

Martin Rausch

**Steigerung der Performance von
Bauprojektmanagementleistungen
öffentlicher Auftraggeber**

Steigerung der Performance von Bauprojektmanagementleistungen öffentlicher Auftraggeber

Wertbeiträge zur strategischen Ausrichtung und Organisationsgestaltung
von Bauprojektmanagementleistungen beim öffentlichen Auftraggeber
am Beispiel des Bundesbaus

Von der Fakultät für Bauingenieurwesen
der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Ingenieurwissenschaften genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Martin Rausch

Berichter: Universitätsprofessor Dr.-Ing. Rainard Osebold
 Universitätsprofessor Dr.-Ing. David Antons
 Dr.-Ing. Anya Vollpracht

Tag der mündlichen Prüfung: 22. Dezember 2021

ibp – Schriftenreihe des Lehrstuhls und Instituts
für Baubetrieb und Projektmanagement

Martin Rausch

**Steigerung der Performance von Bauprojekt-
managementleistungen öffentlicher Auftraggeber**

Wertbeiträge zur strategischen Ausrichtung und Organisations-
gestaltung von Bauprojektmanagementleistungen beim
öffentlichen Auftraggeber am Beispiel des Bundesbaus

Shaker Verlag
Düren 2022

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Zugl.: D 82 (Diss. RWTH Aachen University, 2021)

Herausgeber:

Univ.-Professor Dr.-Ing. Rainard Osebold

für die Gesellschaft zur Förderung des Baubetriebs Aachen e.V.

Copyright Shaker Verlag 2022

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-8440-5

ISSN 2509-758X

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren

Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort des Herausgebers

Schwierigkeiten und Fehlentwicklungen dominieren derzeit die Diskussion zum Erfolg des Bauprojektmanagements bei öffentlichen Auftraggebern. Sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis sind sich einig, dass effektives und effizientes Handeln im Bauprojektmanagement gestärkt sowie die Gesamtperformance in Prozessen und bei Ergebnissen verbessert werden muss. Dies gilt insbesondere auch für das Bauprojektmanagement im Bundesbau, bei dem unklar ist, inwiefern trotz der vorgegebenen Verpflichtung zur Wahrung des öffentlichen Interesses und zur Erzielung von Erfolgspotenzialen wirklich ein performanceorientierter, kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt wird.

Die vorliegende Dissertation greift diese Situation auf. Durch eine systematische Aufarbeitung und Analyse der aktuellen Situation auf Basis eines durch den Autor entwickelten Erklärungs- und Beschreibungsmodells wird ein umfassendes Verständnis für die Performance des Bauprojektmanagements im Bundesbau erarbeitet. Die Anwendung des Modells verdeutlicht, dass strukturelle Einflüsse auf das Bauprojektmanagement bislang stark vernachlässigte Verbesserungspotenziale beinhalten. So wird eine Vielzahl an Potenzialen identifiziert, die im Ergebnis erkennen lassen, dass es einer Transformation bedarf, um die bestehenden Strukturen auf ein nachhaltiges, zukunfts- und performanceorientiertes Bauprojektmanagement auszurichten.

Die auf diesen Ergebnissen aufbauenden systemtheoretischen Betrachtungen zum Umgang mit Organisation und Transformation im Kontext der Performance weisen auf ein Performance-dilemma im Bauprojektmanagement des Bundesbaus hin und legen die Grundlage für das im Anschluss entwickelte Gestaltungsmodell. Dieses zielt auf einen Veränderungsprozess ab, der die von Hierarchie und Bürokratie geprägten Strukturen unter Wahrung der Stabilität und der Funktionsfähigkeit schrittweise hin zu mehr Flexibilität aufbrechen soll.

Hierbei hebt der Autor die Bedeutung des Menschen für den Erfolg des Veränderungsprozesses, aber auch für das Bauprojektmanagement im Allgemeinen hervor. Er verdeutlicht, dass die Strukturen stärker auf das gewünschte Verhalten und Handeln ausgerichtet werden müssen, um im bestehenden dynamischen und komplexen Umfeld die Performance zu steigern. Das Modell und die zugehörigen konkreten Gestaltungsvorschläge sowie die allgemeinen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen zeigen dabei grundsätzliche Ansätze und Wege auf, wie ein Abrücken von den derzeit vorherrschenden performancehemmenden Strukturen, Mustern und Denkweisen hin zu einer Steigerung der Performance erfolgen kann.

Die vorliegende Dissertation stellt auf diese Weise einen ersten ganzheitlich und wissenschaftlich geprägten Beitrag für die Steigerung der Performance von Bauprojektmanagementleistungen öffentlicher Auftraggeber dar und liefert eine Vielzahl an Anknüpfungspunkten für weitere Forschungsaktivitäten.

Aachen, im Dezember 2021

Universitätsprofessor Dr.-Ing. Rainard Osebold

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| INHALTSVERZEICHNIS | I |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS | VI |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | IX |
| 1 EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK | 1 |
| 1.1 PROBLEMSTELLUNG..... | 1 |
| 1.2 MOTIVATION DER ARBEIT | 2 |
| 1.3 STAND DER FORSCHUNG UND VORGEHENSWEISE..... | 3 |
| 1.3.1 Forschungskonzept und Forschungsprozess | 3 |
| 1.3.2 Diskussion wesentlicher Arbeiten..... | 4 |
| 1.3.3 Forschungslücke | 12 |
| 1.3.4 Forschungsobjekt und Forschungsabgrenzung..... | 14 |
| 1.3.5 Forschungsziel und Forschungsfragen..... | 14 |
| 1.3.6 Forschungsmethodik..... | 17 |
| 1.3.7 Aufbau der Arbeit..... | 19 |
| 2 BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN | 21 |
| 2.1 ÖFFENTLICHE AUFTRAGGEBER IN DER BAUWIRTSCHAFT | 21 |
| 2.1.1 Definition und Besonderheiten | 21 |
| 2.1.2 Öffentlicher Auftraggeber bei Bundesbauaufgaben | 22 |
| 2.1.3 Performance öffentlicher Auftraggeber..... | 24 |
| 2.2 BAUPROJEKTMANAGEMENTLEISTUNGEN BEIM Ö.AG..... | 27 |
| 2.2.1 Grundverständnis des Bauprojektmanagements | 27 |
| 2.2.2 Aufgaben des öffentlichen Auftraggebers im Bauprojektmanagement..... | 29 |
| 2.2.3 Aufgabendelegation beim auftraggeberseitigen Bauprojektmanagement | 35 |
| 2.2.4 Entwicklungen im Bauprojektmanagement des ö.AGs | 36 |
| 2.2.5 Bauprojektmanagementdienstleistungen beim ö.AG | 37 |
| 2.2.6 Dienstleistungsarchitekturen zur Aufgabenerfüllung..... | 39 |
| 2.2.7 Leistungsbilder im Bauprojektmanagement des ö.AGs | 42 |
| 2.2.8 Aufgabenkritik als Aufgabe der ö.AG..... | 43 |
| 2.3 BEDEUTUNG DER STRATEGISCHEN BESCHAFFUNG VON BAUPROJEKTMANAGEMENT- LEISTUNGEN FÜR Ö.AG – KONZEPTIONELLE EINORDNUNG | 45 |
| 2.4 SOURCING ALS STRATEGISCHES THEMENFELD | 46 |
| 2.4.1 Sourcing..... | 46 |
| 2.4.2 Strategisches Sourcing im Kontext von Strategischem Management..... | 48 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.4.3 | Sourcingziele im strategischen Sourcing..... | 50 |
| 2.4.4 | Sourcingstrategien | 51 |
| 2.4.5 | Strategien und Strategieformierung beim öffentlichen Auftraggeber..... | 53 |
| 2.5 | STRATEGISCHES SOURCING IN KONTEXT DER PERFORMANCE VON BAUPROJEKT- MANAGEMENTLEISTUNGEN Ö.AG – KONZEPTIONELLE EINORDNUNG | 55 |
| 3 | KONZEPTIONELLER RAHMEN DER SITUATIONSANALYSE | 57 |
| 3.1 | METHODISCHES VORGEHEN ZUR ERKENNTNISGEWINNUNG | 57 |
| 3.2 | KRITERIEN DER PERFORMANCE | 61 |
| 3.2.1 | Erfolgskriterien der Leistungstiefengestaltung | 61 |
| 3.2.2 | Erfolgskriterien des Projektmanagements | 62 |
| 3.2.3 | Erfolgskriterien der Struktur..... | 63 |
| 3.2.4 | Konzeptionelle Einordnung | 69 |
| 3.3 | GRUNDLEGENDE THEORIEN IM STRATEGISCHEN SOURCING | 70 |
| 3.3.1 | Neue Institutionenökonomie..... | 70 |
| 3.3.2 | Ressourcenorientierte Ansätze | 72 |
| 3.3.3 | Konzeptionelle Einordnung | 76 |
| 3.4 | KRITERIENMODELL DER PERFORMANCE | 78 |
| 4 | ANALYSE DER BAUPROJEKTMANAGEMENTPERFORMANCE | 84 |
| 4.1 | KONTEXTUELLE KRITERIEN..... | 84 |
| 4.1.1 | Unternehmensumwelt | 84 |
| 4.1.2 | Beschaffungssituation | 85 |
| 4.1.3 | Charakteristik der Organisation | 87 |
| 4.1.4 | Charakteristik des Beschaffungsobjekts | 91 |
| 4.1.5 | Interpretation und Einordnung..... | 92 |
| 4.2 | STRUKTURELLE KRITERIEN..... | 94 |
| 4.2.1 | Standardisierung und Formalisierung..... | 94 |
| 4.2.2 | Spezialisierung und Arbeitsteilung | 97 |
| 4.2.3 | (De-)Zentralisierung | 98 |
| 4.2.4 | Involvement und Koordination..... | 99 |
| 4.2.5 | Konfiguration..... | 102 |
| 4.2.6 | Interpretation und Einordnung..... | 104 |
| 4.3 | KRITERIEN DER LEISTUNGSTIEFENGESTALTUNG | 106 |
| 4.3.1 | Kriterien im Vorfeld der Leistungstiefengestaltung..... | 107 |
| 4.3.2 | Kriterien im Zuge der Leistungstiefengestaltung..... | 120 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.3.3 | Kriterien im Nachgang der Leistungstiefengestaltung..... | 128 |
| 4.3.4 | Interpretation und Einordnung..... | 137 |
| 4.4 | MANAGEMENT ORGANISATORISCHER GESTALTUNGSSPIELRÄUME..... | 139 |
| 4.4.1 | Gestaltung des Einflusses des Bundes..... | 139 |
| 4.4.2 | Management zur Erreichung vorteilhafter Abhängigkeiten..... | 141 |
| 4.4.3 | Management von Kooperationen mit bestehenden Akteuren..... | 142 |
| 4.4.4 | Management von Lobbyismus..... | 143 |
| 4.4.5 | Interpretation und Betrachtung der Zielerreichung..... | 144 |
| 4.5 | PERFORMANCEKRITIK..... | 147 |
| 4.5.1 | Performanceorientierung..... | 149 |
| 4.5.2 | Struktureller Einfluss auf die Performance..... | 158 |
| 4.5.3 | Optimierungspotenziale struktureller Einflüsse..... | 161 |
| 4.6 | ANSÄTZE ZUR ORGANISATORISCHEN GESTALTUNG VON BAUPROJEKTMANAGEMENT-DIENSTLEISTUNGEN..... | 163 |
| 4.6.1 | Organisationsgestaltung durch die öffentliche Hand..... | 163 |
| 4.6.2 | Bundesbaugesellschaft Berlin mbH..... | 166 |
| 4.6.3 | DEGES Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und -bau GmbH..... | 166 |
| 4.6.4 | Autobahn GmbH des Bundes..... | 167 |
| 4.6.5 | Dienstleistungszentren..... | 168 |
| 4.7 | BEWERTUNG DER PERFORMANCEBETRACHTUNG..... | 171 |
| 4.7.1 | Kritische Betrachtung des Kriterienmodells..... | 171 |
| 4.7.2 | Bewertung und Zusammenfassung der Situationsanalyse..... | 172 |
| 4.7.3 | Auswahl kontextrelevanter Forschungsgebiete..... | 173 |
| 5 | ORGANISATION UND TRANSFORMATION IM KONTEXT DER PERFORMANCE..... | 175 |
| 5.1 | ORGANISATIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN..... | 175 |
| 5.1.1 | Prinzipien und Strategien für Organisationsstrukturen..... | 178 |
| 5.1.2 | Agile und flexible Organisationen und Organisationsformen..... | 180 |
| 5.2 | TRANSFORMATION VON ORGANISATIONEN..... | 184 |
| 5.2.1 | Struktur, Macht und das Handeln der Akteure..... | 185 |
| 5.2.2 | Holistischer Transformationsansatz..... | 187 |
| 5.2.3 | Vernetzte Transformation – Soziokratie 3.0..... | 189 |
| 5.2.4 | Nachhaltige Transformation – Hybride Organisationen..... | 191 |
| 5.3 | PERFORMANCE IN KOMPLEXEN SYSTEMEN..... | 193 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.4 | VERWIRKLICHUNG VON ZIELEN - VOLITION..... | 196 |
| 5.5 | SERVICE ENGINEERING..... | 198 |
| 5.6 | MODULARITÄT IM KONTEXT DER DIENSTLEISTUNG UND TRANSFORMATION..... | 202 |
| 6 | SYNTHESE: ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERKENNTNISSE..... | 207 |
| 7 | ENTWICKLUNG EINES PERFORMANCEORIENTIERTEN MODELLS FÜR DAS BAUPROJEKTMANAGEMENT Ö.AG..... | 211 |
| 7.1 | MODELLTHEORETISCHE GRUNDLAGEN UND BASIS DES MODELLS..... | 211 |
| 7.2 | GESTALTUNGSKONZEPT UND NAMENS GEBUNG DES MODELLS..... | 212 |
| 7.3 | HERLEITUNG DES PPSP-MODELLS..... | 216 |
| 8 | DETAILLIERUNG DER ELEMENTE DES PPSP-MODELLS..... | 224 |
| 8.1 | EINLEITUNG UND VORGEHENSWEISE..... | 224 |
| 8.2 | STRATEGISCHES LEITBILD..... | 225 |
| 8.3 | AUFGABEN DER ORGANISATION..... | 229 |
| 8.3.1 | Stärkung der Bauprojektmanagementkompetenz..... | 229 |
| 8.3.2 | Stärkung der Willenskraft der Akteure..... | 232 |
| 8.3.3 | Umgestaltung des Managements..... | 234 |
| 8.4 | ORGANISATIONSPOLITISCHE GESTALTUNG..... | 236 |
| 8.5 | ORGANISATORISCHE STRUKTUREN..... | 239 |
| 8.6 | MANAGEMENT DER INTEGRATION..... | 242 |
| 8.7 | STRATEGISCHER WERTBEITRAG: „SHORT-TERM-WINS“..... | 243 |
| 8.7.1 | Festlegung des Integrationsprozesses von Veränderungen..... | 243 |
| 8.7.2 | Anreiz- und teamorientierte Umgestaltung des Instruments der Organleihe..... | 244 |
| 8.7.3 | Projekt-Führungskräfte-Programm..... | 245 |
| 8.7.4 | Kompetenzgruppe „Projekterfolg“..... | 246 |
| 8.8 | STRATEGISCHER WERTBEITRAG: WILLENSKRAFT UND KOMPETENZ..... | 247 |
| 8.8.1 | Fortbildungsrahmenwerk..... | 247 |
| 8.8.2 | Weiterentwicklung der Schnittstellen beim ö.AG und Bund..... | 249 |
| 8.8.3 | Stärkung der Team-Führung..... | 250 |
| 8.9 | GÜTEPRÜFUNG DES MODELLS..... | 252 |
| 8.9.1 | Überprüfung des Forschungsprozesses..... | 252 |
| 8.9.2 | Überprüfung organisationsgestalterischer Anforderungen..... | 253 |
| 8.10 | ZWISCHENFAZIT..... | 255 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9 | HANDLUNGS- UND GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR STEIGERUNG DER PERFORMANCE VON BAUPROJEKTMANAGEMENTLEISTUNGEN Ö.AG | 256 |
| 9.1 | UMGANG MIT STRUKTURELLEN EINFLÜSSEN | 256 |
| 9.2 | UMGANG MIT DER LEISTUNGSTIEFENGESTALTUNG | 259 |
| 9.3 | ORGANISATORISCHE GESTALTUNG | 261 |
| 10 | SCHLUSSBETRACHTUNG | 267 |
| 10.1 | FAZIT | 267 |
| 10.2 | AUSBlick..... | 269 |
| | LITERATURVERZEICHNIS | 270 |
| | ANHANG | 308 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Problemlösungsprozess wissenschaftlicher Forschung | 4 |
| Abbildung 2: Begriffswolke - Deutsch | 10 |
| Abbildung 3: Begriffswolke - Englisch..... | 11 |
| Abbildung 4: Forschungsfragen und Forschungsziele | 16 |
| Abbildung 5: Forschungsmethodik der Arbeit | 18 |
| Abbildung 6: Aufbau der Arbeit..... | 20 |
| Abbildung 7: Projektmanagement für Baumaßnahmen des Bundes | 23 |
| Abbildung 8: Zielbildungsprozess im Verwaltungshandeln | 26 |
| Abbildung 9: Performanceorientierung | 26 |
| Abbildung 10: Organisatorisches Fünfeck | 27 |
| Abbildung 11: Regulatorischer Rahmen des Auftraggeber-Bauprojektmanagements..... | 30 |
| Abbildung 12: Verantwortungsbereiche im Bauprojektmanagement..... | 34 |
| Abbildung 13: Übertragung öffentlicher Aufgaben an private „Dritte“ | 38 |
| Abbildung 14: Typen von Servicearchitekturen..... | 40 |
| Abbildung 15: Formen der Entbündelung von Dienstleistungsangeboten | 41 |
| Abbildung 16: Prozess der Aufgabenkritik | 44 |
| Abbildung 17: Sourcing zwischen Markt und Hierarchie | 47 |
| Abbildung 18: Ziele des Sourcings | 51 |
| Abbildung 19: Zwischenfazit konzeptionelle Analyse..... | 55 |
| Abbildung 20: Struktur und Performance..... | 58 |
| Abbildung 21: Konzeptioneller Untersuchungsrahmen und methodisches Vorgehen | 59 |
| Abbildung 22: Einflussfaktoren der Struktur auf die Beschaffung..... | 64 |
| Abbildung 23: Erfolgskriterien kontextualer Faktoren..... | 65 |
| Abbildung 24: Strukturelle Charakteristika von Organisationen | 66 |
| Abbildung 25: Kriterienmodell der Performance Teil 1 von 2 | 80 |
| Abbildung 26: Kriterienmodell der Performance Teil 2 von 2 | 81 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 27: Performancekritik..... | 82 |
| Abbildung 28: Kapitelbezüge bei der Anwendung des Kriterienmodells..... | 83 |
| Abbildung 29: Merkmale des Managements..... | 146 |
| Abbildung 30: Einfluss kontextueller Kriterien..... | 149 |
| Abbildung 31: Einfluss struktureller Kriterien Teil 1 von 2..... | 149 |
| Abbildung 32: Einfluss struktureller Kriterien Teil 2 von 2..... | 150 |
| Abbildung 33. Messkriterien und Ziele struktureller Änderungen..... | 151 |
| Abbildung 34: Ergebnisse der Kriterien im Vorfeld der Leistungstiefengestaltung..... | 153 |
| Abbildung 35: Ergebnisse der Kriterien im Zuge der Leistungstiefengestaltung..... | 154 |
| Abbildung 36: Ergebnisse der Kriterien im Nachgang der Leistungstiefengestaltung..... | 155 |
| Abbildung 37: Strukturelle Einflüsse auf die Performanceorientierung..... | 159 |
| Abbildung 38: Herausragende Einflüsse performanceorientierter Leistungstiefengestaltung.. | 160 |
| Abbildung 39: Handlungsorientiertes Grundmodell..... | 177 |
| Abbildung 40: Organisationsstrategien..... | 178 |
| Abbildung 41: Paradigmen von Führung..... | 182 |
| Abbildung 42: Auswahl agiler Organisationskonzepte..... | 183 |
| Abbildung 43: Holistische Transformation..... | 188 |
| Abbildung 44: Domänen in Organisationen..... | 190 |
| Abbildung 45: Strategieentwicklung für Organisationstreiber..... | 190 |
| Abbildung 46: Integrationssektoren..... | 193 |
| Abbildung 47: Volitionale Strategien..... | 197 |
| Abbildung 48: Entscheidung modularer Dienstleistungs- und Organisationsstrukturen..... | 204 |
| Abbildung 49: Modularität in komplexen dynamischen Systemen..... | 205 |
| Abbildung 50: Modularität und Kundenanpassung..... | 206 |
| Abbildung 51: Grundbausteine von Organisationen..... | 213 |
| Abbildung 52: Dienstleistungsgruppen und Organisationsbausteine..... | 214 |
| Abbildung 53: Strukturmodell - Status Quo..... | 217 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 54: Transformation SCHRITT 1: Neu-Gründung der Organisation..... | 221 |
| Abbildung 55: PPSP-Modell-Struktur..... | 223 |
| Abbildung 56: Kapitelbezüge zur Detaillierung des Modells | 224 |
| Abbildung 57: Potenzielles ETAPPENZIEL 1 der Transformation..... | 225 |
| Abbildung 58: Potenzielles ETAPPENZIEL 2 der Transformation..... | 226 |
| Abbildung 59: Potenzielles ETAPPENZIEL 3 der Transformation..... | 227 |
| Abbildung 60: Potenzielles ETAPPENZIEL 4 der Transformation..... | 227 |
| Abbildung 61: Kompetenzkategorien | 230 |
| Abbildung 62: Kompetenz-Performance-Kreis..... | 231 |
| Abbildung 63: Ausrichtung von Anreizsystemen..... | 233 |
| Abbildung 64: Aufgabenfelder von Führung..... | 235 |
| Abbildung 65: Vorschlag der organisationspolitischen Gestaltung des KFZB | 238 |
| Abbildung 66: Vorschlag der Organisationsstruktur des KFZB | 241 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| Abb. | Abbildung |
| Abs. | Absatz |
| AHO | Ausschuss der Verbände und der Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung |
| apm | Association for Project Management |
| Art. | Artikel |
| BBR | Bundesamt für Bauwesen und Raumentwicklung |
| BBSR | Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BHO | Bundshaushaltsordnung |
| BMI | Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat |
| BPM | Bauprojektmanagement |
| BMUB | Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit |
| BMU | Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit |
| BMVI | Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur |
| BPM | Bauprojektmanagement |
| BRH | Bundesrechnungshof |
| bspw. | beispielsweise |
| BVerfG | Bundesverfassungsgericht |
| bzgl. | bezüglich |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | zirka |
| d.h. | das heißt |
| DEGES | Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und -bau GmbH |
| DIN | Deutsche Industrie-Norm |
| Diss. | Dissertation |
| DLR | Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. |

| | |
|---------|---|
| DLZ | Dienstleistungszentren |
| DVP | Deutscher Verband der Projektsteuerer e.V. |
| EHZ | Entwicklungshorizont |
| ES-Bau | Entscheidungsunterlage Bau |
| et. al. | und andere |
| e.V. | eingetragener Verein |
| EW-Bau | Entwurfsunterlage Bau |
| FfE | Fachaufsichtführende Ebene |
| FVG | Finanzverwaltungsgesetz |
| GFS | Government Functional Standard |
| GG | Grundgesetz |
| GMP | Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement |
| GWB | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung |
| HBauO | Hamburgische Bauordnung |
| HOAI | Honorarordnung für Architekten und Ingenieure |
| Hrsg. | Herausgeber |
| ICB | Individual Competence Baseline |
| i.A.a. | in Anlehnung an |
| i.d.R. | in der Regel |
| InfrGG | Infrastrukturgesellschaferrichtungsgesetz |
| IPA | Infrastructure and Project Authority |
| IPMA | International Project Management Association |
| i.S. | im Sinne |
| ISO | Internationale Organisation für Normung |
| i.V.m. | in Verbindung mit |
| KFZB | Kompetenz- und Führungszentrum Bauprojektmanagement |
| KPI | Key Performance Indikatoren |

| | |
|-------|---|
| LBO | Landesbauordnung |
| MBO | Musterbauordnung |
| Mio. | Millionen |
| MPA | Major Project Authority |
| Mrd. | Milliarden |
| NPM | New Public Management |
| NRW | Nordrhein-Westfalen |
| o.a. | oben angeführt |
| OCB | Organisational Competence Baseline |
| ö.AG | öffentlicher Auftraggeber |
| PDCF | Project Delivery Capability Framework |
| PEB | Project Excellence Baseline |
| PLP | Project Leadership Programme |
| PQ | Präqualifikation |
| RDA | Resource-Dependence Ansatz |
| RBBau | Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes |
| SLA | Service Level Agreement |
| u.a. | unter anderem |
| vgl. | vergleiche |
| VgV | Vergabeverordnung |
| VHB | Vergabe- und Vertragshandbuch für Baumaßnahmen des Bundes |
| VOB | Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen |
| z.B. | zum Beispiel |
| z.Zt. | zur Zeit |