fast halbiert. Die Schlussfolgerungen wurden anschließend an den explorativen Interviews gespiegelt und erneut überarbeitet,¹¹⁸⁵ wobei sich zeigte, dass die Schlussfolgerungen in einer Hierarchie zueinanderstehen.

Schritt 3 „Finalisierung der Schlussfolgerungen“: Der zweite Entwurf der Schlussfolgerungen war inkl. der durch sie abgebildeten Hierarchie Ausgangspunkt für weitere fünf Validierungsinterviews, auf deren Grundlage die Schlussfolgerungen schließlich finalisiert wurden.

Schritt 4 „Diskussion der Schlussfolgerungen“: Die finalen Schlussfolgerungen wurden abschließend erneut auf Basis einzelner Aspekte, die sich im Rahmen der Validierungsinterviews als besonders relevant erwiesen, sowie auf Basis von Empfehlungen aus der Literatur – inkl. Handbüchern und Leitfäden – diskutiert.

Nachfolgend wird zunächst auf die Vorgehensweise bei der Validierung der Schlussfolgerungen eingegangen, bevor die Schlussfolgerungen selbst vorgestellt, erläutert und diskutiert werden.

7.2 Validierung der Schlussfolgerungen

Zur Validierung der abgeleiteten Schlussfolgerungen wurden in Summe sieben Interviews mit Expertinnen und Experten im SHM bzw. der Beteiligung von Verkehrsinfrastrukturprojekten geführt. Aus Gründen der Pseudonymisierung erfolgt im Weiteren keine Unterscheidung von Expertin und Experte.

¹¹⁸⁵ Vgl. Anhang 25.

Eine Anforderung an die Experten bestand darin, dass sie über mindestens fünf Jahre Erfahrung mit Verkehrsinfrastrukturprojekten sowie über mindestens fünf Jahre Erfahrung hinsichtlich des SHM bzw. der Beteiligung zu verfügen.¹¹⁸⁶ Die Experten sind in Tab. 7-1 aufgelistet. Mit den Experten 4 V und 5 V wurde bereits im Rahmen der explorativen Interviews gesprochen.

Tab. 7-1: Validierungsinterviews

Interview	Experte	Branche	Rolle	Termin	Durchführung	Erfahrung Projektart	Erfahrung Beteiligung
1	1 V	Infrastruktur, Verkehr, Straße	Vorhabenträger	09/2021	Videotelefonat	5-10 Jahre	Mehr als 25 Jahre
2*	2 V	Infrastruktur, Verkehr, Straße	Vorhabenträger	09/2021	Videotelefonat	Mehr als 25 Jahre	5-10 Jahre
	3 V					Bis 5 Jahre	Bis 5 Jahre
3	4 V bzw. 5 EI	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger	11/2022	Videotelefonat	Mehr als 25 Jahre	Mehr als 25 Jahre
4	5 V bzw. PB	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger	11/2022	Telefonat	Mehr als 25 Jahre	Mehr als 25 Jahre
5	6 V	Infrastruktur, Verkehr, Straße	Vorhabenträger	11/2022	Videotelefonat	16-20 Jahre	16-20 Jahre
6	7 V	Infrastruktur, Verkehr, Schiene und Straße	Auftraggeber	11/2022	Telefonat	Mehr als 25 Jahre	16-20 Jahre
7	8 V	Infrastruktur, Verkehr, Straße	Auftraggeber	11/2022	Videotelefonat	Mehr als 25 Jahre	Mehr als 25 Jahre

*Experte 2 V schlug vor, das Gespräch gemeinsam mit Experte 3 V zu führen.

Zur Validierung wurde zu 60–90-minütigen Interviews eingeladen.¹¹⁸⁷ Zu Beginn der Interviews wurden das Thema der Dissertation sowie die Zielstellung und das Vorgehen kurz vorgestellt. Daran anschließend wurden die formulierten Schlussfolgerungen einzeln dahingehend diskutiert, ob sie zu einem erfolgreichen frühen SHM von Vorhabenträgern in Verkehrsinfrastrukturprojekten (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland beitragen.

¹¹⁸⁶ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 13.

¹¹⁸⁷ Interviews im September 2021: 90 Minuten, Interviews im November 2022: 60 Minuten.

Die Interviews wurden seitens der Autorin in Form von Ergebnisprotokollen dokumentiert und den Experten zur Prüfung und Freigabe zugesandt.

Neben der Validierung der Schlussfolgerungen mithilfe der Interviews wurden erste Überlegungen ausgewählter Schlussfolgerungen im Rahmen von Forschungskonferenzen präsentiert und diskutiert:

- Forschungskonferenz „8th IPMA Reserach Conference“: Im Jahr 2020 wurde eine Ausarbeitung zur Integration von Selbstorganisation in die Stakeholdereinbindung von Verkehrsinfrastrukturprojekten präsentiert und später veröffentlicht. Überlegungen aus dieser Ausarbeitung sind insbesondere hinsichtlich der siebten und neunten Schlussfolgerung relevant.¹¹⁸⁸
- Forschungskonferenz „9th IPMA Research Conference“: Im Jahr 2021 wurde eine Ausarbeitung darüber, wie Projektteams von externen Stakeholdern lernen können, präsentiert und später veröffentlicht. Die darin abgeleiteten Schlussfolgerungen zur Unterstützung des Lernens von externen Stakeholdern sind Teil der Schlussfolgerungen 1, 5 bis 7 sowie 9.¹¹⁸⁹

In Anhang 26 sind die Rückmeldungen aus den Validierungsinterviews sowie aus den Präsentationen zusammengefasst. Es ist festzustellen, dass den Schlussfolgerungen sowohl des ersten als auch des zweiten Entwurfs grundsätzlich zugestimmt wurde. Allerdings konnten im Rahmen der ersten Validierungsrunde (Schritt 1) nicht alle der entworfenen Schlussfolgerungen diskutiert werden, da es zu viele Schlussfolgerungen für die Dauer der Gespräche waren. Die Rückmeldungen aus der zweiten Validierungsrunde (Schritt 3¹¹⁹⁰) lassen sich auf die folgenden sieben Aspekte verdichten:

- mutigere und klarere Formulierung der Schlussfolgerungen,¹¹⁹¹

¹¹⁸⁸ Veröffentlichung und Präsentation: Herrmann et al. 2022, Vorab-Präsentation: 8th IPMA Reserach Conference, 11th September 2020.

¹¹⁸⁹ Veröffentlichung und Präsentation: Pinkhasik, Herrmann 2021, Vorabpräsentation durch die Erstautorin Pinkhasik: 9th IPMA Research Conference, 12th–13th June 2021.

¹¹⁹⁰ Die Experten erhielten vorab die Schlussfolgerungen und ihre Erläuterungen, im Termin selbst wurden die Schlussfolgerungen basierend auf einer Abb. diskutiert, die Erläuterungen zu den Schlussfolgerungen wurden dabei mündlich seitens der Autorin zusammengefasst.

¹¹⁹¹ Vgl. Experte 4 V, 6 V, 8 V.

- Erläuterung der Hierarchie der Schlussfolgerungen,¹¹⁹²
- Betonung und Konkretisierung des Ziels von SHM,¹¹⁹³
- Betonung der Bedeutung der Haltung und Überzeugung des Projektteams,¹¹⁹⁴
- Konkretisierung der Zielgruppe von SHM,¹¹⁹⁵
- Betonung der Relevanz, früh die Mitgestaltungsmöglichkeiten darzustellen¹¹⁹⁶ und
- Diskussion der Grenzen des frühen SHM.¹¹⁹⁷

Des Weiteren wurden in beiden Validierungsrunden Formulierungen konkretisiert sowie Beispiele zur Erläuterung der Schlussfolgerungen ergänzt.

7.3 Vorstellung der finalen Schlussfolgerungen

Im Anschluss an eine Präambel¹¹⁹⁸ werden die Schlussfolgerungen vorgestellt und erläutert.

7.3.1 Präambel

Im Fokus der nachfolgenden Ausführungen stehen die Schlussfolgerungen, die auf der Grundlage der im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zielführend erscheinen, um zu einem erfolgreichen frühen SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland beizutragen. Die Schlussfolgerungen wurden auf der Annahme formuliert, dass sich an dem Rahmen, in dem Verkehrsinfrastrukturprojekte geplant und umgesetzt werden, im Vergleich zu dem Rahmen, in dem die Fallstudien untersucht wurden (bspw. gesetzliche Rahmenbedingungen, „Joker“

¹¹⁹² Vgl. Experte 4 V, 6 V, 8 V.

¹¹⁹³ Vgl. Experte 5 V, 7 V, 8 V.

¹¹⁹⁴ Vgl. Experte 4 V, 5 V, 6 V, 8 V.

¹¹⁹⁵ Vgl. Experte 6 V, 8 V, „nicht nur Projektgegnerinnen und Projektgegner“.

¹¹⁹⁶ Vgl. Experte 5 V, 6 V, 7 V, 8 V.

¹¹⁹⁷ Vgl. Experte 6 V, 7 V.

¹¹⁹⁸ Vgl. Experte 8 V: Tipp zur klareren Formulierung der Schlussfolgerungen selbst.

der Stakeholder¹¹⁹⁹), kaum etwas ändert. Weiterhin basieren die Schlussfolgerungen auf qualitativen Erkenntnissen, weshalb keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden können. Unter Berücksichtigung der Rückmeldungen der zweiten Validierungsrunde und im Hinblick auf die Zielgruppe der Schlussfolgerungen erscheint es dennoch zielführend,¹²⁰⁰ die Schlussfolgerungen, die im Folgenden vorgestellt und erläutert werden, trotz ihrer qualitativen Basis möglichst klar zu formulieren.

7.3.2 Übersicht Schlussfolgerungen

Die finalen Schlussfolgerungen basieren auf den folgenden vier Grundsätzen, die gleichzeitig die Schlussfolgerungen strukturieren:¹²⁰¹

1. Die **Überzeugung und Haltung** des Projektteams ist entscheidend für ein erfolgreiches frühes SHM (Schlussfolgerungen 1–4).¹²⁰²
2. Aus der Überzeugung und Haltung des Projektteams leitet sich ab, **wie** Stakeholder für ein erfolgreiches frühes SHM eingebunden werden (Schlussfolgerungen 5 und 6).
3. Für die Umsetzung des erfolgreichen frühen SHM sind verschiedene **Voraussetzungen** erforderlich (Schlussfolgerungen 7–9).
4. Erfolgreiches frühes SHM kann durch **Vorleistungen** anderer Projektbeteiligter unterstützt werden (Schlussfolgerungen 10 und 11).

Nachfolgend werden die Schlussfolgerungen, strukturiert nach den vier Grundsätzen, aufgelistet, bevor sie anschließend erläutert werden. Die Schlussfolgerungen sind, da die Zielgruppe Projektteams von Vorhabenträgern sind, aus der Perspektive der Projektteams formuliert (bspw. „Projektteams sind davon überzeugt, dass ...“).¹²⁰³

¹¹⁹⁹ Vgl. Experte 5 V auch hinsichtlich der „demokratischen“ Projektumsetzung im Unterschied zu einer Projektumsetzung „par ordre du mufti“.

¹²⁰⁰ Vgl. Experte 4 V: Vermeidung von Dopplungen, mutigere Formulierung, klare Formulierung hinsichtlich der Zielgruppe; vgl. Experte 6 V und 8 V: Unterstützung dieser Rückmeldung.

¹²⁰¹ Beschreibung der Strukturierung gemäß Experte 4 V, 6 V, 8 V.

¹²⁰² Explizite Zustimmung zur Bedeutung der Haltung und Überzeugung des Projektteams: Experte 4 V, 6 V, 8 V.

¹²⁰³ Formulierung z. B. in Anlehnung an Allianz Vielfältige Demokratie (Hrsg.) 2017, online. Gleichwohl wird auf den Zusatz „Erfolgreiche“ vor Projektteams (also: „Erfolgreiche Projektteams sind davon überzeugt, dass...“) verzichtet.

Tab. 7-2: Abgeleitete Schlussfolgerungen

Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches frühes SHM
<p>Überzeugung und Haltung des Projektteams:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Projektteams sind davon überzeugt, dass eine transparente¹²⁰⁴ Stakeholdereinbindung, die Dialog und Vertrauen ermöglicht, für ein erfolgreiches Projekt erforderlich ist.¹²⁰⁵ 2. Projektteams sind davon überzeugt, dass eine aktive, frühe Stakeholdereinbindung für ein erfolgreiches Projekt erforderlich ist.¹²⁰⁶ 3. Projektteams sind sich dessen bewusst, dass sie Spielräume für ein erfolgreiches Projekt benötigen.¹²⁰⁷ 4. Projektteams sind sich dessen bewusst, dass die Projekte zu Veränderungen, Betroffenheiten und Beeinträchtigungen führen können und ihre erfolgreiche Umsetzung anspruchsvoll ist.¹²⁰⁸
<p>Davon abgeleitete Einbindung der Stakeholder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Projektteams binden Stakeholder auf das Projekt ausgerichtet, möglichst vorhersehbar, dialogorientiert sowie transparent und fair ein.¹²⁰⁹ 6. Projektteams befähigen und motivieren möglichst viele relevante Stakeholdergruppen zur Beteiligung.¹²¹⁰
<p>Voraussetzungen für ein erfolgreiches frühes SHM:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Motivierte, kompetente Projektteams gestalten das Projekt aktiv und innerhalb der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen möglichst ergebnisoffen.¹²¹¹ 8. Projektteams analysieren, bereiten sich vor, bereiten Termine und Maßnahmen nach¹²¹², reflektieren und lernen.¹²¹³ 9. Projektteams können auf die erforderlichen Ressourcen und Unterstützung zurückgreifen.¹²¹⁴
<p>Unterstützende Vorleistungen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. An der Öffentlichkeitsbeteiligung zum BVWP wird festgehalten und die Beteiligung wird möglichst zu jedem Schritt der Bundesverkehrswegeplanung transparent angeboten.¹²¹⁵ 11. Im Rahmen der Bundesverkehrswegeplanung wird auf die Begründung der Projekte sowie die mögliche Wirkung von Projektbeschreibungen auf Stakeholder geachtet.¹²¹⁶

¹²⁰⁴ Betonung der Transparenz bereits an dieser Stelle gemäß Experte 8 V.

¹²⁰⁵ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V. Vgl. Experte 5 V: SHM als Teil von PM.

¹²⁰⁶ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V.

¹²⁰⁷ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V.

¹²⁰⁸ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V. Vgl. Experte 8 V: „führen können“.

¹²⁰⁹ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V. Gemäß den Experten 5 V, 6 V, 7 V und 8 V sind die Mitgestaltungsmöglichkeiten früh transparent und ehrlich darzustellen.

¹²¹⁰ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V.

¹²¹¹ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V, nachdem „ergebnisoffen“ konkretisiert wurde.

¹²¹² Ergänzung der Nachbereitung: Vgl. Experte 8 V.

¹²¹³ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 8 V.

¹²¹⁴ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V.

¹²¹⁵ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V und 7 V; vgl. Experte 6 V, 7 V: Grenzen dieser Beteiligung.

¹²¹⁶ Zustimmung der Experten 4 V, 5 V, 6 V, 7 V.

7.3.3 Erläuterung der Schlussfolgerungen

Nachfolgend werden die finalen Schlussfolgerungen erläutert. Aus Gründen der Lesbarkeit wird an dieser Stelle auf die Angabe der jeweiligen Quellen verzichtet, diese sind im Anhang 27 aufgeführt und dokumentiert.

1. Projektteams sind davon überzeugt, dass eine transparente Stakeholdereinbindung, die Dialog und Vertrauen ermöglicht, für ein erfolgreiches Projekt erforderlich ist.

- Erfolgreiches Projekt: Es erscheint zielführend, dass Projektteams davon überzeugt sind, dass sie Stakeholder einbinden, um die Erwartungen der Stakeholder zu identifizieren und anschließend möglichst zu erfüllen, um relevante Informationen zu identifizieren und um das Erreichen der Projektziele, die Senkung von erwarteten Betroffenheiten und Beeinträchtigungen sowie die Identifikation, Umsetzung und Veranschaulichung von Projektnutzen zu unterstützen.
- Am Projekterfolg ausgerichtete SHM: Es erscheint zielführend, dass Projektteams SHM und die Stakeholdereinbindung als Dienstleistung für den Projekterfolg und das Erreichen der Projektziele sowie als Teil von PM betrachten und SHM an der erfolgreichen Projektumsetzung ausrichten.
- Dialog, Vertrauen: Damit die Einbindung den Projekterfolg unterstützen kann, erscheint es zielführend, dass Projektteams von einer transparenten Einbindung überzeugt sind, die Dialog und Vertrauen ermöglicht.

2. Projektteams sind davon überzeugt, dass eine aktive, frühe Stakeholdereinbindung für ein erfolgreiches Projekt erforderlich ist.

- Aktive Einbindung: Es erscheint zielführend, dass Projektteams von einem aktiven und bewussten SHM überzeugt sind und z. B. auch präventive Maßnahmen ableiten.
- Frühe Einbindung: Ein früher Beginn der Stakeholdereinbindung kann es Projektteams ermöglichen, die Einbindung aktiv zu gestalten. Es erscheint zielführend, dass Projektteams nach einer ersten Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung, vor ersten Erkundungsarbeiten (z. B. Bohrungen, Vermessungen) und vor der Antragskonferenz des ROV mit

der Einbindung beginnen. Hinsichtlich des konkreten Beginns scheint es je Projekt Spielraum zu geben.

3. Projektteams sind sich dessen bewusst, dass sie Spielräume für ein erfolgreiches Projekt benötigen.

- Es erscheint zielführend, dass Projektteams für Spielraum z. B. das Eingehen von Abhängigkeiten kritisch prüfen, Beziehungen pflegen und Vertrauen anstreben.

4. Projektteams sind sich dessen bewusst, dass die Projekte zu Veränderungen, Betroffenheiten und Beeinträchtigungen führen können und ihre erfolgreiche Umsetzung anspruchsvoll ist.

- Es erscheint zielführend, dass sich Projektteams der Wirkung von Verkehrsinfrastrukturprojekten sowie der Herausforderungen der erfolgreichen Bearbeitung bewusst sind und sich Stakeholdern gegenüber entsprechend respektvoll verhalten.

5. Projektteams binden Stakeholder auf das Projekt ausgerichtet, möglichst vorhersehbar, dialogorientiert sowie transparent und fair ein.

- Auf das Projekt ausgerichtet: Es erscheint zielführend, die Einbindung der Stakeholder je Projekt zu definieren. Relevant erscheint bspw., ob es sich um ein Neu- oder Ausbauprojekt handelt, wie sicher Rahmenbedingungen sind, wie die Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern ist, oder welche Vorgeschichte das Projekt hat.
- Möglichst vorhersehbar: Es erscheint zielführend, dass Projektteams von Beginn an kommunizieren, welche Mitgestaltungsmöglichkeiten und Spielräume im Rahmen der Einbindung möglich sind (Erklärung der Beteiligungsstufen), um z. B. unrealistische Erwartungen zu vermeiden. Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams den Stakeholdern bekannt und für Stakeholder ansprechbar sind, sich an Zusagen halten, Unsicherheiten und Interpretationsspielräume so schnell wie möglich reduzieren und etwaige Spekulationen aufgreifen und aufklä-

ren. Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams in Situationen der Unsicherheit Gewohnheiten möglichst nicht ändern, um zusätzliche Verunsicherung zu vermeiden.

- Dialogorientierung zwischen Projektteams und Stakeholdern: Für den Dialog zwischen Projektteams und Stakeholdern erscheint es zielführend, möglichst von frontalen Teilnehmungsformaten abzusehen sowie über bilaterale, transparent kommunizierte, Gespräche Beziehungen zu Stakeholdern aufzubauen. Weiterhin kann die Beteiligung zu Entwürfen und Arbeitsständen Dialog ermöglichen. Es erscheint zielführend, dass Projektteams die von Stakeholdern wahrgenommenen Abhängigkeiten (z. B. gefühlte Unterlegenheit bzgl. des Planungswissens) identifizieren und sich für das Senken dieser Abhängigkeiten einsetzen.
- Dialog unter den Stakeholdern: Für den Dialog unter Stakeholdern kann die Einrichtung eines Austauschforums zielführend sein, in dem möglichst viele Stakeholdergruppen vertreten sind und offen diskutieren.. Weiterhin erscheint es zielführend, die Informationen aus den Austauschforen öffentlich zugänglich zu machen.
- Möglichst transparent und fair: Um Vertrauen in das Projektteam und das Vorgehen zu ermöglichen, erscheint es zielführend, möglichst transparent und fair – und damit ehrlich – vorzugehen, z. B. den aktuellen Stand inkl. der noch offenen Fragen zu kommunizieren sowie Änderungen anzusprechen und zu erklären. Weiterhin kann Transparenz Abhängigkeiten vorbeugen. Darüber hinaus erscheint es hilfreich, gemeinsam Kriterien für Entscheidungen zu erarbeiten.
- Sofern ein ROV erforderlich ist, erscheint es zielführend, dass sich Projektteams für ein möglichst offenes Verfahren (bspw. Öffnung Antragskonferenz) sowie für eine möglichst transparente, sachgerechte, begründete und neutrale Entscheidung am Ende des Verfahrens einsetzen und die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde dazu motivieren, eine sichtbare und aktive Position einzunehmen (bspw. Erklärung des Verfahrens in Beteiligungsterminen).
- Gemeinsames Vorgehen in Iterationen: Um von Stakeholdern Erwartungen sowie relevante Informationen für die Projektarbeit identifizieren zu

können, erscheint es zielführend, eine Einbindung in Iterationen zu prüfen. Die iterative Einbindung kann dazu beitragen, dass sich Projektteams und Stakeholder „an derselben Stelle“ der Projektarbeit befinden.

6. Projektteams befähigen und motivieren möglichst viele relevante Stakeholdergruppen zur Beteiligung.

- Motivation möglichst vieler relevanter Stakeholdergruppen: Zur Motivation erscheint es zielführend, dass Projektteams Stakeholdern unterschiedliche Möglichkeiten der Einbindung anbieten. Welche Stakeholdergruppen relevant und wie zu motivieren sind, ist im Laufe des Projektes seitens des Projektteams immer wieder zu überprüfen. Weiterhin erscheint es zielführend, Stakeholder einzubinden, die das Projekt kritisch betrachten, die es befürworten, oder neutral sehen.
- Befähigung: Es erscheint zielführend, dass Projektteams das Planverfahren, das Vorgehen – von der Ableitung der Anforderungen aus dem BVWP, über die Definition des Suchraums und die Erarbeitung von Varianten – sowie wichtige Unterlagen empfängerorientiert erklären. Die Befähigung dient dazu, dass sich Stakeholder in das Projekt einbringen können, dem Projektteam „auf Augenhöhe“ entgegen treten sowie ihre Rechte wahren können. Darüber hinaus können befähigte Stakeholder als Multiplikatoren wirken. Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams Entscheidungen und Änderungen ankündigen und erklären.

7. Motivierte, kompetente Projektteams gestalten das Projekt aktiv und innerhalb der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen möglichst ergebnisoffen.

- Aktiv gestaltend: Es erscheint zielführend, dass Projektteams das Projekt und das Planverfahren aktiv gestalten, hierfür die Projektarbeit auf einem umfassenden Projektverständnis basieren, aktiv überlegen, wie ein Beitrag zum Projekterfolg geleistet werden kann sowie hierfür Handlungsspielräume suchen und nutzen. Weiterhin erscheint es für die aktive Gestaltung zielführend, dass sich Projektteams vernetzen, sich als Ansprechpartner für das Projekt präsentieren und geeignete Strukturen etablieren.

- Vernetzen: Es erscheint zielführend, dass sich Projektteams innerhalb des Projektumfeldes, innerhalb der eigenen Organisation und in Richtung des Auftraggebers vernetzen, um z. B. Informationen zu erhalten und um möglichst unabhängig zu sein.
- Ansprechpartner: Für eine aktive Rolle erscheint es zielführend, dass Projektteams anstreben, der zentrale Ansprechpartner für das Projekt zu sein. Hierfür erscheint es zielführend, dass sich Projektteams den Stakeholdern vorstellen, Kontaktmöglichkeiten präsentieren, einfach ansprechbar sind und so Zugang zum Projekt ermöglichen. Darüber hinaus erscheint es zielführend, dass Projektteams die Rolle des Ansprechpartners innerhalb des Teams bündeln.
- Innerhalb der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen möglichst ergebnisoffen: Es erscheint zielführend, dass sich Projektteams in frühen Projektphasen auf die Herstellung geeigneter Rahmenbedingungen sowie Prozess- bzw. Vorgehensziele fokussieren und z. B. Varianten – innerhalb der definierten Ziele und Rahmenbedingungen – möglichst ergebnisoffen diskutieren.
- Motivation: Frühes SHM scheint herausfordernd zu sein und vom Engagement des Projektteams abzuhängen. Daher erscheint es notwendig, dass sich Projektteams für ihre eigene Motivation engagieren, z. B. bewusst Ziele einplanen (z. B. Meilensteine als Ziel formulieren), erzielte Erfolge (bspw. Erreichen von Meilensteinen, gute Termine, positive Rückmeldungen) feiern und vom Projekt überzeugt sind. Weiterhin erscheint es zielführend, Projektteams auf die Einbindung vorzubereiten.
- Kompetenz: Es erscheint zielführend, über die Besetzung des Projektteams Kompetenz und Erfahrungen im Bereich Planung, Planrechtsverfahren und Stakeholdereinbindung sicherzustellen. Weiterhin erscheinen Erfahrungen und Fähigkeiten dahingehend notwendig, dass Projektteams Handlungsspielraum und Impulse erkennen sowie nutzen können und nutzen wollen. Darüber hinaus erscheint es zielführend, dass sich Projektteams bzgl. Moderation sowie Einbindung und Kommunikation von Expertinnen und Experten unterstützen lassen. Gleichwohl scheinen die vielfältigen Anforderungen an Projektteams sowie die

Eigenschaften, die ausbalanciert werden müssen, eine Herausforderung darzustellen.

8. Projektteams analysieren, bereiten sich vor, bereiten Termine und Maßnahmen nach, reflektieren und lernen.

- Analyse und Vorbereitung: Es erscheint zielführend, dass Stakeholder im Rahmen der Projektanalyse den von Stakeholdern erwarteten Nutzen des Projektes, die Reichweite des Projektes sowie die Vorgeschichte des Projektes analysieren und hierbei ein umfassendes Projektverständnis (räumlich und zeitlich) anwenden. Darüber hinaus erscheint es zielführend, etwaige Vorarbeiten zu identifizieren und ihre Nutzung abzuklären. Hinsichtlich des Projektumfeldes erscheint es zielführend, dass sich Projektteams mit den Handlungsmöglichkeiten von Stakeholdern, mit etwaigen Erfahrungen und Enttäuschungen, mit ggf. vorliegenden, unterschiedlichen Projektdefinitionen und -perspektiven und mit ggf. bereits vorliegenden Erwartungen und Positionen der Stakeholder zum Projekt befassen. Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams Themen identifizieren, die in Verbindung mit dem Projekt relevant sind oder relevant werden können. Es erscheint zielführend, dass Projektteams basierend auf der Analyse Ziele und Maßnahmen für die Stakeholdereinbindung sowie für jede Maßnahmen (bspw. Veranstaltung, Newsletter) definieren, sich jeweils angemessen vorbereiten sowie die Analysen inkl. der Schlussfolgerungen – kontinuierlich oder anlassbezogen (z. B. bei Meilensteinen) – aktualisieren.
- Nachbereitung und Überprüfung: Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams Maßnahmen und Termine nachbereiten und die Zielerreichung überprüfen.
- Reflexion und Lernen: Es erscheint zielführend, dass Projektteams bewusst, kontinuierlich oder anlassbezogen, Zeit dafür einplanen, gemeinsam im Team, ggf. begleitet, das SHM, die eigene Rolle (z. B. etwaige Widersprüche) sowie die eigenen Ziele, Motivationen und Handlungsmöglichkeiten zu analysieren, um Maßnahmen daraus abzuleiten und um daraus zu lernen. Eine Begleitung der Reflexion durch Dritte erscheint dahingehend hilfreich, dass sie dem Projektteam einen „Blick von außen“ ermöglicht. Darüber hinaus erscheint es zielführend, dass

sich Projektteams mit anderen Projektteams austauschen und aus Erfahrungen lernen.

9. Projektteams können auf die erforderlichen Ressourcen und Unterstützung zurückgreifen.

- Ressourcen: Es erscheint zielführend, dass Projektteams ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Weiterhin erscheint es zielführend, für die Motivation und Identifikation des Teams mit dem Projekt Ressourcen vorzusehen, dass Projektteams in Strukturen arbeiten können, die ihnen den notwendigen Spielraum zugestehen und sie darin unterstützt werden, Spielraum zu nutzen.
- Unterstützung und Begleitung: Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams z. B. in der Vorbereitung auf Termine sowie durch Informationen und Kontakte unterstützt und, bei Bedarf, durch Expertinnen und Experten begleitet werden. Darüber hinaus erscheint es zielführend, dass Führungskräfte die Relevanz der Stakeholdereinbindung vorleben.

10. An der Öffentlichkeitsbeteiligung zum BVWP wird festgehalten und die Beteiligung wird möglichst zu jedem Schritt der Bundesverkehrswegeplanung transparent angeboten.

- Hinsichtlich der Bundesverkehrswegeplanung erscheint es zielführend, an der Öffentlichkeitsbeteiligung festzuhalten sowie die Mitgestaltungsmöglichkeiten für Stakeholder zu verdeutlichen. Weiterhin erscheint es zielführend, sicherzustellen, dass die Beteiligung zu den einzelnen Schritten der Erarbeitung erfolgt und z. B. auch die Alternativensuche und Alternativenauswahl beinhaltet.

11. Im Rahmen der Bundesverkehrswegeplanung wird auf die Begründung der Projekte sowie die mögliche Wirkung von Projektbeschreibungen auf Stakeholder geachtet.

- Es erscheint zielführend, dass aus dem BVWP die Begründung eines Projektes verständlich hervorgeht und auf diese Weise die Anerkennung des Veränderungsbedarfs (z. B. Neu- oder Ausbau) unterstützt

wird. Weiterhin erscheint es zielführend, dass bereits im Rahmen der BVWP-Erarbeitung beachtet wird, wie etwaige Projektbeschreibungen auf Stakeholder wirken könnten.

Im folgenden Kapitel werden die vorgestellten Schlussfolgerungen diskutiert.

7.4 Diskussion der Schlussfolgerungen

7.4.1 Diskussion basierend auf den Validierungsinterviews

Sowohl die erste, als auch die zweite Runde der Validierungsinterviews hat verdeutlicht, dass die Schlussfolgerungen seitens der befragten Experten unterstützt werden. Es zeigte sich jedoch auch, dass die auf der Grundlage der qualitativen Erkenntnisse für die Praxis – für Projektteams von Vorhabenträgern – abgeleiteten Schlussfolgerungen grundsätzlich nicht überraschend waren. Dies liegt voraussichtlich darin begründet, dass die vorliegende Untersuchung vom bestehenden Rahmen der Verkehrsinfrastrukturprojekte ausgeht und sich mit der Fragestellung befasst, welche Schlussfolgerungen in diesem Rahmen für ein erfolgreiches, frühes SHM abzuleiten sind.

Weiterhin wurden insbesondere in der zweiten Runde der Validierungsinterviews die Grenzen des Erfolgs früher Stakeholdereinbindung diskutiert. So wurde bspw. diskutiert, dass auch auf der Seite der Stakeholder die Bereitschaft zum Dialog vorhanden sein müsse¹²¹⁷ und dass es für Auftraggeber und Vorhabenträger eine Herausforderung sei, wenn sich Stakeholder nicht an vereinbarte Lösungen oder Kompromisse gebunden fühlten.¹²¹⁸ In diesem Kontext wurde z. B. der Vorteil betont, dass Projektteams in der Planung darauf verweisen könnten, dass das „Ob“ eines Projektes grundsätzlich¹²¹⁹ mit dem BVWP entschieden sei.

¹²¹⁷ Vgl. Experte 4 V: Liegt die Bereitschaft bei den Stakeholdern nicht vor, könne es zu gerichtlichen Auseinandersetzungen führen.

¹²¹⁸ Vgl. Experte 7 V: Sind verlässlichere Planungs- und Umsetzungsgrundlagen möglich?

¹²¹⁹ Vgl. Kapitel 3.4.4.

7.4.2 Diskussion basierend auf relevanten Forschungsarbeiten

Der Vergleich der formulierten Schlussfolgerungen mit Empfehlungen, die in den für diese Arbeit herangezogenen, relevanten Forschungsarbeiten für SHM in Verkehrsinfrastruktur- und Bauprojekten identifiziert wurden,¹²²⁰ zeigt eine große Übereinstimmung.

So finden sich die Empfehlungen aus der Literatur mit Bezug auf Dialog und Beteiligung sowie auf Planung auch in den abgeleiteten Schlussfolgerungen wieder. Allerdings ergänzen die erarbeiteten Schlussfolgerungen die Empfehlungen aus der Literatur in der Hinsicht, dass sie nicht nur darstellen, dass Projektteams bspw. aktiv bzw. proaktiv¹²²¹ vorgehen sollten, sondern im Rahmen der Schlussfolgerungen wird auch dargestellt, was zu einem aktiven Vorgehen verhelfen kann (Schlussfolgerung 7). Weiterhin wird der Aspekt des Dialogs unter den Stakeholdern in den formulierten Schlussfolgerungen verdeutlicht (Schlussfolgerung 1, 3 und 5).

Hinsichtlich der Empfehlungen, die in der Literatur zum SHM-Prozess identifiziert wurden, zeigt sich ebenfalls eine große Überschneidung mit den formulierten Schlussfolgerungen (bspw. hinsichtlich der Analyse¹²²², oder der Reflexion und dem Lernen¹²²³). Gleichwohl ergänzen die formulierten Schlussfolgerungen teilweise auch hier die Empfehlungen aus der Literatur, was sich bspw. bei der Projektanalyse (Welche Aspekte sind bzgl. des Projektes zu analysieren?) oder der Notwendigkeit, Termine vor- und nachzubereiten, zeigt (Schlussfolgerung 8). Während in der Literatur ein systematisches SHM sowie kontinuierliche Beteiligung empfohlen werden,¹²²⁴ wird basierend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit vielmehr gefolgert, dass die Einbindung verlässlich und vorhersehbar zu gestalten ist (Schlussfolgerung 5). Dies beinhaltet auch die Klärung der Mitgestaltungsmöglichkeiten.

¹²²⁰ Vgl. Kapitel 4.3.3.

¹²²¹ Vgl. Chinyio, Akintoye 2008, S. 594, Tab. 2; vgl. Hertogh et al. 2008, S. 45; vgl. Olander, Landin 2005, S. 327; vgl. Olander, Landin 2008, S. 559.

¹²²² Vgl. Olander, Landin 2005, S. 327; frühe Identifikation und Analyse in Olander, Landin 2008, S. 559; z. B. Dynamiken bzgl. Macht lt. Chinyio, Akintoye, 2008 S. 594, Tab. 2; Kenntnis der Interessen: vgl. Hertogh et al. 2008, S. 46–47; vgl. Ngyuen et al. 2019, S. 9; Analyse der Möglichkeiten zur Beeinflussung der eigenen Bedeutung und politische Bedeutung: vgl. Aaltonen et al. 2015, S. 29.

¹²²³ Vgl. Cuppen et al. 2016, S. 1354; vgl. Liu et al. 2018, S. 624.

¹²²⁴ Vgl. Lühr 2017, S. 95.

Sowohl in der Literatur, als auch in den erarbeiteten Schlussfolgerungen wird auf die Notwendigkeit der Unterstützung von SHM¹²²⁵ sowie ausreichend Ressourcen¹²²⁶ verwiesen. Während in den im Rahmen der vorliegenden Arbeit formulierten Schlussfolgerungen auch der Aspekt der externen Unterstützung und Begleitung als zielführend dargestellt wird (Schlussfolgerung 9), spielte in der vorliegenden Arbeit die Kontrolle über Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer¹²²⁷, die in der Literatur empfohlen wird, keine Rolle.

Im Unterschied zu den Empfehlungen, die in relevanten Forschungsarbeiten identifiziert wurden, betonen die erarbeiteten Schlussfolgerungen weiterhin die Bedeutung der Überzeugung und Haltung (Schlussfolgerung 1–4) sowie die Motivation und Unterstützung bzw. Begleitung des Projektteams (Schlussfolgerung 7 und 9) deutlicher. Darüber hinaus ist die Bedeutung des gemeinsamen Vorankommens bzw. Vorgehen von Projektteams und Stakeholdern, die in Schlussfolgerung 5 enthalten ist, in der Literatur nicht angesprochen. Dies kann darin begründet liegen, dass sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Notwendigkeit des gemeinsamen Vorankommens zeigte, da eine duale Perspektive für die Untersuchung gewählt wurde.

Abschließend ist zu ergänzen, dass sich die abgeleiteten Schlussfolgerungen, im Unterschied zu den internationalen Empfehlungen, auf Verkehrsinfrastrukturprojekte in Deutschland beziehen und sich somit in Teilen von internationalen Empfehlungen unterscheiden (vgl. bspw. Schlussfolgerungen 10 und 11 sowie Schlussfolgerung 5 bzgl. des ROV).

7.4.3 Diskussion basierend auf Handbüchern und Leitfäden

Auch der Vergleich der abgeleiteten Schlussfolgerungen mit Empfehlungen, die in den ausgewählten Handbüchern und Leitfäden beschrieben werden,¹²²⁸ zeigt große Überschneidungen.

¹²²⁵ Vgl. Chinyio, Akintoye 2008, S. 594, Tab. 2; vgl. dazu auch de Schepper et al. 2014, S. 1219: Es kann z. B. auch internen Widerstand gegenüber innovativen Ideen geben.

¹²²⁶ Vgl. Olander, Landin 2008, S. 560; vgl. Krebber 2016, S. 263; vgl. Di Maddaloni, Davis 2018, S. 41: Aufbau von Beziehungen erfordert Zeit und Erreichbarkeit.

¹²²⁷ Vgl. Di Maddaloni, Davis 2018, S. 41.

¹²²⁸ Vgl. Kapitel 4.3.4.

So werden in den Handbüchern und Leitfäden bspw. das Erwartungsmanagement und die Darstellung der Mitgestaltungsmöglichkeiten zur Vermeidung falscher Erwartungen empfohlen¹²²⁹ (Schlussfolgerung 5). Weiterhin werden die Aspekte des gemeinsamen Verständnisses¹²³⁰ (Schlussfolgerung 5 und 6), Respekt und Wertschätzung¹²³¹ (Überzeugung und Haltung der Projektteams) sowie die Notwendigkeit, möglichst viele unterschiedliche Interessen¹²³², Befürworter und Gegner¹²³³, einzubinden (Schlussfolgerung 6), angesprochen. Während die Beteiligung in den Empfehlungen gemäß Handbüchern und Leitfäden über zahlreiche und deutlich mehr Adjektive beschrieben wird, als dies in den Schlussfolgerungen der Fall ist, finden sich keine Widersprüche oder deutlichen Unterschiede bzgl. der beschriebenen Einbindung. Allerdings wird in den abgeleiteten Schlussfolgerungen basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen die „frühe Einbindung“ konkretisiert (Schlussfolgerung 2), während dies basierend auf den Handbüchern und Leitfäden schwerfiel.¹²³⁴

Auch hinsichtlich der SHM-Prozesse (bspw. Analyse und Vorbereitung, oder Reflexion und Lernen) und der Unterstützung und Begleitung von SHM zeigen sich viele Überschneidungen und auch hier ergänzen die abgeleiteten Schlussfolgerungen die identifizierten Empfehlungen an verschiedenen Stellen durch die Konkretisierung des „Wie“. Darüber hinaus zeigen sich hinsichtlich der Einbindung und der Voraussetzungen in den Schlussfolgerungen Aspekte, die über die Empfehlungen aus den Handbüchern und Leitfäden hinausgehen, wie bspw. der Aspekt der Abhängigkeiten (z. B. Schlussfolgerung 7 bzgl. des Projektteams, Schlussfolgerung 5 bzgl. der Stakeholder).

¹²²⁹ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 20; Leitfaden BaWü 2014, S. 48; VDI-Richtlinie 7001, S. 13.

¹²³⁰ Leitfaden BaWü 2014, S. 41; VDI-Richtlinie 7001, S. 14.

¹²³¹ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18; Leitfaden BaWü 2014, S. 48; VDI-Richtlinie 7000, S. 13; VDI-Richtlinie 7001, S. 13.

¹²³² BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18; Leitfaden BaWü 2014, S. 53; VDI-Richtlinie 7001, S. 15.

¹²³³ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 35; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18.

¹²³⁴ Leitfaden BaWü 2014, S. 23: „Die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung setzt vor Beginn des ROV [...] an“, S. 50: „je früher, desto besser“; VDI-Richtlinie 7001: nicht definiert; VDI-Richtlinie 7000, S. 11: „deutlich vor den gesetzlich geregelten Planungs- und Genehmigungsverfahren“; BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 18: „wenn noch Entscheidungsspielräume vorhanden sind“, S. 111: „zu Beginn der Planungen, idealerweise vor Einleitung des Raumordnungsverfahrens“.

Die Empfehlung gemäß Literatur, dass Beteiligung rechtssicher sein solle,¹²³⁵ erscheint zwar grundsätzlich zielführend, kann basierend auf den Fallstudien jedoch nicht unterstützt werden. Dies kann darin begründet sein, dass in den Fallstudien die Phase der Planfeststellung nicht mehr betrachtet wurde und somit die Rechtssicherheit eher dahingehend eine Rolle spielte, welcher Lärmschutz bspw. rechtlich möglich ist.¹²³⁶

¹²³⁵ Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2013, S. 37.

¹²³⁶ Vgl. bspw. Fallstudie 2: Ausbau mit Lärmschutz, Elektrifizierung ohne Lärmschutz.

8 Fazit und Ausblick

8.1 Fazit

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Verkehrsinfrastruktur und der notwendigen Mobilitäts- bzw. Verkehrswende sollten mithilfe der vorliegenden Arbeit Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten des Bundes in Deutschland – ein SHM, das einen Beitrag zu Akzeptanz und Zufriedenheit von Stakeholdern und folglich zur Projektzielerreichung bzw. zum Projekterfolg leistet – abgeleitet werden.

Zur Formulierung der Schlussfolgerungen sollte in einem ersten Schritt die Forschungsfrage 1 (Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen?) und in Folge die Forschungsfrage 2 (Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?) beantwortet werden. Für das Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden sieben Zwischenziele formuliert.

Im Ergebnis der ersten beiden Zwischenziele wurden die für die vorliegende Arbeit relevanten PM-Grundlagen¹²³⁷ sowie daran anschließend die relevanten Grundlagen zum SHM in frühen Phasen von Verkehrsinfrastrukturprojekten bzw. in der Projektentstehung der Projekte definiert. Hierfür wurden die betrachteten Verkehrsinfrastrukturprojekte definiert, bzgl. ihrer Besonderheiten beschrieben und es wurden ausgewählte Projektbeteiligte, Stakeholder und Themen, die im Hinblick auf die Projekte relevant sein können, vorgestellt. Die Unterscheidung von Projektbeteiligten und Stakeholdern orientiert sich dabei an der Differenzierung interner und externer Stakeholder.¹²³⁸ Weiterhin wurden die im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachteten Phasen von Verkehrsinfrastrukturprojekten konkretisiert und die Beteiligung in diesen Phasen sowie ausgewählte Handbücher und Leitfäden zur Beteiligung bei den Projekten vorgestellt.¹²³⁹

¹²³⁷ Vgl. die Zusammenfassung in Kapitel 2.6, Erarbeitung des ersten Zwischenziels.

¹²³⁸ Vgl. Kapitel 2.4.

¹²³⁹ Vgl. die Zusammenfassung in Kapitel 3.6, Erarbeitung des zweiten Zwischenziels.

Anschließend wurde der relevante Stand der Forschung zu den beiden Forschungsfragen erarbeitet und damit das dritte Zwischenziel umgesetzt. Hierfür wurde zunächst beschrieben, wie die relevanten Quellen identifiziert wurden, bevor die einzelnen Arbeiten vorgestellt und die Erkenntnisse zusammengefasst wurden (Erkenntnisse zu Vorgehen und Strategien, zur Erklärung von Vorgehen und Strategien, Empfehlungen und Erkenntnisse zum SHM in den Projekten).¹²⁴⁰

Darauf folgend wurde begründet, weshalb sich zur Untersuchung der ersten Forschungsfrage eine qualitative Fallstudienanalyse eignet, die daran anschließend zur Erarbeitung des vierten Zwischenziels über die Auswahl der Fallstudien, die Datenerhebung, Datenanalyse und die Evaluation konzipiert wurde.¹²⁴¹ Im Ergebnis wurden sechs Verkehrsinfrastrukturprojekte – vier Schienen- und zwei Straßenprojekte – ausgewählt, von denen schlussendlich fünf Projekte in Orientierung an der „Gioia Methodology“¹²⁴² analysiert wurden und in denen sowohl die Perspektive von Projektbeteiligten, als auch von Stakeholdern berücksichtigt wurde.

Nach der Konzeption der Fallstudienanalyse wurde die Analyse umgesetzt (Zwischenziel 5) und die gewonnenen Erkenntnisse vorgestellt, diskutiert und ihre Limitationen herausgearbeitet (Zwischenziel 6). Hierfür wurde zuerst die Strukturierung der Erkenntnisse beschrieben (Dimensionen und Themen zweiter Ordnung), bevor die fünf Fallstudien vorgestellt und danach die gewonnenen Erkenntnisse ebenfalls vorgestellt und zusammengefasst wurden. Basierend auf dem Stand der Forschung sowie basierend auf den zur Konkretisierung der Problemstellung der vorliegenden Arbeit durchgeführten explorativen Interviews wurden die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und abschließend deren Limitationen beschrieben.¹²⁴³

Auf diese Weise wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage (Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte

¹²⁴⁰ Vgl. die Zusammenfassung in Kapitel 4.4, Erarbeitung des dritten Zwischenziels.

¹²⁴¹ Vgl. Kapitel 5, Erarbeitung des vierten Zwischenziels.

¹²⁴² Gioia et al. 2013.

¹²⁴³ Vgl. Kapitel 6.

(Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen?) drei Erkenntnisgewinne erarbeitet:

- Erkenntnisgewinn 1: Die erste Forschungsfrage kann basierend auf den aus dem Datenmaterial abgeleiteten fünf Dimensionen und den dazu gehörigen Themen zweiter Ordnung beantwortet werden.
- Erkenntnisgewinn 2: Aus dem Vergleich der untersuchten Fallstudien wurden darüber hinaus Erkenntnisse darüber gewonnen, welche Aspekte für Unterschiede in der Projektentstehung relevant erscheinen (Rollen- und Beteiligungsverständnis des Projektteams, Beginn Projekt und Beteiligung sowie Vorprojektphase, Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern, Legitimität des Projektes).
- Erkenntnisgewinn 3: Des Weiteren konnten aus dem Vergleich der Strategien und Ressourcen von Projektteams, Projektbeteiligten und Stakeholdern weitere Erkenntnisse abgeleitet werden.

Auf Grundlage der gewonnenen und diskutierten Erkenntnisse wurde dann die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage (Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?) sowie die Erarbeitung des siebten Zwischenziels, das gleichzeitig das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit darstellt (Erarbeitung der Schlussfolgerungen), begonnen. Im Ergebnis wurden neun Schlussfolgerungen abgeleitet, die das SHM von Projektteams von Vorhabenträgern adressieren, die um zwei weitere Schlussfolgerungen bzgl. des BVWP ergänzt und abschließend validiert sowie diskutiert wurden. Die Schlussfolgerungen fassen zusammen, welche Überzeugung und Haltung der Projektteams, welche Einbindung von Stakeholdern, welche Voraussetzung und welche Vorleistungen (BVWP) hinsichtlich eines erfolgreichen frühen SHM von Vorhabenträgern in Verkehrsinfrastrukturprojekten des Bundes zielführend erscheinen.¹²⁴⁴

Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung und Auseinandersetzung zum Vorgehen und zur Zielerreichung sowie mit der Darstellung von Möglichkeiten, die gewonnenen Erkenntnisse zu vertiefen und zu ergänzen.

¹²⁴⁴ Vgl. Kapitel 7.

In Tab. 8-1 wird ein Überblick über die Ziele, das Vorgehen, den Aufbau sowie die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit gegeben.

Tab. 8-1: Ziele, Vorgehen, Aufbau und Ergebnisse der Arbeit

Zwischenziel	Vorgehen	Kapitel	Ergebnisse
Erarbeitung Forschungsbedarf, Zielstellung und Vorgehen sowie Anmeldung der Arbeit	Erste Literatur- und Quellenarbeit sowie explorative Interviews	1	Forschungsfragen, Zielstellung und Vorgehen, Anmeldung Arbeit
1. Definition der relevanten PM-Grundlagen	Literatur- und Quellenarbeit	2	Definition Projekt, PM, Projekterfolg, Projektumfeld (Netzwerk aus Projektbeteiligten, Stakeholdern, Themen und Beziehungen), SHM
2. Definition der relevanten Grundlagen zum SHM in der Projektentstehung der betrachteten Projekte	Literatur- und Quellenarbeit	3	Definition und Beschreibung der betrachteten Projekte, Beschreibung Projektumfeld, Konkretisierung und Beschreibung der Projektentstehung und der Beteiligung
3. Identifikation und Zusammenfassung des relevanten Standes der Forschung	Literatur- und Quellenarbeit	4	Erkenntnisse zu 1) Vorgehen und Strategien, 2) über Erklärungen von Vorgehen und Strategien, 3) Übergeordnete Erkenntnisse und Empfehlungen, 4) Empfehlungen aus ausgewählten Handbüchern und Leitfäden
4. Begründung und Konzeption der empirischen Forschung	Literatur- und Quellenarbeit	5	Begründung der qualitativen Fallstudienanalyse, Auswahl Fallstudien, Beschreibung von Datenerhebung, -analyse und -evaluation
5. Umsetzung der konzipierten qualitativen Fallstudienanalyse	Fünf Fallstudien (Basis: Interviews, Termineintnahmen und Archivdaten)	6	Vorstellung der Fallstudien (Übersicht, Projektentstehung, Beteiligung, Projektbeteiligte und Stakeholder, Interviews, Quellen)
6. Vorstellung und Diskussion der Erkenntnisse sowie Identifikation von Limitationen	Zusammenfassung sowie Diskussion basierend auf dem Stand der Forschung und den explorativen Interviews	6	1) Dimensionen und Themen; 2) Rollen- und Beteiligungsverständnis Projektteam, Beginn Projektarbeit und Beteiligung, Beziehung, Legitimität des Projektes; 3) Erkenntnisse zu Strategien und Ressourcen
7. Ableitung, Validierung und Diskussion von Schlussfolgerungen	Ableitung, Validierung und Diskussion basierend auf den Erkenntnissen, explorativen und Validierungsinterviews sowie dem Stand der Forschung	7	Elf Schlussfolgerungen für erfolgreiches frühes SHM (strukturiert in Überzeugung und Haltung von Projektteams, Einbindung von Stakeholdern, Voraussetzungen, Vorleistungen)

Zwischenziel	Vorgehen	Kapitel	Ergebnisse
Erarbeitung Fazit und Ausblick	Diskussion der Ziele, Identifikation von möglichen Vertiefungen und Ergänzungen	8	Vertiefungen einzelner Erkenntnisse, Vertiefung und Ergänzung ausgehend von der Fallstudienanalyse und über andere Perspektiven

Vor dem Hintergrund der Beantwortung der beiden Forschungsfragen, der Erkenntnisgewinne und der formulierten Schlussfolgerungen kann abschließend das Fazit gezogen werden, dass das im Rahmen der vorliegenden Arbeit definierte und umgesetzte Vorgehen für die Beantwortung der Forschungsfragen und die Zielerreichung geeignet war. Über die Fallstudien konnten zahlreiche Erkenntnisse über die Projektentstehung, die frühe Beteiligung von Vorhabenträgern sowie das Zusammenspiel von Projektbeteiligten und Stakeholdern gewonnen werden. Weiterhin konnten über die Diskussion der Erkenntnisse Ansätze identifiziert werden, deren weitere Untersuchung zielführend erscheint.

Gleichwohl wurden in der Auseinandersetzung mit dem Vorgehen Limitationen der Erkenntnisse identifiziert, die sich z. B. aus dem Umfang der Arbeit (ohne Planfeststellung, keine Interviews mit Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern) ergeben. Weiterhin wäre eine Diskussion der Erkenntnisse mit den jeweiligen Projektteams interessant gewesen, um die Erkenntnisse gemeinsam zu reflektieren. Während die aus den Erkenntnissen abgeleiteten Schlussfolgerungen Überschneidungen mit bereits vorhandenen Empfehlungen aufweisen, konnten für die detaillierte Ausführung der Schlussfolgerungen bzw. die Beschreibung des „Wie“ konkrete Aspekte identifiziert werden, durch die die abgeleiteten Schlussfolgerungen über bereits vorhandene Empfehlungen hinausgehen.

8.2 Ausblick

Abschließend sollen Möglichkeiten dargestellt werden, wie die erarbeiteten Erkenntnisse vertieft sowie über die Erarbeitung weiterführender Fragen ergänzt werden können. Hierfür scheinen drei Ansatzpunkte zielführend: Vertiefungen und Ergänzungen

1. einzelner, gewonnener Erkenntnisse,

2. ausgehend von der Konzeption und den Grenzen der Fallstudienanalyse und
3. ausgehend von anderen Perspektiven bzw. Grundlagen.

1. Vertiefungen und Ergänzungen einzelner, gewonnener Erkenntnisse:

Die identifizierten Erkenntnisse legen eine vertiefende Betrachtung des Rollen- und Beteiligungsverständnisses, der Motivation der Projektteams, der Intensität der Beteiligung sowie der Faktoren Dringlichkeit, Wichtigkeit und Nähe nahe.

- Hinsichtlich des Rollen- und Beteiligungsverständnis erscheint es interessant, wie sich unterschiedliche Rollen- und Beteiligungsverständnisse herausbilden. Diesbezüglich erscheint zum einen die Untersuchung unterschiedlicher Organisationsformen, wie z. B. Selbstorganisation¹²⁴⁵ oder auch partnerschaftlicher Organisationsformen¹²⁴⁶, vielversprechend. Zum anderen erscheint es zielführend, sich vertieft mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Eigenschaften die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von erfolgreichen Projektteams aufweisen.¹²⁴⁷ Auch eine Auseinandersetzung mit Spielraum und Flexibilität für das Projektteam basierend auf den Erkenntnissen und Literatur erscheint vielversprechend.¹²⁴⁸
- Eng verbunden mit dem Rollen- und Beteiligungsverständnis ist die Motivation der Projektteams sowie der weiteren Projektbeteiligten. Von praktischem Nutzen erscheint diesbezüglich die Auseinandersetzung mit Zielen, die Projektteams für das frühe SHM definieren und an denen sie sich ausrichten können. Gemäß den Fallstudien und Interviews scheint hier zum einen eine gewisse Unsicherheit, zum anderen scheint

¹²⁴⁵ Vgl. Herrmann et al. 2022.

¹²⁴⁶ Partnerschaftliche Arbeit fußt auf Elementen, die den in den Schlussfolgerungen beschriebenen Überzeugungen und der Haltung ähnlich scheinen. Vgl. Spang et al. 2022b, S. 837 ff.

¹²⁴⁷ Vgl. die unterschiedlichen Motivationen in den Fallstudien; vgl. die hohen und teilweise auch widersprüchlichen Anforderungen, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert sind; vgl. dazu auch Steeger 2019 im Interview mit Habermann.

¹²⁴⁸ Vgl. Erkenntnisse und Schlussfolgerung 3, vgl. auch Lehtinen et al. 2019a und 2019b.

in der durch erreichte Ziele resultierenden Motivation aber auch ein Potenzial vorzuliegen.¹²⁴⁹

- Auf Grundlage der Fallstudien und unterstützt durch die geführten explorativen Interviews und die Validierungsinterviews scheint darüber hinaus die Einbindung möglichst vieler relevanter Stakeholdergruppen – auch junger Menschen¹²⁵⁰ – herausfordernd zu sein, sodass sich diesbezüglich ebenfalls eine vertiefende Betrachtung anzubieten scheint.
- Die Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse zeigt zudem, dass eine Vertiefung von Dringlichkeit (bzw. etwaiger unterschiedlicher Dringlichkeiten) und Wichtigkeit zu interessanten Erkenntnissen führen kann. Des Weiteren erscheint u. a. in Verbindung mit der Einbindung möglichst vieler relevanter Stakeholdergruppen die Konkretisierung des Aspektes der Nähe („proximity“¹²⁵¹) auf Verkehrsinfrastrukturprojekte zielführend.

2. Vertiefungen und Ergänzungen ausgehend von der Konzeption und den Grenzen der Fallstudienanalyse: Zum einen erscheint es zielführend, die gewonnenen Erkenntnisse über die Ausweitung der betrachteten Projekte zu ergänzen, z. B. auf kommunale Verkehrsinfrastrukturprojekte, auf andere Infrastrukturprojekte sowie auf Projekte der Stadtentwicklung.

- Ein Ansatz, der in der vorliegenden Arbeit nicht weiterverfolgt wurde, ist die Ausweitung der Untersuchung auf Projekte des Netzausbaus aus dem Energiebereich.¹²⁵² Erste Vorsensibilisierungen in diesem Bereich¹²⁵³ legen nahe, dass aus dem Vergleich der Planverfahren und den damit verbundenen Aufgaben der Projektbeteiligten Erkenntnisse für Verkehrsinfrastrukturprojekte abgeleitet werden können.¹²⁵⁴

¹²⁴⁹ Vgl. bspw. Fallstudie 2 und 4; vgl. Experte 1 V.

¹²⁵⁰ Vgl. dazu die Abschlussarbeit von Müller 2021, vgl. Anhang 28.

¹²⁵¹ Vgl. bspw. Bourne, Walker 2005 und 2006, S. 11; vgl. Nguyen et al. 2009, S. 1133–1134; vgl. Olander 2007, S. 280–281; vgl. Yang et al. 2014, S. 81, Tab. 3.

¹²⁵² Vgl. auch Lühr 2017.

¹²⁵³ Anfang 2020 wurde seitens der Autorin zum einen an einer Antragskonferenz eines Netzausbauvorhabens teilgenommen, zum anderen wurde Interview Nr. 14 mit einem Experten aus diesem Bereich geführt (Mitarbeiter Vorhabenträger Netzausbau), vgl. Anhang 6.

¹²⁵⁴ Vgl. bspw. Bundesnetzagentur 2022, online: Die Schritte sind etwas anders strukturiert, es gibt andere Rollen.

- Insbesondere hinsichtlich dem Erreichen möglichst vieler unterschiedlicher Stakeholdergruppen – z. B. auch junger Menschen¹²⁵⁵ – erscheint es zielführend, die Untersuchung auf Projekte aus dem Bereich der Stadtentwicklung auszuweiten.¹²⁵⁶ Eine betreute Abschlussarbeit zur Frage, wie junge Stakeholder aktiviert werden könnten¹²⁵⁷, zeigte, dass im Bereich Stadtentwicklung Erfahrungen dazu vorliegen.
- Darüber hinaus erscheint es zielführend, die gewonnenen Erkenntnisse über Diskussionen mit Expertinnen und Experten der Kommunikation und Psychologie zu vertiefen.¹²⁵⁸ Auch über eine intensivere Untersuchung des Projektstarts sowie über die Integration von beauftragten Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern (z. B. Planungsbüros) in die Untersuchung können die Erkenntnisse vertieft werden.

3. Vertiefungen und Ergänzungen ausgehend von anderen Perspektiven bzw. anderen Grundlagen: Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse erscheinen abschließend Vertiefungen und Ergänzungen über weitere Perspektiven zielführend.

- Hinsichtlich der Relevanz der Legitimität der Projekte (inkl. Nutzen) erscheint eine Analyse der Fallstudien ausgehend von Literatur zum Thema „value co-creation“¹²⁵⁹ vielversprechend.
- Die mögliche Wirkung der Projekte in Verbindung mit der wahrgenommenen Unsicherheit auf der Seite von Stakeholdern legt nahe, dass eine Betrachtung der Projekte basierend auf Erkenntnissen des Veränderungs- bzw. Change Managements interessant wäre.¹²⁶⁰

Abschließend ist zu betonen, dass die vorliegende Arbeit von den bestehenden Rahmenbedingungen von Verkehrsinfrastrukturprojekten des Bundes in

¹²⁵⁵ Vgl. dazu Fallstudie 3 sowie bspw. Experte 7 V und 8 V.

¹²⁵⁶ Vgl. dazu auch Interview mit Experte 20 FS.

¹²⁵⁷ Vgl. dazu die Abschlussarbeit von Müller 2021, vgl. Anhang 28.

¹²⁵⁸ Insbesondere im Rahmen der Validierung wurde die Begleitung durch Expertinnen und Experten aus diesen Bereichen als zielführend dargestellt. Vgl. bspw. Experte 6 V und 8 V.

¹²⁵⁹ Das zeigte sich im Rahmen der Erarbeitung von Pinkhasik, Herrmann, 2021, Verständnis basierend auf Kazadi et al. 2016, S. 525 sowie Lechler, Byrne 2011; vgl. bspw. Lehtinen et al. 2019b.

¹²⁶⁰ Vgl. Brunet, Aubry 2018, S. 98 sowie Herrmann et al. 2019b.

Deutschland ausging. Ändern sich Rahmenbedingungen, kann dies zu einer Änderung der identifizierten Ressourcen und Strategieoptionen führen und somit ebenfalls neue Fragestellungen hervorrufen. In diesem Kontext erscheinen Fallstudien zu Infrastrukturprojekten, die aufgrund besonderer Umstände vergleichsweise schnell umgesetzt werden konnten, zielführend¹²⁶¹.

¹²⁶¹ Vgl. Experte 7 V.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Wissenschaftliche Quellen

Aaltonen, Kirsi (2011): Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. In: *International Journal of Project Management* 29 (2), S. 165–183. DOI: 10.1016/j.ijproman.2010.02.001.

Aaltonen, Kirsi; Kujala, Jaakko (2010): A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. In: *Scandinavian Journal of Management* 26 (4), S. 381–397. DOI: 10.1016/j.scaman.2010.09.001.

Aaltonen, Kirsi; Kujala, Jaakko (2016): Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. In: *International Journal of Project Management* 34 (8), S. 1537–1552. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.08.009.

Aaltonen, Kirsi; Kujala, Jaakko; Havela, Laura; Savage, Grant (2015): Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects. In: *Project Management Journal* 46 (6), S. 15–41. DOI: 10.1002/pmj.21549.

Aaltonen, Kirsi; Kujala, Jaakko; Tuomas, Oijala (2008): Stakeholder salience in global projects. In: *International Journal of Project Management*, 26 (5), S. 509–516. DOI: 10.1016/j.ijproman.2008.05.004.

Aaltonen, Kirsi; Sivonen, Risto (2009): Response strategies to stakeholder pressures in global projects. In: *International Journal of Project Management* 27 (2), S. 131–141. DOI: 10.1016/j.ijproman.2008.09.007.

Achterkamp, Marjolein C.; Vos, Janita F.J. (2008): Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. In: *International Journal of Project Management* 26 (7), S. 749–757. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.10.001.

Albrecht, Jan Christoph; Spang, Konrad (2011): Towards an Understanding of the Relationship between Project Management Maturity and Project Success. In: *Proceedings of International Conference Current Issues in Management of Business and Society Development*. 5.-7. Mai 2011, Riga, LV, S. 14–22.

Altenburger, Reinhard (2016): *Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholdermanagement*. In: Altenburger, Reinhard; Mesicek, Roman H. (Hrsg.): *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Herausgeber: Schmidpeter, René), S. 13–27.

Andersen, Bjorn; Samset, Knut; Welde, Morten (2016): Low estimates – high stakes: underestimation of costs at the front-end of projects. In: *International*

Journal of Managing Projects in Business 9 (1), S. 171–193. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2015-0008>

Anderson, David K.; Merna, Tony (2003): Project Management Strategy. Project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy. In: International Journal of Project Management 21 (6), S. 387–393. DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00087-X.

Bea, Franz Xaver; Scheurer, Steffen; Hesselmann, Sabine (2020): Projektmanagement. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München, Stuttgart: UVK Verlag; UTB (Unternehmensführung).

Bender, Beate; Gericke, Kilian (2016): Entwicklungsprozesse. In: Lindemann, Udo (Hrsg.): Handbuch Produktentwicklung. München: Hanser (Hanser eLibrary), S. 399–424.

Bentele, Günter; Bohse, Reinhard; Hitschfeld, Uwe; Krebber, Felix (2015): 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. Wiesbaden: Springer VS, S. 1–22. DOI: 10.1007/978-3-658-06167-8.

Bentele, Günter; Seiffert, Jens (2009): Organisatorische Transparenz und Vertrauen. In: Klenk, Volker; Hanke, Daniel J. (Hrsg.): Corporate Transparency. Wie Unternehmen im Glashaus-Zeitalter Wettbewerbsvorteile erzielen. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 42–61.

Bingham, Evan; Gibson, G. Edward (2017): Infrastructure Project Scope Definition Using Project Definition Rating Index. In: Journal of Management in Engineering 33 (2), 4016037. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000483.

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Bohnsack, Ralf; Reichertz, Jo; Lüders, Christian; Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung).

Bourne, Lynda; Walker, Derek H.T. (2005): Visualising and Mapping Stakeholder Influence. In: Management Decision 43 (5), S. 649–660. DOI: 10.1108/00251740510597680.

Bourne, Lynda; Walker, Derek H.T. (2006): Visualizing Stakeholder Influence — Two Australian Examples. In: Project Management Journal 37 (1), S. 5–21. DOI: 10.1177/875697280603700102.

Brettschneider, Frank; Müller, Ulrich (2020): Vorhabenträger auf dem Weg zu gesellschaftlich tragfähigen Lösungen. In: Brettschneider, Frank (Hrsg.): Bau- und Infrastrukturprojekte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Brettschneider, Frank; Vetter, Angelika; Bächtiger, André: Politik gestalten –

Kommunikation, Deliberation und Partizipation bei politisch relevanten Projekten), S. 1–39.

Brookes, Naomi; Locatelli, Giorgio (2015): A Megaproject Research Framework. A Guide for Megaproject Researchers. University of Leeds. Online verfügbar unter http://www.mega-project.eu/assets/exp/docs/A_Megaproject_Research_Framework.pdf, zuletzt geprüft am 11.01.2018.

Brunet, Maude; Aubry, Monique (2018): The governance of major public infrastructure projects: the process of translation. In: *International Journal of Managing Projects in Business* 11 (1), S. 80–103. DOI: 10.1108/IJMPB-08-2017-0095.

Burggräf, Sabine Marion (2013): Der Weg der Idee. Eigenheiten, Genesen, Modifikationen und Wirkungen ungleicher Projektentwicklungsideen innerhalb eines komplexen Prozesses unter dem Einfluss beteiligter Akteure. Eine Nachuntersuchung zur Internationalen Bauausstellung Emscher Park in den 1990er Jahren. Dissertation, Technische Universität Dortmund. Online verfügbar unter <https://eldorado.tu-dortmund.de/handle/2003/30453>, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Cantarelli, C. C.; Flyvbjerg, B.; Buhl, S. L. (2012): Geographical variation in project cost performance. The Netherlands versus worldwide. In: *Journal of Transport Geography* 24, S. 324–331. DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2012.03.014.

Carroll, Archie B.; Näsi, Juha (1997): Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. In: *Business Ethics: A European Review* 6 (1), S. 46–51. DOI: 10.1111/1467-8608.00047.

Chan, Albert P. C.; Opong, Goodenough D. (2017): Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. In: *Engineering Construction & Architectural Management* (09699988) 24 (5), S. 736–756. DOI: 10.1108/ECAM-07-2016-0159.

Chinyio, Ezekiel A.; Akintoye, Akintola (2008): Practical approaches for engaging stakeholders: findings from the UK. In: *Construction Management and Economics* 26 (6), S. 591–599. DOI: 10.1080/01446190802078310.

Chow, Vivien; Leiringer, Roine (2020): The Practice of Public Engagement on Projects: From Managing External Stakeholders to Facilitating Active Contributors. In: *Project Management Journal* 51 (1), S. 24–37. DOI: 10.1177/8756972819878346.

Clausen, Wulf (2022): Planrecht. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 259–306.

Cleland, David I. (1986): Project stakeholder management: a case study examining the preparation of a U.S. Environmental Protection Agency "air quality criteria document". In: *Project Management Journal* 17 (4), S. 36–44 (vorliegende Version: S. 1–11).

Cooke-Davies, Terry (2002): The "real" success factors on projects. In: *International Journal of Project Management* 20 (3), S. 185–190. DOI: 10.1016/S0263-7863(01)00067-9.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Neuausg. Frankfurt am Main: Hain (Neue Wissenschaftliche Bibliothek).

Cuppen, Eefje; Bosch-Rekvelde, Marian G.C.; Pikaar, Ewout; Mehos, Donna C. (2016): Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. In: *International Journal of Project Management* 34 (7), S. 1347–1359. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.01.003.

D'Aujourd'hui, Valéry Yves (2015): *Projektentstehungsmuster im zentralen Forschungsbereich. Empirische Analyse anhand der Strategieprozessstheorie in der Automobilindustrie*. Zugl.: Dissertation, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (HSU-HH), 2014. Wiesbaden: Springer Gabler (Bürgel, H. D.; Grosse, D.; Herstatt, C.; Koller, H.; Möhrle, M. G.: *Forschungs-/Entwicklungs-/Innovations-Management*). DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-10249-4>.

Dacin, M. Tina; Munir, Kamal; Tracey, Paul (2010): Formal Dining at Cambridge Colleges: Linking Ritual Performance and Institutional Maintenance. In: *Academy of Management Journal* 53 (6), S. 1393–1418. DOI: 10.5465/amj.2010.57318388.

De Schepper, Steven; Dooms, Michaël; Haezendonck, Elvira (2014): Stakeholder dynamics and responsibilities in Public–Private Partnerships: A mixed experience. In: *International Journal of Project Management* 32 (7), S. 1210–1222. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.01.006.

De Wit, Anton (1988): Measurement of project success. In: *International Journal of Project Management* 6 (3), S. 164–170. DOI: 10.1016/0263-7863(88)90043-9.

Di Maddaloni, Francesco; Davis, Kate (2017): The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. In: *International Journal of Project Management* 35 (8), S. 1537–1556. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.08.011.

Di Maddaloni, Francesco; Davis, Kate (2018): Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation

in the UK. In: *International Journal of Project Management* 36 (3), S. 542–565. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.11.003.

Edkins, Andrew; Geraldi, Joana; Morris, Peter; Smith, Alan (2013): Exploring the Front-End of Project Management. In: *Engineering Project Organization Journal* 3 (2), S. 71–85. DOI: 10.1080/21573727.2013.775942.

Ehrbar, Heinz (2019): Stakeholdermanagement in Großprojekten in der Schweiz am Beispiel des Gotthard-Basistunnels. In: Spang, Konrad; Herrmann, Pia (Hrsg.): *Stakeholdermanagement in Infrastrukturprojekten*. 9. Kasseler Projektmanagement Symposium, 13. September 2019, Kassel. Kassel: Eigenverlag (Spang, Konrad: Schriftenreihe Projektmanagement, Heft 28), S. 23–50.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review* 14 (4), S. 532–550. DOI: 10.2307/258557.

Eisenhardt, Kathleen M.; Graebner, Melissa E. (2007): Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. In: *AMJ* 50 (1), S. 25–32. DOI: 10.5465/amj.2007.24160888.

Elbaz, Ahmed (2021): Umsetzung von Erfolgsfaktoren in Verkehrsinfrastrukturprojekten. In: Spang, Konrad; Singer, Reiner (Hrsg.): *Optimierung des Projekterfolgs bei Verkehrsinfrastrukturprojekten*. 10. Kasseler Projektmanagement Symposium, 10. September 2021, Kassel. Kassel: Eigenverlag (Spang, Konrad: Schriftenreihe Projektmanagement, Heft 32), S. 167–181.

Elbaz, Ahmed Elsayed Masoud; Spang, Konrad (2018): Mapping the success dimensions of the infrastructure projects in Germany. *International Project Management Association Research Conference 2017*. UTS ePRESS, Sydney. 2.-4. November 2017, Incheon, Republic of Korea, S. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.5130/pmp. ipmarc2017.5616>.

Enderle, Bettina (2022): Umwelt (Planung, UVP, Umweltrecht). In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 307–370.

Engwall, Mats (2003): No project is an island: linking projects to history and context. In: *Research Policy* 32 (5), S. 789–808. DOI: 10.1016/S0048-7333(02)00088-4.

Erkul, Mehmet; Yitmen, Ibrahim; Celik, Tahir (2020): Dynamics of stakeholder engagement in mega transport infrastructure projects. In: *International Journal of Managing Projects in Business* 13 (7), S. 1465–1495. DOI: 10.1108/IJMPB-09-2018-0175.

Eskerod, Pernille; Huemann, Martina; Savage, Grant (2015): Project Stakeholder Management – Past and Present. In: *Project Management Journal* 46 (6), S. 6–14. DOI: 10.1002/pmj.21555.

Eskerod, Pernille; Larsen, Tina (2018): Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. In: *International Journal of Project Management* 36 (1), S. 161–169. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.05.003.

Eskerod, Pernille; Vaagaasar, Anne Live (2014): Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course. In: *Project Management Journal* 45 (5), S. 71–85. DOI: 10.1002/pmj.21447.

Fageha, Mohammed K.; Aibinu, Ajibade A. (2013): Managing Project Scope Definition to Improve Stakeholders' Participation and Enhance Project Outcome. 26th IPMA World Congress, Crete, Greece, 2012. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 74, S. 154–164. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.03.038.

Fageha, Mohammed K.; Aibinu, Ajibade A. (2014): A Procedure for Involving Stakeholders when Measuring Project Scope Definition Completeness at Pre-project Planning Stage. AIPM national 2014 Conferende Proceedings, 2014. DOI: 10.13140/2.1.2825.9524.

Fageha, Mohammed K.; Aibinu, Ajibade A. (2016): Identifying stakeholders' involvement that enhances project scope definition completeness in Saudi Arabian public building projects. In: *Built Environment Project and Asset Management* 6 (1), S. 6–29. DOI: 10.1108/BEPAM-06-2014-0030.

Frey, René L. (2005): Infrastruktur. In: Ritter, Ernst-Hasso (Hrsg.): *Handwörterbuch der Raumordnung*. 4., neu bearbeitete Auflage. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 469–475.

Frooman, Jeff (1999): Stakeholder Influence Strategies. In: *The Academy of Management Review* 24 (2), S. 191–205. DOI: <https://doi.org/10.2307/259074>.

Frooman, Jeff; Murrell, Audrey J. (2005): Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants. In: *Business & Society* 44 (1), S. 3–31. DOI: 10.1177/0007650304273434.

Gard, Andre (2018): Die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Regelung zur frühen Öffentlichkeitsbeteiligung nach 25 Abs. 3 VwVfG. Dissertation, Universität des Saarlandes. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft (Enders, Christoph; Ennuschat, Jörg; Hatje, Armin; Kingreen, Thorsten; von Schlieffen, Katharina: *Studien zum öffentlichen Recht*, Band 22).

Geraldi, Joana G.; Aldbrecht, Gerald (2007): On Faith, Fact, and Interaction in Projects. In: *Project Management Journal* 38 (1), S. 32–43. DOI: 10.1109/EMR.2008.4534318.

Geraldi, Joana; Maylor, Harvey; Williams, Terry (2011): Now, let's make it really complex (complicated). A systematic review of the complexities of projects. In: *International Journal of Operations & Production Management* 31 (9), S. 966–990. DOI: 10.1108/01443571111165848.

Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. (2013): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. In: *Organizational Research Methods* 16 (1), S. 15–31. DOI: 10.1177/1094428112452151.

Graebig, Klaus (2019): Kundenzufriedenheit. Messen, erreichen, verbessern: Normentexte, Erläuterungen, Fallbeispiele. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Wien, Zürich: Beuth Verlag (Beuth Kommentar).

Habersang, Stefanie; Küberling-Jost, Jill; Reihlen, Markus; Seckler, Christoph (2019): A Process Perspective on Organizational Failure: A Qualitative Meta-Analysis. In: *Journal of Management Studies* 56 (1), S. 19–56. DOI: 10.1111/joms.12341.

Heidrich, Bernhard (2019): Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern: Wann? Wie? Mit welchem Ergebnis? Erfahrungen aus der niedersächsischen Raumordnungspraxis. In: Panebianco, Stefano; Reitzig, Frank; Domhardt, Hans-Jörg; Vallée, Dirk (Hrsg.): *Raumordnungsverfahren. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen*. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsberichte der ARL, 25), S. 159–170.

Heising, Wilderich (2012): The Integration of Ideation and Project Portfolio Management. A Key Factor for Sustainable Success. In: *International Journal of Project Management* 30 (5), S. 582–595. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.01.014.

Hendry, Jamie R. (2005): Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration. In: *Journal of Business Ethics* 61 (1), S. 79–99. DOI: 10.1007/s10551-005-8502-6.

Herrmann, Pia (2021): Relevante Aspekte für die (Weiter-) Entwicklung eines erfolgreichen Stakeholder- und Umfeldmanagements. In: Spang, Konrad; Singer, Reiner (Hrsg.): *Optimierung des Projekterfolgs bei Verkehrsinfrastrukturprojekten*. 10. Kasseler Projektmanagement Symposium, 10. September 2021, Kassel. Kassel: Eigenverlag (Spang, Konrad: Schriftenreihe Projektmanagement, Heft 32), S. 83-91.

Herrmann, Pia; Singer, Reiner; Kaufmann, Philipp; Spang, Konrad (2022): Let Us Integrate Self-Organization and Stakeholders into the Development of Infrastructure Projects, Because We Need More Creativity and Satisfying Solutions. In: Ding, Ronggui; Wagner, Reinhard; Bodea, Constanta-Nicoleta (Hrsg.): *Research on project, programme and portfolio management. Projects as an arena for self-organizing*. Cham, Switzerland: Springer (Lecture notes in management and industrial engineering), S. 221–241.

Herrmann, Pia; Fischmann, Sven; Spang, Konrad (2019a): Erfolgreiches Stakeholdermanagement in Infrastrukturprojekten – Analyse der relevanten Erfolgskriterien und -faktoren im Stakeholdermanagement. In: *Der Eisenbahningenieur* (5), S. 8–10.

Herrmann, Pia; Spang, Konrad; Wojtyna, Sarah (2019b): Erfolgreiches Stakeholdermanagement braucht Perspektiven – eine Einladung zum Austausch. In: *projektMANAGEMENT aktuell* (2), S. 31–35.

Hertogh, Marcel; Baker, Stuart; Staal-Ong, Pau Lian; Westerveld, Eddy (2008): *Managing Large Infrastructure Projects. Research on Best Practices and Lessons Learnt in Large Infrastructure Projects in Europe*. o. A. (Niederlande): AT Osborne.

Hierlemann, Dominik (2012): Heiner Geißler im Gespräch: Über neue Formen der Bürgerbeteiligung und die Selbstinszenierung der Zivilgesellschaft. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Politik beleben, Bürger beteiligen – Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle*. Gütersloh, S. 6–9. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Politik_beleben__Buerger_beteiligen.pdf, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Huemann, Martina; Eskerod, Pernille; Ringhofer, Claudia (2016): *Rethink! Project Stakeholder Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4603810>.

Jakoby, Walter (2019): *Projektmanagement für Ingenieure. Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg*. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-23333-4>.

Jugdev, Kam; Müller, Ralf (2005): A retrospective Look at our evolving Understanding of Project Success. In: *Project Management Journal* 36 (4), S. 19–31. DOI: 10.1109/EMR.2006.261387.

Kalka, Regine; Schlabbers, Martina (2014): Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten. Kalmring, Dirk (Hrsg.): *Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf*. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/121320>, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Kazadi, Kande; Lievens, Annouk; Mahr, Dominik (2016): Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. In: *Journal of Business Research* 69 (2), S. 525–540. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.05.009.

Keays, Lynn A.; Huemann, Martina (2017): Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. In: *International Journal of Project Management* 35 (6), S. 1196–1212. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.02.008.

Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Bohnsack, Ralf; Reichertz, Jo; Lüders, Christian; Flick, Uwe: *Qualitative Sozialforschung*, Band 15). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92366-6>.

Klakegg, Ole Jonny (2009): Pursuing Relevance and Sustainability. Improvement Strategies for Major Public Projects. In: *International Journal of Managing Projects in Business* 2 (4), S. 499–518. DOI: 10.1108/17538370910991115.

Klenk, Volker (2009): Corporate Transparency: Erfolgreich Handeln im Glashaus. In: Klenk, Volker; Hanke, Daniel J. (Hrsg.): *Corporate Transparency. Wie Unternehmen im Glashaus-Zeitalter Wettbewerbsvorteile erzielen*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 16–41.

Kniestedt, Frank (2022): Öffentlichkeitsarbeit bei Infrastrukturprojekten. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 183–214.

Konze, Heinz; Kufeld, Walter; Priebs, Axel (2019): Wann macht ein Raumordnungsverfahren Sinn? In: Panebianco, Stefano; Reitzig, Frank; Domhardt, Hans-Jörg; Vallée, Dirk (Hrsg.): *Raumordnungsverfahren. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen*. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsberichte der ARL, 25), S. 138–144.

Kostka, Genia; Fiedler, Jobst (2016): Introduction. In: Kostka, Genia; Fiedler, Jobst (Hrsg.): *Large Infrastructure Projects in Germany. Between Ambition and Realities*. Basingstoke: palgrave macmillan, S. 1–13.

Köster, Gerd Niklas (2021): *Projektentwicklung von Immobilien. Grundlagenwissen und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler (Springer eBook Collection).

Krebber, Felix (2016): 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, 2015. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krips, David (2011): *Stakeholderanalysen in der Projektentwicklung*. Dissertation, Technische Universität Berlin, 2011.

Krips, David (2017): Stakeholdermanagement. Kurzanleitung Heft 5. 2., neu bearbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (DVP Projektmanagement).

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4., überarbeitete Auflage Weinheim: Beltz (Grundlagentexte Methoden).

Kühne, Diethard; Bohrer-Glas, Dagmar (2022): Brenner-Nordzulauf: Bahn entscheidet sich für gelbe Trasse, 13.07.2022. Hrsg. Von BR.de. Online verfügbar unter <https://www.br.de/nachrichten/bayern/brenner-nordzulauf-bahn-entscheidet-sich-fuer-gelbe-trasse>, TBSJRih, zuletzt aktualisiert am 13.07.2022, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Langley, Ann; Smallman, Clive; Tsoukas, Haridimos; van de Ven, Andrew H. (2013): Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. In: *Academy of Management Journal* 56 (1), S. 1–13. DOI: 10.5465/amj.2013.4001.

Laplume, André O.; Sonpar, Karan; Litz, Reginald A. (2008): Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. In: *Journal of Management* 34 (6), S. 1152–1189. DOI: 10.1177/0149206308324322.

Larsen, Anne Strand Alfredsen; Karlsen, Anniken Th; Lund, Jo-Åsmund; Andersen, Bjørn Sørskot (2022): Assessment of early warning signs in hospital projects' front-end phase. In: *International Journal of Managing Projects in Business* 15 (2), S. 299–323. DOI: 10.1108/IJMPB-06-2021-0156.

Lechler, Thomas G.; Byrne, John C. (2011): The mindset for creating project value. Newtown Square Pa.: Project Management Institute.

Lehtinen, Jere; Aaltonen, Kirsi; Rajala, Risto (2019a): Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. In: *Industrial Marketing Management* 79, S. 58–70. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.08.011.

Lehtinen, Jere; Peltokorpi, Antti; Artto, Karlos (2019b): Megaprojects as organizational platforms and technology platforms for value creation. In: *Int. J. Proj. Manag.* 37 (1), S. 43–58. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.10.001.

Lelong, Bettina (2015): Durchsetzungsprozesse in der Stadtentwicklungspolitik. Eine vergleichende Netzwerkanalyse städtebaulicher Großprojekte. Dissertation, HafenCity Universität Hamburg, 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Häußling, R.; Stegbauer, C.: Netzwerkforschung).

Leung, Mei-yung; Yu, Jingyu; Liang, Qi (2013): Improving Public Engagement in Construction Development Projects from a Stakeholder's Perspective. In: *Journal of Construction Engineering & Management* 139 (11), 04013019, S. 1–11. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000754.

Lisetska, Katharina; Theissen, Natalia; Giersiepen, Annika; Wanzel, Stella (2017): Medienvermittelte Kommunikation in Konflikten um Infrastrukturprojekte. Wie verlässlich sind die Projektinformationen in den Medien und wie sind diese rechtlich und psychologisch zu beurteilen? In: *Der Eisenbahningenieur* (5), S. 74–79.

Littau, Paul; Burcar, Ivana; Pau, Louis-Francois; Mancini, Mauro; Dieguez, Ana Irimia; Medina-Lopez, Carmen; Spang, Konrad; Travaglini, Agnese; Colombo, Raffaello; Nahod, Maja-Marija; Lukasiewicz, Agnieszka (2015): *Managing Stakeholders in Megaprojects. The MS Working Group Report*. University of Leeds. Online verfügbar unter http://www.mega-project.eu/assets/exp/docs/Managing_Stakeholders_in_Megaprojects.pdf, zuletzt geprüft am 09.01.2018.

Littau, Paul; Jujagiri, Nirmala Jyothi; Adlbrecht, Gerald (2010): 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009). In: *Project Management Journal* 41 (4), S. 17–29. DOI: 10.1002/pmj.20195.

Liu, Bingsheng; Li, Yan; Xue, Bin; Li, Qian; Zou, Patrick X.W.; Li, Ling (2018): Why do individuals engage in collective actions against major construction projects? – An empirical analysis based on Chinese data. In: *International Journal of Project Management* 36 (4), S. 612–626. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.02.004.

Liu, Yan; van Marrewijk, Alfons; Houwing, Erik-Jan; Hertogh, Marcel (2019): The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs. In: *International Journal of Project Management* 37 (5), S. 684–695. DOI: 10.1016/j.ijproman.2019.01.013.

Lühr, Theodor (2017): *Die Öffentlichkeitsbeteiligung als Instrument zur Steigerung der Akzeptanz von Großvorhaben*. Dissertation, Universität Leipzig, 2016. Hamburg: Verlag Dr. Kovač (Schriftenreihe Studien zum Planungs- und Verkehrsrecht, Band 9).

Lundin, Rolf A.; Söderholm, Anders (1995): A Theory of the temporary Organization. In: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), S. 437–455. DOI: 10.1016/0956-5221(95)00036-u.

Martinsuo, Miia; Huemann, Martina (2021): Designing case study research. In: *International Journal of Project Management* 39 (5), S. 417–421. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.06.007.

Martinsuo, Miia Maarit; Vuorinen, Lauri; Killen, Catherine (2019): Lifecycle-oriented framing of value at the front end of infrastructure projects. In: *International Journal of Managing Projects in Business* 12 (3), S. 617–643. DOI: 10.1108/IJMPB-09-2018-0172.

Matinheikki, Juri; Arto, Karlos; Peltokorpi, Antti; Rajala, Risto (2016): Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects.

In: *International Journal of Project Management* 34 (7), S. 1226–1241. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.06.003.

Maus, Friederike Marie (2015): *Widerborstige Projekte. Über das Identifizieren, Analysieren und den Umgang mit Konflikten in Planungsprozessen anhand der Metapher der ‚Widerborstigkeit‘*. Dissertation, Universität Hannover, 2014. Berlin: epubli GmbH.

Maxwell, Joseph A. (2009): *Designing a Qualitative Study*. In: Bickman, Leonard; Rog, Debra (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc, S. 214–253.

McVea, John F.; Freeman, R. Edward (2005): *A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management*. In: *Journal of Management Inquiry* 14 (1), S. 57–69. DOI: 10.1177/1056492604270799.

Miles, Samantha (2017): *Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions*. In: *Journal of Business Ethics* 142 (3), S. 437–459. DOI: 10.1007/s10551-015-2741-y.

Mills, Jane; Harrison, Helena; Franklin, Richard; Birks, Melanie (2017): *Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 18 (1), S. 1–17. DOI: 10.17169/FQS-18.1.2655.

Misoch, Sabina (2019): *Qualitative Interviews. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997): *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. In: *The Academy of Management Review* 22 (4), S. 853–886. DOI: 10.2307/259247.

Mok, Ka Yan; Shen, Geoffrey Qiping; Yang, Jing (2015): *Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions*. In: *International Journal of Project Management* 33 (2), S. 446–457. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.08.007.

Mok, Ka Yan; Shen, Geoffrey Qiping; Yang, Rebecca J. (2017): *Addressing stakeholder complexity and major pitfalls in large cultural building projects*. In: *International Journal of Project Management* 35 (3), S. 463–478. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.12.009.

Mostafa, Mostafa A.; El-Gohary, Nora M. (2015): *Semantic System for Stakeholder-Conscious Infrastructure Project Planning and Design*. In: *Journal of Construction Engineering & Management* 141 (2), 04014075, S. 1–14. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000868.

Nagel, Melanie (2016): *Polarisierung im politischen Diskurs. Eine Netzwerkanalyse zum Konflikt um „Stuttgart 21“*. Dissertation, Universität Konstanz, 2014. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Häußling, R.; Stegbauer, C.: Netzwerkforschung).

Nguyen, Nhat Hong; Skitmore, Martin; Wong, Johnny Kwok Wai (2009): Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries: a study of perception of project managers in state-owned engineering firms in Vietnam. In: *Construction Management and Economics* 27 (11), S. 1129–1140. DOI: 10.1080/01446190903280468.

Nguyen, Tan Hai Dang; Chileshe, Nicholas; Rameezdeen, Raufdeen (2018): External stakeholder strategic actions in construction projects: a Vietnamese study. In: *Construction Management & Economics* 36 (8), S. 443–458. DOI: 10.1080/01446193.2018.1432866.

Nguyen, Tan Hai Dang; Chileshe, Nicholas; Rameezdeen, Raufdeen; Wood, Anthony (2019): Stakeholder Influence Pathways in Construction Projects: Multicase Study. In: *Journal of Construction Engineering & Management* 145 (9), 05019011, S. 1–14. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001680.

Nguyen, Tan Hai Dang; Chileshe, Nicholas; Rameezdeen, Raufdeen; Wood, Anthony (2020): Stakeholder influence strategies in construction projects. In: *International Journal of Managing Projects in Business* 13 (1), S. 47–65. DOI: 10.1108/IJMPB-05-2018-0093.

Ninan, Johan; Mahalingam, Ashwin; Clegg, Stewart (2019): External Stakeholder Management Strategies and Resources in Megaprojects: An Organizational Power Perspective. In: *Project Management Journal* 50 (6), S. 625–640. DOI: 10.1177/8756972819847045.

Ninan, Johan; Sergeeva, Natalya (2021): Labyrinth of labels: Narrative constructions of promoters and protesters in megaprojects. In: *International Journal of Project Management* 39 (5), S. 496–506. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.03.003.

Olander, Stefan (2007): Stakeholder impact analysis in construction project management. In: *Construction Management & Economics* 25 (3), S. 277–287. DOI: 10.1080/01446190600879125.

Olander, Stefan; Landin, Anne (2005): Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. In: *International Journal of Project Management* 23 (4), S. 321–328. DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.02.002.

Olander, Stefan; Landin, Anne (2008): A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. In: *Construction Management and Economics* 26 (6), S. 553–561. DOI: 10.1080/01446190701821810.

Oliver, Christine (1991): Strategic responses to institutional processes. In: *Academy of Management Review* 16 (1), S. 145–179. DOI: 10.5465/amr.1991.4279002.

Oppong, Goodenough D.; Chan, Albert P.C.; Dansoh, Ayirebi (2017): A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. In: *International Journal of Project Management* 35 (6), S. 1037–1051. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.04.015.

Packendorff, Johann (1995): Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. In: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), S. 319–333. DOI: 10.1016.0956-5221(95)00018-Q.

Panebianco, Stefano; Zeck, Hildegard (2019): Das Raumordnungsverfahren – Grundlagen, Abläufe, Einsatzbereiche. In: Panebianco, Stefano; Reitzig, Frank; Domhardt, Hans-Jörg; Vallée, Dirk (Hrsg.): *Raumordnungsverfahren. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen*. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsberichte der ARL, 25), S. 12–36.

Petticrew, Marc (2001): Systematic reviews from astronomy to zoology: myths and misconceptions. In: *BMJ* 322 (7278), S. 98–101. DOI: 10.1136/bmj.322.7278.98.

Pinkhasik, Patricia; Herrmann, Pia (2021): Learning from external stakeholders: Evidence from two railway projects in Germany. In: *Project Leadership and Society* 2, 100028, S. 1–12. DOI: 10.1016/j.plas.2021.100028.

Plehn, Matthias (2019): Netzanbindung Windpark „Beta Baltic“. In: Panebianco, Stefano; Reitzig, Frank; Domhardt, Hans-Jörg; Vallée, Dirk (Hrsg.): *Raumordnungsverfahren. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen*. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsberichte der ARL, 25), S. 60–67.

Richter, Ulf Henning; Dow, Kevin E. (2017): Stakeholder theory: A deliberative perspective. In: *Business Ethics: A European Review* 26 (4), S. 428–442. DOI: 10.1111/beer.12164.

Rowley, Timothy J. (1997): Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. In: *Academy of Management Review* 22 (4), S. 887–910. DOI: 10.5465/amr.1997.9711022107.

Rowley, Timothy J.; Moldoveanu, Mihnea (2003): When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. In: *Academy of Management Review* 28 (2), S. 204–219. DOI: 10.5465/AMR.2003.9416080.

Sallinen, Liisa; Ruuska, Inkeri; Ahola, Tuomas (2013): How governmental stakeholders influence large projects: the case of nuclear power plant projects.

In: *International Journal of Managing Projects in Business* 6 (1), S. 51–68. DOI: 10.1108/17538371311291026.

Samset, Knut (2009): Projects, Their Quality at Entry and Challenges in the Front-end Phase (Kapitel 2). In: Williams, Terry M.; Samset, Knut; Sunnevåg, Kjell J. (Hrsg.): *Making Essential Choices with Scant Information. Front-End Decision Making in Major Projects*. Houndmills Basingstoke Hampshire, New York: palgrave macmillan, S. 18–35.

Samset, Knut; Volden, Gro Holst (2016): Front-End Definition of Projects. Ten Paradoxes and Some Reflections Regarding Project Management and Project Governance. In: *International Journal of Project Management* 34 (2), S. 297–313. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.01.014.

Savage, Grant T.; Nix, Timothy W.; Whitehead, Carlton J.; Blair, John D. (1991): Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. In: *Academy of Management Executive* 5 (2), S. 61–75. DOI: 10.5465/ame.1991.4274682

Scheller, Albert (2022): Termin- und Kostenplanung (ohne Controlling). In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 429–454.

Schmalz, Inkeri Märgen (2019): Akzeptanz von Großprojekten. Eine Betrachtung von Konflikten, Kosten- und Nutzenaspekten und Kommunikation. Dissertation, Universität Hohenheim, 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Brettschneider, F.; Vetter, A.; Bächtiger, A.: Politik gestalten – Kommunikation, Deliberation und Partizipation bei politisch relevanten Projekten). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-23639-7>.

Schmitt, Constantin (2013): Stakeholdermanagement bei Geschäftsaufbauprojekten deutscher mittelständischer Unternehmungen in der Volksrepublik China. Dissertation, Universität Kassel, 2013. Kassel: Eigenverlag (Spang, Konrad: Schriftenreihe Projektmanagement, Heft 14.).

Schulz, Gerhard; Brandenburger, Dirk (2022): Verkehrsinfrastruktur, Bundesverkehrswegeplan. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 41–66.

Schweizer-Ries, Petra; Rau, Irina; Nolting, Katrin; Keppler, Dorothee (2010): Projektabschlussbericht „Aktivität und Teilhabe – Akzeptanz Erneuerbarer Energien durch Beteiligung steigern“, FKZ: 0325052, Laufzeit: 01.07.2008–30.06.2010. Online verfügbar unter https://www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Forschung/Abschlussbericht_Aktivitaet_Teilhabe_format.pdf, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Serrador, Pedro; Turner, Rodney (2015): The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. In: *Project Management Journal* 46 (1), S. 30–39. DOI: 10.1002/pmj.21468.

Shenhar, Aaron J.; Dvir, Dov (2007): Project Management Research – The Challenge and Opportunity. In: *Project Management Journal* 38 (2), S. 93–99. DOI: 10.1109/EMR.2008.4534315.

Shenhar, Aaron J.; Levy, Ofer; Dvir, Dov (1997): Mapping the Dimensions of Project Success. In: *Project Management Journal* 28 (2), S. 5–13.

Spang, Konrad (2022a): Einführung und Grundlagen. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 1–11.

Spang, Konrad (2022b): Aufgaben und Beteiligte. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 13–40.

Spang, Konrad; Clausen, Ulf (2022): Stakeholdermanagement. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 215–258.

Spang et al. 2022a: Spang, Konrad; Drescher, Olaf; Wolf, Christoph (2022): Ausschreibung und Vergabe. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 563–642.

Spang et al. 2022b: Spang, Konrad; Ehrbar, Heinz; El-baz, Ahmed (2022): Partnerschaftliche Zusammenarbeit. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 829–866.

Spang et al. 2022c: Spang, Konrad; Niemeck, Hans-Jörg; Eid, Jochen (2022): Planung. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 121–182.

Spang et al. 2022d: Spang, Konrad; Schlenczek, Carsten; Walf, Fabian; Brandenburger, Dirk (2022): Finanzierung. In: Spang, Konrad (Hrsg.): *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 371–428.

Spang, Konrad; Herrmann, Pia (Hrsg.) (2019): Stakeholdermanagement in Infrastrukturprojekten. 9. Kasseler Projektmanagement Symposium, 13. September 2019, Kassel. Kassel: Eigenverlag (Spang, Konrad: Schriftenreihe Projektmanagement, Heft 28).

Steeger, Oliver (2019): Was das „zauberhafte Kaffee-Erlebnis“ über Kundenorientierung verrät. Mit divergentem Denken die Projektkunden besser verstehen. Interview mit Frank Habermann. In: projektManagementaktuell (1), S. 3–10.

Steinhardt, Isabel (2015): Lehre stärkt Forschung. Studiengangentwicklung durch ProfessorInnen im Handlungssystem Universität. Dissertation, Goethe-Universität Frankfurt am Main, 2013. Wiesbaden: Springer VS (Hiller, P.; Krücken, G.: Organization & Public Management. Organization & Public Management).

Steinhardt, Isabel (2018): Sozialwissenschaftliche Methodenberatung Blog mit Beiträgen zu qualitativen sozialwissenschaftlichen Methoden. Beitrag Transkriptionsregeln vom 21.03.2018. Grundlegendes, Habitushermeneutik, kollaborativ online-Interpretieren. Steinhardt, Isabel (Hrsg.). Online verfügbar unter <https://sozmethode.hypotheses.org/339>, zuletzt geprüft am 18.12.2022

Stock, Wilfried; Bernecker, Tobias (2014): Verkehrsökonomie. Eine volkswirtschaftlich-empirische Einführung in die Verkehrswissenschaft. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02308-9>.

Strand, Robert (2015): Scandinavian Stakeholder Thinking: Seminal Offerings from the Late Juha Näsi. In: Journal of Business Ethics 127 (1), S. 89–105. DOI: 10.1007/s10551-013-1793-0.

Strand, Robert; Freeman, R. Edward (2015): Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. In: Journal of Business Ethics 127 (1), S. 65–87. DOI: 10.1007/s10551-013-1792-1.

Töpfer, Armin (2020): Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit. Anforderungen - Umsetzung - Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6370526>.

Tryggestad, Kjell; Justesen, Lise; Mouritsen, Jan (2013): Project temporalities: how frogs can become stakeholders. In: International Journal of Managing Projects in Business 6 (1), S. 69–87. DOI: 10.1108/17538371311291035.

Turner, J. Rodney (2006a): Towards a theory of project management. The nature of the project. In: International Journal of Project Management 24 (1), S. 1–3. DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.11.007.

Turner, J. Rodney (2006b): Towards a theory of project management. The nature of the project governance and project management. In: International Journal of Project Management 24 (2), S. 93–95. DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.11.008.

Turner, J. Rodney (2006c): Towards a theory of Project Management. The functions of Project Management. In: *International Journal of Project Management* 24 (3), S. 187–189. DOI: 10.1016/j.ijproman.2006.03.001.

Turner, J. Rodney; Müller, Ralf (2003): On the nature of the project as a temporary organization. In: *International Journal of Project Management* 21 (1), S. 1–8. DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00020-0.

Turner, J. Rodney; Zolin, Roxanne (2012): Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames. In: *Project Management Journal* 43 (5), S. 87–99. DOI: 10.1002/pmj.21289.

Usher, Greg; Whitty, Stephen J. (2017): Identifying and managing Drift-changes. In: *International Journal of Project Management* 35 (4), S. 586–603. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.02.015.

van den Ende, Leonore; van Marrewijk, Alfons (2019): Teargas, taboo and transformation: A neo-institutional study of community resistance and the struggle to legitimize subway projects in Amsterdam 1960–2018. In: *International Journal of Project Management* 37 (2), S. 331–346. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.07.003.

Vuorinen, Lauri; Martinsuo, Miia (2019): Value-oriented stakeholder influence on infrastructure projects. In: *International Journal of Project Management* 37 (5), S. 750–766. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.10.003.

Wadenpohl, Frank (2010): Stakeholder Management bei grossen Verkehrsinfrastrukturprojekten. Dissertation, ETH Zürich, 2010. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.3929/ethz-a-006036064>.

Williams, Nigel L.; Ferdinand, Nicole; Pasion, Beverly (2015): Online Stakeholder Interactions in the Early Stage of a Megaproject. In: *Project Management Journal* 46 (6), S. 92–110. DOI: 10.1002/pmj.21548.

Williams, Terry; Samset, Knut (2010): Issues in front-end decision making on projects. In: *Project Management Journal* 41 (2), S. 38–49. DOI: 10.1002/pmj.20160.

Williams, Terry; Vo, Hang; Samset, Knut; Edkins, Andrew (2019): The front-end of projects: a systematic literature review and structuring. In: *Production Planning & Control* 30 (14), S. 1137–1169. DOI: 10.1080/09537287.2019.1594429.

Xue, Jin; Shen, Geoffrey Qiping; Yang, Rebecca Jing; Wu, Hengqin; Li, Xiao; Lin, Xue; Xue, Fan (2020): Mapping the knowledge domain of stakeholder perspective studies in construction projects: A bibliometric approach. In: *International Journal of Project Management* 38 (6), S. 313–326. DOI: 10.1016/j.ijproman.2020.07.007.

Yang, Rebecca J.; Shen, Geoffrey Q. P. (2015): Framework for Stakeholder Management in Construction Projects. In: Journal of Management in Engineering 31 (4), 04014064, S. 1–14. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285.

Yang, Rebecca J.; Yaowu Wang; Xiao-Hua Jin (2014): Stakeholders' Attributes, Behaviors, and Decision-Making Strategies in Construction Projects: Importance and Correlations in Practice. In: Project Management Journal 45 (3), S. 74–90. DOI: 10.1002/pm.j.21412.

Yin, Robert K. (2003): Case study research: Design and methods. Third Edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage (Applied social research methods series, 5).

Zerjav, Vedran; McArthur, Jenny; Edkins, Andrew (2021): The multiplicity of value in the front-end of projects: The case of London transportation infrastructure. In: International Journal of Project Management 39 (5), S. 507–519. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.03.004.

Normen, Richtlinien, Standards

DIN 69901-2: DIN 69901-2:2009-01, Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell (DIN 69901-2:2009-01).

DIN 69901-5: DIN 69901-5:2009-01, Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe (DIN 69901-5:2009-01).

DIN EN ISO 9000: DIN EN ISO 9000:2015-11: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015.

DIN EN ISO 9004: Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018.

DIN ISO 21500: DIN ISO 21500:2016-02, Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012).

ICB 4: International Project Management Association (IPMA) (2015): Individual Competence Baseline, Version 4.0 (ICB 4).

ISO 9000:2015: DIN EN ISO 9000:2015-11: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung, Ausgabe 2015-11.

ISO/IEC/IEEE 15288:2015 Systems and software engineering – System life cycle processes (2015).

PMBOK® Guide 2021: Project Management Institute (Hrsg.) (2021): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), seventh Edition. Pennsylvania: Project Management Institute.

VDI-Richtlinie 2221 Blatt 1: Verein Deutscher Ingenieure e. V. (VDI) (Hrsg.) (2019): VDI-Richtlinie 2221 Blatt 1 (2019-11-00) Entwicklung technischer Produkte und Systeme – Modell der Produktentwicklung.

VDI-Richtlinie 7000: Verein Deutscher Ingenieure e. V. (VDI) (Hrsg.) (2015): Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten. VDI 7000, Januar 2015.

VDI-Richtlinie 7001: Verein Deutscher Ingenieure e. V. (VDI) (Hrsg.) (2014): Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten Standards für die Leistungsphasen der Ingenieure. VDI 7001, März 2014.

Weitere Quellen

Allianz Vielfältige Demokratie (Hrsg.) (2017): Die Zehn Grundsätze für die Qualität von Bürgerbeteiligung. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige_Demokratie_gestalten/Qualitaet_von_Buergerbeteiligung_Plakat_gedreht.pdf, zuletzt aktualisiert im Dezember 2017, zuletzt geprüft am 27.11.2022.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2013): Mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung. Prozessschritte und Empfehlungen am Beispiel von Fernstraßen, Industrieanlagen und Kraftwerken. Unter Mitarbeit von Claus, Frank; Hampe, Julia; Hinzke, Lena; Lühr, Klemens; Paust, Andreas; Renkamp, Anna; Versteyl, Andrea. Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Mehr_Transparenz_und_Buergerbeteiligung.pdf, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2021): Beteiligungskompass: Impressum. Online verfügbar unter <https://www.beteiligungskompass.org/pages/index/imprint>, zuletzt geprüft am 24.07.2022.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2021): Beteiligungskompass: Leitfäden. Online verfügbar unter <https://www.beteiligungskompass.org/article/index/qa>, zuletzt geprüft am 24.07.2022.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2021): Beteiligungskompass: Nutzungsbedingungen. Online verfügbar unter <https://www.beteiligungskompass.org/pages/index/terms>, zuletzt geprüft am 24.07.2022.

BMDV, Auftakt Beschleunigungskommission Schiene: Bundesministerium für Digitales und Verkehr (Hrsg.) (2022): Video: Michael Theurer zur Beschleunigungskommission Schiene. Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Video/Youtube/beschleunigungskommission-schiene.html>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2022, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMDV, Ausbaugesetze: Bundesministerium für Digitales und Verkehr (Hrsg.) (2022): Ausbaugesetze und nachgeordnete Planungsverfahren. Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/BVWP/bundesverkehrswegeplanung-ausbaugesetze-und-nachgelagerte-planungsverfahren.html>, zuletzt aktualisiert am 21.02.2022, zuletzt geprüft am 24.07.2022.

BMDV, Beschleunigungsgesetze 2021, online: Bundesministerium für Digitales und Verkehr (Hrsg.) (2022): Gesetze zur Beschleunigung der Planungs- und Genehmigungsverfahren unter Federführung des BMDV in der 19. Legislaturperiode (2017 – 2021). Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/gesetze-beschleunigung-planungs-genehmigungsverfahren.html>, zuletzt aktualisiert am 25.01.2022, zuletzt geprüft am 27.07.2022.

BMUB, Reform Bundesbau: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2016): Reform Bundesbau – Bessere Kosten-, Termin- und Qualitätssicherheit bei Bundesbauten. Online verfügbar unter https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bauen/reform-bundesbau.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 11.04.2018.

BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2016): Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030. Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/BVWP/bundesverkehrswegeplan-2030-inhalte-herunterladen.html>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2019, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMVI, BVWP 2030: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2016): Bundesverkehrswegeplan 2030. Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/BVWP/bundesverkehrswegeplan-2030-inhalte-herunterladen.html>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2019, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMVI, Endbericht Reformkommission Bau von Großprojekten: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2015): Endbericht: Reformkommission Bau von Großprojekten. Online verfügbar unter https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/reformkommission-bau-grossprojekte-endbericht.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2014): Grundkonzeption für den Bundesverkehrswegeplan 2015. Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/BVWP/bundesverkehrswegeplan-2030-inhalte-herunterladen.html>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2019, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2014): Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor. Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/handbuch-buergerbeteiligung.html>, zuletzt aktualisiert am 23.08.2017, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMVI, Kurzfassung Grundkonzeption BVWP 2030: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2015): Grundkonzeption für den Bundesverkehrswegeplan 2015 – Kurzfassung. Online verfügbar unter https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/BVWP/bvwp-2015-grundkonzeption-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMVI, Schritte BVWP 2030 Beteiligung: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (o. A.): Schritte zur Information und Beteiligung von Öffentlichkeit und Verbänden. Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/BVWP/bundesverkehrswegeplan-2030-inhalte-herunterladen.html>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2019, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMVI, Umweltbericht zum BVWP 2030: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2016): Umweltbericht zum Bundesverkehrswegeplan. Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/BVWP/bundesverkehrswegeplan-2030-inhalte-herunterladen.html>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2019, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BMVI, Vorstellung Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (o. A.): Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/handbuch-buergerbeteiligung.html>, zuletzt aktualisiert am 23.08.2017, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Budras, Corinna (2022): Wo versickern die Milliarden in der Bahn? Interview mit Staatssekretär Michael Theurer. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH (Hrsg.). Online verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wie-michael-theurer-die-zukunft-der-deutschen-bahn-sieht-17834481.html>, zuletzt aktualisiert am 26.02.2022, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Bundesnetzagentur (Hrsg.) (2022): Ausbaubedarf ermitteln. Online verfügbar unter <https://www.netzausbau.de/Wissen/Ausbaubedarf/de.html>, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Bundesnetzagentur (Hrsg.) (2022): Netzausbau. Online verfügbar unter <https://www.netzausbau.de/home/de.html>, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Clarivate (Hrsg.) (2019): Web of Science Core Collection Help. Online verfügbar unter http://images.webofknowledge.com/WOKRS532MR24/help/WOS/hs_advanced_fieldtags.html, zuletzt geprüft am 10.06.2019.

DB Netz AG (Hrsg.) (2020): Parlamentarische Befassung: Bundestag beschließt 29 Millionen für Ausbaustrecke. Online verfügbar unter <https://hanau-wuerzburg-fulda.de/aktuelles-reader/parlamentarische-befassung-bundestag-beschliesst-29-millionen-fuer-ausbaustrecke.html>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2020, zuletzt geprüft am 27.07.2022.

DB Projekt Stuttgart-Ulm GmbH (Hrsg.) (o. A.): Über uns: DB Projekt Stuttgart–Ulm GmbH. Online verfügbar unter <https://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/ueber-uns/db-projekt-stuttgartulm/>, zuletzt geprüft am 22.09.2023.

DEGES GmbH (Hrsg.) (2022): City Tunnel Leipzig. Online verfügbar unter <https://www.deges.de/projekte/projekt/city-tunnel-leipzig/>, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

DEGES GmbH (Hrsg.) (2022): Profil. Online verfügbar unter <https://www.deges.de/unternehmen/profil/>, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Deutsche Bahn AG (Hrsg.) (2022): Von überlasteter Infrastruktur zum Hochleistungsnetz: DB will Schiene fit für Wachstum und Verkehrsverlagerung machen. Online verfügbar unter https://www.deutschebahn.com/de/presse/pressestart_zentrales_uebersicht/Von-ueberlasteter-Infrastruktur-zum-Hochleistungsnetz-DB-will-Schiene-fit-fuer-Wachstum-und-Verkehrsverlagerung-machen-7712858, zuletzt aktualisiert am 30.05.2022, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2020): Drucksache 19/2766, Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Bundesfernstraßengesetzes und des Gesetzes über Kreuzungen von Eisenbahnen und Straßen, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2020 Teil I Nr. 37, ausgegeben zu Bonn am 13. August 2020.

Deutsche Nationalbibliothek (Hrsg.) (o. A.): Katalog der Deutschen Nationalbibliothek. Online verfügbar unter: <https://portal.dnb.de/opac/simpleSearch?query=>, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Deutscher Städte- und Gemeindebund e.V. (Hrsg.) (2021): Schienenverkehr: Weitere Entlastung der Kommunen beim Umbau von Bahnübergängen. Online verfügbar unter <https://www.dstgb.de/themen/mobilitaet/oeprnv/weitere-entlastung-der-kommunen-beim-umbau-von-bahnuebergaengen/>, zuletzt aktualisiert am 12.05.2021, zuletzt geprüft am 24.07.2022.

Die Autobahn GmbH des Bundes (Hrsg.) (2022): Autobahnreform. Online verfügbar unter <https://www.autobahn.de/die-autobahn/autobahnreform>, zuletzt geprüft am 27.07.2022.

DVZ-Redaktion (Hrsg.) (2021): EU-Kommission bremst Planungsbeschleunigung aus. Online verfügbar unter <https://www.dvz.de/rubriken/detail/news/eu-kommission-bremst-planungsbeschleunigung-aus.html>, 09.06.2021, zuletzt aktualisiert am 14.06.2021, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Eisenbahn-Bundesamt (Hrsg.) (2022): Finanzierung. Online verfügbar unter https://www.eba.bund.de/DE/Themen/Finanzierung/finanzierung_node.html, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hrsg.) (o. A.): Das Project-Excellence-Modell. Online verfügbar unter <https://www.project-excellence-award.de>, zuletzt geprüft am 24.05.2021.

Koalitionsvertrag 2021-2025: SPD; BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN; FDP (2021): Koalitionsvertrag: Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021 – 2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP). Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1>, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Leitfaden BaWü: Staatsministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung (Hrsg.) (2014): Leitfaden für eine neue Planungskultur. Online verfügbar unter https://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/beteiligungsportal/StM/140717_Planungsleitfaden.pdf, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg (VM) (Hrsg.) (o. A.): BVWP 2030: Bundesfernstraßen und Bedarfsplan. Online verfügbar unter <https://vm.baden-wuerttemberg.de/de/mobilitaet-verkehr/strasse/verkehrsinfrastruktur/bundesverkehrswegeplan/bundesfernstrasse-bvwp/>, zuletzt geprüft am 25.09.2022.

PRINS BMVI (Hrsg.) 2016, online: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2016): Projektinformationssystem (PRINS) zum Bundesverkehrswegeplan 2030 (Stand: Kabinettsbeschluss vom 03.08.2016 und der darauf basierenden Ausbaugesetze vom 02.12.2016). Online verfügbar unter <https://www.bvwp-projekte.de/>, zuletzt geprüft am 27.07.2022.

Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) (2013): Best-Practices-Studie zur Verkehrsinfrastrukturplanung und -finanzierung in der EU. Endbericht, 10, 2013.

Steinbacher, Moritz M. (2022): Sorgenkind 2. Stammstrecke: Verkehrsausschuss soll es richten, 12.07.2022. Hg. v. BR.de. Online verfügbar unter <https://www.br.de/nachrichten/bayern/zweite-stammstrecke-db-vertreter-heute-im-bayerischen-landtag,TBJVfVJ>, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Thurich, Eckart (2011): pocket politik. Demokratie in Deutschland. überarb. Neuaufl. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2011. Online verfügbar unter Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): bpb.de, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/pocket-politik/16482/legitimation/>, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

Gesetze, Verordnungen, Vorschriften

BHO: Bundeshaushaltsordnung vom 19. August 1969 (BGBl. I S. 1284), die zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 1. Juli 2022 (BGBl. I S. 1030) geändert worden ist.

BUV 2017: Bedarfsplanumsetzungsvereinbarung („BUV“). Online verfügbar unter <https://www.bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/E/bedarfsplanumsetzungsvereinbarung.html>, zuletzt aktualisiert am 18.08.2017, zuletzt geprüft am 14.12.2022.

BSWAG: Bundesschienenwegeausbaugesetz vom 15. November 1993 (BGBl. I S. 1874), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 23. Dezember 2016 (BGBl. I S. 3221) geändert worden ist.

EBKrG: Eisenbahnkreuzungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. März 1971 (BGBl. I S. 337), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 31. Mai 2021 (BGBl. I S. 1221) geändert worden ist.

FstrAbG: Gesetz über den Ausbau der Bundesfernstraßen (Fernstraßenausbaugesetz – FstrAbG), Fernstraßenausbaugesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. Januar 2005 (BGBl. I S. 201), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 23. Dezember 2016 (BGBl. I S. 3354) geändert worden ist“.

FStrG: Bundesfernstraßengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. Juni 2007 (BGBl. I S. 1206), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 19. Juni 2022 (BGBl. I S. 922) geändert worden ist.

GG: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 28. Juni 2022 (BGBl. I S. 968).

HOAI 2021: Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure – HOAI), in der Fassung von 2021. Online verfügbar unter <https://www.hoai.de/hoai/volltext/hoai-2021/>, zuletzt geprüft am 25.09.2022.

PIVereinHG: Gesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinheitlichung von Planfeststellungsverfahren (PIVereinHG) vom 31. Mai 2013,

Bundesgesetzblatt Jahrgang 2013 Teil I Nr. 26, ausgegeben zu Bonn am 6. Juni 2013.

ROG: Raumordnungsgesetz vom 22. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2986), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I S. 1353) geändert worden ist.

Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen 2020: Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen vom 8. August 2020, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2020 Teil I Nr. 37, ausgegeben zu Bonn am 13. August 2020.

UIG: Umweltinformationsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Oktober 2014 (BGBl. I S. 1643), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 25. Februar 2021 (BGBl. I S. 306) geändert worden ist.

UVPG: Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung in der Fassung der Bekanntmachung vom 18. März 2021 (BGBl. I S. 540), das durch Artikel 14 des Gesetzes vom 10. September 2021 (BGBl. I S. 4147) geändert worden ist.

VwV Öffentlichkeitsbeteiligung: Verwaltungsvorschrift der Landesregierung zur Intensivierung der Öffentlichkeitsbeteiligung in Planungs- und Zulassungsverfahren (VwV Öffentlichkeitsbeteiligung), Land Baden-Württemberg, vom 17. Dezember 2013 – Az.: Staatsministerium 0142 – (GABl. 2014 S. 22), zuletzt geändert durch Nr. I ÄndVwV vom 10.11.2020 (GABl. 2021 S. 2).

VwVfG: Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S. 102), das zuletzt durch Artikel 24 Absatz 3 des Gesetzes vom 25. Juni 2021 (BGBl. I S. 2154) geändert worden ist.

WaStrAbG: Bundeswasserstraßenausbaugesetz (WaStrAbG), Bundeswasserstraßenausbaugesetz vom 23. Dezember 2016 (BGBl. I S. 3224).

Die Archivdaten, die im Rahmen der Fallstudienanalyse genutzt wurden, liegen den Gutachterinnen und Gutachtern der vorliegenden Arbeit vor.

Glossar

Mit Ausnahme wörtlich übernommener Zitate finden sich die Quellenangaben zu den erklärten Begriffen in den jeweils angegebenen Kapiteln.

Begriff	Erklärung	Kapitel
Akzeptanz	Akzeptanz wird als positive Bewertung des Akzeptanzobjektes seitens des Akzeptanzsubjektes verstanden.	2.3
Dimension	Vgl. Glossareintrag Gioia Methodology	5.4
Dimension 1	Die Dimension 1 „Ausgangssituation und Ereignisse“ umfasst Themen zweiter Ordnung (vgl. Glossareintrag Gioia Methodology), die das Projekt (vgl. Glossareintrag Projekt), den Beginn der Projektentstehung (vgl. Glossareintrag Projektentstehung) und die Beteiligung, die durch das Projektteam des Vorhabenträgers (vgl. Glossareintrag Vorhabenträger) angeboten wird, beschreiben. Weiterhin umfasst die Dimension das Rollen- und Beteiligungsverständnis des Projektteams sowie Ereignisse, durch die die Projektentstehung beeinflusst werden kann.	6.2.1
Dimension 2	Die Dimension 2 „Strategien“ umfasst Themen zweiter Ordnung (vgl. Glossareintrag Gioia Methodology), die Vorgehensmuster der Projektbeteiligten (vgl. Glossareintrag Projektbeteiligte) und Stakeholder (vgl. Glossareintrag Stakeholder) in den Fallstudien beschreiben. Für die vorliegende Arbeit wird eine Strategie als übergeordnetes Muster verstanden, das mehreren Vorgehen zugrunde liegt ¹²⁶² .	6.2.2
Dimension 3	Die Dimension 3 „Ressourcen“ umfasst Themen zweiter Ordnung (vgl. Glossareintrag Gioia Methodology), die Strategien (vgl. Glossareintrag Dimension 2) von Projektbeteiligten (vgl. Glossareintrag Projektbeteiligte) und Stakeholdern (vgl. Glossareintrag Stakeholder) ermöglichen. Die Ressourcen können entweder von Beginn an vorliegen bzw. als vorliegend wahrgenommen werden (Bestand, Ausgangssituation), oder beschafft werden. Relevant erscheint neben dem Bestand auch, welche Ressourcen selbst und von Dritten wahrgenommen werden (ob sie nun vorliegen, oder nicht).	6.2.3
Dimension 4	Die Dimension 4 „Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten“ umfasst Themen zweiter Ordnung (vgl. Glossareintrag Gioia Methodology), die Einfluss auf die von Projektbeteiligten (vgl. Glossareintrag Projektbeteiligte) und Stakeholdern (vgl. Glossareintrag Stakeholder) wahrgenommenen, für die Zukunft relevanten Informationen (ist etwas vorhersehbar) sowie auf die von ihnen wahrgenommenen Abhängigkeiten haben können. Weiterhin beinhaltet die Dimension die wahrgenommene Verteilung der als relevant wahrgenommenen Informationen.	6.2.4

¹²⁶² In Anlehnung an Crozier, Friedberg 1993, S. 34 sowie an die Verwendung des Begriffs in Forschungsarbeiten zu Strategien vgl. Kapitel 4.

Begriff	Erklärung	Kapitel
Dimension 5	Die Dimension 5 „Legitimität des Projektes“ umfasst Themen zweiter Ordnung (vgl. Glossareintrag Gioia Methodology), die Einfluss auf die wahrgenommene Legitimität, die wahrgenommene Rechtfertigung, des Projektes haben können.	6.2.5
Fallstudie 1	Schienenprojekt, Neubaustrecke Güterverkehr	6.3.1
Fallstudie 2	Schienenprojekt, Ausbau und Elektrifizierung, Personenverkehr	6.3.2
Fallstudie 3	Schienenprojekt, Ausbau-/Neubaustrecke, Personen- und Güterverkehr, Kapazitätserweiterung	6.3.3
Fallstudie 4	Schienenprojekt, grenzüberschreitende Neubaustrecke, Personen- und Güterverkehr	6.3.4
Fallstudie 5	Straßenprojekt, Erhaltungsmaßnahme, Erhaltung eines Autobahndreiecks einer Stadtautobahn	6.3.5
Formelle Beteiligung	Formelle Beteiligung ist Beteiligung, die „nach den jeweils anwendbaren Rechts- und Verfahrensvorschriften verbindlich“ definiert ist und über die eine „Beteiligung eines bestimmten Kreises von Personen“ erfolgt. ¹²⁶³ Formelle Verfahren dienen „der Gewährleistung von Rechtssicherheit und Klagerechten“. ¹²⁶⁴	3.5.1
Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit	Forschungsfrage 1: Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen? Forschungsfrage 2: Welche Schlussfolgerungen können für ein erfolgreiches frühes SHM abgeleitet werden?	1.3
Gioia Methodology	Vorgehen, an dem sich die im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgte induktive Analyse der Fallstudien (bestehend aus sieben Schritten) orientiert. Im Ergebnis wurden 34 sogenannte „second order themes“ ¹²⁶⁵ , Themen zweiter Ordnung, identifiziert, die weiter zu fünf sogenannten „dimensions“ ¹²⁶⁶ , Dimensionen, aggregiert wurden und die der Beantwortung der ersten Forschungsfrage (vgl. Glossareintrag Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit) dienen.	5.4
Grobplanung (bzw. Vorbereitung und Durchführung ROV)	Die Grobplanung, die dritte Phase der Projektentstehung (vgl. Glossareintrag Projektentstehung) besteht aus dem ROV (vgl. Glossareintrag Raumordnungsverfahren) bzw., sofern kein ROV stattfindet, aus der Zeit, in der die Planungsarbeiten zu einer bzw. wenigen, ausgewählten Varianten führen. Die Phase der Grobplanung und damit auch	3.4.4

¹²⁶³ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 115.

¹²⁶⁴ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 20.

¹²⁶⁵ Gioia et al. 2013; Dacin et al. 2010; Habersang et al. 2019.

¹²⁶⁶ Gioia et al. 2013, S. 6; Dacin et al. 2010, S. 1401.

Begriff	Erklärung	Kapitel
	die Projektentstehung enden mit der Fokussierung auf eine bzw. wenige Varianten.	
Informelle Beteiligung	Bei informeller Beteiligung handelt es sich um „jede Maßnahme, die über die vorgeschriebenen Maßnahmen der formellen Beteiligung die Teilhabe der Öffentlichkeit (Bürger) an einem Verwaltungsverfahren“ ergänzt (vgl. Glossareintrag Formelle Beteiligung). ¹²⁶⁷	3.5.1
Multiple case design holistic	Analyse mehrerer Fallstudien bzw. Untersuchungseinheiten in mehreren Kontexten (im Unterschied zu mehreren Fallstudien bzw. Untersuchungseinheiten in nur einem Kontext).	5.2
Phase der Bedarfsplanung und Beginn Projektarbeit Vorhabenträger	Während dieser zweiten Phase der Projektentstehung (vgl. Glossareintrag Projektentstehung) wird im Rahmen der Bundesverkehrswegeplanung „auf Basis von Verkehrs- und Erhaltungsbedarfsprognosen sowie ökonomischen, ökologischen und raumordnerischen Bewertungsverfahren der zukünftige Bedarf an Verkehrsinfrastruktur ermittelt“ ¹²⁶⁸ . Die im Ergebnis beschlossenen Bedarfspläne rechtfertigen die Planung der enthaltenen Projekte und legen fest, welche Projekte geplant und aus dem Bundeshaushalt finanziert werden sollen. Im Anschluss erfolgt die Übergabe der Projekte an die Vorhabenträger (vgl. Glossareintrag Vorhabenträger), die mit der Projektarbeit beginnen.	3.4.4
Planfeststellung	Mit der Planfeststellung ¹²⁶⁹ endet der Zulassungsprozess von Verkehrsinfrastrukturprojekten ¹²⁷⁰ . Im Rahmen des Verfahrens wird über „die Zulässigkeit des Vorhabens einschließlich der notwendigen Folgemaßnahmen an anderen Anlagen im Hinblick auf alle von ihm berührten öffentlichen Belange“ entschieden. ¹²⁷¹ Bzgl. der Beteiligung kommt der Planfeststellung „insofern eine besondere Bedeutung [zu], als auf dieser Verfahrensstufe abschließend und endgültig über die Betroffenheit der Bürger entschieden wird“ ¹²⁷² .	3.4.4.
Projekt	Projekte sind zeitlich befristet und werden von Menschen erarbeitet, die zusammenarbeiten. Grundlage von Projekten ist die Bearbeitung einer bestimmten, in der Regel als anspruchsvoll betrachteten Aufgabe, die im Ergebnis zu einer Veränderung führt. Projekte sind in einen Kontext eingebunden.	2.1

¹²⁶⁷ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 115.

¹²⁶⁸ BMVI, Kurzfassung Grundkonzeption BVWP 2030 2015, S.

¹²⁶⁹ Beschreibung Ablauf Planfeststellungsverfahren: vgl. bspw. Clausen 2022, S. 269.

¹²⁷⁰ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 58. Vgl. auch Clausen 2022, S. 265: „Anstelle eines Planfeststellungsbeschlusses“ kann auch eine Plangenehmigung erteilt werden oder der Bedarf von Planfeststellung und Plangenehmigung entfallen. Detaillierte Ausführungen dazu in Clausen 2022, S. 265–266.

¹²⁷¹ Clausen 2022, S. 265.

¹²⁷² BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 58.

Begriff	Erklärung	Kapitel
Projektbeteiligte	Projektbeteiligte bzw. interne Stakeholder sind Personen, Gruppen von Personen, Organisationen aus Personen (nicht z. B. Tiere), die aktiv in ein Projekt (vgl. Glossareintrag Projekt) involviert oder vertraglich am Projekt beteiligt sind (z. B. Projektteam, Auftraggeber).	2.4
Projektentstehung	Die Projektentstehung setzt sich aus der Vorprojektphase (vgl. Glossareintrag Vorprojektphase), der Phase der Bedarfsplanung und Beginn Projektarbeit Vorhabenträger (vgl. Glossareintrag Phase der Bedarfsplanung und Beginn Projektarbeit Vorhabenträger) und der Grobplanung zusammen (vgl. Glossareintrag Grobplanung).	3.4.3
Projekterfolg	Ein Projekt (vgl. Glossareintrag Projekt) wird dann als erfolgreich betrachtet, wenn Projektbeteiligte (vgl. Glossareintrag Projektbeteiligte) und Stakeholder (vgl. Glossareintrag Stakeholder) die für sie relevanten Projektziele und/oder ihre Erwartungen an das Projekt als erfüllt wahrnehmen. Projektbeteiligte und Stakeholder sind dann auch zufrieden (vgl. Glossareintrag Zufriedenheit) und das Projekt erfährt Akzeptanz (vgl. Glossareintrag Akzeptanz).	2.3
Projektmanagement (PM)	PM beinhaltet die Anwendung jeweils geeigneter Prozesse, Strukturen, Werkzeuge und Wissen zum Management und Steuern eines Projektes (vgl. Glossareintrag Projekt) sowie die Motivation aller am Projekt Beteiligter. Das Ziel von PM ist das Managen und Steuern des Projektes, um das Projekt erfolgreich auszuführen und die Projektziele zu erreichen (vgl. Glossareintrag Projekterfolg).	2.2
Projektumfeld	Das Projektumfeld umfasst Projektbeteiligte (vgl. Glossareintrag Projektbeteiligte), Stakeholder (vgl. Glossareintrag Stakeholder), relevante Themen sowie die Beziehungen zwischen ihnen und kann als Netzwerk betrachtet werden.	2.4
Raumordnungsverfahren (ROV)	Die Raumordnung ist eine „der Planfeststellung als dem eigentlichen Genehmigungsverfahren“ ¹²⁷³ vorgelagerte Planungsstufe. Im Rahmen eines ROV „prüft die jeweilige Landesplanungsbehörde nach den bundesrechtlichen Vorgaben des § 15 ROG (Raumordnungsgesetzes) die raumbedeutsamen Auswirkungen eines Vorhabens“ ¹²⁷⁴ . Ziel des ROV ist die Prüfung, ob das Vorhaben „mit den Erfordernissen der Raumordnung und Landesplanung“ übereinstimmt und ob es „mit anderen raumbedeutsamen Vorhaben“ verträglich ist ¹²⁷⁵ .	3.4.4
Stakeholder	Stakeholder bzw. externe Stakeholder sind Personen, Gruppen von Personen, Organisationen aus Personen (nicht z. B. Tiere), die von einem Projekt (vgl. Glossareintrag Projekt) betroffen sind, sich für ein Projekt interessieren, sich von einem Projekt betroffen oder beeinflusst fühlen und/oder ein Projekt beeinflussen können und nicht	2.4

¹²⁷³ Clausen 2022, S. 263.

¹²⁷⁴ Clausen 2022, S. 263 ohne Hervorhebungen übernommen,

¹²⁷⁵ Clausen 2022, S. 263 ohne Hervorhebungen übernommen.

Begriff	Erklärung	Kapitel
	Projektbeteiligte (vgl. Glossareintrag Projektbeteiligte) sind.	
Stakeholdermanagement (SHM) in Projekten	SHM in Projekten (vgl. Glossareintrag Projekt) umfasst die jeweils geeigneten Strukturen, Werkzeuge und das jeweils geeignete Wissen, die erforderlich sind, um Stakeholder (vgl. Glossareintrag Projektbeteiligte und Stakeholder) zu identifizieren und um die Erwartungen der Stakeholder und ihre Auswirkungen auf das Projekt zu analysieren. Weiterhin umfasst SHM in Projekten die jeweils geeigneten Strukturen, Werkzeuge und das jeweils geeignete Wissen, um geeignete Strategien und Maßnahmen zu definieren, sodass Stakeholder effektiv in die Projektarbeit eingebunden werden können. Für eine effektive Einbindung sind die Stakeholder und das Projekt als Teil des Projektumfeldes (vgl. Glossareintrag Projektumfeld) zu betrachten und die Wirkung der Einbindung ist zu überprüfen.	2.5
Thema zweiter Ordnung	Vgl. Glossareintrag Gioia Methodology	5.4
Vorhabenträger	Vorhabenträger sind Behörden oder Unternehmen, die „für die Planung und Umsetzung eines Vorhabens verantwortlich“ ¹²⁷⁶ sind.	3.3.2
Vorprojektphase	Die Vorprojektphase wird als Phase verstanden, in der die Idee des Projektes entsteht. Sie beinhaltet teilweise bereits informelle Beteiligungen und stellt die erste Phase der Projektentstehung (vgl. Glossareintrag Projektentstehung) dar.	3.4.4, 6.4.4
Zufriedenheit	Zufriedenheit wird als wahrgenommene Erfüllung von positiven Erwartungen verstanden.	2.3

¹²⁷⁶ BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 117.

Anhang

Anhang 1: Explorative Interviews – Planung, Durchführung, Analyse	273
Anhang 2: Explorative Interviews – Beispiel Leitfaden.....	278
Anhang 3: Explorative Interviews – Übersicht Interviews.....	280
Anhang 4: Explorative Interviews – Transkriptionsregeln	282
Anhang 5: Literatursuche im Rahmen der Themenkonkretisierung	284
Anhang 6: Explorative und ergänzende Interviews	286
Anhang 7: Quellen aus der Literatursuche zur „Sackgasse“	289
Anhang 8: Ablauf des Raumordnungsverfahrens – Zusammenfassung	292
Anhang 9: Ausgewählte Definitionen des Front-Ends von Projekten	293
Anhang 10: Ergänzungen zur Bedarfsplanung.....	295
Anhang 11: Identifizierte nationale Forschungsarbeiten	299
Anhang 12: Identifizierte internationale Forschungsarbeiten	301
Anhang 13: Dimension 1 – Themen zweiter Ordnung (detailliert).....	306
Anhang 14: Dimension 2 – Themen zweiter Ordnung (detailliert).....	310
Anhang 15: Dimension 3 – Themen zweiter Ordnung (detailliert).....	313
Anhang 16: Dimension 4 – Themen zweiter Ordnung (detailliert).....	317
Anhang 17: Dimension 5 – Themen zweiter Ordnung (detailliert).....	319
Anhang 18: Transkriptionsregeln im Rahmen der Fallstudieninterviews	322
Anhang 19: Fallstudie 1 – geführte Interviews (detailliert)	324
Anhang 20: Fallstudie 2 – geführte Interviews (detailliert)	326
Anhang 21: Fallstudie 3 – geführte Interviews (detailliert)	327
Anhang 22: Fallstudie 4 – geführte Interviews (detailliert)	329
Anhang 23: Fallstudie 5 – geführte Interviews (detailliert)	331
Anhang 24: Schlussfolgerungen – erster Entwurf	332
Anhang 25: Schlussfolgerungen – zweiter Entwurf	334
Anhang 26: Zusammenfassung Rückmeldungen Validierung	335
Anhang 27: Finale Schlussfolgerungen mit Erläuterung und Quellen.....	337
Anhang 28: Eigene Veröffentlichungen	354
Anhang 29: Anhänge Gutachterinnen und Gutachter	356

Anhang 1: Explorative Interviews – Planung, Durchführung, Analyse

Nachfolgend werden Ziel, Durchführung, Auswertung sowie Erkenntnisse der explorativen Interviews vorgestellt, die insbesondere zur Formulierung der vorliegenden Forschungsarbeit durchgeführt wurden. Somit ist zu berücksichtigen, dass die Interviews vor der eigentlichen Erarbeitung der Forschungsarbeit durchgeführt und ausgewertet wurden (Schritt 2 im Vorgehen der Arbeit).

Anlass und Ziel der Interviews

Basierend auf einer ersten, unstrukturierten Einarbeitung in die Themen SHM in Projekten, Verkehrsinfrastrukturprojekte und SHM bzw. Beteiligung bei Verkehrsinfrastrukturprojekten (Schritt 1 im Vorgehen der Arbeit) wurden im ersten Halbjahr 2019 elf explorative Interviews sowie eine Projektbesichtigung durchgeführt. Mit den Interviews wurden dabei zwei Ziele verfolgt:

1. Erarbeitung eines Überblicks zu Themen, die im SHM bzw. in der Beteiligung von Verkehrsinfrastrukturprojekten vor dem Hintergrund der Aktivitäten in den Jahren vor Beginn der Forschungsarbeit (Handbücher, Leitfäden) relevant sind.
2. Erarbeitung einer praxisorientierten Fokussierung und Konkretisierung des Forschungsbedarfs.

Konkret sollten anhand der Interviews die folgenden Fragen – jeweils aus der Perspektive der Expertin oder des Experten¹²⁷⁷ – untersucht werden:

- Was sind aktuelle Herausforderungen und Fragen im SHM von Verkehrsinfrastrukturprojekten?
- Was sind erfolgreiche und nicht erfolgreiche Beispiele von SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten?
- Welche Forschungsbedarfe gibt es hinsichtlich der Weiterentwicklung von SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten?

Der für die Interviews als Basis dienende Leitfaden (vgl. Anhang 2) wurde zum einen auf die jeweilige Expertin bzw. den jeweiligen Experten angepasst. Zum anderen wurde der Leitfaden von Interview zu Interview weiterentwickelt.

¹²⁷⁷ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 22: Die Interviews hatten eine „felderschließende“ Funktion – Ziel war es, die verschiedenen Perspektiven zu erheben. Vgl. Bogner et al. 2014, S. 24: Ziel explorativer Interviews ist „eine breite Palette von Informationen und Wissen“ – nicht z. B. die Vergleichbarkeit.

Vorstellung und Durchführung der Interviews:

Die Interviews wurden mit Expertinnen und Experten „rund um Infrastruktur- und Verkehrsinfrastrukturprojekte“ (Projektbeteiligte¹²⁷⁸) durchgeführt. Weiterhin erfolgte eine Besichtigung eines großen Verkehrsinfrastrukturprojektes¹²⁷⁹.

Die Auswahl der Expertinnen und Experten erfolgte über die Kriterien Wissen und Macht¹²⁸⁰:

- Wissen hinsichtlich der für die vorliegende Arbeit relevanten „Branche“: mindestens fünf Jahre in der Branche (Infrastruktur, Verkehr).
- Wissen hinsichtlich der für die vorliegende Arbeit relevanten „Rollen“: mindestens fünf Jahre in einer „Rolle bzw. Position“ mit Projektbezug.

Die ausgewählten Expertinnen und Experten sind in Anhang 3 und 6 aufgelistet. Aus Gründen der Pseudonymisierung wird im Folgenden nur „Experte“, also die männliche Form, verwendet.

Die Interviews dauerten, mit Ausnahme der Interviews mit den Experten 1 EI und 2 EI, zwischen 75 und 120 min. Die Interviews mit den Experten 1 EI und 2 EI hatten eine kürzere Dauer, da sie im Anschluss an ein anderes Interview¹²⁸¹ geführt wurden und sich die Interviewzeit somit mit einem zweiten Interviewer geteilt wurde. Die Interviews (mit Ausnahme der Projektbesichtigung) wurden aufgenommen, wörtlich transkribiert und den Experten zur Freigabe zugesandt.¹²⁸²

Als die Interviews für den Entwurf der Forschungsfragen ausgewertet wurden, waren die Interviews mit den Experten 4 EI und 7 EI zwar bereits geführt und transkribiert, die Transkripte waren jedoch noch nicht freigegeben und somit nicht Teil der Auswertung. Gleichwohl waren die Inhalte der Gespräche indirekt Grundlage der Auswertung, da der Gesprächsinhalt bereits gehört und geschrieben war.

¹²⁷⁸ Vgl. Kapitel 2.4.

¹²⁷⁹ Während der Besichtigung, die einen halben Tag dauerte, wurde über das Projekt und die Beteiligung bzw. das SHM im Projekt gesprochen. Dabei wurden Notizen erstellt.

¹²⁸⁰ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 13.

¹²⁸¹ Im Anschluss an ein Interview für die Abschlussarbeit von Pack 2019, vgl. Anhang 28.

¹²⁸² Die Interviews mit den Experten 1 EI und 6 EI wurden im Rahmen der Freigabe auf Wunsch der Experten grammatikalisch und sprachlich überarbeitet und erneut zur Freigabe gesandt.

Auswertung der Interviews:

Die Interviews wurden u. a. für die Formulierung des vorliegenden Forschungsvorhabens ausgewertet¹²⁸³. Hierfür war insbesondere die anfängliche, unstrukturierte Auswertung relevant. Dazu wurden die Interviews mehrfach gelesen und wichtig erscheinende Erkenntnisse zusammengefasst. Es formte sich der Eindruck, dass insbesondere die Zeit der Projektentstehung¹²⁸⁴ Einfluss auf die Akzeptanz und Zufriedenheit von Stakeholdern der Projekte hat. Gemäß den Interviews schienen weiterhin die Akteure und ihr Handeln im Rahmen der Projektentstehung entscheidend zu sein. Als Arbeitsbegriff wurde das Handeln der Akteure während der Projektentstehung als Entwicklungshandeln bzw. als Projektentwicklung bezeichnet, da es nicht nur die Planung oder Beteiligung zu sein schien, sondern eine Kombination. Hieraus ergab sich der erste Entwurf der Forschungsfragen, in dem noch der Begriff „Projektentwicklung“ genutzt wurde. Hiervon wurde später aufgrund der bereits belegten Bedeutung der Projektentwicklung im Bereich Bau¹²⁸⁵ jedoch abgewichen und es wurde der Begriff der Projektentstehung genutzt.

Im Anschluss an den Entwurf der Forschungsfragen erfolgte eine weitere Literatursichtung, mit dem Ziel, mithilfe von Arbeiten mit ähnlicher Fragestellung das Thema des vorliegenden Forschungsvorhabens zu vertiefen und weiter zu konkretisieren. In Folge wurde das Forschungsvorhaben weiter konkretisiert und die Interviews wurden strukturiert ausgewertet.

Die freigegebenen Transkripte wurden mit dem Programm MAXQDA strukturiert ausgewertet. Der Fokus in einem ersten Schritt der Analyse der Interviews lag auf den beiden Fragen: „Was unterstützt erfolgreiches SHM?“ und „Was hindert erfolgreiches SHM?“. Die Auswertung wurde mit einem besonders prägenden Interview begonnen, dem Interview Nr. 5. Nach der ersten Auswertung

¹²⁸³ Weiterhin erfolgte eine Auswertung für ein Forschungsprojekt.

¹²⁸⁴ Vgl. Kapitel 3.4.

¹²⁸⁵ Vgl. bspw. Köster 2021, S. 4–5, Projektentwicklung im engeren Sinne basierend auf Diederichs, C. J. 1999: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, Privates Baurecht (1. Aufl.). Springer, S. 269 f.: Die Projektentwicklung „im weiteren Sinne“ umfasst „den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie“; Projektentwicklung im engeren Sinne umfasst die Zeit „Anstoß bis hin zur Entscheidung, ob die Planungs-idee bis zur Realisierung weiterverfolgt wird“.

des Interviews Nr. 5 hinsichtlich unterstützender und hindernder Faktoren wurden in einem weiteren Schritt erste Kategorien zur Auswertung gebildet.¹²⁸⁶ Im Anschluss daran wurden die weiteren Interviews ausgewertet und die Kategorien dabei sukzessive weiterentwickelt.

Im Ergebnis wurden die folgenden übergeordneten Kategoriengruppen gebildet: Erfolgsfaktoren, Barrieren, Herausforderungen, Entwicklungen und Schlüsselstellen. Diese wurden wie folgt definiert:

- Bei Erfolgsfaktoren handelt es sich um Aspekte, deren Berücksichtigung das Erreichen des Projekterfolgs bzw. in diesem Falle das Erreichen von erfolgreichem SHM unterstützt.¹²⁸⁷
- Barrieren stehen dem erfolgreichen SHM im Wege und werden als Pendant zu den Erfolgsfaktoren betrachtet.
- Herausforderungen sind Gegebenheiten, mit denen im SHM umzugehen ist und die somit Einfluss auf den Erfolg von SHM haben können.
- Entwicklungen beschreiben, welche Veränderungen die Experten in den letzten Jahren wahrgenommen haben.
- Schlüsselstellen beschreiben Aspekte, die im Rahmen der Auswertung, entweder aufgrund der Betonung durch die Experten oder basierend auf Vorkenntnissen, als wichtig betrachtet werden.

Die Formulierung der Kategorien innerhalb dieser Gruppen erfolgte iterativ. Einen Meilenstein bei den Erfolgsfaktoren stellte die Zieldefinition von SHM im Rahmen von Interview Nr. 5 dar:

„Und das Ziel vom Stakeholdermanagement ist ja, eben die Betroffenen dann zu Beteiligten zu machen. Das heißt, eine möglichst große Schnittmenge an gemeinsamen Interessen zu schaffen, das muss das Ziel sein vom Stakeholdermanagement, Win-Win-Situationen zu schaffen.“¹²⁸⁸

¹²⁸⁶ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 73–74; vgl. Kelle, Kluge 2010, S. 86.

¹²⁸⁷ Vgl. Kapitel 2.3.

¹²⁸⁸ Experte 5 EI, Pos. 81.

Die formulierte Definition des Ziels von SHM, die an Definitionen von Qualität oder Zufriedenheit¹²⁸⁹ erinnert, wurde verwendet, um die im Rahmen der explorativ geführten Interviews identifizierten Erfolgsfaktoren zu strukturieren.

Die aus der Auswertung der Interviews gewonnenen Erkenntnisse stellen kein Endergebnis der Arbeit, sondern eine Grundlage dar, auf deren Basis die Arbeit formuliert wurde.¹²⁹⁰ Sie wurden in Form eines Posters präsentiert, woraus sich in Folge ein Kontakt zu einer Fallstudie ergab.¹²⁹¹

¹²⁸⁹ In Anlehnung an die Definition von Kundenzufriedenheit gemäß DIN EN ISO 9000, S. 51.

¹²⁹⁰ Hinweis: Für ein Forschungsprojekt des Fachgebiets Projektmanagement der Universität Kassel wurden u. a. die explorativen Interviews nach der Durchführung der Fallstudien erneut ausgewertet und z. B. mit Erkenntnissen aus einer PM-Tagung zum Thema SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten (9. Projektmanagement-Symposium) zusammengeführt.

¹²⁹¹ Poster-Präsentation im Rahmen des 9. Projektmanagement-Symposiums 2019.

Anhang 2: Explorative Interviews – Beispiel Leitfaden

Begrüßung und vorbereitende Informationen

Dissertation

Information zu Datenschutz und Tonaufnahme

Ablauf Interview

Einstieg Leitfaden

- Bitte schildern Sie zum Einstieg Ihre aktuelle Funktion bzw. aktuellen Aufgaben rund um Infrastrukturprojekte.
 - Aufgabe/Rolle,
 - Branchenerfahrung,
 - Projektbezug/Berührung mit Verkehrsinfrastrukturprojekten.

Hauptphase Leitfaden

- Was sind Herausforderungen von SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten in der Praxis?
 - Herausfordernde Situationen?
 - Schwierigkeiten?
- Was ist für Sie im Stakeholdermanagement wichtig und warum?
- Wann ist frühe Beteiligung? Wann sollte beteiligt werden?
- Wie wird in einem Verkehrsinfrastrukturprojekt erarbeitet, welche Alternativen man sich anschaut, welche Alternativen dann konkretisiert werden, für welche Alternative man sich schließlich entscheidet?
- Gibt es in Deutschland ausreichend Handlungsspielräume, um akzeptanzfähige Lösungen zu finden?
- Was ist die Aufgabe eines Verkehrsinfrastrukturprojektes? Wann kann ein Projektleiter sagen: „Jetzt bin ich zufrieden, Ziel erreicht!“?

- [Konkrete Nachfragen zu den Projekten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner]

Abschluss Leitfaden

Danke!

Anhang 3: Explorative Interviews – Übersicht Interviews

Nachfolgend sind die explorativen Interviews aufgelistet, die im ersten Halbjahr 2019 zur Themenformulierung geführt wurden.

Nr.	Branche	Rolle	Nahverkehr	Fernverkehr	Termin	Form Durchführung	Erfahrung Position	Erfahrung Branche
1	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Beteiligte Behörde		x	01/2019	pers. Interview	21–25 Jahre	mehr als 25 Jahre
2	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger, früher: Bauunternehmen	x		01/2019	pers. Interview	16–20 Jahre	mehr als 25 Jahre
3	Medien, Verkehr	Fachmedien Verkehr, früher: Verkehrsunternehmen	x	x	02/2019	pers. Interview	bis 5 Jahre ¹²⁹²	11–15 Jahre
4	Infrastruktur, Verkehr und Energie	Gutachter Vorhabenträger		x	02/2019	Telefoninterview	6–10 Jahre	21–25 Jahre
5	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	02/2019	pers. Interview	6–10 Jahre	21–25 Jahre
PB	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	03/2019	Projektbesichtigung	mehr als 25 Jahre	mehr als 25 Jahre
6	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	03/019	pers. Interview	11–15 Jahre	16–20 Jahre
7	Infrastruktur, Verkehr, Straße und Schiene	Vorhabenträger	x		03/2019	pers. Interview	16–20 Jahre	mehr als 25 Jahre
8	Infrastruktur, Verkehr und Energie	Öffentliche Administration, Kommune, Aufgabenträger	x	x	03/2019	pers. Interview	bis 5 Jahre ¹²⁹³	21–25 Jahre

¹²⁹² Davor auch bereits in relevanter Position mit Leitungsfunktion (Verkehrsunternehmen), die Angabe „bis 5 Jahre“ bezieht sich auf die zum Zeitpunkt des Interviews aktuelle Position im Bereich Fachmedien.

¹²⁹³ Davor auch in relevanter Position mit Leitungsfunktion (öffentliche Administration, Kommune, Aufgabenträger), die Angabe „bis 5 Jahre“ bezieht sich auf die zum Zeitpunkt des Interviews aktuelle Position.

Nr.	Branche	Rolle	Nahverkehr	Fernverkehr	Termin	Form Durchführung	Erfahrung Position	Erfahrung Branche
9	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	04/2019	pers. Interview	6 bis 10 Jahre	21–25 Jahre
10	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Gutachter Vorhabenträger		x	04/2019	pers. Interview	bis 5 Jahre	mehr als 25 Jahre
11	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger, früher: Bauunternehmen	x		05/2019	pers. Interview	16–20 Jahre	mehr als 25 Jahre

- Die Abkürzung „pers.“ steht für persönlich.
- Die Interviews 2 und 11 wurden mit demselben Experten geführt, allerdings fand Interview 11 zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen der Themenformulierung statt.
- Als die Interviews für den Entwurf der Forschungsfragen ausgewertet wurden, waren die Interviews mit den Experten 4 EI und 7 EI bereits geführt und transkribiert, die Transkripte waren jedoch noch nicht freigegeben und somit nicht Teil der Auswertung.

Anhang 4: Explorative Interviews – Transkriptionsregeln

Nachfolgend sind die Transkriptionsregeln abgebildet, die bei den ersten fünf explorativen Interviews Anwendung fanden¹²⁹⁴. Nach der ersten Auseinandersetzung mit den Transkripten wurden die Regeln vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses weiter vereinfacht, sodass ab dem Interview Nr. 6 auf die Transkription von Betonungen und Lautstärke sowie auf die Transkription von nonverbalen Äußerungen und Aktionen verzichtet wurde.

Die Transkriptionsregeln wurden jeweils, dem Gespräch vorangestellt, den Expertinnen und Experten zur Prüfung und Freigabe zugesandt. Weiterhin wurde das Transkript um die Beschreibung der Situation (z. B. persönliches Gespräch, Ablauf) und die Beschreibung etwaiger Besonderheiten (sofern z. B. zu Beginn des Gesprächs noch eine dritte Person anwesend war) ergänzt.

I:	Interviewer, Pia Herrmann
P:	Interviewpartner
Wörtlich:	Es wird wörtlich transkribiert, Begründung: Umformulierungen durch den Transkribierenden könnten zu Sinnänderungen führen. Das soll vermieden werden. Äh, ähm etc. werden nicht notiert.
Anonymisierung:	Im Rahmen der Anonymisierung des Transkripts können Äußerungen durch allgemeine Formulierung ersetzt bzw. Sätze umgeschrieben werden. Hierdurch soll zum einen die Anonymität und zum anderen der Erhalt der Informationen aus dem Gespräch sichergestellt werden. Im finalen Transkript ist nicht immer ersichtlich, welche Teile anonymisiert bzw. umformuliert wurden.
Absätze:	Als Grundlage für eine etwaige Zitation sowie zur besseren Lesbarkeit wird der Text in nummerierte Absätze gegliedert.
Einwürfe:	Zustimmungen bzw. Einwüfe des Zuhörens (z. B.: I: „Mh-hm.“) werden nur dann transkribiert, sofern sie eine Auswirkung auf den Redefluss des Sprechenden haben. Sie werden dann in Klammern ergänzt (z. B.: I: „Ja, genau.“).
Abgebrochene Worte:	Abgebrochene Worte oder Satzteile werden mit einem Minus beendet, z. B.: „Freit-“, oder „also-“.
Paralleles Sprechen:	Sprechen zwei Beteiligte parallel, werden die parallel gesprochenen Inhalte jeweils innerhalb von je zwei Schrägstrichen transkribiert, z. B.: //genau soll//.
Pausen:	Auf die Protokollierung von Pausen wird vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses – Erfahrungen, Wissen und weniger Reaktionen – verzichtet.

¹²⁹⁴ Definition basierend auf Kuckartz 2017, S. 166 ff. und Steinhardt 2018, online.

Unverständlich:	Unverständliche Worte oder Passagen werden in Klammern mit der Abkürzung „unv.“ transkribiert, z. B.: (unv.)
Unverständlich, aber Vermutung:	Unverständliche Worte, bei denen eine Bedeutung vermutet bzw. errahnt wird, werden in Klammern und mit Fragezeichen transkribiert, z. B.: (tausend?)
Nonverbale Äußerungen, Aktionen:	Sofern nonverbale Äußerungen oder Aktionen über die Tonaufnahme dokumentiert sind, werden sie in eckigen Klammern transkribiert, z. B.: [lacht].
Zahlwörter:	Zahlwörter bis einschließlich zwölf werden ausgeschrieben, ansonsten Ziffern.
Störungen:	Störungen werden in eckigen Klammern transkribiert, z. B. [Handy klingelt].
Betonungen, Lautstärke:	Betonungen, Änderungen der Lautstärke o. ä. werden nicht transkribiert. Begründung: Sofern der Interviewpartner noch kaum bekannt ist und bspw. auch einen anderen Dialekt spricht, könnten Betonungen oder Änderungen der Lautstärke falsch interpretiert werden.
Auslassungen:	Auslassungen im Transkript werden mit Klammern und Punkten dargestellt sowie ggf. dahinter in eckigen Klammern begründet, z. B.: (...) [Unterschrift Datenschutzerklärung].
Sonstiges:	Reduktionssilben (z. B.: haltn → halten), Dehnungen, Dialekt und sonstige Wortumformungen werden nicht transkribiert, sondern möglichst in Hoch- bzw. Schriftdeutsch übersetzt.

Anhang 5: Literatursuche im Rahmen der Themenkonkretisierung

Basierend auf der Konkretisierung des Themas für die vorliegende Arbeit wurde im Vorfeld der Anmeldung der Arbeit mithilfe einer strukturierten Literatursuche¹²⁹⁵ mit Fokus auf den Arbeitsbegriff „Projektentwicklung“ überprüft, ob zum Schwerpunkt der Arbeit bereits Forschungsarbeiten vorhanden sind (Schritt 3 im Vorgehen der Arbeit¹²⁹⁶).

Zur Prüfung der Forschungslücke wurde die internationale Literaturdatenbank Web of Science Core Collection (Juni 2019, Suchfeld: TS Topic¹²⁹⁷) mit Begrenzung auf englische Ergebnisse durchsucht. Folgende Suchbegriffe (verbunden durch AND in der Suche) wurden verwendet:

- Projektart: **infrastructure**, **transport**, **construction**, **mega**, **large** oder **public**, jeweils in Kombination mit **project**. Begründung: Infrastrukturprojekte sind Bauprojekte, werden öfters in Veröffentlichungen zu Großprojekten behandelt und sind oftmals von öffentlichem Interesse.
- Phase, Prozess: „**project definition**“ (da die Suche nach **definition** zu viele nicht relevante Suchergebnisse brachte), „**front end**“, „**project initiat**“.
- **Stakeholder**

Bei der Auswahl relevanter Ergebnisse wurde zwischen Ergebnissen, die auf Grundlage von Titel und Abstrakt als grundsätzlich interessant für die vorliegende Arbeit erscheinen, und Ergebnissen, die gezielt die erste Forschungsfrage adressieren, unterschieden.

In Summe ergab die Suche ein Ergebnis, das im Hinblick auf die Forschungslücke relevant erschien: Fageha und Aibinu beschreiben ein Modell, das die Integration der Stakeholderperspektive in die Scopedefinition unterstützen

¹²⁹⁵ Orientierung des Vorgehens an Geraldi et al. 2011; Petticrew 2001.

¹²⁹⁶ Vgl. Kapitel 1.5.

¹²⁹⁷ Das Suchfeld beinhaltet Titel, Abstrakt und Schlüsselworte. Vgl. Clarivate (Hrsg.) 2019, Web of Science Core Collection Help, online.

soll¹²⁹⁸. Da Fageha und Aibinu auf ein laufendes Dissertationsvorhaben verweisen, wurden weitere Arbeiten des Autors Fageha (Erstautor) gesucht, um zu überprüfen, in welche Richtung sich das erwähnte Dissertationsvorhaben in den auf 2013 folgenden Jahren entwickelt hatte. Es wurden zwar weitere Veröffentlichungen aus den Jahren 2014 und 2016 gefunden,¹²⁹⁹ im Ergebnis zeigte sich jedoch, dass die Arbeiten sich nicht mit der Frage, warum die Projekte so entwickelt wurden, wie sie entwickelt wurden, befassen, sondern damit, ob der Scope des Projektes vollständig definiert wird und wie dies überprüft werden kann.

Auch in einer anschließenden Suche mit den Begriffen *develop* sowie *scope definition* und *requirement* konnte keine Arbeit identifiziert werden, die sich explizit mit der entworfenen ersten Forschungsfrage befasst.

In Summe wurde somit keine Arbeit identifiziert, die den Fokus auf die hier entworfene erste Forschungsfrage legt.

¹²⁹⁸ Vgl. Fageha, Aibinu 2013.

¹²⁹⁹ Vgl. Fageha, Aibinu 2014 und Fageha, Aibinu 2016.

Anhang 6: Explorative und ergänzende Interviews

Nachfolgend sind die explorativen (Interviews 1-13 sowie Projektbesichtigung) und ergänzenden (Interviews 14 und 15) Interviews aufgelistet.

Die Interviews 1 bis elf sowie die Projektbesichtigung (PB) sind identisch zu Anhang 3 beschrieben.

Nr.	Branche	Rolle	Nah- ver- kehr	Fern- ver- kehr	Termin	Form Durch- führung	Erfahrung Position	Erfahrung Branche
1	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Beteiligte Behörde		x	01/2019	pers. Inter- view	21–25 Jahre	mehr als 25 Jahre
2	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger, früher: Bauunter- nehmen	x		01/2019	pers. Inter- view	16–20 Jahre	mehr als 25 Jahre
3	Medien, Ver- kehr	Fachmedien Ver- kehr, früher: Ver- kehrsunternehmen	x	x	02/2019	pers. Inter- view	bis 5 Jahre ¹³⁰⁰	11–15 Jahre
4	Infrastruktur, Verkehr und Energie	Gutachter Vorha- benträger		x	02/2019	Telefonin- terview	6–10 Jahre	21–25 Jahre
5	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	02/2019	pers. Inter- view	6–10 Jahre	21–25 Jahre
PB	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	03/2019	Projektbe- sichtigung	mehr als 25 Jahre	mehr als 25 Jahre
6	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	03/2019	pers. Inter- view	11–15 Jahre	16–20 Jahre
7	Infrastruktur, Verkehr, Straße und Schiene	Vorhabenträger	x		03/2019	pers. Inter- view	16–20 Jahre	mehr als 25 Jahre

¹³⁰⁰ Davor auch bereits in relevanter Position mit Leitungsfunktion (Verkehrsunternehmen), die Angabe „bis 5 Jahre“ bezieht sich auf die zum Zeitpunkt des Interviews aktuelle Position im Bereich Fachmedien.

Nr.	Branche	Rolle	Nahverkehr	Fernverkehr	Termin	Form Durchführung	Erfahrung Position	Erfahrung Branche
8	Infrastruktur, Verkehr und Energie	Öffentliche Administration, Kommune, Aufgabenträger	x	x	03/2019	pers. Interview	bis 5 Jahre ¹³⁰¹	21–25 Jahre
9	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	04/2019	pers. Interview	6–10 Jahre	21–25 Jahre
10	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Gutachter Vorhabenträger		x	04/2019	pers. Interview	bis 5 Jahre	mehr als 25 Jahre
11	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger, früher: Bauunternehmen	x		05/2019	pers. Interview	16–20 Jahre	mehr als 25 Jahre
12	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	07/2019	pers. Interview	11–15 Jahre	mehr als 25 Jahre
13	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Vorhabenträger		x	08/2019	pers. Interview	11–15 Jahre	mehr als 25 Jahre
14	Netzausbau Energie	Vorhabenträger	-	-	02/2020	Telefoninterview	6–10 Jahre	11–15 Jahre
15	Infrastruktur, Verkehr, Schiene	Gutachter Vorhabenträger		x	04/2020	pers. Interview	bis 5 Jahre	mehr als 25 Jahre

- Die Abkürzung „pers.“ steht für persönlich.
- Die Interviews Nr. 1 bis 11 wurden vor der Formulierung der Forschungsfragen geführt und transkribiert, die Interviews 4 und 7 hingegen wurden erst nach der Formulierung der Forschungsfragen freigegeben, sodass die Auswertung der Transkripte nicht in die Formulierung der Forschungsfragen einfluss.
- Die Interviews 2 und 11 wurden mit demselben Experten geführt, das Interview 11 fand aber zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen der Themenformulierung statt.

¹³⁰¹ Davor auch in relevanter Position mit Leitungsfunktion (öffentliche Administration, Kommune, Aufgabenträger), die Angabe „bis 5 Jahre“ bezieht sich auf die zum Zeitpunkt des Interviews aktuelle Position.

-
- Die Interviews 10 und 15 wurden mit demselben Experten geführt. Während das erste Interview ein exploratives Interview zur Themenformulierung war und SHM fokussierte (Interview Nr. 10), wurden im Rahmen des Interviews Nr. 15 Fragen zum BVWP und zum Planrecht gestellt. Das Interview Nr. 15 ist in das Kapitel 3 eingeflossen.
 - Die Interviews Nr. 12 und 13 flossen nicht in die Formulierung der Forschungsfragen ein, sind jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit bei der Diskussion der Erkenntnisse und der Schlussfolgerungen berücksichtigt.
 - Ein im März 2020 geführtes Interview mit einer an Verkehrsinfrastrukturprojekten beteiligten Behörde wurde transkribiert, das Transkript wurde jedoch nicht freigegeben, sodass das Interview weder hier aufgelistet wurde noch im Weiteren genutzt werden konnte.

Anhang 7: Quellen aus der Literatursuche zur „Sackgasse“

Quellen, die im Rahmen der „Sackgassen“-Literatursuche gelesen wurden
Abdul-Kadir, M. R.; Price, A.D.F. (1995): Conceptual phase of construction projects. In: International Journal of Project Management 13 (6), S. 387–393. DOI: 10.1016/0263-7863(96)81776-5.
Amjad, Sunnia; Ahmad, Naveed; Saba, Tanzila; Anjum, Adeel; Manzoor, Umar; Balubaid, Muhammad A.; Malik, Saif Ur Rehman (2018): Calculating Completeness of Agile Scope in Scaled Agile Development. In: IEEE Access 6, S. 5822–5847. DOI: 10.1109/ACCESS.2017.2765351.
Artto, Karlos A.; Lehtonen, Juha-Matti; Saranen, Juha (2001): Managing projects front-end: incorporating a strategic early view to project management with simulation. In: International Journal of Project Management 19 (5), S. 255–264. DOI: 10.1016/S0263-7863(99)00082-4.
Artto, Karlos; Kujala, Jaakko; Dietrich, Perttu; Martinsuo, Miia (2008): What is project strategy? In: International Journal of Project Management 26 (1), S. 4–12. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.07.006.
Atkinson, R.; Crawford, L.; Ward, S. (2006): Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. International journal of project management, 24 (8), S. 687-698.
Bingham, Evan; Gibson, G. Edward, Jr. (2017): Infrastructure Project Scope Definition Using Project Definition Rating Index. In: J. Manage. Eng. 33 (2). DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000483.
Fageha, Mohammed K.; Aibinu, Ajibade A. (2013): Managing Project Scope Definition to Improve Stakeholders' Participation and Enhance Project Outcome. In: Proceedings of the 29th Ipma World Congress Wc2015 74, S. 154–164. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.03.038.
Fageha, Mohammed K.; Aibinu, Ajibade A. (2016): Identifying stakeholders' involvement that enhances project scope definition completeness in Saudi Arabian public building projects. In: Built Environ. Proj. Asset Manag. 6 (1), S. 6–29. DOI: 10.1108/BEPAM-06-2014-0030.
Gallego-Ayala, J.; Juízo, D. (2014): Integrating stakeholders' preferences into water resources management planning in the Incomati river basin, Water Resources Management, 28 (2), S. 527-540.
Germaine, Marie-Anne; Lespez, Laurent (2017): The Failure of the Largest Project to Dismantle Hydroelectric Dams in Europe? (Selune River, France, 2009-2017). In: Water Altern. 10 (3), S. 655–676.
Gibson, G. E.; Gebken, R. J. (2003): Design quality in pre-project planning: applications of the Project Definition Rating Index. In: Build. Res. Informat. 31 (5), S. 346–356. DOI: 10.1080/0961321032000087990.
Globerson, Shlomo (1997): Discrepancies between customer expectations and product configuration. In: International Journal of Project Management 15 (4), S. 199–203. DOI: 10.1016/S0263-7863(96)00065-8.
Gonzalez Leon, Alfredo; Sanchez Pinto, Myriam; Heredia Rojas, Boris (2019): Assessment of the level of stakeholders' satisfaction with respect to the scope: A methodological proposal for mining projects. In: Rev. Constr. 18 (1), S. 186–200. DOI: 10.7764/RDLC.18.1.186.

Quellen, die im Rahmen der „Sackgassen“-Literatursuche gelesen wurden
Green, S.D.; Simister, S.J. (1999): Modelling client business processes as an aid to strategic briefing. <i>Construction Management and Economics</i> , 17 (1), S. 63–76.
Griffith, A. F.; Gibson Jr, G. E. (2001): Alignment during preproject planning. <i>Journal of management in engineering</i> , 17 (2), S. 69-76.
Gyeszly, S. W. (1991): Lack of a comprehensive requirements' definition results in never-ending costly product development. In: <i>International Journal of Project Management</i> 9 (3), S. 179–182. DOI: 10.1016/0263-7863(91)90043-U.
Hamilton, Albert (2002): Considering value during early project development: a product case study. In: <i>International Journal of Project Management</i> 20 (2), S. 131–136. DOI: 10.1016/S0263-7863(00)00052-1.
Hecht, H.; Niemeier, D. A. (2002): Comparing transportation project development efficiencies: the California department of transportation and the California county sales tax agencies. In: <i>Transport Policy</i> 9 (4), S. 347–356. DOI: 10.1016/S0967-070X(02)00024-0.
Heeks, Richard; Stanforth, Carolyne (2007): Understanding e-Government project trajectories from an actor-network perspective. In: <i>Eur. J. Inform. Syst.</i> 16 (2), S. 165–177. DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000676.
Heywood, C.; Smith, J. (2006): Integrating stakeholders during community FM's early project phases. <i>Facilities</i> , 24 (7/8), S. 300-313.
Kähkönen, K. (1999): Multi-character model of the construction project definition process. <i>Automation in construction</i> , 8 (6), S. 625-632.
Kamara, J.M.; Anumba, C.J.; Evbuomwan, N.F.O. (1999): Client requirements processing in construction: a new approach using QFD. <i>ASCE Journal of Architectural Engineering</i> , 5 (1), S. 8–15.
Kamara, John M.; Anumba, Chimay J.; Evbuomwan, Nosa F.O. (2001): Assessing the suitability of current briefing practices in construction within a concurrent engineering framework. In: <i>International Journal of Project Management</i> 19 (6), S. 337–351. DOI: 10.1016/S0263-7863(00)00015-6.
Le, Tiendung; Caldas, Carlos H.; Gibson, G. Edward, Jr.; Thole, Michael (2009): Assessing Scope and Managing Risk in the Highway Project Development Process. In: <i>J. Constr. Eng. Manage.</i> 135 (9), S. 900–910. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000052.
Liu, Anita M.M; Leung, Mei-yung (2002): Developing a soft value management model. In: <i>International Journal of Project Management</i> 20 (5), S. 341–349. DOI: 10.1016/S0263-7863(01)00023-0.
Mawela, Tendani; Ochara, Nixon Muganda; Twinomurinzi, Hossana (2016): Missed opportunities for introducing transformational government Assessing the contentious e-toll project in South Africa. In: <i>Transform. Gov.-People Process Policy</i> 10 (1), S. 168–188. DOI: 10.1108/TG-11-2014-0059.
Miller, Roger; Hobbs, Brian (2005): Governance regimes for large complex projects. In: <i>Proj. Manag. J.</i> 36 (3), S. 42–50. DOI: 10.1177/875697280503600305.

Quellen, die im Rahmen der „Sackgassen“-Literatursuche gelesen wurden

Mostafa, M. A.; El-Gohary, N. M. (2014): Semantic system for stakeholder-conscious infrastructure project planning and design, *Journal of Construction Engineering and Management* 141 (2), S. 0401475-1-0401475-14. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000868.

Neal, R. A. (1995): Project definition: The soft-systems approach. In: *International Journal of Project Management* 13 (1), S. 5–9. DOI: 10.1016/0263-7863(95)95697-C.

Riis, Jens O. (1985): Initiating industrial projects. In: *International Journal of Project Management* 3 (2), S. 68–72. DOI: 10.1016/0263-7863(85)90024-9.

Sharma, Amitab; Lutchman, Chitram (2006): Scope Definition for Expanding Operating Projects. In: *AACE International Transactions*, 16.1-16.6.

Stal-Le Cardinal, Julie; Marle, Franck (2006): Project: The just necessary structure to reach your goals. In: *International Journal of Project Management* 24 (3), S. 226–233. DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.10.002.

Usher, Greg; Whitty, Stephen J. (2017): Identifying and managing Drift-changes. In: *International Journal of Project Management* 35 (4), S. 586–603. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.02.015.

Walker, Gordon; Devine-Wright, Patrick (2008): Community renewable energy: What should it mean? In: *Energy Policy* 36 (2), S. 497–500. DOI: 10.1016/j.enpol.2007.10.019.

Yu, Ann T.W.; Shen, Geoffrey Q.P. (2013): Problems and solutions of requirements management for construction projects under the traditional procurement systems. In: *Facilities* 31 (5/6), S. 223–237. DOI: 10.1108/02632771311307098.

Anhang 8: Ablauf des Raumordnungsverfahrens – Zusammenfassung

Angestoßen werden ROV durch die Bekanntgabe der Planungsabsicht des Vorhabenträgers.¹³⁰² Danach prüft die zuständige Behörde, „ob ein Raumordnungsverfahren erforderlich ist“¹³⁰³. Ist dies der Fall, wird seitens der zuständigen Behörde zu einer Antragskonferenz eingeladen, „in der Erfordernis, Gegenstand, Umfang und Ablauf des Raumordnungsverfahrens erörtert werden“¹³⁰⁴. Die Antragskonferenz mündet in einen veröffentlichten „Untersuchungsrahmen“, in dem die zuständige Behörde die Anforderungen an die Raumordnungsunterlagen formuliert.¹³⁰⁵ Der Vorhabenträger erarbeitet entsprechend den Vorgaben die Raumordnungsunterlagen und reicht sie anschließend bei der zuständigen Behörde ein. Diese prüft die Unterlagen auf Vollständigkeit und leitet anschließend das ROV formell ein.¹³⁰⁶ Entsprechend der Landesgesetzgebung werden anschließend die Unterlagen zum Verfahren öffentlich ausgelegt und schriftliche Stellungnahmen und Einwendungen erhoben.¹³⁰⁷ Die eingereichten Stellungnahmen und Einwände werden von der zuständigen Behörde „mit Unterstützung des Vorhabenträgers“ ausgewertet und ggf. in einem Termin mit den Einreichenden erörtert.¹³⁰⁸ Das ROV endet mit der Entscheidung der zuständigen Behörde, ob das Vorhaben raumverträglich ist, die landesplanerische Beurteilung wird erarbeitet¹³⁰⁹ und entsprechend der Landesgesetzgebung bekannt gemacht¹³¹⁰.

¹³⁰² Vgl. Panebianco, Zeck 2019, S. 23.

¹³⁰³ Panebianco, Zeck 2019, S. 23.

¹³⁰⁴ Panebianco, Zeck 2019, S. 23. Eingeladen werden „die wichtigsten am Verfahren zu beteiligenden Behörden, Verbände und sonstigen Stellen“. Panebianco et al. 2019, S. 191–192: Grundlage der Antragskonferenz ist eine Projektbeschreibung des Vorhabenträgers.

¹³⁰⁵ Panebianco, Zeck 2019, S. 23; vgl. auch „Unterrichtungsschreiben“ in den Fallstudien 1 und 3.

¹³⁰⁶ Vgl. Panebianco, Zeck 2019, S. 23.

¹³⁰⁷ Vgl. Panebianco, Zeck 2019, S. 23; vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 46.

¹³⁰⁸ Panebianco, Zeck 2019, S. 23–24.

¹³⁰⁹ Bzw. landesplanerische Feststellung oder Entscheidung. Vgl. Panebianco, Zeck 2019, S. 23–24.

¹³¹⁰ Vgl. BMVI, Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung 2014, S. 49.

Anhang 9: Ausgewählte Definitionen des Front-Ends von Projekten

Quelle	Methode	Projektart	Definition
Larsen et al. 2022: Assessment of early warning signs in hospital projects' front-end phase.	Mixed Methods	Krankenhausprojekte	Definiton unter Bezugnahme auf Samset (2010) ¹³¹¹ als die Phase, in der bedeutsame Entscheidungen getroffen werden, und die durch Unsicherheit und fehlende Informationen charakterisiert ist (S. 300).
Zerjav et al. 2021: The multiplicity of value in the front-end of projects: The case of London transportation infrastructure.	Qualitativ, Interviews	Verkehrsinfrastrukturprojekt	Definition des Front-Ends u. a. unter Bezugnahme auf Edkins et al. 2013 als Phase, in der Ideen zum Mehrwert des Projektes entwickelt werden, um das Projekt somit zu rechtfertigen (S. 509).
Liu et al. 2019: The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs.	Action Research kombiniert mit Beobachtungen, Dokumentenanalyse und Interviews	Infrastrukturprogramme (Wasser)	Definition des Front-Ends als die Phase, in der eine Organisation basierend auf ihren strategischen Absichten Mehrwerte definiert, die dann durch das Programm umgesetzt werden sollen (S. 686).
Martinsuo et al. 2019: Lifecycle-oriented framing of value at the front end of infrastructure projects.	Qualitative Fallstudienanalyse basierend auf Dokumenten	Infrastrukturprojekte	Definition des Front-Ends basierend auf Edkins et al. (2013), Matinheikki et al. (2016) und Williams, Samset (2010) als „die frühen Phasen“ („early phases of the project lifecycle“), von der Idee bis zur Finanzierungssicherung (S 618).
Williams et al. 2019: The front end of projects. A systematic literature review.	Systematische Literaturanalyse	-	Definition des Front-Ends über 13 „Ereignisse“ („The front end is where the following happens“), wie z. B. das Entstehen der initialen Idee oder das Sichtbarwerden der Interessen der Stakeholder (S. 13–14).
Andersen et al. 2016: Low Estimates – High Stakes. Underestimation of Costs at the Front-End of Projects.	Projektanalyse	Große, öffentliche Projekte	Andersen et al. unterscheiden ein informelles von einem formellen Front-End: Während das formelle Front-End beginnt, nachdem das Projektkonzept entwickelt und die Planung erarbeitet wird, ist das informelle die Phase davor, wenn z. B. lokale Gruppen oder andere Stakeholder Kostenschätzung erarbeiten (S. 174).

¹³¹¹ Samset, Knut (2010): Early Project Appraisal. Making the Initial Choices, Palgrave Macmillan, Hampshire.

Quelle	Methode	Projektart	Definition
Matinheikki et al. 2016: Managing Inter-Organizational Networks for Value Creation in the Front-End of Projects.	Qualitative Fallstudienanalyse	Entwicklung eines Gesundheitscampus	Definition des Front-Ends unter Bezugnahme auf Morris (2013) ¹³¹² und Edkins et al. (2013) als strategische Vorprojekt-Phase („strategic pre-project stage“), in der die Ziele, Anforderungen und der erwartete Mehrwert des Projektes definiert werden (S. 1227).
Samset, Volden 2016: Front-End Definition of Projects: Ten Paradoxes and some Reflections regarding Project Management and Project Governance.	Zusammenfassung von Erkenntnissen aus einem Forschungsprojekt	Große, öffentliche Investitionsprojekte	Das Front-End sei dann, wenn „fundamentale Entscheidungen“ („fundamental choices“) getroffen würden, die Unsicherheit am höchsten sei und Informationen fehlten (S. 302), das Front-End wird als dem Projekt vorgelagert betrachtet (vgl. S. 298, Abb. 1).
Aaltonen et al. 2015: Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects.	Qualitative Fallstudienanalyse	Projekte zur Endlagerung von nuklearen Abfällen / Atommüll	Definition des Front-Ends als die Phase, in der alle Aktivitäten von der Entstehung der Idee bis zur detaillierteren Planung enthalten sind (S. 16).
Edkins et al. 2013: Exploring the Front-End of Project Management.	Literaturstudie und qualitative Fallstudienanalyse	-	Definition des Front-Ends basierend auf Morris (2011) ¹³¹³ als die Phase, in der das Projekt vorläufig entsteht (S. 72).
Heising 2012: The Integration of Ideation and Project Portfolio Management. A Key Factor for Sustainable Success.	Literaturstudie und Interviews	Projektportfoliomanagement	Definition als Sammelbegriff für alles, was zwischen einem „weißen Blatt Papier“ und dem Projektauftrag passiert („umbrella term for everything that occurs between the proverbial blank sheet of paper up to the project proposal“) (S. 584–585).
Williams, Samset 2010: Issues in front-end decision making on projects.	Zusammenfassung aktueller Forschung	-	Definition als die Phase, in der das Projekt konzeptionell existiert, aber noch nicht geplant und implementiert wurde (S. 39).
Klakegg 2009: Pursuing Relevance and Sustainability. Improvement Strategies for Major Public Projects.	Umfrage und Interviews	Öffentliche Projekte, Investment Projects	Definition des Front-Ends als frühe Phasen der Entwicklung bis zur Bewertung des Projektes (S. 500).

¹³¹² Morris, Peter W.G. (2013): Reconstructing Project Management. John Wiley & Sons, Chichester, UK.

¹³¹³ Morris, Peter W.G. (2011): Managing the front-end: back to the beginning. Project Perspectives, 33, S. 4–8.

Anhang 10: Ergänzungen zur Bedarfsplanung

Eine Herausforderung im Hinblick auf die Beteiligung im Rahmen der Bedarfsplanung sind der Unterschied zwischen Gesamtplan und Einzelprojekt¹³¹⁴ und die damit verbundenen Fragen, was im Rahmen des BVWP auf Einzelprojektebene untersucht wird, zu was beteiligt wird und was im Anschluss an den BVWP und den Bedarfsplan als entschieden gilt. Diese Herausforderung kann zur Frage der Alternativen- und Variantenprüfung zugespitzt werden. Da sich diese Herausforderung an einem der Fallbeispiele zeigen wird (Fallstudie 1), soll hier vertieft darauf eingegangen werden.

Von der Idee her werden im Rahmen der Bedarfsplanung über die Zieldefinition¹³¹⁵ sowie basierend auf Herausforderungen¹³¹⁶, einer Ist-Analyse¹³¹⁷ und einer Verkehrsprognose Handlungsbedarfe¹³¹⁸ (z. B. ein Engpass im Schienennetz) abgeleitet, für die dann Lösungen bzw. Handlungsoptionen¹³¹⁹ (z. B. Neubau-/Ausbauprojekte) definiert werden.¹³²⁰ Aufgrund begrenzter Ressourcen können nicht alle Handlungsbedarfe gleichzeitig gelöst werden, weshalb die Handlungsoptionen priorisiert werden.¹³²¹ Die Priorisierung ist eine Entscheidungsgrundlage dafür, welcher Handlungsbedarf zuerst gelöst wird.¹³²²

Hinsichtlich der „Lösungen“, der Verkehrsinfrastrukturprojekte, gab es im Rahmen des BVWP 2030 Projekte, die gesetzt waren (weil sie sich bereits im Bau befanden), es konnten aber auch, „wie in der Vergangenheit“, Projekte vorgeschlagen werden.¹³²³ Die Verfahren, nach denen die Projekte für den BVWP

¹³¹⁴ Vgl. Beteiligung zum Referentenentwurf.

¹³¹⁵ Vgl. BMVI, Kurzfassung Grundkonzeption BVWP 2030 2015, S. 2, Tab. 1: Übergeordnete und abgeleitete Ziele bzw. Lösungsstrategien für den BVWP 2015.

¹³¹⁶ Vgl. Kapitel 3 BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014.

¹³¹⁷ „Netzzustands- und -mängelanalyse“, Kapitel 4.2 BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014.

¹³¹⁸ „Problemanalyse“ nach Schulz, Brandenburger 2022, S. 48.

¹³¹⁹ „Handlungsoptionen“ nach Schulz, Brandenburger 2022, S. 48.

¹³²⁰ Vgl. BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 5, Abb. 1.

¹³²¹ Vgl. BMVI, Kurzfassung Grundkonzeption BVWP 2030 2015, S. 4: „Wichtigste Aufgabe in der Grundkonzeption ist die Entwicklung von Kriterien zur Priorisierung der Verkehrsinfrastrukturinvestitionen“.

¹³²² Im Falle des BVWP 2030: hohe Priorisierung der Projekte zur Engpassauflösung, vgl. bspw. die zwölf Kernpunkte der Grundkonzeption, BMVI, Kurzfassung Grundkonzeption BVWP 2030 2015, S. 8.

¹³²³ BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 52–53.

2030 angemeldet werden konnten und die Anforderungen, die die Projektanmeldungen erfüllen mussten,¹³²⁴ unterschieden sich je Verkehrsträger:

- Straßenprojekte wurden „von den Ländern als Auftragsverwaltung des Bundes angemeldet“ und die Bundesländer sammelten etwaige Ideen Dritter („andere Gebietskörperschaften, Verbände, Bürger etc.“).¹³²⁵
- Schienenprojektideen wurden „zum einen von der DB Netz AG angemeldet“, zum anderen konnten „weitere Projektideen von Verbänden, Ländern, Abgeordneten, sonstigen Eisenbahninfrastrukturunternehmen oder Bürgern“ direkt an das Ministerium übermittelt werden.¹³²⁶

Während bei Straßenprojekten die Bundesländer um „vertiefende Informationen“ gebeten wurden, erfolgten bei den Schienenprojekten aufgrund der unterschiedlichen Datenqualität (bspw. Meldung der DB Netz AG im Unterschied zur Meldung eines Bürgers) Sichtungen, Konsolidierungen und Grobbewertungen von Gutachtern.¹³²⁷

Als Grundlage für Vorschläge stellte das BMDV, damals noch BMVI, gemäß Grundkonzeption¹³²⁸ Engpassanalysen zur Verfügung. Diese Analysen hatten zum einen „aktuelle Daten zum Ist-Zustand“ als Basis, zum anderen wurden „Entwicklungen auf Basis der Verkehrsverflechtungsprognose für das Jahr 2025 abgeschätzt“. Der BVWP 2030 wurde auf der Verkehrsprognose 2030 erarbeitet, allerdings stand diese offenbar erst später zur Verfügung.¹³²⁹

Im Anschluss an die Anmeldungen wurden die Projekte bewertet und priorisiert. Hier spielt nun die Frage der Alternativenprüfung eine Rolle.¹³³⁰

Während es im BVWP nicht darum gehe „reine Trassenvarianten als Alternative zu prüfen“, dies erfolge in nachgelagerten Planungsstufen¹³³¹, erfolge die

¹³²⁴ Vgl. BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 53.

¹³²⁵ BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 53.

¹³²⁶ BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 53.

¹³²⁷ BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 53.

¹³²⁸ Vgl. BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 53–54.

¹³²⁹ BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 30.

¹³³⁰ Im Sinne von: Für Handlungsbedarf A nehme ich Alternative A.1 oder A.2.

¹³³¹ BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 58.

Alternativenprüfung im BVWP „auf der Ebene von Projekten, Teilnetzen bzw. Korridoren und dem Gesamtplan“¹³³². Hierbei sei allerdings zu beachten, dass „nur vernünftige Alternativen geprüft werden, die die Ziele sowie den geographischen Anwendungsbereich des Plans oder Programms berücksichtigen und mit zumutbarem Aufwand zu ermitteln“ seien¹³³³. Eine Alternative wird in diesem Kontext wie folgt definiert:

- Straße: „Bei der Straße gelten solche Projekte als Alternativen, die zwar das gleiche Ziel haben, z. B. Beseitigung eines Engpasses auf einer Autobahn, dieses aber auf unterschiedlichen Wegen erreichen wollen: durch die Erweiterung der Autobahn um zusätzliche Fahrstreifen oder den Ausbau des nachgeordneten Bundesstraßennetzes, z. B. durch eine durchgehende, ortsdurchfahrtenfreie Führung einer Bundesstraße.“¹³³⁴
- Schiene: „Bei Schienenprojekten wird in der Regel eine Entscheidung für einen Aus- oder Neubau mit Anzahl der Gleise, dem Ausbau für eine bestimmte Geschwindigkeit oder mit Elektrifizierung getroffen.“¹³³⁵ Im Bericht Öffentlichkeitsbeteiligung wird nicht weiter konkretisiert, wie damit umgegangen wurde, wenn ein Handlungsbedarf, z. B. ein Engpass, über zwei unterschiedliche Aus- oder Neubaustrecken gelöst werden könnte, also wann hier der Übergang von einer Variante – zu untersuchen in späteren Planungsstufen – zu einer Alternative wäre.

Schulz und Brandenburger stellen dar, dass die Beschreibung, der Bedarfsplan entscheide über das „Ob“ eines Projektes, nicht ganz richtig sei¹³³⁶ – letzten Endes entschieden „die Haushaltsaufsteller (z. B. Deutscher Bundestag, Landesparlamente, Gemeinderäte) darüber, welche Projekte finanziert werden“, sie könnten sich dabei über die Maßnahmenuntersuchung des BVWP hinwegsetzen. Allerdings ist am Ende der Erarbeitung des BVWP definiert, welche Projekte, und damit bereits welche Projektalternativen, in welcher Pri-

¹³³² BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 58.

¹³³³ BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 58 unter Bezugnahme auf § 14, § 19b UVPG.

¹³³⁴ BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 56.

¹³³⁵ BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 56.

¹³³⁶ Schulz, Brandenburger 2022, S. 53.

orisierung umsetzungswürdig erscheinen, auch wenn ggf. nachher keine Umsetzung erfolgt. In nachgelagerten Planungsstufen werden dann Varianten der jeweiligen Projektalternative untersucht. Die Nennung am Ende des BVWP sowie die im Bedarfsplan übernommenen Projekte sind dabei grob skizziert, z. B. NBS Stadt 1 – Stadt 2 – Stadt 3 (fiktives Beispiel) – „da kann ich jetzt nicht sagen: ‚Ich will einen ganz anderen Trassenverlauf in diese Bedarfsbetrachtung einbeziehen‘“¹³³⁷.

Wenn im Ergebnis des BVWP Projekte genannt werden, bereits eine Entscheidung für eine Alternative getroffen wurde und es in der weiteren Planung „nur“ noch um Varianten innerhalb dieser Projektalternative geht, ist die Frage, ob es hierzu im Rahmen der Erarbeitung des BVWP 2030 auch eine Beteiligung gab. Wenn das Ziel ist, zu den maßgeblichen Entscheidungen Beteiligung anzubieten, hätte es in einem ersten Schritt eine Beteiligung zu den Inputfaktoren, die im Ergebnis Handlungsbedarfe aufzeigen, geben müssen. Dies ist der Fall, denn diese Inputfaktoren sind in der Grundkonzeption definiert und zur Grundkonzeption wurde beteiligt.¹³³⁸ Zweitens hätte eine Beteiligung dazu stattfinden müssen, welche möglichen Handlungsoptionen für die identifizierten Handlungsbedarfe formuliert werden könnten. Auch das ist der Fall, denn es gab die Möglichkeit, Projekte anzumelden. Drittens hätte eine Beteiligung dazu erfolgen müssen, nach welchen Kriterien die Entscheidung für eine Handlungsoption getroffen wird. Auch dies ist der Fall gewesen, denn das Verfahren der Priorisierung ist Teil der Grundkonzeption, dazu wurde beteiligt.¹³³⁹

Während zu den Fragen beteiligt wurde, ist basierend auf den Unterlagen zum BVWP nicht nachzuvollziehen, wie mit Stellungnahmen umgegangen wurde, die sich gegen gewählte Projektalternativen im Referentenentwurf aussprachen.¹³⁴⁰ „Vorgeschlagene vernünftige Alternativen“ wurden aber geprüft.¹³⁴¹

¹³³⁷ Experte 15 EI, Antwort Frage „Was ist durch das Schienenwegeausbaugesetz genau beschlossen/vorgegeben?“.

¹³³⁸ Vgl. bspw. BMVI, Schritte BVWP 2030 Beteiligung.

¹³³⁹ Vgl. BMVI, Grundkonzeption BVWP 2030 2014, S. 63 ff.

¹³⁴⁰ Vgl. BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 1: „Projektbezogene Stellungnahmen waren dann relevant, wenn diese Auswirkungen auf den Gesamtplan hatten. [...] Gegenstand des BVWP ist ausschließlich die Frage, ob für ein Projekt grundsätzlich ein verkehrlicher Bedarf besteht.“

¹³⁴¹ BMVI, Bericht zur Behörden- und Öffentlichkeitsbeteiligung des BVWP 2030 2016, S. 56.

Anhang 11: Identifizierte nationale Forschungsarbeiten¹³⁴²

Autor, Jahr	Titel	Projektart	Gruppe
Brettschneider, Müller 2020	Vorhabenträger auf dem Weg zu gesellschaftlich tragfähigen Lösungen	Bau- und Infrastrukturprojekte	1
Burggräf 2013	Der Weg der Idee. Eigenheiten, Genesen, Modifikationen und Wirkungen ungleicher Projektentwicklungsideen innerhalb eines komplexen Prozesses unter dem Einfluss beteiligter Akteure. Eine Nachuntersuchung zur Internationalen Bauausstellung Emscher Park in den 1990er Jahren (Dissertation)	Internationale Bauausstellung	3
Kalka, Schlabbers 2014	Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie und Infrastrukturprojekten (Forschungsbericht)	Verkehrs- und Industrieprojekte (Schiene, Flughafen)	4
Krebber 2016	Akzeptanz durch inputorientierte Organisationskommunikation: Infrastrukturprojekte und der Wandel der Unternehmenskommunikation (Dissertation)	Infrastrukturprojekte (Deponie, Pipeline, Straße, Stromtrasse)	1
Krips 2011	Stakeholderanalysen in der Projektentwicklung (Dissertation)	Immobilien-Projektentwicklung	4
Lelong 2015	Durchsetzungsprozesse in der Stadtentwicklungspolitik. Eine vergleichende Netzwerkanalyse städtebaulicher Großprojekte (Dissertation)	Städtebauliche Großprojekte	3
Lühr 2017	Die Öffentlichkeitsbeteiligung als Instrument zur Steigerung der Akzeptanz von Großvorhaben (Dissertation)	Großvorhaben (Verkehr und Energie, überregional)	4
Maus 2015	Über das Identifizieren, Analysieren und den Umgang mit Konflikten in Planungsprozessen anhand der Metapher der 'Widerborstigkeit' (Dissertation)	Verkehrsinfrastrukturprojekte (Straße, Wasser)	4
Nagel 2016	Polarisierung im politischen Diskurs (Dissertation)	Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene)	3
Schmalz 2019	Akzeptanz von Großprojekten. Eine Betrachtung von Konflikten, Kosten- und Nutzenaspekten und Kommunikation (Dissertation)	Großprojekte, Infrastrukturprojekte (Mobilität und Verkehr, Energie und Klima, Leben)	2

¹³⁴² Die vollständigen Quellenangaben sind dem Literaturverzeichnis zu entnehmen.

Autor, Jahr	Titel	Projektart	Gruppe
		und Arbeiten sowie Natur und Umwelt, S. 6)	
Wadenpohl 2010	Stakeholder Management bei grossen Verkehrsinfrastrukturprojekten (Dissertation)	Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene, Straße, Wasser)	4

Anhang 12: Identifizierte internationale Forschungsarbeiten

Autor, Jahr	Kurze Charakterisierung	Zusammenfassung
Internationale Forschungsarbeiten, Gruppe 1		
Aaltonen, Sivonen 2009	<ul style="list-style-type: none"> – Globale Projekte in Schwellenländern, große Ingenieurprojekte – Externe Stakeholder – Qualitativ, vier Fallstudien 	Aaltonen und Sivonen (2009) untersuchen, in Orientierung an Oliver (1991), welche Strategien Organisationen als Antwort auf die Anforderungen von externen Stakeholdern im Kontext globaler Projekte anwenden und anhand welcher Faktoren diese Strategien vorhergesagt werden können.
Di Maddaloni, Davis 2018	<ul style="list-style-type: none"> – Große Infrastruktur- und Bauprojekte in Großbritannien – Externe Stakeholder, lokales Umfeld – Qualitativ, 19 Interviews mit Projektmanagerinnen und Projektmanagern 	Di Maddaloni und Davis (2018) untersuchen, wie lokale Stakeholder von Projektmanagerinnen und Projektmanagern wahrgenommen, identifiziert und kategorisiert werden und wie die Einbindung der lokalen Stakeholder gesteigert werden kann. Im Ergebnis empfehlen sie drei Strategien, wie mit Stakeholdern umgegangen werden kann.
Mitchell et al. 1997	<ul style="list-style-type: none"> – Organisationen 	Mitchell et al. (1997) identifizieren den Bedarf einer Theorie, die erklärt, wem das Management weshalb Aufmerksamkeit schenkt. Hieraus entwickeln sie eine Typologie von Stakeholdern, auf deren Basis Vorhersagen über das Verhalten möglich sind.
Ninan et al. 2019	<ul style="list-style-type: none"> – Infrastrukturprojekte, Megaprojekte, Bauphase, Indien – Externe Stakeholder – Single Case Study, Interviews mit 18 Vertreterinnen und Vertretern der Projektseite 	Ninan et al. (2019) untersuchen, welche „Bündel an Taktiken“ (u. a. „bundles of tactics“) die Strategien charakterisieren, die im Management externer Stakeholder genutzt werden und wie diese Strategien mit vorhandenen Ressourcen bzw. Machtquellen verbunden sind.
Oliver 1991	<ul style="list-style-type: none"> – Organisation 	Oliver (1991) erarbeitet eine Typologie von fünf strategischen „Antworten“ („strategic responses“), mit denen Organisationen auf externen Druck reagieren. Weiterhin formuliert Oliver (1991) Hypothesen zu Faktoren, die zur Vorhersage der einzelnen Strategien genutzt werden können.
Savage et al. 1991	<ul style="list-style-type: none"> – Organisation – Qualitativ, Fallstudie 	Savage et al. (1991) diskutieren vier generische Strategien für das Managen von Stakeholdertypen. Darüber hinaus diskutieren sie, welche Faktoren Einfluss auf die Wahl einer Strategie haben.
Van den Ende, van Marrewijk 2019	<ul style="list-style-type: none"> – U-Bahnprojekte in den Niederlanden – Zwei Fallstudien, sekundäre Daten und Interviews 	Van den Ende und van Marrewijk (2019) untersuchen, wie Projektakteure auf Stakeholderaktivitäten antworten, um Legitimität für ihr Projekt zu erreichen.

Autor, Jahr	Kurze Charakterisierung	Zusammenfassung
	<ul style="list-style-type: none"> – Externe Stakeholder: Öffentlichkeit 	
Yang et al. 2014	<ul style="list-style-type: none"> – Bauprojekte, China, Hongkong – Interviews, Umfrage, Fallstudie 	Yang et al. (2014) untersuchen, welche Eigenschaften von Stakeholdern die Entscheidungen von Managerinnen und Managern beeinflussen, welche Verhalten der Stakeholder in den Projekten vorkommen und wie wichtig die Strategien für das Management von Stakeholdern sind.
Internationale Forschungsarbeiten, Gruppe 2		
Aaltonen et al. 2008	<ul style="list-style-type: none"> – Projekt zum Bau einer Zellstofffabrik, Uruguay – Externe Stakeholder – Fallstudie, vor allem öffentliche Quellen, Diskussion der Erkenntnisse mit Vertreterinnen und -vertretern von Unternehmen 	Aaltonen et al. (2008) identifizieren Strategien, die Stakeholder nutzen, um ihren Einfluss auf Projekte zu steigern.
Aaltonen, Kujala 2010	<ul style="list-style-type: none"> – Projekt zum Bau einer Zellstofffabrik in Uruguay (zur Illustration) – Externe Stakeholder, die gegen das Projekt eingestellt sind – Fallstudie 	Aaltonen und Kujala (2010) untersuchen, wie Stakeholder die Projektentscheidungen in den unterschiedlichen Lebenszyklusphasen eines Projektes beeinflussen können.
Cuppen et al. 2016	<ul style="list-style-type: none"> – Energieinfrastrukturprojekte – Eine Fallstudie (zur Illustration) – Niederlande 	Cuppen et al. (2016) nutzen eine bestimmte Methode (Q-Methode, vgl. S. 1350–1351), um unterschiedliche Perspektiven von Akteuren strukturiert und differenziert zu analysieren.
Frooman 1999	<ul style="list-style-type: none"> – Organisationen 	Frooman (1999) untersucht, welche Strategien Stakeholder nutzen, um Entscheidungen von Organisationen zu beeinflussen und wodurch die Auswahl der Strategie bestimmt wird.
Frooman, Murrel 2005	<ul style="list-style-type: none"> – Organisation – Experiment mit Umweltmanagerinnen und -managern von NGOs 	Frooman und Murrel (2005) untersuchen, anhand welcher Faktoren die Wahl der Strategie entsprechend der Typologie von Frooman vorhergesagt werden kann.
Hendry 2005	<ul style="list-style-type: none"> – Anwendung auf NGOs und Unternehmen, 28 Interviews 	Hendry (2005) testet die Schlussfolgerungen von Frooman (1999) empirisch und untersucht, wie NGOs Organisationen beeinflussen.
Liu et al. 2018	<ul style="list-style-type: none"> – Kollektive Aktionen im Kontext großer Bauprojekte, China 	Liu et al. (2018) untersuchen die Ursachen von kollektiven Aktionen und identifizieren Dimensionen zur Erklärung der Motivation.

Autor, Jahr	Kurze Charakterisierung	Zusammenfassung
	<ul style="list-style-type: none"> – 80 Interviews und 127 Befragungen, zwei Fallstudien (Wasserprojekte) 	
Nguyen et al. 2009	<ul style="list-style-type: none"> – Bauprojekte in Entwicklungsländern, Vietnam – Umfrage 	Nguyen et al. (2009) entwickeln einen quantitativen „Stakeholder vested interest-impact index“, der im Unterschied zu dem Index von Olander (2007) noch das Wissen der Stakeholder sowie die „Nähe der Stakeholder“ („proximity“) betrachtet.
Nguyen et al. 2018, 2019 und 2020	<ul style="list-style-type: none"> – Bauprojekte in Vietnam – Externe Stakeholder – Vier Fallstudien (Dokumente und Interviews) 	<p>Nguyen et al. (2018) untersuchen Kombinationen und Sequenzen aus Strategien, die externe Stakeholder nutzen können.</p> <p>Nguyen et al. (2019) fokussieren anschließend die indirekten Einflussstrategien von externen Stakeholdern.</p> <p>Nguyen et al. (2020) untersuchen in 2020 die Anforderungen, die die Nutzung der Strategien mit sich bringen.</p>
Olander 2007	<ul style="list-style-type: none"> – Bauprojekte in Schweden – Externe Stakeholder – Drei Fallstudien, Interviews und Dokumente 	Olander (2007) entwickelt einen qualitativen „Stakeholder Impact Index“ zur Bestimmung der Art und Wirkung des Stakeholdereinflusses, der Wahrscheinlichkeit der Einflussnahme und der Position des Stakeholders.
Rowley, Moldoveanu 2003	<ul style="list-style-type: none"> – Organisationen 	Rowley und Moldoveanu (2003) untersuchen, wann Stakeholdergruppen versuchen, Unternehmen zu beeinflussen, worin also ihre Mobilisierung begründet liegt.
Sallinen et al. 2013	<ul style="list-style-type: none"> – Große Projekte, Bau von Atomkraftwerken, Finnland – Regierungsstakeholder („governmental stakeholders“) – Eine Fallstudie, 18 Interviews 	Sallinen et al. (2013) untersuchen, welche Mittel „Regierungsstakeholder“ nutzen, um Atomprojekte zu beeinflussen.
Vuorinen, Martinsuo 2019	<ul style="list-style-type: none"> – Öffentliche Verkehrsinfrastrukturprojekte, Finnland – Qualitative Multi Case Study, Prozessansatz, sekundäre Daten 	Vuorinen und Martinsuo (2019) untersuchen, welche Einflussstrategien Stakeholder in Infrastrukturprojekten nutzen, um ihre Ziele zu erreichen und wie die Erwartungen und Anforderungen von Stakeholdern bzgl. des Projektnutzens ihre Versuche der Beeinflussung treiben.
Internationale Forschungsarbeiten, Gruppe 3		
Aaltonen et al. 2015	<ul style="list-style-type: none"> – Große und komplexe Projekte, Projekte zu Endlagern von Atommüll, Front-End, USA und Finnland – Zwei Fallstudien 	Aaltonen et al. (2015) möchten mit ihrer Arbeit eine Verbesserung des Verständnisses der Stakeholderdynamiken während des Front-Ends von Projekten erreichen und untersuchen das

Autor, Jahr	Kurze Charakterisierung	Zusammenfassung
		Zusammenspiel von Stakeholdereinfluss-Strategien, SHM-Strategien sowie Rahmenbedingungen.
Chow, Leiringer 2020	<ul style="list-style-type: none"> – Stadtentwicklungsprojekte, Hongkong – Fallstudie, qualitativ, ethnografisch, 20 Interviews, 17 Beobachtungen, prozessorientiert 	Chow und Leiringer (2020) untersuchen die Interaktion von Projektbeteiligten und Stakeholdern im Rahmen von Öffentlichkeitsforen („Public forum“), um daraus Schlussfolgerungen für das SHM abzuleiten.
De Schepper et al. 2014	<ul style="list-style-type: none"> – Public-Private-Partnership - Projekte, Bauindustrie, Belgien, frühe Phasen – Vier Fallstudien 	De Schepper et al. (2014) untersuchen wie sich die Aufteilung der Zuständigkeit für Stakeholder auf zwei Hauptakteure (da Public-Private-Partnership-Projekte) auf die Position der Stakeholder und ihre Einbeziehung auswirkt. Hierbei werden auch für die Interaktion relevante Rahmenbedingungen identifiziert.
Eskerod, Vaagaasar 2014	<ul style="list-style-type: none"> – Komplexe Technologieentwicklungsprojekte, Skandinavien – Externe Stakeholder: Lieferant und Projektinhaber – Fallstudie 	Eskerod und Vaagaasar (2014) untersuchen basierend auf einer Fallstudie die Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern und wie die Projektteams mit den Stakeholdern interagieren, um diese zur Beteiligung zu motivieren.
Ninan et al. 2021	<ul style="list-style-type: none"> – Infrastrukturprojekte, Mega-projekte, „Shaping Phase“ – Single Case Study, veröffentlichte Zeitungsartikel 	Ninan et al. (2021) untersuchen, wie sich die unterschiedlichen „Etiketten“ („Labels“), mit denen Projekte sowohl von Befürwortern als auch von Gegnern über die Zeit beschrieben werden, wie z. B. „effizient“ oder „nachhaltig“, auf die Identität der Projekte auswirken. Dabei untersuchen sie z. B. auch, wie auf die Etiketten der anderen reagiert wird.
Tryggestad et al. 2013	<ul style="list-style-type: none"> – Bauindustrie, Skandinavien – Eine qualitative Fallstudie, ethnografisch orientiert, Interviews, Unterlagen und Beobachtungen, Prozessorientierung, Actor-network theory 	Tryggestad et al. (2013) untersuchen, wie in einem Projekt aus einem Moorfrosch ein Stakeholder wird – wie „entstehen“ Stakeholder und wie wirken sie sich auf die relevanten zeitlichen Betrachtungen bzw. Projektzeiten aus?
Internationale Forschungsarbeiten, Gruppe 4		
Bourne, Walker 2005 und 2006	<ul style="list-style-type: none"> – 2005: Conceptual Paper – 2006: Case Study, zwei Fallstudien (Bau- und IT-Projekt), Stakeholder 	Bourne und Walker (2005) wenden Risikomanagement auf SHM an und erarbeiten den Stakeholder Interest Intensity Index als Produkt aus Stakeholderinteresse und -einfluss. Weiterhin erarbeiten sie den Stakeholder Circle™. Dieser dient dem „Messen und Visualisieren“ (2006, S. 5, Abstract, „for measuring and visualizing“) des Stakeholdereinflusses, der von Bourne und Walker auf zwei Fallstudien angewendet wird (2006).

Autor, Jahr	Kurze Charakterisierung	Zusammenfassung
Chinyio, Akin-toye 2008	<ul style="list-style-type: none"> – SHM in Baubranche, Großbritannien – Interviews – Stakeholder 	Chinyio und Akintoye (2008) identifizieren operative und übergeordnete Ansätze für ein effektives SHM.
Erkul et al. 2020	<ul style="list-style-type: none"> – Große Verkehrsinfrastrukturprojekte, Türkei – Stakeholder 	Erkul et al. (2020) identifizieren einen Zusammenhang zwischen SHM und dem Erfolg von Projekten (über Zufriedenheit) und entwickeln ein „Stakeholder Engagement Statement“ als Berichtsgrundlage und für die Entwicklung der Stakeholdereinbindung.
Hertogh et al. 2008	<ul style="list-style-type: none"> – 15 Infrastrukturprojekte in Europa – Identifikation von Best Practices – Stakeholder 	Hertogh et al. (2008) identifizieren im Rahmen des Projektes NETLIPSE Best Practices zum SHM.
Leung et al. 2013	<ul style="list-style-type: none"> – Befragung, auf Grundlage einer Literaturstudie erarbeitet – Bauprojekte („construction development projects“) 	Leung et al. (2013) untersuchen bzgl. der Beteiligung der Öffentlichkeit („public engagement“) den Zusammenhang von Stakeholdereigenschaften, Konflikten und der Zufriedenheit mit der Beteiligung.
Olander, Landin 2005	<ul style="list-style-type: none"> – Bauprojekte in Schweden – Zwei Fallstudien – Externe Stakeholder 	Olander und Landin (2005) untersuchen das SHM in zwei Bauprojekten und leiten Erkenntnisse für Projektmanagerinnen und Projektmanager ab.
Olander, Landin 2008	<ul style="list-style-type: none"> – Bauprojekte in Schweden – Zwei Fallstudien – Externe Stakeholder 	Olander und Landin (2008) untersuchen Faktoren, die das SHM positiv oder negativ beeinflussen und erarbeiten Empfehlungen.

Anhang 13: Dimension 1 – Themen zweiter Ordnung (detailliert)

Dimension 1: Ausgangssituation und Ereignisse		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
1.1	Projektart	<p>Beschreibung: Thema 1.1 konkretisiert die Projektart der untersuchten Fallstudie und beschreibt, um welchen Verkehrsträger (Schiene, Straße) es sich handelt sowie was Inhalt des Projektes ist (bspw. Neubau). Darüber hinaus wird angegeben, ob das Projekt im BVWP 2030 enthalten und ob ein ROV notwendig ist. Weiterhin erfolgt eine Einschätzung der „geografischen“¹³⁴³ Reichweite des Projektes, des Umfangs des Suchraums und dessen, wie anspruchsvoll die Aufgabenstellung im Vergleich mit anderen Projekten ist (qualitative Einschätzung basierend auf Interviews¹³⁴⁴).</p> <p>Wirkung: Die Projektart kann Einfluss auf die Projektentstehung haben.</p> <p>Beispiel: Fallstudie 4 ist ein grenzüberschreitendes Projekt und hat eine vergleichsweise hohe Reichweite.¹³⁴⁵ Das kann zu mehr Aufmerksamkeit z. B. durch Politikerinnen und Politiker führen und somit z. B. den Zugang zu Ressourcen erleichtern.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung Projektart – Reichweite – Umfang – Kompliziertheit
1.2	Aktivierung Projektumfeld	<p>Beschreibung: Thema 1.2 beschreibt die Situation und den Zeitpunkt, zu dem die Stakeholder beginnen hinsichtlich des Projektes aktiv zu werden.</p> <p>Wirkung: In Abhängigkeit vom Zeitpunkt, an dem die Stakeholder aktiviert werden, können diese sich noch in die Erarbeitung des BVWP einbringen.</p> <p>Beispiel: Während in Fallstudie 3 die Stakeholder bereits vor dem Beschluss des BVWP aktiv wurden und Änderungen am BVWP erzielen konnten, wurde das Projektumfeld in Fallstudie 1 im Anschluss an die Antragskonferenz aktiv.¹³⁴⁶</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zeitpunkt Aktivierung – Beschreibung

¹³⁴³ Bundeslandweit, bundesweit, europaweit.

¹³⁴⁴ Einschätzung orientiert an den Elementen der Definition von Projektkomplexität nach Gerald, Adlbrecht 2007 unter Bezugnahme auf Gerald, J. G., Adlbrecht, G. (2006): Unravelling complexities in engineering projects. EuroMOT 2006, 10–12 September, Birmingham, UK: Complexity of Faith, Complexity of Fact, Complexity of Interaction bzw. vereinfacht Unsicherheit, Anzahl Informationen, Interaktionen.

¹³⁴⁵ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 86; vgl. Experte 17 FS, Pos. 45.

¹³⁴⁶ Vgl. Experte 5 FS, Pos. 35 und Pos. 45.

Dimension 1: Ausgangssituation und Ereignisse		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
1.3	Möglicher Beginn Projektarbeit Projektteam	<p>Beschreibung: Thema 1.3 beschreibt den Zeitpunkt, an dem das Projektteam des Vorhabenträgers mit der Projektarbeit hätte beginnen können.</p> <p>Wirkung und Beispiel: vgl. 1.4.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zeitpunkt
1.4	Realer Beginn Projektarbeit Projektteam	<p>Beschreibung: Thema 1.4 beschreibt den Zeitpunkt, ab dem das Projektteam des Vorhabenträgers mit der Projektarbeit beginnt und ob Vorarbeiten vorliegen.</p> <p>Wirkung: Sollte eine Differenz zwischen möglichem und realem Beginn bestehen, hätte die Projektarbeit eher begonnen werden können.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 3 hätte die Projektarbeit eher begonnen werden können¹³⁴⁷.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zeitpunkt – Beschreibung Vorarbeiten
1.5	Beginn Beteiligung Projektteam	<p>Beschreibung: Thema 1.5 beschreibt die Situation und den Zeitpunkt, zu dem das Projektteam des Vorhabenträgers mit der Beteiligung zum Projekt beginnt. Weiterhin werden die ersten Beteiligungsangebote beschrieben.</p> <p>Wirkung: Ein vergleichsweise später Beginn der Beteiligung kann bei Stakeholdern zur Wahrnehmung führen, man sei spät / zu spät eingebunden worden und habe wichtige Projektentscheidungen bereits verpasst.</p> <p>Beispiel: Während in Fallstudie 3 die Beteiligung vor der Antragskonferenz beginnt, beginnt sie in Fallstudie 1 nach der Antragskonferenz. In beiden Fallstudien beginnt sie mit frontalen Bürgerinformationsveranstaltungen.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zeitpunkt – Beschreibung
1.6	Rollenverständnis Projektteam	<p>Beschreibung: Thema 1.6 beschreibt das Rollenverständnis des Projektteams des Vorhabenträgers.</p> <p>Wirkung: Das Rollenverständnis des Projektteams kann sich darauf auswirken, wie das Projektteam beteiligt und wie aktiv das Projektteam ist. Weiterhin kann das Rollenverständnis Einfluss auf die Motivation haben.</p>

¹³⁴⁷ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 73–75.

Dimension 1: Ausgangssituation und Ereignisse		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		<p>Beispiel: In Fallstudie 3 findet scheinbar im Betrachtungszeitraum eine Änderung des Rollenverständnisses des Projektteams von eher nicht positioniert zu positioniert statt. Dies scheint zu einer Verbesserung der Motivation zu führen.¹³⁴⁸</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung – Aktiv vs. passiv – Positioniert vs. nicht positioniert
1.7	Beteiligungsangebot Projektteam	<p>Beschreibung: Thema 1.7 beschreibt, welche Beteiligung seitens des Projektteams des Vorhabenträgers angeboten wird.</p> <p>Wirkung: Die durch das Projektteam des Vorhabenträgers angebotene Beteiligung kann Einfluss darauf haben, wie sich Stakeholder in die Entwicklung des Projektes einbringen und wie sich das Vertrauen der Stakeholder zum Projektteam formt.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 5 findet anfangs nach Wahrnehmung der Stakeholder wenig Beteiligung statt, es ist den Stakeholdern unklar, wann die Beteiligung stattfindet.¹³⁴⁹</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Auflistung der angebotenen Beteiligung – Strukturiert vs. offen, anlassbezogen – Kontinuierlich vs. sporadisch, anlassbezogen
1.8	Beteiligungsverständnis Projektteam	<p>Beschreibung: Thema 1.8 beschreibt das Beteiligungsverständnis des Projektteams des Vorhabenträgers.</p> <p>Wirkung: Das Beteiligungsverständnis kann sich auf die Gestaltung der Beteiligung im Projekt auswirken.</p> <p>Beispiel: Es hat den Anschein, als ob die Projektteams in den Fallstudien 1 bis 3 mit der Beteiligung unterschiedliche Ziele verfolgen und davon abgeleitet die Beteiligung unterschiedlich ausrichten.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung – Information vs. Konsultation vs. Kooperation
1.9	Ereignisse und Änderungen im Projekt	<p>Beschreibung: Thema 1.9 beschreibt von außen induzierte Ereignisse¹³⁵⁰ sowie größere Änderungen am Projektauftrag, die in den Fallstudien Einfluss auf die Projektentstehung hatten.</p> <p>Wirkung: Der Umgang mit Ereignissen und Änderungen kann Einfluss auf die Projektentstehung haben.</p>

¹³⁴⁸ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 321–327.

¹³⁴⁹ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 7.

¹³⁵⁰ Vgl. dazu Usher, Whitty 2017: „drift changes“.

Dimension 1: Ausgangssituation und Ereignisse		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		Beispiel: Integration der Fallstudien 1 und 2 in ein Beschleunigungsgesetz. Ausprägung: <ul style="list-style-type: none">- Nennung und Beschreibung

Anhang 14: Dimension 2 – Themen zweiter Ordnung (detailliert)

Dimension 2: Strategien		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
2.1	Sich positionieren	<p>Beschreibung: Thema 2.1 beschreibt, ob sich die Projektbeteiligten und Stakeholder positionieren, also eine Meinung haben, und ob die Position vertreten wird.</p> <p>Wirkung: Die Positionierung und das Vertreten der Positionierung können Einfluss auf die Vorhersehbarkeit des Vorgehens sowie die Interaktion zwischen Projektteam und Stakeholdern haben.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 3 scheint die Positionierung des Projektteams zu einer Klärung der Beziehungen zwischen Stakeholdern und Projektteam zu führen¹³⁵¹.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Eine Meinung haben vs. keine Meinung haben – Eine Meinung vertreten vs. keine Meinung vertreten
2.2	Vorhersehbarkeit und Nachvollziehbarkeit beeinflussen	<p>Beschreibung: Thema 2.2 beschreibt Strategien, die der nachträglichen Information und Erklärung, oder der Vorbereitung auf z. B. Entscheidungen dienen.</p> <p>Wirkung: Information und Erklärung können die Vorhersehbarkeit und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens beeinflussen. Weiterhin können Information und Erklärung zur Rechtfertigung des Projektes beitragen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 1 war das Projektteam selbst nicht über die Integration des Projektes in ein Beschleunigungsgesetz informiert, sodass das Projektteam die Stakeholder nicht darauf vorbereiten konnte.¹³⁵² Als die Integration dann erfolgte, waren die Stakeholder überrascht und verunsichert.¹³⁵³</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Informieren, erklären (nachträglich) vs. nicht informieren und erklären – Vorbereiten vs. überraschen – Offen vs. nicht offen bzw. selektiv informieren
2.3	Handlungsmöglichkeiten managen	<p>Beschreibung: Thema 2.3 beschreibt Strategien zum Aufbau von Ressourcen und zur Pflege bzw. zum Schaden von Beziehungen. Weiterhin beinhaltet das Thema Strategien, die der Ausrichtung auf Themen sowie der Ausrichtung auf einheitliche Positionen und Stände sowie dem Aufbau und der Nutzung von Strukturen dienen.</p> <p>Wirkung: Das Management von Handlungsmöglichkeiten kann Einfluss auf die Abhängigkeit von Projektbeteiligten oder Stakeholdern haben. Handlungsmöglichkeiten können auch zu Strategien befähigen.</p>

¹³⁵¹ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 321.

¹³⁵² Vgl. Experte 5 FS, Pos. 99–101.

¹³⁵³ Vgl. Experte 11 FS, Pos. 208.

Dimension 2: Strategien		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		<p>Beispiel: In Fallstudie 3 gründet sich eine Initiative bewusst als Verein, sodass Spenden eingeworben werden können.¹³⁵⁴ Mit diesen Spenden kann wiederum eine Beratung zur Unterstützung der Initiative beauftragt werden.¹³⁵⁵</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Management von Beziehungen: Aufbau und Pflege vs. Beziehungen schaden – Management von Ressourcen: Aufbau vs. Abbau von Ressourcen – Management von Positionen: Ausrichtung auf Themen und einheitliche Positionen vs. Zerstreuung – Management von Strukturen: Definition vs. keine Definition von Strukturen; Einhalten vs. Nichteinhalten von Strukturen
2.4	Das Projekt indirekt oder vorbereitend beeinflussen	<p>Beschreibung: Thema 2.4 beschreibt Strategien, über die Projektbeteiligte und Stakeholder versuchen, das Projekt indirekt oder vorbereitend zu beeinflussen.¹³⁵⁶</p> <p>Wirkung: Die indirekten und vorbereitenden Strategien zur Beeinflussung können z. B. der Beeinflussung Dritter oder dem Aufbau von Einfluss dienen.</p> <p>Beispiel: Die Initiativen versuchen in den Fallstudien 1, 3, 4 und 5 über die Kontaktaufnahme zu Politikerinnen und Politikern Einfluss zu gewinnen und so Einfluss auf das Projekt zu nehmen.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung der Strategie
2.5	Zusammenarbeiten	<p>Beschreibung: Thema 2.5 beschreibt, ob und wie die Projektbeteiligten und Stakeholder zusammenarbeiten.</p> <p>Wirkung: Strategien der Zusammenarbeit können sich auf die Vorhersehbarkeit des Vorgehens und Abhängigkeiten zwischen Projektteam und Stakeholdern sowie auf die Legitimität des Projektes auswirken.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 4 hat sich nach einem anfänglichen Sich-Finden die Zusammenarbeit zwischen Projektteam und Bundesland eingespielt.¹³⁵⁷</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung der Zusammenarbeit
2.6	Das Projekt direkt beeinflussen	<p>Beschreibung: Thema 2.6 beschreibt Strategien zur direkten Beeinflussung des Projektes, also z. B. die Integration von Lärmschutzmaßnahmen.</p>

¹³⁵⁴ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 12.

¹³⁵⁵ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 59.

¹³⁵⁶ Vgl. Kapitel 4.3.1., Strategien zur Beeinflussung Dritter.

¹³⁵⁷ Vgl. bspw. Experte 3 FS, Pos. 175.

Dimension 2: Strategien		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		<p>Wirkung: Die direkte Beeinflussung kann sich sowohl auf die Legitimität des Projektes, als auch auf die Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten auswirken.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 3 wird von Seiten der Stakeholder eine Variante vorgeschlagen, die auch Lärmschutz im Bestand vorsehen würde.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung der Strategie – Kategorisierung der Strategie <ul style="list-style-type: none"> ○ Senkung vs. Steigerung von Nutzenpotenzialen ○ Nichtveranschaulichung vs. Veranschaulichung von Nutzenpotenzialen ○ Verlangsamung vs. Beschleunigung des Projektes ○ Nichtgestaltung vs. Gestaltung von Prozessen des Planverfahrens ○ Beeinflussung innerhalb vs. außerhalb des Projektauftrags

Anhang 15: Dimension 3 – Themen zweiter Ordnung (detailliert)

Dimension 3: Ressourcen		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
3.1	Beziehungen, Partnerinnen und Partner	<p>Beschreibung: Ressource 3.1 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder Beziehungen und Partnerinnen und Partner haben (Bestand), und ob sie sich vernetzen (Beschaffung).</p> <p>Wirkung: Beziehungen und Partnerinnen und Partner können z. B. als Zugang zu Ressourcen dienen und so die Handlungsmöglichkeiten erhöhen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 2 erlangt Experte 17 FS über den Kontakt zu einem Politiker Zugang zum Bundesverkehrsminister.¹³⁵⁸</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beziehungen und Partnerinnen und Partner sind vorhanden vs. nicht vorhanden – Beziehungen und Partnerinnen und Partner werden gesucht und aufgebaut vs. nicht gesucht und aufgebaut
3.2	Finanzielle Ressourcen	<p>Beschreibung: Ressource 3.2 beschreibt, ob finanzielle Ressourcen vorhanden sind (Bestand) und beschafft werden (Beschaffung).</p> <p>Wirkung: Finanzielle Ressourcen können zu mehr Handlungsmöglichkeiten führen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 3 wird eine Bürgerinitiative bewusst als Verein gegründet, um Spenden einsammeln zu können.¹³⁵⁹ Mithilfe dieser Spenden beauftragt die Bürgerinitiative später eine Beratung.¹³⁶⁰</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Finanzielle Ressourcen liegen vor vs. liegen nicht vor – Finanzielle Ressourcen werden beschafft vs. nicht beschafft
3.3	Interessen	<p>Beschreibung: Ressource 3.3 beschreibt, ob zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern oder jeweils untereinander gemeinsame Interessen vorliegen und erarbeitet werden.</p> <p>Wirkung: Gemeinsame Interessen können zu mehr Handlungsmöglichkeiten führen, da gemeinsame Interessen z. B. das Aufbauen von Beziehungen ermöglichen.</p> <p>Beispiel: In den Fallstudien 1 und 3 arbeiten verschiedene Bürgerinitiativen aufgrund gemeinsamer Interessen zusammen und bereiten sich bspw. gemeinsam auf Sitzungen des Austauschforums vor. Fehlen gemeinsame Interessen, können Akteure ausgespielt werden.¹³⁶¹</p>

¹³⁵⁸ Vgl. Experte 17 FS, Pos. 23.

¹³⁵⁹ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 12.

¹³⁶⁰ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 59.

¹³⁶¹ Vgl. Experte 17 FS, Pos. 13.

Dimension 3: Ressourcen		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		<p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gemeinsame Interessen liegen vor vs. liegen nicht vor – Gemeinsame Interessen werden erarbeitet vs. nicht erarbeitet
3.4	Kapazität	<p>Beschreibung: Ressource 3.4 beschreibt, ob personelle Ressourcen vorhanden sind (Bestand) und beschafft werden (Beschaffung).</p> <p>Wirkung: Kapazitäten können zu mehr Handlungsmöglichkeiten führen.</p> <p>Beispiel: Die Zusammenarbeit der Bürgerinitiativen in Fallstudie 1 führt dazu, dass die Mitglieder ihre Kapazität bündeln können.¹³⁶²</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kapazität liegt vor vs. liegt nicht vor – Kapazität wird aufgebaut vs. abgebaut
3.5	Kompetenzen, Fachwissen	<p>Beschreibung: Ressource 3.5 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder relevante Kompetenzen¹³⁶³ und relevantes Fachwissen haben (Bestand), und ob sie beschafft werden (Beschaffung).</p> <p>Wirkung: Kompetenzen und Fachwissen (z. B. Führung, Planrecht) können zu Handlungsmöglichkeiten führen, in dem z. B. Briefe oder Stellungnahmen verfasst oder Unterlagen geprüft werden können (Fallstudie 1¹³⁶⁴ und Fallstudie 3¹³⁶⁵). Weiterhin kann sich die Wahrnehmung der Kompetenzen und des Fachwissens auf die wahrgenommene Abhängigkeit auswirken.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 3 gleicht das Bündnis der Bürgerinitiativen den wahrgenommenen Kompetenzunterschied (wahrgenommene Unterlegenheit zum Projektteam) durch die Beauftragung einer Beratung aus und beschafft sich somit Kompetenz.¹³⁶⁶</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kompetenzen und Fachwissen liegen vor vs. liegen nicht vor – Kompetenzen und Fachwissen werden beschafft vs. nicht beschafft

¹³⁶² Vgl. Experte 23 FS und 24 FS, Pos. 185–187.

¹³⁶³ Kompetenz gemäß ISO 9000:2015, S. 53: „Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen“.

¹³⁶⁴ Vgl. bspw. Experte 24 FS, Pos. 186.

¹³⁶⁵ Vgl. Experte 22 FS, Pos. 12.

¹³⁶⁶ Z. B. Experte 22 FS, Pos. 59: „Ja, weil, ich bin kein Fachmann in diesen Dingen und ich kann nicht beurteilen, ob das, was in einer solchen Unterlage steht, ob das fachlich korrekt ist. Dafür brauche ich einfach eine fachliche Unterstützung.“

Dimension 3: Ressourcen		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
3.6	Motivation, Engagement	<p>Beschreibung: Ressource 3.6 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder motiviert und engagiert sind (inkl. Verantwortungsbewusstsein, inkl. Beharrlichkeit), und ob Motivation gefördert wird (Beschaffung).</p> <p>Wirkung: Motivation und Engagement können zu mehr Handlungsmöglichkeiten führen.</p> <p>Beispiel: Experte 4 FS engagiert sich in Fallstudie 3 dafür, dass im Rahmen einer Festveranstaltung über das Projekt informiert wird.¹³⁶⁷</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Motivation und Engagement liegen vor vs. liegen nicht vor – Motivation und Engagement werden gefördert vs. gebremst
3.7	Projektrelevante Informationen	<p>Beschreibung: Ressource 3.7 beschreibt, ob projektrelevante Informationen vorliegen (Bestand), und beschafft werden (Beschaffung).</p> <p>Wirkung: Über projektrelevante Informationen können z. B. Partnerinnen und Partner sowie Einfluss gewonnen werden. Weiterhin kann das Projektteam über projektrelevante Informationen die Planung verbessern.</p> <p>Beispiel: „Das Ganze ist im Grunde genommen eine Informationsvernetzung, die man praktizieren muss: Man bekommt Informationen, man gibt Informationen.“¹³⁶⁸</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Projektrelevante Informationen liegen vor vs. liegen nicht vor – Projektrelevante Informationen werden beschafft vs. nicht beschafft.
3.8	Sichtbarkeit	<p>Beschreibung: Ressource 3.8 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder sichtbar sind (Bestand), und sich sichtbarer (z. B. für Politikerinnen und Politiker) machen (Beschaffung).</p> <p>Wirkung: Sichtbarkeit kann z. B. zu mehr Partnerinnen und Partnern und mehr Einflusspotenzialen führen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 2 führt die Bewerbung der Stadt Silber um eine Veranstaltung zu mehr Sichtbarkeit: „Das war für mich nochmal ein Anlass [...] zu sagen: ‚Schreiben Sie doch auf, dass Sie bis Jahr XX [bis zur Veranstaltung] gar nichts hinkriegen‘. [...] Und da sind sie dann ein bisschen nervös geworden.“¹³⁶⁹</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sichtbarkeit liegt vor vs. liegt nicht

¹³⁶⁷ Vgl. Experte FS 4, Pos. 130 und Pos. 253.

¹³⁶⁸ Experte 23 FS, Pos. 189.

¹³⁶⁹ Experte 17 FS, Pos. 34.

Dimension 3: Ressourcen		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		– Sichtbarkeit wird erhöht vs. gesenkt
3.9	Strukturen	<p>Beschreibung: Ressource 3.9 beschreibt, ob Projektbeteiligte und Stakeholder basierend auf Strukturen Handlungsmöglichkeiten haben (Bestand), und sich Strukturen erarbeiten (Beschaffung).</p> <p>Wirkung: Strukturen, wie z. B. Rollen, können Handlungen ermöglichen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 4 profitiert das Bundesland von einer Rolle, über die der Aufbau von Beziehungen sowie Sichtbarkeit möglich werden.¹³⁷⁰ Dies erleichtert das Voranbringen der Projektidee.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strukturen liegen vor vs. liegen nicht vor – Strukturen werden aufgebaut vs. abgebaut

¹³⁷⁰ Vgl. Experte 3 FS, Pos. 35.

Anhang 16: Dimension 4 – Themen zweiter Ordnung (detailliert)

Dimension 4: Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
4.1	Beziehungsqualität	<p>Beschreibung: Thema 4.1 beschreibt, wie die Beziehung zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern von Projektbeteiligten und Stakeholdern wahrgenommen wird.</p> <p>Wirkung: Die Beziehungsqualität kann Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Abhängigkeiten haben, oder die Einschätzung von Asymmetrien beeinflussen: Bei Misstrauen eines Stakeholders erscheint das negative Wahrnehmen einer Asymmetrie wahrscheinlicher.</p> <p>Beispiel: In den Fallstudien 1 und 2 wird seitens der Stakeholder unterschiedlich auf die Integration der Projekte in ein Beschleunigungsgesetz reagiert: In Fallstudie 2, in der die Beziehungsqualität vergleichsweise gut eingeschätzt wird, scheint die Integration zu keinen negativen Reaktionen zu führen.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen bis Misstrauen – Gute Beziehung vs. keine gute Beziehung
4.2	Kompetenzverteilung	<p>Beschreibung: Thema 4.2 beschreibt, wie die Kompetenzverteilung zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern jeweils wahrgenommen wird, ob z. B. eine Differenz (bspw. bzgl. Planungskompetenzen) wahrgenommen und wie eine etwaige Differenz bewertet wird.</p> <p>Wirkung: Eine wahrgenommene Differenz kann zu einer als negativ wahrgenommenen Asymmetrie und einer wahrgenommenen Unterlegenheit führen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 3 beschreiben aktive Stakeholder, dass ihnen Wissen zur Beurteilung der Planung fehle¹³⁷¹ und beauftragen in Folge eine Beratung.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Es wird eine Differenz der Kompetenz wahrgenommen vs. nicht wahrgenommen – Die Differenz wird problematisiert vs. nicht problematisiert
4.3	Projektverständnis	<p>Beschreibung: Thema 4.3 beschreibt, auf welchem Projektverständnis die Strategien der Projektbeteiligten und Stakeholder basieren. Projektverständnisse können sich bspw. darin unterscheiden, welche Inhalte als Teil des Projektes angesehen werden und wie das Projekt räumlich und zeitlich definiert wird – z. B. inkl. oder exkl. Nutzung des Projektes.</p> <p>Wirkung: Je einheitlicher das Projektverständnis von Projektteam und Stakeholdern ist, desto einfacher erscheint die Zusammenarbeit. Weiterhin ermöglicht ein gemeinsames Verständnis mehr Vorhersehbarkeit. Gleichwohl scheinen unterschiedliche Verständnisse nicht automatisch der Zusammenarbeit zu schaden.</p>

¹³⁷¹ Vgl. bspw. Experte 22 FS, Pos. 59.

Dimension 4: Vorhersehbarkeit und Abhängigkeiten		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		<p>Beispiel: In Fallstudie 1 liegen unterschiedliche Projektverständnisse vor, die z. B. zu unterschiedlichen Verständnissen des Projektumfeldes führen.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unterschiedliche Projektverständnisse vs. einheitliche Projektverständnisse – Unterscheidung: Inhaltliches, räumliches und zeitliches Projektverständnis
4.4	Transparenz	<p>Beschreibung: Thema 4.4 beschreibt, ob Stakeholder das Projekt als transparent wahrnehmen. Transparenz wird als Prozess zwischen einem Transparenzgebenden und einem Transparenzempfangenden verstanden. Transparenz ermöglicht das Nachvollziehen und Verstehen. Somit ist Transparenz eine Kombination aus zielgruppenorientierter und offener Informationsaufbereitung.¹³⁷² Sie ist auch davon beeinflusst, welche Transparenz Transparenzgebende herstellen können, auch ihnen können Informationen fehlen.</p> <p>Wirkung: Die wahrgenommene Transparenz kann sich auf die Beziehungsqualität und wahrgenommene Asymmetrien auswirken.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 1 kann der Vorhabenträger Fragen zu Zugzahlen und den Kosten der Varianten (noch) nicht beantworten.¹³⁷³</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zielgruppenorientiert und verständlich vs. nicht zielgruppenorientiert und nicht verständlich – Offen vs. nicht offen – Beschreibung der Ausgangsbasis an Informationen
4.5	Unsicherheit	<p>Beschreibung: Thema 4.5 beschreibt, ob es Aspekte im Projekt gibt, die Unsicherheit hervorrufen.</p> <p>Wirkung: Wahrgenommene Unsicherheit kann verunsichern und zu Misstrauen führen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 3 beinhaltet die Formulierung einer Projektanforderung im BVWP Interpretationsspielraum. Stakeholder scheinen die Sorge zu haben, dass der Spielraum zu ihren Lasten ausgelegt, oder der Zeitpunkt der Festlegung verpasst wird.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unsicherheit wird wahrgenommen vs. nicht wahrgenommen

¹³⁷² Vgl. Bentele et al. 2015, S. 8; vgl. Bentele, Seiffert 2009, S. 45–46. Nach Klenk ist das Ziel von Transparenz, bei den Transparenzempfängern ein Verständnis der Sachverhalte („Themen, Herausforderungen und Issues des Unternehmens“) zu ermöglichen. Klenk 2009, S. 19.

¹³⁷³ Vgl. Experte 18 FS, Pos. 24 und Pos. 28.

Anhang 17: Dimension 5 – Themen zweiter Ordnung (detailliert)

Dimension 5: Legitimität des Projektes		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
5.1	Anerkennung Planverfahren, PM-Prozesse, Strategien	<p>Beschreibung: Thema 5.1 beschreibt, ob das Planverfahren, angewendete PM-Prozesse und Strategien anerkannt werden. Planverfahren bezieht sich hierbei auf das definierte Vorgehen bei der Planung und Umsetzung der Projekte sowie auf das Planrechtsverfahren.</p> <p>Wirkung: Die Anerkennung kann zur Rechtfertigung des Projektes beitragen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 5 scheint anfangs die Beteiligung im Projekt nicht anerkannt zu werden, die Stakeholder fühlen sich zu wenig informiert und eingebunden.¹³⁷⁴</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Anerkennung vs. fehlende Anerkennung
5.2	Anerkennung Projektbeteiligte und Stakeholder	<p>Beschreibung: Thema 5.2 beschreibt, ob die Stakeholder die Projektbeteiligten anerkennen und die Projektbeteiligten sich untereinander anerkennen.</p> <p>Wirkung: Die Anerkennung der Projektbeteiligten kann zu Vertrauen sowie zu einer wahrgenommenen Rechtfertigung des Projektes beitragen.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 5 scheint das Projektteam anfangs u. a. aufgrund von unterstellten Abhängigkeiten wenig anerkannt zu werden. In Folge davon versuchen Stakeholder, die aus ihrer Sicht eigentlichen Entscheiderinnen und Entscheider zu adressieren.¹³⁷⁵</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Projektbeteiligten werden anerkannt vs. nicht anerkannt
5.3	Anerkennung Projektdefinition	<p>Beschreibung: Thema 5.3 beschreibt, ob die Projektdefinition, bestehend aus dem dem Projekt zugrundeliegenden Problem, der Alternativensuche und der Lösung¹³⁷⁶, anerkannt wird.</p> <p>Wirkung: Sind Bestandteile der Projektdefinition nicht anerkannt, kann dies zum einen das Vorankommen in der Planung erschweren, zum anderen kann es sich negativ auf die Rechtfertigung des Projektes auswirken.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 1 wird seitens unterschiedlicher Stakeholder dargestellt, dass die Projektdefinition auf Basis einer unvollständigen Grundlage formuliert wurde (Prüfung Alternative).¹³⁷⁷</p> <p>Ausprägung:</p>

¹³⁷⁴ Vgl. bspw. Experte 7 FS, Pos. 7.

¹³⁷⁵ Vgl. Experte 7 FS, Pos. 9.

¹³⁷⁶ Zusammenfassung der Schritte, vgl. dazu Kapitel 3.4.1 Sackgasse sowie Projektverständnis in Kapitel 2.6.

¹³⁷⁷ Vgl. bspw. Experte 10 FS, Pos. 194.

Dimension 5: Legitimität des Projektes		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		<ul style="list-style-type: none"> – Anerkannte vs. nicht anerkannte Projektdefinition (Bestandteile Problem, Alternativensuche, Lösung)
5.4	Projektbetroffenheit	<p>Beschreibung: Thema 5.4 beschreibt Aspekte, die Einfluss auf die erwarteten Betroffenheiten durch das Projekt oder in Folge des Projektes haben können. Da die Fallstudien sich noch in der Planung befinden und die Betroffenheiten in der Regel noch nicht bestehen, erscheint die erwartete Betroffenheit relevant. Neben der Art der erwarteten Betroffenheit scheinen das erwartete Ausmaß und die „Konkretheit“ der Betroffenheit (ist bekannt, wer von was wie betroffen sein wird) relevant zu sein.</p> <p>Wirkung: Die Höhe der erwarteten Projektbetroffenheit kann sich auf die Rechtfertigung des Projektes auswirken: Je höher die von Stakeholdern erwartete Projektbetroffenheit, desto schwieriger kann die Rechtfertigung des Projektes werden.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 1 führt u. a. die von Stakeholdern erwartete Betroffenheit durch Lärm – auch im Bestand – dazu, dass sich Bürgerinitiativen gegen das Projekt im Suchraum bilden.</p> <p>Beispiele von Projektbetroffenheiten: Betroffenheiten durch Neuzerschneidung der Landschaft, Lärm, Bahnübergänge und Grunderwerb; „Folgebetroffenheiten“, z. B. Mehrverkehr im Bestand, der durch das Projekt möglich/verursacht wird.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strukturierung in direkte Projektbetroffenheiten und Folgebetroffenheiten – Qualitative Einschätzung der Ausprägung der erwarteten Höhe: niedrig, mittel, hoch – Beschreibung der Konkretheit der Betroffenheit
5.5	Projektnutzen	<p>Beschreibung: Thema 5.5 beschreibt Aspekte, die Einfluss auf den erwarteten Projektnutzen, d. h. die erwarteten Mehrwerte durch das Projekt, haben. Da die Fallstudien sich noch in der Planung befinden und Nutzen noch nicht umgesetzt sind, erscheint die Erwartung bzw. das Potenzial relevant. Unterschieden werden verkehrliche und wirtschaftliche sowie sonstige Nutzen. Innerhalb der Nutzenkategorien scheint es weiterhin den regionalen Nutzen zu geben, der für das direkte Projektumfeld (Personen im und nahe des Suchraums) spürbar ist.</p> <p>Wirkung: Je höher der erwartete Projektnutzen und insbesondere auch der regionale Nutzen sind, desto eher scheint das Projekt als gerechtfertigt wahrgenommen zu werden.</p> <p>Beispiel: In Fallstudie 3 scheint eine Schlüsselfrage bzgl. des Projektnutzens zu sein, ob es in der Stadt Freistoß zu einem Halt kommen wird, was zu regionalen Nutzen (kürzere Fahrzeiten, bessere Anbindung und damit Aufwertung) führen würde.¹³⁷⁸</p> <p>Beispiele von Projektnutzen: Bessere Verbindung/Anbindung, Verbesserung ÖPNV, Lärmschutz, regionaler Nutzen (kürzere</p>

¹³⁷⁸ Vgl. Experte 4 FS, Pos. 71.

Dimension 5: Legitimität des Projektes		
Nr.	Thema zweiter Ordnung	Beschreibung
		<p>Fahrzeit, bessere Anbindung und damit Aufwertung), Verbesserung Betrieb (Fahrzeuge), Resilienz.</p> <p>Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none">- Beschreibung Projektnutzen: regionale, verkehrliche, wirtschaftliche und sonstige Nutzen- Einschätzung der erwarteten Höhe: niedrig, mittel, hoch- Einschätzung der Entwicklung des Nutzens

Anhang 18: Transkriptionsregeln im Rahmen der Fallstudieninterviews

Nachfolgend sind die Transkriptionsregeln abgebildet, nach denen die Interviews zu den Fallstudien transkribiert wurden. Hierbei handelt es sich um die vereinfachten Regeln, die im Rahmen der explorativen Interviews ab Experte 6 EI Anwendung fanden¹³⁷⁹, wobei die Beschreibung der Regeln nach den ersten Interviews zu den Fallstudien weiter zusammengefasst wurde (vgl. Zeile Sonstiges).

Die Transkriptionsregeln wurden jeweils, dem eigentlichen Transkript vorangestellt, den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern zur Prüfung und Freigabe zugesandt. Weiterhin wurde das Transkript um die Beschreibung der Situation und, sofern notwendig, die Beschreibung etwaiger Besonderheiten ergänzt.

I:	Interviewer, Pia Herrmann
P:	Interviewpartner
Wörtlich:	Es wird grundsätzlich wörtlich transkribiert, Begründung: Umformulierungen durch den Transkribierenden könnten zu Sinnänderungen führen. Das soll vermieden werden. Äh, ähm etc. werden nicht transkribiert.
Anonymisierung:	Im Rahmen der Anonymisierung des Transkripts können Äußerungen durch allgemeine Formulierung ersetzt bzw. Sätze umgeschrieben werden. Hierdurch soll zum einen die Anonymität und zum anderen der Erhalt der Informationen aus dem Gespräch sichergestellt werden. Im finalen Transkript ist nicht immer ersichtlich, welche Teile anonymisiert wurden.
Absätze:	Als Grundlage für eine etwaige Zitation sowie zur besseren Lesbarkeit wird der Text in nummerierte Absätze gegliedert.
Abgebrochene Sätze:	Abgebrochene Satzteile werden mit einem Minus beendet, z. B.: also-.
Auslassungen:	Auslassungen werden mit Klammern und Punkten dargestellt sowie ggf. dahinter begründet, z. B.: (...) [Unterschrift Datenschutzerklärung].
Sonstiges:	Reduktionssilben (z. B.: haltn → halten), Dehnungen, Dialekt, sonstige Umformungen von Worten, Pausen sowie nonverbale Äußerungen werden nicht transkribiert, sondern möglichst in Hoch- bzw. Schriftdeutsch übersetzt.

¹³⁷⁹ Definition basierend auf Kuckartz 2017, S. 166 ff. und Steinhardt 2018, online, Vereinfachung nach der ersten Auseinandersetzung mit den ersten Transkripten.

Eine weitere Besonderheit der Transkripte zu den Fallstudien lag darin, dass den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern in den Transkripten transparent dargestellt wurde, welche Begriffe pseudonymisiert wurden. Für dieses Vorgehen wurde sich entschieden, um den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern zum einen eine Prüfung der Transkription zu ermöglichen (Nachvollziehbarkeit des Gesagten durch die originären Bezeichnungen), zum anderen sollte auch transparent werden, welche Begriffe pseudonymisiert werden, sodass die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner entscheiden konnten, ob das für sie in Ordnung ist.

Die nachfolgende Tab. zeigt die Informationen, die im Transkript zur Pseudonymisierung gegeben wurden sowie ein fiktives Beispiel.

<p>Beispiel Informationen zur Pseudonymisierung im Transkript:</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Im Transkript ist farblich hervorgehoben, welche Passagen aus Gründen der Anonymität nach Prüfung und etwaigen Freigabe durch allgemeine Formulierungen im finalen Transkript ersetzt werden. In den eckigen Klammern wird dabei die allgemeine Formulierung angegeben, die als Ersatz dienen soll. – Teilweise wurden Aspekte im Protokoll ausgelassen, zu erkennen an: (...). – Sofern der Interviewpartner weitere Passagen anonymisieren will, wird um eine entsprechende Änderung, oder Information an Pia Herrmann gebeten. <p>Des Weiteren war das eigentliche Gesprächstranskript um eine „Übersetzungstabelle“ ergänzt, die nochmal alle zu pseudonymisierenden Begriffe zusammenfasste.</p>
<p>Beispiel Pseudonymisierung im Transkript:</p>	<p><u>Beispiel:</u></p> <p>I: Und die Bürgerinitiative Schildkopf [Initiative 1] macht sich dann jetzt schon aktiv in Vorbereitung auf die Bürgerinformationsveranstaltung?</p> <p><u>Erklärung:</u></p> <p>Im finalen Transkript, mit dem im Rahmen der Auswertung gearbeitet wird, wird „Bürgerinitiative Schildkopf“ durch „Initiative 1“ ersetzt.</p>

Anhang 19: Fallstudie 1 – geführte Interviews (detailliert)

Interview Nr.	Experte Nr.	Datum, Form	Dauer Interview	Beschreibung Experte	Sonstiges
5	5 FS	06/2020, Videotelefonat	80 min	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter Vorhabenträger, Projektteam; Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM und Projektplanung - Seit 2017 im Projekt - Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: 11–15 Jahre - Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: bis 5 Jahre 	-
9	10 FS	06/2020, persönlich	35 min	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter Raumordnungsbehörde, fachliche Verfahrensführung - Erfahrung Bereich/Position zum Zeitpunkt des Interviews: mehr als 25 Jahre 	Interview mit zwei Experten zu den Fallstudien 1 und 3
	11 FS			<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter Raumordnungsbehörde, juristische Verfahrensführung - Erfahrung Bereich/Position zum Zeitpunkt des Interviews: 6–10 Jahre 	
16	18 FS	07/2020, Telefonat	80 min	<ul style="list-style-type: none"> - Vertreter Landes- und Kommunalpolitik; zum Zeitpunkt des Interviews seit bis zu 5 Jahren Landtagsabgeordneter eines Wahlkreises, der vom Projekt betroffen ist; seit 6–10 Jahren kommunalpolitische Ämter im Landkreis - Teilnehmer Austauschforum 	-
17	19 FS	07/2020, persönlich	30 min	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter Vorhabenträger, Experte für die Themen BVWP und Zugzahlen - Erfahrung Bereich zum Zeitpunkt des Interviews: mehr als 25 Jahre 	Empfohlen durch Experte 4 FS
21	23 FS	07/2020, persönlich	180 min	<ul style="list-style-type: none"> - Sprecher einer Bürgerinitiative im Suchraum, wohnhaft im Suchraum - Politisch tätig im Suchraum - Teilnehmer Austauschforum 	Interview mit zwei Experten
	24 FS			<ul style="list-style-type: none"> - Stellvertretender Sprecher einer Bürgerinitiative im Suchraum, wohnhaft im Suchraum - Teilnehmer Austauschforum 	
Interviews Nr. 9 und 17 dauerten in Summe länger, die hier angegebene Zeit bezieht sich nur auf die Fallstudie 1.					

Inter- view Nr.	Ex- perte Nr.	Datum, Form	Dauer Inter- view	Beschreibung Experte	Sonstiges
Hinweis: Zum Schutz der Interviewpartner wird nicht unterschieden, ob ein Gespräch mit einer Projektleitung stattfand, oder mit einem Mitarbeiter aus dem Bereich „Projektleitung, PM und Projektplanung“.					

Anhang 20: Fallstudie 2 – geführte Interviews (detailliert)

Interview Nr.	Experte Nr.	Datum, Form	Dauer Interview	Beschreibung Experte	Sonstiges
2	2 FS	06/2020, Videotelefonat	130 min	<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Vorhabenträger, Projektteam; Mitarbeiter im Bereich Beteiligung, Kommunikation und SHM – Seit 2019 im Projekt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: 11–15 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: bis zu 5 Jahre 	-
8	8 FS	06/2020, Videotelefonat	55 min	<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Vorhabenträger, Projektteam; Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM und Projektplanung – Bereits in der Vorprojektphase an der Strecke beteiligt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: 16–20 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: 11–15 Jahre 	Interview mit zwei Experten zu zwei Projekten
	9 FS			<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Vorhabenträger, Mitarbeiter im Bereich Beteiligung, Kommunikation und SHM; Leitungsfunktion – Seit 2018 im Projekt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: mehr als 25 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: bis zu 5 Jahre 	
15	17 FS	07/2020, persönlich	60 min	<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Stadt Silber – Zum Zeitpunkt des Interviews seit einiger Zeit Bürgermeister der Stadt Silber 	-
Interview Nr. 8 dauerte in Summe länger, die hier angegebene Zeit bezieht sich nur auf die Fallstudie 2.					
Hinweis: Zum Schutz der Interviewpartner wird nicht unterschieden, ob ein Gespräch mit einer Projektleitung stattfand, oder mit einem Mitarbeiter aus dem Bereich „Projektleitung, PM und Projektplanung“.					

Anhang 21: Fallstudie 3 – geführte Interviews (detailliert)

In-ter-view Nr.	Ex-perte Nr.	Datum, Form	Dauer Inter-view	Beschreibung Experte	Sonstiges
4	4 FS	06/2020, Video-telefonat	240 min, zwei Termine	<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Vorhabenträger, Projektteam; Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM und Projektplanung – Seit 2017 im Projekt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: 6–10 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: 6–10 Jahre 	Im Zuständigkeitsbereich von Experte 4 FS ist auch die Fallstudie 1, sodass es im Gespräch Querbezüge gab.
9	10 FS	06/2020, persönlich	75 min	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter Raumordnungsbehörde, fachliche Verfahrensführung – Erfahrung Bereich/Position zum Zeitpunkt des Interviews: mehr als 25 Jahre 	Interview mit zwei Experten zu den Fallstudien 1 und 3.
	11 FS			<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter Raumordnungsbehörde, juristische Verfahrensführung – Erfahrung Bereich/Position zum Zeitpunkt des Interviews: 6–10 Jahre 	
12	14 FS	07/2020, Telefonat	120 min, zwei Termine	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglied einer Bürgerinitiative im Suchraum, aktiv im Bündnis der Bürgerinitiativen, wohnhaft im Suchraum – Teilnehmer Austauschforum 	Empfohlen durch Experte 4 FS, Experte 22 FS wusste von dem Gespräch mit Experte 14 FS.
17	19 FS	07/2020, persönlich	30 min	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter Vorhabenträger, Experte für die Themen BVWP und Zugzahlen – Erfahrung Bereich zum Zeitpunkt des Interviews: mehr als 25 Jahre 	Empfohlen durch Experte 4 FS, Anlass Interview: BVWP, Historie Fallstudie 3, Inhalt war auch Fallstudie 1.
19	21 FS	07/2020, Telefonat	40 min	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter des Bundestagsabgeordneten Libero – Zum Zeitpunkt des Interviews seit bis zu 5 Jahren in der Position – Teilnehmer Austauschforum 	-
20	22 FS	07/2020, Telefonat	100 min	<ul style="list-style-type: none"> – Initiator und Gründungsmitglied einer Bürgerinitiative im Suchraum, aktiv im Bündnis der Bürgerinitiativen, wohnhaft im Suchraum – Teilnehmer Austauschforum 	Empfohlen durch Experte 14 FS.

In-ter-view Nr.	Ex-perte Nr.	Datum, Form	Dauer Inter-view	Beschreibung Experte	Sonstiges
Interview Nr. 9 dauerte in Summe länger, die hier angegebene Zeit bezieht sich nur auf die Fallstudie 3.					
Hinweis: Zum Schutz der Interviewpartner wird nicht unterschieden, ob ein Gespräch mit einer Projektleitung stattfand, oder mit einem Mitarbeiter aus dem Bereich „Projektleitung, PM und Projektplanung“.					

Anhang 22: Fallstudie 4 – geführte Interviews (detailliert)

Interview Nr.	Experte Nr.	Datum, Form	Dauer Interview	Beschreibung Experte	Sonstiges
1	1 FS	05/2020, Videotelefonat	95 min	<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Vorhabenträger, Projektteam; Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM und Projektplanung – Seit 2018 im Projekt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: 11–15 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: 11–15 Jahre 	Interview mit zwei Experten zur Fallstudie 4; mit Experte 2 FS wurde am Ende eines folgenden Interviews zur Fallstudie 2 nochmal über die Fallstudie 4 gesprochen. Die Inhalte dieses „Nachgesprächs“ sind Experte 1 FS bekannt.
	2 FS			<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Vorhabenträger, Projektteam; Mitarbeiter im Bereich Beteiligung, Kommunikation und SHM – Seit 2019 im Projekt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: 11–15 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: bis zu 5 Jahre 	
3	3 FS	05/2020, persönlich	145 min	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter des zuständigen Landesministeriums in Bundesland Muster – Zum Zeitpunkt des Interviews 11–15 Jahre „überwiegend mit Schienenprojekten, der europäischen Verkehrsentwicklung und vorrangig mit“ Fallstudie 4 befasst – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: 11–15 Jahre 	Empfohlen durch die Experten 1 FS und 2 FS
6	6 FS	06/2020, Telefonat	50 min	<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Bürgerinitiative, wohnhaft im Suchraum 	-
8	9 FS	06/2020, Videotelefonat	35 min	<ul style="list-style-type: none"> – Vertreter Vorhabenträger, Mitarbeiter im Bereich Beteiligung, Kommunikation und SHM; Leitungsfunktion – Seit 2018 im Projekt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: mehr als 25 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: bis zu 5 Jahre 	Empfohlen durch Experte 2 FS, Gespräch im Anschluss an das Gespräch mit Experte 8 FS und 9 FS zur Fallstudie 2.
Interview Nr. 8 dauerte in Summe länger, die hier angegebene Zeit bezieht sich nur auf die Fallstudie 4.					

Interview Nr.	Ex- perte Nr.	Datum, Form	Dauer Inter- view	Beschreibung Experte	Sonstiges
<p>Hinweis: Zum Schutz der Interviewpartner wird nicht unterschieden, ob ein Gespräch mit einer Projektleitung stattfand, oder mit einem Mitarbeiter aus dem Bereich „Projektleitung, PM und Projektplanung“.</p>					

Anhang 23: Fallstudie 5 – geführte Interviews (detailliert)

Interview Nr.	Experte Nr.	Datum, Form	Dauer Interview	Beschreibung Experte	Sonstiges
7	7 FS	06/2020, persönlich	120 min	– Vertreter der Initiative Verkehr der Gosc-Siedlung, wohnhaft in der Gosc-Siedlung	-
10	12 FS	06/2020, persönlich	50 min	– Vertreter des betroffenen Bezirks, Stadtrat (nicht für Stadtentwicklung) – Mitglied Bezirksamt zum Zeitpunkt des Interviews: bis zu 5 Jahre	-
11	13 FS	06/2020, persönlich	60 min	– Mitarbeiter Landesverwaltung u. a. für Verkehr; Funktion Vorhabenträger; Auftragsverwaltung Bund – Seit 2014 im Projekt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: mehr als 25 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: 6–10 Jahre	-
13	15 FS	06/2020, Videotelefonat	80 min	– Vertreter Vorhabenträger, Unternehmen 1 (ohne hoheitliche Aufgaben), Projektteam; Mitarbeiter im Bereich Projektleitung, PM und Projektplanung – Seit 2017 im Projekt – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: 21–25 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: 21–25 Jahre	-
18	20 FS	06/2020, Telefonat	80 min	– Vertreter Stadtentwicklung in der Landesverwaltung u. a. für Stadtentwicklung – Erfahrung Branche zum Zeitpunkt des Interviews: mehr als 25 Jahre – Erfahrung Position zum Zeitpunkt des Interviews: 16–20 Jahre	-
Hinweis: Zum Schutz der Interviewpartner wird nicht unterschieden, ob ein Gespräch mit einer Projektleitung stattfand, oder mit einem Mitarbeiter aus dem Bereich „Projektleitung, PM und Projektplanung“.					

Anhang 24: Schlussfolgerungen – erster Entwurf

Nachfolgend ist der erste Entwurf der Schlussfolgerungen dargestellt, der Inhalt der ersten beiden Validierungsgespräche (Runde 1 in 09/2021) war.

Darüber hinaus ist nachfolgenden angegeben, welche Schlussfolgerung (damals noch „Implikation“) im Rahmen der ersten beiden Validierungsgespräche diskutiert wurde.

Nr.	Beschreibung	1 V	2 V, 3 V
1	Es erscheint zielführend, die Information und Beteiligung von Stakeholdern gewissenhaft und fundiert im Projektteam vorzubereiten und ein tiefergehendes Verständnis von Projekt, Stakeholdern und Umfeld zu erarbeiten, das regelmäßig aktualisiert wird.	X	x
2	Es erscheint zielführend, wenn das Projektteam die Information und Beteiligung von Stakeholdern auf eher umfassenden Verständnissen von Projekt, Stakeholder und Umfeld basiert und sensibel für andere Verständnisse und Perspektiven ist.	X	x
3	Es erscheint zielführend, die Information und Beteiligung von Stakeholdern an den Projektzielen auszurichten, Ziele für die Information und Beteiligung von Stakeholdern abzuleiten und die Zielerreichung zu überprüfen, zu reflektieren und sich darüber auszutauschen.	X	x
4	Es erscheint zielführend, für jedes Projekt ein eigenes Informations- und Beteiligungskonzept zu erarbeiten und Projektteams den dafür notwendigen Handlungsspielraum zuzugestehen.	X	
5	Es erscheint zielführend, aktiv möglichst viel Mitgestaltung für Stakeholder in Form einer Konsultation vorzusehen und die Mitgestaltung klar zu beschreiben, um keine falschen Erwartungen zu wecken. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sofern möglich, kann aus der Konsultation eine Kooperation werden. ▪ Im Hinblick auf Neubauprojekte ist es für die Mitgestaltung hilfreich, wenn das Neubauprojekt im BVWP über einen skizzierten Suchraum abgebildet und mithilfe von Anforderungen beschrieben ist. 	X	
6	Es erscheint zielführend, früh mit der Information und Beteiligung von Stakeholdern im Projekt zu beginnen. <ul style="list-style-type: none"> ▪ „So früh wie möglich“: Nach einer ersten Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung, vor ersten Erkundungsarbeiten (z. B. Bohrungen, Vermessungen) und vor der Antragskonferenz des Raumordnungsverfahrens. ▪ Hinsichtlich des konkreten Beginns scheint es je nach Projekt etwas Spielraum zu geben: Wenn z. B. schon Bürgerinitiativen gegründet wurden, bevor der Vorhabenträger mit der Projektarbeit begonnen hat, ist es zielführend, früher mit der Information und Beteiligung zu beginnen. Wenn noch keine Initiativen gegründet wurden, kann etwas später mit der Information und Beteiligung begonnen werden. 	X	x
7	Es erscheint zielführend, möglichst viele und viele unterschiedliche Stakeholder zu informieren und zu beteiligen und hierfür auch unterschiedliche Informations- und Beteiligungsformate zu nutzen.	X	

Nr.	Beschreibung	1 V	2 V, 3 V
8	Es erscheint zielführend, Stakeholder verlässlich und verbindlich zu informieren und zu beteiligen und auf Themen, Planungsschritte und Mitgestaltungsmöglichkeiten vorzubereiten.	X	
9	Es erscheint zielführend, Stakeholder dialogorientiert zu informieren und zu beteiligen, sich über bilaterale Gespräche kennenzulernen und Beziehungen zu pflegen.		
10	Es erscheint zielführend, Stakeholder auf Augenhöhe zu informieren und zu beteiligen und das Projekt, die Planung (inkl. Genehmigungsverfahren und den vorbereitenden Planungsstufen), Rollen sowie Entscheidungen nachvollziehbar zu erklären.		
11	Es erscheint zielführend, dass sich das Projektteam als zentraler Ansprechpartner für das Projekt präsentiert, für Stakeholder einfach erreichbar ist und Anliegen zum Projekt koordiniert.		
12	Es erscheint zielführend, Konflikte und Störungen möglichst früh zu klären.		
13	Es erscheint zielführend, das Projekt zu begründen und Stakeholder auch über die Nutzen und Vorteile zu informieren.		
14	Es erscheint zielführend, die Information und Beteiligung von Stakeholdern als Bestandteil der Projektplanung (inkl. Genehmigungsverfahren und den vorbereitenden Planungsstufen) zu betrachten, Stakeholder möglichst an der Planung teilhaben zu lassen und Planungsinformationen und -unterlagen transparent und zielgruppenorientiert für die Information und Beteiligung von Stakeholdern aufzubereiten und zu nutzen.	X	x
15	Es erscheint zielführend, dass das Projektteam Entwürfe zu einem Planungsschritt oder einer Planungsfrage ausarbeitet, diese Entwürfe dann mit Stakeholdern offen diskutiert und anschließend überarbeitet und konkretisiert.	X	x
16	Es erscheint zielführend, neben der Verbesserung des Projektes innerhalb des Projektauftrages bei Bedarf auch über Lösungen nachzudenken, die über den Projektauftrag hinausgehen.	X	
17	Es erscheint zielführend, Untersuchungen, sofern möglich, vorzuziehen und eine möglichst schnelle Konkretisierung der Betroffenheiten und Beeinflussungen zu erreichen.	X	
18	Es erscheint zielführend, dass sich Mitglieder des Projektteams für die Projektziele sowie für die an den Projektzielen ausgerichtete Information und Beteiligung von Stakeholdern verantwortlich fühlen und sich dafür engagieren.		
19	Es erscheint zielführend, das Projektteam auf die Herausforderungen der Information und Beteiligung vorzubereiten, das Projektteam für die Information und Beteiligung zu schulen, dabei zu unterstützen und mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten.		
20	Es erscheint zielführend, dass für die Planung sowie für die Information und Beteiligung von Stakeholdern ausreichend Ressourcen vorhanden sind und das Projektteam durch Partnerinnen und Partner unterstützt wird.		

Anhang 25: Schlussfolgerungen – zweiter Entwurf

In der folgenden Tab. ist der zweite Entwurf der Schlussfolgerungen dargestellt, der Inhalt weiterer fünf Validierungsinterviews (Runde 2, 11/2022) war. Die Tab. Beschränkt sich auf die Schlussfolgerungen, die Erläuterungen sind nicht abgebildet. Den Experten wurden sowohl der Entwurf der Schlussfolgerungen als auch die Erläuterungen vorab zugesandt.

Nr.	Beschreibung
1	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten ist an dem Ziel ausgerichtet, mit Hilfe einer aktiven, frühen Stakeholdereinbindung ein besseres Projekt und „eine möglichst große Schnittmenge an gemeinsamen Interessen“ ¹³⁸⁰ zu ermöglichen.
2	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten basiert auf der Überzeugung, dass eine Stakeholdereinbindung, die Dialog und Vertrauen ermöglicht, Voraussetzung für den Projekterfolg ist.
3	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten basiert auf dem Bewusstsein, dass die Projekte zu Veränderungen, Betroffenheiten und Beeinträchtigungen führen und anspruchsvoll sind.
4	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten basiert auf dem Bewusstsein, dass Projektteams Spielräume für ein besseres Projekt und „eine möglichst große Schnittmenge an gemeinsamen Interessen“ ¹³⁸¹ benötigen.
5	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten bindet Stakeholder, um Dialog und Vertrauen zu ermöglichen, auf das Projekt ausgerichtet, möglichst vorhersehbar, transparent und fair ein.
6	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten befähigt und motiviert relevante Stakeholder so früh wie möglich zur Beteiligung.
7	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten basiert auf einem aktiv gestaltenden, motivierten und kompetenten Projektteam, das möglichst ergebnisoffen mit der Planung beginnt.
8	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten basiert auf Vorbereitung und Reflexion.
9	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten basiert auf ausreichend Ressourcen und Unterstützung.
10	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten basiert darauf, dass an der Öffentlichkeitsbeteiligung zum BVWP festgehalten und die Beteiligung zu jedem Schritt der Bundesverkehrswegeplanung transparent angeboten wird.
11	Erfolgreiches frühes SHM in Verkehrsinfrastrukturprojekten basiert auf einer Bundesverkehrswegeplanung, in deren Rahmen auf die Begründung der Projekte sowie die mögliche Wirkung von Projektbeschreibungen auf Stakeholder geachtet wird.

¹³⁸⁰ Experte 5 EI, Pos. 81.

¹³⁸¹ Experte 5 EI, Pos. 81.

Anhang 26: Zusammenfassung Rückmeldungen Validierung¹³⁸²

Nachfolgend sind die Rückmeldungen aus den Validierungsgesprächen zusammengefasst. Die Zusammenfassungen basieren jeweils auf den Ergebnisprotokollen, die im Anschluss an die Gespräche erstellt und – sofern nicht anders vereinbart – seitens der Expertinnen und Experten freigegeben wurden.

Experte	Runde	Datum, Form	Zusammenfassung Rückmeldungen
1 V	1	09/2021, Videotelefonat	<ul style="list-style-type: none"> – Zustimmung zu den besprochenen Schlussfolgerungen, Ausnahme: Bei der entworfenen Schlussfolgerung „Es erscheint zielführend, Untersuchungen, sofern möglich, vorzuziehen und eine möglichst schnelle Konkretisierung der Betroffenheiten und Beeinflussungen zu erreichen.“ wird dargestellt, dass dies bei Neubauprojekten nicht praktikabel sei, es könne im späteren Verlauf der Planung immer nochmal zu Änderungen kommen. – Diskussion hinsichtlich Formulierungen, Strukturierungen und Konkretisierungen.
2 V und 3 V	1	09/2021, Videotelefonat	<ul style="list-style-type: none"> – Zustimmung zu den besprochenen Schlussfolgerungen, nachdem diese im Gespräch mündlich erläutert und ausgeführt wurden. – Diskussion hinsichtlich Formulierungen, Konkretisierungen sowie Ergänzungen. – Betonung der Haltung der Mitarbeitenden sowie Betonung der Notwendigkeit eines Perspektivenwechsels, Wunsch nach mehr Unterstützung seitens der Politik.
4 V	2	11/2022, Videotelefonat	<ul style="list-style-type: none"> – Zustimmung zu den einzelnen Schlussfolgerungen, Zustimmung zur dargestellten Hierarchie der Schlussfolgerungen (Ausnahme: Schlussfolgerungen 10 und 11, diese könnten nicht bewertet werden). – Empfehlung, die Schlussfolgerungen prägnanter und mutiger zu formulieren. – Empfehlung, die Zusammenhänge, auf der die Hierarchie basiert, deutlicher herauszuarbeiten.
5 V	2	11/2022, Telefonat	<ul style="list-style-type: none"> – Zustimmung zu den einzelnen Schlussfolgerungen und zur dargestellten Hierarchie der Schlussfolgerungen. – Betonung, dass SHM Teil von PM sei und der Erreichung der Projektziele diene. – Präzisierung und Klarstellung einzelner Formulierungen (bspw. Konkretisierung von „ergebnisoffen“ in Schlussfolgerung 7)

¹³⁸² Es wird nicht zwischen Expertinnen und Experten unterschieden.

Experte	Runde	Datum, Form	Zusammenfassung Rückmeldungen
6 V	2	11/2022, Videotelefonat	<ul style="list-style-type: none"> – Zustimmung zu den Schlussfolgerungen, Zustimmung zur dargestellten Hierarchie der Schlussfolgerungen. – Zustimmung dazu, die Hierarchie zu erläutern und die Schlussfolgerungen prägnanter zu formulieren. – Ergänzung einzelner Aspekte zur Erläuterung der Schlussfolgerungen.
7 V	2	11/2022, Telefonat	<ul style="list-style-type: none"> – Zustimmung zu den Schlussfolgerungen und zur dargestellten Hierarchie der Schlussfolgerungen. – Betonung, dass das Ziel von SHM sei, die Projektumsetzung zu unterstützen, nicht, Projekte zu verhindern. – Betonung der Notwendigkeit, eine Beschleunigung der Planung und Umsetzung von Verkehrsinfrastrukturprojekten zu erreichen und vor diesem Hintergrund Prozesse, Methoden oder auch die Grenzen von u. a. SHM zu diskutieren.
8 V	2	11/2022, Videotelefonat	<ul style="list-style-type: none"> – Zustimmung zu den Schlussfolgerungen und zur dargestellten Hierarchie der Schlussfolgerungen. – Zustimmung dazu, die Hierarchie zu erläutern und die Schlussfolgerungen prägnanter zu formulieren. – Präzisierung und Klarstellung einzelner Formulierungen. – Ergänzung einzelner Aspekte zur Erläuterung der Schlussfolgerungen.

Zusammenfassung relevanter Rückmeldungen für die vorliegende Arbeit aus den Vorabpräsentationen:

- 8th IPMA Reserach Conference, 11th September 2020: Notwendigkeit, gute Lösungen („good solutions“), die über die Integration von Selbstorganisation unterstützt werden sollen, zu konkretisieren.
- 9th IPMA Research Conference, 12th-13th June 2021: -

Anhang 27: Finale Schlussfolgerungen mit Erläuterung und Quellen

1. Projektteams sind davon überzeugt, dass eine transparente Stakeholder-einbindung, die Dialog und Vertrauen ermöglicht, für ein erfolgreiches Projekt erforderlich ist.

- Erfolgreiches Projekt: Es erscheint zielführend, dass Projektteams davon überzeugt sind, dass sie Stakeholder einbinden, um die Erwartungen der Stakeholder zu identifizieren und anschließend möglichst zu erfüllen,¹³⁸³ um relevante Informationen zu identifizieren¹³⁸⁴ und um das Erreichen der Projektziele, die Senkung von erwarteten Betroffenheiten und Beeinträchtigungen sowie die Identifikation, Umsetzung und Veranschaulichung von Projektnutzen zu unterstützen.¹³⁸⁵
- Am Projekterfolg ausgerichtetes SHM: Es erscheint zielführend, dass Projektteams SHM und die Stakeholdereinbindung als Dienstleistung für den Projekterfolg und das Erreichen der Projektziele¹³⁸⁶ sowie als Teil von PM betrachten und SHM an der erfolgreichen Projektumsetzung ausrichten.¹³⁸⁷

¹³⁸³ Vgl. bspw. Fallstudie 5; vgl. Experte 5 EI, Pos. 81: „eine möglichst große Schnittmenge an gemeinsamen Interessen“; vgl. Experte 7 EI, Pos. 7: „Interessen zusammenführen“; Experte 7 EI, Pos. 41–42: „Bei Infrastrukturprojekten ist es ja sehr schwierig, von jemandem, vor allem, wenn er pauschal kritisiert, rauszukriegen, was er eigentlich will“; vgl. Experte 9 EI, Pos. 62: Erwartungen der Projektbeteiligten; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 46; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021. Erfüllung von Erwartungen statt Umsetzung; vgl. Experte 8 V.

¹³⁸⁴ Vgl. Fallstudie 2, 3 und 4; vgl. Experte 9 EI, Pos. 193: Hinweise, die das Projekt nachher besser machen; vgl. Experte 12 EI, Pos. 89; vgl. Experte 6 EI, Pos. 110: Rahmenbedingungen für Zielerreichung; vgl. „Moorlinse“; vgl. Experte 2 V; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹³⁸⁵ Vgl. Fallstudie 2 z. B. bzgl. tariflicher Fragen; vgl. Fallstudie 3 z. B. bzgl. Ausgleichsmaßnahmen und Brückenbauwerk; vgl. Fallstudie 4 bspw. bzgl. Nutzenkommunikation; vgl. Fallstudie 5 z. B. bzgl. Kompromissvariante; vgl. Experte 6 EI, Pos. 85: „Ich kämpfe für mein Projekt“; vgl. auch Experte 6 EI, Pos. 89; vgl. Experte 6 EI, Pos. 110: Rahmenbedingungen für Zielerreichung; vgl. Experte 13 EI, Pos. 34, Pos. 60, Pos. 96 und Pos. 128: Einbindung als Chance, um das Projekt besser zu machen, Projekterfolg zu erreichen sowie Pos. 65: Beispiel Kooperation bzgl. Kombination Lärmschutz; vgl. Experte 2 V: durch frühe Einbindung ggf. bessere Planung und Beschleunigung. Weiterhin könne auch über das Projekt hinausgehend von einer erfolgreichen Einbindung profitiert werden, z. B. Vertrauen in Institutionen und demokratische Prozesse.

¹³⁸⁶ Vgl. Experte 6 EI, Pos. 21: „Entlastung der Projektleitungen“; vgl. Experte 12 EI, Pos. 133: „Das Ziel von Stakeholdermanagement aus meiner Sicht ist, die Projekte zu unterstützen, dass sie erfolgreich umgesetzt werden können“; vgl. Experte 1 V: Zustimmung.

¹³⁸⁷ Vgl. Experte 5 V, 7 V und 8 V. Vgl. Experte 1 V: Die Herausforderung ist, Kriterien zu finden, die den Beitrag des SHM zum Projekterfolg und zum Erreichen der Projektziele transparent machen.

- Dialog, Vertrauen: Damit die Einbindung den Projekterfolg unterstützen kann, erscheint es zielführend, dass Projektteams von einer transparenten Einbindung überzeugt sind, die Dialog und Vertrauen ermöglicht^{1388, 1389}

2. Projektteams sind davon überzeugt, dass eine aktive, frühe Stakeholdereinbindung für ein erfolgreiches Projekt erforderlich ist.

- Aktive Einbindung: Es erscheint zielführend, dass Projektteams von einem aktiven und bewussten SHM überzeugt sind¹³⁹⁰ und z. B. auch präventive Maßnahmen ableiten.¹³⁹¹
- Frühe Einbindung:¹³⁹² Ein früher Beginn der Stakeholdereinbindung kann es Projektteams ermöglichen, die Einbindung aktiv zu gestalten.¹³⁹³ Es erscheint zielführend, dass Projektteams nach einer ersten Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung, vor ersten Erkundungs-

¹³⁸⁸ Vertrauen als Ziel: Experte 7 EI, Pos. 73, Pos. 77, Pos. 98 und Pos. 117; vgl. Experte 7 EI, Pos. 201: Vertrauen vom Auftraggeber; vgl. Experte 9 EI, Pos. 165; vgl. Experte 13 EI, Pos. 99; Notwendigkeit der Einbindung: vgl. Fallstudien und die vorhandene Abhängigkeit der Projektteams von den Stakeholdern; vgl. Experte 6 EI, Pos. 85. Weiterhin: Um z. B. Erwartungen von Stakeholder oder relevante Projektinformationen identifizieren zu können, ist eine Einbindung notwendig; vgl. Experte 1 V: verlässlich und verbindlich.

¹³⁸⁹ Vgl. hierzu auch Herrmann et al. 2022, Introduction.

¹³⁹⁰ Reaktiv: vgl. bspw. Integration Fallstudie 1 in das Beschleunigungsgesetz; vgl. Experte 3 EI, Pos. 13, Pos. 55, Pos. 57 und Pos. 80: geplant, gesteuert, bewusst, Pos. 57: „Ich mache den ersten kommunikativen Aufschlag“; vgl. Experte 10 EI, Pos. 178: gesteuert; vgl. Experte 2 V: proaktiv.

¹³⁹¹ Vgl. Fallstudie 3 bzgl. Präsentation des Projektes im Rahmen einer Festveranstaltung; vgl. Fallstudie 4: Ableitung Ziele; vgl. Experte 4 EI, Pos. 60 und Pos. 71: Ableitung von Maßnahmen; vgl. Experte 4 EI, Pos. 19 und Pos. 35.

¹³⁹² Vgl. Experte 12 EI, Pos. 118: Ziel: „frühzeitige Kommunikation“; vgl. Experte 13 EI, Pos. 134: Plädoyer für eine frühe Einbindung: „Es gibt keine schlafenden Hunde [...]. Man kann nichts im geheimen Kämmerlein machen, [...]“, Pos. 99: frühe Einbindung auch zum Aufbau von Vertrauen; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 53: Es gibt keine Projektinternas.

¹³⁹³ Vgl. bspw. Ziele in Fallstudie 4.

arbeiten (z. B. Bohrungen, Vermessungen) und vor der Antragskonferenz des ROV mit der Einbindung beginnen.¹³⁹⁴ Hinsichtlich des konkreten Beginns scheint es je Projekt Spielraum zu geben.¹³⁹⁵

3. Projektteams sind sich dessen bewusst, dass sie Spielräume für ein erfolgreiches Projekt benötigen.

- Es erscheint zielführend, dass Projektteams für Spielraum¹³⁹⁶ z. B. das Eingehen von Abhängigkeiten kritisch prüfen,¹³⁹⁷ Beziehungen pflegen¹³⁹⁸ und Vertrauen anstreben.¹³⁹⁹

4. Projektteams sind sich dessen bewusst, dass die Projekte zu Veränderungen, Betroffenheiten und Beeinträchtigungen führen können und ihre erfolgreiche Umsetzung anspruchsvoll ist.

¹³⁹⁴ Vgl. auch Experte 4 EI, Pos. 55, Pos. 60 und Pos. 86: vor dem ROV; Experte 12 EI, Pos. 48–49: „quasi mit dem Projektauftrag“; vgl. Experte 12 EI, Pos. 143: Wenn bereits fertige Planungsergebnisse vorliegen, ist es zu spät; vgl. Experte 1 V: Kartierungsarbeiten erfolgen früh und sind sichtbar; vgl. Experte 2 V: „Sobald man ‚Projekt‘ denke, müsse man auch ‚Information und Beteiligung‘ denken“, weiterhin: sobald Zuständigkeiten definiert sind.

¹³⁹⁵ Vgl. Fallstudien: Wurden bspw. Bürgerinitiativen gegründet, bevor das Projektteam mit der Projektarbeit begonnen hat, erscheint es zielführend, früher mit der Stakeholdereinbindung zu beginnen. Vgl. auch Experte 11 EI, Pos. 155–158: Je sichtbarer das Projekt bzw. je mehr Betroffenheiten durch das Projekt, desto früher mit der Einbindung beginnen.

¹³⁹⁶ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 60; vgl. Experte 7 EI, Pos. 7: Spielraum ist notwendig, um Interessen zu verbinden; vgl. Experte 7 EI, Pos. 111: Beispiel für Spielraum; vgl. Experte 11 EI, Pos. 22.

¹³⁹⁷ Vgl. bspw. die Abhängigkeit, die sich aus der Auslegung der eigenen Rolle ergibt – Fallstudie 1 im Vergleich zu Fallstudie 2; vgl. Experte 8 EI, Pos. 94: unabhängig von Parteibuch anerkannt; vgl. Experte 10 EI, Pos. 179: „Sich nicht mit hineinbegeben und dann ist man mit in dieser Mühle“.

¹³⁹⁸ Vgl. bspw. Umgang Projektteam in Fallstudie 2 mit Kritik; Spielraum aus Partnerschaften: vgl. Experte 7 EI, Pos. 111; vgl. Experte 11 EI, Pos. 3 und Pos. 8: Plädoyer für gemeinsames Ziel von Auftraggeber und -nehmer; vgl. Experte 11 EI, Pos. 100; vgl. Experte 13 EI, Pos. 14.

¹³⁹⁹ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 119: „Ob man Sie als kompetent und zuverlässig ansieht, also in dem Sinne: ‚Den können wir das jetzt mal machen lassen‘.“

- Es erscheint zielführend, dass sich Projektteams der Wirkung von Verkehrsinfrastrukturprojekten¹⁴⁰⁰ sowie der Herausforderungen der erfolgreichen Bearbeitung bewusst sind¹⁴⁰¹ und sich Stakeholdern gegenüber entsprechend respektvoll verhalten.¹⁴⁰²

5. Projektteams binden Stakeholder auf das Projekt ausgerichtet, möglichst vorhersehbar, dialogorientiert sowie transparent und fair ein.

- Auf das Projekt ausgerichtet: Es erscheint zielführend, die Einbindung der Stakeholder je Projekt zu definieren.¹⁴⁰³ Relevant erscheint bspw., ob es sich um ein Neu- oder Ausbauprojekt handelt,¹⁴⁰⁴ wie sicher Rahmenbedingungen sind,¹⁴⁰⁵ wie die Beziehung zwischen Projektteam und Stakeholdern ist,¹⁴⁰⁶ oder welche Vorgeschichte das Projekt hat¹⁴⁰⁷.
- Möglichst vorhersehbar: Es erscheint zielführend, dass Projektteams von Beginn an kommunizieren, welche Mitgestaltungsmöglichkeiten

¹⁴⁰⁰ Betroffenheit aufgrund öffentlicher Finanzierung; vgl. Experte 3 EI, Pos. 94 und Experte 5 EI, Pos. 32; vgl. Experte 7 EI, Pos. 77: Bewusstsein um Beeinträchtigungen und Wirkungen.

¹⁴⁰¹ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 114: „Es beginnt mit der Erkenntnis, dass ich nicht alles weiß“; vgl. Experte 5 EI, Pos. 152: Respekt vor der Aufgabe, keine Überheblichkeit; vgl. Experte 7 EI, Pos. 121: „Demut vor der Aufgabe“; vgl. Experte 7 EI, Pos. 157 und Pos. 159: Kein Anspruch auf „Wahrheit“ durch Projektteams; vgl. Experte 9 EI, Pos. 96: Kein Anspruch darauf, dass nur die Expertinnen und Experten gute Lösungen finden können; vgl. Experte 9 EI, Pos. 193: „Man hat nicht die Weisheit mit den Löffeln gefressen, sondern da können auch wirklich gute Vorschläge und Hinweise kommen“; vgl. Experte 6 V: Man bräuchte nicht glauben, dass man fachlich oder bspw. rhetorisch überlegen sei; vgl. Experte 8 V: Konkretisierung der Formulierung.

¹⁴⁰² Vgl. bspw. Auseinandersetzung des Projektteams mit Varianten von Stakeholdern in Fallstudie 4; vgl. Experte 5 EI, Pos. 63: Davon abgeleitet Vermeidung von Feindbildern; vgl. Experte 5 EI, Pos. 159: Einbindung abgeleitet aus der wahrgenommenen Beeinträchtigung; vgl. Experte 7 EI, Pos. 24 und Pos. 73: Ernstnehmen der Stakeholder und ihrer Vorschläge; vgl. Experte 9 EI, Pos. 160 und Pos. 165: daraus abgeleitet Unterstützung bei der Wahrung von Rechten; vgl. Experte 9 EI, Pos. 219: daraus abgeleitet Empfängerorientierung bei der Information und Kommunikation; vgl. Experte 13 EI, Pos. 15–16 sowie Pos. 26: daraus abgeleitet möglichst schnelle Reduktion von Unsicherheiten; vgl. Experte 13 EI, Pos. 102: Stakeholder ernst nehmen, Ideen einen „zweiten Blick“ widmen; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 44: hieraus abgeleitet Auseinandersetzung mit der Region; vgl. Experte 1 V: die schnelle Konkretisierung sei bei Ausbauprojekten praktikabel, bei Neubauprojekten könne es jedoch immer noch zu Änderungen kommen; vgl. Experte 2 V: Haltung des Projektteams und Perspektivenwechsel. Vgl. Experte 4 V; vgl. Experte 6 V: Stakeholdern frühzeitig darstellen, dass die Projekte zu Veränderungen, Betroffenheiten und Beeinträchtigungen führen können.

¹⁴⁰³ Vgl. bspw. Fallstudie 2 und Fallstudie 3; vgl. Experte 1 V: Es gibt keine Blaupause.

¹⁴⁰⁴ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 15–16: Klarheit bzgl. der Betroffenheiten.

¹⁴⁰⁵ Vgl. Fallstudie 2.

¹⁴⁰⁶ Vgl. Experte 10 EI, Pos. 116.

¹⁴⁰⁷ Vgl. Fallstudien.

und Spielräume im Rahmen der Einbindung möglich sind (Erklärung der Beteiligungsstufen)¹⁴⁰⁸, um z. B. unrealistische Erwartungen zu vermeiden¹⁴⁰⁹. Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams den Stakeholdern bekannt und für Stakeholder ansprechbar sind,¹⁴¹⁰ sich an Zusagen halten,¹⁴¹¹ Unsicherheiten und Interpretationsspielräume so schnell wie möglich reduzieren¹⁴¹² und etwaige Spekulationen aufgreifen und aufklären.¹⁴¹³ Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams in Situationen der Unsicherheit Gewohnheiten möglichst nicht ändern, um zusätzliche Verunsicherung zu vermeiden.¹⁴¹⁴

- Dialogorientierung zwischen Projektteams und Stakeholdern:¹⁴¹⁵ Für den Dialog zwischen Projektteams und Stakeholdern erscheint es zielführend, möglichst¹⁴¹⁶ von frontalen Beteiligungsformaten abzusehen¹⁴¹⁷ sowie über bilaterale, transparent kommunizierte, Gespräche

¹⁴⁰⁸ Vgl. bspw. Fallstudie 1, 3 und 4: Unterschiedliche Vorstellungen bzgl. Mitgestaltung führen zu Konflikten; vgl. Experte 1 V: Frühe Klarstellung der Mitgestaltung; Verdeutlichung Beteiligungsstufen und ihrer Anwendung gemäß Experten 2 V, 5 V, 6 V, 7 V, 8 V; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹⁴⁰⁹ Vgl. Experte 6 V, 7 V und 8 V. Die Experten 6 V und 7 V verweisen auf die Notwendigkeit, auch Kosten zu betrachten, sodass über grundsätzlich finanzierbare Lösungen diskutiert wird.

¹⁴¹⁰ Kontinuität: vgl. Experte 2 EI, Pos. 51; vgl. Experte 6 EI, Pos. 110; vgl. Experte 9 EI, Pos. 116: Dem Projekt ein Gesicht geben und sich dadurch ansprechbar machen; vgl. Experte 11 EI, Pos. 192; vgl. Experte 12 EI, Pos. 118: „Und da ist es auch wichtig, dass man über einen längeren Zeitraum stabile Ansprechpartner hat“; vgl. Experte 13 EI, Pos. 100: Kontinuität zumindest in den Hauptphasen; ansprechbar: vgl. Projektbesichtigung, Pos. 54; vgl. auch Experte 8 V.

¹⁴¹¹ Vgl. bspw. Fallstudie 3 und die Betonung von Erwartungsmanagement; vgl. Experte 7 EI, Pos. 94–95: „Es war eine Atmosphäre am Ende des Gesprächs, bei dem die betroffenen Landwirte aus dem Raum gegangen sind mit dem Gefühl, dass man sie angehört und ihr Anliegen ernst genommen hat. Und die Gesichtspunkte, die vorgetragen wurden, haben in den unmittelbar danach entwickelten Varianten ihren Niederschlag.“; vgl. Experte 7 EI, Pos. 98: Verlässlichkeit; vgl. Experte 12 EI, Pos. 116; über den Ausblick auch Mitfiebern ermöglichen: vgl. Experte 5 V.

¹⁴¹² Vgl. bspw. Fallstudie 3: Unsicherheit hinsichtlich des Haltes.

¹⁴¹³ Vgl. bspw. Fallstudie 1 und die Inhalte des Beschleunigungsgesetzes.

¹⁴¹⁴ Vgl. bspw. die Wirkung der Umstellung auf Online-Beteiligungen im Rahmen der Fallstudien.

¹⁴¹⁵ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 56: Auch Projektteam zu Projektbeteiligten; vgl. Experte 7 EI, Pos. 159: Dialog mit der Grundhaltung „da gibt es nicht die reine Wahrheit“; vgl. Experte 9 EI, Pos. 159; Experte 13 EI, Pos. 116.

¹⁴¹⁶ Experte 6 V stellt dar, dass nicht ganz auf frontale Veranstaltungen verzichtet werden könne. Frontale Veranstaltungen seien bspw. als Auftakt geeignet, um einen einheitlichen Wissensstand zu erreichen. Gleichwohl erscheint es zielführend, frontale Beteiligungsformate dann – sofern möglich – mit dialogorientierten Elementen zu verbinden. Vgl. dazu auch Experte 13 EI, Pos. 113.

¹⁴¹⁷ Vgl. Fallstudie 1 und 5; vgl. Experte 13 EI, Pos. 108 und Pos. 113.

Beziehungen zu Stakeholdern aufzubauen¹⁴¹⁸. Weiterhin kann die Beteiligung zu Entwürfen und Arbeitsständen Dialog ermöglichen.¹⁴¹⁹ Es erscheint zielführend, dass Projektteams die von Stakeholdern wahrgenommenen Abhängigkeiten (z. B. gefühlte Unterlegenheit bzgl. des Planungswissens) identifizieren und sich für das Senken dieser Abhängigkeiten einsetzen.¹⁴²⁰

- Dialog unter den Stakeholdern:¹⁴²¹ Für den Dialog unter Stakeholdern kann die Einrichtung eines Austauschforums¹⁴²² zielführend sein, in dem möglichst viele Stakeholdergruppen vertreten sind und offen diskutieren.¹⁴²³ Weiterhin erscheint es zielführend, die Informationen aus den Austauschforen öffentlich zugänglich zu machen.¹⁴²⁴
- Möglichst transparent¹⁴²⁵ und fair: Um Vertrauen in das Projektteam und das Vorgehen zu ermöglichen, erscheint es zielführend, möglichst

¹⁴¹⁸ Vgl. Fallstudie 2, 4 und 5; vgl. Experte 7 EI, Pos. 73: Bedeutung von Beziehungen; vgl. Experte 9 EI, Pos. 116 und Pos. 174: Gesprächsrunde u. a. zum Aufbau von Beziehungen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 116: Beispiel Marktstandformat; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹⁴¹⁹ Vgl. bspw. Fallstudie 2; vgl. im späteren Verlauf auch Fallstudie 4; vgl. Experte 7 EI, Pos. 24; vgl. Experte 1 V; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹⁴²⁰ Relevanz Abhängigkeiten: vgl. Fallstudie 3; Wertschätzung von Erklärung z. B. in Fallstudie 1 und später in 5; Senkung z. B. auch durch Veranschaulichung: Experte 5 EI, Pos. 132.

¹⁴²¹ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 23: Motivation „unterschiedlicher Lager“, die dann gemeinsam um die Lösung ringen; vgl. Experte 10 EI, Pos. 179; vgl. Experte 13 EI, Pos. 43, Pos. 53–54 und Pos. 85: Auch junge Stakeholder sowie Stakeholder, die das Projekt unterstützen bzw. befürworten; vgl. Experte 8 V: Stakeholder, die das Projekt befürworten, kritisch betrachten, oder neutral sind.

¹⁴²² Mit dem Begriff „Austauschforum“ werden in der vorliegenden Arbeit Beteiligungsformate umschrieben, die geschlossen sind und regelmäßig seitens des Projektteams eingeladen werden, um die Teilnehmenden über den aktuellen Stand zu informieren und ggf. zu Inhalten zu konsultieren.

¹⁴²³ Vgl. Argumentationen in den Fallstudien für ein Austauschforum, gleichwohl: Austauschforum auch als Gremium, über das sich Stakeholder vernetzen können: vgl. dazu Experte 4 EI, Pos. 31. Vgl. Experte 7 EI, Pos. 23.

¹⁴²⁴ Damit z. B. Senkung der Abhängigkeit davon, dass die Teilnehmenden die Informationen weitergeben, vgl. bspw. Fallstudie 3.

¹⁴²⁵ Vgl. Dimension 4, Thema 4.2 in Kapitel 6.2.4.

transparent und fair – und damit ehrlich – vorzugehen,¹⁴²⁶ z. B. den aktuellen Stand inkl. der noch offenen Fragen zu kommunizieren¹⁴²⁷ sowie Änderungen anzusprechen und zu erklären.¹⁴²⁸ Weiterhin kann Transparenz Abhängigkeiten vorbeugen.¹⁴²⁹ Darüber hinaus erscheint es hilfreich, gemeinsam Kriterien für Entscheidungen zu erarbeiten.¹⁴³⁰

- Sofern ein ROV erforderlich ist, erscheint es zielführend, dass sich Projektteams für ein möglichst offenes Verfahren (bspw. Öffnung Antragskonferenz) sowie für eine möglichst transparente, sachgerechte, begründete und neutrale Entscheidung am Ende des Verfahrens einsetzen und die Mitarbeitenden der Raumordnungsbehörde dazu motivieren, eine sichtbare und aktive Position einzunehmen (bspw. Erklärung des Verfahrens in Beteiligungsterminen).¹⁴³¹
- Gemeinsames Vorgehen in Iterationen:¹⁴³² Um von Stakeholdern Erwartungen sowie relevante Informationen für die Projektarbeit identifizieren zu können, erscheint es zielführend, eine Einbindung in Iterationen zu prüfen.¹⁴³³ Die iterative Einbindung kann dazu beitragen, dass

¹⁴²⁶ Vgl. Experte 2 EI, Pos. 34 sowie Experte 6 V: Ehrlichkeit über Betroffenheiten und Belastungen; vgl. Experte 7 EI, Pos. 117: „Entscheidend ist, dass man Ihnen vertraut.“; vgl. Experte 9 EI, Pos. 165: „Wir wollten auch nie das Gefühl vermitteln, [...], wir würden sie über den Tisch ziehen.“; vgl. Experte 9 EI, Pos. 171: Ehrlichkeit für Vertrauen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 99: „Weil, wenn ich das nicht mache, kann ich ja gar kein Vertrauen aufbauen“; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 53: Plädoyer für Transparenz, da es keine Projektinternas gebe; Transparenz als empfängerorientierte Transparenz: vgl. Experte 6 EI, Pos. 37; vgl. Experte 7 V: Notwendigkeit, dass alle Projektbeteiligten ehrlich kommunizieren.

¹⁴²⁷ Vgl. Experte 12 EI, Pos. 116: offen und verbindlich; vgl. Experte 12 EI, Pos. 118: „offene Kommunikation, frühzeitige Kommunikation, (...), auch mal einen Fehler zugeben“; vgl. Experte 13 EI, Pos. 99; vgl. Experte 2 V: auch etwaige Zwänge, die vorliegen.

¹⁴²⁸ Vgl. Fallstudie 2 bzgl. der Bestelländerung; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 19.

¹⁴²⁹ Vgl. bspw. Fallstudie 3.

¹⁴³⁰ Vgl. Experte 6 V, Kriterien inkl. Kosten, gemeinsame Erarbeitung und Verständigung darauf.

¹⁴³¹ Vgl. Fallstudie 3 und 4.

¹⁴³² Vgl. dazu Kapitel 3.4.1.

¹⁴³³ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 24 und Pos. 41–42: „Zum Beispiel, dass Sie gestützt auf leicht verständliche Darstellungen, sagen: ‚So und so stellen wir uns das vor.‘ Dann kommt eventuell als Reaktion: ‚Ja, dann erreiche ich aber ja nicht mehr auf dem heutigen Weg mein Grundstück! Geht das nicht auch anders?‘ Und schon kommt ein Dialog in Gang“; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 46: Anforderungen einholen und überlegen, wie man sie im Projekt umsetzen kann.

sich Projektteams und Stakeholder „an derselben Stelle“ der Projektarbeit befinden.¹⁴³⁴

6. Projektteams befähigen und motivieren möglichst viele relevante Stakeholdergruppen zur Beteiligung.

- Motivation möglichst vieler relevanter Stakeholdergruppen:¹⁴³⁵ Zur Motivation erscheint es zielführend, dass Projektteams Stakeholdern unterschiedliche Möglichkeiten der Einbindung anbieten.¹⁴³⁶ Welche Stakeholdergruppen relevant und wie zu motivieren sind, ist im Laufe des Projektes seitens des Projektteams immer wieder zu überprüfen.¹⁴³⁷ Weiterhin erscheint es zielführend, Stakeholder einzubinden, die das Projekt kritisch betrachten, die es befürworten, oder neutral sehen.¹⁴³⁸
- Befähigung: Es erscheint zielführend, dass Projektteams zur das Planverfahren, das Vorgehen – von der Ableitung der Anforderungen aus dem BVWP, über die Definition des Suchraums und die Erarbeitung von Varianten – sowie wichtige Unterlagen empfängerorientiert erklären.¹⁴³⁹

¹⁴³⁴ Vgl. Fallstudie 1: Wenn das Projektteam Varianten diskutiert, Stakeholder aber noch den Suchraum in Frage stellen, steht die Suchraum-Diskussion der Variantendiskussion im Weg. Vgl. auch Experte 3 EI, Pos. 39: die unterschiedlichen Stände und Hintergründe der Stakeholder; vgl. Experte 7 EI, Pos. 56 zur Information von Projektbeteiligten; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹⁴³⁵ Konkretisierung auf relevante Stakeholdergruppen („relevant“ und „Gruppe“) durch Experte 1 V, relevant im Sinne von betroffen, beeinträchtigt und interessiert. Vgl. bzgl. der Schlussfolgerung bspw. Fallstudie 3 und Fallstudie 4 bzgl. eines voraussichtlich betroffenen Ortes.

¹⁴³⁶ Vielfältige Beteiligungsangebote empfängerorientiert: vgl. bspw. Fallstudie 3; vgl. Experte 9 EI, Pos. 219; vgl. Experte 13 EI, Pos. 43: „die Frage ist auch, über welche Kanäle erreicht man wen“; vgl. Experte 13 EI, Pos. 118: auch Nutzung digitaler Angebote; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 17: Motivation auch über die Identifikation der Stakeholder mit dem Projekt. Vgl. Experte 20 FS, Pos. 46 sowie Fallstudie 6: Eine Möglichkeit der Mitgestaltung kann sein, dass Stakeholder dazu beteiligt werden, wie die Stakeholdereinbindung erfolgt. Vgl. Experte 1 V: Zustimmung, was jeweils geeignet erscheint sei seitens des Projektteams zu entscheiden; vgl. Experte 5 V: Social Media kommen hinzu; vgl. dazu auch Williams et al. 2015 bzgl. Erkenntnissen zu Social Media; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹⁴³⁷ Vgl. Schlussfolgerung 8; vgl. Experte 1 V: Betonung der Notwendigkeit im Hinblick auf die jeweils relevanten Gruppen. Vgl. Experte 7 V: Hier zeige sich auch die Herausforderung langer Projektdauern, da Stakeholder, die zu Beginn des Projektes motiviert wurden, am Ende der Umsetzung ggf. nicht mehr die aktiven relevanten Stakeholder sind.

¹⁴³⁸ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 23: Motivation „unterschiedlicher Lager“, die dann gemeinsam um die Lösung ringen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 43, 53–54 und 85: Auch junge Stakeholder sowie Stakeholder, die das Projekt unterstützen bzw. befürworten; vgl. Experte 8 V.

¹⁴³⁹ Vgl. Fallstudien und z. B. Schleifen in Fallstudie 3; vgl. Experte 1 EI, Pos. 20: Erklärungsbedarf, da Verfahren komplex sind; vgl. Experte 2 EI, Pos. 7–8 und Pos. 12: zu Beginn das Verfahren

Die Befähigung dient dazu, dass sich Stakeholder in das Projekt einbringen können,¹⁴⁴⁰ dem Projektteam „auf Augenhöhe“ entgegen treten¹⁴⁴¹ sowie ihre Rechte wahren können¹⁴⁴². Darüber hinaus können befähigte Stakeholder als Multiplikatoren wirken.¹⁴⁴³ Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams Entscheidungen und Änderungen ankündigen und erklären.¹⁴⁴⁴

7. Motivierte, kompetente Projektteams gestalten das Projekt aktiv und innerhalb der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen möglichst ergebnisoffen.

- Aktiv gestaltend: Es erscheint zielführend, dass Projektteams das Projekt und das Planverfahren aktiv gestalten,¹⁴⁴⁵ hierfür die Projektarbeit auf einem umfassenden Projektverständnis basieren,¹⁴⁴⁶ aktiv überlegen, wie ein Beitrag zum Projekterfolg geleistet werden kann¹⁴⁴⁷ sowie hierfür Handlungsspielräume suchen und nutzen¹⁴⁴⁸. Weiterhin erscheint es für die aktive Gestaltung zielführend, dass sich Projektteams

und die Zuständigkeiten erklären; vgl. Experte 6 EI, Pos. 37: Empfängerorientierung; vgl. Experte 13 EI, Pos. 59 und Pos. 99: Befähigen auch dadurch, dass dargestellt wird, was zu welchem Zeitpunkt noch nicht bekannt ist; vgl. Experte 12 EI, Pos. 112 und Pos. 116; vgl. Experte 5 EI, Pos. 132: verständliche Darstellung z. B. auch mit Building Information Modeling (BIM); vgl. Experte 2 V und 3 V: Empfängerorientierung; vgl. Experte 5 V: Zu Beginn Erklärung der Grundlagen und des Verfahrens.

¹⁴⁴⁰ Vgl. Fallstudie 3 und 5 und das Vorgehen der aktiven Stakeholder; vgl. Experte 3 EI, Pos. 39: Befähigung als Grundlage eines Dialoges; vgl. Experte 5 EI, Pos. 132: Vor- und Nachteile veranschaulichen; vgl. Experte 10 EI, Pos. 84: Diskussionen sind dann weiter „gediehen“.

¹⁴⁴¹ Vgl. Fallstudie 1 und 3; vgl. Experte 13 EI, Pos. 102: „die wollen auf Augenhöhe diskutieren“.

¹⁴⁴² Vgl. Experte 9 EI, Pos. 160 und Pos. 165.

¹⁴⁴³ Vgl. Experte 5 V: So können kommunale Vertreterinnen und Vertreter oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Medien z. B. Anfragen dann selbst beantworten.

¹⁴⁴⁴ Vgl. Projektbesichtigung, Pos. 19. Vgl. bspw. Fallstudie 3: Erfolgt dies nicht, werden Erklärungen nachträglich eingefordert, was Zeit fordert und zu einem Vertrauensverlust führen kann.

¹⁴⁴⁵ Vgl. bspw. Fallstudie 2 und 3.

¹⁴⁴⁶ Vgl. bspw. Fallstudie 2 und 3: z. B. inkl. Fragen, die sich auf die spätere Nutzung beziehen.

¹⁴⁴⁷ Vgl. bspw. Fallstudie 2 z. B. tarifliche Fragen sowie Vorgehen in den Fallstudien 3 und 4; vgl. Experte 2 EI, Pos. 19; vgl. Experte 5 EI, Pos. 81; vgl. Experte 7 EI, Pos. 132; vgl. Experte 9 EI, Pos. 62: bspw. auch die Motivation anderer Projektbeteiligter; vgl. Experte 12 EI, Pos. 123 und 130 bzgl. Nahverkehr und regionalem Nutzen; vgl. Experte 12 EI, Pos. 39, 42 und Experte 13 EI, Pos. 6: Begründung Projekt und Werbung für Projekt; vgl. Experte 13 EI, Pos. 61: Senkung von Betroffenheiten und Erhöhung von Nutzen.

¹⁴⁴⁸ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 60: Handlungsspielräume nutzen; vgl. Experte 6 EI, Pos. 85: Spielraum suchen und nutzen, um das Projekt erfolgreich umzusetzen; vgl. Experte 7 EI, Pos. 111 und Experte 11 EI, Pos. 100: z. B. Partnerinnen und Partner einbinden; vgl. Experte 7 EI, Pos. 169: Spielraum nutzen; vgl. Experte 11 EI, Pos. 44: inkl. Entscheidungswilligkeit.

vernetzen, sich als Ansprechpartner für das Projekt präsentieren und geeignete Strukturen etablieren.¹⁴⁴⁹

- Vernetzen: Es erscheint zielführend, dass sich Projektteams innerhalb des Projektumfeldes, innerhalb der eigenen Organisation und in Richtung des Auftraggebers vernetzen, um z. B. Informationen zu erhalten¹⁴⁵⁰ und um möglichst unabhängig zu sein¹⁴⁵¹.
- Ansprechpartner: Für eine aktive Rolle erscheint es zielführend, dass Projektteams anstreben, der zentrale Ansprechpartner für das Projekt zu sein.¹⁴⁵² Hierfür erscheint es zielführend, dass sich Projektteams den Stakeholdern vorstellen, Kontaktmöglichkeiten präsentieren,¹⁴⁵³ einfach ansprechbar sind und so Zugang zum Projekt ermöglichen.¹⁴⁵⁴ Darüber hinaus erscheint es zielführend, dass Projektteams die Rolle des Ansprechpartners innerhalb des Teams bündeln.¹⁴⁵⁵
- Innerhalb der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen möglichst ergebnisoffen: Es erscheint zielführend, dass sich Projektteams in frühen Projektphasen auf die Herstellung geeigneter Rahmenbedingungen so-

¹⁴⁴⁹ Einrichtung geeigneter Projektgremien: vgl. Experte 5 EI, Pos. 73; vgl. Experte 11 EI, Pos. 3 und Pos. 8. Die Experten 5 EI und 11 EI verweisen auf die Notwendigkeit der Einbindung des Auftraggebers. Vgl. Experte 7 EI, Pos. 85 und Pos. 100: Einrichtung Gremien unter Respektierung Rahmenbedingungen anderer; vgl. Experte 11 EI, Pos. 42 und Projektbesichtigung, Pos. 6: inkl. Reflexion der eigenen Strukturen.

¹⁴⁵⁰ Vgl. insbesondere Fallstudie 2 und 3 im Unterschied zu Fallstudie 1.

¹⁴⁵¹ Vgl. bspw. Fallstudie 3 hinsichtlich ergänzender Beteiligungsangebote.

¹⁴⁵² Vgl. bspw. Fallstudie 2 und 4; vgl. Experte 2 EI, Pos. 59: Ansprechbar für Medien, aber nicht mit Medien zusammenarbeiten; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 25 und Pos. 28: Zeitungen informieren und Ansprechpartner kommunizieren; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹⁴⁵³ Vgl. Fallstudie 2 und 4: sich bekannt machen; Fallstudie 3: die Internetseite als zentrale Anlaufstelle bewerben.

¹⁴⁵⁴ Vgl. Experte 9 EI, Pos. 116: z. B. auch durch bilaterale Gespräche; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 54: direkte Kommunikation.

¹⁴⁵⁵ Vgl. dazu Schlussfolgerung 5 sowie Experte 8 V.

wie Prozess- bzw. Vorgehensziele fokussieren und z. B. Varianten – innerhalb der definierten Ziele und Rahmenbedingungen – möglichst ergebnisoffen diskutieren.¹⁴⁵⁶

- Motivation: Frühes SHM scheint herausfordernd zu sein¹⁴⁵⁷ und vom Engagement des Projektteams abzuhängen¹⁴⁵⁸. Daher erscheint es notwendig, dass sich Projektteams für ihre eigene Motivation engagieren, z. B. bewusst Ziele einplanen (z. B. Meilensteine als Ziel formulieren), erzielte Erfolge (bspw. Erreichen von Meilensteinen, gute Termine, positive Rückmeldungen) feiern und vom Projekt überzeugt sind.¹⁴⁵⁹ Weiterhin erscheint es zielführend, Projektteams auf die Einbindung vorzubereiten.¹⁴⁶⁰

¹⁴⁵⁶ Vgl. bspw. Fallstudie 3 und 4; vgl. Experte 6 EI, Pos. 85, Pos. 89 und Pos. 110: Herstellung geeigneter Rahmenbedingungen; vgl. Experte 7 EI, Pos. 23 und Pos. 100: Identifikation und Austausch von Positionen sowie Lösungsfindung unterstützen, eigene Vorfestlegungen auf Varianten vermeiden; vgl. Experte 7 EI, Pos. 76: führend bzgl. des Prozesses bleiben; vgl. Experte 9 EI, Pos. 193: „Man hat nicht die Weisheit mit den Löffeln gefressen“; vgl. Experte 13 EI, Pos. 192: „alles im Umfeld so zu organisieren, dass das Projekt zum Erfolg kommt“; vgl. Experte 1 V: Notwendigkeit, hier auf die frühen Phasen, in denen es noch Gestaltungsraum gibt, zu verweisen.

¹⁴⁵⁷ Vgl. Fallstudien; vgl. Experte 7 EI, Pos. 205: Notwendigkeit, für Vorgehen in den frühen Phasen zu werben; vgl. Experte 9 EI, Pos. 38–39: Verweis auf Polemik und Bedarf einer „Teflon-Schicht“; vgl. Experte 11 EI, Pos. 126: Einsatz; vgl. Experte 13 EI, Pos. 125: „Das ist nicht greifbar, das kann man, wie Pudding, nicht an die Wand nageln“; vgl. Experte 7 V: „dicke Haut“.

¹⁴⁵⁸ Vgl. bspw. Fallstudie 2, 3 und 4; vgl. Experte 1 EI, Pos. 22: Abhängigkeit von einzelnen Personen; vgl. Experte 11 EI, Pos. 192 und vgl. Experte 13 EI, Pos. 65: notwendiges Engagement des Projektteams; vgl. Experte 5 EI, Pos. 60–61: Einsatz, auch bzgl. Handlungsspielraum; vgl. Experte 5 EI, Pos. 109: Motivation zum Denken; vgl. Experte 11 EI, Pos. 44 und Pos. 45: „Nein. Der bequeme Weg ist ja: nichts zu machen, nichts zu tun, nichts zu entscheiden“; vgl. Experte 9 EI, Pos. 62 und Experte 11 EI, Pos. 68–70: Engagement für die Motivation anderer Projektbeteiligter; vgl. Herrmann et al. 2022, Introduction.

¹⁴⁵⁹ Vgl. Fallstudie 4: Erfolge, kleine Schritte, Motivation über Projektnutzen; vgl. Fallstudie 2 und 3: Motivation über positives Feedback und Erfolge; vgl. Experte 13 EI, Pos. 96: Motivation über die Chance, das Projekt durch Einbindung besser zu machen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 108 und Pos. 113: ggf. auch vor dem Hintergrund der eigenen Motivation von frontalen Veranstaltungen absehen; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 9–10 und Pos. 61: „Internes Stakeholdermanagement“ zur Identifikation des Teams mit dem Projekt; Überzeugung vom Projekt: vgl. dazu auch Experte 8 V; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹⁴⁶⁰ Vgl. Experte 6 V: Erwartungsmanagement in das Team hinein, scherzhaft und überspitzt: „wenn wir lebend aus dem Termin herauskommen, war es gut“.

- Kompetenz: Es erscheint zielführend, über die Besetzung des Projektteams Kompetenz und Erfahrungen im Bereich Planung, Planrechtsverfahren und Stakeholdereinbindung sicherzustellen.¹⁴⁶¹ Weiterhin erscheinen Erfahrungen und Fähigkeiten dahingehend notwendig, dass Projektteams Handlungsspielraum und Impulse erkennen sowie nutzen können und nutzen wollen.¹⁴⁶² Darüber hinaus erscheint es zielführend, dass sich Projektteams bzgl. Moderation sowie Einbindung und Kommunikation von Expertinnen und Experten unterstützen lassen.¹⁴⁶³ Gleichwohl scheinen die vielfältigen Anforderungen an Projektteams sowie die Eigenschaften, die ausbalanciert werden müssen, eine Herausforderung darzustellen.¹⁴⁶⁴

8. Projektteams analysieren, bereiten sich vor, bereiten Termine und Maßnahmen nach, reflektieren und lernen.

¹⁴⁶¹ Vgl. bspw. Fallstudie 2, 3 und 4; vgl. Experte 1 EI, Pos. 20–21, Pos. 25 und Pos. 29: Kompetenz und Erfahrung auch bei den beteiligten Behörden sowie bzgl. Verfahrens und beteiligter Rollen; vgl. Experte 4 EI, Pos. 17: Kommunikationskompetenz; vgl. Experte 5 EI, Pos. 61: Notwendigkeit des „Könnens“; vgl. Experte 5 EI, Pos. 124: „politische Talente“; vgl. Experte 6 EI, Pos. 37: Empfängerorientierung; vgl. Experte 7 EI, Pos. 85: Kenntnis der Rollen der anderen; vgl. Experte 7 EI, Pos. 198: Relevanz Kompetenz; vgl. Experte 8 EI, Pos. 95: Juristische Kompetenz; vgl. Experte 9 EI, Pos. 213 und Pos. 220: Sensibilität und Empathie; vgl. Experte 9 EI, Pos. 224: Fähigkeit, auf Menschen zuzugehen; vgl. Experte 11 EI, Pos. 51: Relevanz der Kompetenz; vgl. Experte 13 EI, Pos. 102: Sensibilität und emotionale Kompetenz. Gemischte Teams: vgl. Experte 4 EI, Pos. 34 und Pos. 40: z. B. „Geschäftsleitung, Umweltrechtsexperte, Projektgenieur und Kommunikationsexperte“; vgl. Experte 5 EI, Pos. 152: Techniker, Jurist, Kommunikator. Besetzung auch mit Nichtexpertinnen und -experten, die einen Blick von außen mitbringen: vgl. Fallstudie 2 Vorprojektphase und Fallstudie 4; Besetzung mit Akteuren aus dem Adressatenbereich: vgl. Experte 8 EI, Pos. 94.

¹⁴⁶² Vgl. Experte 1 EI, Pos. 23: aufgrund vorhandener Auslegungsspielräume; vgl. Experte 5 EI, Pos. 114: Offenheit; vgl. Experte 5 EI, Pos. 164: Chancen erkennen; vgl. Experte 7 EI, Pos. 74: Umgang mit „unkonventionellen Impulsen“; vgl. Experte 7 EI, Pos. 169: Bereitschaft, Spielraum zu nutzen; vgl. Experte 11 EI, Pos. 53: „entscheidungswillig“.

¹⁴⁶³ Vgl. Experte 6 V und 8 V, Experte 8 V verweist auf die Chance, über eine externe Moderation ggf. auch eine neutralere Wirkung erzielen zu können.

¹⁴⁶⁴ Vgl. bspw. entscheidungswillig, zuhörend, einbindend, Sicherheit gebend; vgl. bspw. Experte 7 EI, Pos. 76: „Beim offenen Umgang mit unkonventionellen Ideen dürfen Sie Ihre Fachkompetenz nicht in Frage stellen lassen. Sie dürfen sich nicht das Heft aus der Hand nehmen lassen.“

- Analyse und Vorbereitung: Es erscheint zielführend, dass Stakeholder im Rahmen der Projektanalyse den von Stakeholdern erwarteten Nutzen des Projektes,¹⁴⁶⁵ die Reichweite des Projektes sowie die Vorgeschichte des Projektes analysieren und hierbei ein umfassendes Projektverständnis (räumlich und zeitlich) anwenden.¹⁴⁶⁶ Darüber hinaus erscheint es zielführend, etwaige Vorarbeiten zu identifizieren und ihre Nutzung abzuklären.¹⁴⁶⁷ Hinsichtlich des Projektumfeldes erscheint es zielführend, dass sich Projektteams mit den Handlungsmöglichkeiten von Stakeholdern, mit etwaigen Erfahrungen und Enttäuschungen, mit ggf. vorliegenden, unterschiedlichen Projektdefinitionen und -perspektiven und mit ggf. bereits vorliegenden Erwartungen und Positionen der Stakeholder zum Projekt befassen.¹⁴⁶⁸ Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams Themen identifizieren, die in Verbindung mit dem Projekt relevant sind oder relevant werden können.¹⁴⁶⁹ Es erscheint zielführend, dass Projektteams basierend auf der Analyse Ziele und Maßnahmen für die Stakeholdereinbindung sowie für jede Maßnahmen (bspw. Veranstaltung, Newsletter) definieren, sich jeweils angemessen

¹⁴⁶⁵ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 12 inkl. Nutzenkommunikation und Pos. 16 bzgl. der Relevanz des Nutzens, der von Stakeholder wahrgenommen wird; vgl. Experte 7 EI, Pos. 132: Nutzen, auch für die Bevölkerung vor Ort; vgl. Experte 12 EI, Pos. 43: inkl. regionalem Nutzen; vgl. Experte 13 EI, bspw. Pos. 52: Relevanz von Nutzen für die Projekte.

¹⁴⁶⁶ Reichweite, Vorgeschichte und Projektverständnis: vgl. Fallstudienanalyse; vgl. Experte 1 V: umfassendes Verständnis als Grundlage der Analyse, „Blick über den Tellerand hinaus“; vgl. Experte 2 V: ganzheitliche Betrachtung.

¹⁴⁶⁷ Vgl. bspw. Fallstudie 4 und die Nutzung von Vorschlägen.

¹⁴⁶⁸ Vgl. bspw. Fallstudie 2, 3 und 4; vgl. Experte 4 EI, Pos. 71: Inkl. Klagemöglichkeiten; vgl. Experte 7 EI, Pos. 7: auch hinsichtlich Interessen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 53–54: Hineinwirken in die „unbekannte Masse“, Ansprechen der Befürworter.

¹⁴⁶⁹ Vgl. bspw. Fallstudie 4; vgl. Experte 13 EI, Pos. 34: frühzeitige Identifikation möglicher Konflikte; vgl. Experte 1 V: Analyse inkl. Themenanalyse, erste Analyse kann basierend auf der Literatur und dem Internet erfolgen; vgl. Experte 2 V: Verweis auf Themenanalyse, Analysen können auch von Dienstleistern erarbeitet werden, sind dann jedoch gut an das Projektteam zu übergeben.

vorbereiten¹⁴⁷⁰ sowie die Analysen inkl. der Schlussfolgerungen – kontinuierlich oder anlassbezogen (z. B. bei Meilensteinen)¹⁴⁷¹ – aktualisieren.¹⁴⁷²

- Nachbereitung und Überprüfung: Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams Maßnahmen und Termine nachbereiten¹⁴⁷³ und die Zielerreichung überprüfen¹⁴⁷⁴.
- Reflexion und Lernen: Es erscheint zielführend, dass Projektteams bewusst, kontinuierlich oder anlassbezogen, Zeit dafür einplanen,¹⁴⁷⁵ gemeinsam im Team, ggf. begleitet, das SHM, die eigene Rolle (z. B. etwaige Widersprüche) sowie die eigenen Ziele, Motivationen und Handlungsmöglichkeiten zu analysieren,¹⁴⁷⁶ um Maßnahmen daraus abzuleiten und um daraus zu lernen.¹⁴⁷⁷ Eine Begleitung der Reflexion durch Dritte erscheint dahingehend hilfreich, dass sie dem Projektteam einen

¹⁴⁷⁰ Vorbereitung der Termine: vgl. bspw. Fallstudie 3: u. a. Vorbereitung mit Moderationsteams; vgl. Experte 9 EI, Pos. 239: Trainings vorab; vgl. Experte 10 EI, Pos. 116: teilweise Schulung vor den Terminen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 106: interne Vorbereitung der Teams auf Termine; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 31: Vorabauseinandersetzung mit möglichen Fragen; vgl. Experte 1 V sowie 2 V und 3 V: Zustimmung zur Vorbereitung, Experten 2 V betont eine gewissenhafte Vorbereitung, Experten 2 V und 3 V betonen die Notwendigkeit, das Projektteam zu integrieren. Bedeutung der Vorbereitung, auch gemeinsam mit externer Unterstützung; vgl. Experte 6 V: Wie wird etwas gesagt, in welcher Reihenfolge werden Inhalte präsentiert – kann man schlussfolgern: lieber keine frühe Einbindung, als eine schlecht vorbereitete? Vgl. Experte 8 V: Bedeutung der Vorbereitung auch vor dem Hintergrund der Relevanz von Vertrauen.

¹⁴⁷¹ Vgl. Fallstudie 2 und 4, in denen die Aktualisierung der Analysen thematisiert wird; vgl. Experte 12 EI, Pos. 160: jährliche Aktualisierung zur Berücksichtigung von Änderungen; vgl. Experte 13 EI, Pos. 122: regelmäßiges Monitoring der sozialen Netzwerke und Medien; vgl. Experte 1 V: bei Bedarf und z. B. nach Meilensteinen, da es in der Einbindung von Stakeholdern unterschiedlich intensive Phasen gebe.

¹⁴⁷² Vgl. bspw. Fallstudie 4 und die Ableitung von Zielen und Maßnahmen aus der Analyse; vgl. Experte 4 EI, Pos. 35: Analyse, um daraus Maßnahmen abzuleiten; vgl. Experte 1 EI, Pos. 4 und Experte 5 EI, Pos. 109: gutes Aufgleisen des Projektes zu Beginn; Analyse und fortlaufende Dokumentation gemäß Experte 3 EI, Pos. 80; vgl. Experte 2 V: Das Einbindungskonzept sei immer wieder zu prüfen und zu überarbeiten.

¹⁴⁷³ Vgl. Fallstudie 2: Bearbeitung von Stakeholderrückmeldungen; vgl. Experte 7, Pos. 95; vgl. Experte 8 V: Zusagen einhalten.

¹⁴⁷⁴ Vgl. Fallstudien 2, 3 und 4; vgl. Experte 5 V: Unterstützt die Maßnahme bzw. das SHM die Erreichung der Projektziele?

¹⁴⁷⁵ Über das Einplanen von Reflexion kann z. B. der „Coronapandemie-Lockdown-Effekt“ aus Fallstudie 5 (Lockdown ermöglichte Zeit zur Reflexion) aktiv vorgesehen werden.

¹⁴⁷⁶ Vgl. bspw. Fallstudie 1 bzgl. einer etwaigen Instrumentalisierung des Projektes; vgl. Experte 6 EI, Pos. 51: Verweis auf vorhandenen Konflikt; vgl. Experte 9 EI, Pos. 154: etwaige Fehlanreize.

¹⁴⁷⁷ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 200: „Manöverkritik“.

„Blick von außen“ ermöglicht.¹⁴⁷⁸ Darüber hinaus erscheint es zielführend, dass sich Projektteams mit anderen Projektteams austauschen und aus Erfahrungen lernen.¹⁴⁷⁹

9. Projektteams können auf die erforderlichen Ressourcen und Unterstützung zurückgreifen.

- Ressourcen: Es erscheint zielführend, dass Projektteams ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.¹⁴⁸⁰ Weiterhin erscheint es zielführend, für die Motivation und Identifikation des Teams mit dem Projekt Ressourcen vorzusehen,¹⁴⁸¹ dass Projektteams in Strukturen arbeiten können, die ihnen den notwendigen Spielraum zugestehen¹⁴⁸² und sie darin unterstützt werden, Spielraum zu nutzen¹⁴⁸³.
- Unterstützung und Begleitung:¹⁴⁸⁴ Weiterhin erscheint es zielführend, dass Projektteams z. B. in der Vorbereitung auf Termine¹⁴⁸⁵ sowie durch Informationen und Kontakte¹⁴⁸⁶ unterstützt und, bei Bedarf¹⁴⁸⁷, durch

¹⁴⁷⁸ Dadurch ggf. lernen von den Erfahrungen anderer; vgl. bspw. auch die Rolle des externen Moderationsteams in Fallstudie 3.

¹⁴⁷⁹ Vgl. bspw. Fallstudie 2, 3 und 4.

¹⁴⁸⁰ Personalressourcen: vgl. Experte 5 EI, Pos. 109: Kapazität für das richtige „Aufgleisen“ des Projektes; vgl. Experte 7 EI, Pos. 14 und Pos. 198; vgl. Experte 7 EI, Pos. 205–206: „Also was mich immer geärgert hat ist, (...) wenn ich spürte, dass keine Geduld da war. (...) Da muss man hin und wieder Schleifen drehen, die Zeit kosten.“; vgl. Experte 8 EI, Pos. 31: Erklärungen kosten Zeit; vgl. Experte 11 EI Pos. 70: auch bzgl. anderer Projektbeteiligter; vgl. Experte 12 EI, Pos. 121; vgl. Experte 13 EI, Pos. 65: Gute Ideen erfordern Zeit und Ressourcen. Instrumente: vgl. Experte 4 EI, Pos. 89; vgl. Experte 7 V: finanzielle Ressourcen.

¹⁴⁸¹ Vgl. Projektbesichtigung, Pos. 6 und Pos. 61: Ressourcen, mit denen die Identifikation der Projektteams mit den Projekten unterstützt werden kann.

¹⁴⁸² Einfordern von Spielraum: vgl. bspw. Fallstudie 3 bzgl. der Kartenlösung oder der Präsentation des Projektes im Rahmen der Festveranstaltung; vgl. auch Fallstudie 2. Vgl. Experte 5 V.

¹⁴⁸³ Vgl. Experte 7 EI, Pos. 173–174: „Ich betrachte dies zunächst als eine Frage der Unternehmenskultur, in der Vorgesetzte den Mitarbeitern, die ihren Handlungsspielraum im Sinne der Unternehmensziele nutzen, den Rücken stärken. Das heißt aber auch, dass es eine Fehlerkultur geben muss“; vgl. Experte 11 EI, Pos. 53: Spielraum über Strukturen; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 8: Vertrauen an das Projektteam.

¹⁴⁸⁴ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 101: „Wenn wir wollen, dass das Projekt vorankommt, müssen wir auch unterstützen.“

¹⁴⁸⁵ Vgl. Experte 5 EI, Pos. 152; vgl. Experte 9 EI, Pos. 239; vgl. Experte 10 EI, Pos. 116; vgl. Projektbesichtigung, Pos. 31; vgl. Experte 6 V: Unterstützung in der Kommunikation, vgl. Experte 8 V: Unterstützung in der Moderation und Kommunikation.

¹⁴⁸⁶ Vgl. Fallstudie 4.

¹⁴⁸⁷ Es erscheint zielführend, dass Projektteams Unterstützung einfordern: vgl. Fallstudie 2.

Expertinnen und Experten begleitet werden¹⁴⁸⁸. Darüber hinaus erscheint es zielführend, dass Führungskräfte die Relevanz der Stakeholderbindung vorleben.¹⁴⁸⁹

10. An der Öffentlichkeitsbeteiligung zum BVWP wird festgehalten und die Beteiligung wird möglichst zu jedem Schritt der Bundesverkehrswegeplanung transparent angeboten.

- Hinsichtlich der Bundesverkehrswegeplanung erscheint es zielführend, an der Öffentlichkeitsbeteiligung festzuhalten sowie die Mitgestaltungsmöglichkeiten für Stakeholder zu verdeutlichen.¹⁴⁹⁰ Weiterhin erscheint es zielführend, sicherzustellen, dass die Beteiligung zu den einzelnen Schritten der Erarbeitung erfolgt¹⁴⁹¹ und z. B. auch die Alternativensuche und Alternativenauswahl beinhaltet¹⁴⁹².

11. Im Rahmen der Bundesverkehrswegeplanung wird auf die Begründung der Projekte sowie die mögliche Wirkung von Projektbeschreibungen auf Stakeholder geachtet.

- Es erscheint zielführend, dass aus dem BVWP die Begründung eines Projektes verständlich hervorgeht und auf diese Weise die Anerkennung des Veränderungsbedarfs (z. B. Neu- oder Ausbau) unterstützt

¹⁴⁸⁸ Vgl. Experte 1 EI, Pos. 25 auch bzgl. der an Verfahren beteiligten Behörden; vgl. Experte 5 EI, Pos. 152; vgl. Experte 13 EI, Pos. 94.

¹⁴⁸⁹ Vgl. bspw. Fallstudie 2; vgl. Experte 4 EI, Pos. 34: „Also, das Stakeholdermanagement als Chef-sache“, Teilnahme von Führungskräften an Analysen; vgl. Experte 12 EI, Pos. 39, Pos. 46–47 und Pos. 118: z. B. auch durch Sensibilisierung und Überzeugungsarbeit; vgl. Experte 13 EI, Pos. 90 und Projektbesichtigung, Pos. 35: Sensibilisierung; vgl. Experte 2 V: Frühe Information und Beteiligung als Kulturwechsel; vgl. auch Pinkhasik, Herrmann 2021.

¹⁴⁹⁰ Vgl. die Möglichkeiten, die Stakeholder aufgrund der Wahrnehmung der Beteiligung in manchen Fallstudien hatten; vgl. Experte 9 EI, Pos. 92 und 182; vgl. Experte 7 V: Darstellung der Mitgestaltungsmöglichkeiten auf der Ebene des Gesamtplanes und dass es sich um einen Plan des Bundes handle. Weiterhin wurde mit den Experten 6 V und 7 V diskutiert, ob es sich bei der Beteiligung zum BVWP um eine – plakativ formuliert – Beteiligung von Projektgegnerinnen und -gegnern handle. Vor dem Hintergrund der Beteiligung zum BVWP 2030 und der Betonung, dass es sich um eine Beteiligung zum Gesamtplan handelte, kann das verneint werden.

¹⁴⁹¹ Vgl. hinsichtlich einer anderen Strukturierung, als es im Rahmen des BVWP der Fall ist, auch die Ermittlung von Ausbaubedürfnissen im Bereich des Übertragungsnetzes. Vgl. dazu Experte 14 EI sowie Bundesnetzagentur (Hrsg.) 2022, Ausbaubedarf ermitteln, online sowie Bundesnetzagentur (Hrsg.) 2022, Netzausbau.

¹⁴⁹² Vgl. Kapitel 3.5.4.4.

wird.¹⁴⁹³ Weiterhin erscheint es zielführend, dass bereits im Rahmen der BVWP-Erarbeitung beachtet wird, wie etwaige Projektbeschreibungen auf Stakeholder wirken könnten.¹⁴⁹⁴

¹⁴⁹³ Vgl. Experte 13 EI, Pos. 6–8; „Notwendigkeit eines Projektes“ gemäß Experte 2 EI, Pos. 19; vgl. dazu Experte 5 V: gesellschaftlicher Nutzen; vgl. Experte 7 V: transparente Darstellung und Erläuterung der Aspekte, die in der Ermittlung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses berücksichtigt werden.

¹⁴⁹⁴ In diesem Kontext erscheint es zielführend, Projekte in Karten in Form von Korridoren oder Räumen darzustellen. Vgl. Fallstudie 3; vgl. Experte 1 V: Zustimmung.

Anhang 28: Eigene Veröffentlichungen

Nachfolgend sind die Veröffentlichungen aufgelistet, die seitens der Autorin während des Dissertationsvorhabens mit Bezug zum SHM erarbeitet wurden:

Herrmann, Pia (2021): Relevante Aspekte für die (Weiter-) Entwicklung eines erfolgreichen Stakeholder- und Umfeldmanagements. In: Spang, Konrad; Singer, Reiner (Hrsg.): Optimierung des Projekterfolgs bei Verkehrsinfrastrukturprojekten. 10. Kasseler Projektmanagement Symposium, 10. September 2021, Kassel. Kassel: Eigenverlag (Spang, Konrad: Schriftenreihe Projektmanagement, Heft 32), S. 83-91.

Herrmann, Pia; Singer, Reiner; Kaufmann, Philipp; Spang, Konrad (2022): Let Us Integrate Self-Organization and Stakeholders into the Development of Infrastructure Projects, Because We Need More Creativity and Satisfying Solutions. In: Ding, Ronggui; Wagner, Reinhard; Bodea, Constanta-Nicoleta (Hrsg.): Research on project, programme and portfolio management. Projects as an arena for self-organizing. Cham, Switzerland: Springer (Lecture notes in management and industrial engineering), S. 221–241 sowie Vorab-Präsentation: 8th IPMA Reserach Conference, 11th September 2020 (Best Paper Award).

Herrmann, Pia; Fischmann, Sven; Spang, Konrad (2019a): Erfolgreiches Stakeholdermanagement in Infrastrukturprojekten – Analyse der relevanten Erfolgskriterien und -faktoren im Stakeholdermanagement. In: Der Eisenbahningenieur (5), S. 8–10.

Herrmann, Pia; Spang, Konrad; Wojtyna, Sarah (2019b): Erfolgreiches Stakeholdermanagement braucht Perspektiven – eine Einladung zum Austausch. In: projektMANAGEMENT aktuell (2), S. 31–35.

Pinkhasik, Patricia; Herrmann, Pia (2021): Learning from external stakeholders: Evidence from two railway projects in Germany. In: Project Leadership and Society 2, 100028, S. 1–12. DOI: 10.1016/j.plas.2021.100028 sowie Vorab-Präsentation durch die Erstautorin: 9th IPMA Research Conference, 12th–13th June 2021 (Best Paper Award).

Spang, Konrad; Herrmann, Pia (Hrsg.) (2019): Stakeholdermanagement in Infrastrukturprojekten. 9. Kasseler Projektmanagement Symposium, 13. September 2019, Kassel. Kassel: Eigenverlag (Spang, Konrad: Schriftenreihe Projektmanagement, Heft 28).

Anhang 29: Anhänge Gutachterinnen und Gutachter

Die ergänzenden Anhänge liegen den Gutachterinnen und Gutachtern der vorliegenden Arbeit vor. Die Übersicht ist nach den Kapiteln der vorliegenden Arbeit strukturiert.

Kapitel 1:

- Explorative Interviews: Arbeitsdateien zur Auswertung der Interviews
- Explorative Interviews: Datenschutzerklärungen
- Explorative Interviews: Expertenbeschreibungen
- Explorative Interviews: Poster
- Explorative Interviews: Transkripte
- Exposé
- Exposé: Arbeitsdateien zur Literatursuche

Kapitel 3:

- Literatursuche Sackgasse: Arbeitsdateien zum Piloten
- Literatursuche Sackgasse: Arbeitsdateien zur eigentlichen Suche

Kapitel 4:

- Stand der Forschung: Arbeitsdateien zur Suche

Kapitel 6:

- Explorative Interviews: Arbeitsdateien zur Auswertung der Interviews hinsichtlich der Fallstudienkenntnisse
- Fallstudienanalyse: Arbeitsdateien zur Sammlung und Auswertung der Informationen (u. a. Detailübersicht Anwendung Dimensionen auf die Fallstudien)
- Fallstudienanalyse: Notizen zu Terminteilnahmen
- Fallstudienanalyse: Übersetzungstabellen
- Fallstudienanalyse, Interviews: Datenschutzerklärungen

-
- Fallstudienanalyse, Interviews: Expertenbeschreibungen
 - Fallstudienanalyse, Interviews: Interviewleitfäden
 - Fallstudienanalyse, Interviews: Transkripte

Kapitel 7:

- Validierungsinterviews: Datenschutzerklärungen
- Validierungsinterviews: Expertenbeschreibungen
- Validierungsinterviews: Transkripte
- Validierungsinterviews: Unterlagen zum Vorabversand und als Grundlage der Interviews

Sonstige Anhänge:

- Übersicht eigene Veröffentlichungen
- Übersicht Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Weiterhin liegt den Gutachterinnen und Gutachtern eine Übersicht über die Abschlussarbeiten vor, die u. a. seitens der Autorin während der Erarbeitung des Dissertationsvorhabens mit Bezug zum SHM betreut wurden:

Schriftenreihe Projektmanagement der Universität Kassel

- Heft 1: Spang, Konrad (Hrsg.)**
1. Kasseler Projektmanagement Symposium 2003
Projektmanagement großer Infrastrukturprojekte, Konferenzband
- Heft 2: Spang, Konrad; Dayyari, Amir (Hrsg.)**
2. Kasseler Projektmanagement Symposium 2005
Konzepte und Entwicklungen beim Risikomanagement komplexer Bauprojekte,
Konferenzband
- Heft 3: Sapper, Ralph**
Kriterien und Elemente zum spezifischen Projektmanagement von
Investitionsprojekten im chemischen und pharmazeutischen Anlagenbau,
Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2007
- Heft 4: Spang, Konrad; Özcan, Sinan (Hrsg.)**
3. Kasseler Projektmanagement Symposium 2007
Partnerschaftsmodelle bei Infrastrukturprojekten und Projekten des
Großanlagenbaus – Erfahrungen und Potenziale, Konferenzband
- Heft 5: Dayyari, Amir**
Beitrag zur projektspezifischen Ausrichtung eines feed-forward- und
feed-back-orientierten Risikomanagements für Bauprojekte,
Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2008
- Heft 6: Spang, Konrad; Gutfeld, Thomas (Hrsg.)**
4. Kasseler Projektmanagement Symposium 2009
Mit Qualitätsmanagement zum Projekterfolg im Bau und Anlagenbau,
Konferenzband
- Heft 7: Reinstein, Marc J.**
Modell einer partnerschaftlichen Projektabwicklung im internationalen
Anlagenbau, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2009
- Heft 8: Spang, Konrad; Riemann, Stefan; Faber, Silvan**
Partnerschaftliche Projektabwicklung bei Infrastrukturprojekten,
Feldstudie am Fachgebiet Projektmanagement, 2009
- Heft 9: Spang, Konrad; Sözüer, Meltem**
Optimierung der Planungsabläufe bei der Bauplanung,
Feldstudie am Fachgebiet Projektmanagement, 2009
- Heft 10: Spang, Konrad; Dayyari, Amir; Albrecht, Jan Christoph**
Risikomanagement mit integrierter Früherkennung,
Feldstudie in der deutschen Bauwirtschaft, 2009
- Heft 11: Özcan, Sinan**
Prozessorientiertes ProjektQualitätsManagement (PPQM) – Ein Beitrag für das
organisationsübergreifende Projekt- und Qualitätsmanagement am Beispiel des
Straßenbaus, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2010
- Heft 12: Spang, Konrad; Sözüer, Meltem (Hrsg.)**
5. Kasseler Projektmanagement Symposium 2011
Mit Projektcontrolling zum Projekterfolg, Konferenzband

- Heft 13: Lappe, Marc**
Ansatz zur Ermittlung des Return on Investments von Projektmanagement – Am Beispiel von Versicherungen, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2012
- Heft 14: Schmitt, Constantin**
Stakeholdermanagement bei Geschäftsaufbauprojekten deutscher mittelständischer Unternehmungen in der Volksrepublik China, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2013
- Heft 15: Spang, Konrad; Albrecht, Jan Christoph (Hrsg.)**
6. Kasseler Projektmanagement Symposium 2013
Der Projekterfolg – Zufall, Planbarkeit oder Projektleiterleistung?, Konferenzband
- Heft 16: Khan, Rao Aamir Ali**
Success Factors in International Projects, especially Projects of German Companies in Pakistan, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2013
- Heft 17: Faber, Silvan**
Entwicklung eines Partnering-Modells für Infrastrukturprojekte – Ein Beitrag zur Optimierung der Abwicklung von Bauprojekten im öffentlich finanzierten Infrastruktursektor in Deutschland, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2013
- Heft 18: Riemann, Stefan**
Ansätze zur Nutzung des Unternehmer-Know-hows bei öffentlich finanzierten Infrastrukturprojekten in Deutschland mit besonderem Fokus auf der Planungsphase, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2014
- Heft 19: Albrecht, Jan Christoph**
Einfluss der Projektmanagementreife auf den Projekterfolg – Empirische Untersuchung im Industriebereich und Ableitung eines Vorgehensmodells, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2014
- Heft 20: Albrecht, Jan Christoph; Spang, Konrad**
Projektmanagementreifegrad und Projekterfolg, Feldstudie in Industrieunternehmen des deutschsprachigen Raumes, 2014
- Heft 21: Spang Konrad; Kramer, Lutz (Hrsg.)**
7. Kasseler Projektmanagement Symposium 2015
Risikomanagement in Projekten, Konferenzband
- Heft 22: Feustel, Florian**
Ein Beitrag zur Optimierung der Projektsteuerung von Neuproduktprojekten
Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2016
- Heft 23: Luchter, Ralf**
Erfolgsfaktoren für die Nutzung von Projektwissen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Technologie- und Dienstleistungsunternehmen,
Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2017
- Heft 24: Spang, Konrad; Singer, Reiner (Hrsg.)**
8. Kasseler Projektmanagement Symposium 2017
Chancenmanagement in Projekten, Konferenzband

- Heft 25: Sözüer, Meltem**
Ansätze zur Optimierung des Planungsprozesses bei Verkehrsinfrastrukturprojekten in Deutschland mit besonderem Fokus auf Straßen- und Schienenprojekte, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2017
- Heft 26: Schneider, Reiner Albert**
Baukastenstrategien im Automobilbereich – Erklärung der entstehenden Komplexität und Optimierungsansätze zu ihrer Beherrschung, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2018
- Heft 27: Idler, Boris**
Evaluationsregelkreis der Projektbewertung und Projektentscheidung - Analyse von Entscheidungsdeterminanten bei Projekten mit IT-Bezug, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2019
- Heft 28: Spang, Konrad; Herrmann, Pia (Hrsg.)**
9. Kasseler Projektmanagement Symposium 2019
Stakeholdermanagement in Infrastrukturprojekten, Konferenzband
- Heft 29: Habib, Mai**
Alternative Ansätze für einen Paradigmenwechsel bei Planung und Realisierung von Bauprojekten (Infrastrukturprojekten) international und am Beispiel der spezifischen Randbedingungen in Deutschland, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2020
- Heft 30: Albert, Matthias**
Projekterfolg im Maschinenbau – Ein Beitrag zur ganzheitlichen Bewertung von Produktentwicklungsprojekten, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2020
- Heft 31: Wehlack, Marc**
Entwicklung eines Phasenmodells zur Verlagerung von Entwicklungsprojekten nach China in Joint Ventures am Beispiel der Automobilindustrie, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2020
- Heft 32: Spang, Konrad; Singer, Reiner (Hrsg.)**
10. Kasseler Projektmanagement Symposium 2021
Optimierung des Projekterfolgs bei Verkehrsinfrastrukturprojekten, Konferenzband
- Heft 33: Elbaz, Ahmed**
Projekterfolg bei Infrastrukturprojekten in Deutschland insbesondere bei Straßen - und Schienenprojekten, Dissertation am Fachgebiet Projektmanagement, 2022
- Heft 34: Herrmann, Pia**
Frühes Stakeholdermanagement in Verkehrsinfrastrukturprojekten. Qualitative Fallstudienanalyse von der Idee bis zur frühen Planung der Projekte, 2023

Kontakt:

Universität Kassel
Fachgebiet Projektmanagement
Heinrich-Plett-Straße 40
D-34132 Kassel
Tel.: 0561-804 4681
Fax: 0561-804 4688
www.ifa.uni-kassel.de

Mithilfe der vorliegenden Arbeit werden Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches frühes Stakeholdermanagement in Verkehrsinfrastrukturprojekten des Bundes in Deutschland abgeleitet. Grundlage für die Ableitung der Schlussfolgerungen ist die Beantwortung der Forschungsfrage „Warum entstehen Verkehrsinfrastrukturprojekte (Schiene und Straße) des Bundes in Deutschland so, wie sie entstehen?“. Die Forschungsfrage wird mithilfe einer qualitativen Fallstudienanalyse von fünf Verkehrsinfrastrukturprojekten beantwortet. Basis der Fallstudienanalyse sind Interviews, Terminteilnahmen sowie Archivdaten. Weiterhin berücksichtigt die Fallstudienanalyse sowohl die Perspektive von Projektbeteiligten, als auch von Stakeholdern. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse werden die Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches frühes Stakeholdermanagement in Verkehrsinfrastrukturprojekten des Bundes abgeleitet und anschließend validiert.

ISBN 978-3-7376-1149-7



9 783737 611497 >