

## Die Olympischen Spiele 2012 in London: Strategisches Ziel der Stadterneuerung und Vorbild einer effizienten Bürgerbeteiligung

*Klaus Grewe*

London setzt mit der Ausrichtung der Olympischen Spiele 2012 neue Maßstäbe: Ziel ist es, das Olympische Gelände als dauerhaftes Zentrum für die sozial schwächsten Stadtteile Londons zu etablieren und alle Beteiligten von Beginn an in die Planungs- und Ausführungsprozesse einzubeziehen. Entscheidendes Glied zur Umsetzung dieser politischen Vorgaben ist die Projektsteuerung. Sie ermöglicht es, sowohl alle Vorhabengruppen zu koordinieren und einzubeziehen, als auch die Termine und Kosten zu kontrollieren und die entsprechenden Informationen öffentlich bereitzustellen. Im Dezember 2011 sind die Vorbereitungen der Olympischen Spiele zu 99% abgeschlossen, vier Monate vor Zeitplan, die Kosten liegen unter Budget, Rückstellungen werden daher nicht angegriffen. Die Bürgerakzeptanz liegt der Tageszeitung »The Times« zufolge bei 87% (The Times, 9. April 2011).

### Londons Versprechen gegenüber dem IOC

London hat am 5. Juli 2005 den Zuschlag für die Olympischen Spiele 2012 erhalten. Mit den folgenden Versprechen konnte es sich 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/innen und Stakeholder von Beginn an in den Planungs- und Entscheidungsprozess einzubeziehen.
- Gleichberechtigung der Paralympischen Spiele und der Olympischen Spiele.
- Effiziente Sportstätten und eine Infrastruktur bereitzustellen, die höchsten umweltverträglichen und ökonomischen Maßstäben standhalten.
- 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. Mit diesem Ziel hob sich die Bewerbung Londons deutlich von den Geboten der Mitbewerber ab. Zudem hatte die Vergangenheit gezeigt, dass alle Olympischen Gelände mit Ausnahme von München und Atlanta entweder nicht mehr genutzt werden, hohe Instandhaltungskosten verursachen oder dem Verfall preisgegeben sind. Dies sind Realitäten, die bei Investitionskosten von mehreren Milliarden Pfund berücksichtigt werden müssen, um Akzeptanz bei den Bürgern zu finden.

## Der Standort

Sehr bewusst wurde der Standort im Osten Londons 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. Mehrere viktorianische Kanäle, zwei Eisen- und zwei U-Bahnlinien sowie eine Autobahn begrenzen das Gelände. Bedingt durch die wechselnde industrielle Nutzung der letzten 150 Jahre – im Durchschnitt blieb dort kein Unternehmen länger als fünf Jahre – war das Gelände hochgradig mit Schadstoffen belastet.

Die an das Olympische Gelände angrenzenden Stadtteile Tower Hamlets, Hackney, Waltham Forest und Leyton waren früher Zentrum für Einwanderungswellen aus Irland, Schottland aber auch für die erste große Zuwanderung aus dem damals noch existierenden Empire. In der 1898 von Charles Booths erstellten »Deprivation Map of London« wiesen diese Stadtteile die höchsten Kriminalitäts-, Arbeitslosigkeits- und Armutsraten in ganz England auf. Auch heute zählen diese 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.

## Stadtplanung für das 21. Jahrhundert (»Legacy-Maßnahmen«)

Ziel der Stadtplanung ist es, die Lebensbedingungen in den Stadtteilen, die an das Olympische Gelände angrenzen, nachhaltig zu beeinflussen sowie ein neues Zentrum und einen Park als Mittelpunkt für die Stadtteile Ostlondons zu etablieren.

80% des 9,1 Milliarden Pfund umfassenden Gesamtbudgets der Olympischen Spiele werden bereits heute ausschließlich für Infrastrukturmaßnahmen nach den Spielen investiert. Für die Umwandlung des Olympischen Geländes zum zentralen Mittelpunkt Ostlondons sind zusätzlich eine Milliarde Pfund verbindlich zurückgestellt. Die Stadtplanung und die damit verbundenen Planfeststellungsbeschlüsse basieren auf der Entwicklung und Vereinbarung von zwei rechtsgültigen Masterplänen (Abbildung 1). Der Masterplan 1 definiert alle Baumaßnahmen für die Spiele aber auch schon die Infrastruktur für die Zeit danach. Masterplan 2 bezieht sich auf die Transformationsperiode und bestimmt das endgültige Aussehen des dann ehemaligen Olympischen Geländes.

Herausforderung für die Planung war, dass ein Großereignis und das Schaffen eines lebenswerten Zentrums grundsätzlich konträre Anforderungen stellen. 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 Spitzentag-Anforderung zeigt deutlich das Dilemma von Großveranstaltungen: Gewaltige Investitionen über Jahre werden gewissermaßen für einen Tag bereitgehalten.

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 Materialien ausgestattet, die sich nach Gebrauch verkaufen oder

für einen anderen Zweck verwenden lassen. Alle temporären Strukturen werden sofort nach den Spielen zurückgebaut, das Olympiastadium wird von 80.000 auf 25.000 Plätze reduziert, die Basketballarena andernorts weitergenutzt. 60 temporäre Brücken sind in ihren Dimensionen und Verbindungen konform zum Eurocode entworfen, so dass sie europaweit als Hilfsbrücken oder als permanente Brücken wieder eingesetzt werden können. Eine intensive Landschaftsgestaltung – 3.000 Bäume sind gepflanzt – gleicht architektonische Schwächen der temporären Strukturen auf kostengünstige Weise aus.



Abbildung 1: Masterpläne für 2012 und ab 2013. (Quelle: Olympic Delivery Authority)

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 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.

### Vorhabensträger und Budget

Ausrichter und Vorhabensträger für die Olympischen Spiele 2012 ist die Stadt London. Aufgrund der immens hohen Kosten verlangt das IOC jedoch seit 1998, dass die jeweilige Landesregierung für das Vorhaben bürgt. Die Mittel zur Ausrichtung wurden größtenteils durch die staatliche Lotterie bereitgestellt. Zur Kontrolle des Gesamtvorhabens haben Vertreter der Stadt, des Innenministeriums und der Sportorganisationen ein Aufsichtsgremium geschaffen, das die Vorbereitung und Ausführung der Spiele an zwei speziell zu diesem Zweck gegründete staatliche Organisationen vergeben hat:

- Für die Durchführung der Spiele selbst wurde das Locog (London Organisation Commity Olympic Games) mit einem Budget von 2 Mrd. Pfund neu geschaffen. Aufgaben sind die Durchführung der Wettbewerbe, Dopingkontrollen etc., aber auch die wichtige Betreuung der Sponsorengäste und der Verkauf der Eintrittskarten.

- Planung, Vorbereitung sowie Erstellung der Infrastruktur – besonders der Legacy Maßnahmen – ist Aufgabe des ODA (Olympic Delivery Authority), das über ein Budget von 9,1 Mrd. Pfund verfügt. Dieses Budget umfasst Rückstellungen in Höhe von 2,8 Mrd. Pfund, hauptsächlich als Inflationsausgleich. Bedingt durch die anhaltende Wirtschaftskrise in England wurden diese Rückstellungen nicht angegriffen und gehen in voller Höhe zurück an das Finanzministerium. Die verbleibenden 6,3 Mrd. Pfund werden zu 80% für Legacy Maßnahmen verwendet, zu 20% für die direkt den Spielen zugeordneten Infrastrukturmaßnahmen und die Umwandlung des Parks.

## Bürgerbeteiligung

Mit staatlichen Mitteln finanzierte Großvorhaben stehen unter strenger Beobachtung der Öffentlichkeit und haben unzählige Schnittstellen mit anderen staatlichen Vorhabensträgern und privaten Interessen. Werden Bürger und Vorhabensträger nicht ausreichend eingebunden, führt das im Allgemeinen zu erheblichen Terminverzögerungen und damit verbunden zu hohen Folgekosten. Solche Entwicklungen erschweren wiederum politische Entscheidungen zu zukünftigen Projekte sowie deren Planung.

London 2012 hat sich daher bereits in der Angebotsphase zum Ziel gesetzt, eine größtmögliche Transparenz zu schaffen. Alle staatlichen Vorhabensträger sowie die Öffentlichkeit waren von Anfang an sehr detailliert über die Ziele, die Vorteile aber auch die Risiken des Projekts informiert. Ein wichtiger Baustein war die Offenlegung des Budgets und die weiter unten beschriebenen Basisvereinbarung vor Planungsbeginn. Auf diese Weise ließen sich frühzeitig Synergieeffekte aber auch unnötige Maßnahmen identifizieren. Da bereits zu einem frühen Zeitpunkt Entscheidungsprozesse vereinbart worden waren, war es somit möglich, schnell und unter Beteiligung aller Betroffenen über Änderungen zu entscheiden, noch bevor die Planungs- und Baumaßnahmen begannen.

Als sich Großbritannien und London im Jahr 2002 für eine Bewerbung zu den Olympischen Spiele 2012 entschieden, begann die Regierung sich intensiv mit der Frage auseinanderzusetzen, wie man die Bürger effizient in die Planung und Ausführung einbinden könne. Dies geschah aus folgenden Überlegungen heraus:

- Bürgergruppen hatten in Großbritannien eine Vielzahl von Infrastrukturprojekten behindert und um Jahre verzögert, wodurch erhebliche Mehrkosten entstanden. Pominentes Beispiel ist »High Speed 1«, die Hochgeschwindigkeitsverbindung zwischen London und dem Ärmelkanal, die erst zehn Jahre nach der französischen Anbindung eröffnet wurde. Im Gegensatz zu Deutschland haben in England auch kleinere Oppositionsgruppen über ihren lokalen Abgeordneten erheblichen Einfluss. Daher ist es erforderlich, in einer Beteiligung möglichst alle Gruppen zu erfassen.
- Die Vorbereitungen zu den Olympischen Spielen mit ihrem fixen Endtermin und dem hohen öffentlichen Interesse erschien der Regierung als ideales Pilotprojekt, um neue Ansätze zu entwickeln und einzuführen.
- Die Bewerbung Londons sollte sich wesentlich von der anderer Mitbewerber unterscheiden. Anstatt mit Superlativen hinsichtlich der Architektur und einem High Glamour Eventmanagement zu werben, setzte



London bewusst – und wie sich zeigte mit Erfolg – auf das Thema »Bürgerbeteiligung«, also die Einbindung der betroffenen Bürger aus den Ost-Londoner Stadtteilen.

## Politische Initiativen im Vorfeld des Projekts

Politische Initiativen, die ab 2002 ins Leben gerufen wurden, sollten sicherstellen, dass Interessengruppen und die Öffentlichkeit bei solchen Projekten früh in den Planungs- und Ausführungsprozess einbezogen werden. Zu diesen Initiativen gehörten:

- Die Verpflichtung der Regierung, Bürgerbeteiligung für staatliche und für privat finanzierte Projekte festzuschreiben und die entsprechenden Bürgerbeteiligungsverfahren zu überwachen.
- Anpassungen im Planfeststellungsverfahren, die gewährleisten sollen, dass die Bürger in den frühen Phasen der Projektentwicklung beteiligt werden. Da englische Planfeststellungsverfahren den deutschen Verfahren recht ähnlich sind, waren dazu keine wesentlichen (und damit zeitaufwändigen) gesetzlichen Änderungen nötig. Der Planfeststellungsprozess bietet genügend Möglichkeiten, um bürgernahe Entscheidungsprozesse zu etablieren.
- Die Verpflichtung der Regierung, die Projektkosten während des gesamten Projektzyklus transparent offen zu legen. Im Rahmen der Projektkalkulation werden bereits in der Planungsphase die Gesamtkosten und vor allem die Risiken ermittelt und in den weiteren Planungsphasen weiter detailliert. Die Bürger sollten sowohl über Kostenschwankungen zwischen den einzelnen Phasen informiert werden, als auch über Maßnahmen zur Reduktion evtl. gestiegener Kosten – oder alternativ darüber, warum es ggf. sinnvoll ist, höhere Kosten in Kauf zu nehmen. Auch das Verhältnis der Kosten einer Bürgerbeteiligung zu den Kosten einer Projektverzögerung durch Projektgegner müssen kommuniziert werden. Die Kosten für die Bürgerbeteiligung sind als Maßnahme zur Risikominderung von Beginn an Bestandteil des Projektbudgets.
- Die Verpflichtung der Regierung, die in der Planfeststellungsphase eines Projekts die erreichten Ergebnisse der proaktiven Bürgerbeteiligung in die Vertragsbedingungen für die folgende Ausführungsplanung und die Bauausführung mit aufzunehmen.
- Verankerung einer Roadmap in den Vertragsbedingungen für Ausführungsplanung und Ausführung. Die Roadmap umfasst den gesamten Projektzyklus und definiert detailliert den Ablauf der Bürgerbeteiligung – von den Vorarbeiten in den Ministerien, den Entscheidungen im Kabinett bis hin zu den einzelnen Prozessen für die Umsetzung der Bürgerbeteiligung. Auch die Methoden, wie Bürger- sowie Stakeholderbeteiligung implementiert werden und wer, was, wie und wann letztendlich (transparent) entscheidet, sind Bestandteil der Roadmap.

Damit waren die Grundlagen für eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung gelegt. Die Stadt London und die englische Regierung beauftragten das ODA, die Umsetzung dieser Initiativen in ihren Richtlinien und Vertragswerken aufzunehmen. Darüber hinaus hat der Bürgermeister von London öffentlich das Versprechen abgegeben, persönlich für eine detaillierte Umsetzung zu bürgen.

## Bürgerbeteiligung während des Projekts

Dem ODA gelang es durch folgende Methoden und Maßnahmen, die Bürgerinnen und Bürger während des gesamten Projektverlaufs einzubeziehen:

- Erklärung des ODA-Aufsichtsrates und ODA-Chairmans persönlich für die Durchführung einer Bürgerbeteiligung zu bürgen.
- Zielgerichtete Aufklärungsmaßnahmen (Scouting-Maßnahmen) des ODA, um betroffene Bürger für das Projekt zu interessieren. Eine eigens gebildete Gruppe innerhalb des ODA hatte die Aufgabe, in den betroffenen Stadtteilen, aber auch im ganzen Land aktiv nach Mitbürgern und Gruppierungen zu suchen, die von den Vorbereitungen zu den Spielen, von den Spielen selber und ganz entscheidend von den Legacy-Maßnahmen betroffen sein könnten. Nach Identifizierung solcher Gruppen gingen Mitglieder der Scouting-Gruppe, aber auch Board-Mitglieder des ODA persönlich auf diese zu.
- Regelmäßige Veranstaltungen, wie z.B. Informations- und Diskussionsforen vor Ort, um das im ersten Schritt (siehe vorheriger Punkt) geweckte Interesse aufrechtzuerhalten und neue Gruppen einzubinden.
- Das ODA protokollierte konsequent alle aus den Scouting-Maßnahmen resultierenden Bürgermeinungen sowie schriftlich eingereichte Bürgersorgen und veröffentlichte diese auf der ODA-Homepage und in Prospekten. Somit war gewährleistet, dass Befürworter wie auch Gegner des Projekts ein gemeinsames Forum hatten.
- Aufnahme von Bürgermeinungen und -wünschen in die Projektentscheidungsprozesse. Alle Wünsche und Meinungen, unabhängig von ihrer Realisierbarkeit, wurden als eigene Punkte im Planungsprozess aufgenommen. Mit Abschluss der jeweiligen Planungsphase informierte das ODA nicht nur die Genehmigungsbehörden über den resultierenden Entwurf, sondern auch die Bürger, die Wünsche eingereicht hatten. Für den Fall, dass diese mit dem Entwurf nicht einverstanden waren, regelte ein Prozess detailliert, wie mit dem »Veto« verfahren wird und wer im Falle eines Konflikts letztendlich entscheidet. Diese formalen Einbindungen der Bürger funktionierten sehr gut, das ODA war in der Lage, strittige Prozesse innerhalb von zwei Wochen abzuschließen.
- Zielgerichtete Unterstützung und Schulung von Bürgergruppen, die unerfahren im Engagement für die eigene Rechte waren (»capacity building and hand holding«). Im Rahmen der oben beschriebenen Scouting-Maßnahmen identifizierte das ODA auch Gruppen, die mit demokratischen Bürgerrechten unerfahren sind. Diese Gruppen wurden vom ODA persönlich zu Veranstaltungen eingeladen, um sie über Bürgerrechte und Beteiligungsprozesse aufzuklären. Im Nachhinein stellte sich diese Maßnahme als einer der größten Erfolge der Bürgerbeteiligung heraus, da auf diesem Weg eine mögliche Ablehnung, basierend auf Unwissenheit über die eigenen Rechte, in sehr positive Unterstützung umgewandelt werden konnte.
- Wichtig für die Bürger der angrenzenden Stadtteile waren außerdem unzählige Frage- und Antwort-Abende mit Vertretern des Olympiadirektoriums (Lord Sebastian Coe, David Beckham etc.) sowie die finan-

zielle Unterstützung lokaler Einrichtungen, wie z.B. Gemeindezentren und Schulen, bei Projekten zu den Olympischen Spielen. Eine sehr offene Pressearbeit unterstützte die Bestrebungen, möglichst alle Beteiligten einzubeziehen. Die intensive Beteiligung der Bürger zahlte sich aus: 89% aller Ostlondoner (2% über Landesdurchschnitt) identifizieren sich inzwischen mit ihren Spielen (Quelle: monatliche ODA Befragung). Die englische Regierung hat daher beschlossen, die angewandten Prozesse zur Bürgerbeteiligung und zum Stakeholdermanagement in die Planung und Ausführung zukünftiger öffentlicher Projekte zu etablieren.

## Kosten und Zeitkontrolle

Grundlage für die Kosten- und Zeitkontrolle sind die Daten der Basisvereinbarung, die in Controlling-Tools übernommen worden sind. Das ODA verwendete als Werkzeug für die Terminsteuerung Primavera P6, in dem jeder Vorgang mit Kosten unterlegt ist. Alle Veränderungen werden ausschließlich gegenüber diesem Basisprogramm berichtet. Die Planzeiten und die damit verknüpften Kosten sind detailliert aufgeschlüsselt, damit alle Beteiligten sofort auf Änderungen und mögliche Auswirkungen auf andere Projekte reagieren und Kostenüberschreitungen entgegen wirken können. Das Programm wird monatlich zu einem Stichtag abgeglichen. Die Folgeprozesse nach dem Abgleich müssen innerhalb einer Woche abgeschlossen sein. Kritisch anzumerken ist, dass die Pflege des Programms einen erheblichen Personalaufwand erforderte und es im Falle von Primavera einen Engpass an qualifizierten Bearbeitern gab.

## Risiko und Änderungsmanagement

Zentrales Element des Berichtswesens und der Projektsteuerung sind das Risiko- und Änderungsmanagement. Mit nur sieben Jahren Planungs- und Ausführungszeit für ein 9,1 Mrd. Pfund Großprojekt mit einem keinesfalls verschiebbaren Endtermin sind Änderungen unausweichlich; das gesamte Projekt unterliegt einem hohen Risiko. Um zu verhindern, dass Änderungen zu strittigen Nachträgen führen, die das Risiko einer späteren Kostenexplosion mit sich bringen würden, wurden Prozesse vereinbart, um risikobehaftete Änderungen rechtzeitig zu erkennen und zu steuern. Basis für das Änderungsmanagement ist die Risikobetrachtung im Basisprogramm und die Fortschreibung der Risiken während der Ausführung. Das Basisprogramm P6 ist in ca. 6.000 Vorgänge unterteilt. Jeder Vorgang wurde auf seine Risiken untersucht, es wurden Maßnahmen ermittelt, um die Eintrittswahrscheinlichkeit zu senken, Parallelitäten zu anderen Vorgängen gesucht 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. Pfund Inflationsausgleich) verbindlich festgeschrieben. Mit Ablauf des Projekts sinken die Risiken und somit auch die zur Verfügung stehenden Rückstellungen.

## 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. Pfund, Aquatics Centre, Velodrom, Medienzentrum, Olympisches Dorf, zwei Kraftwerke, Versorgungsleitungen aller Art, 52 permanente Brücken, Straßen, Beleuchtung, Landschaftsbau und mehr.
- Strukturen für die Spiele: Olympiastadium (Rückbau auf 25.000 Sitze), Basketballarena, Handballarena, Hockeyfelder, Wasserballarena und 32 temporäre Brücken.

## Zusammenfassung

Die Infrastrukturarbeiten sind Weihnachten 2011 zu 99% fertiggestellt. Die verbleibenden Arbeiten (1%) werden aus gestalterischen Gründen erst zwei Wochen vor den Spielen durchgeführt. Die konsequent offene Gestaltung des Projektmanagements, die Einbeziehung der Vorhabenträger und der Öffentlichkeit von Beginn an haben 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 auf. Die Olympischen Spiele 2012 in London sind »on time and under budget«.

## Autor

**Klaus Grewe**, Senior Project Manager, lebt mit seiner fünfköpfigen Familie seit 2005 in England und arbeitet dort seit 2007 für das Olympic Delivery Authority (ODA) in London. Er ist verantwortlich für die Gesamtkoordination aller Projekte der Olympischen Spiele 2012.

### Kontakt:

[Klaus.grewe@virgin.net](mailto:Klaus.grewe@virgin.net)

Der Beitrag des Autors ist auch erschienen im BBE-Newsletter 3/2012 (14.02.2012).

## Redaktion

Stiftung MITARBEIT

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)