



Klaus Grewe

## Die Olympischen Spiele von London 2012 als strategisches Ziel der Stadterneuerung und Vorbild einer effizienten Bürgerbeteiligung



London setzt mit der Ausrichtung der Olympischen Spiele 2012 neue Maßstäbe für Großprojekte und internationale Ereignisse. Ziel ist es, das Olympische Gelände als dauerhaftes Zentrum für die sozial schwächsten Stadtteile Londons zu etablieren und alle Beteiligten von Anfang an in die Planungs- und Ausführungsprozesse zu integrieren. Die Projektsteuerung ist maßgebender Bestandteil dieser politischen Vorgaben. Sie ermöglicht sowohl die Koordination und Einbeziehung aller Vorhabengruppen als auch eine öffentliche Zeit- und Kostenkontrolle. Im Juli 2011 waren die Vorbereitungen der Olympischen Spiele dem Zeitplan voraus und weit unter dem Budget, Rückstellungen werden daher nicht angegriffen. Die Spiele haben inzwischen eine Bürgerakzeptanz von 87% (The Times 09/04/2011).

### Die strategischen Ziele der Stadterneuerung

Die bei der Projektsteuerung angewandten Methoden und Prozesse sind angelehnt an bekannte Standards der Öl- und Verfahrensindustrie. Für staatliche Projekte und die Bauindustrie sind diese Methoden noch Entwicklungsgebiet. In diesem Beitrag wird dargestellt wie Projektmanagementprozesse zu hilfreichen Werkzeugen bei der Umsetzung politischer Ziele unter Einbeziehung des Bürgers werden.

### Londons Versprechen gegenüber dem IOC

London hat am 05. Juli 2005 den Zuschlag für die Olympischen Spiele 2012 bekommen und konnte sich mit den folgenden Versprechen erfolgreich gegenüber Paris, New York, aber auch Leipzig durchsetzen:

- einen Olympischen Park als Mittelpunkt für die sozial schwächsten Stadtteile Londons und ihrer multikulturellen Bevölkerung zu hinterlassen,
- Bürger und Vorhabenträger von Beginn an in den Planungs- und Entscheidungsprozess zu involvieren,
- Gleichberechtigung der Paralympischen Spiele und der Olympischen Spiele zu gewährleisten,
- effiziente Sportstätten und eine Infrastruktur bereitzustellen, die höchsten umweltverträglichen und ökonomischen Maßstäben standhalten sowie die verbleibenden Sportstätten als Mittelpunkt der englischen Sportkultur zu erhalten.

Ausschlaggebend für den Zuschlag war letztendlich der zentrale stadtplanerische Ansatz, den Osten Londons um ein attraktives neues Zentrum zu bereichern und damit langfristig eine positive Stadtentwicklung einzuleiten. Dieses Ziel stand in starkem Gegensatz zu den anderen Geboten, aber auch zu den Erfahrungen vorhergehender Spiele und Großereignisse. Mit Ausnahme von München und Atlanta werden alle Olympischen Gelände der Vergangenheit nicht mehr genutzt, verursachen hohe Instandhaltungskosten oder sind dem Verfall preisgegeben. Dies sind Realitäten, die bei Investitionskosten von mehreren Milliarden Pfund nicht mehr ignoriert werden können und keine Akzeptanz bei den Bürgern finden.

### Der Standort

Sehr bewusst wurde der Standort im Osten von London gewählt. Das zukünftige Olympische Gelände umfasst ein ehemaliges, brachliegendes, viktorianisches Industriegebiet, das bedingt durch die frühe Industrialisierung und damit verbundene unzureichende Verkehrsanbindung isoliert von den umgebenden Stadtteilen war. Das Gelände ist begrenzt von viktorianischen Kanälen, zwei Eisen- und zwei U-Bahn-Linien sowie einer Autobahn. Bedingt durch die wechselnde industrielle Nutzung über die letzten 150 Jahre – Durchschnittsverbleib für ein Unternehmen war unter fünf Jahre – war das Gelände hochgradig mit Altlasten belastet.



Abb. 1: Der Olympische Park im Osten Londons (Quelle: ODA – Olympic Delivery Authority, London)

## Die soziale Struktur der angrenzenden Stadteile

Schon 1898 zeigt Charles Booths „Deprivation Map of London“ für die an das Olympische Gelände angrenzenden Stadteile Tower Hamlets, Hackney, Waltham Forest und Leyton die höchsten Kriminalitäts-, Arbeitslosigkeits- und Armutsraten für ganz England. Die Stadteile waren Zentrum für Einwanderungswellen aus Irland, Schottland, aber auch für die erste große Zuwanderung aus dem damals noch existierenden Empire, z.B. hat sich bis 2008 daran bedauerlicherweise wenig geändert, die Stadteile zählen immer noch zu den ärmsten Regionen Englands, nur die Struktur der Zuwanderung hat sich verschoben. Dominierend sind nun Gruppen aus Osteuropa, Ostasien und dem Mittleren Osten sowie interessanterweise Gruppen aus ehemaligen französischen Kolonien.

## Das strategische Ziel der Stadtplanung – ein Erbe (Legacy) für das 21. Jahrhundert

Ziel ist es, die Lebensbedingungen in den an das Olympische Gelände angrenzenden Stadtteilen nachhaltig zu beeinflussen sowie ein neues Zentrum und einen Park als Mittelpunkt für die Stadtteile Ostlondons zu etablieren. 80% des £ 9,1 Mrd. Gesamtbudgets der Olympischen Spiele werden bereits heute ausschließlich für Infrastrukturmaßnahmen nach den Spielen investiert. Für die Transformation des Olympischen Geländes zum zentralen Mittelpunkt Ostlondons sind zusätzlich £ 1 Mrd. verbindlich zurückgestellt.

Die Stadtplanung und die damit verbundenen Planfeststellungsbeschlüsse basieren auf der Entwicklung und Vereinbarung von zwei rechtsgültigen Masterplänen. Der Masterplan 1 definiert alle Baumaßnahmen für die Spiele, aber auch schon die Infrastruktur für die Zeit danach. Masterplan 2 definiert die Transformationsperiode und das endgültige Aussehen des dann ehemaligen Olympischen Geländes. Herausforderung für die Planung ist, dass ein Großereignis und die Erschaffung eines lebenswerten Zentrums grundsätzlich konträre Ansprüche beinhalten. Die Gestaltung des Parks während der Spiele

wird hauptsächlich von der größtmöglichen Besucherzahl am Spitzentag – im Falle Londons 250.000 – und deren Bedarf an Fluchtwegen und Aufenthaltsmöglichkeiten diktiert, während für eine spätere Nutzung derart große Wege und Flächen für Bürger und Investoren abschreckend sind. Diese Spitzentaganforderung zeigt sehr deutlich das Dilemma von Großveranstaltungen, gewaltige Investitionen über Jahre werden bildlich gesehen für einen Tag bereitgehalten.



Abb. 2: Masterplan 1 für 2012 (Quelle: ODA)



Abb. 3: Masterplan 2 ab 2013 (Quelle: ODA)

Im Masterplan 1 sind weite Plätze und Zuwege, erweiterte Brücken, Fluchtzonen und eine Vielzahl temporärer Stadien und Gebäude vorgesehen. Alle temporären Maßnahmen, auch die Stadien und Brücken, sind einfach, kostengünstig und sachlich gestaltet und mit wiederverwert- oder wiederverkaufbaren Materialien ausgestattet. Alle temporären Strukturen werden sofort nach den Spielen zurückgebaut, das Olympiastadion wird von 80.000 auf 25.000 Plätze reduziert, die Basketballarena abgebaut und nach Rio de Janeiro verschifft, wo sie für die Spiele 2016 wieder genutzt wird. 60 temporäre Brücken sind in ihren Dimensionen und Verbindungen dem Eurocode entsprechend entworfen, so dass sie europaweit als Hilfs- oder permanente Brücken wieder eingesetzt werden können. Verträge hierfür sind bereits unterzeichnet. Eine intensive Landschaftsgestaltung – 3.000 Bäume sind gepflanzt – gleicht architektonische Mankos der temporären Strukturen auf kostengünstige Weise aus.

Im Masterplan 2 ist die Zeit nach 2012 vereinbart. Breite Zuwege und Plätze sowie einige der Stadien verschwinden, der Landschaftspark wird noch einmal vergrößert und die Fluchtzonen werden nun bebaut. Erschließung, Infrastrukturmaßnahmen, Anbindung an die öffentlichen Versorgungsnetze sind bereits während der Vorbereitung zu den Spielen errichtet

worden. Für 92% der Flächen sind bereits Kaufverträge mit Investoren unterzeichnet. Das Olympische Dorf mit 6.000 Wohnungen wurde von Beginn an von einem privaten Investor errichtet und für die Spiele an die Stadt vermietet. Um 18.000 Athleten und Betreuer unterzubringen, wurde auf den Einbau von Küchen verzichtet. Sofort nach den Paralympischen Spielen werden die Wohnungen bezugsfähig gemacht – ab Dezember 2012 sollen sie bewohnbar sein. 87% der Wohnungen sind bereits verkauft.

### Die Projektsteuerung als wesentliches Hilfsmittel einer effizienten Bürgerbeteiligung und Steuerung aller Vorhabenträger

#### Staatliche Vorhabenträger und das Budget

Die Stadt London ist Ausrichter und Vorhabenträger für die Olympischen Spiele 2012, allerdings verlangt das IOC seit 1998, dass die Landesregierungen aufgrund der immensen Kosten für das Vorhaben bürgen. Stadt, Innenministerium und die Sportorganisationen haben ein Aufsichtsgremium geschaffen, das die Vorbereitung und Ausführung an zwei zu gründende staatliche Organisationen vergeben hat. Die Mittel zur Ausrichtung der Olympischen Spiele 2012 wurden größtenteils durch die staatliche Lotterie bereitgestellt, allerdings zu Lasten der Finanzierung anderer gemeinnütziger Projekte.

Für die Durchführung der Spiele selbst wurde das Locog – London Organisation Committee Olympic Games – mit einem Budget von £ 2 Mrd. gegründet. Aufgaben sind die Durchführung der Wettbewerbe, Dopingkontrollen etc., aber auch die wichtige Betreuung der Sponsorengäste und der Verkauf der Eintrittskarten. Das Budget von £ 2 Mrd. wird zu 100% mit anteiligen Fernsehgebühren, Eintrittskarten und Sponsorengeldern refinanziert.

Planung, Vorbereitung sowie Erstellung der Infrastruktur – besonders der Legacy-Maßnahmen – obliegt dem ODA (Olympic Delivery Authority) mit einem Budget von £ 9,1 Mrd. Dieses Budget beinhaltet Rückstellungen in Höhe von £ 2,8 Mrd., ermittelt auf Basis einer detaillierten Risikoanalyse. Diese Rückstellungen wurden nicht angegriffen und gehen in voller Höhe zurück an das Finanzministerium, Resultat eines konsequenten Risiko- und Änderungsabgleichs pro Monat. Die verbleibenden £ 6,3 Mrd. werden zu 80% für Legacy-Maßnahmen verwendet, zu 20% für die direkt den Spielen zugeordneten Infrastrukturmaßnahmen und die Transformation des Parks. Die Kostenentwicklung wird monatlich der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Ziel ist es hier, durch größtmögliche Transparenz eine maximale öffentliche Akzeptanz zu erhalten. Notwendige Entscheidungen, aber auch Fehlentscheidungen – nicht vermeidbar bei einem Projekt mit so kurzer Planungs- und Ausführungszeit – werden öffentlich erörtert und publik gemacht.



## Politische Initiativen zur Bürgerbeteiligung

London hat es ermöglicht, Bürgerbeteiligungsprozesse als festen Bestandteil in der Projektplanung und -ausführung zu etablieren. London hat politische Initiativen verwirklicht, die eine frühestmögliche Einbeziehung von Interessengruppen („stakeholders“) und der weiteren Öffentlichkeit in den Planungs- und Ausführungsprozess öffentlicher Projekte garantieren. Etabliert wurden:

- legislative und nichtlegislative Verfahren, die sicherstellen, dass Bürgerbeteiligung in den frühen Phasen der Projektentwicklung stattfindet,
- die Rolle der Regierung, Bürgerbeteiligung für privat finanzierte Projekte festzuschreiben und die angewandten Bürgerbeteiligungskonzepte zu prüfen und zu lenken,
- Aufrechterhaltung der in den frühen Phasen eines Projekts erreichten Bürgerbeteiligung durch die Gegenüberstellung der relativen Kosten der Bürgerbeteiligung mit dem Risiko des Projektverzugs durch Projektopposition,
- Kostentransparenz durch Offenlegung der realen Projektkosten, der Risiken und Chancen sowie der zur Verfügung stehenden Mittel,
- Verankerung eines projektübergreifenden Ablaufplans (Roadmap) in den Projektzyklus (Planung, Ausschreibung, Ausführung) und in die Genehmigungsverfahren. Die Roadmap definiert im Detail den Ablauf der Bürgerbeteiligung – von den Vorarbeiten in den Ministerien, den Entscheidungen im Kabinett bis hin zu den einzelnen Bürgerbeteiligungsprozessen.

## Methoden zur Bürgerbeteiligung

Bürgerbeteiligung ist am wirkungsvollsten, wenn sie als gleichberechtigter Bestandteil in die Projektprozesse (Planung, Ausschreibung, Ausführung) integriert ist. Mit staatlichen Mitteln finanzierte Großvorhaben stehen unter strenger Beobachtung der Öffentlichkeit und haben unzählige Schnittstellen mit anderen staatlichen Vorhabensträgern und privaten Interessen. Unzureichende Bürgerbeteiligung und Einbindung anderer Vorhabensträger führen im Allgemeinen zu erheblichen Terminverzögerungen und den damit verbundenen hohen Folgekosten – Entwicklungen, die es extrem schwierig machen, zukünftige Projekte zu planen und politisch zu entscheiden.

London hat sich bereits in der Angebotsphase zum Ziel gesetzt, eine größtmögliche Transparenz zu schaffen. Alle staatlichen Vorhabensträger sowie die Öffentlichkeit waren von Anfang an bis in das letzte Detail über die Ziele, die Vorteile, aber auch die Risiken des Projekts informiert. Haupthilfsmittel dieser politisch beschlossenen Offenheit sind die folgend beschriebenen Projektmanagementmethoden. Alle Prozesse, die Schnittstellen mit Dritten haben, regeln, wie und wann diese Gruppen beteiligt werden und wann sie mitentscheiden. London hat es geschafft, diese Prozesse vor dem Start aller Planungs- und

Baumaßnahmen zu vereinbaren und somit gewährleistet, dass kritische Entscheidungen schnell, aber unter Beteiligung aller getroffen werden konnten. Ein weiterer wichtiger Baustein war die Offenlegung des Budgets und der weiter unten beschriebenen Basvereinbarung vor Planungsbeginn. Synergieeffekte, aber auch unnötige Maßnahmen konnten somit vor Projektbeginn identifiziert werden. Die vorher vereinbarten Entscheidungsprozesse ließen es dann wieder zu, schnell eine Entscheidung über jede Problematik herbeizuführen.

Unterstützt wurde die faktische Einbeziehung aller Beteiligten durch eine sehr offene Pressearbeit. Wichtig für die Bürger der angrenzenden Stadtteile waren außerdem unzählige Frage- und Antwort-Abende mit Vertretern des Olympiadirektoriums sowie die Unterstützung lokaler Einrichtungen wie Gemeindezentren und Schulen direkt durch das Projekt. 89% aller Ostlondoner (2% über Landesdurchschnitt) identifizieren sich inzwischen mit ihren Spielen (Quelle: monatliche ODA Befragung).

Elemente der erfolgreichen Bürgerbeteiligung sind:

- Das öffentliche Versprechen, sich zu engagieren – London 2012 hat in einem Grundlagenpapier genau definiert, wie Bürgerbeteiligung erfolgt und diese mit allen Interessengruppen schriftlich vereinbart;
- Identifikation der Zielgruppen und Aufbau einer Übersicht von Interessengruppen und involvierten Vorhabensträgern („stakeholders“);
- Festlegung von Meilensteinen aktiver Bürgerbeteiligung. Grundlage hierfür ist eine Bestandsaufnahme der in Baden-Württemberg vorhandenen und bewährten Projektablaufe. Im Planungsprozess kann sich an den Phasen der HOAI und der Planfeststellung orientiert werden;
- Inhaltliche Festlegung des Bürgerbeteiligungsprozesses. Formalisierung und Darstellung in übersichtlichen Flow Charts;
- Kontrollmechanismen zur Sicherstellung der vereinbarten Bürgerbeteiligung (Monitoring);
- Öffentlicher Zugang zu den Informationen, z.B. Webpage, Info-Center.

Methoden der Bürgerbeteiligung während des Projektzyklus:

- „pro-aktive“ Maßnahmen, die zum Ziel haben, betroffene Bürger zu identifizieren und für das Projekt zu interessieren,
- regelmäßige Verfahren, um das Interesse aufrechtzuerhalten, einschließlich Informations- und Diskussionsforen,
- formelle Konsultationen von Bürgern mit öffentlich zugänglicher Protokollierung der Ansichten und Fragen,
- zielgerichtete Unterstützung und Schulung von im Engagement unerfahrenen Bürgergruppen („capacity building and hand holding“),
- Verankerung der Bürgerbeteiligung als neue politische Kultur über das Projekt hinaus – legacy.



## Die Basisvereinbarung

Die Herausforderung bei einer Bewerbung für die Olympischen Spiele ist, dass Umfang und Kosten des Gesamtprojektes nur grob ermittelt werden können. Erst mit der eigentlichen Vergabe kann die notwendige Detailarbeit über Leistungsumfang und Budget beginnen. Denselben Aufwand in der Bieterphase zu leisten, sprengt jedes Bewerbungsbudget. Im Falle Londons kam zum IOC-Forderungskatalog für die Spiele noch das zentrale Ziel, das Olympische Gelände für die Legacy zu erhalten.

Erste Aufgabe war es daher, in einem 600-seitigen Basisbericht Aufgaben, Kosten, Risiken, Chancen und Termine im Detail auszuarbeiten. Auf Basis dieses Berichtes werden Kosten und Zeitplan kontrolliert sowie Anforderungen für Änderungen erkannt und vereinbart. Der Bericht regelt Verantwortlichkeiten bis ins Detail, klärt das Budget, die Zahlungszeiträume und den Umgang mit allen Arten von Rückstellungen.

Für die Erstellung des Berichts wurde eine dreimonatige „Auszeit“ benötigt und damit in Kauf genommen, dass laufende Planungsprozesse für diese Zeit verlangsamt wurden, aber gleichzeitig verhindert, dass laufende Verfahren von vornherein den Bericht und das Budget unterminieren. Mit Abschluss und Unterzeichnung des Basisberichts war das ODA zu 100% in der Lage, Entscheidungsprozesse effektiv voranzutreiben.

Als besonders erfolgreich ist hervorzuheben, dass es möglich war, mit allen Beteiligten, Vorhabensträgern und der Öffentlichkeit (Bürgerbeteiligung) Prozesse zu vereinbaren, wer, wann, wie lange und was entscheidet, bevor die Planungen abgeschlossen sind und die Vorbereitungsmaßnahmen beginnen. Diese Vereinbarungen erfolgten ohne den üblichen Druck der Ausführung in entspannter Atmosphäre und konnten ergebnisorientiert bei späteren Krisensituationen angewandt werden.

## Kosten- und Zeitkontrolle

Grundlage für die Kosten- und Zeitkontrolle sind die Parameter der Basisvereinbarung, die in Controllinginstrumente übernommen worden sind. Es wird sich hier Primavera P6 als Ausführungszeitenprogramm bedient, in dem jeder Vorgang mit Kosten unterlegt ist. Die Grundfassung ist unveränderlich, alle Veränderungen werden ausschließlich gegenüber diesem Basisprogramm berichtet. Das Ausführungszeitenprogramm und die damit verknüpften Kosten sind detailliert aufgeschlüsselt, um alle Beteiligten in die Lage zu versetzen, auf Änderungen und deren eventuellen Einflüsse auf andere Projekte sofort zu reagieren und Kostenüberschreitungen entgegenzuwirken. Das Programm wird monatlich zu einem Stichtag abgeglichen, danach sind zielgerichtete Prozesse von vornherein vereinbart, um auf negative sowie auf positive Veränderungen zu reagieren. Die Folgeprozesse nach dem Abgleich müssen innerhalb einer Woche abgeschlossen sein. Kritisch anzumerken ist, dass die Pflege des Programms einen erheblichen Personalaufwand

mit sich zieht und es im Falle von Primavera einen Engpass an qualifizierten Bearbeitern gibt.

## Berichtswesen

Das Gesamtprojekt ist in über 100 Einzelprojekte unterteilt, von der Erstellung des Olympiastadions über die erheblichen Sicherheitsmaßnahmen bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit. Jedes Projekt hat sein eigenes Budget und Programm und verfasst monatlich einen internen Bericht. Die einzelnen Projektdaten sind mit dem Gesamtprogramm verknüpft und werden für drei Kontrollebenen aufgearbeitet. Innerhalb einer Woche erfolgen Kontrollsitzungen auf Projektebene. Das Berichtswesen ist standardisiert und einfach zu verstehen. Der Bericht für das ODA und die Stadt London sind auf einer Seite zusammengefasst. In dieser Zusammenfassung sind die Basisdaten detailliert erfasst und somit „Grauzonen“ bei der Darstellung großer Zahlen weitgehend ausgeschlossen. Das sind bekannte Prozesse für die Automobil- und Ölindustrie, aber relatives Neuland für staatliche Projekte in dieser Größenordnung.

## Risiko- und Änderungsmanagement

Zentrales Element des Berichtswesens und der Projektsteuerung sind das Risiko- und Änderungsmanagement. Mit nur sieben Jahren Planungs- und Ausführungszeit für ein Großprojekt von £ 9,1 Mrd. mit einem keinesfalls verschiebbaren Endtermin sind Änderungen unausweichlich, das ganze Projekt unterliegt einem hohen Risiko. Um zu verhindern, dass Änderungen zu strittigen Nachträgen werden mit dem verbundenen Risiko, dass Kosten nach Projektfertigstellung unerwartet explodieren, sind Prozesse vereinbart worden, diese rechtzeitig zu erkennen und zu steuern.

Basis für das Änderungsmanagement ist die Riskobetrachtung im Basisprogramm und die Fortschreibung der Risiken während der Ausführung. Das Basisprogramm ist in ca. 6.000 Vorgänge unterteilt. Jeder Vorgang wurde auf seine Risiken untersucht, mögliche Verhinderungsstrategien ermittelt, Parallelitäten zu anderen Vorgängen verglichen und die letztendlich resultierenden Risikokosten ermittelt. Die Risikokosten werden mit den Rückstellungen gleichgestellt. Rückstellungen sind für die Projekte, das Gesamtprogramm sowie für den Sponsor (£ 2,8 Mrd. Inflationsausgleich) verbindlich festgeschrieben. Mit Ablauf des Projekts sinken die Risiken und somit auch die zur Verfügung stehenden Rückstellungen.

Änderungen müssen bei Erkenntnis umgehend vom Projekt gemeldet werden („Early Warnings“). Entstehende Kosten und Folgekosten anderer Projekte werden anhand des Basisprogrammes ermittelt. Zeitauswirkungen, Notwendigkeit, Vor- und Nachteile werden festgestellt und in einem vereinbarten Entscheidungsprozess unter Einbeziehung der Projektleitung, des ODA Sponsors und eventueller weiterer Verfahrensträger entschieden. Dieser Prozess wird innerhalb von 14 Tagen abgeschlossen, die Änderung muss verbindlich angeordnet wer-



den. Das Änderungsvolumen liegt bei ca. £ 1 Mrd., ohne das Gesamtbudget zu beeinflussen.

### Programme Delivery Management System

Um die vorher beschriebenen effektiven Prozesse allen Beteiligten auf verständlichste Weise zugänglich zu machen, wurde ein simples Portal entwickelt. Das Portal enthält alle vereinbarten Prozesse zwischen allen Beteiligten, die festlegen wer, wann und wie etwas entscheidet, wer, wann, wo etwas beantragt, welche Unterlagen er braucht. Das System ist einfach durch Anklicken von Themen auf verschiedenen Ebenen zu bedienen und erfordert nur eine kurze Einarbeitungszeit pro Mitarbeiter. Alle Aufgaben in den Unterprozessen sind mit den notwendigen Vorschriften, Unterlagen oder Formblättern verknüpft. Das System ist einfach in der Anwendung, verständlich für jeden Beteiligten, aber beinhaltet fundiert alle Projektinformationen.

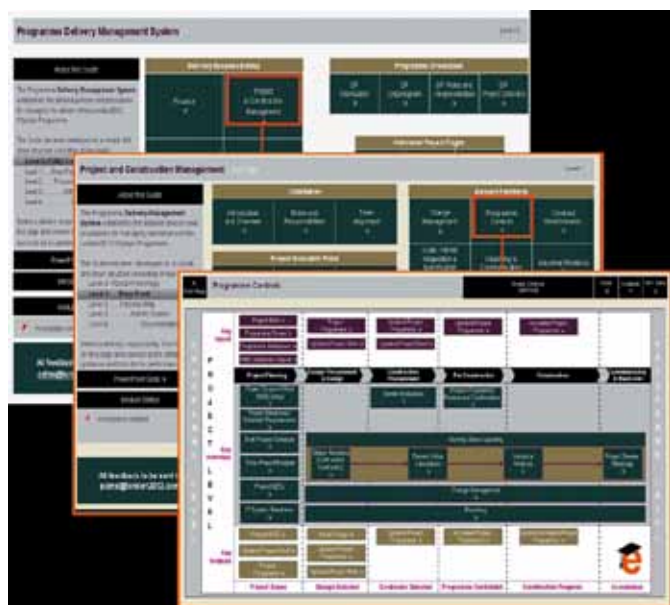


Abb. 4: Das Projektmanagementsystem copyright (Quelle: ODA)

### Kommunikation, Datenbanken, elektronische Hilfsmittel

Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten findet, wenn Schriftform erforderlich ist, elektronisch statt. Nur Verträge und besondere Anordnungen bedürfen der Papierform und Unterschrift. Zur Gewährleistung vertragsrechtlicher Ansprüche sind besondere Autorisierungsbefehle in die E-Mail-Programme eingearbeitet. Jeder vertragliche Schriftverkehr ist in einer Datenbank gesammelt und wird von gesonderten Mitarbeitern gepflegt. Planfeststellungsbeschlüsse und die gesamte Ausführungsplanung von über 120.000 Plänen sind in einer Datenbank zentralisiert, mit Zugangsberechtigungen für alle Beteiligten. Zur effektiven Unterstützung von Planungsentscheidungen oder zur Lösung von Planungskonflikten wird GIS eingesetzt. Luftaufnahmen in dreimonatlichem Rhythmus können mit der aktuellen Planung überlegt werden und erlauben so ein schnelles Erkennen von Konflikten oder helfen

Drittparteien schnelle Entscheidungen auf fundierten Grundlagen zu treffen. Die Kommunikation aller Mitarbeiter untereinander erfolgt auf einem internen Netz, das gewährleistet, dass alle Mitarbeiter den Zugang zu allen Unterlagen sowie zu allen allgemeinen Informationen haben, die die Spiele betreffen.

### Ausschreibung der Leistungen

Ausschreibung und Vergabe von Leistungen erfolgen ebenfalls ausschließlich auf elektronischer Basis. Sollte ein Unternehmen nicht in der Lage sein, sich elektronisch zu bewerben, wird ihm diese Technik zur Verfügung gestellt. Ein Ausschreibungsportal enthält alle Informationen zum Projekt und ist die einzige Quelle, um sich für ein Projekt zu bewerben. Die hier erhältlichen Ausschreibungsunterlagen enthalten neben Termin, vertraglichen und technischen Unterlagen einen detaillierten Fragenkatalog mit projektspezifischen Fragen und Fragen zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens, basierend auf dem englischen NEC6 Vertrag.

Die technischen Antworten sowie die Unternehmensdaten werden auf Basis vorher festgelegter Parameter von Fachgutachtern bepunktet: Das Unternehmen mit der höchsten Punktzahl erhält den Auftrag. Der Preis geht nur mit 45% in die Bewertung ein, Nebenangebote und Sondervorschläge sind unmöglich einzureichen, sie können als Änderung nach Vertragsvergabe eingebracht werden.

### Koordination der Baumaßnahmen

Die Baumaßnahmen für den Olympischen Park sind in den vier Jahren Bauzeit in 164 Projekte unterteilt. Jedes Projekt, wie z.B. das Olympiastadion, Basketballarena, Landschaftsbau oder die sechs Projekte, um die insgesamt 84 Brücken zu errichten, haben ihre eigene Projektleitung, eigenes Budget und Hauptunternehmer. Jedes Projekt erhält für die Erstellung seiner Leistung den Standort mit zusätzlichem Arbeitsraum, der mit Baufortschritt formell an das Folgeunternehmen übergeben wird. Schnittstellenkonflikte besonders im Bauablauf mit Auswirkungen auf die Gesamtfertigstellung werden von einem zentralen Team mit eigenem Budget und Weisungsrecht koordiniert.

### Logistik

Der Park ist ein abgeschlossenes Gelände, in dem jedes Projekt seine eigenen Flächen erhält, für die es selbst vollverantwortlich ist. Verbunden sind diese Flächen mit einem System variierender Baustraßen. Einlass auf die Baustelle erfolgt nur durch zwei Schleusen, alle Anlieferungen werden von der Logistik gesteuert. Die Logistik liefert Beton und andere Schüttgüter und sie entsorgt per Eisenbahn und Schiff nicht wieder verwendbaren Boden. Die über 10.000 Beschäftigten werden mit einem internen Bussystem transportiert.



## Sicherheit

Einen Tag nach Vergabe der Olympiade im Jahre 2005 erfolgten fatale terroristische Anschläge auf das Londoner U-Bahn-System. Zudem ist England aktiver Teilnehmer im Kampf gegen den Terror. Die Sicherheitsmaßnahmen spiegeln dies wider, die Olympischen Spiele 2012 gelten als Hauptziel für eventuelle Anschläge. Das Gelände ist schon während der Baumaßnahmen von einem sechs Meter hohen Zaun mit Elektrodraht und Videoüberwachung umgeben, Einlass erfolgt nur durch flughafenähnliche Sperrern mit einem gesonderten Ausweis und biometrischer Ablesung des Handabdruckes, die Kontrollmethoden wechseln unregelmäßig.

## Kurzübersicht Projekte

Die Projekte lassen sich grob in zwei Gruppen unterteilen: Maßnahmen für die Legacy und temporäre Maßnahmen für die Spiele. Für die Legacy verbleibende Strukturen, für die 80% des Budgets aufgewandt werden, sind: Regenerationsarbeiten (Bodenaustausch und Reinigung) als größtes Projekt mit einem Budget von £ 2 Mrd., Aquatics Centre, Velodrom, Medienzentrum, Olympisches Dorf, zwei Kraftwerke, Versorgungsleitungen aller Art, 52 permanente Brücken, Straßen, Beleuchtung, Landschaftsbau und mehr. Strukturen für die Spiele: Olympiastadion (Rückbau auf 25.000 Sitze), Basketballarena, Handballarena, Hockeyfelder, Wasserballarena und 32 temporäre Brücken.

## Zusammenfassung

Die Infrastrukturarbeiten sind zu Weihnachten 2011 zu 99% fertiggestellt, das verbleibende 1% wird aus gestalterischen



Abb. 5: Baustelle Olympia (Quelle: ODA)

Gründen erst zwei Wochen vor den Spielen installiert. Die konsequent offene Gestaltung des Projektmanagements, die Einbeziehung der Vorhabensträger und der Öffentlichkeit von Beginn an hat neue Maßstäbe für die Durchführung von Großprojekten gesetzt. Es ist Wunsch des englischen Parlaments, diese positiven Erfahrungen für staatliche Projekte verbindlich einzuführen. Offene Kommunikation basierend auf soliden und vorher vereinbarten Prozessen wirkt sich positiv auf Lösungsentwicklungen und somit Kostenersparnisse aus. Die Olympischen Spiele 2012 in London sind on time and under budget.

Klaus Grewe

Senior Project Manager, Olympic Delivery Authority, London  
Klaus.Grewe@London2012.com

## Tagung

# Kleine Städte in peripheren Regionen – Prozesse, Teilhabe und Handlungsbefähigung, Integriertes Stadtentwicklungsmanagement

9. und 10. Mai 2012 in Duderstadt

Die Herausforderungen, denen sich Städte und Regionen stellen müssen, werden immer komplexer und schnelllebig. Kleine Städte in peripheren Regionen sind bei der Suche und Inwertsetzung ihrer Ressourcen weitgehend auf sich gestellt. Sie werden weder für „überschwappendes“ Großstadtwachstum gebraucht noch ist davon auszugehen, dass Förderpolitik und Fördermittel dauerhaft und ausreichend zur Verfügung stehen werden. Die kleinen Städte mit ihren peripheren Regionen müssen sich sozusagen am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen.

Damit nehmen auch die Herausforderungen für die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung, in den Unternehmen und Organisationen zu. Eine positive Entwicklung der Städte und Regionen und für die dort lebenden Menschen erfordert vor allem ein gemeinsames Handeln der Verantwortlichen in Politik, Verwaltung und Wirtschaft mit den Menschen vor Ort. Im gemeinsamen Handeln müssen die Ressourcen der lokalen

Gegebenheiten erschlossen werden, um ihre Potenzialwirkung ausschöpfen und die ihnen innewohnenden Chancen nutzen zu können. Zentrale Fragestellung: Welche Entwicklungsprozesse brauchen die kleinen peripheren Städte? Wie können diese nachhaltig gestaltet werden?

### Veranstaltungsort

Duderstadt, Historisches Rathaus

### Ansprechpartner

Dr. Anke Kaschlik  
HAWK – Fakultät Management, Soziale Arbeit, Bauen  
37603 Holzminden  
Tel. 05531/126 179  
kaschlik@hawk-hhg.de

Weitere Informationen auf der Website:  
[www.duderstadt2020.de](http://www.duderstadt2020.de)