

Ausbau Bahnhof Berlin-Köpenick

# Gemeinsam zum Projektfortschritt

von Daniela Schäfer, Rene Richmann und Hans-Jörg Niemeck

*Die Bahnstrecke Berlin–Frankfurt (Oder)–Bundesgrenze (D/PL) wird seit 1997 für Geschwindigkeiten bis 160 km/h modernisiert, um kürzere Fahrzeiten zu ermöglichen. Die 85 km lange Ausbaustrecke ist Bestandteil der europäischen Verkehrsachse Paris–Berlin–Warschau und besitzt große Bedeutung für den grenzüberschreitenden Personen- und Güterverkehr. Die Anlagen der elektrifizierten Strecke werden an die aktuellen Anforderungen angepasst. Die vorhandene LST-Anlage wurde durch ESTW-Technik ersetzt und das neue Elektronische Stellwerk (ESTW) Berlin-Köpenick im April 2020 für den Zugverkehr zwischen Berlin und Frankfurt (Oder) in Betrieb genommen.*



Bestehender S-Bahnsteig

## Eckdaten und Planungsumfang

Als letzter Abschnitt, mit einer Länge von rund 3 km, wird der Bahnhof Köpenick umgebaut. Interessant ist nicht die Längen- sondern Querausdehnung, wenn alle Gleise und Bauwerke betrachtet werden, die zum Planungsumfang gehören. Die Baukosten für diesen komplexen Bauabschnitt betragen über 200 Mio. Euro. Im Auftrag der DB Netz AG Berlin beglei-

tet Inros Lackner das Projekt seit 2016 als Generalplaner. Im Rahmen dieses Umbaus werden ein Bahnsteig für den Regionalverkehr sowie Stützbauwerke errichtet. Der neue Regionalbahnsteig, mit einer Nutzlänge von 220 m inklusive Ost- und Westzugängen, wird auf 150 m Länge in der Nähe des Hauptzugangs überdacht. Ein drittes Fernbahngleis mit Anbindung an den Berliner Außenring ist ebenfalls vorgesehen. Westlich



Geplante Nord- und Südansicht Bahnhof Köpenick

der Bahnhofstraße werden ein Zugang zur S-Bahn und Regionalbahn sowie östlich eine Personenunterführung mit Zugängen zum S- und Regionalbahnsteig gebaut. Mit drei neuen zusätzlichen Aufzügen wird die Verkehrsstation komplett barrierefrei. Zum Projekt gehört außerdem die Erweiterung bzw. Erneuerung von vier Eisenbahnüberführungen und der Bau von Lärmschutzwänden in verschiedenen Höhen zur Abschirmung der angrenzenden Wohnbebauung. Weitere Leistungen sind die Umgestaltung des Spurplans (etwa 11 km Gleisneubau sowie 23 Weichen inklusive Weichenheizung), die Erneuerung der Oberleitungsanlage, die Umweltplanung sowie Gutachterleistungen (Brandschutz, Rettungswegekonzept).

Die artenschutzrechtliche Anforderungen und die naturschutzfachlichen Rahmenbedingungen stellen besondere Anforderungen an die Planung und zukünftige Bautätigkeit. Besondere Baugrundverhältnisse, Wanderbeziehungen verschiedener Tierarten wie die von Bibern, Fischottern und Fledermäusen sowie das Gelände mit Höhenunterschieden waren in die Planung einzubeziehen. So entsteht zum Beispiel eine 1,50 m breite Kleintierpassage als Übergang zur anschließenden Uferböschung der Wuhle. Im Ergebnis der schalltechnischen Berechnungen, auf Grundlage des Betriebsprogramms der DB Netz AG, werden aktive Schallschutzmaßnahmen wie Schallschutzwände, besonders überwachte Gleis- und Schienenstegdämpfer und auch passive Schallschutzmaßnahmen geplant.

### **Bedeutung des innerstädtischen Infrastrukturprojekts**

Politisch hat das Projekt eine große Bedeutung, nicht nur der Bund ist Besteller, sondern anteilig auch das Land Berlin und die Bezirke. Zudem wächst der Berliner Bezirk Köpenick stetig, eine Entwicklung, die sich in zahlreichen angrenzenden Entwicklungsmaßnahmen (z. B. der Erschließung neuer Wohngebiete) widerspiegelt. Der Regionalbahnsteig ist zudem Teil des Verkehrskonzepts zur Bewältigung der Zuschauerströme für den Ausbau des Stadions von Union Berlin an der Alten Försterei. Die Bürger befürworten das Projekt, da seit der Modernisierung in Ostkreuz, der nähere Regionalhalt in Karlsruh weggefallen ist.

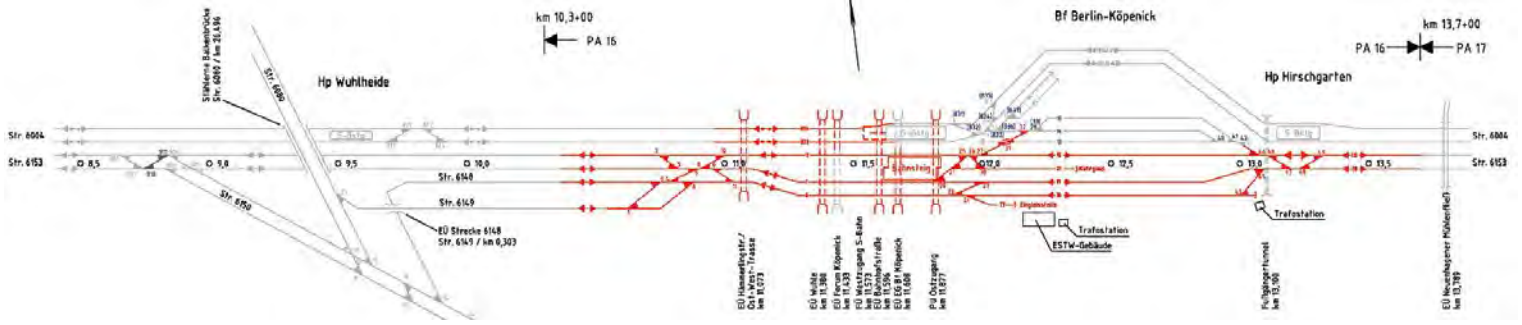
Das Berliner Infrastrukturprojekt ist ein wichtiger Baustein im regionalen und überregionalen Gesamtnetz und auf dem internationalen Korridor maßgeblich mit anderen großen Projekten verflochten. Damit verbunden sind verschiedene Aspekte wie ein pünktlicher Baubeginn und Inbetriebnahme zu berücksichtigen, damit Verzögerungen keine Auswirkungen, z. B. auf die geplante schnelle Flughafenanbindung bis 2025 in Dresden, haben. Wechselwirkungen in der Streckensperrung sind entscheidende Randbedingungen für die Bauablaufplanung.

Ende 2019 erfolgte unter dem Gesichtspunkt der gesteckten Projektziele eine konsequente Nachjustierung der Zusammenarbeit und aller damit verbundenen Facetten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Neue Rahmenbedingungen sind in die Planung eingeflossen, es gab Änderungen und Fortschreibungen. Zudem erforderte anschließend die Coronakrise alternative Formen der Kommunikation im Team zur Einhaltung der Projektzeitfenster.

### **Eckdaten und Rahmenbedingungen – Drei Fragen an Bahn-Projektleiterin Daniela Schäfer**

#### **Die lange Planungszeit erforderte immer wieder eine Neuorganisation, welche Auswirkungen hat das auf die Projektleitung?**

Die lange Planungszeit führt dazu, dass sich Mitarbeiter ändern, z. B. in Rente gehen, andere Aufgaben übernehmen oder auch den Konzern verlassen. Das ist nicht nur bei uns der Fall, sondern auch auf Seiten unseres Planers. Bei der Übergabe dieses Wissens kann es zu Schnittstellenverlusten kommen. Die Art und Weise, wie wir Projekte abwickeln, hat sich in dieser Zeit mit Einfluss der Digitalisierung rasant geändert. Dabei ist es wichtig, dass alle Beteiligten involviert werden, damit keiner auf der Strecke bleibt – die jungen Mitarbeiter, die vielleicht etwas EDV-affiner sind sowie die erfahrenen Mitarbeiter als Wissensträger. Dabei hat das Changemanagement eine zentrale Bedeutung für die Projektleitung und auch regelmäßige Besprechungen mit allen Stakeholdern über die gesamte Laufzeit, um alle Beteiligten über Änderungen und flankierende Maßnahmen zu informieren.



Neubau-Spurplan

Wichtig ist mir bei allen Vorhaben der partnerschaftliche Zusammenhalt, der gegenseitiges Vertrauen und Transparenz voraussetzt. Das entsteht nicht von heute auf morgen, gerade wenn wir ein Projekt haben, das von außen Änderungen erfährt.

**Wie gestalten sich die komplexen Randbedingungen für den Planungsprozess mit einer Vielzahl an Bestellern und Erstellern?**

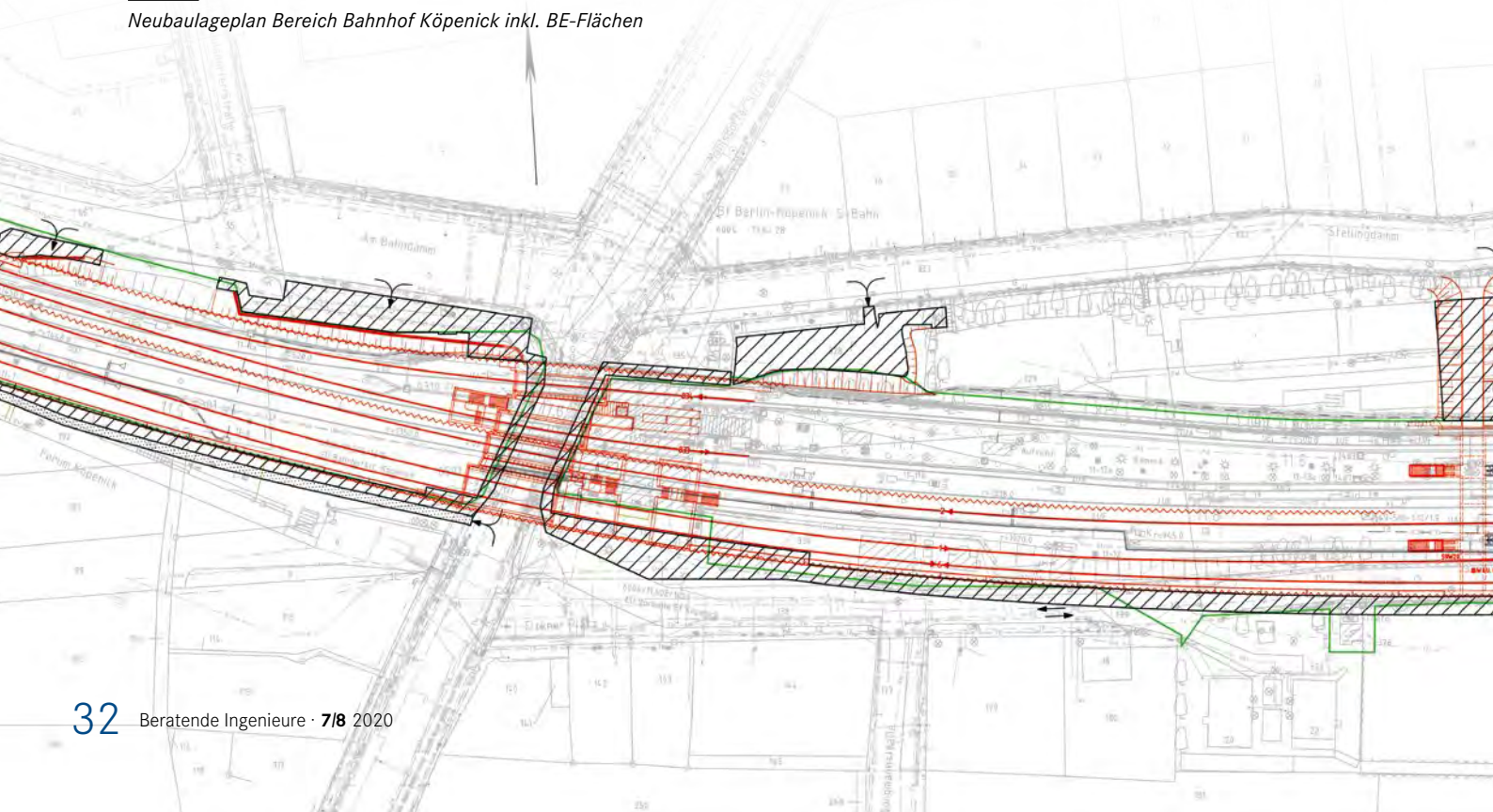
Es gab immer wieder Anpassungen der Randbedingungen. Ein Prozess, der bei einem solchen innerstädtischen Projekt nicht selten ist. Unsere Ansprüche in Bezug auf das Thema Mobilität haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Ziel ist es, die Kapazitäten für den Personen- und Güterverkehr zu erhöhen und mehr Menschen für den ÖPNV zu begeistern. Entwicklungen, die zu Veränderungen und Herausforderungen führen, aber wir bauen für die nächsten 100 Jahre und es ist zielführend diese Änderungen mit Blick in die Zukunft aufzunehmen. Das erfordert ein sehr gutes Changemanagement und auch Vertragsmanagement. Man muss immer wieder die Projektbeteiligten motivieren, trotz der Änderungen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Das sind die weichen Faktoren, die

ein zentraler Bestandteil des Projektmanagements sind. Es ist anspruchsvoll, die schon erledigten Planungen im Kopf neu zu denken, mit allen damit verbundenen Auswirkungen.

**Was ist für Sie besonders bzw. herausfordernd an diesem Projekt?**

Ich möchte einen Aspekt herausstellen. Wir haben uns Anfang 2017 dafür entschieden, das ESTW aus dem Abschnitt Bahnhof Köpenick herauszulösen und bereits vor dem Umbau des Bahnhofs auf den jetzigen Spurplan zu setzen. Das haben wir in diesem Jahr trotz der Coronakrise Ende April erfolgreich umgesetzt. Der Neubau des ESTW in gut 3 Jahren ist eine Leistung, auf die wir stolz sind. Der vorgezogene Neubau ist als Präventivmaßnahme aus dem Risikomanagement entstanden, da wir im letzten Bauabschnitt immer wieder Probleme mit der Alttechnik hatten. Es kam zu Verspätungsminuten und das ist für den Betrieb und den Kunden schwierig. Unser Ziel ist es, während der Bauzeit möglichst viel Verkehr zu gewährleisten. Mit dem Neubau des ESTW können wir während der verschiedenen Bauphasen in Köpenick den parallelen Zugverkehr künftig sehr viel flexibler lösen und auch bei eingleisiger Verkehrsführung mehr Verkehr garantieren.

Neubaulageplan Bereich Bahnhof Köpenick inkl. BE-Flächen





Bestehender Treppenzugang S-Bahnsteig

### Zur technischen Planung – Drei Fragen an Projektleiter Rene Richmann

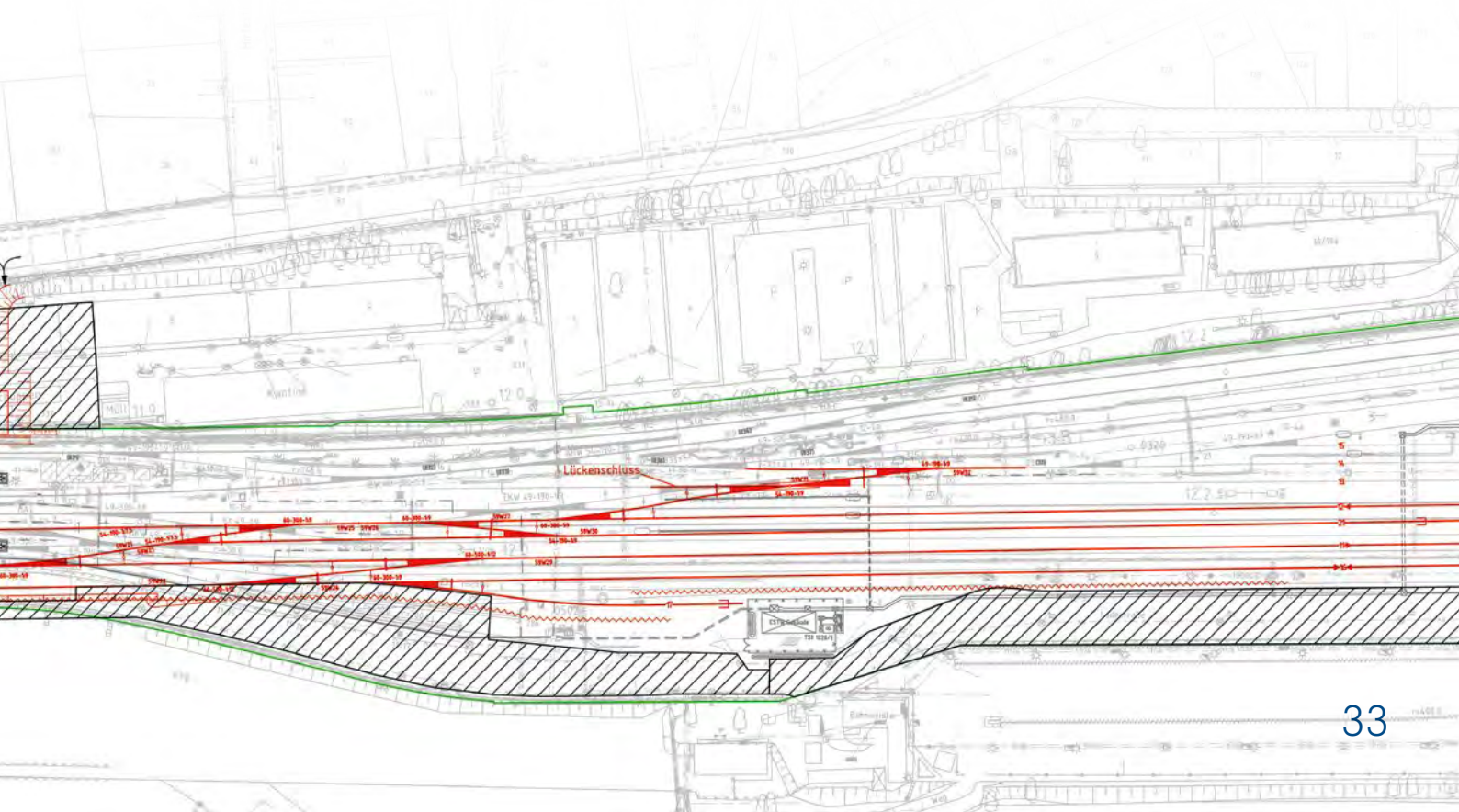
#### Wie hat sich die lange Laufzeit auf den Planungsprozess ausgewirkt?

Wir sind seit 2016 in das Projekt involviert. Durch die lange Laufzeit seit 1999 sind bei diesem komplexen Planungsprozess Änderungen unvermeidbar. Die vorliegenden Unterlagen beruhen zum Teil auf älteren Abstimmungen, es gab zahlreiche Personalwechsel und die technischen, gesetzlichen und wirtschaftlichen

Rahmenbedingungen haben sich über die Jahre verändert. Diese müssen natürlich trotz bereits geschlossener Verträge neu in der Planung berücksichtigt werden. Grundsätzlich zeigt die Situation, dass der Projekterfolg bei diesem komplexen Vorhaben eng mit einem gelungenen Changemanagement verbunden ist.

#### Welche technischen Besonderheiten müssen berücksichtigt werden?

Besonders und anspruchsvoll ist das innerstädtische Bauen in einem sich stark entwickelnden Gebiet – mitten in der



Stadt, einem Ort mit einer ausgeprägten Sozial- und Stadtbaugeschichte. Umwelt, Schallschutz und Logistik sind nur drei Aspekte, die besondere Anforderungen an die Planungen stellen. Dazu kommen die Ziele und Baubedürfnisse unterschiedlicher Interessensgruppen (Bund, Land Berlin, Bezirke, Anwohner und Verbände), die berücksichtigt werden müssen. Hohe Ansprüche an das Projekt-Team stellt die Koordinierung der vielen Gewerke und Bauwerke unter möglichst geringer Verkehrsbeeinflussung (Straße, Bahn, ÖPNV, Fußgänger) sowie die komplexe Finanzierung, die einen großen Einfluss auf die Planung mit überregionaler Bedeutung hat.

### In welcher Phase befindet sich das Projekt aktuell, wie sieht die Bauzeitplanung aus?

Aktuell befinden wir uns im Planfeststellungsverfahren, parallel erfolgt die Ausschreibung auf Grundlage der Entwurfsplanung. Erste vorbereitende Maßnahmen sollen 2021 durchgeführt werden. Maßgeblich handelt es sich dabei um die umwelttechnische Baufeldfreimachung. Der eigentliche Baubeginn ist für 2022 geplant, Ende 2026 soll das Projekt abgeschlossen werden.

### Partnerschaftliche Zusammenarbeit – Drei Fragen an Inros-Lackner-Direktor Hans-Jörg Niemeck

#### Der Ausbau des Bahnhofs Köpenick ist ein komplexes innerstädtisches Projekt mit verschiedenen Interessenslagen. Wie gelingen eine effiziente Schnittstellenkommunikation und kooperative Projektkultur?

Wir haben bei Inros Lackner einmal den Slogan geprägt „Komplexes einfach machen“. Dies ist bewusst zweideutig. In diesem konkreten Projekt heißt das, die komplexen Sachverhalte und Änderungen transparent zu machen und sie verständlich mit allen Projektbeteiligten zu kommunizieren. Die Vertragskultur zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer beruht auf zwei zentralen Voraussetzungen: Der Auftraggeber muss die Aufgabenstellungen eindeutig definieren und seinen Vertragspartner

pünktlich bezahlen. Der Auftragnehmer hat die Leistungen mit dem höchsten qualitativen Anspruch termingerecht zu erbringen. Dies ist das Fundament, um alle Aufgaben und Änderungen, die das Projekt „braucht“, zu definieren sowie das Team richtig zu besetzen, damit Informationen und Wissen zielgerichtet fließen. Die kontinuierliche Optimierung dieser Schnittstellen ist die Basis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

#### Das virtuelle Büro war bereits vor der Coronakrise ein fester Bestandteil der Projektorganisation. Wie hat die Zusammenarbeit während der Coronakrise davon profitiert?

Das digitale Arbeiten, vor allem die Entwicklungen der letzten Jahre mit Share-Point und virtuellen Besprechungen, hat eine neue zentrale Bedeutung für die Projektarbeit bekommen. Wir konnten schnell auf die herausfordernde Situation reagieren und Teammeetings virtuell abhalten, mit Blick auf alle wichtigen Dokumente wie zum Beispiel den wöchentlich fortzuschreibenden Termin- und Aktivitäten-Plan.

Bei Projekten wie diesem, mit einem großen Bearbeitungsteam, bündeln wir Kapazitäten und Kompetenzen verschiedener Standorte für die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Die Fachdisziplinen können ortsunabhängig miteinander arbeiten. Entscheidend dafür ist, dass man sich auf Bearbeitungs- und Qualitätsstandards, Vertretungsregelungen sowie eine offene und ehrliche Kommunikation verständigt und diese intern und extern praktiziert. Nur so kann eine virtuelle Zusammenarbeit erfolgreich gelingen.

#### Bedingt durch die lange Laufzeit musste auf neue Rahmenbedingungen reagiert werden. Wie wurde ein systematisches Changemanagement in das Projekt integriert?

Mit den aktualisierten Projektzielen haben wir das Vorhaben mit dem Auftraggeber konsequent neu aufgesetzt, um gemeinsam die Entwurfs-, Genehmigungs- und Ausschreibungsplanung umzusetzen. Wir haben in der Projektleitung darauf geachtet, Änderungen und damit verbundene Auswirkungen auf das Projekt und die vertraglichen Beziehungen möglichst frühzeitig zu erkennen. Aufgaben werden definiert und im Terminplan mit Zuständigkeiten und Ressourcen verankert. Nur wenn offengelegt wird, welche Abhängigkeiten von Vorgängen bestehen, welche Zuarbeiten und Entscheidungen ggf. noch ausstehen, kann das Projektteam gemeinsam darauf achten, nichts zu übersehen. Ein erfolgreiches Changemanagement lebt von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem absoluten Fokus auf die Projektziele. ■

#### Autoren

##### Daniela Schäfer

Projektleiterin  
DB Netz AG Regionalbereich Ost/Großprojekte

##### Rene Richmann

Projektleiter Inros Lackner SE

##### Hans-Jörg Niemeck

Geschäftsführender Direktor Inros Lackner SE

##### Claudia Schulze

Interviews



Blick vom S-Bahnsteig auf das Forum Köpenick

Alle Abbildungen: Inros Lackner SE