

Forschungsprojekt

Lernen durch Großereignisse: Schlussfolgerungen aus der Vergangenheit und Antizipation der Zukunft

Das Beispiel der London Olympics 2012

Abschlussbericht

Hamburg, den 27. Mai 2014

Projektleiter: Prof. Dr. Gernot Grabher

Projektbearbeiter: Dr. Joachim Thiel

Arbeitsgebiet Stadt- und Regionalökonomie

HafenCity Universität Hamburg (HCU)

Winterhuder Weg 29/31

22085 Hamburg

Allgemeine Angaben

Geschäftszeichen: GR 1913/9-1

Antragssteller: Prof. Dr.-Ing. Gernot Grabher

HafenCity Universität Hamburg (HCU)
Department Stadtplanung
Institut Stadt- und Regionalökonomie
Winterhuder Weg 29/31
22085 Hamburg

Tel. (040) 42827-4561
Fax. (040) 42827-4569
Email: gernot.grabher@hcu-hamburg.de

Thema: "Lernen durch Großereignisse:
Schlussfolgerungen aus der Vergangenheit und
Antizipation der Zukunft.
Das Beispiel der London Olympics 2012"

Fachgebiet: Wirtschaftsgeographie

Laufzeit: 2/2012 bis 5/2014

Zusammenfassung

Das Forschungsvorhaben untersucht die komplexen Lernbedarfe und Lernprozesse bei der Vor- und Nachbereitung eines Großereignisses, der Olympischen Spiele in London 2012. Mit dieser Fallstudie soll ein Beitrag zu einem der Grundthemen der aktuellen Forschung zu einer Wirtschaftsgeographie der wissensbasierten Ökonomie – dem komplexen Wechselspiel von temporären und permanenten Systemen – geleistet werden. Konzeptioneller Ausgangspunkt ist dabei die Ambivalenz längerfristiger sozialer Beziehungen: Auf der einen Seite schaffen sie Vertrauen und gelten damit als Voraussetzungen für interaktives Lernen; auf der anderen Seite bergen sie die Gefahr, die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen einzuschränken.

Großereignisse spiegeln diese Ambivalenz auf idealtypische Weise wider. Sie sind temporäre Interventionen in einen permanenten Kontext, die in begrenzter Zeit hohe Lernanforderungen an die involvierten Akteure stellen und von denen dadurch starke Lernimpulse ausgehen. Gleichzeitig sind die dort erfolgenden Lernprozesse von ihrer Vorgeschichte und ihrer Folgezeit geprägt, da sie sowohl Ressourcen aus der Vergangenheit mobilisieren als auch zukünftige Herausforderungen antizipieren müssen.

Untersuchungsgegenstand ist die „Projektökologie“ (Grabher 2002a) der Olympischen Spiele von London. Ziel des Vorhabens ist es zu untersuchen, wie die in die Vorbereitung involvierten Akteure und Institutionen einerseits *Lernressourcen* aus der Vergangenheit (Vorbildprojekte und zuvor erworbene Kompetenzen) nutzen und andererseits zukünftige Herausforderungen (die Unsicherheit des Transfers der Lernerfolge in die Alltagspraxis und die Gefahr der Einschränkung zukünftiger Handlungsoptionen) als *Lernanlässe* in Projektorganisation und Projektarbeit verarbeiten.

Die Forschung kommt zu folgenden Ergebnissen:

Bezogen auf die Mobilisierung von *Lernressourcen* aus der Vergangenheit zeigen sich im Londoner Fall zwei wichtige Befunde: *erstens* die zentrale Bedeutung von gescheiterten Projekten, die als *negative Vorbilder* die Planung und Organisation der Spiele beeinflussen. Dieser Befund eröffnet neue Perspektiven auf die immer noch stark von Best Practices und Benchmarking geprägte Literatur über organisationales Lernen. *Zweitens* wird deutlich, dass bei der Rekrutierung von Expertise für die Projektorganisationen *permanente Organisationen* eine außerordentlich wichtige Rolle spielen. Diese Erkenntnis impliziert neue Sichtweisen auf die Arbeitsteilung von Projektorganisationen und Unternehmen beim Management von Großprojekten.

Im Hinblick auf die Antizipation der Zukunft als *Lernanlass* werden ebenfalls zwei zentrale Ergebnisse sichtbar: *Erstens* zeigt sich in der Organisationsökologie ein hohes Maß an ‚Skepsis‘. Die genannten negativen Erfahrungen gescheiterter Projekte bedeuten im Umkehrschluss die *Antizipation zukünftiger Probleme*, die sich sowohl kognitiv als auch strukturell in der Organisation niederschlagen. Das Management von Großprojekten und Großereignissen weist damit Ähnlichkeiten zu mit Risikotechnologien und Katastrophen befassten Organisationen auf. *Zweitens* wird deutlich, dass Folgen eines Großereignisses eine *Vielzahl von Entwicklungspfaden* auf unterschiedliche Weise berühren. Damit werden neuere Befunde aus der Wirtschaftsgeographie und den Organisationswissenschaften bestätigt, denen zufolge das aus der Technologieforschung stammende Konzept der Pfadabhängigkeit nur bedingt auf organisationale und institutionelle Systeme übertragbar ist. Im Falle Londons wird insbesondere sichtbar, dass die Institutionen im lokalen Umfeld der Spiele am wenigsten die Impulswirkung des Ereignisses spüren, weil dessen Effekte überwiegend Pfade auf nationaler und globaler Maßstabsebenen berühren.

1. Ausgangsfragen und Zielsetzung des Projektes

Das Forschungsvorhaben soll anhand der Untersuchung eines Großereignisses – der Olympischen Spiele von London 2012 – einen Beitrag zu einem der zentralen Probleme der aktuellen Wirtschaftsgeographie der wissensbasierten Ökonomie leisten: der Frage nach dem Wechselverhältnis von Kurzfristigkeit und Langfristigkeit in interaktiven Lernprozessen. Den Ausgangspunkt für diese Frage bieten die ambivalenten Befunde zu langfristigen sozialen Beziehungen in Bezug auf ihre Bedeutung für regionales Lernen, die in den einschlägigen wirtschaftsgeographischen Debatten der letzten Jahrzehnte, z.B. zu Clustern, Milieus, lernenden Regionen, zu Tage traten. Langfristigkeit schafft Vertrauen und soll dadurch interaktives Lernen befördern; andererseits steht sie im Verdacht, die Fähigkeit zur Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen zu behindern. Diese Diagnose einer „Schwäche starker Beziehungen“ (Grabher 1993) hatte zur Folge, dass jüngere wirtschaftsgeographische Arbeiten ihr Augenmerk stärker auf kurzfristige Interaktionsformen legten, wie z.B. projektförmige Organisationen oder temporäre Zusammentreffen. Gleichwohl produzierten auch diese Arbeiten widersprüchliche Befunde, zeigten sie doch auch auf, dass zeitlich befristete Logiken auf längerfristige Zusammenhänge angewiesen sind, weil andernfalls nicht gesichert ist, dass die dort erzielten Lernzuwächse auch dauerhaft nutzbar gemacht werden können.

Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen des Forschungsprojektes Großereignisse als kurzfristige Interventionen in langfristige Strukturen betrachtet, die mit diesen Strukturen auf zweierlei Weise interagieren: Auf der einen Seite sind sie singuläre Ereignisse, die gerade wegen ihrer Einzigartigkeit – vor allem hinsichtlich der Größe und Komplexität – darauf angewiesen sind, für ihre Organisation auf in der Vergangenheit entstandene Kompetenzen, Vorbilder usw. zurückzugreifen. Auf der anderen Seite zielen sie explizit darauf ab, über ihr Ende hinaus Lernprozesse in Gang zu setzen und damit zukünftige Entwicklungspfade zu verändern, müssen dabei jedoch mit der Möglichkeit umgehen, dass der Transfer der Lernerfolge aus der Ausnahmesituation in die anschließende Normalität nicht gelingt oder von unbeabsichtigten Nebenfolgen konterkariert wird. Konkret stehen zwei Fragen im Mittelpunkt:

- a) Über welche Wege und Mechanismen werden bei Planung und Organisation eines Großereignisses Ressourcen aus der Vergangenheit mobilisiert?
- b) Wie werden spätere Herausforderungen antizipiert und lösen damit schon während der Vorbereitung auf die Zukunft bezogene Lernprozesse aus?

Im Forschungsprojekt wird erwartet, dass insbesondere zwei Arten von *Lernressourcen* aus der Vergangenheit in die Vorbereitung von Großereignissen eingehen:

- Vorbildprojekte, die als Referenzmodelle für Planungsstrategien, aber auch für Organisationsformen oder Managementtools dienen, sowie
- Karrierewege und persönliche Netzwerke von Experten, über die aufgrund des Fehlens einer übergeordneten permanenten Organisation die Kompetenzen und Qualifikationen in das Projekt eingespeist werden müssen.

Bezogen auf die Zukunft wird angenommen, dass ebenfalls zwei verschiedene Herausforderungen als *Lernanlässe* für die Planung und Organisation relevant sind:

- die Notwendigkeit, die bei der Vorbereitung des Ereignisses erfolgten Lernzuwächse in die anschließende Alltagspraxis zu transferieren, sowie

- der Anspruch, die Einschränkung zukünftiger Handlungsoptionen durch nicht oder nur schwer reversible Fehlentscheidungen möglichst schon im Vorfeld zu verhindern.

Aus den jeweils zwei Typen von Lernressourcen und Lernanlässen ergeben sich vier unterschiedliche inhaltliche Module des Forschungsvorhabens, die auch in Form von eigenständigen Publikationen ausgearbeitet werden können.

Konzeptionell wird die Vorbereitung von Großereignissen als Sonderform einer „temporären Organisation“ (Lundin und Söderholm 1995) bzw. eines Projektes gefasst. Ihre Interaktion mit längerfristigen Zusammenhängen wird mit dem Begriff der „Projektökologie“ (Grabher 2002) konzeptualisiert. Die Forschung greift damit auf Vorarbeiten des Antragstellers in anderen Zusammenhängen (Werbe- und Softwareindustrie) zurück und überträgt diese auf den aktuellen Gegenstand. Die befristete Organisationsform des Projektes wird nicht isoliert, sondern eingebunden in einen über die Zeitdauer des Projektes hinaus existierenden und wirksamen relationalen Kontext betrachtet. Zwei Unterschiede zu den bisher untersuchten Ökologien projektbasierter Industrien sind im Vorfeld der Untersuchung vermutet worden:

- die *Singularität des Ereignisses*. Anders als im Fall projektbasierter Industrien, für die Projekte als Arbeitsformen konstitutiv und Bestandteile der Organisationsroutine sind, bedeuten Großereignisse vom Ausmaß der Olympischen Spiele für Austragungsorte eine einmalige Herausforderung.
- der hohe Grad an *politischem und öffentlichem Interesse*. Die Projektökologie der Olympiaplanung spannt sich daher nicht nur als ein relationaler Raum auf, sondern schließt auch nicht relationale Vermittlungsformen z.B. durch Medien mit ein.

Die Projektökologie bietet nicht nur eine erste Annäherung an das Zusammenwirken von befristeten Organisationen mit ihrem Umfeld, sondern liefert auch die Grundstruktur für die empirische Arbeit. Die Fallstudie der Olympischen Spiele ist ausgehend vom organisationalen Kern, den eigens für Planung und Organisation des Ereignisses eingesetzten fokalen Sonderorganisationen, konzipiert worden. Von dort aus bewegt sich die empirische Untersuchung in die unterschiedlichen Richtungen des relationalen Gefüges und schließt damit zahlreiche weitere Organisationen ein: z.B. die steuernden politischen Institutionen auf nationaler und regionaler Ebene, die von den Olympiaplanungen betroffenen Kommunen, die ausführenden und beratenden Unternehmen, die Nachfolgeorganisationen.

2. Durchgeführte Arbeiten

Durchführung der Forschung

Bei der Konzipierung des Vorhabens waren wir von einer substanziell größeren Ausstattung ausgegangen, als letztendlich bewilligt wurde. Daher war das Forschungsdesign sehr großzügig angelegt. Es umfasste unter anderem

- zwei Erhebungswellen, um bei ausgewählten Akteuren mit Abstand zu den Spielen noch einmal die Einschätzung des längerfristigen Erfolgs abzufragen,
- eine detaillierte Analyse von Personalinformationen aus den befristeten Sonderorganisationen zu den Karriereverläufen der Angestellten, sowie
- ein Peer Review-Verfahren, das die Diskussion der Forschungsergebnisse sowohl mit Praktikern als auch mit Wissenschaftler in eigens dafür veranstalteten Workshops vorsah.

Die mit der Bewilligung verbundenen zeitlichen und finanziellen Kürzungen erforderten Einschränkungen bei diesen Bausteinen. Es wurde *erstens* nur *eine* Welle von Interviews durchgeführt und diese auf die für die Vorbereitung der Spiele verantwortlichen *Olympic Delivery Authority* (ODA) mit ihrer privatwirtschaftlichen Partnerorganisation CLM konzentriert. Die für die Nachnutzung zuständige Organisation *Olympic Park Legacy Company* (OPLC) wurde damit nur noch innerhalb der Projektökologie der Vorbereitung und nicht mehr als zweite fokale Organisation erfasst. Diese Veränderung ergab sich nicht nur aus der Kürzung der Laufzeit, sondern war auch der Umwandlung der OPLC in eine Development Corporation geschuldet, die kurz nach dem Projektstart eingeleitet wurde und die den empirischen Zugang in diese Organisation in der Umbruchzeit erschwerte. Als Folge dieser Einschränkung konnte das vierte Modul „Transfer des Lernzuwachses in die anschließende Alltagspraxis“ nicht so vollständig wie geplant bearbeitet werden. *Zweitens* wurde auf die Auswertung von Informationen aus den Personalabteilungen verzichtet, womit auch eine Anmerkung aus einem der Gutachten aufgegriffen wurde. Alternativ dazu konnten wir das Thema Karrierepfade bei den jeweiligen Gesprächspartnern individuell erfassen und zudem ausführlich in Gesprächen mit Verantwortlichen für Personal bzw. Organisationsentwicklung von ODA und CLM vertiefen. *Drittens* wurde das Peer-Review-Modul auf den traditionellen Weg umgestellt, Zwischenergebnisse auf Tagungen und Workshops zur Diskussion zu stellen. Hier sind insbesondere zwei Veranstaltungen hervorzuheben:

- die aus dem Projekt angestoßene und mit dem Kollegen Mike Raco von der Londoner Bartlett School gemeinsam organisierte dreiteilige Themensitzung auf dem diesjährigen AAG in Los Angeles, in der unter dem Titel „An unlikely success?“ neue Perspektiven der Forschung über Olympiastädte nach der außerordentlich positiven Wahrnehmung Londons diskutiert wurden, und
- der Workshop „Mega-projects. Theory meets practice“, der im September 2013 in London stattfinden wird und bei dem gezielt Wissenschaftler mit Praktikern zusammengebracht werden.

Als ergiebige Informationsquelle erwies sich zudem die umfangreiche Selbstdokumentation der ODA im Rahmen der so genannten „Learning Legacy“, einer öffentlich zugänglichen Internetdatenbank, in der Fallstudien, Kurzberichte sowie wichtige Organisationswerkzeuge (wie z.B. Berichtsformulare, Kalender) abgelegt sind. Zum Projekt Learning Legacy gehören darüber hinaus von Berufsverbänden organisierte Vortragsreihen sowie Artikelserien. Die Nutzung der Learning Legacy als Forschungsressource erleichterte nicht nur das Verständnis der Organisationsstrukturen. Es erhöhte aufgrund der Möglichkeit zur gezielteren Vorbereitung – zusätzlich zur Medienanalyse – auch den Ertrag jedes einzelnen Interviews.

Die Feldarbeit vor Ort umfasste drei einwöchige Aufenthalte des Projektbearbeiters Joachim Thiel in London zwischen April und September 2012.

- vom 24.04.-26.04.2012 (7 Interviews)
- vom 11.06.-15.06.2012 (11 Interviews)
- vom 16.09.-21.09.2012 (4 Interviews).

Zusätzlich wurde ein Gespräch während einer Konferenzreise am 29. November 2012 durchgeführt. Insgesamt wurden damit im Jahr 2012 25 Personen in 23 Gesprächen befragt. Zusammen mit 11 Interviews, die zwischen Antragsabgabe und Projektbewilligung vor, während und nach einer Studentenexkursion nach London Pfingsten 2011 geführt wurden, liegen den Projektergebnissen 34 Gespräche mit 36 Personen zugrunde.

Die Auswahl der Interviewpartner folgte dem ursprünglichen Plan, ausgehend von den Kernorganisationen die Projektökologie abzubilden. Dies bedeutete konkret:

- 13 Gespräche auf der Programmsteuerungsebene von ODA und CLM
- 7 Interviews mit Verantwortlichen für zwei ausgewählte Einzelprojekte (die vorbereitenden Abriss- und Erdarbeiten - „*enabling works*“ - sowie die Radsporthalle) aus verschiedenen Organisationen (Bauunternehmen, Architektur- und Ingenieurbüros, ODA, CLM)
- 2 Interviews mit Vertretern der zuständigen Ministerien (Culture, Media, Sports; Communities and Local Government)
- 4 Interviews mit Vertretern der Vorgänger- und Nachfolgeorganisationen (London Thames Gateway Development Corporation und OPLC)
- 6 Interviews mit Vertretern der Kommunen (boroughs), davon zwei politische und vier Verwaltungsvertreter
- 1 Interview mit einem Vertreter des Organisationskomitees der Spiele
- 1 Interview mit einem Wissenschaftler des King's College an der University of London

Die Vorbereitung der Interviews erfolgte sehr individualisiert, da – anders als beispielsweise bei Branchenanalysen – nicht verschiedene Repräsentanten ansonsten gleichrangiger Einheiten befragt wurden, sondern die Vertreter unterschiedlicher Rollen und Perspektiven innerhalb einer größeren Einheit. Nur wenige Bausteine aus dem Leitfaden konnten daher mehrfach verwendet werden. In einigen Interviews verschränkten sich auch verschiedene Organisationen und Rollen, da die Gesprächspartner während des Vorbereitungsprozesses für die Spiele in mehreren Organisationen gearbeitet hatten.

Die Interviews wurden aufgezeichnet und von studentischen Hilfskräften transkribiert. Die Transkripte wurden anschließend vom Projektbearbeiter korrigiert und ausgewertet.

Publikation der Ergebnisse

a) Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften

Bisher wurden zwei aus dem Projekt entstandene Aufsätze bei wissenschaftlichen Zeitschriften zur Veröffentlichung eingereicht. Beide wurden mit Änderungsaufträgen akzeptiert und befinden sich jeweils in der Überarbeitung:

- Gernot Grabher, Joachim Thiel: *Heterarchy – urban adaptability to self-induced shocks*. *Social Sciences*, Sonderheft „Constructing Resilience, Negotiating Vulnerability“
- Joachim Thiel, Gernot Grabher: *The field-configuring power of Olympic Games. Two stories about London 2012*. *Industry and Innovation*, Sonderheft „Field-Configuring Events“

Zwei weitere Artikel sind in Vorbereitung und werden innerhalb der nächsten Monate eingereicht:

- Gernot Grabher, Joachim Thiel: *Projects, persons, professions: Trajectories of learning through mega-events – the London 2012 case*. Vorbereitet für: *Geoforum*, Sonderheft „From Cluster to Process“. Vorgegebener Abgabetermin: 30. Juni 2014

- Joachim Thiel, Gernot Grabher: *Bad Practice? How negative role models shape the planning strategies for mega-events – the case of London Olympics 2012*. Veröffentlichung vorgesehen in: *International Journal for Urban and Regional Research*. Geplanter Einreichungstermin: Ende August 2014

b) Herausgeberschaften/Buchbeiträge

Ein von Projektleiter und Projektbearbeiter herausgegebener interdisziplinärer Sammelband mit dem Titel „*Self-produced shocks. Mega-projects and urban development*“ befindet sich in Vorbereitung und wird im Frühjahr 2015 erscheinen. Der Band bildet den Start einer an der HafenCity Universität herausgegebenen jährlich erscheinenden Reihe zur interdisziplinären Metropolenforschung. Das Forschungsprojekt wird neben der Herausgeberschaft und dem Einleitungskapitel auch mit einem inhaltlichen Beitrag in diesem Buch vertreten sein, unter folgendem Titel:

- Gernot Grabher, Joachim Thiel: *Reflexive festivalization. Exploring the London Olympics 2012*.

c) Präsentation und Diskussion auf internationalen Konferenzen

- *Mega-events as long-term projects: The case of the London Olympics 2012*. AAG, 24. Februar 2012, New York (Gernot Grabher/Joachim Thiel)
- *Mega-events as long-term projects: The case of the London Olympics 2012*. Making Projects Critical 6, 17. April 2012, Manchester/UK (Gernot Grabher/Joachim Thiel)
- *Bad practice? How negative role models shape the planning of mega-events – the case of the London Olympics 2012*. 32nd International Geographical Conference, 30. August 2012, Köln (Joachim Thiel)
- *Bad practice? How negative role models shape the planning of mega-events – the case of the London Olympics 2012*. Urban Geography Research Group Annual Conference, 29. November 2012, London (Joachim Thiel)
- *Heterarchy: Urban adaptability to self induced shocks?* International Conference „Constructing Resilience“, 17. Januar 2013, Berlin (Gernot Grabher)
- *Projects, persons, professions: Trajectories of learning through mega-events – the London 2012 case*. AAG, 10. April 2013, Los Angeles (Gernot Grabher/Joachim Thiel)
- *Bad practice? How negative role models shape the planning of mega-events – the case of the London Olympics 2012*. AAG, 11. April 2013, Los Angeles (Joachim Thiel)
- *The field-configuring power of Olympic Games: Exploring London 2012*. Startworkshop des DFG-Nachwuchsnetzwerkes „Field-configuring-events. Zeit-Raum-Relationen“, 29. April 2013, Berlin (Joachim Thiel)
- *Heterarchy – urban adaptability to self-induced shocks*. RGS IBG Jahrestagung 2013, London, 28.-30. August 2013: (Gernot Grabher)

- *Projects, persons, professions: Trajectories of learning through mega-events – the London 2012 Case.* Workshop „Mega-projects. Theory meets practice“, Professur für Project Management der Bartlett School, London, 12./13. September 2013 (Gernot Grabher und Joachim Thiel)
- *An unlikely success? Olympic Cities after the London 2012 experience.* Themensitzung auf dem Annual Meeting der AAG 2013, 11. April 2013, Los Angeles (Gernot Grabher, Joachim Thiel, Mike Raco/Bartlett School London)

d) sonstige geladene Vorträge

- *Reflexive Festivalisierung? London 2012 und die internationale Sicht auf Großereignisse.* Gastvortrag auf der Halbjahrestagung der SRL – Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung „Stadt- und Regionalentwicklung durch Großereignisse – Was bleibt danach?“, Hamburg, 23. Mai 2014 (Joachim Thiel)
- *London 2012: die Produktion einer städtischen Infrastrukturlandschaft.* Gastvortrag in der Vortragsreihe „Infrastrukturlandschaften“ an der Technischen Universität Darmstadt, 3. Juli 2014 (Joachim Thiel)

3. Probleme bei der Umsetzung der Forschung

Abgesehen von den genannten Einschränkungen aufgrund der gekürzten Mittel gab es keine wesentlichen Probleme bei der Durchführung der Forschungsarbeit. Im Gegenteil erwies sich der Forschungsgegenstand als Glücksfall. Bei den Gesprächspartnern zeigte sich durchweg eine große Offenheit und Mitteilungsbereitschaft, natürlich stark durch die allenthalben positive Wahrnehmung der Londoner Spiele geprägt. Komplikationen entstanden stellenweise dadurch, dass die Forschungsphase sehr eng am Termin der Spiele lag, was für Termine mit ODA und CLM günstig war, weil diese ihre Aufgaben dann weitgehend abgeschlossen hatten, bei der Ansprache anderer Organisationen dagegen Probleme bereitete. Zum Beispiel konnte dadurch ein wichtiger Baustein in der Projektökologie – die Greater London Authority – nicht erfasst werden, da mit dem entsprechenden Vertreter noch kein Gespräch zustande kommen konnte. Es wird versucht, dies am Rande eines Workshops am 12./13. September in London nachzuholen.

Die sehr offene und positive Darstellung des Vorbereitungsprogramms durch die Beteiligten brachte jedoch auch die Gefahr eines „success bias“, ähnlich wie bei Unternehmensinterviews, mit sich, was zusätzliche Triangulationsanstrengungen erforderte. Als besonders hilfreich erwies sich dabei der regelmäßige Austausch mit kritischen Wissenschaftlern aus Großbritannien.

4. Inhaltliche Ergebnisse der Forschung

Die wichtigsten Erkenntnisse, die aus der bisherigen Forschung gezogen werden können, lassen sich unseres Erachtens an vier Punkten aufzeigen. Sie bedeuten zum Teil Erkenntnisgewinne in wichtigen konzeptionellen Debatten, bieten jedoch auch anwendungsorientierte Anknüpfungspunkte vor allem zum Management großer Projekte und zu einer

eventorientierten Stadtpolitik. Inhaltlich beziehen sie sich, wenn auch nicht immer trennscharf, auf die vorab identifizierten, das Projekt inhaltlich strukturierenden Module:

1) Die Funktion *gescheiterter Projekte* als Lernressource. Es gehört zu den Auffälligkeiten in der Vorbereitung der Londoner Spiele, dass sich die Verantwortlichen deutlich von den Fehlern anderer Olympiastädte (z.B. Athen), anderer Mega-Projekte (z.B. Wembleystadion) und anderer Stadterneuerungsvorhaben (z.B. Canary Wharf) abgrenzen und ihr Vorgehen als bewusste Strategie der Vermeidung dieser Fehler beschreiben. Dieser Befund liefert Stoff für einen innovativen Beitrag in der aktuellen Debatte um mobile bzw. transnationale Stadtpolitiken, der dort einen wichtigen Blindfleck erhellt: die Funktionen und die Zirkulationslogiken von negativen Vorbildern/Anti-Modellen. Bezogen auf die Zirkulation zeichnen sich diese vor allem dadurch aus, dass Urheber gescheiterter Projekte eher daran interessiert sind, deren Verbreitung zu verhindern. Anti-Modelle zirkulieren daher vor allem latent in professionellen Netzwerken. Punktuell allerdings erlangen sie als mögliche Horrorszenarien mediale Aufmerksamkeit. Bezogen auf die Funktion negativer Vorbilder berührt der Befund in erster Linie von Benchmarking und Best Practice bestimmte Literatur über Lernen grundsätzlicher und richtet den Fokus auf Themen wie Verwundbarkeit, Robustheit oder Resilienz. Man könnte daraus schließen, dass das Lernen von schlechten Vorbildern organisationale, regionale und städtische Systeme robuster macht.

2) Die *Antizipation zukünftiger Probleme* aufgrund der Erfahrung des Scheiterns. Eine wichtige Folge des Lernens der Fehler aus Vorgängerprojekten für die Londoner Spiele war eine in die gesamte Organisationsökologie 'eingebaute' Skepsis. Die Gewissheit, dass bei Vorhaben dieser Größe und Komplexität Fehler passieren, produzierte eine Kultur der Wachsamkeit, in der Probleme frühzeitig offengelegt werden sollten, um sie noch rechtzeitig entschärfen zu können. Diese kognitive Redundanz, d.h. die permanente Einbeziehung von Alternativen und Änderungen des Denkens und Handelns, überrascht auf der einen Seite, weil die von einem Großereignis erwartete Dynamisierung der involvierten Organisationen gerade der alternativlosen Bindung an unverschiebbare Eröffnungstermine und zentrale Standards übergeordneter Einrichtungen wie dem IOC zugeschrieben wird (Ibert 2007). Auf der anderen Seite ist es eine logische Konsequenz der Erfahrungen des Scheiterns an anderer Stelle, dass parallel zur *Anpassung* an hierarchische Vorgaben die *Anpassungsfähigkeit* der Organisationsökologie durch heterarchische Organisationselemente erhöht wird. Dieser Befund impliziert nicht nur wichtige politische Schlussfolgerungen für zukünftige Austragungsorte, sondern ist auch aus theoretischer Perspektive bemerkenswert. Viele der festgestellten organisationalen Besonderheiten weisen Ähnlichkeiten zu mit Risikotechnologien befassten Organisationen auf (z.B. Weick et al. 1999). Großevents rücken damit als selbst-induzierte Schocks strukturell in die Nähe von katastrophischen Ereignissen und erfordern damit auch Formen von risikominimierendem Management.

3) Die *Rolle von permanenten Organisationen* als Schleusen für die Mobilisierung von Qualifikationen. Es gehört zu den wesentlichen Aufgaben bei der Vorbereitung von Großereignissen, in kurzer Zeit einen Apparat von mehreren Tausend hoch qualifizierten Arbeitskräften in mehreren eigenständigen Organisationen auf- und wieder abzubauen. Die Herausforderung besteht dabei nicht nur darin, Kompetenzen zu akquirieren, sondern sie darüber hinaus mit der Aussicht auf eine begrenzte Anstellungszeit locken zu müssen. Im Londoner Fall war um die Sonderorganisationen herum ein Kranz von verschiedenen dauerhaften Unternehmen, Behörden und sonstigen Organisationen gelagert, in dem diese Herausforderung abgefedert wurde, und zwar

- durch die Existenz eines großen und kurzfristig verfügbaren Arbeitskräftepools, auf den auch für nur kurze Spezialaufgaben zurückgegriffen werden konnte,
- durch eine Vielzahl von Netzwerken, die sich in diesen Organisationen bündelten und durch die der Zugriff auf zusätzliche verlässliche Expertise erleichtert wurde, aber auch
- durch die Möglichkeit, extern rekrutierten Experten Anschlussmöglichkeiten anbieten zu können.

Dieser Befund ermöglicht nicht nur einen Einblick in die Organisationsökologie eines Großereignisses als komplexes raum-zeitliches Gefüge, sondern zeigt auch ein Verhältnis zwischen Projekten und Unternehmen auf, das sich signifikant von den bisher diskutierten Modi unterscheidet.

4) Die *Vielzahl von Pfaden*, die durch den selbst induzierten Schock des Großereignisses berührt werden. Wie in einem der Gutachten angemerkt wurde, stellt sich die Wirkung von Großereignissen als Instrument des Aufbrechens von stagnierenden Entwicklungspfaden differenzierter dar als im Antrag vorab skizziert. Hier bestätigen sich die Argumente aus neueren Arbeiten der Wirtschaftsgeographie (z. B. Martin 2010) und den Organisationswissenschaften (z.B. Sydow et al. 2012), dass das aus der Technologieforschung stammende Konzept der Pfadabhängigkeit nur bedingt auf institutionelle und organisationale Entwicklungsverläufe übertragbar ist, weil bei letzteren niemals nur ein einzelner Pfad wirksam ist. Auch Großereignisse beeinflussen damit eine Vielzahl von Pfaden auf unterschiedlichen Maßstabsebenen, und sie re-konfigurieren dadurch verschiedene „organisationale Felder“ (DiMaggio/Powell 1981). Es scheint eine zentrale Erkenntnis aus dem Londoner Fall zu sein, dass lokale Pfade am wenigsten von der katalysierenden Wirkung eines so prominenten Ereignisses profitieren, da die Dynamiken in erster Linie die direkt in die Vorbereitung eingebundenen Akteursgruppen bzw. Felder betreffen, die überwiegend auf nationaler und globaler Ebene agieren. Im Gegenteil besteht sogar die Gefahr, dass der von der Ausnahmestruktur des Großereignisses ausgehende Sog die lokalen Organisationen eher schwächt, weil er ihnen Potenziale entzieht.

6. Institutionelle Ergebnisse der Forschung

Ausbau von Kooperationen

Über die Präsenz der Projektbearbeiter auf Konferenzen sind zahlreiche informelle Kooperationen entstanden, die häufig Grundlage gemeinsamer Publikationsprojekte oder geworden sind. Folgende sind dabei besonders hervorzuheben:

- DFG-Nachwuchsnetzwerk „Field-configuring events. Zeit – Raum – Relationen“. Das Netzwerk wird organisiert vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der FU Berlin und führt wirtschaftswissenschaftliche, soziologische und geographische Ansätze zur Logik befristeter Kopräsenz zusammen.
- Die Sitzungsreihe „An unlikely success? Olympic Cities and the London 2012 experience“ auf dem AAG 2013, die gemeinsam mit dem Stadtgeographen Professor Mike Raco von der Bartlett School/University College London organisiert wurde und aus der zahlreiche Kontaktbeziehungen entstanden sind, unter anderem nach Rio de Janeiro.

- Das interdisziplinäre Forschungsnetzwerk „Making Projects Critical“, das an der Manchester Business School koordiniert wird und in dem verschiedene Ansätze von Projektforschung zusammengeführt werden.

Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses

Im Verlauf des Projektes entstand eine Abschlussarbeit im Masterprogramm Stadtplanung der HafenCity Universität Hamburg:

Jonas Wolter: Learning from white elephants – die Rolle von bad practices in der Stadtplanung, September 2012.

Darüber hinaus sind die aus dem Vorhaben entstehenden Publikationen integrale Bausteine der postdoktoralen Qualifikation des Projektbearbeiters Dr. Joachim Thiel

7. An den Ergebnissen des Projektes beteiligte Personen

Die Projektbearbeitung übernahm Dr. Joachim Thiel, der auch schon wesentlich an der Antragstellung beteiligt war, im Zeitraum vom 1. Februar 2012 bis 31. Januar 2014.

Für die inhaltliche und logistische Unterstützung der Projektarbeit arbeiteten folgende studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräfte mit:

- Lara Tiede (studentische Hilfskraft): 1. April 2012 bis 28. Februar 2013
- Mareike Menzel (wissenschaftliche Hilfskraft): 1. Juni 2013 bis 28. Februar 2014

Für die Transkription von Interviews wurden die folgenden studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräfte beschäftigt:

- Karla Müller (studentische Hilfskraft): 1. Juni 2012 bis 30. September 2012
- Senta Klafki (wissenschaftliche Hilfskraft): 1. Dezember 2012 bis 28. Februar 2013
- Hildegard Rosenboom (studentische Hilfskraft): 1. Juni 2013 bis 30. September 2013 und 1. November 2013 bis 31. Januar 2014

8. Literatur

DiMaggio, Paul J. und Powell, Walter W. (1981): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: 147-160.

Grabher, Gernot (1993): The Weakness of Strong Ties: The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area. In Gernot Grabher (Hrsg.): *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Interfirm Relations*. London; New York: Routledge.

Grabher, Gernot (2002): "The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents, and Teams." *Regional Studies* 36 (5): 245-262.

Ibert, Oliver (2007): Megaprojekte und Partizipation: Konflikte zwischen handlungsorientierter und diskursiver Rationalität in der Stadtentwicklungsplanung. *disP* 171: 50-63.

- Lundin, Rolf A. und Söderholm, Anders (1995): A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management* 11: 437-455.
- Martin, Ron (2010): Roepke Lecture in Economic Geography – Rethinking Regional Path Dependence: Beyond Lock-in to Evolution. *Economic Geography* 86 (1): 1-27.
- Sydow, Jörg (2012): Organizing R&D Consortia for Path Creation and Extension: The Case of Semiconductor Manufacturing Technologies. *Organization Studies* 33 (7): 907-936.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. und Obstfeld, David (1999): „Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness.“ *R.S. Sutton and B.M. Staw (eds), Research in Organizational Behavior, Volume 1* (Stanford: Jai Press, 1999): 81-123.