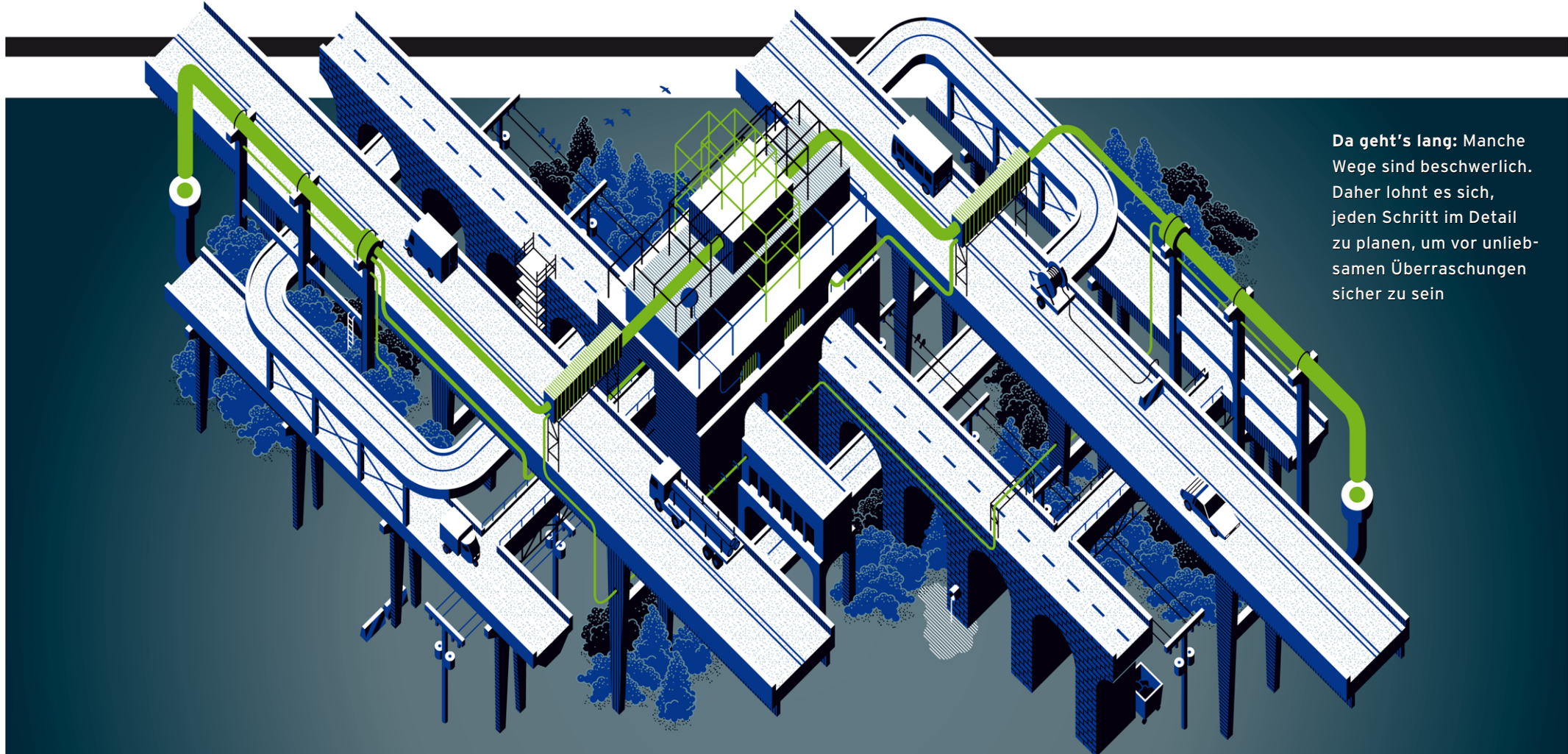


ASSE EINBLICKE

INFORMATIONEN ÜBER EIN ENDLAGER



Da geht's lang: Manche Wege sind beschwerlich. Daher lohnt es sich, jeden Schritt im Detail zu planen, um vor unliebsamen Überraschungen sicher zu sein

AUGEN AUF UND DURCH

Wer länger plant, braucht am Ende oft weniger Zeit: Bei der Umsetzung komplexer Großprojekte wie Flughäfen, Bahnhöfen, aber auch der Rückholung, kommt es neben der Einbeziehung der Bevölkerung darauf an, die Risiken und Kosten nicht kleinzureden VON OLIVER GEHRS

Eine gewaltige Baustelle liegt mitten in der Stadt, seit Wochen tut sich nichts mehr. Wo noch vor Monaten hunderte Arbeiter Steine schleppten, Trägerbalken zurechtschnitten und Pläne studierten, ist nun alles ruhig. Wie ein Symbol des Stillstands ragt ein hoher Kran aus dem unvollendeten Gebäude gen Himmel. Steine liegen herum, Sandhaufen versperren Passanten den Weg, die Empörung über die Verzögerung des Baus ist groß. Soeben hat der Baumeister bekanntgegeben, dass das Geld für die Fertigstellung nicht reichen wird. Statt eines stolzen Gebäudes, das weltweit von deutscher Baukunst zeugen sollte, steht nun eine Ruine in der Landschaft.

Dass der Kölner Dom nach einer über 300-jährigen Bauunterbrechung doch noch fertig wurde, ist letztlich dem Engagement der Bürger zu danken – und ausgerechnet einem protestantischen König: Friedrich Wilhelm IV. Unter seiner Ägide nahm man die Bautätigkeit 1842 wieder auf, über 600 Jahre nach der Grundsteinlegung wurde der Kölner Dom schließlich am 15. Oktober 1880 eingeweiht – als damals höchstes Gebäude der Welt.

Ob Kölner Dom, Schloss von Versailles (Ludwig XIV. lebte Zeit seines Lebens auf einer Baustelle) oder Suezkanal: Verzögerungen und Kostenexplosionen sind seit jeher keine Seltenheit, wenn es um große Bauprojekte geht. Und dennoch fragt sich mancher Beobachter angesichts der unplanmäßigen Entwicklung am Berliner Flughafen, der Hamburger Elbphilharmonie oder dem Stuttgarter Hauptbahnhof, was schief läuft im

Land der Ingenieure, das doch weltweit als Heimstatt von Sorgfalt und Pünktlichkeit gilt.

Tatsächlich stellen sich nicht nur Politiker die Frage, wie man komplexe Großprojekte möglichst problemlos realisiert, ohne dass es zu endlosen juristischen Streitereien kommt, zu gravierenden Baumängeln oder zu einer Ablehnung in der Bevölkerung. Nicht zuletzt sind das Fragen, aus deren Beantwortung man auch für die Rückholung des radioaktiven Abfalls aus der Asse lernen kann. Denn von der Größe, dem Zeitrahmen und der Komplexität her gehört die sichere Stilllegung des Endlagers zu einem der ambitioniertesten Großprojekte, die derzeit in Deutschland realisiert werden. Der Rahmenterminplan (Seite 2 und 3) gibt eine Vorstellung, wie umfangreich das Vorhaben ist und welche Schritte miteinander koordiniert werden müssen.

Dabei ist diese Art einer soliden Vorausschau und Planung einer der wichtigsten Schritte zur Realisation. „Grundsätzlich müssen Großprojekte lange und konzentriert vorgeplant werden. Und mit immensen Aufwand muss jedes Detail erfasst werden“, sagt Klaus Grewe (siehe Interview Seite 4). Der deutsche Projektmanager koordinierte die Gesamtplanung der Olympischen Spiele in London 2012 und schaffte das schier Unmögliche: Die Sportstätten wurden vier Monate früher fertig als geplant – unter dem Strich stand sogar eine Ersparnis von mehreren Hundert Millionen Euro.

Geschafft hat das der ehemalige Manager des Baukonzerns Strabag mit einer wahren Fleißarbeit: Er bezog bei insgesamt 14.000 Einzelposten alle erdenklichen Störfaktoren ein und errechnete die Auswirkungen auf den Zeitplan und die

Kosten. Jeden Monat setzten sich Auftraggeber und Bauunternehmer zusammen, um über die Risiken zu sprechen und mögliche Zusatzkosten zu verteilen. „Eine sorgfältige Planung zahlt sich am Ende aus“, sagt Grewe – ebenso wie die frühzeitige Zusammenarbeit mit Behörden und Bürgern.

Planung und Kommunikation – das sind auch für den ehemaligen hessischen Ministerpräsidenten Roland Koch, der nun Geschäftsführer des Baukonzerns Bilfinger ist, essentielle

Faktoren, um den Erfolg von Großprojekten sicherzustellen: „Den Bürgern reicht es nicht mehr aus, erst dann befragt zu werden, wenn die fertigen Pläne bereits vorliegen“, so Koch. Man brauche auch in Deutschland intensivere Mediations- und Erklärungsprozesse, die den Menschen die Notwendigkeit und den Nutzen von

Projekten verdeutlichen. Ein Weg, den das Bundesamt für Strahlenschutz (BfS) bei der Asse seit der Übernahme der Verantwortung geht: Mit umfangreichen Informationsangeboten wurde die Öffentlichkeit von 2009 an bei der Suche nach der besten Stilllegungsoption miteinbezogen. Im Herbst 2012 wurden die Beschleunigungsmöglichkeiten für den Beginn der Rückholung mit Experten, Gutachtern und Bürgerinitiativen diskutiert.

Bei der Bewältigung kosten- und zeitintensiver Projekte kommt es nicht nur auf die Kommunikation zwischen öffentlichem Auftraggeber und der Bevölkerung an, sondern auch auf die Rücksprachen mit den ausführenden Firmen. Oft scheitern große Bauvorhaben daran, dass sich die einzelnen

OFT WIRD NICHT DER BESTE, SONDERN DER BILLIGSTE ANBIETER AUSGEWÄHLT, ABER DAS KANN AM ENDE TEUER WERDEN

21.

Beginn der Rückholung: 2036. Das war das Ergebnis des ersten Rahmenterminplans, den das Beratungs- und Planungsunternehmen Arcadis im Mai 2012 im Auftrag des Bundesamtes für Strahlenschutz (BfS) vorlegte. Der Ablaufplan basierte auf den bis dahin gemachten Erfahrungen und den damals bekannten Rahmenbedingungen der Schachanlage Asse II. Berücksichtigt man den prekären Zustand des mehr als hundert Jahre alten Bergwerks, war dieses Ergebnis für das BfS nicht akzeptabel.

Es folgte eine intensive Diskussion mit dem Ziel, den Beginn der Rückholung zu beschleunigen. Im September 2012 fand dazu ein Fachworkshop mit über 100 Teilnehmern statt. Parallel erarbeiteten alle Fraktionen im Deutschen Bundestag das „Gesetz zur Beschleunigung der Rückholung radioaktiver Abfälle und der Stilllegung der Schachanlage Asse II“ (Lex Asse), das im April 2013 in Kraft trat. Das Gesetz bringt Rechtssicherheit, um die Vorbereitung für die Rückholung zügig – anstatt nachrangig zu den Notfallmaßnahmen – voranzubringen.

Nun hat die Arcadis GmbH einen neuen Zwischenbericht zum Rahmenterminplan vorgelegt, der zunächst eine Beschleunigung von drei Jahren ausweist. In dem aktuellen Bericht sind vor allem die Beschleunigungsvorschläge des Fachworkshops und die neuen Randbedingungen durch die Lex Asse eingeflossen. Noch nicht berücksichtigt sind Beschleunigungswirkungen, die sich in den einzelnen Teilprojekten noch ergeben können. Der Rahmenterminplan wird daher kontinuierlich fortgeschrieben: Sich verändernde Randbedingungen und zusätzliche Beschleunigungspotenziale werden weiter analysiert und berücksichtigt.

Die vorliegende schematische Darstellung zeigt die Beziehungen zwischen den einzelnen Teilprojekten der Rückholung. Sie veranschaulicht, in welchen Teilprojekten im Vergleich zum Rahmenterminplan vom Mai 2012 Zeit eingespart werden kann. Sie zeigt auch, wie sich die bisher identifizierten Beschleunigungspotenziale auf das Gesamtprojekt Rückholung auswirken.

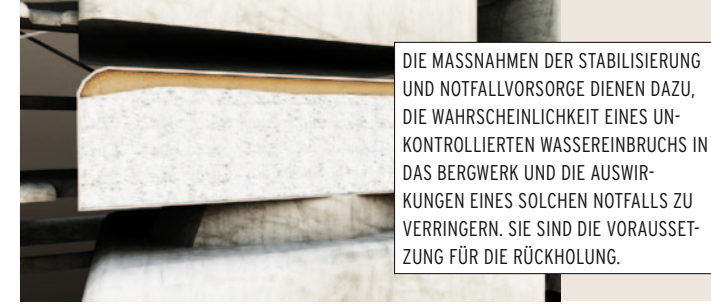
POTENZIALE

Der Rahmenterminplan ist kein verbindlicher Zeitplan, sondern eine Momentaufnahme des Planungsstandes. Er wird kontinuierlich fortgeschrieben. Der Rahmenterminplan bildet die Grundlage, um weitere Beschleunigungspotenziale zu identifizieren und diese im fachlichen Austausch mit der Asse-2-Begleitgruppe und der Arbeitsgruppe Optionen-Rückholung zu diskutieren. Bisher stand die Vernetzung der Teilprojekte im Zentrum der Bemühungen. Jetzt geht es darum, das Vorgehen innerhalb der Teilprojekte zu optimieren.

RISIKEN

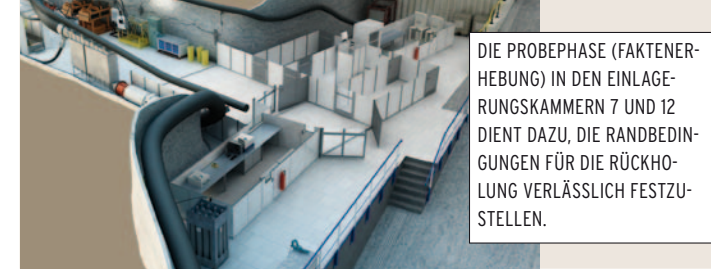
Der Rahmenterminplan beinhaltet auch Risiken. Während im Rahmen der Probephase noch die Planungsgrundlagen für die Rückholung ermittelt werden, z. B. der Zustand der Abfallbehälter und Einlagerungskammern, beginnt parallel schon deren Vorbereitung, z. B. die Entwicklung von Bergetechnik. Dies kann zu Fehlplanungen führen, die zeit- und kostenintensiv behoben werden müssen. Terminrisiken birgt auch der schlechte Zustand des Bergwerks – wie z. B. durch die Sperrung der Wendelstrecke im vergangenen Jahr. Genehmigungsverfahren werden im Rahmenterminplan pauschal mit sechs Monaten kalkuliert. Mögliche Klageverfahren sind dabei aber nicht berücksichtigt.

NOTFALLVORSORGE



DIE MASSNAHMEN DER STABILISIERUNG UND NOTFALLVORSORGE DIENEN DAZU, DIE WAHRSCHEINLICHKEIT EINES UNKONTROLLIERTEN WASSERBRUCHS IN DAS BERGWERK UND DIE AUSWIRKUNGEN EINES SOLCHEN NOTFALLS ZU VERRINGERN. SIE SIND DIE VORAUSSETZUNG FÜR DIE RÜCKHOLUNG.

PROBEPHASE



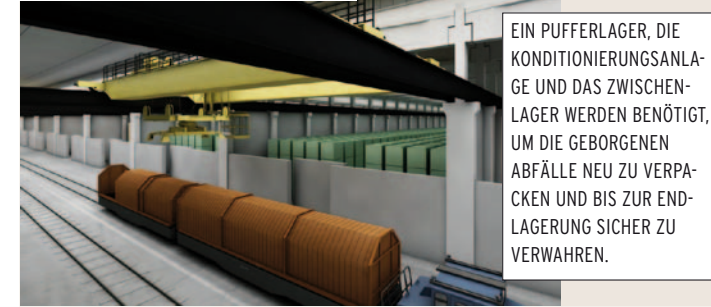
DIE PROBEPHASE (FAKTENERHEBUNG) IN DEN EINLAGERUNGSKAMMERN 7 UND 12 DIENT DAZU, DIE RANDBEDINGUNGEN FÜR DIE RÜCKHOLUNG VERLÄSSLICH FESTZUSTELLEN.

BERGETECHNIK



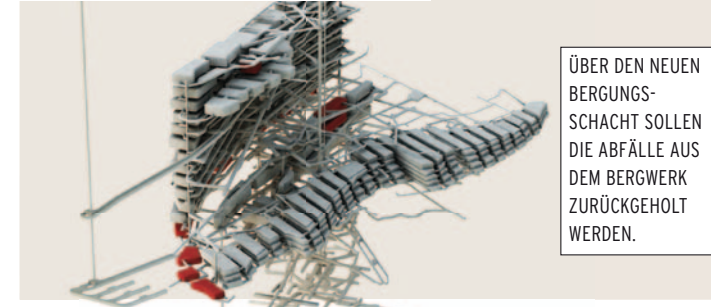
UM DIE RADIOAKTIVEN ABFÄLLE AUS DEN EINLAGERUNGSKAMMERN BERGEN ZU KÖNNEN, MÜSSEN SPEZIALMASCHINEN ENTWICKELT WERDEN.

ZWISCHENLAGER



EIN PUFFERLAGER, DIE KONDITIONIERUNGSANLAGE UND DAS ZWISCHENLAGER WERDEN BENÖTIGT, UM DIE GEBORGENEN ABFÄLLE NEU ZU VERPACKEN UND BIS ZUR ENDLAGERUNG SICHER ZU VERWAHREN.

BERGUNGSSCHACHT



ÜBER DEN NEUEN BERGUNGSSCHACHT SOLLTEN DIE ABFÄLLE AUS DEM BERGWERK ZURÜCKGEHOLT WERDEN.

INFRASTRUKTUR

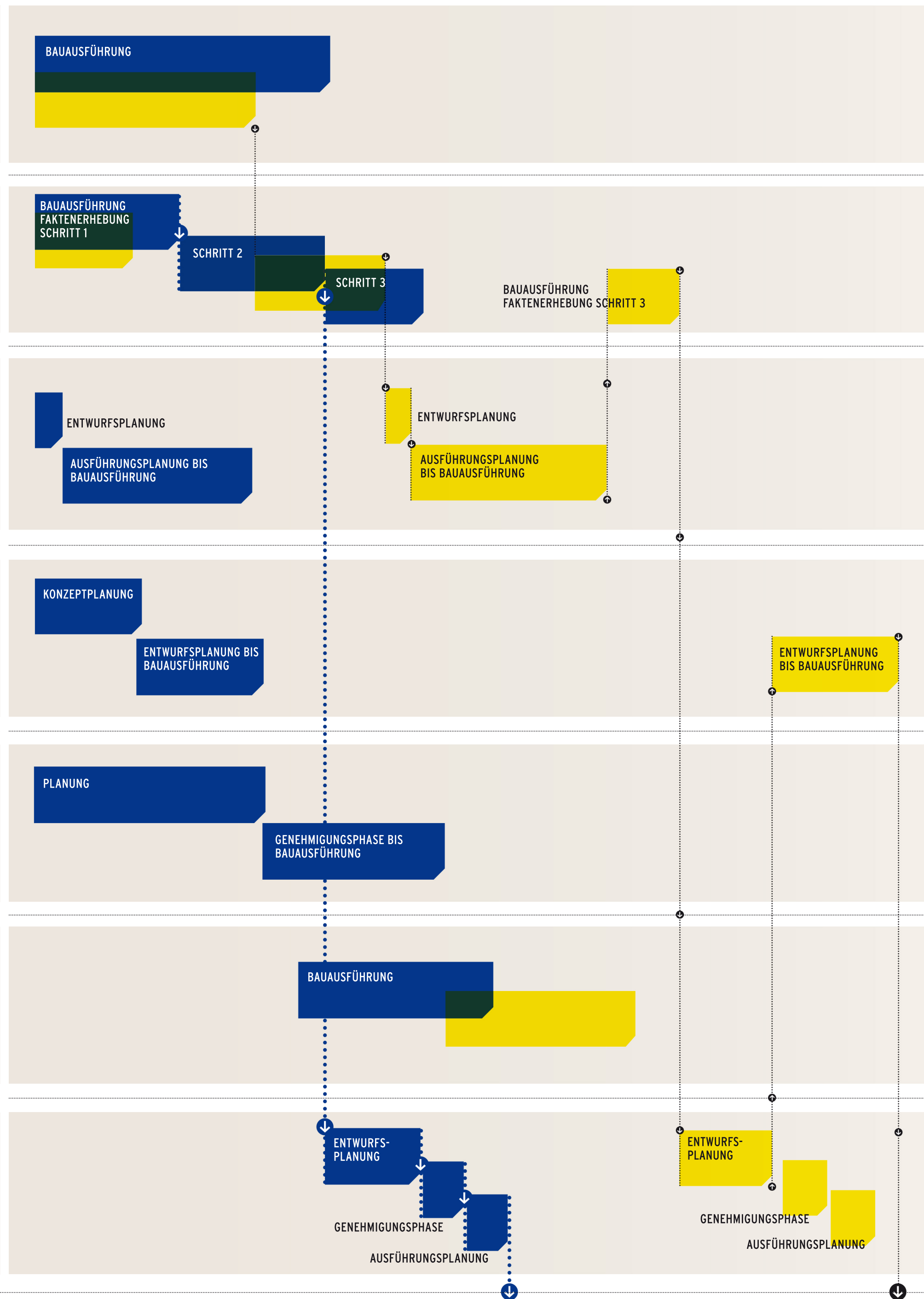


DIE INFRASTRUKTUR ÜBER UND UNTER TAGE UMFASST SÄMTLICHE EINRICHTUNGEN (Z. B. LABORE, WERKSTÄTTEN, SICHERUNGSEINRICHTUNGEN), DIE FÜR DEN UMGANG MIT DEN ABFÄLLEN VON DER BERGUNG BIS ZUM ZWISCHENLAGER BENÖTIGT WERDEN.

RÜCKHOLUNG



DIE RÜCKHOLUNG BEINHÄLTET DAS GESAMTKONZEPT SOWIE DIE PLANUNGEN UND BAUAUSFÜHRUNGEN ZUR BERGUNG ALLER EINGELAGERTEN ABFÄLLE. SIE WIRD VORAUSSICHTLICH MEHRERE JAHRZEHNTE DAUERN.



VERÄNDERUNGEN GEGENÜBER MAI 2012

NOTFALLVORSORGE UND STABILISIERUNG

Die Umsetzung der Maßnahmen benötigt mehr Zeit. Zum einen hat die einjährige Sperrung der Wendelstrecke, die den oberen Teil des Bergwerks mit dem unteren verbindet, die Arbeiten verzögert. Zum anderen müssen die Bohrungen in die Einlagerungskammern, durch die im Notfall die Resthohlräume verfüllt werden, nun vorsorglich fertiggestellt werden. Im Notfall wäre hierfür nicht genug Zeit. Das hat die Probephase gezeigt.

PROBEPHASE (FAKTENERHEBUNG)

Die Teilprojekte „Bergetechnik“, „Zwischenlager“ und „Rückholung“ werden von der Probephase entkoppelt. Die Lex Asse erleichtert es, die Teilprojekte parallel zu planen, ohne die Ergebnisse aus der Probephase abzuwarten. Das parallele Vorgehen beinhaltet aber auch das Risiko von Fehlplanungen. Führt die Probephase zu nicht erwarteten Ergebnissen, können zeit- und kostenintensive Um- oder Neuplanungen nötig sein.

BERGETECHNIK

Die Maschinen, mit denen die Abfälle geborgen werden sollen, können entwickelt werden, ohne dass auf die Ergebnisse aus der Probephase gewartet werden muss. Sollte sich beim Schritt 2 (Öffnen der Einlagerungskammern) und Schritt 3 (Bergen erster Abfallbehälter) der Probephase zeigen, dass die Annahmen für die Planung unvollständig oder falsch waren, müssen Bergetechnik und Genehmigungen an die neuen Erkenntnisse angepasst werden.

ZWISCHENLAGER

Sobald ein geeigneter Standort für das Zwischenlager gefunden ist, kann mit der konkreten Planung und dann mit dem Bau begonnen werden. Wenn die Rückholung startet, sind das Zwischenlager und die Konditionierungsanlage, in der die Abfälle behandelt und neu verpackt werden, betriebsbereit. Zeigt die Probephase, dass die Rückholung nicht machbar ist, sind die Investitionen verloren.

BERGUNGSSCHACHT

Die Planung und der Bau des Bergungsschachtes erfolgen nun unabhängig von den Ergebnissen der Probephase und nur noch unter Bergrecht. Sie können beginnen, sobald die geologische Erkundung des vorgesehenen Schachtstandortes erfolgreich abgeschlossen ist. Der Bergungsschacht ist einsatzbereit und an das Bergwerk angeschlossen, wenn die Rückholung beginnt. Ist die Rückholung nicht möglich, sind auch diese Investitionen verloren.

INFRASTRUKTUR

Die Planung der Infrastruktur über und unter Tage ist nicht mehr mit dem Schritt 3 der Probephase verknüpft. Sie beginnt bereits, wenn die Erkenntnisse, die beim Öffnen der Einlagerungskammern 7 und 12 gewonnen werden, vorliegen. Parallel zum Bau des neuen Bergungsschachtes werden vom bestehenden Bergwerk aus die neuen Infrastrukturräume in Richtung des neuen Schachtes errichtet.

RÜCKHOLUNG

Die Rückholung kann früher beginnen, da durch die Parallelisierung von Teilprojekten der Zeitplan gestrafft wird. So startet z. B. die Entwurfsplanung und Genehmigungsphase der Rückholung, obwohl die Probephase noch nicht abgeschlossen ist. Es wird angenommen, dass sich die Planungsannahmen auch im Schritt 3 der Probephase – dem Bergen erster Abfallbehälter – bestätigen. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen die abweichenden Erkenntnisse nachträglich berücksichtigt werden.

LEGENDE

■ STAND MÄRZ 2013 ■ STAND MAI 2012

2033 BEGINN RÜCKHOLUNG STAND MÄRZ 2013

2036 STAND MAI 2012

Bereiche zu wenig absprechen und eine effektive Koordination fehlt. Zuweilen wirft das Durcheinander von Subunternehmern und Teilprojekten die Pläne über den Haufen, auch wird selten aus Fehlern gelernt.

Der Oxford-Professor Bent Flyberg hat weltweit über 600 Großprojekte aus den vergangenen 90 Jahren untersucht und festgestellt, dass dieselben Fehler über Jahrzehnte immer wieder aufs Neue gemacht werden: Viele Manager hielten ihre Bauprojekte für einzigartig und ignorierten die Erfahrungen von Kollegen.

Einen der größten Fehler sehen Experten in der Fokussierung auf den Preis. Oft werde bei Bauvorhaben der billigste Anbieter genommen. Daher kalkulierten die Firmen mit unrealistischen Annahmen, um den Auftrag zu erhalten – und stellten im späteren Bauverlauf ständig Nachforderungen. Um dieses Dilemma zu vermeiden, gibt es in der Schweiz eine besondere Methode: Das billigste Angebot wird genauso aussortiert wie das höchste. In beiden Fällen geht man davon aus, dass sich die Annahmen als falsch erweisen. In Deutschland dagegen herrsche der Geiz vor, sagt Reinhard Wagner von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement. Qualität bei Projektentwicklung und Bauausführung habe ihren Preis.

Zumal es mittlerweile genügend Erfahrungswerte gibt, um den Kostenrahmen abzuschätzen. So verteuern sich laut einer Studie Brücken und Tunnel im Schnitt um 30 Prozent, Bahnstrecken um die Hälfte und IT-Projekte sogar um das Doppelte. Doch oft werden Aufwand und Risiko kleingeredet, um den Auftrag zu erhalten oder die Bürger zu beruhigen. Das Risiko, ja selbst den schlimmsten Fall, mit in die Planung einzubeziehen, ist daher für eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten unverzichtbar: Bei der Asse bedeutet das, Vorkehrungen für den Fall des Absaufens der Grube zu treffen und gleichzeitig mögliche Alternativen zur Rückholung zu betrachten, falls diese technisch nicht möglich oder radiologisch nicht verantwortbar sein sollte. Was manchem Bürger wie ein Abrücken vom gesetzlichen Auftrag der Rückholung vorkommt, ist lediglich Ausdruck eines modernen Projektmanagements, das aus den Erfahrungen der Vergangenheit Lehren zieht. ●



ERKUNDUNG FÜR BOHRSCHAFT BEGONNEN

Anfang Juni hat die erste Bohrung zur Erkundung für den geplanten neuen Bergungsschacht begonnen. Er wird für die Rückholung der Abfälle benötigt. Der bestehende Hauptschacht 2 reicht dafür nicht aus. Der neue Schacht ermöglicht es zudem, dass mehr Menschen gleichzeitig im Bergwerk arbeiten können.

Der Bohrplatz liegt etwa 500 Meter östlich des Schachtes 2. Er wurde auf Grundlage der für einen erfolgreichen Schachtbau wichtigen Faktoren ausgewählt. Mit der Erkundung prüft das BFS nun, ob die Geologie am Standort für den Schachtbau geeignet ist. Außerdem wird durch zwei untertägige Bohrungen geklärt, wie der Schacht an das bestehende Bergwerk angeschlossen werden kann.

Fallen die Ergebnisse der Erkundungsbohrungen positiv aus, kann mit der Planung des Bergungsschachtes begonnen werden.

Die Infostelle Asse (Tel.: 05336-89-640, E-Mail: info-asse@bfs.de) bietet jeweils dienstags um 10 Uhr Besichtigungstouren zum Bohrplatz an. Eine Anmeldung ist erforderlich.

»DIE GESELLSCHAFT LÄSST EINEM PROJEKT NICHT GENÜGENDE ZEIT, UM GEPLANT ZU WERDEN«

Der Projektmanager Klaus Grewe über planerische Fleißarbeit und Probleme bei großen Bauvorhaben INTERVIEW NATASCHA ROSHANI

A

ASSE EINBLICKE: In Deutschland hadert man zurzeit sehr mit fehlerhaften Großprojekten wie dem Flughafen BER, der Elbphilharmonie oder Stuttgart 21 – kommt so etwas nur bei uns vor?

KLAUS GREWE: Dass Großprojekte aus den Kosten- und Zeitrahmen fallen und Fehler in der Vorplanung gemacht werden, passiert auch international. Der Grundfehler in Deutschland besteht darin, dass die Projekte unter einem hohen gesellschaftlichen Druck stehen. Deshalb wird, bevor das Projekt überhaupt genau definiert und kalkuliert ist, eine Gesamtsumme in den Raum gestellt, an der die Politik anschließend gemessen wird. Auf Grundlage unvollständiger Unterlagen kommt es dann oft zu einer frühzeitigen Ausschreibung, und anschließend merkt man: Es wird doch teurer als erwartet. Dann erfolgt die Vergabe an den billigsten Anbieter, den man finden kann, um wenigstens halbwegs im Kostenrahmen zu bleiben.

International wird das völlig anders gehandhabt. In jeder Planungsphase wird ein Schlussbericht geschrieben, in dem steht, was bereits getan wurde, welche Risiken es gibt, wie sie kalkuliert werden müssen und minimiert werden können. Beides, Kosten und Risiken, ergeben dann das erste Budget, das mit dem Report der Öffentlichkeit vorgelegt wird. Wichtig ist, dass es in dieser frühzeitigen Planungsphase immer die Entscheidungsfreiheit gibt, ob das Projekt fortgeführt werden soll.

Kann man Planänderungen kalkulieren oder gar den Worst Case?

Planänderungen können nur einkalkuliert werden, wenn man das Projekt von Phase zu Phase betrachtet. Manchmal gibt es gesellschaftliche oder politische Gründe, weshalb doppelt geplant werden muss. Wenn jedoch mit dem Bau begonnen wurde, kann es keine Änderungen mehr geben – sonst explodieren die Kosten und der Zeitplan wackelt.

Grundsätzlich müssen Großprojekte lange und konzentriert vorgedacht werden. Und mit immensem Aufwand muss jedes Detail erfasst werden.

Wie haben Sie es geschafft, bei den Olympischen Spielen 2012 in London im Zeit- und Kostenrahmen zu bleiben?

Zunächst haben wir uns viel Zeit genommen: Wie gehen wir vor bei dem Projekt? Wie muss es organisiert werden? Wie sieht die Bürgerbeteiligung aus? Wir haben sehr lange nichts anderes gemacht als geplant. Und erst als wir die Planung vollständig abgeschlossen hatten, haben wir mit dem Bau begonnen. Obwohl einige schon vorher nervös wurden. Sie können ein Bauwerk nur vordenken, wenn Sie detailliert planen. In London haben wir pro Tag maximal 20.000 Leute auf der Baustelle beschäftigt. Sie können sich vorstellen, was das kostet, wenn diese Menschen nur einen Tag nicht arbeiten können, weil es einen unvorhersehbaren Stillstand gibt.

Es gehört viel planerische Fleißarbeit zu Großprojekten.

Die Stadt London setzte bei der Erschließung des olympischen Geländes und des neuen Stadtteils auf Transparenz und die intensive Einbindung der Bürger. Die Bürgerakzeptanz lag bei knapp 90 Prozent – wie erklären Sie sich diese breite Zustimmung?

Wir haben ganz einfach gesagt, was ist und was das Projekt kostet. Auf jede Frage und jede Sorge konnten wir antworten. In der ersten Planungsphase haben wir uns den Betroffenen vorgestellt: „Wir sind die, die jetzt viel Lärm machen und fünf Jahre alles auf den Kopf stellen und vielleicht etwas hinterlassen, was ihr nicht wollt.“ Wenn z. B. ein Zubringer über ein Privatgrundstück ging, haben wir das thematisiert. Die Bürger waren am Prozess beteiligt und wir haben alle Unterlagen und Kosten transparent gemacht. Dadurch haben wir eine enorme Akzeptanz geschaffen. Gleichzeitig gab es immer Ansprechpartner.

Was können die Deutschen lernen von internationalen Mammutprojekten, die über Jahre geplant und realisiert werden?

Die Gesellschaft lässt einem Projekt nicht genügend Zeit, um geplant zu werden. Projekte müssen vorausgedacht und durchgeplant werden. Mit der Planung wird bereits erwartet, dass gebaut wird. Das heißt, es wird begonnen, wenn der erste Planungsschritt abgeschlossen ist – so schnell wie möglich also. Dieser Grundgedanke ist falsch. Denn schon in der zweiten, detaillierteren Planungsphase kann es passieren, dass man auf eine Summe kommt, bei der sich wie z. B. bei der Elbphilharmonie herausstellt, dass die Stadt sich das Projekt nicht leisten kann und es abbricht.

Häufig ist es schwer der Öffentlichkeit zu vermitteln, warum Großprojekte sich um Milliarden verteuern und dann auch noch den Zeitplan weit überschreiten. Wie lässt sich die Diskrepanz zwischen den realen Ereignissen bei Bauvorhaben und der öffentlichen Erwartung in Einklang bringen?

Man muss Mut haben, alles zu kommunizieren: Kosten, Planung, Probleme.

In England haben wir gesagt, die Olympiade kostet 9,3 Milliarden Pfund und das ist unwahrscheinlich viel Geld, aber mit dieser Summe muss gerechnet werden. In Deutschland existiert die „Geiz ist geil“-Mentalität. Es muss jedoch verstanden werden, dass Großprojekte einfach sehr komplex geworden und mit Riesenkosten verbunden sind.

»WIR HABEN GESAGT, WAS IST UND WAS ES KOSTET. AUF JEDE FRAGE DER BÜRGER HATTEN WIR EINE ANTWORT«

Stichwort Asse: Die Rückholung des Atommülls aus dem ehemaligen Bergwerk ist ein ehrgeiziges, weltweit einzigartiges Projekt. Wie ist Ihre persönliche Einschätzung als renommiertes Projektmanager: Scheint es Ihnen realistisch, erst 2033 mit der Mammutaufgabe der Rückholung zu beginnen?

Für dieses Projekt mit all seinen Gefahren, der Komplexität und dem Nichtwissen, wohin der Atommüll kommen soll, finde ich das einen angemessenen Zeitraum. Man sollte den Verantwortlichen die Zeit geben, alles hundertmal vorher durchzuplanen, aber gleichzeitig auch ständig den Plan kommunizieren und erklären, warum es 20 Jahre dauert. Und wo die Risiken bei der Planung dieses sensiblen Themas liegen. Das Wichtigste ist Transparenz. Man muss zugeben, wenn man etwas nicht weiß und was in diesem oder jenem Stadium noch nicht klar ist. Immer ein Schritt nach dem anderen – das macht komplexe Abläufe aus. Vor allem sollte man den Mut haben, zu sagen, wenn in der Vorplanung etwas schief geht oder man bei der Detailplanung merkt, dass es so nicht klappt – einfach weil es hochkomplizierte Prozesse sind. Dann müssen die Pläne verändert und eingestanden werden, dass man hier in einer Sackgasse steckt – auch das kommt vor. ●

IMPRESSUM

ASSE Einblicke Informationsschrift zum Endlager Asse II / **Herausgeber:** Bundesamt für Strahlenschutz (BFS), V.i.S.d.P.: Katharina Varga, Willy-Brandt-Str. 5, 38226 Salzgitter, www.endlager-asse.de / **Verlag:** DUMMY Verlag GmbH / **Gestaltung:** Jan Spading / **Illustration:** Axel Pfaender (Titel) und Jindrich Novotny (Porträt) für Asse Einblicke; BFS / **Bildmaterial Infografik:** Macina Digitalfilm / **Druck:** Bonifatius GmbH, Paderborn / Die Asse-Einblicke sind auf einem FSC-zertifizierten Papier unter Verwendung von Altpapier und wiederaufforstbaren Rohstoffen gedruckt und klimaneutral. Die durch die Herstellung verursachten Treibhausgasemissionen wurden durch Investition in das Klimaschutzprojekt „Wasserkraft, Pueblo Nuevo Vifias, Guatemala“ kompensiert.



ClimatePartner
klimaneutral

Druck | ID: 53323-1207-1007