

Anlage A
Einflussgrößen auf die Qualität von Verkehrsplanungen

In den folgenden **Abschnitten** werden die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungen (vgl. **Kapitel 5**) für die einzelnen Einflussgrößen zusammengefasst. Die Ergebnisbeschreibung ist jeweils wie folgt gegliedert:

- **Chancen und Mängel:** Für jede Einflussgröße wird dargestellt, welche spezifischen Chancen und Mängel bei den Analysen identifiziert werden konnten. In der rechten Randspalte wird auf die zugrunde liegenden Expertenstatements (kursive Nummern, vgl. **Anhang 2-3**), Literaturstellen und Fallbeispiele verwiesen.
- **Bedeutung:** Als Anhaltspunkt zur Bedeutung der Einflussgröße wird jeweils die Anzahl der Expertenstatements angegeben.
- **Handlungsansätze:** Es werden Hinweise zu möglichen Verbesserungsansätzen gegeben. Diese Hinweise bereiten die Entwicklung eines QM-Konzepts in **Kapitel 8** vor.

A 1 Einflussgrößen im Bereich Rahmenbedingungen

A 1.1 Fachliche Rahmenbedingungen	
Chancen + Mängel	<p>Die fachlichen Rahmenbedingungen umfassen Normen, Richtlinien und Förderbedingungen sowie generell existierendes Fachwissen ('Stand von Wissenschaft und Technik').</p> <p>Der Stand von Wissenschaft und Technik wird von den Experten als ausreichend für die Planungspraxis eingeschätzt. Erkenntnisdefizite werden nur dort gesehen, wo durch neue Entwicklungen und äußere Einflüsse neue Fragestellungen aufkommen (z.B. Regionalisierung des ÖPNV). In einem Statement wird auf die zu lange Durchdringungszeit wissenschaftlicher Erkenntnis in die Praxis hingewiesen. In der Literatur finden sich dagegen vielfache Hinweise auf Defizite der theoretischen Grundlagen, der zur Verfügung stehenden Instrumente und des Fachwissens.</p> <p>Als bedeutsam sind die Förderbedingungen für Planungsvorhaben einzuschätzen (GVFG, Förderprogramme der Länder). Positiv und hilfreich wird die Kontroll- und Beratungsfunktion des Zuwendungsgebers bewertet. Problematisch sind die geringe Flexibilität von Förderrichtlinien und –verfahren (schwierige Berücksichtigung von Besonderheiten einer Planung) und mögliche Fehlallokationen durch die Förderung (z.B.: ausschließliche Förderung von Infrastrukturmaßnahmen verstellt Blick auf Unterhaltungskosten und betriebliche Maßnahmen, Projektauswahl des Planungsträgers richtet sich nach Förderfähigkeit statt nach der Planungsnotwendigkeit).</p>
Bedeutung	26 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im unteren Mittelfeld.
Handlungsansätze	<p>Grundsätzlicher Handlungsbedarf ist im Bereich der Förderung zu sehen. Hier erscheint es sinnvoll, die Förderbedingungen regelmäßig und systematisch darauf hin zu überprüfen, ob sie wirksam, praxisgerecht und fachlich aktuell sind. Als Instrumente bietet sich hier zum einen die gezielte Evaluation geförderter Planungen durch den Fördergeber an, zum anderen die Einrichtung von Feedback-Instrumenten (z.B. Beschwerdemanagement) für die Kommunikation zwischen Fördernehmer und Fördergeber. Gegenstand von Evaluation und Feedback muss neben dem Planungsergebnis auch der Einfluss der Förderung auf den Planungsverlauf sein, um Verbesserungspotenziale auch für den Prozess zu erkennen.</p> <p>Im Bereich des Grundlagenwissens können durch akteursinterne Maßnahmen der Schulung und Weiterbildung Verbesserungen dahingehend erreicht werden, dass aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse früher in die Praxisanwendung gelangen.</p>

A 1.2 Übergeordnete Planungen und Strategien	
Chancen + Mängel	<p>Übergeordneten Planungen und Strategien wird in allen analysierten Quellen große Bedeutung beigemessen: sie stellen fachliche Orientierungshilfen zur Auswahl und zur inhaltlichen Ausgestaltung einzelner Planungsvorhaben dar und schaffen einen Grundkonsens zwischen den maßgebenden Akteuren. Der Prozess der Erstellung eines Rahmenplans ermöglicht den Akteuren einen Austausch über ihre Interessen und kann so die Basis für eine sachorientierte Zusammenarbeit in Folgeprojekten legen.</p> <p>In der Planungspraxis ist nach der räumlichen Betrachtungsebene und der betrachteten Verkehrsart zu differenzieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf Bundes- und Landesebene sind mit dem Bundesverkehrswegeplan und Landesentwicklungsplänen Rahmenplanungen vorhanden, die akteursübergreifend verbindliche Handlungsgrundlagen bilden. 271, 387, 415, 502, 593, 614; Fall 2 (Anh. 3-3) 187 • Auf regionaler Ebene ist im ÖPNV mit dem Nahverkehrsplan obligatorisch ein Rahmenplan vorhanden. In verschiedenen Fällen stellt dieser aber nur eine interne Handlungshilfe für die Lokalen Nahverkehrsgesellschaften dar, wird aber von Politik und anderen Akteuren – unter anderem bei der Vergabe von Fördermitteln – nicht als verbindlich angesehen (Folge: Probleme bei der Durchsetzung von Maßnahmen). 568, 614 • Auf regionaler (außer ÖPNV) und kommunaler Ebene fehlen häufig übergeordnete Planungen und Strategien, sind nicht aktuell oder werden nicht politisch beschlossen. Folgen sind das Fehlen eines konsistenten Arbeitsprogramms, der Zwang zu 'Ad-hocismus' und Reparaturdienstverhalten und ein hohes Konfliktpotenzial in jedem Planungsvorhaben wegen fehlenden Grundkonsenses. 357, 449, 484, 544 <p>407, 449, 505, 525; Fall 3 (Anh. 3-4); BECKMANN (2002) 49, 407</p>
Bedeutung	18 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit eher gering.
Handlungsansätze	<p>Probleme und Handlungsbedarf betreffen im Wesentlichen solche Kommunen und Regionen, in denen Rahmenplanungen vollständig fehlen oder nicht hinreichend aktuell sind. Das Problem ist vordergründig trivial, da es mit der Erstellung der erforderlichen Rahmenpläne zu lösen ist. In umfassenderem Blickwinkel liegt das Problem aber darin, den maßgebenden Akteuren einen Anstoß zu geben, damit sie Rahmenpläne erstellen (lassen) und verabschieden. Hierfür sind grundsätzlich folgende Wege denkbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Bewusstsein für die Notwendigkeit übergeordneter Planungen und Strategien, zum Beispiel durch Wissensvermittlung, Weiterbildung, Verbreitung von Good-Practice-Beispielen, usw. • Schaffung von externen Motivationen durch die stärkere Berücksichtigung von Rahmenplanungen bei der Maßnahmenförderung oder gar durch die Schaffung von Zwängen mittels normativer Regelungen, welche die Erstellung von Rahmenplanungen vorsehen (analog zu § 8 (3) PbefG für Nahverkehrspläne), aber auch durch öffentlichen Druck von Interessenverbänden. • Schaffung von internen Motivationen durch eine grundlegende Qualitätsorientierung, die per se auch die Erstellung von Strategien und Programmen beinhaltet; dieser Weg ist sehr eng mit der Frage von Akteursinteressen, politischem Klima und Planungskulturen verknüpft und nur in diesem Gesamtkontext darstellbar.

A 1.3 Kenntnisse und Fachkompetenzen der Akteure	
Chancen + Mängel	<p>Der allgemeine Kenntnis- und Wissensstand der Planer zu fachlichen Methoden und Verfahren kann als gut bezeichnet werden. Punktuell gibt es Hinweise auf ingenieurfachliche Defizite in Kommunen sowie in neu gegründeten und fachfremden Ingenieurbüros.</p> <p>Erkennbare Kompetenzdefizite bei den Fachplanern sind jedoch in folgenden Bereichen festzustellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Planung, Kommunikation und Teamfähigkeit, z.B. mangelnde Kenntnis partizipativer Verfahren, mangelnde didaktische Schulung von Planern in Präsentations- und Vermittlungstechniken. • Management und Organisation, z.B. unzureichende Kenntnisse von Antragsverfahren als hemmender Faktor der Nahverkehrsplanung. • Planungserfahrung und Ortskenntnis. • Interdisziplinarität, integrierte Sichtweisen und systemorientiertes Denken. Zugleich weisen einige Experten darauf hin, dass sich die Anforderungen zusehends in Richtung dieser Kompetenzen bewegen. • Dominanz von Detailwissen über Verständnis für 'Planungsphilosophien' und die 'große Linie'. <p>Ferner fehlen zum Teil Kenntnisse von Interna, Politik und Akteursinteressen, sowie - besonders in der Verwaltung - Innovationskraft.</p> <p>Ein generelles Kompetenzproblem ist fehlendes Wissen und ein mangelhaftes Verständnis für fachliche Fragen bei Politikern.</p>
	<p>111, 168, 184, 530, 570 183, 603 73, 184; Fall 4 (Anh. 3-5)</p> <p>71, 208, 625, 626; HUBER 2000</p> <p>215, 237, 363, 430, 432, 575; DERICHS 2001</p> <p>21, 24, 89, 93, 535</p> <p>215, 363, 388, 441, 442, 450, 479, 515</p> <p>228, 364, 403</p> <p>171, 222</p> <p>472, 483, 508, 528, 569, 571, 621</p>
Bedeutung	46 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit eher im oberen Feld.
Handlungsansätze	<p>Bei den Fachplanern kommen als Handlungsansätze in Frage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Fachplaner-Ausbildung vor allem durch fachergänzende Zusatzqualifikationen in den Bereichen Kommunikation, Darstellung und Projektmanagement sowie durch verstärkte Vermittlung systemorientierter, vernetzter Denkweisen. • Engere Rückkopplung zwischen Planungspraxis und Ausbildungsstätten bezüglich der Praxis-Anforderungen an die Ausbildung sowie deren Entwicklungstendenzen. • Stärkung der akteursinternen und akteursübergreifenden Evaluation von Planungsprozessen mit dem Ziel, kompetenzbasierte Ursachen von Mängeln und Problemen zu entdecken und zu beheben. • Stärkung der kompetenzorientierten Personalentwicklung und Weiterbildung bei den einzelnen Fachakteuren. <p>Zur Stärkung der Fachkompetenz von Politikern sind zielgruppenorientierte Workshops unter fachlicher Anleitung denkbar, in denen wesentliche Grundzüge und Strategien von Verkehrsplanung und Verkehrspolitik vermittelt werden. Allerdings hängen die Chancen für einen nachhaltigen Erfolg einer solchen Fortbildung wesentlich davon ab, ob eine Grundbereitschaft zur Sachorientierung vorhanden ist.</p>

A 1.4 Fachliche Integration der Planung	
Chancen + Mängel	<p>Bei der fachlichen Integration von Planung, also der Abstimmung benachbarter Verkehrs-Fachplanungen oder der fachübergreifenden Koordination von Planungen, bestehen erhebliche Defizite, welche überwiegend dem Einflussfeld 'Rahmenbedingungen' zuzuordnen sind. Als wesentliche Mängel sind zu nennen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monodisziplinäres, monomodales Denken und Handeln, enger fachlicher Zugschnitt von Planungen sowie geringe Fähigkeit und Bereitschaft, über die eigenen Zuständigkeitsgrenzen hinaus zu schauen. Als besonders ausgeprägt wird dieses Problem bei Kommunen geschildert. • Mangelhafte Verzahnung der Instrumente von räumlicher Planung und Mobilitätsplanung. Verkehrsplanung ist oft nur Anhängsel und Folgeplanung von Stadtplanung und Wirtschaftsförderung. <p>Im Rahmen der Analysen waren Unterschiede festzustellen zwischen größeren, meist regionalen Projekten, bei denen der Integration aufwändig ist, aber insgesamt funktioniert, und der kommunalen Ebene, wo in laufenden Projekten oft keine Abstimmung einander tangierender Projekte und Planungstätigkeiten stattfindet.</p>
Bedeutung	27 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im Mittelfeld.
Handlungsansätze	<p>Zur Verbesserung der fachlichen Integration und zur Vermeidung von Mängeln erscheinen folgende drei Handlungsansätze im Rahmen eines Qualitätsmanagements sinnvoll:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verankerung von integrierten Denkansätzen und Schaffung von Problembewusstsein bei den Fachplanern durch entsprechende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (darunter auch 'Manöverkritik' zu abgeschlossenen Planungen). • Ausrichtung von Organisationsstrukturen auf eine stärkere fachliche Integration, beispielsweise durch Bildung interdisziplinärer Projektteams und Arbeitsgruppen. • Einsatz von Checklisten, die Integrationsaspekte berücksichtigen (z.B. standardmäßige Abfrage der Berücksichtigung aller Verkehrsarten bei jeglichen Planungen).

A 1.5 Interessen der Akteure		
Chancen + Mängel	<p>Eines der zentralen, auch in der Literatur immer wieder angesprochenen Probleme der Planung ist der Einfluss sachfremder Interessen der Akteure. Sie behindern in mannigfaltiger Weise Verkehrsplanungen und verhindern zum Teil fachlich angemessene Planungsergebnisse.</p> <p>Dabei verbirgt sich hinter den 'Interessen der Akteure' in ihrer negativen Ausprägung ein breites Spektrum unterschiedlicher Motivationen und Handlungsweisen. Bei den meisten Punkten bestehen enge Bezüge zu den in Abschnitt 5.2.3 dargestellten generellen Problemen der Planung. Wesentliche Aspekte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentalisierung von Verkehrsplanung für politische Auseinandersetzungen und Machtkämpfe (Statements), besonders in der (kommunalen) Politik, aber auch bei anderen Planungsbeteiligten. • Fehlende Sachzielorientierung infolge von Desinteresse und Unverständnis für Sachziele und Sacherfordernisse. • Bedürfnisse zur rechtlichen Absicherung und Vermeidung von Veränderungen als Motivationshintergrund für planungsbehinderndes Verhalten insbesondere in Verwaltungen. • Neigung von Ingenieurbüros, infolge der wirtschaftlichen Abhängigkeit auf fachlich nicht einwandfreie Forderungen des Auftraggebers bezüglich Planungsgegenstand, Verfahren und Ergebnissen einzugehen. • Fehlen von Selbstreflexion und Selbstkritik. • Vordergründig sachbezogene, aber sehr ideologisch geleitete Handlungsweisen (z.B. einseitiges ‚verteufeln‘ oder bevorzugen einzelner Verkehrsmittel). <p>Divergierende Sachinteressen und das Erfordernis, zwischen unterschiedlichen Sachzielen abzuwägen, wirken sich zwar hemmend auf Planungen aus. Dieser Sachverhalt ist allerdings so selbstverständlich, wenn nicht sogar als konstituierendes Merkmal von Planung anzusehen, dass er nicht als echter Mangel begriffen und empfunden wird bzw. werden kann.</p>	<p>SCHUSTER 1996, FIEDLER 2000, RETZKO 2001, ROSINAK 1994, HUBER 2000</p> <p>7, 29, 30, 48, 103, 140, 152, 153, 154, 155, 190, 191, 192, 209, 210, 218, 245, 247, 259, 264, 272, 361, 365, 391, 393, 417, 443, 487, 499, 514, 517, 518, 544, 548, 560, 562, 567, 570, 577, 582, 598, 600, 612</p> <p>482, 483, 506</p> <p>9, 12, 15, 134, 216, 397, 462, 463, 464, 481, 516, 521, 527, 627, 632</p> <p>27, 251, 478</p> <p>236, 239, 361</p> <p>22, 74, 156, 159, 377, 385, 477, 613</p> <p>48, 179, 585, 599</p>
Bedeutung	84 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit sehr hoch	

Handlungsansätze zur Vermeidung von Problemen aufgrund von Akteursinteressen müssen auf eine sachorientierte Planungskultur hinwirken. Grundsätzlich erscheinen hierfür folgende Strategien denkbar:

- Wecken von Verständnis für (komplexe) Sachinhalte, beispielsweise durch gezielte Ausbildung, Weiterbildung und Information über Hintergründe sowie durch Arbeitsgruppen, 'Round Table'-Gespräche o.ä., die den Austausch und das Kennenlernen unterschiedlicher Interessen und Sichtweisen ermöglichen.
- Einführen sachorientierter Interaktionsformen, beispielsweise durch professionelle und fachkundige Moderation von Bürgerversammlungen oder durch Supervision in verwaltungsinternen Arbeitsgruppen.
- Inbezugsetzen und Relativieren der individuellen Bewertungen des Verkehrssystems, beispielsweise durch Benchmarking-Verfahren und durch kundenbezogene Qualitätserhebungen.
- Stärkung des Diskurscharakters von Planung unter dezidiertem Einbeziehung subjektiver Einschätzungen statt Auseinandersetzung mit den Machtmitteln von Politik und Experten (vgl. hierzu z.B. ROSINAK/SNIZEK 2003).
- Sicherstellung der Öffentlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Verfahrens als Ansatzpunkte wirksamer demokratischer Kontrolle.
- Schaffen von Vorbildern und Handlungsorientierungen, beispielsweise durch 'Vorleben' von Sach-, Qualitäts- und Bürgerorientierung in übergeordneten Behörden und bei anderen Planungspartnern (Ingenieurbüros, ...) sowie durch Vermittlung von Best Practice-Beispielen.
- Verpflichtung zu Sachorientierung, beispielsweise durch förmliche Kooperationsvereinbarungen und Kontrakte zwischen häufig zusammenarbeitenden Partnern, die ideelle und quantitative Zielvereinbarungen, Kommunikationsprozesse sowie Clearing-Verfahren beinhalten.

Allen genannten Strategien ist gemein, dass sie ein Mindestmaß an Offenheit, Lern- und Veränderungsbereitschaft der Institutionen und der einzelnen Personen voraussetzen, um nachhaltige Verbesserungen erzielen zu können.

Bei Handlungsansätzen zur Vermeidung sachfremder Einflussnahmen auf Planungsprozesse ist zu berücksichtigen, dass Verkehr nicht final objektivierbar ist, sondern seine individuelle Bewertung von subjektiven Präferenzen und Werthaltungen abhängt. Es gilt daher, mit dieser Subjektivität konstruktiv umzugehen, statt immer neue und aufwändigere Objektivierungsansätze zu verfolgen.

Ferner darf nicht übersehen werden, dass es auch außerverkehrliche Sachinteressen gibt, die – vor allem von der Politik – zu berücksichtigen sind. Qualitätsverbessernde und qualitätssichernde Maßnahmen können und dürfen daher nicht zum Ziel haben, das Primat der Politik in Frage zu stellen, sondern sollen allein dazu beitragen, Eigenziele aus Planungsverfahren fernzuhalten. Wichtig ist es hier, den Verzicht auf Sachermittlung, unaufgedeckte Interessen und Abwägungsfehler zu vermeiden.

A 1.6 Ressourcen

Chancen + Mängel	<p>Die Einflussgröße 'Ressourcen' umfasst von Geld über Personal und Zeit bis hin zur Organisation eine große Bandbreite unterschiedlicher Basisvoraussetzungen der Planung.</p>	
	<p>Als bedeutendste Ressource sind Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen innerhalb einer Institution und hier insbesondere innerhalb der Verwaltung anzusehen. Erfolgsfaktoren sind hierbei Rückhalt und Vertrauen zwischen Leitung und Mitarbeitern sowie Abstimmung und Aufgabenverteilung zwischen den Ressorts. Besondere Defizit sind die Ämterorientierung und das fehlende Projekt- und Prozessbewusstsein.</p>	<p><i>3, 8, 112, 113, 117, 118, 119, 129, 130, 135, 136, 392, 405, 427, 428, 442, 503, 518, 519, 529, 531, 630, 631, 632, 634; FIEDLER 2000, Fall 3 (Anh. 3-4)</i></p>
	<p>Im weiteren Sinn zum Themenkreis zu Ressourcen gehörig sind grundsätzliche, projektunabhängige Defizite (Unklarheiten) der Verteilung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnissen, also Mängel der Ablauf- und Aufbauorganisation. Diese werden von den Experten vorrangig im Aufgabenfeld ÖPNV¹, zum Teil aber auch in kommunalen Verwaltungen verortet.</p>	<p><i>85, 121, 354, 367, 374, 383, 398, 459, 461, 504, 520, 526; DERICHS 2001</i></p>
	<p>Die zunehmende Begrenztheit der verfügbaren Finanzmittel ist kein Problem für die Planungsqualität im engeren Sinn, da die Planungs- und Realisierungsmittel in der Regel bekannt sind und angemessen berücksichtigt werden können. Hemmend, weil mit vielen Verhandlungen verbunden, ist dagegen der Prozess der Finanzierungsaufteilung bei mehreren verantwortlichen Akteuren.</p>	<p><i>50, 163, 193, 249, 369, 466, 482, 536, 587, 592, Fall 1 (Anh. 3-2), Fall 4 (Anh. 3-5), Fall 5 (Anh. 3-5)</i></p>
	<p>Knappheit der Ressourcen Personal und Zeit spielt den Analysen zufolge nur eine vergleichsweise geringe Rolle, wobei die Knappheit möglicherweise häufig als selbstverständlich hingenommen wird. Auf Defizite der sächlichen Ressourcen (z.B. softwaregestützte Prognose-Tools) ergaben sich in der Analyse keinerlei Hinweise.</p>	<p><i>198, 510, 511</i></p>
	<p>Wichtiger Problempunkt sind die Datengrundlagen. Häufig sind benötigte Daten nicht vorhanden, schwer zugänglich, schlecht dokumentiert, fehlerbehaftet, veraltet oder unvollständig sind. Folgen sind Hemmnisse und Ineffizienzen im fachlichen Planungsprozess oder Probleme mit der Kommunikation der Planung gegenüber Politik und Öffentlichkeit.</p>	<p><i>182, 186, 232, 252, 464, 509, 545, 638</i></p>
Bedeutung	60 zugeordneten Statements → Nennungshäufigkeit im oberen Feld.	

¹ Die Äußerungen der Experten zu Defiziten der Aufgabenteilung im ÖPNV beziehen sich überwiegend auf die Neustrukturierungsphase nach der Regionalisierung des Nahverkehrs.

Handlungsansätze	<p>QM-bezogene Handlungsansätze sind vorrangig im Bereich der Organisation zu sehen: Standardisierung häufig vorkommender Prozesse, Beschreibung von Abläufen sowie Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten nebst Schnittstellen Innerhalb einer Institution (z.B. Kommunalverwaltung) sind hierfür entsprechende QM-Elemente einzuführen, im Verhältnis zwischen voneinander unabhängigen Akteuren sind Vereinbarungen und Kontrakte sinnvoll.</p> <p>Im Bereich personeller, zeitlicher und sächlicher Ressourcen ist kein wesentlicher Handlungsbedarf erkennbar². Grundsätzlich kann ein QM-System mit Controlling-Elementen dazu beitragen, Defizite in diesen Bereich frühzeitig zu lokalisieren.</p> <p>Hinsichtlich der Datengrundlagen erscheint es notwendig, mindestens für einheitliche Metadaten³, sinnvoller Weise auch für einheitliche Datenformate und Datenerhebungsformen Sorge zu tragen. Hierzu bedarf es Vereinbarungen zwischen den Dateneignern und Datennutzern, ggf. geleitet von einer koordinierenden und ordnenden Instanz (zur Datenproblematik ausführlich DAPP 2002).</p>
-------------------------	--

² Zum möglichen Effekt der Gewöhnung an Ressourcen-Mangel siehe aber oben.

³ Metadaten sind Angaben über Daten, wie z.B. Dateninhalte, Erhebungsweise, Datenformate usw.

A 2 Einflussgrößen im Bereich Projektorganisation

A 2.1 Vorhandensein von Projektmanagement	
Chancen + Mängel	<p>Gewichtiges Thema im Rahmen der Expertengespräche war noch vor der Frage des 'Wie' von Projektmanagement die Frage des 'Ob'.</p> <p>Vor allem für den Bereich der Verwaltung und für Planungen in kommunalen Zusammenhängen wird vielfach das Fehlen eines Projektmanagements bemängelt. Die genannten Defizite reichen hier vom fehlenden Bewusstsein für das Erfordernis von Projektmanagement über allgemein fehlende Koordination bis hin zu Zeitmangel der leitenden Personen.</p> <p>Im Gegensatz dazu berichten die Experten, dass Projektmanagement in größeren Planungsprojekten (z.B. Schieneninfrastruktur-Vorhaben) sowie in Investorenprojekten obligatorisch ist. Vorteile des Projektmanagements sind in der Praxis u.a. Verlässlichkeit, Effizienz der Planung und die Motivation und Steuerung der Projektpartner).</p> <p>Von verschiedenen Experten aus allen Bereichen wird die Frage thematisiert, wer die Rolle des Projektmanagers übernehmen kann. Externe Berater verfügen in der Regel über Fachkunde und Projektsteuerungserfahrung; sie haben zudem den Vorteil, in akteursinternen Konflikten (z.B. innerhalb der Verwaltung) neutral agieren zu können. Demgegenüber besitzen nur interne Projektsteuerer des Planungsträgers die notwendigen internen Kontakte und den Zugang zu politischen Akteuren. Generell wird die große Bedeutung des Initiators der Planung wie auch die Rolle starker Einzelpersonlichkeiten für ein funktionierendes Projektmanagement betont.</p>
Bedeutung	53 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im oberen Mittelfeld.
Handlungsansätze	<p>Bei den Handlungsansätzen sind die vorhandenen Unterschiede zwischen 'großen' und 'kleinen' Planungen bzw. zwischen Investorenprojekten und von Verwaltungen getragenen Projekte zu berücksichtigen. Vor allem für die jeweils letztgenannten scheint es erforderlich,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewusstsein für die Notwendigkeit eines professionellen – d.h. vor allem systematischen und zielorientierten – Projektmanagements zu schaffen und • die Mitarbeiter in Verwaltung, Ingenieurbüros und bei Verkehrsdienstleistern entsprechend aus- und weiterzubilden. <p>Als externer Anreiz ist denkbar, dass Planungspartner mit hohem Professionalisierungsgrad und Zuwendungsgeber die Einrichtung eines Projektmanagers einfordern.</p> <p>Für die Beantwortung der Frage, welche Akteure als verantwortliche Projektmanager für ein konkretes Planungsprojekt in Frage kommen, kann eine strukturierte Entscheidungshilfe in Gestalt einer Checkliste ('Planung des Projektmanagements') sinnvoll sein.</p>

A 2.2 Zieldefinition und Projektplanung	
Chancen + Mängel	<p>Als häufiges Problem der Planung wird in den Expertengesprächen die fehlende oder ungenaue Beschreibung des Ziels bzw. des Verwendungszwecks einer Planung angegeben. Umgekehrt ist ein konkretes Anforderungsprofil ein wesentlicher fördernder Faktor in Planungen.</p> <p>Ebenfalls ein zentrales Problem, das in der Regel auf die Projektplanung zurück fällt, ist die fehlende oder ungenügende Verteilung und Definition von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Projekt.</p> <p>Mehrfach wird von den Experten auf die große Bedeutung eines gut strukturierten und durchdachten Projektplans hingewiesen. Defizite werden dabei unter anderem gesehen</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei der Abgrenzung von Arbeitspaketen und der Bereitstellung von Zeit- und Arbeitskräfte-Ressourcen für die Pakete, • bei der Definition von Schnittstellen zwischen Arbeitspaketen und • bei der Festlegung von Meilensteinen, die gerade angesichts der Unwägbarkeiten von Planungsprozessen eine Planungsrevision ermöglichen (Statements). <p>Diese Defizite treten naturgemäß in kleineren Projekten, bei denen ein Akteur das Projektmanagement 'nebenbei' mit übernimmt, ausgeprägter auf als bei Großprojekten mit einem eigenständigem Projektsteuerer.</p>
	<p>25, 80, 90, 139, 147, 148, 243, 408, 551, 566, Fall 1 (Anh. 3-2), DERICHS 2001</p> <p>2, 14, 105, 121, 149, 175, 206, 399, 459, 520, 526, 563</p> <p>101, 115, 195, 244, 250, 253, 419, 430, 551, 557, 610</p>
Bedeutung	35 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im Mittelfeld.
Handlungsansätze	<p>Als Handlungsansätze zur Vermeidung der oben dargestellten Defizite kommen vor allem in Frage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von eigenständigen Projektsteuerungsleistungen für mittlere und größere Projekte (soweit nicht ohnehin schon Standard). • Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter in Verwaltungen, Verkehrsunternehmen und Ingenieurbüros, um qualifiziertes Projektmanagement auch in kleineren Projekten, für die sich keine autonome Projektsteuerung lohnt, zu ermöglichen. • Erstellung und aktueursspezifische Einführung von Checklisten mit jenen Aspekten, die bei der Planungsvorbereitung zu bedenken sind, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - Definition prozessbezogener Ziele: welche Art von Aussagen sollen am Ende der Planung getroffen werden; wer soll auf Basis dieser Aussagen was entscheiden? - Stakeholder Management: welche (potenziellen) Akteure haben welche Interessen und Kompetenzen? - Erstellung eines Zeit- und Arbeitsplans: welche Arbeitsschritte sind erforderlich, wie hängen die Arbeitsschritte zusammen, welchen realistischen Zeitbedarf haben die einzelnen Arbeitsschritte; welche externen Termine (z.B. Gremiensitzungen) müssen eingehalten werden? - Definition von Meilensteinen und Sollbruchstellen: an welchen Stellen im Arbeitsplan sind grundlegende Kontrollen und Prüfungen des Arbeitsziels, Rückkopplungen zu Entscheidungsträgern und ggf. Richtungskorrekturen erforderlich? • Klärung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Dialog der Akteure. • Informelle und ggf. auch formelle Verpflichtung der maßgebenden Akteure auf die Erledigung der jeweiligen Aufgaben im Planungsprozess.

A 2.3 Durchführung von Projektsteuerung und Projektkontrolle		
Chancen + Mängel	<p>Zentraler Problempunkt ist das Fehlen der Kontrolle und die mangelnde Stringenz und Zielorientierung im Projektablauf. In verschiedenen Beispielen berichten die Experten von 'Selbstläufern', also von Planungen, die ohne jede Zwischenkontrolle in der einmal eingeschlagenen Richtung verfolgt werden und schließlich zu unzumutbaren Planungsergebnissen oder zu aufwändigen Korrekturen führen.</p> <p>Projektsteuerung und -kontrolle werden generell dadurch erschwert, dass Änderungen relevanter Rahmenbedingungen häufig schwer zu erkennen sind und dass der Mut zu Planungskorrekturen u.a. wegen ihrer komplexen Folgen gering ist.</p> <p>Bemerkenswert erscheint, dass ein akteursinternes Controlling zumindest bei Ingenieurbüros und Verkehrsdienstleistern oft vorhanden ist. Dagegen fehlen in der Verwaltung Controllingansätze überwiegend; dies betrifft besonders gravierend die Kostenkontrolle, für welche die kameralistische Buchführung praktisch keine brauchbaren Instrumente bereit hält.</p> <p>Als weitere Erfolgsbeiträge des Projektmanagements sind die sorgfältige Vorbereitung von Abstimmungsprozessen und Entscheidungen im Planungsverlauf und das rechtzeitige Erkennen und Managen wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Planungen zu nennen.</p> <p>Als einziger der im vorstrukturierenden Brainstorming genannten Punkte konnten von den Experten Probleme bei der Projektdokumentation nicht bestätigt werden.</p>	<p>91, 197, 199, 230, 234, 240, 368, 409, 551, 553, 566, 589, 600, 636; Fall 1 (Anh. 3-2), Fall 4 (Anh. 3-5)</p> <p>103, 542, 557, 559; MARTENS/BRENNER 2000, S.115 FF.</p> <p>53, 54, 109, 122</p> <p>412, 414, 624, 16, 176, 258, 261, 438</p>
Bedeutung	31 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im Mittelfeld.	
Handlungsansätze	<p>Die Analysen lassen deutlich ein Handlungsdefizit bei der Steuerung und Kontrolle von Prozessen erkennen. Wiederum erscheint – wie schon bei der Zieldefinition und Projektplanung – der Einsatz professioneller Projektsteuerer oder aber die Aus- und Weiterbildung von Planern in Verwaltung, Ingenieurbüros und Verkehrsunternehmen sinnvoll. Auch ist der Einsatz geeigneter Instrumente zur fortlaufenden Projektkontrolle (z.B. Projektsteuerungs-Software, Kostenkontrolle in der Verwaltung) erforderlich. Daneben ist eine wesentliche Ursache für unterlassene Kontrollen in mangelndem Mut zur Korrektur eines einmal eingeschlagenen Weges und im Fehlen einer entsprechenden Planungskultur zu sehen. Hier kann nur mittel- bis langfristig die Verankerung von Qualitätsorientierung und von verbesserungs- statt schuldorientierten Denkweisen eine Veränderung erzielen.</p> <p>Als weiterer praktischer Handlungsansatz ist eine breite und frühzeitige Einbeziehung zumindest der Fachakteure zu nennen: Sie erhöht die Chance, Fehler zu entdecken und erleichtert durch eine breitere Verteilung der Verantwortung ein gegebenenfalls erforderliches Umsteuern.</p>	

A 3 Einflussgrößen im Bereich Fachplanungsverfahren

A 3.1 Fachliche Planungsvorbereitung	
Chancen + Mängel	<p>Wie schon im Bereich Projektorganisation wird von den Experten auch bei der fachlichen Planungsvorbereitung – also der Erstellung des fachlichen Arbeitsprogramms – im Fehlen genauer Zielvorgaben ein häufiges Problem gesehen. Als Spielart dieses Problems ist die Vorgabe fachlich zweifelhafter, falscher oder unvollständiger Ziele zu nennen.</p> <p>Ein besonderer Aspekt ist die Tatsache, dass beauftragte Ingenieurbüros mit Rücksicht auf ihre wirtschaftlichen Interessen wenig Neigung an den Tag legen, fehlende oder fachlich falsche Zielvorgaben ihrer Auftraggeber zu thematisieren und zu versuchen, Korrekturen vorzunehmen (vgl. auch „Interessen der Akteure, Abschnitt A 1.5).</p> <p>Als weiteres Problem in der Planungspraxis wird die Abgrenzung des Planungsgegenstandes genannt, also die Beantwortung der Frage nach dem räumlichen und sächlichen Umfang des Planungsgegenstandes sowie nach der Detaillierungstiefe der Bearbeitung. Hier ist, wie schon in Abschnitt A 1.3 bemerkt, eine eher geringe Neigung zu Interdisziplinarität und zu Integration festzustellen.</p> <p>Für Einzelfälle – meist unter externem politischem Druck – wird auch berichtet, dass die gewählte Abfolge der Verfahrensschritte fachlich falsch war (Entwurf vor Grundlagenermittlung), dass Verfahrensschritte ausgelassen wurden oder dass nicht die richtigen Instrumente und Methoden gewählt wurden.</p>
	<p><i>25, 28, 33, 90, 139, 147, 148, 230, 246, 408, 635; Fall 4 (Anh. 3-5); KIPKE (2002)</i></p> <p><i>27, 66, 251</i></p> <p><i>17, 79, 83, 146, 193, 426, 608; Fall 2 (Anh. 3-3), Fall 3 (Anh. 3-4)</i></p> <p><i>126, 141, 554</i></p>
Bedeutung	23 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im unteren Mittelfeld.
Handlungsansätze	<p>Ein Großteil der festgestellten Defizite ist abhängig von vorgeschalteten Einflussgrößen, so dass für die fachliche Planungsvorbereitung nur wenige eigenständige Handlungsansätze genannt werden können:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittels Checklisten und durch die konsequente Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips können grobe fachliche Fehler bei der Zielformulierung sowie bei der Erstellung des Arbeitsprogramms vermieden werden. • Diskussions- und Abstimmungsrunden von verschiedenen Akteuren können die Abgrenzung und die Bearbeitungstiefe des Planungsgegenstands besser bestimmen helfen. • Die frühzeitige Einbeziehung von Fachakteuren ermöglicht eine bessere Abstimmung zwischen verschiedenen Planungen und eine rechtzeitige Übersicht über nutzbare Datenbestände. Vor allem innerhalb von Verwaltungen kann diese Einbeziehung durch eine formalisierte "Planabsichtserklärung" erleichtert werden. • Vor allem bei komplexen Vorhaben, deren Umfang und Verflechtungen nicht a priori erkennbar sind, kann standardmäßig mit einer Zerlegung der Planung in mehrere, iterativ detaillierte Phasen gearbeitet werden. <p>Grundsätzlich erscheint es ferner denkbar, die fachliche Planungsvorbereitung (Zieldefinition, Abgrenzung des Planungsgegenstands, Definition fachlicher Arbeitsschritte) durch einen Auditprozess oder ein Scoping-Verfahren, wie es in Umweltverträglichkeitsprüfung stattfindet, zu begleiten und auf diese Weise Fehler zu vermeiden.</p>

A 3.2 Durchführung der Fachplanung

Chancen + Mängel	<p>Hinter der Einflussgröße 'Durchführung der Fachplanung' verbirgt sich ein außerordentlich breites Spektrum von Tätigkeiten und Verfahren. Entsprechend groß sind auch Anzahl und Bandbreite der Probleme und Defizite:</p> <p>Den vorhandenen verkehrsbezogenen Daten mangelt es häufig an Einheitlichkeit und Aktualität. Auch sind Daten häufig nur schwer zugänglich. In der Folge ermöglichen z.B. veraltete Daten nur grobe Abschätzungen der Verkehrsnachfrage, Inkonsistenzen erschweren eine nachvollziehbare Datenverwendung.</p> <p>Hinsichtlich der rein 'handwerklichen', gleichsam mechanischen Planungstätigkeiten zeichnen die Statements der Experten ein Bild, dem zufolge Fehler zwar regelmäßig auftreten, aber nur in seltenen Fällen gravierend sind oder auffallen. Als Beispiel werden Rechenfehler bei der Aufbereitung von Zählraten genannt, als Ursachen Zeitdruck und 'Schludrigkeit', aber auch das Fehlen praktischer Handlungshilfen (z.B. Checklisten).</p> <p>Planungstools zur Prognose und Bewertung von Maßnahmen werden vor allem in der Literatur umfassend kritisiert. Kritikpunkte sind u.a. Mängel hinsichtlich ihrer Nachvollziehbarkeit und Transparenz, der kognitiven Handhabbarkeit von Informationsgrundlagen, der Kommunizierbarkeit zwischen Akteuren, die Statik der Kriterienansätze sowie die fehlende Anwendbarkeit auf konkrete lokale Verhältnisse. In der Planungspraxis werden zu hohe Erwartungshaltungen an die Leistungsfähigkeit und Aussagekraft dieser Tools als problematisch angesehen. Die Experten bemängeln ferner die so genannte Black-Box-Problematik und weisen auf die hohe Verantwortung bei der Toolanwendung hin</p> <p>Mehrfach angesprochen wird von den Experten wiederum die Problematik der Detaillierungstiefe, die sich nicht allein bei der Projektplanung, sondern auch bei der fachlichen Arbeit zeigt. Bemängelt werden die Neigung zu Überperfektion und das Fehlen einer iterativen Detaillierung sowie einer Reihung von Maßnahmen nach Prioritäten und Stufen. Meist eine Folgeerscheinung von Mängeln in der Planungsvorbereitung ist die Schwierigkeit, in der laufenden Planung eine Abstimmung und Verzahnung mit anderen Planungen zu erreichen.</p> <p>Hinsichtlich der Inhalte verkehrlicher Maßnahmenkonzepte wird mehrfach auf fehlende Innovationsfreude und Kreativität vor allem in der Verwaltung und auf mangelnde fachliche Aktualität der vorgeschlagenen Maßnahmen hingewiesen.</p> <p><i>(Fortsetzung folgende Seite)</i></p>	<p>28, 143, 254, 464, 552, 638; Fall 3 (Anh. 3-4), Fall 5 (Anh. 3-6); DERICHS 2001</p> <p>81, 100, 116, 138, 142, 196, 198, 199, 240, 523, 583, 635; SCHWEIZER/THOMAS 2002</p> <p>33, 34, 35, 74, 138, 233, 371, 452, 468, 538, 584, 623; BECKMANN 2000, S. 38, NEHRING/STEIERWALD 2000, S.90, MARTENS/BRENNER 2000, S.115 FF., CERWENKA 2002</p> <p>75, 132, 416, 476, 558, 624 16, 84, 97, 429, 522, 608</p> <p>63, 221, 222, 521</p> <p>23, 27, 63, 74, 151, 179, 233, 269, 355, 371, 377, 385, 386, 390, 421, 445, 446, 488, 497, 500, 501, 540, 571, 578, 589, 601, 622</p>
-------------------------	---	--

Chancen + Mängel	<p>Grundsätzlich mahnen die Experten einen verantwortungsvollen Umgang mit den vorhandenen Maßnahmenrepertoires an. Erforderlich sind u.a. die Berücksichtigung und Abwägung unterschiedlicher Interessen in unvermeidlich auftretenden Sachkonflikten, eine ausgewogene Verteilung von Planungsvorteilen und -nachteilen, die planungssynchrone Berücksichtigung von Kosten und Finanzierungsfragen, die Beachtung lokaler Besonderheiten und die Wahrung der Maßstäblichkeit von Maßnahmen. In diesem Zusammenhang wird auch mehrfach angesprochen, dass ideologisch befrachtete Planungsansätze zu unbefriedigenden Lösungen führen.</p> <p>Generell fordern die Experten die verstärkte Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sowohl beim Planungs-Input als auch beim Output ein.</p>	<p>96, 144, 197, 234, 467, 551, 553, 554, 566, 635, 636; Fall 1 (Anh. 3-2)</p>
Bedeutung	<p>80 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit sehr hoch⁴.</p>	
Handlungsansätze	<p>Als Handlungsansätze zur Verbesserung der fachplanerischen Arbeitsschritte und zur Vermeidung der oben genannten Probleme und Defizite sind zu nennen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffen einheitlicher Standards und Strukturen mindestens zur Dokumentation, besser noch zur Erhebung, Aufbereitung und Speicherung verkehrsrelevanter Daten. • Entwickeln und Ableiten praxisgerechter Checklisten und Handlungsanweisungen aus allgemeinen Normen, Richtlinien und Empfehlungen (akteursübergreifend oder durch jeden einzelnen Akteur zur Anpassung an die eigenen Verhältnisse). • Einführen grundlegender Planungsprinzipien in den Abläufen in Verwaltungen und Ingenieurbüros wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Darstellung von Prioritäten bzw. Stufen zur Maßnahmenumsetzung, - planungsbegleitende Kostenbetrachtung. • Sicherstellen des Ortsbezugs der Planung durch stärkere Präsenz des Planers vor Ort und frühzeitiges Einbeziehen von Ortskundigen. • Einführen bzw. konsequentes Durchsetzen des Vier-Augen-Prinzips und anderer Kontrollmechanismen in Verwaltungen und Ingenieurbüros. • Verbessern der Kenntnisse des verfügbaren Maßnahmenrepertoires bei Planern z.B. durch <ul style="list-style-type: none"> - stärkere Vermittlung von Best-Practice-Beispielen, - regelmäßigen Praxisaustausch zwischen Planern, - ständige Weiterbildung und - Dokumentation von Erfahrungen in Planungsvorhaben sowie Lernen daraus. • Sicherstellen der Kompetenz im Umgang mit Planungstools durch Schulungen, die auch Kenntnisnachweise beinhalten. <p>Nicht ohne weiteres zu beheben ist mangelnder Mut zu innovativen Lösungen. Ihm stehen planungskulturelle Defizite und vor allem eine starke Affinität zu vehementer Absicherung gegen potenzielle Schadensersatzansprüche entgegen.</p>	

⁴ Es ist zu beachten, dass sich hinter der Einflussgröße ein außerordentlich breites Spektrum an Fehlermöglichkeiten verbirgt, von denen jede für sich genommen in Vorkommenshäufigkeit und meist auch im Folgenumfang von geringerer Bedeutung ist, als es die Gesamtzahl der Statements suggeriert.

A 3.3 Wirkungskontrolle		
Chancen + Mängel	<p>Die fehlende Durchführung von Wirkungskontrollen nach der Realisierung von Planungen ist für viele Bereiche der Planung als großes Defizit anzusehen. Dies gilt insbesondere für kommunale Planungen bzw. für Straßenverkehrsplanungen. Für Verkehrsdienstleister, deren wirtschaftlicher Erfolg an der Akzeptanz verkehrsplanerischer Maßnahmen hängt, sind dagegen Wirkungskontrollen, die sich auf die eigenen Ziele beziehen, obligatorisch. Im ÖPNV ist über den Fahrausweisverkauf ein elementarer Kontrollansatz gegeben; auch die regelmäßige Erstellung von Nahverkehrsplänen erzwingt hier ein Mindestmaß an Reflexion über den Erfolg ergriffener Maßnahmen. Bei Zuwendungsgebern besteht eine steigende Neigung, den Erfolg der geförderten Maßnahmen zu überprüfen. Als einfache Möglichkeit der Wirkungskontrolle werden Beschwerdemanagement und andere Feedback-Instrumente genannt.</p> <p>Als Ursachen für die Unterlassung von Wirkungskontrollen nennen die Experten</p> <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Zeit, • unterschiedliche Zuständigkeiten zwischen Planung und Umsetzung, gepaart mit Spartendenken, • geringen Effektivitätsdruck vor allem in der Verwaltung (Ausnahme: geförderte Maßnahmen), • den Wandel von Beurteilungsmaßstäben, der – zusammen mit langen Planungszeiträumen – eine Bewertung der Wirkungen erschwere, • Furcht vor negativen Ergebnissen und der sich dann stellenden Schuldfrage, und • fehlende Vorher-Vergleichsdaten. <p>Eine besondere Rolle spielen hier auch die Haushaltsrichtlinien der öffentlichen Hand: gegenwärtig müssen bei geförderten Projekten Zuwendungen zurückgezahlt werden, wenn sich die erwarteten positiven Wirkungen nicht einstellen. Die Fördergeber verzichten aber im Bewusstsein des vom Fördernehmer getragenen unvermeidlichen Planungs- und Prognoserisikos häufig auf Wirkungskontrollen, um negative Folgen vom Fördernehmer abzuwenden.</p>	<p>52, 226, 235, 366, 381, 453, 489, 493, 546, 547, 584, 588, 637; FGSV 2001B, MARTENS/ BRENNER 2000, S.115 FF</p> <p>214, 366, 435, 453, 532</p>
Bedeutung	17 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im unteren Feld.	
Handlungsansätze	<p>Als Handlungsansätze, um die vermehrte und effiziente Durchführung von Wirkungskontrollen zu fördern, können genannt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Forderung nach Wirkungskontrollen bei geförderten Maßnahmen und Durchsetzung dieser Forderung. • Obligatorische Bereitstellung von Ressourcen für Wirkungskontrollen durch die Planungsträger. • Implementierung eines übergreifenden 'Controlling-Systems Verkehr', das Ergebnisse von Wirkungskontrollen sammelt und dokumentiert, vielen Akteuren zugänglich macht und so ein projekt- und akteursübergreifendes Lernen aus Erfahrungen ermöglicht. <p>Grundsätzlich ist die Frage der Durchführung von Wirkungskontrollen stark von der herrschenden Planungskultur bestimmt. Hier ist es in besonderem Maße vonnöten, verbesserungsorientierte Denkweisen zu verankern und zu verdeutlichen, dass die Kontrollen von Wirkungen sich nicht auf die Klärung eventueller Schuldfragen bei Misserfolgen richten, sondern auf die Verbesserung und die Vermeidung von ähnlichen Misserfolgen in künftigen Planungen. Dabei ist unter Umständen auch eine Reform von Haushaltsrichtlinien in der öffentlichen Verwaltung erforderlich.</p>	

A 4 Einflussgrößen im Bereich Beteiligung und Kommunikation

A 4.1 Auswahl der Akteure	
Chancen + Mängel	<p>Bei der Auswahl der Akteure für einen Planungsprozess zum einen die Gefahr, durch das Vergessen oder Nicht-Beteiligen von Planungsinteressenten und -betroffenen den Grundstein für Hemmnisse im weiteren Planungsverlauf zu legen, zum anderen stellt die Beteiligung zu vieler Akteure ein Risiko für Überschaubarkeit und Durchführbarkeit des Planungsprozesses dar.</p> <p>Unter den Fachakteuren, also zum Beispiel Fachverwaltungen, Fachämtern und externen Beratern, sind die Auswahlverfahren meist so weit eingespielt, dass die Gefahr falscher Auswahlen vergleichsweise gering ist. Hier spielt der richtige Zeitpunkt und Gegenstand der Beteiligung eine bedeutendere Rolle (vgl. Abschnitt A 4.3). Dennoch kommt es zu Fehlauswahlen insbesondere von Ingenieurbüros, die für den Planungsgegenstand nicht über die erforderlichen Erfahrungen, Kompetenzen und Instrumente verfügen. Da das Zusammenspiel der Akteure wesentlich von Einzelpersönlichkeiten geprägt ist, kann es erforderlich sein, dass der Planungsträger bei den beteiligten Fachakteuren Einfluss auf die Auswahl der zuständigen Personen nimmt.</p> <p>Bei den übrigen Planungsbeteiligten, also den Bürgern, Betroffenen und Interessengruppen, besteht zur Auswahl die Schwierigkeit, frühzeitig Interessen und Betroffenheiten zu erkennen. Zugleich ist gerade in diesen Akteurskreisen eine rechtzeitige vollständige Einbeziehung erforderlich, um späteren Protesten und Widerständen vorzubeugen. Die Experten weisen aber auch auf das Problem hin, die zu Beteiligten zu erreichen und zu aktivieren. Zu beachten ist ferner, dass bei konzeptionellen, also in der Regel abstrakteren Planungen, bei ÖV-Planungen und bei Entwurfplanungen in öffentlichen Räumen ohne unmittelbare Anlieger das öffentliche Interesse tendenziell geringer ist.</p>
Bedeutung	22 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im unteren Feld.
Handlungsansätze	<p>Bezogen auf die verschiedenen Planungsarten herrscht bezüglich der Akteursauswahl offensichtlich eine sehr heterogene Problemstruktur: es gibt Planungsumfelder mit eher hoher und solche mit eher geringer Beteiligungskultur. Generell erscheint aber für eine erfolgversprechende Auswahl der Akteure ein Stakeholder-Management erforderlich, also die ausdrückliche und systematische, ggf. durch Hilfsinstrumente wie Checklisten unterstützte Analyse von potenziellen Interessenten mit ihren Interessen und Betroffenheiten. Eine solche Analyse kann auch bereits ein wichtiger Grundstein für die Konzeption des eigentlichen Beteiligungs- und Kommunikationsablaufs (siehe folgende Abschnitte) sein.</p> <p>Sofern bei der Akteursauswahl Alternativen bestehen – dies dürfte in der Regel nur für Ingenieurbüros zutreffen – kann die Auswahl durch die Forderung von Qualifikationsnachweisen verbessert werden.</p> <p>Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, wenn Akteure ihre Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren aufbereiten und so einen Wissensbestand zu beteiligungs- und kommunikationsbezogenen Besonderheiten für künftige Planungsprozesse aufbauen.</p>

A 4.2 Beteiligung der Öffentlichkeit	
Chancen + Mängel	<p>Das breite Feld der Probleme und Defizite lässt sich grob gliedern in die Organisationsformen der Beteiligung, ihre 'weichen' und atmosphärischen Bestandteile, ihre fachlichen Inhalte und in didaktische Fragen.</p> <p>Hinsichtlich der Organisationsform der Beteiligung sehen die Experten einen Nutzen vor allem in Einzelgesprächen und kleineren Runden, deren hoher Aufwand sich später bei der Durchsetzung der Planung auszahlt; sinnvoll ist es dabei, die Rollen der Akteure zu klären. Dagegen werden umfassende Beteiligungsplattformen mit vielen Teilnehmern als wenig zielführend beurteilt. Wichtig ist eine frühzeitige und durchgängige Einbindung der Öffentlichkeit wie auch der politischen Gremien. Eine gute Pflege der Medien erleichtert das planungsbegleitende Marketing.</p> <p>Bezüglich der 'weichen' und atmosphärischen Bestandteile des Beteiligungsprozesses sehen die Experten den entscheidenden Faktor darin, Vertrauen zu schaffen und ein positives Planungsklima zu erzeugen, das auch auf 'feindliche' Akteure wirkt. Dieses Ziel kann mit einer ganzen Reihe von Kommunikationsstrategien verfolgt werden: Transparenz schaffen, Ziele und Inhalte der Planung kommunizieren, Offenheit – vor allem von Seiten der Verwaltung – zeigen und praktizieren, auf Kritik eingehen, Sachlichkeit praktizieren und einfordern, Ausgleich schaffen zwischen verschiedenen Interessen und Betroffenheiten, nicht allen alles recht zu machen versuchen, usw.. Betont wird wiederum, dass es häufig starke Einzelpersonlichkeiten sind, die positiv und negativ den Prozess prägen.</p> <p>Bei den Inhalten und Gegenständen der Beteiligung ist darauf zu achten, gegenüber der Öffentlichkeit möglichst nur anschauliche und greifbare Probleme zu thematisieren. Bei abstrakteren Themen und Planungsständen treten häufig Verständnisprobleme und wenig sachgerechte Reaktionen auf. Erforderlich ist es auch, den Planungsnutzen deutlich zu machen; er ist nach Möglichkeit mit Daten zu belegen und auf diese Weise zu versachlichen, wobei aber eine Überfrachtung mit für Laien nicht nachvollziehbaren Fakten zu vermeiden ist (siehe unten). Schließlich ist es notwendig, den Ablauf des Planungsprozesses selbst zu verdeutlichen, um so unvermeidliche Durststrecken, in denen z.B. ohne Öffentlichkeitsbeteiligung fachliche Arbeitsschritte durchgeführt werden, zu überbrücken.</p> <p>Bezüglich der didaktischen Elemente in Beteiligungsverfahren wird von den Experten mehrfach angemerkt, dass Planern die Kompetenzen für die anschauliche Vermittlung von Sachverhalten und Inhalten fehlen.</p>
Bedeutung	72 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im oberen Feld.

RETZKO 2001
5, 40, 51, 60, 67, 69, 95, 114, 157, 158, 160, 194, 227, 423, 473, 494, 498, 534, 539, 581, 607

6, 39, 41, 43, 63, 156, 159, 256, 265, 266, 268, 269, 370, 373, 390, 439, 454, 455, 456, 474, 475, 480, 488, 513, 533, 562, 578, 580, 582, 613, 616, 619, 622;
KIPKE 2002, S.21, HUBER 2000

19, 62, 64, 125, 178, 358, 423, 425, 468, 485, 509, 559;
SCHUSTER 1996, INSTITUT FÜR WOHNEN UND UMWELT 1985, STACHOWITZ 2001; Fall 2 (Anh. 3-3)

137, 257, 421, 625, 626; POLUMSKY 2001, ROSINAK (1994)

Handlungsansätze

Als übergeordnete Handlungsansätze zur Verbesserung und Qualitätssicherung der Öffentlichkeitsbeteiligung sind die Professionalisierung von Beteiligungsverfahren und ihre standardisierte Verankerung in Planungsprozessen zu nennen.

Als Maßnahmen zur Professionalisierung kommen z.B. in Frage:

- Qualifizierung von Planern aus Verwaltung, Ingenieurbüros und Verkehrsdienstleistern in Kommunikations- und Moderationstechniken.
- Didaktische und medientechnische Weiterbildung von Planern.
- Bereitstellung von geeigneten Medien und Instrumenten zur Visualisierung und Vermittlung von Planung.
- Einbindung externer Moderationsleistungen in größeren Planungsprozessen.

Die standardisierte Verankerung von Öffentlichkeitsbeteiligung kann beispielsweise die obligatorische Durchführung von Stakeholder-Analysen am Beginn von Planungsprozessen und den Aufbau standardisierter Instrumente (einheitliche Vorlagen für Kommunikationsmedien wie Flyer etc, Mustervorlagen für Beteiligungsabläufe, Institutionalisierung von Presse- und Medienkontakten, ...) umfassen.

Zentraler Faktor bei der Öffentlichkeitsbeteiligung ist wiederum die herrschende Planungskultur. Hier gilt es, bei den Planungsverantwortlichen und den Fachakteuren ein Bewusstsein für die Bedeutung von Kommunikation zu schaffen.

A 4.3 Kommunikation und Interaktion der Fachakteure

Chancen + Mängel	<p>In Form und Ablauf der Kommunikation bestehen nach Aussagen der Experten Defizite vor allem im Fehlen von Abstimmungsroutinen und institutionalisierten Kommunikationswegen zwischen verschiedenen Ämtern (verwaltungsintern und -übergreifend). Kritisiert wird insbesondere der Mangel an Projektorientierung in der Verwaltung, der zu aufwändigen und zeitintensiven Instanzenwegen selbst bei der Lösung einfachster Probleme führt. Auch finden 'Gremienfahrpläne' (z.B. Sitzungstermine von Beschlussgremien) zu wenig Beachtung. Die Kommunikation mit und zwischen Ingenieurbüros und Verkehrsdienstleistern wird im Hinblick auf Form und Ablauf als in der Regel unproblematisch bezeichnet, allerdings ist es auch hier zwingend erforderlich, die Rollen der Akteure im Prozess zu klären.</p>	<p>10, 26, 51, 60, 61, 62, 67, 69, 98, 110, 118, 123, 128, 129, 158, 182, 203, 227, 248, 250, 372, 375, 379, 380, 384, 447, 448, 480, 498, 503, 519, 529, 543, 594, 610, 615, 618, 620; DERICHS 2001, HUBER 2000, KIRCH-HOFF/KIPKE 1993, VALLÉE 1999; Fall 1 (Anh.3-2), Fall 3 (Anh. 3-4)</p>
	<p>Ein zentrales Problem der Kommunikation zwischen Fachakteuren besteht in Verständigungs- und Verständnisproblemen zwischen unterschiedlichen Fachdisziplinen. Nachgerade klassisches Beispiel sind die unterschiedlichen Sichtweisen und Begriffswelten von Stadtplanern und Verkehrstechnikern. Hier fehlt es am Verständnis und der Fähigkeit zu Interdisziplinarität sowie an Bewusstsein bzw. Aufnahmebereitschaft für die Interessen und Blickwinkel anderer. Ein ähnliches Problem ist auch die mangelnde Einsicht der Politik in die Notwendigkeit, Ziele und Meilensteine der Planung zu bestätigen.</p>	<p>39, 68, 84, 107, 108, 114, 125, 127, 133, 150, 204, 207, 225, 258, 260, 261, 268, 388, 390, 423, 439, 490, 491, 501, 513, 527, 531, 582, 621</p>
	<p>Im Bereich des Umgangs wird von etlichen Experten übereinstimmend die positive Rolle regelmäßiger Kontakte zwischen den Akteuren in Arbeitskreisen und Abstimmungsrunden bezeichnet. Wenngleich die einzelnen Sitzungstermine zuweilen als wenig fruchtbar empfunden werden, wirken sie doch langfristig vertrauensbildend und ermöglichen den einzelnen Personen, einander kennen zu lernen und Kontakte zu knüpfen. In gegenseitigem Respekt und Anerkennung der fachlichen Kompetenz ist gleichfalls ein zentraler Faktor zum Gelingen von Kommunikation zu sehen. Auch im Bereich der Fachakteure sind es häufig starke Einzelpersönlichkeiten, die einen Prozess prägen.</p>	<p>11, 31, 151, 219, 220, 223, 262, 270, 352, 353, 370, 376, 378, 396, 400, 401, 436, 458, 460, 495, 512, 524, 561, 595, 622; KIPKE 2002, S. 22</p>
	<p>Wie schon bei der Öffentlichkeitsbeteiligung spielen schließlich auch bei der Kommunikation der Fachakteure Aspekte der Didaktik, der Vermittlung und der Visualisierung von Inhalten eine Rolle. Dies gilt insbesondere für die Kommunikation mit Akteuren aus der Politik, aber auch für die Verständigung zwischen den Planern, vor allem wenn sie aus verschiedenen Disziplinen kommen.</p>	<p>137, 263, 358, 359, 410, 421, 438, 468, 474, 509, 559, 626</p>
Bedeutung	108 zugeordnete Statements → größte Nennungshäufigkeit	

Als unmittelbare Handlungsansätze zur Verbesserung der Kommunikation und zur Vermeidung von Problemen können aus den Analysen abgeleitet werden:

- Standardisieren von Kommunikationsabläufen in Standardsituationen, vor allem innerhalb von Verwaltungen sowie zwischen Akteuren, die regelmäßig miteinander an Planungsprojekten arbeiten.
- Verringern der Hürden spontaner Kommunikation durch organisatorische Maßnahmen vor allem in der Verwaltung.
- Verringern der Kommunikationshürden durch regelmäßige persönliche Kontakte der Einzelpersonen.
- Klares projektbezogenes Definieren nicht standardisierter Kommunikationsabläufe (wer kommuniziert wann mit wem worüber?).
- Verpflichten der Partner zur Teilnahme an institutionalisierten Kommunikationszirkeln.
- Standardmäßiges Verankern von Kommunikationsfreiräume in Alltagsabläufen der Planern und in Projektabläufen.

Als übergeordneter Handlungsansatz ist wiederum die Schaffung eines positiven, kommunikationsorientierten Arbeits- und Planungsklimas zu nennen. Daneben sind in Aus- und Weiterbildung die Kompetenzen von Planern bezüglich Kommunikations- und Moderationstechniken, Visualisierungstechniken und Didaktik zu stärken und das Bewusstsein für die Bedeutung von Kommunikation und für interdisziplinäres Arbeiten zu wecken.

A 4.4 Umgangs- und Kommunikationsformen	
Chancen + Mängel	<p>Jenseits fachlicher und sachlicher Fragen werden Planungsprozesse maßgeblich von den Umgangs- und Kommunikationsformen der Akteure geprägt. Die meisten der befragten Experten sehen in einem guten Verhältnis und in der Harmonie zwischen den Akteuren einen zentralen Faktor für das Gelingen von Planung. Dabei wird das Herstellen und Fördern eines positiven Klima als Aufgabe des Managements bzw. der Projektleitung gesehen. Auch wird betont, dass die Entwicklung eines guten Verhältnisses zwischen Akteuren Zeit braucht und dass einzelne Persönlichkeiten dabei eine außerordentlich große Rolle spielen.</p> <p>Als wesentliche Hemmnisse sind zu nennen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende kommunikative Kompetenz der Verkehrsplaner. • Wenig konsensorientierte Grundhaltungen wie etwa Desinteresse an Sichtweisen und Positionen anderer, Blockadehaltungen wegen Eigenzielen oder fehlenden Vertrauens und grundsätzliches Misstrauen der Öffentlichkeit gegenüber der Verwaltung und den von ihr Beauftragten. • Fehlende akteursinterne Geschlossenheit, Rückendeckung und positive Personalführung. <p>Fördernde Faktoren sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konstruktives und zielorientiertes Arbeiten, • Akzeptieren abweichender Meinungen und fachlicher Sichtweisen, • Offenheit für Fehler und daraus erforderlich werdende Korrekturen, • Ernstnehmen der Partner und Erfassen der Probleme und Interessen des Gegenübers.
Bedeutung	68 zugeordnete → Nennungshäufigkeit im oberen Feld.
Handlungsansätze	<p>Als mögliche Handlungsansätze sind zu nennen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Kommunikationskompetenz der Fachakteure in Aus- und Weiterbildung, • Schaffung eines positiven Planungsklimas durch die Projektsteuerung, • Einsatz von gezielten Moderations- und Supervisionsverfahren, um Kernkonflikte zu bewältigen, und • Generelle (projektunabhängige) Veränderung der Planungskultur hin zu mehr Offenheit gegenüber Planungspartnern und Fehlertoleranz.

A 4.5 Engagement der Akteure		
Chancen + Mängel	<p>Dem Engagement der Akteure wird generell eine hohe Bedeutung für das Gelingen und vor allem für eine zeiteffiziente Durchführung von Planung beigemessen. Als fördernde Faktoren des Engagements sind zu nennen</p> <ul style="list-style-type: none"> • allgemein: Leidensdruck, Betroffenheit und Zeitdruck; • für die Mitarbeitermotivation: erfolgsabhängige Bezahlung, Mitverantwortung, das Gefühl, ernst genommen zu werden. <p>Hemmend wirken sich insbesondere Beharrungsvermögen und Innovationsfeindlichkeit (vor allem in der Verwaltung) aus. Ambivalent ist das Engagement von Planungsgegnern, in deren Wahrnehmung häufig die eigenen Interessen einer gestaltenden Mitarbeit im Planungsprozess entgegenstehen.</p> <p>Innerhalb eines Planungsprozesses kann das Engagement maßgeblich von der Projektsteuerung beeinflusst werden, indem diese als Motivatorin wirkt. Für Akteure, die nicht von allen Phasen des Planungsprozesses betroffen sind, gilt es dabei 'Interessensdurststrecken' zu überwinden. Insofern fördert auch ein generell stringentes Planungsvorgehen die Mitarbeitsbereitschaft aller Akteure.</p>	<p>104, 224, 404, 616</p> <p>3, 19, 20, 36, 42, 56, 57, 131, 241, 394, 395, 427; Fall 3 (Anh. 3-4), Fall 4 (Anh. 3-5)</p> <p>13, 94, 104, 107, 254, 397</p>
Bedeutung	23 zugeordnete Statements → Nennungshäufigkeit im unteren Mittelfeld.	
Handlungsansätze	<p>Als wesentliche Handlungsansätze zur Erhöhung und Sicherung des Engagements der Akteure können aus den Analysen Maßnahmen auf der Akteursebene und Maßnahmen auf der Projektebene abgeleitet werden. Auf der Akteursebene ist vor allem ein positives, motivationsförderndes Arbeitsklima erforderlich. Bekannte Instrumente sind unter anderem eine leistungsabhängige Bezahlung, die individuelle berufliche Förderung von Mitarbeitern, ein positiver und offener Führungsstil und die Übertragung von Eigenverantwortung⁵. Projektbezogen ist es in erster Linie erforderlich, dass die Projektsteuerung die einzelnen Akteure fördert und fordert und dass ihnen das Gefühl vermittelt wird, sich sinnvoll in den Prozess einbringen zu können.</p>	

⁵ Die akteursinterne Förderung des Engagements von Mitarbeitern umfasst ein großes Feld möglicher Maßnahmen, das über die Themenstellung dieser Arbeit weit hinausreicht. Es sei daher auf die umfassende Literatur zu den Themenfeldern Personalentwicklung und Mitarbeiterführung verwiesen, insbesondere auf BECKER (2002), SCHNATZ (1992), SONNTAG (1999).

Anlage B
Handlungsbedarf und Handlungsansätze

Einflussgröße	Problem/Defizit	besondere Betroffenheiten	Bedeutung	Handlungsansatz	Qualitätsmanagement-Elemente	Verweis zu Abschnitt 8.2
Fachliche Rahmenbedingungen	Defizite des generellen Erkenntnisstands	Neuartige Planungsgegenstände und –fragen	gering	Identifikation von Erkenntnisdefiziten Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnis in der Praxis	Institutionalisierte Rückkopplung zwischen Wissenschaft und Praxis	Ü-2.3
	Förderung führt zu suboptimalen Lösungen und Fehlallokation	Förderfähige Vorhaben	mittel	Ständige Überprüfung von Förderrichtlinien und Förderwegen	Evaluation von geförderten Vorhaben (Prozess und Ergebnis) Einrichtung von Feedback-Instrumenten für Fördernehmer	A-5.6, A-5.7 P-3.1, Ü-4.1 A-1.3
Übergeordnete Planungen und Strategien	Fehlen übergeordneter Planungen	Tendenz: lokale Ebene	mittel	Schaffung von Bewusstsein für die Notwendigkeit übergeordneter Planungen	Wissensvermittlung an Politik Weiterbildung von Fachplanern insbesondere in der Verwaltung Verbreitung von Good-Practice-Beispielen (z.B. durch Benchmarking)	P-2.3, Ü-2.1 A-4.2, Ü-2 A-1.1, A-5.1, Ü-3.4, Ü-4
				Schaffung von externen Motivationen zur Erstellung übergeordneter Pläne	Belohnung/Vorschreiben von übergeordneten Planungen in der Förderung	Ü-1.3
	Fehlende Verbindlichkeit und Akzeptanz übergeordneter Planungen	Tendenz: lokale Ebene	mittel	Förderung von Verbindlichkeit und Akzeptanz	Marketing übergeordneter Planung (Erhöhung von Bekanntheitsgrads) Fortschreibung und Aktualisierung der Planung	P-2.3 A-2.2, A-6
				Verbesserung der Planungskultur	siehe Maßnahmensammlung auf Seite B-9	Ü-1.9
Kenntnisse und Fachkompetenz der Akteure	Kompetenzdefizite in begleitenden Disziplinen Fachliche Kompetenzdefizite	Fachplaner in Verwaltung, Ingenieurbüros und Verkehrsdienstleistern	hoch	Verbesserung/Erweiterung der Ausbildung	Evaluation der Ausbildungsinhalte. Ständige Rückkopplung von Lehrinhalten zu Praxisanforderungen	Ü-2.3 Ü-2.3
			gering	Identifikation von Kenntnisdefiziten	Evaluation von Planungsverfahren Berufsbegleitende Kenntnisprüfungen	A-5.6, A-5.7 P-3.1, Ü-4.1 Ü-1.5, Ü-2
			Sicherstellung von Weiterbildung	Personalentwicklung im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen Weiterbildungsnachweise als Kriterium bei der Auftragsvergabe	A-4.2 Ü-2.2, P-1.2	

Einflussgröße	Problem/Defizit	besondere Betroffenheiten	Bedeutung	Handlungsansatz	Qualitätsmanagement-Elemente	Verweis zu Abschnitt 8.2
Kenntnisse und Fachkompetenz der Akteure (Fortsetzung)	Fachliche Kompetenzdefizite	Politik	mittel	Vermittlung von Grundlagenwissen	Kurzlehrgänge ‚Verkehr für Politiker‘ Fachexkurse im Rahmen von Planungsverfahren	Ü-2.1 P-2.2, P-2.3
				Fachliche Integration der Planung	Monodisziplinäre, monomodale Planungsorientierung	–
				Identifikation von Integrationsdefiziten	Integrationsbezogene Evaluation von Planungsverfahren auf allen Ebenen (Planungsträger und Normgeber)	A-5.6, A-5.7 P-3.1, Ü-4.1
				Integrationsorientierung der Organisationsstrukturen	Projektbezogene, disziplinübergreifende Organisationsstrukturen (Matrixorganisation)	A-3.1
				Integrationsorientierung von Arbeitsprozessen	Akteursspezifische Checklisten und Arbeitsanweisungen zu Integration Standardisierte, direkte Kommunikationswege zwischen verschiedenen Disziplinen	A-3.2 A-3.1, A-3.2
				Integrationsorientierung von Normen und Richtlinien	Normen und Richtlinien zu Maßnahmen der inner- und überfachlichen Integration von Planungen	Ü-1.3
Interessen der Akteure	Mangelnde Sachorientierung, Dominanz sachfremder Ziele	vor allem: Politik	hoch	Verbesserung der Planungskultur	siehe Maßnahmensammlung auf Seite B-9	Ü-1.9
				Vermittlung von Grundlagenwissen für Nicht-Fachplaner	Kurzlehrgänge ‚Verkehr für Politiker‘ Fachexkurse im Rahmen von Planungsverfahren	Ü-2.2 P-2.2, P-2.3
				Objektivierung von Einschätzungen und Bewertungen	Benchmarking-Verfahren und kundenbezogene Qualitätserhebungen	A-1.1, A-5.1, Ü-3.4, Ü-4 A-1.2, A-5.2, Ü-1.7

Einflussgröße	Problem/Defizit	besondere Betroffenheiten	Bedeutung	Handlungsansatz	Qualitätsmanagement-Elemente	Verweis zu Abschnitt 8.2
Interessen der Akteure (<i>Fortsetzung</i>)	Mangelnde Sachorientierung, Dominanz sachfremder Ziele	vor allem: Politik	hoch	Verpflichtung zu Sachorientierung.	Förmliche Kooperationsvereinbarungen und Kontrakte zwischen häufig zusammenarbeitenden Partnern, die ideelle und quantitative Zielvereinbarungen, Kommunikationsprozesse sowie Clearing-Verfahren beinhalten	P-1.6, Ü-3.1
Ressourcen	Organisationsstrukturen	vor allem: Verwaltung	hoch	Optimierung der Organisationsstrukturen	Projekt- und prozessbezogene Organisationsformen Standardisierte Arbeits- und Kommunikationsprozesse	A-3.1 A-3.1, A-3.2
	Fehlende generelle Definition von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten	vor allem: Verwaltung	hoch	Definition von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten	Innerhalb von Akteuren Geschäftsverteilungspläne Akteursübergreifend: Normative Regelungen oder Vereinbarungen zwischen Akteuren.	A-3.1, A-3.2 Ü-1.8
	Mangelnde Finanzmittel	–	hoch	Aufstockung der Finanzmittel	keine	–
	Mangelnde Erschließung von Grunddaten	–	mittel	Vereinheitlichung von Metadaten, Datenerhebungsmethoden und Datenformaten	Akteursübergreifende, normativ oder kontraktiv verbindliche Regelungen	Ü-1.6, Ü-5
Vorhandensein von Projektmanagement	Fehlendes Projektmanagement	vor allem: Verwaltung Tendenz: kleinere Vorhaben	hoch	Bewusstseinsbildung für Notwendigkeit von Projektmanagement	Weiterbildung Propagierung von Good-Practice-Beispielen	A-4.2, Ü-2 Ü-4.3
				Schaffung externer Anreize für Projektmanagement	Projektmanagement als Anforderung übergeordneter Akteure (z.B. Fördergeber) an Planungsprozesse	Ü-1.2
				Verbesserung der Projektmanagement-Kenntnisse und -Kompetenzen	Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern in Verwaltung, Ingenieurbüros und bei Verkehrsdienstleistern	A-4.2, Ü-2
				Schaffung von Projektmanagement-Angeboten	Projektmanagement als standardmäßiges nicht-kommerzielles Angebot von übergreifenden Fachakteuren	Ü-1.2

Einflussgröße	Problem/Defizit	besondere Betroffenheiten	Bedeutung	Handlungsansatz	Qualitätsmanagement-Elemente	Verweis zu Abschnitt 8.2
Zieldefinition und Projektplanung	Fehlende oder ungenaue Zielbeschreibung Fehlende oder ungenügende Definition von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten Ungenügende Projektplanung (Definition von Arbeitspaketen, Meilensteinen usw.)	Tendenz: kleinere Vorhaben	hoch	Verbesserung der Projektmanagement-Kenntnisse und -Kompetenzen	Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern in Verwaltung, Ingenieurbüros und bei Verkehrsdienstleistern	A-4.2, Ü-2
				Vermeidung von Fehlern bei der Planungsvorbereitung	Checklisten und Arbeitshilfen zur Projektplanung	A-3.2, P-1
				Klärung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten	Standardmäßige Dialog- und Abstimmungsrunden der wesentlichen Akteure zur Projektvorbereitung	A-3.1, A-3.2, P-1.3
				Sicherstellung der Projektplanung	Formelle oder informelle Kontrakte und Vereinbarungen zwischen den beteiligten Akteuren	P-1.6
Projektsteuerung und Projektkontrolle	Fehlende Stringenz der Steuerung und ungenügende Kontrollen	Tendenz: lokale Ebene	hoch	Verbesserung der Projektmanagement-Kenntnisse und -Kompetenzen	Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern in Verwaltung, Ingenieurbüros und bei Verkehrsdienstleistern	A-4.2, Ü-2
				Verbesserung der Planungskultur	siehe Maßnahmensammlung auf Seite B-9	Ü-1.9
				Einführung von Projektmanagement-Instrumenten	Projektmanagement-EDV Kostenkontroll-Instrumente	A-4.1 A-3.1, A-4.1
				Einführung akteursübergreifender Kontrollmechanismen	Frühzeitige Einbeziehung und Beteiligung der Fachakteure Audit-Verfahren mit externen Auditoren	P-1.3 P-2.6, Ü-1.4
Fachliche Planungsvorbereitung	Fehlende oder fachlich falsche Zielvorgaben Mangelhafte Projektabgrenzung	–	mittel	Einführung von Instrumenten zur Vermeidung von Fehlern und zur Kontrolle der Planungsvorbereitung	Checklisten zu wesentlichen Elementen der Projektplanung Diskussions- und Abstimmungsrunden zur Projektabgrenzung Frühzeitige Einbeziehung und Beteiligung der Fachakteure Audit-Verfahren mit externen Auditoren	A-3.2 P-1.3, Ü-3.4 P-1.3 P-2.6, Ü-1.4

Einflussgröße	Problem/Defizit	besondere Betroffenheiten	Bedeutung	Handlungsansatz	Qualitätsmanagement-Elemente	Verweis zu Abschnitt 8.2
Durchführung der Fachplanung	Mangelnde Erschließung von Grunddaten	Fachplaner	mittel	Vereinheitlichung von Metadaten, Datenerhebungsmethoden und Datenformaten	Akteursübergreifende, normativ oder kontraktiv verbindliche Regelungen	Ü-1.6, Ü-5
	'Handwerkliche' Fehler (z.B. Berechnungsfehler) Inadäquater oder falscher Einsatz von Planungstools	Fachplaner	mittel	Entwicklung und Einführung von Instrumenten zur Vermeidung von Fehlern und zur Kontrolle der Arbeitsergebnissen	Praxisgerechte, aus allgemeinen Normen, Richtlinien und Empfehlungen abgeleitete Checklisten und Handlungsanweisungen Vier-Augen-Prinzip Schulungen im Umgang mit Planungstools, die auch Kenntnissnachweise beinhalten. Audit-Verfahren mit externen Auditoren (für wichtige Zwischen- und Schlussergebnisse)	A-3.2, Ü-4.3 A-3.1 Ü-2.1, Ü-2.2 P-2.6, Ü-1.4
	Mangelnde Innovationskraft und Kreativität bei der Maßnahmenentwicklung	Fachplaner	mittel	Verbesserung des Kenntnisstandes der Fachplaner zum Maßnahmenrepertoire	Vermittlung von Good-Practice-Beispielen Regelmäßiger Praxisaustausch zwischen Planern Ständige Weiterbildung Analyse von Planungsvorhaben einschließlich Dokumentation der Erfahrungen und Lernen daraus	Ü-4.3 Ü-3.2 A-4.2, Ü-2 A-5.6, A-5.6, A-6, P-3, Ü-1.1, Ü-4
			vor allem: Verwaltung	mittel	Stärkung der Innovationsbereitschaft durch Verbesserung der Planungskultur	siehe Maßnahmenammlung auf Seite B-9
	Unangemessenheit des Maßnahmenkonzepts (Umfang, Ortsbezug, Kosten ...)	Fachplaner	mittel	Sicherstellung und Prüfung der Angemessenheit der Maßnahmen	Obligatorische planungsbegleitende Kostenbetrachtung Obligatorische Maßnahmendarstellung in Stufen bzw. mit Prioritätenreihung Präsenz der Fachplaner vor Ort Frühzeitige Einbeziehung von Ortskundigen Audit-Verfahren mit externen Auditoren	A-3.2, P-2.4 A-3.2, P-2.5 A-3.2 P-1.2 P-2.6, Ü-1.4

Einflussgröße	Problem/Defizit	besondere Betroffenheiten	Bedeutung	Handlungsansatz	Qualitätsmanagement-Elemente	Verweis zu Abschnitt 8.2
Wirkungsermittlung	Fehlende Wirkungsermittlung	Tendenz: kleiner Vorhaben	hoch	Bewusstseinsbildung für Notwendigkeit von Wirkungsermittlungen	Weiterbildung Propagierung von Good-Practice-Beispielen Beispielfunktion übergeordneter Akteure	A-4.2, Ü-2 Ü-4.3 Ü-1.9
				Sicherstellung der Durchführung von projektbezogenen Wirkungsermittlungen	Standardmäßige Berücksichtigung von Wirkungsermittlungen in der Budgetplanung	A-3.2, Ü-1.1
				Einführung von Instrumenten zur kontinuierlichen Erfassung der Verkehrssituation	Dauer-Verkehrsbeobachtungen Integration der Datenerhebung aus der Verkehrsüberwachung in die Verkehrsplanung Kundenbezogene Qualitätserhebungen Beschwerdemanagement	A-5.5 A-5.5, Ü-1.6 A-1.2, A-5.2, Ü-1.7
				Schaffung externer Anreize zur Durchführung von Wirkungsermittlungen	Wirkungsermittlung als Anforderung übergeordneter Akteure (z.B. Fördergeber) an Planungsprozesse Bereitstellung von Fördermitteln spezifisch für Wirkungsermittlungen	Ü-1.1 Ü-1.1
				Schaffung akteursübergreifender Controlling- und Dokumentationsysteme	'Controlling-Systems Verkehr' zur projekt- und akteursübergreifenden Sammlung und Dokumentation der Ergebnisse von Wirkungskontrollen	Ü-4
				Stärkung der Lernbereitschaft und Verbesserungsorientierung durch Verbesserung der Planungskultur	siehe Maßnahmensammlung auf Seite B-9	Ü-1.9
				Auswahl der Akteure	Falsche Auswahl der Akteure (zu viele, zu wenige, falsche)	–
				Überprüfung der Qualifizierung von Ingenieurbüros	Anforderungen an Qualifikation	P-1.2, Ü-2.2

Einflussgröße	Problem/Defizit	besondere Betroffenheiten	Bedeutung	Handlungsansatz	Qualitätsmanagement-Elemente	Verweis zu Abschnitt 8.2
Beteiligung der Öffentlichkeit	Mängel der Organisation von Beteiligung 'Atmosphärische' Defizite Falsche (z.B. zu abstrakte) Beteiligungsinhalte Mangelhafte Didaktik	Tendenz Nicht-ÖPNV	hoch	Professionalisierung der Beteiligung	Qualifizierung von Planern in Kommunikations- und Moderationstechniken. Didaktische und medientechnische Weiterbildung von Planern. Medien und Instrumente zur Visualisierung und Vermittlung von Planung Einkauf externer Moderationsleistungen in größeren Planungsprozessen Beschwerdemanagement	A-4.2, Ü-2.1 A-4.2, Ü-2.1 A-4.1 P-1.2 A-1.3, Ü-1.10
				Standardisierte Verankerung von Öffentlichkeitsbeteiligung	Obligatorisches Stakeholder-Management Einheitliche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit Standardmäßige Medienarbeit	A-3.2, P-1.2 A-3.2 P-2.3
				Stärkung der Offenheit und Diskursbereitschaft durch Verbesserung der Planungskultur	siehe Maßnahmensammlung auf Seite B-9	Ü-1.9
Kommunikation und Interaktion der Fachakteure	Mangelnde Kommunikationsbereitschaft Fehlendes aktorsübergreifendes Verständnis	–	hoch	Stärkung der Kommunikationsbereitschaft durch Bewusstseinsbildung und Verbesserung der Planungskultur	Interdisziplinär orientierte Aus- und Weiterbildung Regelmäßige persönliche Kontakte der Einzelpersonen Verpflichtende institutionalisierte Kommunikationszirkel Weiteres siehe Maßnahmensammlung auf Seite B-9	A-4.2, Ü-2.1 A-3.1, P-1.3, Ü-3.2 A-3.1, A-3.2 Ü-1.9
Kommunikation und Interaktion der Fachakteure (Fortsetzung)	Fehlende Kommunikationswege	vor allem: Verwaltung	hoch	Schaffung organisatorischer Voraussetzungen für effiziente Kommunikation	Standardisierte Kommunikationsabläufe innerhalb von Verwaltungen sowie zwischen Akteuren, die regelmäßig miteinander an Planungsprojekten arbeiten Projektbezogene Definition nicht standardisierter Kommunikationsabläufe Geeignete Kommunikationsinstrumente und -systeme Projektorientierte Akteursorganisation	A-3.2 P-1.5 A-4.1 A-3.1

Anlage B – Handlungsbedarf und Handlungsansätze

Einflussgröße	Problem/Defizit	besondere Betroffenheiten	Bedeutung	Handlungsansatz	Qualitätsmanagement-Elemente	Verweis zu Abschnitt 8.2
Kommunikation und Interaktion der Fachakteure (Fortsetzung)	Mangelhafte Didaktik	–	hoch	Stärkung der Kommunikationskompetenz	Qualifizierung von Planern in Kommunikations- und Moderationstechniken. Didaktische und medientechnische Weiterbildung von Planern. Medien und Instrumente zur Visualisierung und Vermittlung von Planung	A-4.2, Ü-2.1
	Fehlende Kommunikationskompetenz					A-4.2, Ü-2.1
Umgangs- und Kommunikationsformen	Mangelhafte Umgangs- und Kommunikationsformen	–	hoch	Stärkung der Kommunikationskompetenz	Aus- und Weiterbildung Qualifizierung von Planern in Kommunikations- und Moderationstechniken.	A-4.2, Ü-2.1 A-4.2, Ü-2.1
						A-4.2
Engagement der Akteure	Mangelndes Engagement	–	mittel	Schaffung eines positiven Planungsklimas durch Verbesserung der Planungskultur Förderung des Engagements	Projektunabhängige Supervisions- und Moderationsverfahren Weiteres siehe Maßnahmenammlung auf Seite B-9	Ü-1.9
					Instrumente der Personalentwicklung und -förderung Aktivierende und fordernde Projektsteuerung siehe Maßnahmenammlung auf Seite B-9	A-4.2 P-2.1 Ü-1.9
				Verbesserung der Planungskultur		

Beiträge zur Verbesserung der Planungskultur können sein:

- Standardmäßige professionelle Moderation von Planungsverfahren,
- Vorhabensunabhängige Mediations- und Supervisionsverfahren,
- Kommunikation von Interessen und Zwängen auf allen Ebenen (z.B. gegenüber Öffentlichkeit in der Presse, auf fachlich-politischer Ebene durch ‚Runde Tische‘ o.ä.),
- Frühzeitige, aktivierende, professionell inszenierte Integration von Betroffenen und Interessengruppen in Planungsvorhaben,
- Schaffung von Vorbildern und Handlungsorientierungen, beispielsweise durch ‚Vorleben‘ von Sach-, Qualitäts- und Bürgerorientierung in übergeordnete Behörden und bei anderen Planungspartnern (Ingenieurbüros, ...),
- Propagierung positiver Planungskulturen durch entsprechendes Marketing,
- Vermittlung verbesserungsorientierter statt schuldorientierter Denkansätze.

Voraussetzungen, unter denen die genannten Beiträge überhaupt wirksam werden und eine positive Planungskultur gedeihen kann sind:

- Grundbereitschaft zu Konsens,
- Grundbereitschaft zu Offenheit gegenüber anderen Personen und Akteuren,
- Lern- und Veränderungsbereitschaft.

Anlage C
Handreichung zur Nutzung von Qualitätsmanagement
für den Fuß- und Radverkehr

Die nachfolgende 'Handreichung' wurde vom Autor im Rahmen des Modellvorhabens "Fußgänger- und fahrradfreundliche Stadt - Chancen des Fuß- und Radverkehrs als Beitrag zur Umweltentlastung" des Umweltbundesamtes entwickelt. Sie dient dazu, den am Modellvorhaben beteiligten Städten Lingen, Lutherstadt Wittenberg und Plauen eine Orientierung über Ansätze und Verfahren des Qualitätsmanagements zu geben und ihnen so eine nachhaltige Verankerung der im Modellvorhaben initiierten Handlungsansätze zur Verbesserung des Fuß- und Radverkehrs zu erleichtern.

Die Handreichung ist in redaktionell überarbeiteter Form Bestandteil des 2. Zwischenberichts zum Modellvorhaben (BLEES/HILDEBRANDT/KRAUSE 2003) und wurde Vertretern der Modellstädte bei einem Arbeitstreffen am 2. April 2003 vorgestellt. Stellungnahmen der Städte sind in **Abschnitt 8.4** wiedergegeben.

Handreichung zur Nutzung von Qualitätsmanagement für den Fuß- und Radverkehr

Inhalt

1	Vorbemerkung	C-2
2	Einleitung	C-2
2.1	Ziel	C-2
2.2	Aufbau und Inhalte	C-3
3	Grundlagen eines Qualitätsmanagements für den Fuß- und Radverkehr	C-3
4	Grundsätze des Qualitätsmanagements für den Fuß- und Radverkehr	C-6
5	Abläufe und Verfahren des Qualitätsmanagements im Fuß- und Radverkehr	C-12
5.1	Beschreibung der Abläufe und Verfahren	C-12
5.2	Einführung von Qualitätsmanagement-Instrumenten für den Fuß- und Radverkehr	C-28
5.3	Ausblick: Weiterentwicklung und Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems	C-29
6	Weiterführende Informationen	C-30

1 Vorbemerkung

Eine dauerhafte, wirksame und effiziente Förderung des Fuß- und Radverkehrs kann nur gelingen, wenn die Qualität der Verkehrsangebote stimmt. Ein Weg, um Qualität zu sichern und zu verbessern, ist der Einsatz von Instrumenten und Konzepten des so genannten Qualitätsmanagements (QM). In vielen Wirtschaftsunternehmen wird seit etlichen Jahren erfolgreich mit Qualitätsmanagementsystemen gearbeitet. Auch zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs in Städten und Gemeinden kann Qualitätsmanagement sinnvoll eingesetzt werden.

2 Einleitung

2.1 Ziel

Die vorliegende Handreichung soll **Hilfestellungen und Anregungen** für die Einführung und Anwendung von Qualitätsmanagement-Instrumenten zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs geben. Sie richtet sich besonders an **Politik und Verwaltung in Kommunen**, die QM als Mittel zur systematischen Förderung nutzen wollen, aber auch an alle Personen und Gruppen, denen der Fuß- und Radverkehr am Herzen liegt.

Grundsätzlich kann man sich Qualitätsmanagement als Werkzeugkasten vorstellen, der ein breites Repertoire nützlicher, aufeinander abgestimmter Werkzeuge enthält. Wie alle Werkzeuge ist auch **Qualitätsmanagement 'nur' ein Hilfsmittel**, das es erleichtert, bestimmte Aufgaben zu bewältigen und Ziele zu erreichen. Diese Handreichung erklärt den 'Werkzeugkasten Qualitätsmanagement' mit seinen einzelnen Werkzeugen und gibt Beispiele, wie die Werkzeuge gebraucht werden können.

Die Entscheidung, wie und für welche Aufgaben die Werkzeuge benutzt werden, liegt dagegen in der Hand des Anwenders. In diesem Sinne müssen auch Kommunen die **Qualitätsmanagement-Instrumente selbst wählen und ausgestalten**, die ihren eigenen Zielen, Rahmenbedingungen und Strukturen entsprechen:

- Diese Handreichung baut darauf auf, **einzelne Bausteine des Qualitätsmanagements** – angepasst an die jeweiligen Möglichkeiten und Notwendigkeiten – nach und nach umzusetzen.
- Dieses Vorgehen ist 'aufwärtskompatibel', das heißt, die einzelnen Bausteine können zu einem kompletten System ausgebaut werden. In einem solchen System, das alle Prozesse und Produkte umfasst, wirkt Qualitätsmanagement am effektivsten.
- In Verzahnung mit Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung können neben dem Fuß- und Radverkehr auch andere Aufgabenbereiche wie etwa die gesamte Stadt- und Verkehrsplanung oder die Tourismusförderung einbezogen werden.

Am Ende des Aufbaus eines geschlossenen Qualitätsmanagementsystems kann unter Umständen auch eine Zertifizierung nach der internationalen Norm DIN ISO 9000 (siehe unten) stehen.

2.2 Aufbau und Inhalte

Am Anfang der Handreichung steht die **Vermittlung von Grundlagen**. Sie umfasst eine kurze Einführung in die Materie 'Qualitätsmanagement', die Erläuterung einiger Grundbegriffe sowie eine Darstellung der Ziele, die mit Qualitätsmanagement für den Fuß- und Radverkehr verfolgt werden (**Kapitel 3**).

Den Hauptteil bildet eine systematische Darstellung der einzelnen Elemente und Bausteine eines Qualitätsmanagements für den Fuß- und Radverkehr. Anhand der acht Grundsätze des Qualitätsmanagement werden die grundlegenden **Denkweisen und die 'Philosophie' von Qualitätsmanagement** vermittelt (**Kapitel 4**).

Anschließend werden die einzelnen **Bausteine eines Qualitätsmanagements** für den Fuß- und Radverkehr in Form aufeinander aufbauender Schritte dargestellt. Die verschiedenen Instrumente und Verfahren werden vorgestellt und anhand von Beispielen mit Bezug zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs illustriert (**Kapitel 5**). In Form von Leitsätzen wird dann eine Hilfestellung für das Vorgehen bei der Auswahl geeigneter Qualitätsmanagement-Bausteine und deren Einführung gegeben. Daran schließt sich ein Ausblick zu den Weiterentwicklungsmöglichkeiten eines Qualitätsmanagements an.

Auf weiterführende Informationen wird in **Kapitel 6** verwiesen.

Die Handreichung orientiert sich an den einschlägigen Normen der Reihe DIN EN ISO 9000:2000 ff. (siehe unten). Auf Normforderungen oder Bausteine von Qualitätsmanagement, die für den Einsatzbereich Fuß- und Radverkehr nicht sinnvoll oder nicht zutreffend sind, wird nicht eingegangen. Ebenso werden die Begriffe der Normen abgewandelt, wenn es für das Verständnis erforderlich erscheint.

3 Grundlagen eines Qualitätsmanagements für den Fuß- und Radverkehr

Kurze Einführung in das Qualitätsmanagement

Die Wurzeln des Qualitätsmanagements liegen in der Fließbandproduktion zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Um sicherzustellen, dass keine fehlerhaften Produkte die Werkhallen verlassen, wurden Techniken zum **Prüfen, Messen und Erfassen der Qualität** der fertigen Waren entwickelt.

Im Laufe der Jahrzehnte kamen immer neue Konzepte hinzu, um die Qualität der Produkte zu sichern und zu verbessern. Zunächst erkannte man, dass es nicht genügt, das fertige Ergebnis zu überprüfen, sondern dass man auch den Herstellungsprozess unter die Lupe nehmen muss, um die Entstehung von Fehlern gleich an der Quelle zu verhindern. Daher ist die **Analyse und Definition von Prozessabläufen** wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements.

Mit zunehmender Verbreitung von Qualitätsmanagementsystemen stellte sich heraus, dass es nicht ausreicht, alle Verfahren und Prozesse genau zu beschreiben, sondern dass sich auch alle beteiligten Personen mit den Qualitätszielen identifizieren und in ihrem Handeln den Qualitätsgedanken zum Ausdruck bringen sollten. Neben den Qualitätstechniken ist also auch eine **Qualitätskultur** im Unternehmen und bei den einzelnen Mitarbeitern erforderlich. Diese Kultur erstreckt sich auch auf den **Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern** sowie auf den **Führungs- und Arbeitsstil** innerhalb des Unternehmens.

Ferner setzte sich auch die Erkenntnis durch, dass sich Ansprüche und Ziele ständig weiterentwickeln und es daher nicht genügt, einmalig Instrumente des Qualitätsmanagements festzulegen und Abläufe zu definieren. Vielmehr ist eine **kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung** der Produkte, der Prozesse und des Qualitätsmanagements selbst erforderlich.

Schließlich ist von Bedeutung, dass Qualitätsmanagement nicht isoliert stattfindet, sondern **voll in alle Abläufe eines Unternehmens integriert** ist.

In der freien Wirtschaft hat es sich durchgesetzt, Qualitätsmanagementsysteme durch eine neutrale Stelle, einen sogenannten Auditor, prüfen und zertifizieren zu lassen. Die Anforderungen an ein zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagementsystem sind in der internationalen Normenreihe **DIN EN ISO 9000 ff.** festgelegt. Die DIN 9000 ff. haben sich als Standard für Qualitätsmanagementsysteme allgemein durchgesetzt und liegen auch dieser Handreichung zugrunde.

Die **Zertifizierung** hat für ein Unternehmen den Vorteil, dass

- das Qualitätsmanagement von neutraler Seite überprüft und
- die Übereinstimmung mit den Normforderungen extern bestätigt wird.

Auch kann mit dem Zertifikat gegenüber Kunden die Qualitätsorientierung dokumentiert werden.

In der Praxis wird die Bedeutung des Zertifikats häufig falsch eingeschätzt: es bestätigt nur das Vorhandensein eines normkonformen Qualitätsmanagementsystems, gibt aber keine Auskunft über dessen sinnvolle Anwendung und über die tatsächliche Qualität der produzierten Waren und Dienstleistungen. Auch ist vielfach zu beobachten, dass Qualitätsmanagementsysteme nur im Hinblick auf die Außenwirkung des Zertifikats eingeführt werden, die Qualitätsorientierung aber in der Unternehmenskultur nicht wirklich verankert ist.

Das Produkt Fuß- und Radverkehr und seine Kunden

Im Unterschied zu den Erzeugnissen eines Industrieunternehmens oder zu den Angeboten eines Dienstleisters ist der Fuß- und Radverkehr kein abgeschlossenes Produkt, das von Kunden erworben und benutzt oder gar verbraucht werden kann. Dennoch lassen sich die Begriffe 'Produkt' und 'Kunde' auf den Fuß- und Radverkehr übertragen.

Unter dem **Produkt** Fuß- und Radverkehr sind alle Faktoren zu verstehen, welche die Nutzung dieser Verkehrsmittel beeinflussen. Die wichtigsten Faktoren in dem komplexen System Fuß- und Radverkehr sind:

- das Image (allgemeine Einstellung zum Zuzußgehen und Fahrradfahren, Verankerung dieser Verkehrsmittel im Bewusstsein der Bürger, ...).
- die Infrastruktur (Fuß- und Radwege, Fahrradabstellanlagen, Verkehrsregelungen, ...),
- die Serviceleistungen (Fahrradhändler und -werkstätten, Gepäckaufbewahrungen, Schirmservice im Einzelhandel, ...).

Die Gestaltung all dieser Faktoren, also die Durchführung von Werbeaktionen für Fuß und Rad, der Bau von Radwegen, die Schaltung fußgängerfreundlicher Signalprogramme usw., entspricht der Herstellung des Produkts Fuß- und Radverkehr.

Kunden dieses Produkts sind die tatsächlichen oder potenziellen Fußgänger und Fahrradfahrer, also die Einwohner und Besucher einer Kommune. Sie gilt es für das Produkt Fuß- und Radverkehr zu ge-

winnen. Ihre Anforderungen und Wünsche sind es, die den Maßstab für die Qualität des Produkts bilden.

Im Verständnis des Qualitätsmanagements stehen die Kunden, also die (möglichen) Nutzer, im Mittelpunkt des Ziels 'Förderung des Fuß- und Radverkehrs'. Die verschiedenen baulichen, betrieblichen und Marketing-Maßnahmen sind das Produkt, das mit den Interessen der Nutzer abzustimmen ist. Die Maßnahmen sind somit Mittel zur Erreichung des Ziels.

Die Anwender des Qualitätsmanagements

Anwender der Qualitätsmanagement-Instrumente sind die Hersteller des Produkts, dessen Qualität gesichert und verbessert werden soll. Für das System Fuß- und Radverkehr gibt es den einzigen Hersteller aber nicht. Die vielen Komponenten des Systems Fuß- und Radverkehr werden von unterschiedlichen Akteuren bereitgestellt. Dazu können neben dem kommunalen Planungsamt die Polizei, ÖPNV-Unternehmen, Interessenverbände, Krankenkassen, Bauträger, Tourismusverbände und viele andere mehr zählen.

Wichtigster Akteur ist jedoch im allgemeinen **die Kommune** auf der Politik- und auf der Verwaltungsebene:

- in ihrer Verantwortung liegt die Gestaltung und Pflege der bedeutendsten Systemkomponente, der Infrastruktur;
- sie hat vielfältige Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die weiteren Komponenten;
- sie ist Hauptträgerin des Ziels "Förderung des Fuß- und Radverkehrs".

Neben der Gestaltung der Infrastruktur kommt ihr als wichtige Handlungsebene zu, Initiativen anderer Akteure zu stimulieren, aufzugreifen und zu unterstützen.

Die Einführung, Anwendung und Gestaltung von Instrumenten des Qualitätsmanagements muss daher vorrangig bei der Kommune verankert werden. Sie hat zugleich darauf zu achten, dass mit Rücksicht auf den Systemgedanken auch die weiteren Akteure - also z.B. Polizei und Verkehrsunternehmen, aber auch Ämter innerhalb der Verwaltung, die mit Fuß- und Radverkehr nur am Rande befasst sind - angemessen in das Qualitätsmanagement eingebunden sind. Diese **Kooperation und Koordination** stellt eine besondere Herausforderung dar.

Innerhalb der Kommunalverwaltung ist die Anwendung der Qualitätsmanagement-Instrumente **Aufgabe aller Mitarbeiter**, die mit Belangen des Fuß- und Radverkehr befasst sind - vom Bürgermeister bis hin zum Arbeiter im Bauhof. Grundsätzlich sollte es aber eine Person geben, die für das Qualitätsmanagement verantwortlich ist und als Initiator und Ansprechpartner fungiert. Dieser **Qualitätsbeauftragte** muss mit den Kompetenzen ausgestattet werden, um Qualitätsmanagement-Konzepte ämter- und akteursübergreifend zu entwickeln und zu pflegen. Fachlich ist es sinnvoll, die Stelle des Qualitätsbeauftragten mit der eines Fuß- und Radbeauftragten zu vereinen.

Der Arbeitsaufwand während der Einführungsphase von Qualitätsmanagement kann je nach Menge und Umfang der zur Anwendung kommenden Bausteine erfahrungsgemäß mit 20% bis 40% der regulären Vollarbeitszeit für einen Zeitraum von ein bis drei Monaten abgeschätzt werden. Für die kontinuierliche Pflege des Qualitätsmanagements sind rund 5 - 10% der regulären Vollarbeitszeit zu veranschlagen.

Die einzelnen Aufgaben zur Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagements werden in **Kapitel 5** behandelt.

Die Ziele des Qualitätsmanagements

Der Einsatz von Qualitätsmanagement-Instrumenten soll dazu beitragen, das Oberziel einer fußgänger- und fahrradfreundlichen Stadt zu erreichen. Im einzelnen werden mit dem Qualitätsmanagement folgende Ziele verfolgt.

- **Kundenzufriedenheit**

Das gesamte System des Fuß- und Radverkehrs soll so gestaltet werden, dass es für Bewohner und Besucher der Kommune attraktiv ist und die Verkehrsmittelwahl zugunsten von Fuß und Fahrrad erleichtert. Maßgebend für die Qualitätsbeurteilung ist neben objektiven Merkmalen (z.B. Breite und Zustand der Wege) auch das subjektive Zufriedenheitsgefühl der Fußgänger und Fahrradfahrer.

- **Kundenbindung**

Die Kunden sollen auch langfristig und dauerhaft Fuß und Fahrrad nutzen. Daher genügt es nicht, einmalige Anstöße zum Zufußgehen oder Fahrradfahren zu geben. Die 'Dauerkunden', also tägliche Fußgänger und Fahrradfahrer, bedürfen einer besonderen Pflege. Im Dienstleistungsbereich wird geschätzt, dass der Aufwand zur Gewinnung eines neuen Kunden vier- bis sechsmal so hoch, der Aufwand zur Wiedergewinnung eines verlorenen Kunden sogar zehnmal so hoch ist wie der Aufwand zur Bindung eines Kunden. Dieser Grundzusammenhang gilt auch für die Verkehrsmittelwahl.

- **Sicherung eines Qualitätsimages**

Neben der Förderung des Fuß- und Radverkehrs dient Qualitätsmanagement auch als Marketinginstrument für die Kommune: sie macht damit deutlich, dass sie besondere Anstrengungen unternimmt, um den Bürgern ihre Leistungen in hoher Qualität anzubieten. Eine solche Haltung stärkt die Identifikation der Bürger mit ihrer Kommune. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz zwischen Kommunen und Regionen ist er auch für ein positives Standortimage und zur Profilierung von erheblicher Bedeutung.

- **Effizienzsteigerung der Prozesse**

Qualitätsmanagement ermöglicht es, die Prozesse zur Entwicklung des Systems Fuß- und Radverkehr effizienter zu gestalten, also bei möglichst geringem Aufwand das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Dies gilt für verwaltungsinterne Abläufe und Entscheidungsprozeduren ebenso wie für Maßnahmen, die von mehreren Akteuren gemeinsam realisiert werden müssen. Erfahrungen in der Wirtschaft zeigen, dass die Produktivitäts- und Effizienzgewinne durch Qualitätsmanagement den Aufwand für die Einführung und Pflege von Qualitätsmanagement deutlich übersteigen.

- **Senkung der Qualitätskosten**

Qualitätskosten entstehen überall dort, wo Fehler und Mängel behoben werden müssen. Qualitätsmanagement setzt bereits bei der Vermeidung von Fehlern an und hilft auf diese Weise, Qualitätskosten zu senken.

- **Schaffung eines internen Qualitätsbewusstseins**

Die Einführung von Qualitätsmanagement-Instrumenten weckt und stärkt bei den Mitarbeitern das Bewusstsein für die Bedeutung der Qualität ihrer Arbeit. Sie trägt zur Bildung einer Qualitätskultur bei, die auch Bürgernähe und Dienstleistungsorientierung einschließt. Zugleich fördert sie die Arbeitszufriedenheit. Qualitätsmanagement geht hier mit den Zielen der Verwaltungsmodernisierung Hand in Hand.

4 Grundsätze des Qualitätsmanagements für den Fuß- und Radverkehr

Qualitätsmanagement umfasst, wie aus den vorigen Abschnitten deutlich wurde, sehr viele unterschiedliche Aspekte bei der Gestaltung des Fuß- und Radverkehrssystems. Zur besseren Verständlichkeit und Übersichtlichkeit wird im Folgenden zwischen den Grundsätzen einerseits und den Abläufen bzw. Verfahren des Qualitätsmanagements andererseits unterschieden (**Bild 1**).

Die Grundsätze spiegeln den 'Geist' des Qualitätsmanagements wieder. Sie geben Leitlinien an, wie die eigentlichen Abläufe und Verfahren des Qualitätsmanagements zu gestalten und zu handhaben sind.

Die Abläufe bzw. Verfahren sind die eigentlichen Instrumente, welche die alltägliche Anwendung ausmachen.

Die Darstellung der Grundsätze sowie der Abläufe und Verfahren soll bei der Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagements als Orientierung dienen, ersetzt aber nicht eine selbständige, auf die eigenen Rahmenbedingungen und Ziele bezogene Auseinandersetzung mit dem Thema. Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements sind in der DIN EN ISO 9000:2000 formuliert. Nachfolgend sind die Grundsätze im Hinblick auf die Anwendung für den Fuß- und Radverkehr erläutert.

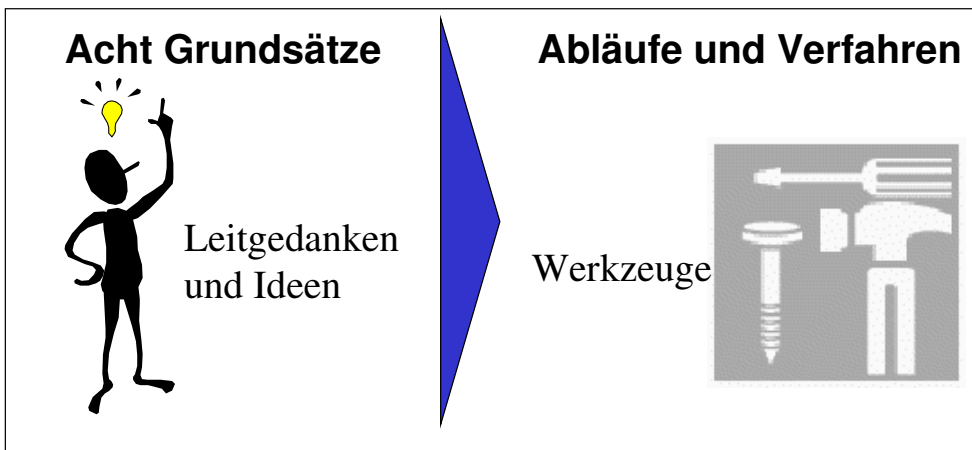


Bild 1: Grundsätze, Abläufe und Verfahren des Qualitätsmanagements

Grundsatz 1: Kundenorientierung

Die Einwohner und Besucher der Kommune sind die Kunden des Systems Fuß- und Radverkehr. Sie sollen für den Fuß- und Radverkehr gewonnen und an ihn gebunden werden. Ihre Erwartungen und Anforderungen stellen daher die maßgebende Leitgröße für das Handeln der Kommune und der anderen Akteure dar.

Kundenorientierung bedeutet, die Interessen der Einwohner und Besucher bezüglich des Fuß- und Radverkehrs kennen zu lernen und bei allen Maßnahmen zu beachten. Dies schließt auch den Umgang mit den Kunden ein. Kundenorientierung darf nicht missverstanden werden als bedingungslose Ausrichtung allen Handelns an den Interessen der Kunden: selbstverständlich sind nicht alle Wünsche erfüllbar und entsprechen auch nicht unbedingt den übergeordneten Gemeinwohlinteressen. Gerade in diesen Fällen bedeutet Kundenorientierung, in einen Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern zu treten, um Entscheidungen zu erklären und damit Verständnis zu wecken sowie ihnen zu zeigen, dass sie ernst genommen werden.

Grundsatz 2: Führung

Die Führungskräfte der kommunalen Verwaltung sind von zentraler Bedeutung für die wirksame Entwicklung und nachhaltige Verankerung einer Qualitätskultur. Sie schaffen und erhalten intern und extern das Umfeld für die Personen, die sich erfolgreich für die Förderung des Fuß- und Radverkehrs einsetzen.

Zu den Aufgaben und Tätigkeiten der Führungskräfte, durch die der Grundsatz 'Führung' wirksam wird, gehören:

- Festlegen der Qualitätspolitik und Formulierung von Qualitätszielen.

- Vermitteln der Bedeutung von Qualität und Kundenorientierung in Wort und Tat.
- Fördern eines positiven Arbeitsklimas durch einen offenen Führungsstil und mentale Unterstützung und Stärkung der Mitarbeiter.
- Dafür sorgen, dass die erforderlichen Mittel und Ressourcen bereit stehen.
- Klare, unmissverständliche Regelungen der Verantwortlichkeiten und Befugnisse treffen.
- Einbeziehen weiterer Akteure im Bereich Fuß- und Radverkehr 'auf höchster Ebene', um die Bedeutung des Themas zu verdeutlichen.
- Sicherstellen und kontrollieren, dass die einzelnen Qualitätsmanagement-Elemente umgesetzt werden.
- Sich selbst zur Verbesserung der Führungsfähigkeiten weiterbilden.

Wichtig: Die Verantwortung für die genannten Aufgaben sowie die Leitung und Kontrolle der Aufgabenerledigung sind nicht delegierbar. Das Engagement der Führung ist daher für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement und eine wirksame Förderung des Fuß- und Radverkehrs unabdingbar.

Grundsatz 3: Einbeziehung der Personen

Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus. Nur ihre Einbeziehung in das Qualitätsdenken und das qualitätsorientierte Handeln kann die Verwirklichung der Ziele gewährleisten.

Einbeziehung bedeutet vor allem, dass die Personen in ihrem Aufgabenbereich an der Entwicklung der Qualitätsmanagement-Abläufe und -Verfahren beteiligt werden und für ihre Umsetzung verantwortlich sind. In der Regel wissen die Mitarbeiter am besten, welche Probleme und Hindernisse in ihrem Bereich bestehen. Meist haben sie auch Vorstellungen, welche Maßnahmen ergriffen werden können. Einbeziehung heißt daher, in einer 'positiven Organisationsstruktur' den Personen die Möglichkeit zu geben und sie zu ermutigen, dieses Wissen einzubringen und umzusetzen.

Die Verantwortung der Personen für die qualitätsorientierte Aufgabenerfüllung in ihrem Tätigkeitsbereich drückt sich sowohl in Pflichten, als auch in Rechten (Kompetenzen) aus. Pflichten und Kompetenzen sollten genau definiert sein, um den Personen die erforderliche Handlungssicherheit zu geben.

Für die meisten Personen bedeutet die Einführung von Qualitätsorientierung eine Veränderung oder gar einen Wandel ihrer Denk- und Handlungskultur. Solche Veränderungen können nicht einfach verordnet werden und sie vollziehen sich auch nicht von heute auf morgen. Sie erfordern kontinuierliche, aber beharrliche Förderung.

Grundsatz 4: Prozessorientierter Ansatz

Die Qualität eines jeden Produkts wird immer auch von dem Prozess bestimmt, mit dem das Produkt erzeugt wird. Ein hochwertiges Fuß- und Radverkehrssystem kann nur erreicht werden, wenn die Qualität der Prozesse auf dem Weg dorthin stimmt. Dies betrifft beispielsweise die Planung von Radverkehrsanlagen oder die Durchführung von Werbekampagnen für Fuß und Fahrrad.

Prozesse zeichnen sich meist dadurch aus, dass eine Vielzahl kleiner Arbeitsschritte (Teilprozesse) aufeinander folgt. Das Ergebnis eines Arbeitsschritts bildet den Ausgangspunkt für den nächsten. Werden die einzelnen Arbeitsschritte in ihrem Prozess-Zusammenhang begriffen, so lassen sich die Prozesse insgesamt effizienter gestalten.

In **Bild 2** ist als Beispiel für die Zerlegung eines Prozesses in Teilprozesse der Ablauf einer Radverkehrsplanung (z. B. straßenbegleitender Radweg an Gemeindestraße zwischen Ortsteilen A und B) vereinfacht dargestellt. Es ist zu erkennen, dass die einzelnen Schritte aufeinander aufbauen und dass es zur Bearbeitung jedes Schritts sinnvoll ist zu wissen, welche Ergebnisse nachfolgend benötigt werden.

In der kommunalen Verwaltung ist es häufig so, dass die einzelnen Teilprozesse von verschiedenen Personen und Organisationseinheiten ausgeführt werden. Hier ist es wichtig, dass der eigene Blick

nicht an den Organisationsgrenzen endet, sondern sich auf die Gesamtaufgabe bezieht. Nur dann ist sichergestellt, dass die eigene Arbeit auch im Sinne der nachfolgenden Arbeitsschritte nützlich ist.

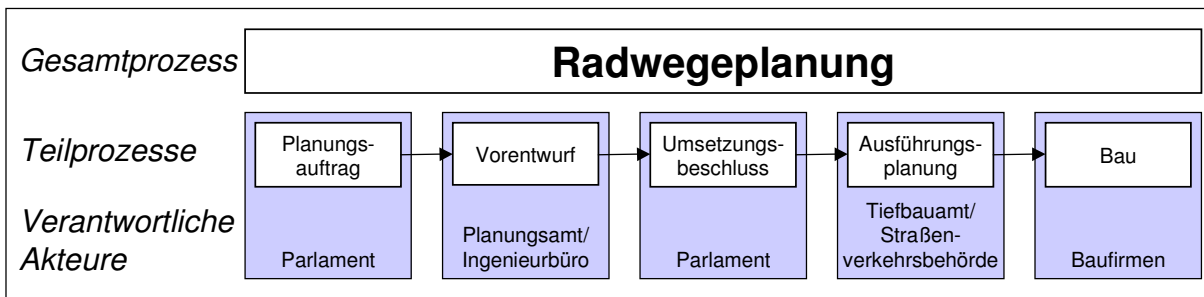


Bild 2: Radverkehrsplanung als Beispiel für einen Prozess

Am obigen Beispiel bedeutet dies, dass etwa der Vorentwurf so präsentiert werden muss, dass er auch Laien im Parlament verständlich ist, und dass bereits beim Vorentwurf Belange der baulichen Ausführung zu berücksichtigen sind. Umgekehrt müssen bei der Ausführungsplanung die planerischen Grundprinzipien des Entwurfs bekannt sein, um nicht durch technisch bedingte Detaillösungen die Grundidee der Planung zu beeinträchtigen.

Der prozessorientierte Ansatz erfordert, dass alle Beteiligten über den Gesamtprozess (mindestens in seinen Grundzügen) informiert sind und dass sie Gelegenheit haben, sich in projektbegleitenden Arbeitsgruppen über den Prozess auszutauschen. Auch erfordert er eine Abkehr von funktionsorientierten Denkweisen. So sollte es problemlos möglich sein, dass Mitarbeiter verschiedener Organisationseinheiten sich auf direktem Wege miteinander austauschen. Hierfür kann es bei einer Ausweitung des Qualitätsmanagements sinnvoll sein, die klassische Linienorganisation in der Verwaltung durch Elemente einer Projektorganisation zu ergänzen.

Grundsatz 5: Systemorientierter Managementansatz

Der Fuß- und Radverkehr ist ein komplexes System, das von vielen Faktoren beeinflusst und bestimmt wird (**Bild 3**). Maßnahmen in den Bereichen Infrastruktur, Service und Image sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Die Förderung des Fuß- und Radverkehr kann nur dann erfolgreich sein, wenn die einzelnen Systemelemente in ihren Wechselwirkungen beachtet und aufeinander abgestimmt werden.

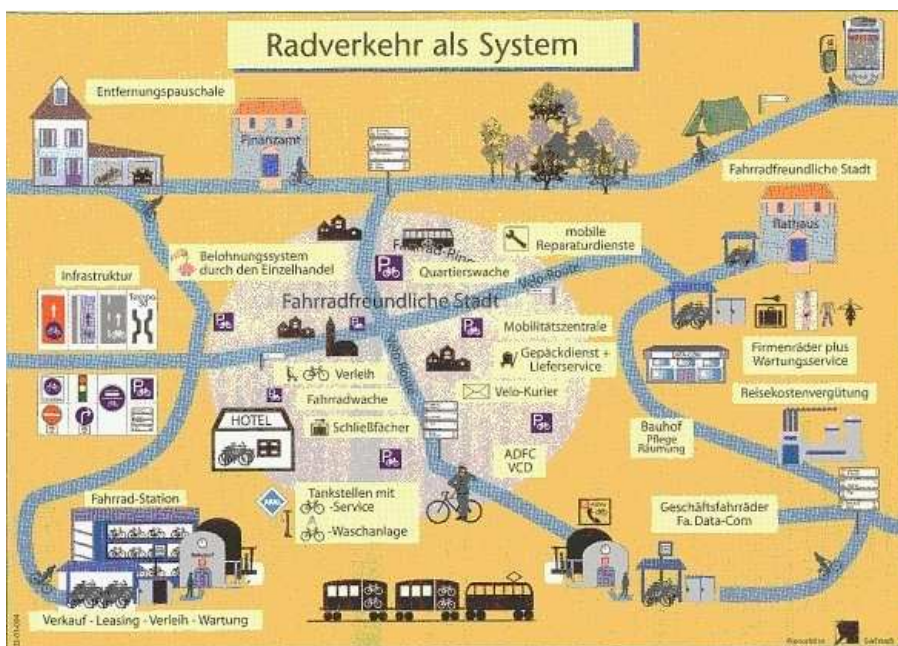


Bild 3: Radverkehr als System (Quelle: BMVBW, 2002)

So sollte beispielsweise

- beim Ausbau eines Radverkehrsnetzes immer auch betrachtet werden, ob an den Zielorten ausreichende Abstellanlagen vorhanden sind,
- die Tourismusförderung den noch im Bau befindlichen Radfernweg bereits vermarkten
- der Tempo 30-Zonen-Planer die Belange der Radfahrer berücksichtigen usw..

Qualitätsmanagement erfordert es daher, das gesamte System in die Planungen und Konzepte einzu-beziehen, also auch die verschiedenen Akteure in die Förderungsmaßnahmen des Fuß- und Radver-kehrs.

Grundsatz 6: Ständige Verbesserung

Qualitätsmanagement ist kein linearer, sondern ein zyklischer Vorgang, der kontinuierlich die Verbes-
serung des bereits Erreichten anstrebt. Die Forderung nach ständiger Verbesserung bezieht sich dabei
auf das Produkt (Fuß- und Radverkehrssystem) und auf die Prozesse zu dessen Herstellung, aber
auch auf die Abläufe und Verfahren des Qualitätsmanagements selbst.

Praktisch bedeutet dies, alle Ergebnisse und Abläufe immer wieder zu überprüfen und zu hinterfragen
mit der Zielsetzung, sie weiter zu verbessern und eine höhere Qualität zu erreichen. So kann zum Bei-
spiel in regelmäßigen Abständen der Zustand des Fuß- und Radverkehrsnetzes oder auch die Zufrie-
denheit der Nutzer erhoben werden. Auch sollte in aktorsübergreifenden Arbeitskreisen zur Förde-
rung des Fuß- und Radverkehr regelmäßig über die eigenen Arbeitsweisen, deren Wirksamkeit und
den Umgang miteinander reflektiert werden.

An diesem Grundsatz wird deutlich, dass Qualitätsmanagement meist auch eine Veränderung der
Denk- und Handlungskultur erfordert. Hinter dem Ansatz der ständigen Verbesserung steckt das Wis-
sen, dass immer Fehler passieren. Die Abläufe und Verfahren des Qualitätsmanagements zielen nun
darauf ab, offensiv mit Fehlern und Mängeln umzugehen. Sie begreifen Fehler und Mängel nicht nur
als negative Ereignisse, sondern vor allem als Chancen, um weitere Verbesserungen zu erreichen.

Die Verankerung dieses Ansatzes in einer Organisation wird nur gelingen, wenn sich auch die Denk-
und Handlungsweisen danach ausrichten. Sinnbildlich für diese veränderte Denkweise steht der Leit-
satz: "Wir wollen gemeinsam Probleme lösen, nicht Schuldfragen klären."

Grundsatz 7: Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

Alle Entscheidungen und Handlungen müssen auf gesicherten Daten und Informationen aufbauen.
Dies bedeutet, dass über das System Fuß- und Radverkehr genügend Informationen zusammenzutra-
gen und zu pflegen sind, um zielführende und rationale Entscheidungen treffen zu können.

Die Informationen schließen alle Bereiche des Fuß- und Radverkehrs ein und können beispielsweise
von der Beschilderung der Fußwege über die Leistungsfähigkeit von Fahrradwerkstätten bis hin zu
Interessen und Zielen der einzelnen Akteure reichen.

Gerade im Bereich der Informationssammlung besteht erfahrungsgemäß aber auch die Gefahr, zu
viele Informationen zu sammeln, welche dann nur aufbereitet und verwaltet, nicht aber verwendet wer-
den. Hier ist es von besonderer Bedeutung, immer wieder einen bewussten Blick darauf zu richten,
welche Informationen tatsächlich für die Förderung des Fuß- und Radverkehrs von Bedeutung sind.
Gute Entscheidungen kommen nicht auf Basis vieler, sondern auf Basis der richtigen Informationen
zustande.

Alle Einflussgrößen, die für eine Entscheidung relevant sind, sind grundsätzlich offenzulegen und be-
wusst zu machen. Dies gilt mindestens für die Träger der Entscheidung, die sich auf diese Weise der
Richtigkeit ihrer Entscheidung vergewissern können. Aber auch Offenheit gegenüber denjenigen, wel-

che die Entscheidung umzusetzen haben oder die von ihr betroffen sind, schafft Verständnis und setzt weitere Verbesserungspotenziale frei.

Grundsatz 8: Beziehungen zwischen den Akteuren

Zwischen der Kommune und ihren Partnern bei der Förderung des Fuß- und Radverkehrs (z.B. Polizei, ÖPNV-Unternehmen, Interessenverbände des Einzelhandels, Krankenkassen, Bauträger, Tourismusverbände, Planungsbüros) bestehen wechselseitige Beziehungen. Nur wenn diese Beziehungen zum beiderseitigen Nutzen gestaltet sind, sind sie dauerhaft tragfähig und für alle Beteiligten profitabel.

Es ist daher erforderlich, die Interessen der Partner zu kennen und im Umgang mit ihnen zu berücksichtigen. Anders als in vielen Prozessen der freien Wirtschaft liegt in der Kommune bei der Verfolgung eines ideellen Ziels wie der Förderung des Fuß- und Radverkehrs ein Schwergewicht bei der freiwilligen Kooperation zwischen den Akteuren. Um trotz der Freiwilligkeit bei allen Akteuren auch eine Bindung und Verpflichtung hinsichtlich gemeinsam verfolgter Ziele herzustellen, kann es sinnvoll sein, förmliche Vereinbarungen zu den Zielen und zum Umgang miteinander abzuschließen.

Weitere Instrumente, um insbesondere die Beziehungen zwischen Kommune und privatwirtschaftlichen Partnern fruchtbar zu gestalten, sind Private-Public-Partnerships oder Sponsoring-Aktionen.

Umsetzung der acht Grundsätze

Die Beschreibung der acht Grundsätze hat deutlich gemacht, dass es sich dabei nicht um Instrumente handelt, die man einfach einführt und die sodann funktionieren. Die Grundsätze drücken vielmehr Haltungen und Einstellungen aus, die einem erfolgreichen und wirksamen Qualitätsmanagement zugrunde liegen.

Zum einen macht dies die Anwendung von Qualitätsmanagement natürlich schwieriger als etwa die Einführung eines neuen EDV-Programms oder den Einsatz einer besseren Straßenreinigungsmaschine: die Grundsätze müssen wachsen und reifen, sie verfestigen und konkretisieren sich erst allmählich.

Zum anderen liegt aber gerade darin die Chance, das Qualitätsmanagement den konkreten Zielen, Bedürfnissen und Möglichkeiten anzupassen: so liegt zum Beispiel zwischen vollständiger Kundenorientierung und überhaupt keiner Kundenorientierung ein breites Spektrum an Einstellungen und Maßnahmen. Das tatsächliche Maß an Kundenorientierung kann von den Personen in der Kommune und von den Kunden selbst abhängen - abhängig von Bewusstseinsstand und Anspruchsniveau. Gleiches gilt analog auch für die anderen Grundsätze.

Von Bedeutung ist allein, dass allen Beteiligten am Qualitätsmanagement die acht Grundsätze als Leitgrößen des Denkens und Handelns bekannt und bewusst sind.

5 Abläufe und Verfahren des Qualitätsmanagements im Fuß- und Radverkehr

Die im vorigen Abschnitt dargestellten Grundsätze des Qualitätsmanagements bilden den Hintergrund für die praktische Umsetzung und die Abläufe des Qualitätsmanagements. Der grundsätzliche Ablauf wird meist durch den sogenannten Deming-Zyklus⁶ - auch Plan-Do-Check-Act-(PDCA-) Zyklus genannt - beschrieben (**Bild 4**).

Der Zyklus umfasst folgende Schritte:

1. **Planen** des Vorgehens durch Ermittlung von Qualitätsanforderungen, Formulierung von Zielen und Festlegen von Prozessen
2. **Ausführen** der Planung
3. **Überprüfen** der Prozesse und Produkte (intern/extern) im Hinblick auf die gesteckten Ziele
4. **Verbessern** der Vorgänge anhand der Analyse der Überprüfungsergebnisse

Dieser Zyklus wird immer wieder durchlaufen. Dadurch wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erreicht.

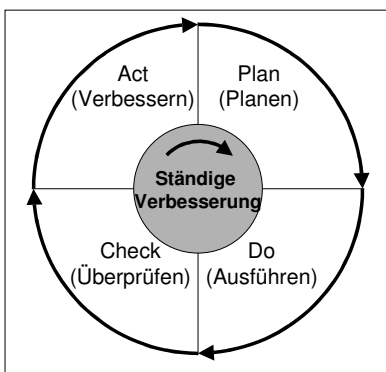


Bild 4: Deming-Zyklus

5.1 Beschreibung der Abläufe und Verfahren

In nachfolgender Übersicht (**Bild 5**) wird in sechs Schritten der grundsätzliche Ablauf eines Qualitätsmanagement für den Fuß- und Radverkehr dargestellt und anschließend werden die verschiedenen Verfahren und Methoden beschrieben.

⁶ Benannt nach seinem 'Erfinder' W. Edwards Deming (*1900, + 1993).

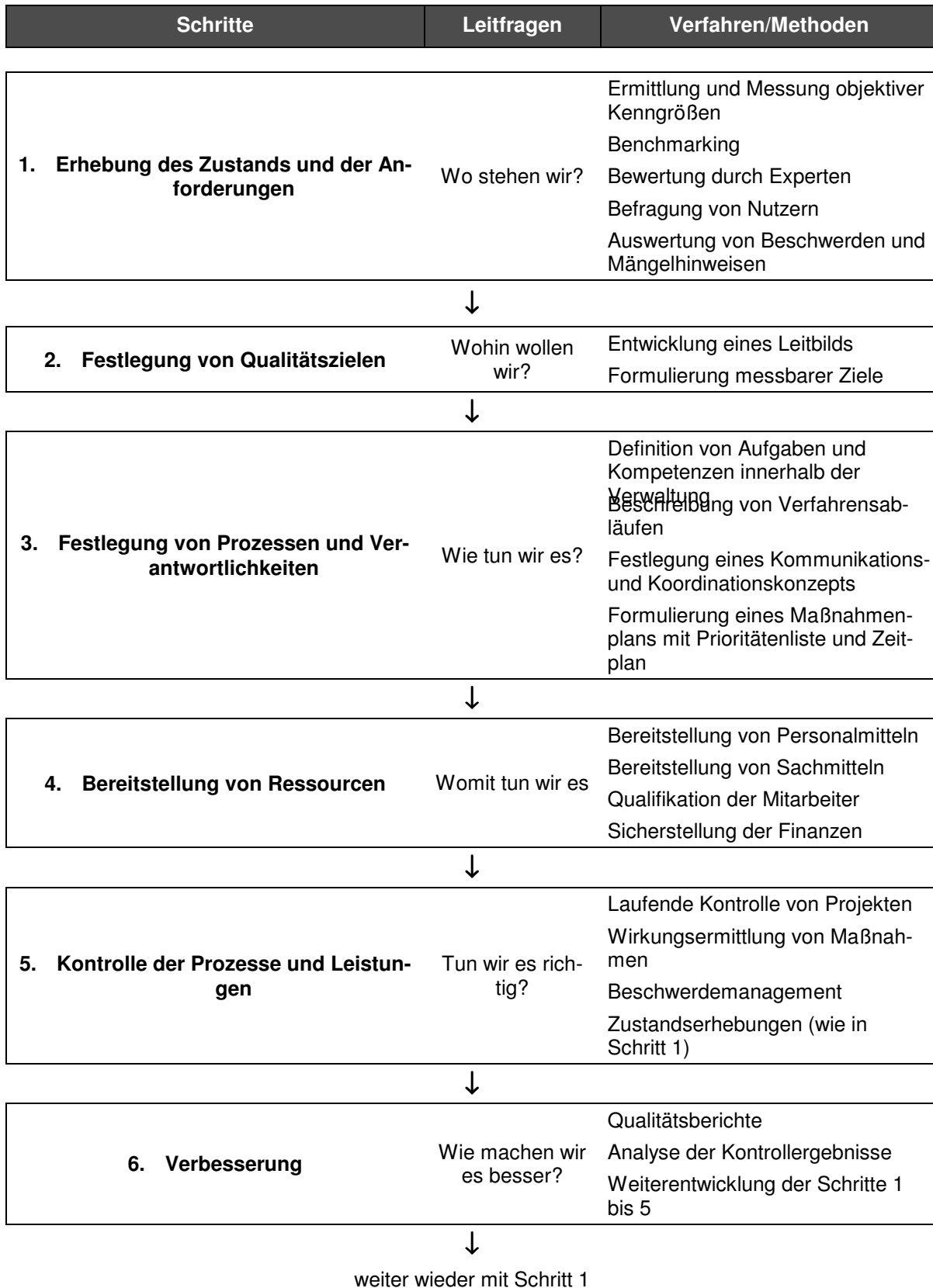


Bild 5: Abläufe und Verfahren im Überblick

Schritt 1: Erhebung des Zustands und der Anforderungen

Methode 1.1 Ermittlung und Messung objektiver Kenngrößen

Grundlage für Aussagen über die Qualität des Fuß- und Radverkehrs sind die Erhebungen des Zustands, wie sie klassischerweise in der Verkehrsplanung durchgeführt werden. Zu den Kenngrößen, die für die Qualitätsbeurteilung von Bedeutung sein können, gehören im wesentlichen⁷:

Kenngröße	zugehörige Quelle/Erhebungen
Länge des Fuß- und Radwegenetzes, gegliedert nach verkehrsrechtlichen und baulichen Kategorien	Kommunales Tiefbauamt, ggf. Landesstraßenbauamt, Straßenverkehrsamt
Anzahl und Abstand von Überquerungsstellen des Fuß- und Radverkehrs an Hauptverkehrsstraßen	Kommunales Tiefbauamt, ggf. Landesstraßenbauamt, Straßenverkehrsamt; notfalls aktuelle Erhebung, z.B. durch Praktikant
Anzahl und Standorte von Fahrradabstellanlagen, vorrangig im Innenstadtbereich, an großen Schulen und Betrieben, an wichtigen ÖPNV-Haltestellen	Kommunales Tiefbau- oder Stadtplanungsamt, Verkehrsbetrieb; notfalls aktuelle Erhebung, z.B. durch Praktikant
Verkehrsmengen des Fuß- und Radverkehrs, z.B. an einem Innenstadtkordon, in der Nähe großer Schulen oder Betriebe	Querschnittszählungen in Tagesspitzenzeiten
Verkehrsmittelwahl und Fahrt- bzw. Wegelänge, ggf. differenziert nach Geschlecht und Alter	Stichprobenhafte Personen- oder Haushaltsbefragungen; auch als Teil anderer Befragungen der Kommune (notfalls Schätzungen)
Unfallgeschehen des Fuß- und Radverkehrs der letzten drei Jahre	Polizeiliche Statistiken

Für eine kontinuierliche Qualitätssicherung ist es wichtig, Verfahren zu etablieren, die eine kontinuierliche, aufwandsarme Sammlung und Aufbereitung der Informationen ermöglichen (vgl. Schritt 3 - Beschreibung von Verfahrensabläufen). Nur so ist ein effizienter Zugriff auf aktuelle Informationen möglich und die Vergleichbarkeit von Daten verschiedener Zeitpunkte gesichert.

Vor allem zwei Aspekte sind zu beachten, um die Datenerhebung zu vereinfachen:

- Standardisierte, in der Regel elektronische Erfassung der Daten, sobald diese anfallen. Es können beispielsweise beim zuständigen Amt Neubauten und Erneuerungen von Radwegen in ein Radwegkataster eingetragen werden, so dass immer ein aktueller Überblick über das Radwegenetz und seine Ausstattung vorliegt. Der Aufwand einer kontinuierlichen Datenpflege ist in aller Regel geringer als ein Zusammentragen der Daten erst dann, wenn sie gebraucht werden.
- Erhebung sogenannter Meta-Daten, also Informationen darüber, wo welche Daten anfallen und gespeichert werden. Viele Informationen, die sich auf den Fuß- und Radverkehr beziehen, sind auf verschiedene Akteure verstreut (z.B. Informationen zu Bau und Unterhaltung: Tiefbauamt; Information zu Beschilderung: Straßenverkehrsbehörde; Informationen zu wander- und radbezogenen Tourismusangeboten: Fremdenverkehrsamt usw.). Häufig sind die Informationen Teil einer größeren Informationssammlung, die überwiegend nichts mit dem Fuß- und Radverkehr zu tun hat (z.B. Unfallstatistik der Polizei). Es ist nicht sinnvoll, all diese Informationen ständig aus verschiedenen Quellen zusammenzufassen und zu sammeln. Es sollten aber auf jeden Fall Meta-Daten vorliegen und ausgetauscht werden, damit alle interessierten Institutionen wissen, wo welche Daten vorliegen und

⁷ Weitere Kenngrößen sind als Indikatoren für die Messung von Qualitätszielen genannt (Schritt 2, Methode 2.2)

um im Bedarfsfall bei den informationsverwaltenden Stellen gezielt bestimmte Daten abfragen zu können.

Methode 1.2 Benchmarking

Benchmarking ist ein Verfahren zum Vergleich der Leistungen verschiedener Organisationen - hier Kommunen - miteinander anhand festgelegter Leistungsdaten. Dies sollten neben einer Auswahl der oben genannten objektiven Kenngrößen auch Angaben zu Prozessen und zum Aufwand zur Leistungserstellung sein. Der interkommunale Vergleich der Kenngrößen ermöglicht es den Kommunen, ihre Leistungen einzuordnen, also beispielsweise zu bewerten, ob die eigenen Unfallzahlen als eher hoch oder eher niedrig einzustufen sind.

Weitere Beispiele für Vergleichsgrößen sind:

- Politische Beschlusslage zum Fuß- und Radverkehr,
- Personaleinsatz zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs,
- Planungsauern für typische Maßnahmen,
- Aufwand und Verfahren zur Reinigung und Instandhaltung von Fuß- und Radwegen,

Wichtig für das Benchmarking ist, nicht nur die absoluten Kenngrößen miteinander zu vergleichen, sondern in gemeinsamen Analysen die Ursachen für die Unterschiede zwischen den Kommunen herauszufinden. Die teilnehmenden Kommunen lernen voneinander, indem sie die wirkungsvollsten Methoden für bestimmte Abläufe und zum Erreichen bestimmter Ziele identifizieren und sich gegenseitig zu Verbesserungen anregen.

Bei der Suche nach Benchmarking-Partnern sollte darauf geachtet werden, ähnlich strukturierte Kommunen (bezüglich Topografie, Größe, Raumstruktur) zu gewinnen, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Nicht zu unterschätzen ist beim Benchmarking der Aufwand, aus allen Kommunen einheitliche, vergleichbare Daten bereitzustellen. Als 'abgespeckte' Form des Benchmarking und als Einstieg in dieses Verfahren kann daher zunächst auch ein regelmäßiger informeller Austausch zwischen verschiedenen Kommunen als Ideenbörse und Plattform für den Erfahrungsaustausch sinnvoll sein. Vorstellbar ist etwa, dass sich Vertreter mehrerer Städte in halbjährlichen bis jährlichen Abständen für einen Tag treffen, sich gegenseitig über ihre Aktivitäten informieren und auftretende Probleme gemeinsam erörtern.

Benchmarking-Prozesse bedürfen in der Regel einer eigenen Moderation und Leitung. Neben Consulting-Unternehmen kommen für diese Funktion auch Landesbehörden (Fördergeber für GVFG-Mittel) oder Kommunalverbände in Frage. Interessierte Kommunen sollten sich an diese Stellen wenden und Benchmarking-Prozesse initiieren.

Auch für einfache 'Informationszirkel' sollte ein verantwortlicher Ansprechpartner und Organisator bereitstehen, der aber wegen des geringeren Aufwands nicht von 'außen' kommen muss.

Methode 1.3 Bewertung durch Experten (lokale Akteure)

In regelmäßigen Abständen kann eine Bewertung der Situation im Fuß- und Radverkehr durch „Experten“ erfolgen. Unter „Experten“ sind alle lokalen Akteure gemeint, die sich beruflich mit dem Thema beschäftigen oder die am Thema stark interessiert sind: Mitarbeiter der Verwaltung und der Polizei, die verantwortlichen Dezernenten/Stadträte sowie Vertreter von Fahrradclubs o.ä.

Im Unterschied zur Erhebung objektiver Kenngrößen ergibt eine Expertenbewertung rasch ein Gesamtbild der Qualität. Auch fließen hier Wertungen ein, welche die Prioritätensetzung von Maßnahmen erleichtern können. Die Einschätzungsunterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von Experten (z.B. Politik, Verwaltung, Verbände) können herangezogen werden, um verschiedene Interessenlagen und Wertmaßstäbe zu identifizieren.

Eine mögliche Methode zur Bewertung ist die Vergabe von Schulnoten für verschiedene Attribute des Fuß- und Radverkehr, eine weitere ist ein 'Zustimmungspanel', auf dem der Befragte angeben muss, zu welcher von zwei entgegengesetzten Aussagen er mehr neigt.

Das folgende **Bild 6** zeigt beispielhaft einen Auszug aus einer Expertenbefragung, die im UBA-Modellvorhaben "fußgänger- und fahrradfreundliche Stadt" in den drei Modellstädten durchgeführt wurde. Im oberen Teil des Bildes ist ein Teil des Fragebogens dargestellt. Für entgegengesetzte Statements zum Radverkehr sind hier Einschätzungen abzugeben, die in Schulnoten (1 ... 6) umgesetzt werden können. In allen drei Modellstädten wurde der Fragebogen von etwa 12 bis 20 Personen aus Verwaltung, Politik und anderen Institutionen (Radfahrverbände etc.) ausgefüllt.

	1	2	3	4	5	6	
Rad fahren ist in unserer Stadt angenehm.							Rad fahren ist in unserer Stadt Stress.
Als Radfahrer fühlt man sich sicher.							Als Radfahrer fühlt man sich unsicher.
Im gesamten Stadtgebiet ist die Verkehrsregelung für Radfahrer eindeutig und begreifbar.							Im gesamten Stadtgebiet ist die Verkehrsregelung für Radfahrer nicht eindeutig und schwer begreifbar.
Vom ganzen Stadtgebiet aus ist das Stadtzentrum gut mit dem Fahrrad zu erreichen.							Bei uns ist das Stadtzentrum schlecht mit dem Fahrrad zu erreichen.
Das Stadtzentrum ist gut mit dem Fahrrad zu durchqueren.							Das Stadtzentrum ist schlecht mit dem Fahrrad zu durchqueren.
Im gesamten Stadtgebiet kann man zügig und direkt Rad fahren.							Bei uns wird man mit dem Fahrrad oft behindert und muss Umwege fahren.
Unsere Strecken für Radfahrer sind angenehm breit, bequem und komfortabel.							Unsere Strecken für Radfahrer sind zu schmal, zu unbequem und wenig komfortabel.
An Baustellen werden Radfahrer bequem vorbeigeführt.							An Baustellen werden Radfahrer ungenügend berücksichtigt.

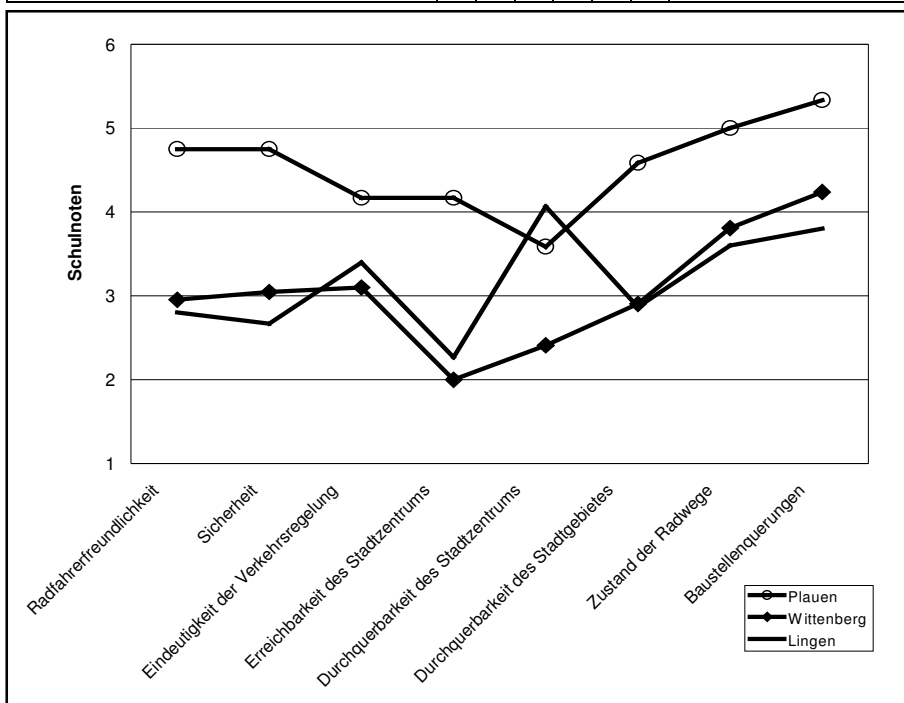


Bild 6: Expertenbefragung zum Fußverkehr - Fragebogen und Ergebnisdarstellung (Auszug)

Der untere Teil des Bildes zeigt die Ergebnisse. In dem Notenprofil der einzelnen Städte werden die Stärken und Schwächen (z.B. Durchquerbarkeit des Stadtzentrums bei Stadt 2) deutlich, und auch ein

Vergleich der Städte untereinander ist möglich. Aus den Ergebnissen können leicht und zuverlässig Handlungserfordernisse und Prioritäten abgeleitet werden.

Über die infrastrukturbezogenen Aspekte hinaus ist es erforderlich, auch die weiteren Aktionsfelder, die den Fuß- und Radverkehr betreffen, durch Experten bewerten und einschätzen zu lassen. Als Vorlagen für diese umfassende Bewertung erscheinen das BYPAD- (Bicycle Policy Audit-) Verfahren⁸ oder die "Checklisten zur Rad- und Fußverkehrsförderung" des Umweltbundesamtes⁹ zielführend. In den 'Checklisten' werden beispielsweise folgende weitere Aktionsfelder genannt und differenzierte Bewertungsmerkmale aufgezählt, die eine vergleichsweise vollständige inhaltliche Übersicht bieten:

- Organisatorische Umsetzung Rad- und Fußverkehrsförderung (Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen, Aufgabenverteilung),
- Öffentlichkeitsarbeit/Klima (Angebote, Zielgruppen, Kooperationspartner),
- Service-Maßnahmen,
- Finanzen (Herkunft und Umfang der Mittel, Mittelakquisition).

Um die Vergleichbarkeit der Einschätzungen über die Zeit zu gewährleisten, sollten die Fragen oder Attribute der Expertenbewertung bei aufeinander folgenden Bewertungen möglichst konstant gehalten werden. Da die Befragung nicht aufwändig ist, kann sie jährlich durchgeführt werden.

Methode 1.4 Befragung von Nutzern

Neben den Experten sollten regelmäßig auch die (potenziellen) Nutzer, also die Einwohner oder auch nur die tatsächlichen Fußgänger und Fahrradfahrer befragt werden. Solche Befragungen verfolgen verschiedene Zwecke:

- Erhebung eines breiten Meinungsbilds zur Qualität des Fuß- und Radverkehrs,
- Identifikation von Mängeln aus Sicht der Nutzer,
- Identifikation von Anforderungen der Einwohner oder der Nutzer an das System des Fuß- und Radverkehrs,
- Verankerung des Fuß- und Radverkehrs im öffentlichen Bewusstsein,
- Demonstration der Kundenorientierung in der Kommunalverwaltung.

Für Erhebung und Auswertung steht ein breites Methodenrepertoire aus der empirischen Sozialforschung zur Verfügung. So reicht etwa die Bandbreite bei der Auswahl der Befragten von Stichprobenziehungen aus dem Melderegister über zufälliges Ansprechen von Fußgängern und Fahrradfahrern auf der Straße bis hin zur Auslage des Fragebogens in öffentlichen Einrichtungen. Der Fragenkatalog kann allgemein gehalten sein (vergleichbar der Expertenbefragung), er kann aber auch die individuellen Gewohnheiten und Präferenzen erfassen. Grundsätzlich erscheint es angesichts der komplexen Materie sinnvoll, mit der Konzeption und Durchführung einer Befragung Fachleute zu beauftragen.

Als Beispiel für eine Befragung von Nutzern ist ein Fragebogen der österreichischen 'Arbeitsgemeinschaft umweltfreundlicher Stadtverkehr - ARGUS' zu nennen, mit dem ein nationaler 'Klimatest' unter dem Motto "Wie fahrradfreundlich ist ihre Stadt?" durchgeführt wurde, vergleichbar den verschiedenen Fahrradklimatest-Aktionen des ADFC e.V. in Deutschland zwischen 1989 und 1997. Die auf den Radverkehr bezogenen Fragen sind wiederum als Zustimmungspanel gestaltet. Zusätzlich werden Angaben zur Person und zum Mobilitätsverhalten abgefragt, die eine differenzierte Auswertung der Einschätzungen ermöglichen. Als sogenanntes 'Incentive' (englisch für Ansporn, Anreiz) werden unter den Teilnehmern Preise verlost.

⁸ siehe: Lehner-Lierz, Ursula: "Qualitätssicherung für den Radverkehr", in: Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung, 30. Ergänzungslieferung, 2001/Dezember 2001 oder im Internet www.bypad.org (englisch).

⁹ Umweltbundesamt [Hrsg.]: "Chancen des Rad- und Fußverkehrs als Beitrag zur Umweltentlastung", Texte 32/01, Berlin 2001

Aufgrund des vergleichsweise hohen Aufwands einer Befragung von Einwohnern und Nutzern kann diese nur in größeren Zeitabständen (ca. 2 bis 3 Jahre) erfolgen. Gegebenenfalls können aber auch Möglichkeiten genutzt werden, ohnehin aus anderen Gründen anstehende Befragungsaktionen oder auch nur Anschreiben für Fragen zum Thema Fuß- und Radverkehr zu nutzen.

Methode 1.5 Auswertung von Beschwerden und Mängelhinweisen

Üblicherweise gehen in der Verwaltung oder auch bei Fahrradverbänden regelmäßig Beschwerden und Mängelhinweise ein, die den Fuß- und Radverkehr betreffen. Diese Beschwerden sollten gesammelt und in regelmäßigen Abständen summarisch analysiert werden, um Problemschwerpunkte und besonderen Handlungsbedarf zu identifizieren. Häufig erlaubt es erst die Auswertung der Hinweise über einen längeren Zeitraum, ein klares Bild beispielsweise von Gefährdungspunkten zu erhalten (vgl. **Schritt 5**).

Die Auswertung von Beschwerden und Mängelhinweisen ermöglicht die sehr schnelle Übersicht über den konkreten baulichen und meistens auch planerischen Handlungsbedarf beim Fuß- und Radverkehr. Sie erlaubt allerdings keine Einschätzung der Gesamtqualität des Fuß- und Radverkehrs und kann daher die zuvor genannten Verfahren der Erhebung von Informationen nur ergänzen.

Schritt 2: Festlegung von Qualitätszielen

Qualitätsziele dienen der Handlungsorientierung. An ihnen können alle Maßnahmen gemessen und deren Erfolg überprüft werden. Es ist zu unterscheiden zwischen einem Leitbild, das die übergeordnete Zielrichtung angibt, und den konkreten, messbaren Zielen, die der Orientierung und Bewertung im Detail dienen.

Methode 2.1 Entwicklung eines Leitbildes

Die Aufstellung eines Leitbildes dient verschiedenen Zielen. Zum einen stößt sie auf politischer Ebene einen Informations- und Diskussionsprozess an, der im besten Fall in eine breite politische Unterstützung des Förderleitbildes mündet. Durch die Verabschiedung des Leitbildes in den kommunalen Gremien wird die Bedeutung des Fuß- und Radverkehrs auch gegenüber der Öffentlichkeit dokumentiert. Schließlich dokumentiert das Leitbild auch gegenüber allen Mitarbeitern in der Verwaltung die politische Rückendeckung für ihr Engagement zugunsten des Fuß- und Radverkehrs.

Das Leitbild sollte die allgemeinen Ziele der Förderung angeben sowie einige Grundsätze beschreiben, nach denen vorgegangen werden soll. Es könnte beispielsweise wie folgt formuliert werden:

"Die Kommune XY fördert zur Verbesserung der Umweltsituation, der Verkehrsverhältnisse und der Gesundheit ihrer Bürger den Fuß- und Radverkehr. Sie setzt sich zum Ziel, Ihren Bürgern und Besuchern das Zufußgehen und das Fahrradfahren auf Arbeits-, Schul-, Besorgungs- und Freizeitwegen zu erleichtern und attraktiv zu gestalten.

Bausteine der Förderung des Fuß- und Radverkehrs sind

- *ein attraktives und sicheres Fuß- und Radverkehrsnetz,*
- *ein anforderungsgerechtes Serviceangebot rund um das Zufußgehen und Fahrradfahren und*
- *ein Fuß- und Radverkehrsfreundliches Klima in XY.*

Diese Bausteine werden bei allen Maßnahmen und Handlungen der Kommune XY in allen Tätigkeitsfeldern beachtet.

Alle Organisationen, Institutionen und Privatpersonen, die zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs beitragen können, sind aufgefordert, mit der Kommune zu kooperieren."

Um die Wirkung des Leitbilds und der darin verfolgten Ziele über die Kommunalverwaltung hinaus zu verankern, kann es sinnvoll sein, mit weiteren Akteuren formell die Zusammenarbeit in Fragen des Fuß- und Radverkehrs zu vereinbaren (vgl. Schritt 3, Methode 3.3).

Methode 2.2 Formulierung messbarer Ziele

Um konkrete Handlungsziele zu haben und die Erfolge der Handlungen und Maßnahmen messen zu können, müssen detailliertere Ziele formuliert werden. Dies geschieht zum einen für die Gesamtheit der Anstrengungen zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs, zum anderen aber auch projektbezogen für jede Teilmaßnahme.

Grundsätzlich gilt für die Aufstellung aller Ziele, dass sie

- spezifisch,
- messbar,
- ausführbar,
- realistisch und
- termingerecht,

kurz: SMART sein sollen. Für jeden Ziel sind daher auch noch Indikatoren und Messverfahren und -soweit sinnvoll - Termine anzugeben.

Um sicher zu gehen, dass bei der Formulierung der Ziele auch tatsächlich alle Aspekte und Handlungsfelder des komplexen Systems Fuß- und Radverkehr berücksichtigt werden, kann wiederum eine Checkliste wie die des Umweltbundesamtes oder des BYPAD-Verfahrens herangezogen werden (vgl. Methode 1.3: Bewertung durch Experten). Die Ziele müssen allen Personen, die mit der Förderung des Fuß- und Radverkehrs oder mit einem konkreten Projekt befasst sind, vertraut und jederzeit zugänglich sein.

Von psychologischer Bedeutung ist die Formulierung der Ziele: eine aktive Formulierung, die sprachlich alle Handenden einbindet ("wir wollen ... erreichen") ermöglicht es leichter, die Ziele anzueignen, als eine passive oder unpersönliche Formulierung ("wir wollen, dass ... erreicht wird" oder "es ist ... zu erreichen").

Nachfolgend ist beispielhaft ein Katalog allgemeiner Ziele (in Anlehnung an die im Rahmen des UBA-Modellvorhabens "fußgänger- und fahrradfreundliche Stadt" erarbeiteten Qualitätsziele der Lutherstadt Wittenberg) dargestellt (**Bild 7** und **Bild 8**). Außer den angegebenen ist eine Vielzahl weiterer Ziele und Kriterien möglich. Die Ziele sollten den konkreten Erfordernissen in der Kommune angepasst werden.

Auch für einzelne Teilprojekte und Maßnahmen wie etwa die Einführung einer Radroutenbeschilderung oder die fußgängerfreundliche Gestaltung von Signalprogrammen müssen konkrete Ziele im Sinne von SMART formuliert werden.

Bereich	"Wir in XY wollen ..."	Indikator z.B.
Stadtplanung/ Stadtent- wicklung	... die Belange des Fußgänger- und Radfahrerverkehrs bei der Siedlungsentwicklung (Neubau und Bestand) konsequent berücksichtigen.	Berücksichtigung der Belange des Fuß- und Radverkehrs (Direktheit) in Bebauungsplänen. Verhältnis der Länge der geplanten Fuß-/ Radwege zur Länge der geplanten Straßen. Forderung nach Fahrradabstellanlagen in der Stellplatzsatzung. Anzahl neu errichteter Fahrradabstellanlagen (differenziert nach den Komfortstandards Anschließbarkeit und Wetterschutz).
	... dass alle Einwohner innerhalb von 10 Minuten (entsprechend 600 m Wegelänge) zu Fuß die notwendigen Einrichtungen des täglichen Bedarfs erreichen können.	Einwohner im 600 m-Einzugsbereich von Nahversorgungen im Verhältnis zur Gesamteinwohnerzahl
Radverkehrs- anlagen / Fußwege	... durchgängige Anlagen für den Radverkehr schaffen.	Länge des zusammenhängenden Netzes von Radwegen, Radfahrstreifen, geöffneten Einbahnstraßen, Tempo-30-Zonen. Anzahl der Unterbrechungen in wichtigen Hauptachsen.
	... durchgängig behindertengerechte Anlagen für den Fußverkehr schaffen.	Länge von Gehwege (straßenbegleitend/nicht straßenbegleitend), verkehrsberuhigten Bereichen, Fußgängerzonen. Anzahl nicht abgesenkter Bordsteine an Querungsstellen.
Verkehrssicherheit	... dass niemand mehr bei einem Verkehrsunfall ums Leben kommt oder schwer verletzt wird, ... das Verletzungsrisiko soweit wie möglich vermindern, ... eine sichere, für die jeweilige Randnutzung angemessene Überquerung aller Straßen ermöglichen.	Unfallhäufigkeiten und Unfallraten von Unfällen mit Beteiligung von Fußgängern und Fahrradfahrern. Anzahl/Länge unbeleuchteter Fußwegeabschnitte und -treppen. Anzahl/Länge unbeleuchteter Radwegeabschnitte. Durchschnittliche Wartezeiten an Querungsstellen in der Hauptverkehrszeit. Art der Sicherung der Querungsstelle.
Öffentlichkeitsarbeit	... dass bis 2003 allen Bürgern das Fördervorhaben bekannt ist.	Bekanntheitsgrad des Fördervorhabens.
Service	... den technischen und informativen Service weiter verbessern.	Anzahl von Reparaturwerkstätten und Fahrradverleihen. Beschilderungsdichte und -qualität von Haupt- und touristisch relevanten Routen.
Tourismus	... den Anteil des Wander- und Fahrradtourismus in unserer Stadt erhöhen.	Anzahl von besonders wanderer- und fahrradfreundlichen Beherbergungsbetrieben.
Verknüpfung	... die Verknüpfung Fahrrad / ÖPNV optimieren.	Anzahl und Qualität von Stellplätzen an Bahnhöfen und ÖPNV-Haltestellen. Bedingungen der Fahrradmitnahme im ÖPNV.

Bild 7: Beispielkatalog Qualitätsziele (Teil 1)

Bereich	"Wir in XY wollen ..."	Indikator z.B.
Vernetzung	... die Anzahl von Projekten/ Events zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs erhöhen.	Häufigkeit, Umfang und verwendete Methoden von öffentlichkeitsorientierten Aktionen. Integration von Belangen des Fuß- und Radverkehrs in andere Aktionen/Events.
Verkehrsmittelwahl	... dass so viele auf die Stadt bezogenen Wege wie möglich zu Fuß, mit dem Rad, mit dem ÖPNV oder in Fahrgemeinschaften des MIV zurückgelegt werden.	Modal-Split-Anteile des Fußverkehrs / des Radverkehrs / des Umweltverbundes.
Institutioneller Bereich	<p>... eine umweltfreundliche Verkehrsentwicklung in kommunalen Planungsvorhaben und Planungswerke realisieren,</p> <p>... die Qualität der kommunalen Verkehrsentwicklungsplanung durch geeignete Verfahren zur Information, Beteiligung und Kooperation von Verwaltungen, Verbänden, Interessengruppen, Bürgerinnen und Bürgern nachhaltig erhöhen,</p> <p>... allen Bürgerinnen und Bürgern Zugang zu den kommunalen Planungsdaten geben,</p> <p>... die umgesetzten Verkehrskonzepte und Maßnahmen hinsichtlich der festgelegten Handlungsziele auf ihre Erreichung selbst überprüfen oder überprüfen lassen.</p> <p>... in der Kommunalverwaltung Vorbild sein</p>	<p>Stellenwert und Konkretheit von Angaben zum Fuß- und Radverkehr in VEP und ähnlichen Planwerken.</p> <p>Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit in vorgeschriebenen und nicht vorgeschriebenen Bereichen nach Häufigkeit, Umfang und verwendeten Methoden.</p> <p>Klima des Umgangs und der Kooperation zwischen Verwaltung und Bürgern.</p> <p>Klima des Umgangs und der Kooperation zwischen Verwaltung und anderen Institutionen.</p> <p>Anzahl der kooperierenden Institutionen.</p> <p>Zugänglichkeit zu den kommunalen Daten und Plänen für die Bürger.</p> <p>Wirkungskontrolle der kommunalen Maßnahmen nach Häufigkeit, Umfang und verwendeten Methoden.</p> <p>Anzahl und Nutzungsintensität von Dienstfahrrädern.</p> <p>Fahrradnutzung durch Mitarbeiter (ggf. differenziert nach Hierarchiestufen)</p>

Bild 8: Beispielkatalog Qualitätsziele (Teil 2)

Schritt 3: Festlegung von Prozessen und Verantwortlichkeiten

Methode 3.1 Definition von Aufgaben und Kompetenzen innerhalb der Verwaltung

Damit die Aufgaben, die zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs zu bewältigen sind, effizient und gezielt umgesetzt werden können, ist die klare Definition der Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Personen erforderlich. Dies schafft zum einen Verantwortlichkeit und Verantwortungsgefühl der Personen, zum anderen gibt es ihnen aber auch einen sicheren Rahmen für ihr Handeln. Auch für die Zusammenarbeit verschiedener Personen und Organisationseinheiten ist es hilfreich, wenn die Kompetenzen klar verteilt sind. Dabei ist darauf zu achten, dass auch bei neu auftretenden Aufgaben eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten getroffen wird.

Als Überblick über Verteilung der Aufgaben bietet sich eine Matrix an, in der Akteure und Aufgaben einander zugeordnet werden können (**Bild 9**). Diese Matrix verdeutlicht nicht nur jedem Akteur seine eigenen Zuständigkeiten sondern ermöglicht es auch, die richtigen Ansprechpartner zu bestimmten Themen und Fragen zu finden.

Sinnvoll erscheint es, die Stabsfunktion eines Fuß- und Radverkehrsbeauftragten zu schaffen, der zentral alle Aktivitäten zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs koordiniert und ggf. auch leitet. Dieser sollte zugleich auch Beauftragter für das Qualitätsmanagement sein.

Funktion	Planungsamt Fuß- und Rad- verkehrsbeauftragter	Planungsamt Verkehrsplanung	Planungsamt Stadtplanung
Aufgabe			
Aufstellung B-Plan	Fortlaufende Beratung	Fortlaufende Beratung	Verantwortliche Durchführung
Aufstellung Radwegeplan	Verantwortliche Durchführung	Fortlaufende Beratung	Fortlaufende Beratung
Behebung von Schäden an Wegen	Information	–	–

Bild 9: Beispiel für Aufgabenmatrix

Methode 3.2 Beschreibung von Verfahrensabläufen

Alle spezifischen, wiederkehrenden Abläufe und Verfahren sollten beschrieben und dokumentiert werden. Dies betrifft beispielsweise Verfahren der Zustandserhebung (Schritt 1), den Umgang mit Beschwerden (Schritt 5) und verwaltungsinterne Abstimmungsverfahren über mehrere Organisationseinheiten und Hierarchieebenen hinweg. Dabei wird jeweils dargestellt, in welchen Fällen ein bestimmtes Verfahren Anwendung findet, welche Voraussetzungen dann erfüllt sein müssen, wer für die Durchführung verantwortlich ist, welche Arbeitsschritte im einzelnen vollzogen werden müssen und wie das Ergebnis gestaltet sein soll.

Ziel der Dokumentation ist es, den Anwendern und Beteiligten der Verfahren eine Handlungshilfe zur Verfügung zu stellen, die Transparenz der Verfahren zu erhöhen und auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu erleichtern. Die Beschreibung der Abläufe darf aber nicht missverstanden werden als Handlungsplan in einem engen Sinn. Die Anwender der Verfahrensbeschreibung müssen immer reflektieren, ob die vorgeschlagenen Schritte im konkreten Fall sinnvoll sind. Insofern muss bei der Formulierung der Verfahrensbeschreibungen auf einen sinnvollen Ausgleich zwischen präziser Beschreibung und Freiraum für eigenes kreatives Handeln geachtet werden.

Grundsätzlich gilt, dass sich viele Verfahrensabläufe erst im Laufe der Zeit herausbilden. Es ist daher nicht notwendig und auch nicht zielführend, von vornherein alle denkbaren Prozesse beschreiben und festlegen zu wollen. Vielmehr sollte die Dokumentation nach und nach aufgebaut werden, wenn sich bestimmte Verfahren als wiederholend und beschreibenswert (z.B. wegen hoher Komplexität oder Anwendung durch unterschiedliche Personen) herausstellen.

Bei der Beschreibung von Verfahrensabläufen sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Erforderliche Eingaben/Inputs in das Verfahren,
- Abfolgen und Abhängigkeiten der einzelnen Tätigkeiten,
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Eingaben, Tätigkeiten und Ergebnisse
- Angestrebte Ergebnisse/Outputs,
- Beteiligte Institutionen/Personen und Art der Beteiligung,
- Fristen.

In **Bild 10** ist als einfaches Beispiel die Bearbeitung einer Beschwerde im Rahmen eines Beschwerdemangements als Flussdiagramm mit Erläuterungen auszugswise dargestellt.

Die Abwicklung einzelner Projekte im Rahmen der gesamten Förderung des Fuß- und Radverkehr sollte nach den Grundsätzen des Projektmanagements erfolgen (siehe Schritt 5).

Innerhalb des Modellvorhabens wurden Verfahrensabläufe vor allem in Lingen für die Durchführung des Beschwerdemanagements beschrieben. In Lutherstadt Wittenberg wurden mit einer Dienststanweisung die Abläufe zwischen dem Lenkungskreis und den verschiedenen Arbeitskreisen definiert.

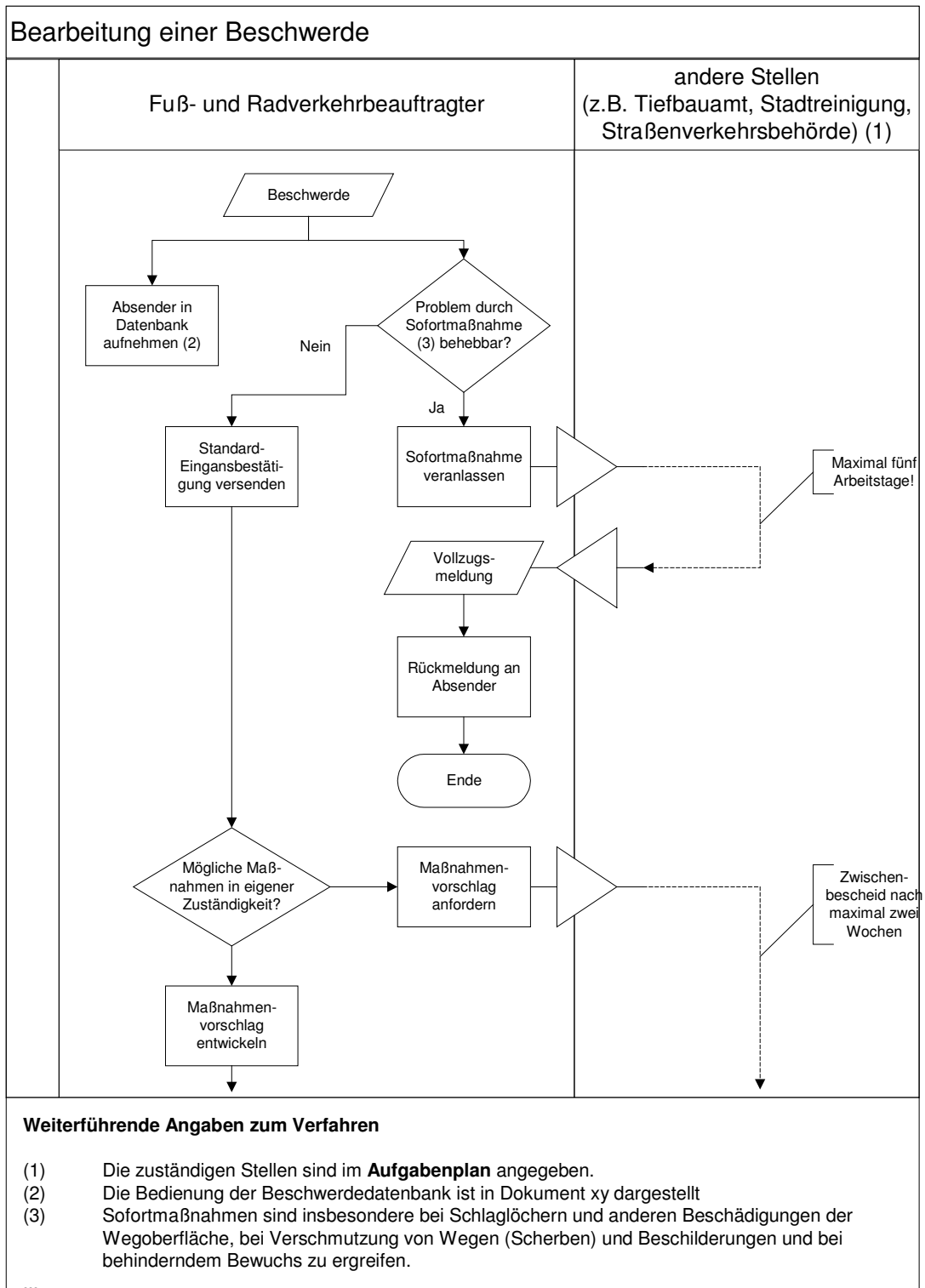


Bild 10: Beispiel für eine Verfahrensdarstellung als Flussdiagramm mit Erläuterungen (Auszug)

Methode 3.3 Festlegung eines Kommunikations- und Koordinationskonzepts

Eng mit der Aufgabendefinition und mit der Beschreibung der Verfahrensabläufe ist das Kommunikations- und Koordinationskonzept verzahnt. Es beschreibt die Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen Akteure und legt fest, an welchen Prozessen und Abläufen sie auf welche Weise zu beteiligen sind. Soweit möglich, werden für externe Akteure auch deren Handlungsziele und Interessen mit angegeben.

Grundsätzlich ist die enge Einbindung der externen Akteure in das Kommunikations- und Koordinationskonzepts erforderlich, um deren Möglichkeiten und Interessen zu aller Zufriedenheit berücksichtigen können. Spezieller Bestandteil des Konzepts sollte die Schaffung eines begleitenden Arbeitskreises aus Vertretern der wichtigsten Organisationseinheiten innerhalb der Kommune sowie der externen Akteure sein. In dem Konzept können in einer Art Geschäftsordnung Teilnehmer, Aufgaben und Verfahren des Arbeitskreises beschrieben sein.

Ebenfalls im Rahmen des Kommunikations- und Koordinationskonzepts sollten zwischen Verwaltung und anderen Akteuren förmliche Kooperationsvereinbarungen geschlossen werden. Diese Vereinbarungen sollen zum einen ein Mindestmaß an Verbindlichkeit der Kooperation sichern und zum anderen dazu beitragen, die Qualitätsziele auch bei anderen Akteuren zu verankern.

Als Partner derartiger Kooperationsvereinbarungen kommen zum Beispiel Institutionen wie Einzelhandelsverbände, Gewerbevereine oder Verkehrsunternehmen in Betracht, die deutlichen Einfluss auf die öffentliche Meinung und/oder das Verkehrsgeschehen haben können, ohne dass aber die Förderung de Fuß- und Radverkehrs zu ihren Kernaufgaben und zentralen Interessen gehört. Eine Kooperationsvereinbarung könnte folgende Inhalte aufweisen:

Die Stadt A und der Gewerbeverein XY e.V. verfolgen gemeinschaftlich das Ziel, den Fuß- und Radverkehr in A zu fördern. Sie wollen damit dazu beitragen, die Umwelt zu schützen, die Gesundheit der Bürger zu fördern und die Aufenthalts- und Erlebnisqualität der Innenstadt und damit ihre Wirtschaftskraft zu verbessern. Die Stadt und der Gewerbeverein sind in ihrem jeweiligen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich aktiv, stimmen Maßnahmen und Aktionen miteinander ab und unterstützen sich gegenseitig. Eine Zusammenarbeit wird insbesondere auf folgenden Gebieten vereinbart:

- *Der Gewerbeverein entsendet einen Vertreter in den Arbeitskreis "Fuß und Rad in A" und verpflichtet sich zur kontinuierlichen Teilnahme bei den vierteljährlichen Treffen und zur konstruktiven Mitarbeit.*
- *Die Stadt stimmt den Neu- und Umbau von Fahrradabstellanlagen und anderen Radverkehrsanlagen in der Innenstadt mit dem Gewerbeverein ab.*
- *Die Stadt berät die Mitglieder des Gewerbevereins bei der Errichtung eigener Fahrradabstellanlagen.*
- *Bei den Stadtmarketingaktionen im Frühjahr und im Herbst wird als fester Bestandteil ein Informations- und Aktionsstand zum Fuß- und Radverkehr eingerichtet.*
- *USW. ...*

Auch für die Zusammenarbeit mit Institutionen wie der Polizei oder Verkehrsverwaltungen des Landes, zu deren Aufgabenbereich der (Fuß- und Rad-) Verkehr zählt, kann unter Umständen eine projekt- oder programmbezogene Kooperationsvereinbarung sinnvoll sein, um gemeinschaftliche Aktionen (z.B. jährliche Aktion "Sicheres Rad") effizient durchzuführen.

Neben freiwilligen Kooperationen können vor allem zwischen Kommune und privatwirtschaftlichen Akteuren Private-Public-Partnerships geschlossen oder Sponsoring-Aktionen vereinbart werden. Mögliche Handlungsfelder für solche Instrumente sind Dienstfahrräder für die Verwaltung oder qualitativ hochwertige Fahrradabstellanlagen, die Werbeflächen aufweisen und so - zumindest teilweise - aus Werbeeinnahmen finanziert werden können.

In enger Anlehnung an den Maßnahmenplan (siehe unten) sollte auch ein Kommunikationskonzept gegenüber der Öffentlichkeit entworfen werden. Es enthält Festlegungen zu Kommunikationsweisen (z.B. Tagespresse, Flugblätter, Bürgerversammlungen), Inhalten der Kommunikation gegenüber den Bürgern, Erscheinungsbild der Informationen usw.

Methode 3.4 Formulierung eines Maßnahmenplans mit Prioritätenliste und Zeitplan

Der Maßnahmenplan ist nicht eigentlich Gegenstand des Qualitätsmanagements. Er beinhaltet - beispielsweise in Form eines Fuß- und Radverkehrsentwicklungsplans - die zu ergreifenden Maßnahmen und stellt so die fachlich-inhaltliche Grundlage der Förderung des Fuß- und Radverkehr dar. Im Hinblick auf die Qualitätsorientierung ist von Bedeutung, dass eine **Prioritätenreihung** der Maßnahmen sowie eine **Zeitplanung zur Realisierung** der Maßnahmen angegeben ist, da diese Kriterien zur Beurteilung des Förderprozesses herangezogen werden können. Ferner ist – beispielsweise durch Anwendung der Checklisten des Umweltbundesamtes (vgl. **Kapitel 5: Bewertung durch Experten**) – sicherzustellen, dass bei Aufstellung des Maßnahmenplans das gesamte Maßnahmenrepertoire des komplexen Systems Fuß- und Radverkehr berücksichtigt wurde.

Schritt 4: Bereitstellung von Ressourcen

Methode 4.1 Bereitstellung von Personalmitteln

Die Bewältigung der Aufgaben zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs erfordert selbstverständlich angemessene Personalressourcen. Je nach Größe der Kommune und Intensität der Fördermaßnahmen sind eine Halbe bis zwei Vollzeitstellen erforderlich. Die Bereitstellung dieser Personalressourcen muss mittelfristig gesichert sein, um durch Kontinuität effizientes Arbeiten zu ermöglichen.

Methode 4.2 Bereitstellung von Sachmitteln

Zur Bereitstellung von Sachmitteln gehört die Frage, ob den Mitarbeitern in der Verwaltung die erforderlichen Instrumente und Hilfsmittel (z.B. EDV-Anlagen, EDV-Programme) zur Verfügung stehen. Auch im Bereich der Wegeunterhaltung und Wegereinigung sind unter Umständen spezielle Geräte und Maschinen erforderlich.

Methode 4.3 Qualifizierung der Mitarbeiter

Von zentraler Bedeutung für die wirksame Förderung des Fuß- und Radverkehr ist die Personalentwicklung und die Qualifizierung der Personen, die mit der Bewältigung der Aufgaben betraut sind. Aus der großen Bandbreite der Aufgaben ergeben sich natürlich auch hohe und vielfältige Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Wichtigste Qualifikationsbereiche, die aber nicht notwendigerweise in einer Person vereint sein müssen, sind:

- Fuß- und Radverkehr (Planung, Bau, Dienstleistungsangebot),
- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing,
- Projektmanagement,
- Moderation und Kommunikation,
- Menschenführung.

Die Führung in der Verwaltung hat dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter (und sie selbst) auf dem aktuellen Stand der Erkenntnis sind und neue Entwicklungen vermittelt bekommen. Die wichtigsten Instrumente hierfür sind:

- Besuch von Schulungen und Fortbildungen,
- Lektüre von Fachzeitschriften und Fachliteratur,

- Austausch mit Fachkollegen aus anderen Kommunen.

Es ist sicherzustellen, dass bei der Arbeitszeitkalkulation hinreichend Raum für die Weiterbildung und Qualifizierung vorgesehen ist.

Methode 4.4 Sicherstellung der Finanzplanung

Zur Bewältigung der Aufgaben bei der Förderung des Fuß- und Radverkehrs sind selbstverständlich entsprechende Finanzmittel im kommunalen Haushalt vorzusehen und ergänzende Fördermittel zu akquirieren.

Die herrschende Praxis¹⁰ zeigt, dass zum einen die kommunalen Haushalte in ihrer Struktur nicht hinreichend transparent und geeignet sind, um Maßnahmen zur Verbesserung des Fuß- und Radverkehrs gezielt zu verankern, und dass zum anderen die geltenden Förderbestimmungen auf viele Fördertatbestände des Fuß- und Radverkehrs nicht anwendbar sind bzw. gleichfalls für die Planungspraxis zu undurchsichtig und uneinheitlich sind. Diese Problematik muss außerhalb des Themenfeldes Qualitätsmanagement in der Verwaltungsstrukturreform bzw. in einer Reform der Förderrichtlinien bewältigt werden. Ein wichtiger Ansatz kann dabei das 'Least Cost Transportation Planning' (LCTP) sein, das die Transparenz verkehrsbezogener Kosten in kommunalen Haushalten verbessert.

Schritt 5: Kontrolle der Prozesse und Leistungen

Methode 5.1 Laufende Kontrolle von Projekten/Projektmanagement

Die Abwicklung einzelner Projekte - z.B. konkreter Maßnahmen des Maßnahmenplans - sollte durch ein eigenes Projektmanagement begleitet werden.

In der praktischen Umsetzung gliedert sich Projektmanagement in die vier Phasen Projektauswahl, Projektplanung, Projektsteuerung und Projektabschluss:

1. Die Projektauswahl geschieht bereits im Maßnahmenplan und der dort verankerten Prioritätenliste.
2. Die Projektplanung umfasst die Bildung eines Projektteams (Auswahl Mitarbeiter, Bestimmung Projektleiter, projektbezogene Festlegung von Verantwortungen und Befugnissen), die Projektdefinition (Angabe von Annahmen und Einschränkungen, Festlegung prozess- und ergebnisbezogener Ziele), die Erstellung eines Projektstrukturplans und eines Projektablaufplans (Definition von Arbeitspaketen und ihren zeitlichen/sachlichen Abhängigkeiten) sowie das Stakeholdermanagement (Klärung von Betroffenheiten und Mitwirkungen).
3. Während der eigentlichen Abwicklung des Projekts kommt die Projektsteuerung zum Tragen. Sie umfasst unter anderem die laufende Kontrolle von Kosten und Arbeitsfortschritt, die zentrale Projektsteuerung, die Vermittlung und Weitergabe von Informationen, regelmäßige Projektbesprechungen sowie erforderlichenfalls Änderungen der Projektdefinition.
4. Beim Projektabschluss werden mit allen Beteiligten das Ende des Projekts definiert, Erfahrungen ausgewertet und festgehalten, Fehler besprochen und letztlich auch die Kundenzufriedenheit erhoben.

Methode 5.2 Wirkungsermittlung von Maßnahmen

Einzelne Maßnahmen zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs sind nach ihrer Umsetzung unbedingt zu evaluieren, das heißt der Aufwand zur Maßnahmenumsetzung und die erzielten Wirkungen sind zu ermitteln. Diese Wirkungsermittlung erfolgt auf Grundlage der gesteckten Ziele. Die erforderlichen Mit-

¹⁰ vgl. BLEES, VOLKER; HILDEBRANDT, EDZARD; KRAUSE, JULIANE: Modellvorhaben "Fußgänger- und fahrradfreundliche Stadt", 2. Zwischenbericht zum FuE Vorhaben 20 096 133, im Auftrag des Umweltbundesamtes, Braunschweig, Hannover 2003, unveröffentlicht

tel und Ressourcen für die Wirkungsermittlung müssen von vornherein bei der Planung von Projekten berücksichtigt werden.

In der Praxis stößt die Wirkungsermittlung häufig auf Schwierigkeiten, da im komplexen System Verkehr Veränderungen des Mobilitätsverhaltens erstens nur mit großem Aufwand (Verkehrszählungen, Haushaltsbefragungen) festzustellen sind und sich zweitens nur selten schlüssig auf eine bestimmte verkehrliche Maßnahme zurückführen lassen. Die Wirkung der gesamten Förderung von Fuß- und Radverkehr kann daher nur in größeren zeitlichen Abständen und global ermittelt und beurteilt werden. Es sollte aber für einzelne Maßnahmen mindestens eine qualitative Abschätzung der Wirkungen erfolgen. So kann etwa anhand von Beobachtungen und überschlägigen Zählungen 'im Vorübergehen' beurteilt werden, ob zum Beispiel neue Querungshilfen für Fußgänger und neue Fahrradabstellanlagen im erwarteten Maß in Anspruch genommen werden; Öffentlichkeitsaktionen und Beschwerdemanagement können anhand der Resonanz aus der Bevölkerung bewertet werden usw.

Wichtigstes Ziel der Wirkungsermittlung ist der Qualitätsmanagement-Grundsatz 'Ständige Verbesserung' (vgl. **Kapitel 4**). Dieser Grundsatz impliziert auch - was zweifellos nicht selbstverständlich ist - einzugestehen, wenn die Wirkungen und Erfolge hinter den Erwartungen zurückbleiben. Hier muss das Bewusstsein wachsen, dass das Erkennen eines Mangels eine Chance für zukünftiges Handeln ist.

Methode 5.3 Beschwerdemanagement

Um Probleme in der täglichen Praxis des Fuß- und Radverkehrs aufzudecken und den Bürgern die Möglichkeit zu geben, Hinweise zu Mängeln und ihren Ärger darüber loszuwerden, sollte ein Beschwerdemanagement eingerichtet werden. Beschwerdemanagement geht verschiedener Hinsicht über die einfache Entgegennahme von Beschwerden hinaus:

- Die Bürger werden dezidiert aufgefordert, Beschwerden zu melden (z.B. über die Presse).
- Den Bürgern wird die Meldung von Beschwerden durch einen formalisierten Mängelbogen (der aber nicht benutzt werden muss) erleichtert.
- Es gibt einen zentralen Ansprechpartner für die Beschwerden (Person oder Organisationseinheit), der per Post, E-Mail und während normaler Bürozeiten ständig telefonisch erreichbar ist.
- Der Ansprechpartner ist fachlich und sozial kompetent genug, um auf telefonische Beschwerden sofort einzugehen.
- Jede Beschwerde wird zeitnah analysiert, es wird die Behebung des monierten Mangels geprüft und in die Wege geleitet.
- Der Beschwerdeführer wird innerhalb kürzester Frist über den Eingang der Beschwerde und das Ergebnis der Prüfung informiert. Negative Prüfungsergebnisse werden verständlich begründet.
- Die Beschwerden und ihre Behandlung werden dokumentiert und regelmäßig ausgewertet. Die Ergebnisse sollten auch in die Öffentlichkeit getragen werden.

Methode 5.4 Zustandserhebungen (wie in Schritt 1)

In regelmäßigen Zeitabständen sind die bei Schritt 1 dokumentierten Zustandserhebungen zu wiederholen, um ein Gesamtbild von den Veränderungen des Zustands zu erhalten und die Wirkungen der Förderung des Fuß- und Radverkehr im Überblick bewerten zu können. Die erhobenen Zustände müssen anschließend in eine Bewertung und Analyse eingehen, welche die weitere Verbesserung der Prozesse und ihrer Ergebnisse zum Ziel hat (siehe Schritt 6)

Schritt 6: Verbesserung

Methode 6.1 Qualitätsberichte

Ansatzpunkt für die Verbesserung der Prozesse kann ein Qualitätsbericht sein, der in regelmäßigen Abständen erarbeitet und den politischen Gremien zur Befassung vorgelegt wird. Der Bericht kann beispielsweise folgende Punkte dokumentieren:

- Festgelegte Ziele für den Fuß- und Radverkehr.
- Bewertung der durchgeführten Maßnahmen und ihre Wirkungen
- Bewertung der verwaltungsinternen und externen Prozesse
- Stand der Zielerreichung im Fuß- und Radverkehr
- Perspektiven der Weiterentwicklung des Fuß- und Radverkehrssystems, der Gestaltungsprozesse und des Qualitätsmanagements
- Gegebenenfalls Veränderungen oder Anpassungen von Zieldefinitionen.

Der zeitliche Abstand zwischen zwei Berichten sollte nicht unter einem Jahr liegen, damit überhaupt Veränderungen aufgezeigt werden können, und sollte die Dauer einer kommunalen Legislaturperiode nicht übersteigen.

Methode 6.2 Analyse der Kontrollergebnisse

Die Ergebnisse aller Wirkungskontrollen müssen regelmäßig daraufhin analysiert werden, welche Ursachen möglicherweise festgestellte Mängel oder Zielverfehlungen haben und welche Verbesserungen künftig möglich sind. Es ist sinnvoll, diese Analyse von Personen durchführen zu lassen, die nicht unmittelbar an den Prozessen und Projekten beteiligt waren, um objektive Beurteilungen zu erhalten. Die beteiligten Personen sind aber unbedingt in die Analyse einzubeziehen, da sie meist gute Kenntnisse der Ursachen und der Möglichkeiten zur Fehlervermeidung haben.

Methode 6.3 Weiterentwicklung der Schritte 1 bis 5

Die gewonnenen Erkenntnisse über Verbesserungsmöglichkeiten sind im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung rasch umzusetzen. Wenn sie sich auf immer wiederkehrende Abläufe (z.B. Verfahren der Zustandsermittlung oder Kommunikation zwischen den Partnern) beziehen, sind die festgelegten Verfahren und Abläufe (Schritt 3) entsprechend zu ändern und die Änderung zu dokumentieren. Beziehen sich die Verbesserungspotenziale auf einzelne Projekte, so sind sie in einer Weise zu dokumentieren, dass in nachfolgenden, ähnlichen Projekten daraus gelernt werden und die Wiederholung der gleichen Fehler vermieden werden kann.

5.2 Einführung von Qualitätsmanagement-Instrumenten für den Fuß- und Radverkehr

Wie die vorangegangenen Abschnitte zeigen, kann ein Qualitätsmanagement für den Fuß- und Radverkehr viele verschiedene Facetten aufweisen und sich aus unterschiedlichsten Bausteinen zusammensetzen. Es liegt auf der Hand, dass nicht jede Kommune das gesamte Instrumentenrepertoire einführen kann und sollte. Vielmehr muss, wie bereits eingangs erwähnt, eine Auswahl jener Abläufe und Verfahren getroffen werden, welche den Interessen, Möglichkeiten und Bedürfnissen einer Kommune am besten entspricht.

Für diese Auswahl und für das Vorgehen bei der Implementierung von Qualitätsmanagement gibt es kein Patentrezept und keine exakte Checkliste. Die **individuelle Auseinandersetzung** mit der Thematik Qualitätsmanagement und deren Anwendung auf die eigenen Strukturen und Ziele **ist unerlässlich**. Dennoch sollen nachfolgend einige Hinweise gegeben werden, die den Einstieg in ein Qualitätsmanagement für den Fuß- und Radverkehr und seine Anwendung erleichtern sollen:

- Am Anfang muss der durch entsprechende Beschlüsse dokumentierte Wille stehen, dem verkehrspolitischen Ziel der Förderung des Fuß- und Radverkehrs mit Hilfe von Qualitätsmanagement näher zu kommen. Die einzelnen Führungspersonen in der Kommune müssen hinter diesem Beschluss stehen.
- Es muss einen 'Kümmerer' geben, der die Grundzüge des Qualitätsmanagements kennt bzw. sich einarbeitet und diese auch vermitteln kann.
- Die Reihenfolge der 'Schritte' in **Kapitel 5.1** zeichnet die Abfolge vor, in der die einzelnen Bausteine auf ihren Nutzen für die Kommune geprüft und dann ggf. angepackt und in die Verwaltungsabläufe 'eingebaut' werden sollten.
- Unverzichtbarer Start- und Ausgangspunkt eines Qualitätsmanagement-Prozesses muss die Zustandsanalyse sein (Schritt 1). Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis für einen ersten Einstieg ist in der Regel bei der Durchführung einer Bewertung durch lokale Akteure am günstigsten. Hierdurch kann relativ einfach und zuverlässig beurteilt werden, wo die Kommune aktuell steht und welcher Handlungsbedarf vorliegt.
- Zugleich können in einem solchen Expertenkreis bereits die wichtigsten Akteure mit der Grundidee und den Instrumenten des Qualitätsmanagement bekannt gemacht werden.
- Ausgehend von der Zustandsanalyse können die Qualitätsmanagement-Bausteine ausgewählt werden, die zur Anwendung kommen sollen.
- Die Einführung von Bausteinen und Elementen des Qualitätsmanagement verlangt erfahrungsgemäß von den beteiligten Personen Veränderungen des Denkens und der Handlungskultur. Solche Prozesse benötigen mehr Zeit und Geduld als die bloße Einführung neuer Werkzeuge und Instrumente.
- Qualitätsmanagement kann nur dann erfolgreich und effizient wirken, wenn die Anwender der Bausteine ein positives Verhältnis dazu haben.

5.3 Ausblick: Weiterentwicklung und Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems

Der Grundgedanke des Qualitätsmanagement ist ein ganzheitlicher, das heißt er bezieht alle Vorgänge und Abläufe innerhalb eines Unternehmens ein. Die hier skizzierten Anwendungen von Qualitätsmanagement-Verfahren beschränken sich dagegen zunächst allein auf Abläufe, die den Fuß- und Radverkehr betreffen.

Damit kommen unter Umständen sehr viele Organisationseinheiten mit Qualitätsmanagement in Berührung, die sich nur am Rande mit Fragen des Fuß- und Radverkehrs befassen. Beispiele sind Presseabteilung, Schulverwaltung, Straßenverkehrsbehörde, Tiefbauamt usw. Das Qualitätsmanagement für den Fuß- und Radverkehr kann hier - sofern es erfolgreich ist und eine Ausweitung politisch gewünscht wird - die Keimzelle für eine weitere Ausbreitung in andere Aufgabenbereiche der Kommune bilden.

Bei einer Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und dem Ausbau zu einem kompletten System stellt sich auch die Frage der Zertifizierung dieses Systems. Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen, bei denen das Hauptinteresse an einer Zertifizierung in dem darin liegenden Qualifikationsnachweis gegenüber Kunden liegt, liegt der wesentliche Nutzen einer Zertifizierung für Kommunen in einem anderen Bereich: der externen Evaluation der angewendeten Qualitätsmanagement-Instrumente und -Verfahren und damit einer wichtigen Hilfestellung für das Kommunalparlament.

Die Zertifizierung kann hier helfen, das eigene Qualitätsmanagementsystem zu verbessern und zu verfeinern. In zweiter Linie ist die Zertifizierung auch ein Marketinginstrument, um gegenüber der Öffentlichkeit die eigenen Bemühungen um kundenorientiertes, effizientes und qualitätsvolles Handeln unter Beweis zu stellen.

6 Weiterführende Informationen

Grundlage der vertieften Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsmanagement ist die Normenreihe

DIN EN ISO 9000:2000 ff. "Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe, Anforderungen, Leitfaden zur Leistungsverbesserung.

Kommentare und Erläuterungen zur DIN ISO 9000 ff. sind in großer Zahl in unterschiedlicher Zielrichtung, Ausführlichkeit und Qualität auf dem Markt. Als Standardwerk gilt

- Masing, Walter (Hrsg.): "Handbuch Qualitätsmanagement", München, Wien 1999.
- Speziell der kommunale Blickwinkel auf Qualitätsmanagement und seine Anwendung wird in vielen Publikationen zum Themenkreis Verwaltungsmodernisierung, Neues Steuerungsmodell, New Public Management usw. angesprochen, allerdings nur in den wenigsten Fällen ausführlicher behandelt. Besonders empfehlenswert erscheint
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): "Qualitätsmanagement", Bericht Nr. 6/1995, Köln 1995

Daneben bieten zum Teil die Länder und die kommunalen Spitzenverbände Informationen und Beratungen zum Themenkreis Verwaltungsmodernisierung und Qualitätsmanagement an, die für konkrete Fragestellungen und Projekte in Anspruch genommen werden sollten.

Für den ersten Schritt zu einem Qualitätsmanagement für den Fuß- und Radverkehr, die Erhebung des Zustands, empfiehlt sich ein Blick auf das BYPAD-Verfahren:

Lehner-Lierz, Ursula: "Qualitätssicherung für den Radverkehr", in: Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung, 30. Ergänzungslieferung, Dezember 2001

Anhang

Inhaltsübersicht

Anhang 1-1	Ergebnisse des Brainstormings.....	2
Anhang 2-1	Gesprächsleitfaden zu den Expertengesprächen.....	4
Anhang 2-2	Übersicht über die befragten Experten und ihre kennzeichnenden Eigenschaften... 6	
Anhang 2-3	Liste der Expertenstatements mit zugeordneten Merkmalen	7
Anhang 2-4	Quantitative Analyse der Expertengespräche	25
Anhang 2-5	Ergänzende Analysen zu Bedeutung und Interdependenzen der Einflussgrößen ..	30
Anhang 3-1	Analyseleitfaden Fallstudien	32
Anhang 3-2	Beispiel 1: Umgestaltung einer Hauptverkehrsstraße	32
Anhang 3-3	Beispiel 2: Einführung von Anwohnerparken.....	35
Anhang 3-4	Beispiel 3: Erschließung eines Gewerbegebiets	37
Anhang 3-5	Beispiel 4: Umgestaltung eines Bahnhofsvorplatzes.....	39
Anhang 3-6	Beispiel 5: Neubau einer S-Bahn-Station	41
Anhang 4-1	Übersicht über die kennzeichnenden Eigenschaften und Merkmale bestehender Qualitätsmanagement-Ansätze	43
Anhang 4-2	Gesprächsleitfaden für Telefoninterviews zu Qualitätsmanagementsystemen in Ingenieurbüros.....	45

Anhang 1-1 Ergebnisse des Brainstormings

(Notierte Zurufe, gruppiert nach Themenfeldern)

Themenfeld Kommunikation/Akteure

Einbindung aller relevanten Betroffenen und Akteure in allen Phasen
Gewichtung der beteiligten Gruppen
Vergessen der „schweigenden Mehrheit“
Gespräch miteinander
Gesprächsmotivation (Sachinteresse vs. Eigeninteresse)
Vertrauensbasis aller Akteure/Klima
rechtzeitige Öffentlichkeitsarbeit
fehlende Pressearbeit
Marketing von Planungsprozess und –ergebnis
Publikumsangepasste Darstellung der Ergebnisse
Darstellung aller (Zwischen) Ergebnisse, Transparenz des Ablaufs
Anschaulichkeit, Nachvollziehbarkeit, Transparenz von Ergebnissen
wissen, worum es geht
Kenntnisse der Beteiligten
Wissens-/ Informationstransfer (Input und Output)
destruktive politische Rahmenbedingungen (bevorstehende Wahlen)
mangelndes Engagement der Beteiligten
zielgerichtetes Arbeiten
unfreundliche Bearbeiter
persönliche Differenzen/Missstimmungen

Themenfeld Projektablauf

nicht klare Zuständigkeit
unklare Verantwortlichkeit
Kontinuität der Teilnahme am Prozess
mangelnde Moderationsleistung
Aufwandsoptimierung im Prozess
unrealistische Abschätzung von Planungsabläufen
Zeitplanung (Abstimmung – Plantreue)
zu hoher Zeitdruck

mangelnde Ressourcen im Prozess (Geld, Arbeitskraft, Zeit, Informationen)
schlechte Zuordnung von Ressourcen im Prozess auf Akteure und Planungsschritte
mangelnde Qualitätssicherung (auch für Teil-ergebnisse)
fehlende Kontrolle von Informationen und Ergebnissen
Ständige Bewertung
Sich ändernde Rahmenbedingungen während der Planung
inter-/multidisziplinär arbeiten, falls sachdienlich
Abstimmung zwischen verschiedenen Fachplanungen
fehlende Protokolle
Vollständigkeit und Eindeutigkeit des Angebots

Themenfeld Fachliche Probleme

Innovationsfreude/ Aufgeschlossenheit AG-Seite
Fachkompetenz Vertretung AG
Kompetenz AN bzgl. Innovation
Vergessen von Arbeitsschritten
Methoden- und Verfahrensauswahl
Mängel in der Verfahrens-/Modellanwendung (Mängeluntersuchung)
Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen
angemessene Übertragung von Erkenntnissen andernorts *und andernzeits*

Themenfeld Vororientierung

kontinuierliche Bearbeitung/Fortschreibung der Verkehrsplanung
Abgrenzung Untersuchungsumfang (Breite/Tiefe)
angemessene Abgrenzung Planungs-/Untersuchungsraum
verfrühter Ausschluss möglicher Maßnahmen
Vorgefasste Planungsergebnisse (AG/AN)

Themenfeld Problemanalyse

fehlende Zieldefinition

Vollständige Darstellung von Zielen und Gewichten

Unterschiedliche Gewichtung der Ziele bei den Akteuren

nicht abgestimmte Ziele

verdeckte Ziele

Kontinuität in den Zielen

frühzeitige Berücksichtigung aller Ziele (z.B. Kosten)

mangelnde Berücksichtigung marktwirtschaftlicher/wirtschaftlicher Ziele

fehlende Ermittlung von Chancen

Mangelnde Datengrundlagen

fehlende, veraltete Datenbasis

Aufwandsoptimierung Analyse

Themenfeld Maßnahmenuntersuchung

mangelnde Kreativität

Verharren in konventionellen Lösungsbereichen

nicht nur an bauliche Maßnahmen denken

fehlende Integration von Planung, Bau und Betrieb

fehlende rechtzeitige Prüfung von Realisierungschancen

angemessener Prognosehorizont

wissentlich falscher Prognoseinput

Wirkung von Maßnahmen nicht aufgezeigt (wenn-dann-Aussagen)

Themenfeld Abwägung/Entscheidung

fehlende Bereitschaft zur Entscheidung

fehlende Plausibilitätsprüfung

fehlende Sensitivitätsuntersuchung

Auswahl sich widersprechender Maßnahmen

Prioritätenreihung

Berücksichtigung anderer Planungen

Themenfeld Umsetzung

Unvollständige Umsetzung von Maßnahmenbündeln

Anhang 2-1 Gesprächsleitfaden zu den Expertengesprächen

Hemmende und Fördernde Faktoren für erfolgreiche Verkehrsplanungen

Datum:

Teilnehmer:

1. Einführung

- Ziel der Arbeit: Verbesserung von Verkehrsplanungsprozessen
- Mittel für Verbesserung: Instrumentarien des Qualitätsmanagements
- Warum QM?
 - Instrumente haben sich in anderen Branchen bewährt;
 - z.T. Forderungen von 'außen' nach QM.
- Forschungsansatz: nicht Qualitätsmanagementsystem 'überstülpen', sondern an 'Problemzonen' ansetzen.
- Ziel des Gesprächs: kennen Lernen, welche Faktoren sich Ihrer Erfahrung nach besonders förderlich oder hemmend auf das Gelingen eines Verkehrsplanungsprozesses auswirken.

2. Offene Fragen/Stimulation von Aussagen

- a) "Rufen Sie sich eine oder mehrere besonders gelungene Planungen ins Gedächtnis. Welche Faktoren und Umstände waren Ihrer Meinung nach besonders förderlich für das Gelingen?"
- b) "Rufen Sie sich nun eine oder mehrere besonders misslungene oder schlecht abgelaufene Planungen ins Gedächtnis. Welche Faktoren und Umstände waren Ihrer Meinung nach verantwortlich für das Misslingen bzw. haben das Gelingen gehemmt?"
Ggf. nachhaken zu möglichen Lösungsansätzen!

3. Nachhaken zu nicht angesprochenen Einflussfaktoren/Qualitätsmerkmalen

"Ich habe vorab ein Liste theoretisch möglicher Einflussfaktoren erstellt. Sie haben von sich aus einige dieser Faktoren genannt. Ich möchte sie kurz noch zu Ihrer Einschätzung der Bedeutung der übrigen Faktoren befragen." → Nicht benannte Faktoren/Merkmale aus nachstehender Liste abhandeln.

Merkmalsbereich Rahmenbedingungen

- Planungsinteressen der Akteure (Macht-/Eigeninteressen statt Sachinteresse).
- Fehlen/Vorhandensein übergeordneter Planungen, Strategien und Planungsgrundlagen.
- Verfügbare Planungsressourcen (finanziell, sächlich, personell, zeitlich).
- Fachkompetenz der Akteure.
- Genereller Erkenntnisstand ("Stand von Wissenschaft und Technik").

Merkmalsbereich Projektorganisation

- Definition der Prozessziele.
- Projektplanung (Ressourcen, Zeit, Meilensteine).
- Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten.
- Laufende Projektsteuerung und Projektkontrolle.
- Projektdokumentation.
- Projektkorrektur.

Merkmalsbereich Fachplanungsverfahren

- Fachliche Projektabgrenzung
- Definition fachbezogener Planungsziele
- Beschreibung des Arbeitsprogramms
- Durchführung des Arbeitsprogramms/ Anwendung der Verfahren und Methoden
- Fachliche Prüfung von Informationen und (Zwischen-) Ergebnissen
- Wirkungskontrolle

Merkmalsbereich Beteiligung und Kommunikation

- Auswahl der Akteure
- Form der Beteiligung (Zeitpunkt, Art, Gegenstand)
- Umgang zwischen den Akteuren
- Teilnahme der Akteure am Prozess
- Form der Informationsvermittlung

Anhang 2-2 Übersicht über die befragten Experten und ihre kennzeichnenden Eigenschaften

Experte (anonymisierte Bezeichnung)	Akteurszugehörigkeit	Hauptsächliche Arbeitsbereich	Größe der hauptsächlich bearbeiteten Projekt	Stellung
A	Ingenieurbüro	Gesamtplanung	Alle	Sachbearbeitung
B	Verwaltung	ÖPNV	Alle	Sachbearbeitung
C	Verwaltung	ÖPNV	Alle	Leitung
D	Ingenieurbüro	Gesamtplanung	Alle	Sachbearbeitung
E	Verwaltung	Gesamtplanung	Alle	Sachbearbeitung
F	Verwaltung	Gesamtplanung	Alle	Leitung
G	Politik	Gesamtplanung	Alle	Leitung
H	Politik	Gesamtplanung	Alle	Leitung
I	Verkehrsunternehmen	ÖPNV	Nur Großprojekte	Sachbearbeitung
J	Ingenieurbüro	ÖPNV	Nur Großprojekte	Leitung
K	Verwaltung	Gesamtplanung	Alle	Sachbearbeitung
L	Ingenieurbüro	Gesamtplanung	Alle	Leitung
M	Verwaltung	ÖPNV	Alle	Sachbearbeitung
N	Ingenieurbüro	Gesamtplanung	Alle	Sachbearbeitung
O	Verwaltung	Gesamtplanung	Alle	Leitung
P	Verwaltung	ÖPNV	Alle	Leitung
Q	Politik	Gesamtplanung	Nur Großprojekte	Leitung
R	Verwaltung	Gesamtplanung	Alle	Leitung
S	Verwaltung	ÖPNV	Alle	Sachbearbeitung
T	Verwaltung	Gesamtplanung	Alle	Sachbearbeitung
U	Verwaltung	Gesamtplanung	Alle	Sachbearbeitung
V	Politik	ÖPNV	Nur Großprojekte	Leitung
W	Verkehrsunternehmen	ÖPNV	Alle	Leitung
X	Verwaltung	ÖPNV	Alle	Leitung
Y	Ingenieurbüro	Gesamtplanung	Alle	Leitung
Z	Verkehrsunternehmen	ÖPNV	Alle	Leitung
AA	Verwaltung	Gesamtplanung	Alle	Leitung

Anhang 2-3 Liste der Expertenstatements mit zugeordneten Merkmalen

Zur Genese der Expertenstatements siehe **Abschnitt 5.2**.

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
1	S	Positiv-Beispiel <Projekt>: Stringenter Ablauf: Planung -> politische Beschlüsse -> Beteiligung Bürger -> Korrektur der Planung -> Umsetzung.	7
2	S	Positiv im <Projekt>: Es waren eindeutige Kompetenzen in einer Hand beim <Verwaltung> vorhanden!	8
3	S	Hilfreich war, dass die politischen Instanzen den Rücken frei gehalten haben gegenüber der Öffentlichkeit und hinsichtlich zu opfernder Arbeitszeit.	6, 17
4	S	Wichtig ist es, abweichende Meinungen von Bürgern zu akzeptieren	16
5	S	Aufwändige Öffentlichkeits-Arbeit - auch Einzelgespräche - ist erforderlich, um Transparenz schaffen.	14
6	S	Im Umgang mit Bürgern ist es wichtig, in eine konstruktive Phase zu kommen.	14
7	S	Negativ wirken 'aufgedrückte Planungen', die fachlich unsinnig sind und nur politischen Zielen dienen.	5
8	S	Problematisch ist fehlende Rückendeckung von Vorgesetzten und Politik.	6, 16
9	S	Die verschiedenen Ämter stehen oft in einem Konkurrenzverhältnis zueinander.	5, 16
10	S	Zwischen den Ämtern ist die Abstimmung ungenügend.	15
11	S	Die <Verwaltung> hängt sich an Details der Planung auf und opponiert so gegen das gesamte Projekt.	15, 16
12	S	Die <Verwaltung> stellt Nachforderungen mit dem Ziel, sich selbst nach oben hin abzusichern. Die Bedeutung dieser Absicherungspolitik nimmt zu.	5
13	S	Es fehlen konstruktive Vorschläge in den planungsbegleitenden Gremien.	5, 17
14	S	Es fehlt eine durchgehende Federführung mit Entscheidungskompetenz.	8, 13
15	S	Bei vielen Konflikten zwischen Ämtern geht es um Macht.	5
16	S	Verzögerungen kommen durch wechselseitige Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Planungen zustande.	9, 11
17	S	Fachlich besteht häufig das Problem, den richtigen Maßstab zu finden. Dazu gehört auch, eine Datenbasis einmal festzulegen, statt fortwährend daran herumzudoktern.	10
18	M	Wichtig ist die Einbeziehung der Bevölkerung, der Ortsbeiräte und deren Planer.	13
19	M	Es kommt rascher zu Ergebnissen, wenn Maßnahmen und Betroffenheiten sehr konkret sind.	14, 17
20	M	Hoher Leidensdruck wirkt sich fördernd aus.	17
21	M	Vorliegende Erfahrungen mit bestimmten Maßnahmen erleichtern Planung.	3
22	M	In kleineren Kommunen herrscht meist eine geringere ideologische Vorbelastung und der Fachplaner 'gilt noch was'.	5, 16
23	M	Die Berücksichtigung lokaler Besonderheiten ist erforderlich und führt zu Anerkennung der Planungen.	11
24	M	Planerische Erfahrung ist unerlässlich.	3
25	M	Häufig fehlt eine detaillierte Definition des Arbeitsprogramms und der Ergebnisse (Negativ-Beispiel <Projekt>: Beauftragt war ein Funktionskonzept des Verkehrssystems, gefordert wurden dann Gestaltungslösungen für einzelne Straßen).	8, 1
26	M	Politiker von vornherein einbinden!	13, 15
27	M	Problematisch ist die Berücksichtigung fachlich zweifelhafter Wünsche des Auftraggebers durch Ingenieurbüros.	5, 10, 11
28	M	Der Output der Planung wird vom Input des Auftraggebers bestimmt (Daten, Informationen, Aufgabenbeschreibung, vorgegebenes Lösungsrepertoire)	10, 11
29	M	Hinderlich ist eine Legislaturperioden-Perspektive.	5
30	M	Stark hindernd ist die Politisierung einer Planung generell und speziell eine unabsehbare Politisierung.	5
31	M	Widerstände werden häufig zu spät erkannt	14, 15
32	M	Punktuell fehlen wissenschaftliche/praktische Erkenntnisse (z.B. zur Verkehrserzeugung von Factory Outlet Centers, Großkinos, ...).	1
33	M	Die Auftraggeber haben häufig zu hohe Anforderungen und Erwartungshaltungen an Verkehrsmodelle.	10, 11

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
34	M	Bei Verkehrsmodellen besteht eine Black-Box-Problematik: wie ist die Qualität des Ergebnisses zu bewerten?	11
35	M	Häufig treten Inplausibilitäten in Umlegungen auf.	11
36	H	Je größer das Problem ist, desto eher ist Konsens zu erzielen, desto eher lassen sich auch drastische Maßnahmen durchsetzen.	5, 17
37	H	Stadtentwicklungsprojekte sind zum Teil Ansatz für nachhaltige Verkehrsentwicklung. Beispiel <Projekt>: Anlass für Verbesserung des ÖPNV unter Einbeziehung des Umfeldes; <Investor> setzt alles um, was die Stadt wünscht.	2
38	H	Wirtschaftlicher Druck (z.B. im ÖPNV) führt zur Freisetzung kreativer Potenziale. Der Umkehrschluss gilt aber nicht!	5
39	H	Kommunikation von Planung muss absolute Priorität haben.	14, 15
40	H	Planung muss im frühestmöglichem Stadium und vor Ort vermittelt werden.	14
41	H	Intensive Planungskommunikation räumt nicht alle Widerstände aus, baut aber tiefes Misstrauen ab.	14
42	H	Die Mitarbeiter <der Verwaltung> sind durch die Öffentlichkeitsbeteiligung selbst zufriedener mit ihrer Arbeit.	17
43	H	Die Bürgerbeteiligung hat indirekt auch positive Rückwirkungen auf die Ortsbeiräte.	14, 15
44	H	Man muss als Planer die Ortsbeiräte ernst nehmen und immer präsent sein.	16
45	H	Wichtig: die Leute wollen ernst genommen werden!	16
46	H	Ein positives Planungsklima trägt sehr zur Lösung von (unvermeidbaren) Sachkonflikten bei.	16
47	H	Die Verkehrsplanung steht immer hinter der Stadtplanung	2
48	H	Superfaktor für Planungsprojekte ist der Wille von Investoren: Investoren kommen mit Geld und werden alle Planungen über den Haufen. Der Verkehrsplaner steht dann in der Rolle des Mahners und Nörglers.	5
49	H	Verkehrsplanung ist oft nur Reparaturbetrieb, wenn etwas nicht klappt.	2
50	H	Wesentlicher hemmender Faktor ist die allgemeine finanzielle Lage.	6
51	H	Umfassende Beteiligungsverfahren wie das 'Verkehrsforum Heidelberg' sind zu groß und ineffektiv.	14, 15
52	H	Die <Verwaltung> ist fachlich auf dem neuesten Stand, gut ausgestattet, erstellt Prognosen à jour und kontrolliert die Wirkungen von Maßnahmen.	12
53	Z	Wichtig ist die Kontrolle und Betreuung der Prozesse durch die Büroleiter.	9
54	Z	Ein umfangreiches Controlling (Inhalte, Kostenstand der Projekte) zum internen Prozessablauf ist unerlässlich.	9
55	Z	Projektmanagement erhöht die Verlässlichkeit gegenüber dem Auftraggeber und verbessert die Kosteneffizienz.	7
56	Z	Ein Anreizsystem für gute Arbeitsleistungen ist ein erfolgsabhängiges Gehalt.	17
57	Z	Mitverantwortung der Mitarbeiter fördert die Qualität der Arbeit.	17
58	Z	Für Fehler und Fehlkalkulationen muss Offenheit bestehen!	16
59	Z	Wichtig ist ein gutes Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.	16
60	Z	Fördernd wirkt die Einbeziehung der Beteiligten in den Prozess.	13, 14, 15
61	Z	Positiv ist die Begleitung des Prozesses durch einen Kreis mit den wesentlichen Gruppierungen (Verbände, Verwaltungen, Ämter, Parteien).	13, 15
62	Z	Auch Zwischenergebnisse müssen vorgestellt und diskutiert werden.	14, 15
63	Z	Wichtig ist es Anregungen aufzugreifen!	11, 14
64	Z	Bürgerbeteiligung muss man von der Detaillierungsebene der Planung abhängig machen: nur bei anschaulichen, konkreten Fragen sind Bürger zu beteiligen.	13, 14
65	Z	Die Moderation eines Prozesses hat erheblichen Einfluss auf das Planungs- und Beteiligungsklima.	16
66	Z	Problematisch ist die Diskrepanz inhaltlicher Vorstellungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.	10
67	Z	Hinderlich ist ein 'Zerfieseln' der Beteiligung, eine zu detaillierte Einbeziehung und zu viele Beteiligte.	13, 14, 15
68	Z	Das <Projekt> wurde zerredet: die Ortsbeiräte konzentrieren sich auf einzelne Maßnahmen, ohne das Gesamtkonzept zu erkennen, die Beteiligung erfolgte zu früh.	15
69	Z	Planung darf kein Überraschungspaket sein; häufig fehlen kontinuierliche Informationen.	14, 15

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
70	Z	Keine Gruppe darf den Eindruck haben zu verlieren!	16
71	Z	Defizite bestehen in der Planerausbildung, aufzutreten und sich nach außen zu erklären.	3
72	Z	Kompetenz und Titel werden häufig gleichgesetzt	3
73	Z	Geographen produzieren Planungen mit viel Papier, aber wenigen Fachkenntnissen.	3
74	Z	Problematisch sind ideologisch orientierte Büros.	5, 11
75	Z	Ein Glücksfall war die <Projekt>: die Partner besaßen Abstraktionsvermögen und verzettelten sich nicht in Details.	4, 11
76	Z	Es ist wichtig zu erfassen, was das Gegenüber für Probleme hat; das Gegenüber muss seine Belange im Gesamtkontext wiederfinden.	16
77	O	Ob Planung mit oder ohne Fachplaner durchgeführt wird, entscheidet nicht zwangsläufig über ihren Erfolg.	13
78	O	Es gibt keinen zwingenden Zusammenhang zwischen fachlicher Kompetenz und Erfolg.	3
79	O	Problematisch ist oft die Definition und Abgrenzung der Aufgabenstellung.	10
80	O	Häufig ist nicht klar, zu welchem Zweck eine Untersuchung eigentlich gebraucht wird (Beispiel einer Verkehrsuntersuchung, die vom Auftraggeber als Stellungnahme in einem Raumordnungsverfahren verwendet wird, obwohl sie dafür nicht geeignet ist).	8
81	O	Gelegentlich passieren technische Fehler (Bsp: bei einer Verkehrsuntersuchung stellt sich kurz vor Abschluss der zugehörigen LF-Berechnungen heraus, dass ein Zählgerät defekt war).	11
82	O	<Projekt>: Was fehlt(e), war/ist ein Koordinator für das Gesamtprojekt.	7
83	O	Häufig hapert es an der Koordination zwischen benachbarten Projekten.	8, 1
84	O	Über benachbarte Planungen kommen zuweilen nur zufällig Informationen an, obwohl z.T. an beiden Projekten die gleichen Institutionen sitzen.	4, 11, 15
85	O	Bei der DB AG wechseln ständig die Kompetenzen und Ansprechpartner.	6
86	O	Bezüglich der Projektsteuerung wird häufig davon ausgegangen, dass Fachplaner das mit erledigen. Es fehlt eine neutrale Institution, die das standardmäßig übernimmt.	7
87	O	In <Projekt> gab es gute Erfahrungen mit Projektsteuerern: alle Kommunikation läuft über den Projektsteuerer. Pannen treten zwar auf und Ohrfeigen für Patzer sind nicht angenehm, insgesamt läuft aber immerhin das Projekt.	7
88	O	Bei den Kommunen fehlt häufig die Einsicht in die Notwendigkeit von Projektsteuerung.	7
89	O	Von großer Bedeutung ist die Kenntnis lokaler Besonderheiten, insbesondere im Bereich Kommunalpolitik, öffentliche Meinung, ...	3
90	O	Wichtig ist es, die Aufgabenstellung möglichst genau zu definieren und schwammige Angebote zu vermeiden. Ein gutes Lastenheft ist die halbe Untersuchung. Bei unklarem Planungsumfang muss mindestens der Verwendungszweck der Planung präzise beschrieben werden	8, 1
91	O	Abgleiche zwischen Leistungsbeschreibung und Lieferumfang durch den Auftraggeber finden nur selten statt. Mangelndes Interesse des Auftraggebers?	9
92	O	Zeitdruck verhindert bürointern ein sorgfältiges Projektmanagement (insbesondere Projektabschluss). I.d.R. wird nur gravierender Misserfolg konstatiert.	7
93	O	Ein Problem ist die Weitergabe von Erfahrungen: der Nachwuchs weiß nicht einmal, was er fragen soll, erfahrene Planer können sich gar nicht mehr vorstellen, was sie erläutern müssen. Checklisten können hier nützlich sein.	3
94	A	Projektsteuerung ist erforderlich, um die Partner bei der Stange zu halten	7, 17
95	A	Öffentlichkeitsarbeit zu Bauplanungen hat oft kaum Resonanz außer den unmittelbaren Anliegern.	14
96	A	Ein Problem sind schludrige Mitarbeiter.	3, 11
97	A	In <Projekt> gab es Probleme, weil nicht rechtzeitig alle Belange berücksichtigt wurden und ständig noch etwas gefehlt hat	11
98	A	Der Instanzenweg, z.B. bei Grunderwerb, ist sehr aufwändig und zeitraubend.	15
99	A	Für die Praxis gibt es in den Förderrichtlinien etliche problematische Regelungen. (Beispiel: Gleichsetzen der Ausschreibung mit dem Baubeginn).	1
100	A	Bei <Projekt> war der Entwurf im Detail nicht brauchbar.	11

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
101	A	Bei komplexen Planungen sind viele Detailprobleme nicht absehbar.	8
102	A	Viele Probleme sind personenspezifisch.	16
103	A	Ein politisch gewollter <Projektteil> hat das Vorhaben verzögert und ließ sich schwer ins Gesamtkonzept einpassen.	5, 9
104	A	Zum Teil zeigen die Akteure zu viel, zum Teil zu wenig Engagement.	17
105	A	Probleme mit Kompetenzen führen zu gegenseitigem Päckchen-Zuschieben.	8
106	A	In jedem Projekt ist eine Neudefinition des Umgangs miteinander erforderlich, obwohl immer die gleichen Personen zusammenarbeiten; Folgeprojekte sind aber bereits einfacher.	16
107	A	Ausführende Akteure müssen früher eingeschaltet werden, haben aber häufig selbst kein Interesse daran.	15, 17
108	A	Konflikt und Verständigungsprobleme gibt es zwischen Planern und Technikern; Vielen fehlt das Verständnis, dass auch der andere eine Daseinsberechtigung hat.	15, 16
109	A	Ein Problem ist die Kostenkontrolle in der Öffentlichen Verwaltung: geeignete Instrumente fehlen.	9
110	A	Am Ende des <Projekt> war die Planung nicht mit dem wichtigsten betroffenen Akteur abgestimmt.	15
111	A	Fachkenntnisse sind kein Problem, ggf. muss mal was in Richtlinien nachgeschaut werden.	3
112	L	Probleme liegen nicht allein an der Verkehrsplanung, sondern an Planung allgemein: aufwändige Verwaltungsprozesse, schlechte Koordination, schlecht strukturierte öffentliche Verfahren.	6, 9
113	L	In kleinen Unternehmen (Büros) läuft es besser, weil sie besser überschaubar sind.	6
114	L	Probleme sind unabhängig davon, ob viel oder wenig Beteiligung durchgeführt wird, sondern hängen eher von der Projektleitung ab.	7, 14, 15
115	L	Möglichkeiten zur Zeitplanung werden nicht genutzt, bzw. es wird keine Zeitplanung durchgeführt. Zeitplanung muss auch Risiken berücksichtigen; sie kann sich am Rhythmus von Gremien orientieren.	8
116	L	Beispiel Verzögerungen bei <Projekt>: das Ingenieurbüro hat Mist geliefert, der Auftraggeber hat nicht rasch reagiert.	11
117	L	Im inneren Verwaltungsablauf gibt es viele inhaltliche und verfahrensbezogene Verständnisprobleme (häufig zurückgehend auf Kompetenzfragen). Für Standardverfahren sind daher Verfahrensroutinen erforderlich.	6
118	L	Standardisierte Verfahren sind auch für die Unterbrechung von Planungsabläufen und die Information der Partner dazu notwendig.	6, 15
119	L	Ein Führungsproblem besteht darin, dass Amtsleiter und Dezernent keine Zeit haben.	6, 7
120	L	Projektmanagement fehlt bei <Verwaltung> komplett; Problem ist die große Menge an Projekten.	7
121	L	Es gibt in der Verwaltung ein Zuständigkeitsdurcheinander in vertraglicher, inhaltlicher, finanzieller Hinsicht.	6, 8
122	L	Kostenkontrolle fehlt vollkommen.	9
123	L	Die Koordination mit Büros normalerweise gut.	15
124	L	Viele Planungen sind mangelhaft integriert, wie beispielsweise die Planung neuer Haltestellen ohne Darstellung und Bezug zum Straßenraum-Umfeld.	4
125	L	Vielfach fehlen Fehlende Hintergrundinformationen für Beteiligte, so dass diese Planung und Planungsabsicht nicht interpretieren können.	14, 15
126	L	Es gibt Planungen mit falscher Verfahrensreihenfolge (z.B. Entwurf vor Vorplanung).	10
127	L	In <Projekt> gab es massive fachsprachliche Verständigungsprobleme zwischen zwei Akteuren.	15
128	L	Kurzumlauf zum Informationsaustausch zwischen den Ämtern wäre sinnvoll.	15
129	L	Routinegespräche helfen, aber häufig sitzen die falschen Personen (nur Chefs) in den Routinesitzungen zwischen den Ämtern, so dass es zu Stille-Post-Effekten kommt.	6, 15
130	L	Eine Projektbezogene Arbeitsorganisation in der Verwaltung wäre sinnvoll	6, 7
131	L	Hemmnisse gegen Verbesserung der internen Organisation sind ältere Kollegen, fehlende Energie, Resignation, fehlende Konsequenz bei Innovationen.	17

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
132	L	Es gibt Mitarbeiter, die zu Überperfektion neigen und die dadurch nie auf den Punkt kommen.	11
133	L	Oft bestehen Sprachprobleme zwischen Vertretern unterschiedlicher Fachämter.	15
134	L	Bei Mitarbeiter besteht Furcht vor Veränderungen, die persönliche Konsequenzen und finanzielle Auswirkungen haben.	5
135	L	Im Alltagsgeschäft ist kein 'Raum' für Umorganisation und Verbesserung der Abläufe.	6
136	L	Vorteile von Ingenieurbüros Büro gegenüber Verwaltungen sind die strengere Kostenkontrolle, die Beschränkung auf Projektarbeit (keine 'Kundenbetreuung'), und die Überschaubarkeit der Organisation.	6
137	L	Planungen müssen frühzeitig abgestimmt werden, dabei sind Darstellungen einfach zu halten (Handskizzen genügen bei informellen Gesprächen); Abstimmung muss zum richtigen Zeitpunkt in richtiger Detailtiefe erfolgen.	14, 15
138	L	Fachliche Fehler sind nicht sehr bedeutsam; eher besteht das Problem bewusster Regelverstöße.	11
139	L	Problematisch sind ungenaue Zielvorgaben, vor allem aus der Politik.	8, 1
140	L	Problematisch ist politischer Aktionismus.	5
141	L	In <Projekt> war die Planungsabfolge falsch, es gab eine Lücke zwischen der Grobplanung und der Entwurfsplanung.	10
142	L	Bei <Projekt> gab es erhebliche konzeptionelle Defizite, da viele der Nutzerinteressen nicht berücksichtigt waren.	11
143	L	Problematisch sind unterschiedliche Plan(ungs)grundlagen, die bei verschiedenen Akteuren vorliegen.	11
144	L	Es muss eine ständige Rückkopplung vom Entwurf zur Vorplanung erfolgen!	11
145	L	Persönliche Differenzen bestimmen häufig Planungsverläufe.	16
146	L	In innerstädtischen Räumen muss man bereit sein, die Planungsgrenzen zu revidieren.	10
147	F	Eines der größten Probleme ist das Fehlen einer präzisen Aufgabenstellung.	8, 1
148	F	Häufig fehlen genaue Zielvorstellungen, was eine Planung erreichen soll.	8, 1
149	F	In große Planungsprozesse sind viele Fachleute mit unterschiedlichen, d.h. u.U. unklaren Zuständigkeiten eingebunden. Wird jemand vergessen, kommt es zu menschlichen oder fachlichen Problemen.	8, 13
150	F	Bei interdisziplinärer Arbeit funktioniert die Abstimmung häufig nicht.	4, 15
151	F	Sacharbeit ist erforderlich	11, 15
152	F	Verkehrsplanung findet im politischen Raum statt; dies ist ein entscheidender Faktor in der kommunalen Planung.	5
153	F	Entscheidend ist oft, ob es gelingt die Politik zu verpflichten, sachorientiert zu arbeiten.	5
154	F	Politiker ziehen sich oft in ihre Gräben zurück und geben Sperrfeuer.	5
155	F	Vor Kommunalwahlen werden Prozesse angehalten und anschließend Zielrichtung und Schwerpunktsetzung geändert.	5
156	F	Bei Einbindung von Interessenverbände ('institutionalisierte Öffentlichkeit') gibt es ebenfalls Grabenkämpfe und Sand im Getriebe aufgrund deren Nähe zu politischen Lagern.	5, 14
157	F	Zur Einbeziehung Bürgerschaft sind intensive Öffentlichkeitsarbeit, Information und Mitwirkung erforderlich; ein Problem liegt darin, Bürger zu aktivieren.	13, 14
158	F	Einzelgespräche mit Institutionen zu Problemen und Anliegen sind erforderlich, aber sehr aufwändig.	14, 15
159	F	Einzelgespräche bieten keine Garantie für ein Gelingen der Planung, da es wieder zu Grabenkämpfen kommt, wenn alle Interessenten zusammen kommen.	5, 14
160	F	Unsinnig sind Beteiligungsverfahren wie das Bürgerforum Heidelberg, bei denen kein Ende in Sicht ist.	14
161	F	Der Faktor 'Psychologie des Einzelnen' ist für Verkehrsplaner kaum wahrnehmbar	16
162	F	Bei vielen Bürgern ist kein Wille zur Mitgestaltung vorhanden; erst am Ende gibt es Zustimmung oder Ablehnung, vorher besteht kein Verständnis für die Materie (besser möglicherweise bei begrenzten, detaillierten Planungen).	17
163	F	Limitierender Faktor ist die finanzielle Ausstattung.	6

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
164	F	Fördermittel erleichtern Initiierung von Planungsprozessen; offen ist, ob Fördermittel sich hemmend oder fördernd auf die Qualität der Planung auswirken.	1
165	F	Die systematische Organisation einer Planung kein Problem, sondern absolutes Muss.	7
166	F	Projektmanagement kann nicht nach außen vergeben werden, da die Kommune eine zu zentrale Funktion hat. Ggf. ist eine externe Moderation sinnvoll.	7
167	F	Fachliche Erkenntnisdefizite sind vorhanden: überall gibt es Aspekte, wo Grundlagenwissen fehlt. Im Hinblick auf das, was man erreichen möchte, stehen aber in der Praxis geeignete Instrumentarien zur Verfügung.	1
168	F	Die fachlichen Kenntnisse von Verfahren und Werkzeugen sind im Grundsatz ausreichend.	3
169	T	Der Ablauf in Verkehrsplanungen hängt wesentlich von der Harmonie der Akteure untereinander ab	16
170	T	Die beteiligten Personen müssen sich mit der Materie auskennen (Problem bei der DB).	3
171	T	Auf kommunaler Seite müssen die Personen kompetent sein für Abläufe und Interna.	3
172	T	Der RMV hat in vielen Verfahren die Rolle des Moderators.	7
173	T	Bei Problemen zwischen einzelnen Personen muss man Leute austauschen (geht nur selten) oder von vornherein vertraglich bestimmte Bearbeiter vorsehen.	13, 16
174	T	Das Erfordernis für Projektmanagement ist abhängig von der Größe des Planungsträgers: Projektmanagement ist in der Regel nur für kleine und für sehr große Kommunen erforderlich.	7
175	T	Ein Problem sind Kompetenzstreitigkeiten zwischen verschiedenen Akteuren.	8
176	T	Die Integration verschiedener Planungen ist bei größeren Projekten kaum problematisch, aber es gibt Diskrepanzen zwischen Zeitabläufen (Bsp. <Projekt>: unterschiedliche Genehmigungsabläufe bei Städtebau- und ÖPNV-Vorhaben).	4, 9
177	T	Die Rolle von Fördermitteln ist gering für die Initiierung von Planung, hat im Einzelfall aber erheblichen Einfluss auf Details.	1
178	T	Bürgerbeteiligung interessiert bei ÖPNV-Vorhaben (z.B. Busbeschleunigung) nicht. Interessant wird es erst bei persönlichen Betroffenheiten. Fingerspitzengefühl ist für die Wahl des richtigen Zeitpunkts der Bürgerbeteiligung erforderlich.	14
179	T	Es gibt häufig einen Widerspruch zwischen den Interessen der Gemeinschaft und Einzelinteressen.	5, 11
180	T	Bürgerintegration in die ÖPNV-Angebotsplanung ist in der Regel nicht möglich wegen fachlicher Sachzwänge (fehlender Spielraum um Detail-Bürgerinteressen zu berücksichtigen)	13
181	T	Nur in seltenen Fällen wird bei Planungen intermodal gedacht.	4
182	T	Die Korrektheit von Datenbasen ist zwar häufig streitbar, insgesamt funktioniert aber das Untermauern der Sinnhaftigkeit einer Planung gut.	6, 15
183	T	Auf kommunaler Seite gibt es zum Teil Defizite bei den fachlichen Möglichkeiten, für die Organisation des eigenen Verkehrsablaufs reichten die Kompetenzen aber aus.	3, 6
184	T	Probleme gibt es mit jungen, idealistischen Büros; sonst sind die Büros im allgemeinen ausreichend kompetent.	3, 4
185	T	Evaluation von Planungen ist nur erforderlich bei Akteuren, für die sich Projekte wiederholen. <Akteur> analysiert Schwachpunkte von Untersuchungen für zukünftige Projekte.	12
186	T	Die neuen Strukturen im ÖPNV infolge der Regionalisierung etablieren sich nach und nach, verschiedene Strukturen ändern sich immer mehr.	6
187	T	Nahverkehrspläne schaffen neue Strukturen und ein neues Verständnis von Zusammenarbeit. Sie zeigen Zuständigkeiten auf, schaffen Klarheit und bilden eine verlässliche Handlungsgrundlage.	2
188	Q	Gut gelaufen ist fast keine Planung; viele Planungen haben ein gutes Ergebnis, aber einen schwierigeren Weg dorthin. Einfache Planungen gibt es nicht.	18
189	Q	Prozessprobleme sind unabhängig vom Planungsergebnis.	18
190	Q	Viele Verfahren werden von politischen Einflüssen dominiert.	5

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
191	Q	Bei Planungsprozessen, die länger dauern als die Legislaturperiode, müssen sich Planer ständig umstellen.	5
192	Q	Das Primat der Politik ist existent und nicht umgebar.	5
193	Q	Der finanzielle Rahmen erfordert die Anpassung der Planung an das aktuell verfügbare Finanzvolumen.	6, 1
194	Q	Bei der Öffentlichkeitsbeteiligung ist eine frühe Einbeziehung erforderlich! Der Aufwand lohnt sich, Proteste entstehen vor allem bei zu später Beteiligung.	14
195	Q	Die Beteiligung von Gremien ist oft langwierig. Regelungen, wer wann zu beteiligen ist, fehlen auch bei wiederkehrenden Verfahren (ÖPNV-Angebotserstellung).	8, 16
196	Q	Fachliche Fehler werden fast immer gemacht. Die Grundfrage ist, ob sie auffallen oder gravierend sind.	11
197	Q	Managementfehler bestehen in der falschen Einschätzung von Widerständen und im Nicht-Erkennen fachlicher Fehler (Missachtung des Vier-Augen-Prinzips).	9, 11, 13
198	Q	Ursache für viele Fehler ist der Zeitdruck. Aber: man kann Projekten nicht die Zeit geben, die sie brauchen.	6, 11
199	Q	Fehler auf allen Ebenen und in allen Institutionen sind Unkonzentriertheit und Flüchtighkeitsfehler.	9, 11
200	Q	Planungsinstrumente sind kein Problem	1
201	Q	Im Basiswissen gibt es punktuelle Defizite, z.B. im Güterverkehr.	1
202	Q	Das Zusammenwirken der Akteure ist sehr wichtig, entscheidender Faktor und Managementaufgabe.	7, 16
203	Q	Projektbezogene Arbeitskreise sind mittlerweile Standard und bewähren sich.	15
204	Q	Die Arbeit in Arbeitskreise ist bisweilen etwas zäh. Der Konflikt liegt darin, dass alle dabei sein sollen, aber nicht jeden alles interessiert.	13, 15
205	Q	Externe Moderation ist erforderlich, wenn formale Zuständigkeiten zu Konflikten führen.	7
206	Q	In vielen Projekten bestehen unklare Zuständigkeiten.	8
207	Q	Häufig gibt es Kommunikationsprobleme zwischen den Partnern.	15
208	Q	Das Gelingen von Planungen ist stark abhängig von Einzelpersonen und ihrer Teamfähigkeit (z.T. Ausbildungsfrage). Eine Beeinflussung ist unter Umständen durch Moderation möglich.	3, 16
209	Q	Auf höherer Ebene (Politik, Verwaltungsspitzen) gibt es Trickserien wegen sachfremder Interessen.	5
210	Q	Politischer Aktionismus führt zur Verschiebung von Prioritäten und zur Verzögerung von Projekten.	5
211	Q	Fördermittel spielen eine große Rolle. Das GVFG beeinflusst auch die Gestaltung der Planung (Bsp. Forderung nach unabhängigem Bahnkörper).	1
212	Q	Marketing wird nicht gefördert, so dass nur bauliche Maßnahmen im Mittelpunkt stehen.	1
213	Q	Durch die Beschränkung auf Infrastrukturförderung werden Betriebskosten in der Planung eher vernachlässigt.	1
214	Q	Es gibt zu wenige Wirkungsanalysen. Ursachen sind Zeitdruck, Trennung der Verantwortung für Bau und Betrieb und zu starkes Spartendenken	12
215	Q	Die Bereitschaft und Fähigkeit zu Interdisziplinarität ist bei Planern gering; Defizite bestehen auch in Managementfähigkeiten.	3, 4
216	Q	Bei vielen Konflikten zwischen Akteuren geht es um Machtfragen und Ideologie.	5
217	Q	Vielfach fehlt die Grundbereitschaft, zu einer gemeinsamen Basis zu kommen.	16
218	Q	Politische Entscheidungsprozesse sind meist auch informelle Machtspiele.	5
219	E	Projekte laufen gut, wenn die Beteiligten sich abgestimmt haben und sie miteinander harmonieren.	15, 16
220	E	Von Bedeutung ist ein begleitender Arbeitskreis: Das Zusammensitzen führt zu Erfolgen.	15, 16
221	E	Gute Planungsideen sind erforderlich!	11
222	E	Die <Verwaltung> ist nicht innovativ, es kommt jedoch mehr und mehr 'neues Blut'. Normeinhaltung ist aber immer unverzichtbar!	3, 11
223	E	Das Gelingen einer Planung ist wesentlich abhängig von Einzelpersonen.	15, 16, 17

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
224	E	Jeder sollte etwas mehr tun, als er machen müsste.	17
225	E	Konflikte bestehen zwischen den Fachleuten aus Bau und Planung; es fehlt die Offenheit füreinander.	15, 16
226	E	Vermeehrt wäre ein Lernen aus negativen Erfahrungen erforderlich.	12
227	E	Planung ist frühzeitig zu kommunizieren!	14, 15
228	E	Zuweilen fehlt Planern das erforderliche Know-how; in der Ausbildung müssten mehr Philosophien vermittelt werden.	3
229	E	Wenn von Anfang an alle Beteiligten in einem Boot sitzen, wird rasch eine optimale Linie gefunden. Die <Verwaltung> hat die Federführung und muss versuchen, neutral zu operieren. Eine fachfremde Moderation ist schwierig.	7, 16
230	E	Ein Problem ist die fehlende Zielorientierung in Planungsabläufen.	9, 11
231	E	Die <Verwaltung> muss sich offen präsentieren und offen sein.	16
232	E	Problem bei der Datenbeschaffung ist die fehlende Aktualität von Daten.	6
233	E	Die vorhandenen Modelle reichen aus; wichtig ist ihre angemessene Verwendung. In der Praxis gibt es Probleme bei zu vielen weichen Faktoren, auf die das Modell eigentlich nicht passt.	1, 11
234	E	Manche Projekte werden zu Selbstläufern, weil niemand da ist, der zwischendurch die Sinnhaftigkeit der Planung kontrolliert.	9, 11
235	E	Es fehlen Wirkungsermittlungen. Eigentlich müsste innerhalb der Zweckbindungsfrist einer Förderung geprüft werden, ob z.B. der geförderte P&R-Platz angenommen wird, um ggf. die Zuwendung zurückzufordern.	12
236	E	Generell fehlt es an Selbstkritik.	5, 16
237	E	Projektsteuerung fehlt in der Ausbildung.	3
238	E	Förderung fördert Aktionismus und gute (einfache) planerische Lösungen werden gelegentlich kaputtgefördert.	1
239	E	Vielfach herrscht in Verwaltungen die Einstellung: "In der Verwaltung passieren keine Fehler."	5, 16
240	E	Der Druck, keine Fehler zu machen führt zu mehr Fehlern. Es wäre erforderlich Fehler zu erkennen und daraus zu lernen.	9, 11
241	D	Fördernd wirkt sich zeitlicher Druck aus, da er Entscheidungsfreude und Zielorientierung bewirkt. Ohne Zeitdruck zerfleddern Projekte und werden nie abgeschlossen.	7, 17
242	D	Maßgebend ist die Einigkeit zwischen mehreren Auftraggebern oder Hauptbeteiligten.	16
243	D	Wichtig ist die Vorab-Definition politischer (und auch sonstiger) Ziele.	8
244	D	Planungen verlaufen besser, wenn das Budget bekannt ist.	8
245	D	Wichtig ist eine positive politische Entscheidungskultur, z.B. ein begleitender Arbeitskreis, dessen Arbeit respektiert wird.	5, 16
246	D	Zwingend erforderlich sind eine genaue Leistungsbeschreibung und Zielvorgaben.	10
247	D	Ursachen für Uneinigkeit zwischen mehreren Auftraggebern und Hauptbeteiligten sind meist politischer Art. Berater sollten hier eigentlich moderieren.	5, 7
248	D	Hinderlich sind zu viele Rückkopplungen zu politischen Gremien.	15
249	D	Ein großes Problem ist das fehlende Geld für die Umsetzung der Planung.	6
250	D	Meilensteine der Planung müssen von Politik abgesegnet sein, sonst gibt es am Ende böse Überraschungen.	8, 15
251	D	Büros schauen oft über schlechte Leistungsbeschreibungen hinweg, um einen Auftrag zu bekommen.	5, 1
252	D	Problematisch sind fehlende oder veraltete Grundlagendaten.	6
253	D	Nur in Einzelfällen ist die Zeitplanung zu knapp; Verzögerungen bewirken dagegen deutliche Kostensteigerungen.	8
254	D	Ein Problem ist, dass der Auftraggeber keine Unterlagen liefert.	11, 17
255	D	Generell fehlt es an Projektmanagement. Zum Teil werden Prozesse durch das beauftragte Büro strukturiert, es fehlt aber eine zentrale Stelle beim Auftraggeber, die das Projekt intern durchsetzt.	7
256	D	Im ÖV ist fehlende Öffentlichkeitsbeteiligung meist kein Problem; Beteiligung bedeutet dagegen meist mehr Arbeit.	14
257	D	Bei Darstellungen in zu großer Detaillierung geht den Bürgern der Blick aufs Ganze verloren.	14
258	D	Die Koordination verschiedener Projekte ist kein Problem, vorausgesetzt die Informationen sind rechtzeitig da.	9, 15

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
259	I	Positiv ist eine politische Mehrheit für das planerische Ziel, und zwar über die gesamte Projektlaufzeit.	5
260	I	Das politische Umfeld muss auch durch Fachleute gestaltet werden!	15
261	I	Es gibt kein Verkehrsprojekt, bei dem nur 1 Partner entscheidet, sondern immer ein komplexes Zusammenspiel von verschiedenen Akteuren. Erfolg stellt sich ein, wenn die Akteure gut zusammenspielen und auf allen Ebenen koordiniert sind.	9, 15
262	I	Das Zusammenwirken der Akteure ist maßgeblich von Einzelpersonen abhängig. Dabei ist die Führung entscheidend!	5, 7, 15
263	I	Gegenüber der Entscheidungsträgern muss ein positiver Nutzen darstellbar sein. Handfeste Nachweise sind erforderlich. Dabei gibt es auch ein Darstellungsproblem.	15
264	I	Wechselnde politische Mehrheiten bedeuten ggf. den Tod für eine Planung.	5
265	I	Von entscheidender Bedeutung ist die Reaktion der Öffentlichkeit.	14
266	I	Man muss Kritikern (Partikularinteressen, Stammtischparolen) standhalten und negative öffentliche Diskussion in den Griff bekommen!	14
267	I	Wenn möglich, muss der Planungsträger aktive Potenziale (Pro-Bürgerinitiativen) unterstützen, diese müssen aber unabhängig sein.	16
268	I	Planungsbeiräte wirken positiv, da alle Gruppen vertreten sind, es eine neutrale Moderation gibt und demonstriert wird, dass die Fachplaner ohne Maulkorb reden dürfen. Probleme gibt es mit den Fraktionen, die ihre Entscheidungshoheit behalten wollen.	14, 15, 16
269	I	Auf Kritik muss man mit Sachargumenten reagieren und ggf. auch kritische Fragestellungen gesondert untersuchen lassen.	11, 14
270	I	In Planungsbeiräten ist viel Diplomatie erforderlich, um alle zu integrieren?	15, 16
271	I	Rahmenpläne erleichtern idealer Weise die Durchsetzung einzelner Projekte, weil diese dann auf Konsens aufbauen können. Praktisch kann ein Rahmenplan aber auch erst ‚schlafende Hunde‘ wecken und die gegenteilige Wirkung haben.	2
272	I	‚Schein-Planungen‘, die ausschließlich politischen Zwecken dienen, spielen eine geringe Rolle.	5
273	I	Größere Projekte werden mit externer Projektsteuerung durchgeführt. Effekte sind eine Beschleunigung des Verfahrens, guter Informationsfluss, gute Koordination und Abstimmung sowie auch Öffentlichkeitsarbeit.	7
274	I	Für den besteht eine umfassende Wissensbasis, Defizite gibt es z.B. im Bereich Radverkehr. Ein erhebliches Wissenswachstum gab es in den letzten 10 Jahren im ÖV durch die Regionalisierung.	1
275	I	Die Integration der Verkehrs-/Nahverkehrs-/Mobilitätsplanung in die Bauleitplanung fehlt nahezu vollständig.	4
352	R	Bei Planungen mit mehreren betroffenen Gebietskörperschaften ist ein ausgleichendes Element erforderlich.	15
353	R	Harmonisierung und Ausgleich sind ein fördernder Faktor der Planung.	15
354	R	In manchen Bereichen, z.B. im Schienengüterverkehr, sind keine Zuständigkeiten definiert, so dass es schwierig ist, überhaupt gestaltend eingreifen zu können	6
355	R	Bei der Attraktivierung von Bahnhöfen ist eine fiktive Nutzenteilung anhand subjektiver Grenzen erforderlich, die hohes Konfliktpotenzial birgt.	11
356	R	Vor allem bei der DB stehen verkehrliche Dinge nicht im Vordergrund und die integrative Sichtweise fehlt.	4, 6
357	R	Bei der Förderung gibt es keine stringente Anlehnung an vorhandene Rahmenplanungen; wer am lautesten schreit, bekommt etwas.	2
358	R	Es ist ein großes Problem in Politik und Öffentlichkeit zu vermitteln, dass unterschiedliche Planungsansätze bestehen (Bsp. hochaggregierte BVWP-Ansätze vs. projektbezogene NKU).	14, 15
359	R	Unterschiedliche Institutionen, die Planung betreiben, müssen sich abstimmen, um bessere (einheitliche) Datenbasen zu schaffen. Andernfalls gibt es Komplikationen mit Definitionsdifferenzen.	4, 15
360	R	Entwicklungen sind immer schwerer prognostizierbar.	1, 18
361	R	Es fehlen Bescheidenheit, Ehrlichkeit und Selbstreflexion. Negativen Entwicklungen werden nicht zugemutet.	5, 16
362	R	Beim Projektmanagement besteht kein Defizit. Allerdings ist gegen fehlende Offenheit, Eigenziele usw. kein Kraut gewachsen.	5, 7

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
363	R	Fachkompetenz ist in <Verwaltung> mittlerweile in ausreichendem Maß vorhanden. Allerdings verändern sich auch ständig die Anforderungen, aktuell z.B. hin zu mehr Controlling-Kenntnissen und mehr Interdisziplinarität.	3
364	R	Kompetenzen für ‚die große Linie‘ und für Detailkompetenzen widersprechen einander.	3, 7
365	R	Viele Planungsprozesse sind bestimmt von fachfremden Interessen und politischen Koppelgeschäften.	5
366	R	Wirkungskontrollen finden nicht statt. Problem ist unter anderem, dass sich die Beurteilungsmaßstäbe wandeln.	12
367	R	Ein essentielles Problem bei der DB sind die ständig wechselnden Ansprechpartner und die fehlende Kontinuität.	6
368	R	Es kommt vor, dass einmal angefangene Planungen sich zu Selbstläufern entwickeln, die ohne Zwischenreflexion bis zum Ende durchgezogen werden.	9
369	Y	Geldmangel ist ein zentraler limitierender Faktor der Planung.	6
370	Y	Für ÖPNV-Planung ist ein sachliches, nüchternes Vorgehen und Verfahren erforderlich. Emotionalität muss raus!	14, 15
371	Y	Man muss überlegen: ‚Was kann man sinnvoll und realistisch tun?‘	11
372	Y	Städte und Gemeinden sind in die Entscheidungsfindung eingebunden. Man ist dadurch "auf dem Weg, sehr konzentriert zu arbeiten."	15
373	Y	Bei den Bürgern herrscht ein relativ geringes Interesse am ÖPNV, Maßnahmen haben nur wenig Öffentlichkeitswirkung.	14
374	Y	Der rechtliche Status der Verkehrsunternehmen (Konzessionen) ist problematisch für die Umsetzung des NVP. Die Verkehrsunternehmen behaupten, sie könnten ÖV-Planung besser betreiben als die Aufgabenträger.	6, 11
375	Y	Bei Erstellung des NVP erfolgte eine ständige Kommunikation mit den Verkehrsunternehmen und eine begründete Ablehnung deren Anträge.	15, 16
376	Y	Diskussionen muss man an nachvollziehbaren Zahlen festmachen. Politische Entscheidungsträger akzeptieren sachliche, vor allem finanzielle Argumente.	15
377	Y	Ideologisch orientierte Ingenieurbüros liefern bei der NVP-Erstellung übertriebene, unrealistische Konzepte ab.	5, 11
378	Y	Gleichbehandlung der Kommunen ist unbedingt erforderlich.	15
379	Y	Es besteht ein konsistenter Entscheidungsapparat: Bürgermeister und Kommunen sind integriert, alle sind beteiligt.	15
380	Y	Zwischen Schulen und ÖV-Aufgabenträgern findet keine Kommunikation statt. Nach Aufstockung der Lehrtafeln kam es zu erheblichen Problemen im Schülerverkehr.	15
381	Y	Wirkungskontrolle erfolgt im ÖV über das Verkaufssystem, aufgeschlüsselt nach Tarifrelationen.	12
382	Y	Der allgemeine Erkenntnisstand ist in der Planungspraxis kein Problem.	1
383	Y	Zwischen regionaler und lokaler Ebene sind die Kompetenzgrenzen zum Teil unklar. Der RMV möchte regionalen Zugriff auf Angelegenheiten, für die lokal eine größere Fachkompetenz vorliegt.	6
384	Y	Bei Planungen mit mehreren Interessenten ist eine iterative Lösungsfindung erforderlich, bei der alle in Verantwortung genommen werden.	15
385	Y	Ideologische verkehrliche Prinzipien stellen sich in der Praxis als widersinnig heraus.	5, 11
386	Y	Bei allen geforderten Maßnahmen muss man immer gleich eine Kostenbetrachtung anstellen.	11
387	V	Ein politischer Grundsatzbeschluss (sp. ‚Förderung des Radverkehrs‘) erleichtert die Arbeit der Verwaltung. Allerdings gibt es sehr viel langwierige Detailarbeit, deren Dauer der Politik schwer zu vermitteln ist.	2, 4
388	V	Jedes Amt hat eine andere Betrachtungsweise der Verkehrsaufgaben. Wenn ein Amt eine Maßnahme durchführt ist es ein Glücksfall, wenn auch ein anderes Amt seine Belange einbringen kann.	3, 15
389	V	Eine integrierte Sicht auf den Verkehr ist in der Regel nur beim <Amt> vorhanden.	4
390	V	Problem bei innerstädtischen (Detail-)Planungen sind die vielen Akteure mit ihren unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen.	11, 14, 15
391	V	Zum Teil arbeiten Entscheider den politisch festgelegten Leitlinien entgegen.	5
392	V	Die Verwaltung geht in Formalismen unter und hat keine Zeit, inhaltlich zu arbeiten.	6

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
393	V	Problem sind Stellvertreter-Themen in der Politik. Parlamentarische Anfragen stellen sich als reine Schau heraus, es gibt kein inhaltliches Interesse der Stadtverordneten an den Antworten.	5
394	V	Mitarbeiter sind demotiviert; ihnen fehlt das Empfinden, Richtiges und Gutes geleistet zu haben, wenn ihre Konzepte von oben immer wieder geändert und verschoben werden.	5, 17
395	V	Das Amt verbraucht Talente, kocht sie aus wie ein Suppenhuhn.	16, 17
396	V	Zum Teil werden Planungen nicht vom zuständigen und kompetentesten Akteur übernommen, sondern von dem mit dem größten Interesse. Ihm fehlt das fachliche Know-how und die eigentlich zuständige Instanz prüft nur nach und bemängelt die Planungsergebnisse.	15
397	V	Das Ziel "Förderung von ..." bedeutet in der Realität "restriktive, inhaltliche Bearbeitung von ..."	5, 17
398	V	Problematisch ist die Aufsplitterung von Zuständigkeiten, insbesondere im ÖPNV.	6
399	V	Bis zu elf Institutionen sind bei Maßnahmen zur Bahnhofsattraktivierung beteiligt. Ihre Aufgabenteilung ist an vielen Stellen unklar.	8
400	V	>Verwaltung< begleitet und verfolgt Planungen, kommt dann aber hinterher doch noch mit Nachbesserungsforderungen.	15, 16
401	V	Bei der DB ist auf viele Aussagen kein Verlass bzw. die Aussagen wechseln ständig.	8, 15
402	V	Ämter haben zum Teil kein Interesse, wechselseitig Bedürfnisse und Interessen zu kennen und zu berücksichtigen.	16
403	V	Bezüglich des generellen Erkenntnisstands besteht eher ein Überangebot: es gibt zu viele Detailverfahren und zu wenig generelle Entwurfsprinzipien.	1, 3
404	P	Ein wichtiger fördernder Faktor ist persönliches Engagement.	17
405	P	Hilfreich sind akteursinterne Hierarchien wegen der klaren Verantwortungsteilung.	6
406	P	Erfolg ist ein bisschen steuerbar, aber es ist viel Glück erforderlich.	18
407	P	Es besteht das Problem des ‚aktuellen Motivs‘ in der öffentlichen Verwaltung. Programme und Strategien fehlen weitgehend.	2
408	P	Der <Projekt> fehlte die Zielorientierung. Die Planung wurde ohne Rücksicht auf gesammelte Fragestellungen und vorbei bereits erfassten Problemen und Lösungsansätzen betrieben.	8, 1
409	P	Mut zur Revision des Planungsansatzes ist erforderlich.	9
410	P	Eine breite Absicherung des Programms durch Fachleute aus verschiedenen Bereichen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erhöht die Akzeptanz der Aussagen.	15
411	P	Wichtig ist eine Person, die steuert, strukturiert, Akteure einbindet und für qualifizierte Antworten sorgt.	7
412	P	Erforderlich ist eine intensive Vorbereitung von Sitzungen (Inszenierung eines Theaters, bei dem die Publikumsreaktionen bereits vorgedacht sind).	9
413	P	In Sitzungen muss man die Körpersprache der Teilnehmer beachten!	16
414	P	Man muss die Ziele von Sitzungen vorausdenken.	9
415	P	Als Verwaltung sollte man versuchen, Dienstleistungen (Planungen) auf Vorrat zu produzieren um Antworten anbieten zu können, wenn Fragen auftauchen.	2
416	P	Es ist sinnvoll, Maßnahmen in Prioritäten reihen und dadurch überschaubar zu machen.	11
417	P	Die Politik: fällt Entscheidungen entgegen allen sachlichen Vorbereitungen und Argumenten aus sachfremden Erwägungen.	5
418	P	Wichtig ist Vertrauen zwischen den Akteuren. Man muss sich ernstnehmen und akzeptieren, Verantwortung für die anderen mitempfinden.	16
419	P	Ein Problem ist, Projekte nicht abgeben und weiterreichen zu können. Aufgaben müssen daher mit sauberen Schnittstellen versehen werden.	4, 8
420	P	Das Grundvertrauen zu handwerklichen Fähigkeiten der Anderen muss vorhanden sein.	16
421	P	Details und Form müssen stimmen, damit die Planung von vor Ort Beteiligten akzeptiert wird (Negativ-Bsp.: veraltete Kartengrundlage für eine Planung, Planungsgegner wehren sich gegen Inhalt und nehmen Kartengrundlage als Aufhänger).	11, 14, 15

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
422	P	Vielfach wird die Notwendigkeit verkannt, jemanden zu beteiligen, damit er sich rechtzeitig damit auseinandersetzen kann.	13
423	P	Man muss frühzeitig informieren über Notwendigkeit der Planung, Ziele, ...	14, 15
424	P	Eine Beteiligung aller politischen und gesellschaftlichen Gruppen nimmt die Legitimation von Protesten im Nachhinein.	13
425	P	Gegenüber der Öffentlichkeit muss man lange Zeiträume einer Planung überbrücken und die Planungsentwicklung darstellen.	14
426	P	Institutionsübergreifend sollten Vereinbarungen über einheitliche Prognose-inputs getroffen werden. Pragmatische Lösungen sind hier wichtiger als theoriegeleitete Genauigkeit.	10
427	P	Ein Problem in der Verwaltung ist die große Menge parallel zu bearbeitender Aufgaben: die Verwaltung muss (im Unterschied zum Ingenieurbüro) alle Aufgaben annehmen. Nicht nachgefragte Aufgaben verkümmern.	6, 17
428	P	Kontrakte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sichern die Verlässlichkeit.	6, 16
429	P	Generell fehlt ganzheitliches, spartenübergreifendes Denken; Büros gehen monodisziplinär vor und die Verwaltung muss sich mit Abstimmungsprozessen rumschlagen.	4, 11
430	P	Es fehlt die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu zerlegen, zu delegieren und Schnittstellen zu definieren.	3, 8
431	P	Das menschliche Bedürfnis nach Gefördert-Werden muss respektiert werden.	16
432	P	Grundsätze für Projektmanagement sind zu wenig bekannt und müssen zur Anwendung in Planung und Verwaltung formuliert werden.	3, 7
433	P	Die Durchsickerungszeit neuer Erkenntnisse von der Wissenschaft zur Praxis ist mit ca. 6 bis 10 Jahren sehr lang.	1
434	P	Fortbildung wird zu selten wahrgenommen	3
435	P	Wirkungskontrollen finde wegen unterschiedlicher Zuständigkeiten zwischen Vorplanung und Umsetzung nicht statt. Eine Kontrolle ist auch deshalb schwierig, weil sich wegen langer Planungszeiträume keine Ursache-Wirkungs-Kausalität mehr herstellen lässt.	12
436	P	Die einzelnen Ämter sprechen nicht die gleiche Sprache. Ausführende Behörden machen vieles anders, als es geplant war.	15
437	W	Erforderlich ist ein 'Kümmerer', Generalinteressent oder Bevollmächtigter, der alle Angelegenheiten in der Hand hat.	7
438	W	Negativ wirken sich 'viele Köche' aus, auch bei kleineren Projekten.	9, 15
439	W	Der Bevollmächtigte, eine natürliche Person, soll widerstreitende Interessen unter einen Hut bringen.	7, 14, 15
440	W	Es ist eine Person mit hoheitlichen Aufgaben erforderlich, kein Büro, da Zugang zu politischen Entscheidungsträgern gegeben sein muss.	7, 13
441	W	Erforderlich ist Sachkenntnis aller beteiligten Personen, diese kommt aber zusehends abhanden. Es werden immer mehr Betriebswirte und Juristen ohne Systemverständnis eingestellt, vor allem bei der DB, aber auch bei Kommunen und Verkehrsunternehmen.	3
442	W	Die zunehmende Deregulierung führt zum Abbau von Verfahrensvorschriften und zur Delegation von Verantwortung an die Sachbearbeiter. Hier kommt es zum Konflikt mit (System-) Sachverständigerfordernis	3, 6
443	W	Einen negativen Einfluss: haben absurde politische Wünsche.	5
444	W	Ein Positivbeispiel ist <Projekt>: es gab einen Kümmerer an einflussreicher Stelle und das Projekt war in der Hand einer einzelnen Gebietskörperschaft.	7
445	W	Wenn verkehrliches Potenzial für eine Maßnahme vorhanden ist, führt das letztlich zum Erfolg der Planung.	11
446	W	Gute Projekte lassen sich nicht aufhalten. Selbstläufer spielen bei Großprojekten keine Rolle	11
447	W	Planungs- und Beratungsprozess in demokratischen Strukturen verhindern grobe Fehler (z.B. gänzlich falsche Projekte).	15
448	W	Die Fördergeber beraten die Planungsträger und stellen Defizite fest.	13, 15
449	W	Übergeordnete Planungen sind für ein Detailprojekt nicht relevant. Das Vorhandensein übergeordneter Planungen wird in der Förderung praktisch nicht beachtet.	2
450	W	Die Anforderungen in Richtung Interdisziplinarität nehmen zu.	3, 4

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
451	W	Projekte neigen zusehends zum Ausufern. Projektmanagement ist dringend erforderlich.	7
452	W	Bei der Fachplanung müssen die Stellschrauben an Bewertungsverfahren mutig und verantwortungsvoll bedient werden.	11
453	W	Wirkungskontrollen sind zwingend erforderlich, unterbleiben aber aus Gründen der Arbeitsbelastung, des mangelnden Mutes und wegen potenzieller Probleme mit dem Rechnungshof (Zuwendungsgeber will Kommunen nicht volle Erfolgsverantwortung aufbürden).	12
454	W	Transparenz und umfassende Information der Öffentlichkeit durch die planenden Behörden ist zwingend erforderlich!	14
455	W	Widersprüchlichkeiten in der Planung lassen sich nicht verheimlichen und gelangen immer irgendwann an die Presse.	14, 16
456	W	Ein enger Kontakt zu den Medien ist erforderlich.	14
457	K	Planungen sind Projekte und haben viele Freiheitsgrade. Eine Qualitätsbeurteilung ist schwierig und letztlich subjektiv.	18
458	K	Es ist erforderlich, sich mit allen Beteiligten zusammzusetzen!	15
459	K	Ein Problem im ÖPNV ist die Vermehrung der Ansprechpartner nach der Regionalisierung und insbesondere die Privatisierung der DB. Es besteht das Kompetenzproblem: wer plant eigentlich was?	6, 8
460	K	Erfolg ist abhängig von den handelnden Personen bzw. Persönlichkeiten	15, 16
461	K	Ein Beispiel für unklare Kompetenzen ist die Rolle der Verkehrsverbünde: sind sie nur Besteller oder auch Planer?	6
462	K	Kompromisslose Haltungen stellen ein großes Hemmnis dar.	5, 16
463	K	Ein Problem ist das Kästchendenken bei mehreren Beteiligten: alle achten nur auf den Erfolg der eigenen Institution, sehen aber das System und den Gesamtnutzen nicht.	4, 5
464	K	Ein Problem ist die Datenerhebung: viele Dateneigentümer mauern gegen Verwendung der Daten und es herrscht 'Kleinstaaterei'.	5, 6, 11
465	K	Neue Akteurskonstellationen benötigen Zeit, bis sie sich einspielen.	16
466	K	Ein starke Abhängigkeit besteht von Geldgebern (Land als Fördergeber, Gebietskörperschaften als Besteller).	6
467	K	Die Nutzen-Kosten-Untersuchung ist eine bewährte, hilfreiche Hürde, die eine Optimierung der Planung erwirkt.	1, 11
468	K	Es besteht das Problem der exakten Zahl in formalen Bewertungsverfahren: die Verfahren suggerieren eine höhere Genauigkeit, als die Eingangsdaten überhaupt liefern können.	11, 14, 15
469	K	Wichtig ist gegenseitiges Vertrauen und wechselseitiger fachlicher Respekt.	16
470	K	Wichtig ist das Bewusstsein, etwas gemeinsames für den Verkehr, für die Bürger usw. zu tun.	16
471	K	Jeder muss sich in Karten schauen lassen.	16
472	K	Ein Problem mit Politikern und Laien: alle wissen im Verkehr immer alles besser.	3, 16
473	K	Zur Öffentlichkeitsbeteiligung ist ggf. zu Anfang ein öffentliches Brainstorming sinnvoll. Dann kann man unter Fachleuten ein Konzept entwickeln und dieses veränderungsoffen vorstellen und vermitteln.	14
474	K	Zu viele Wünsche und Interessen führen zu Blockaden der Planer. Hier besteht ein Vermittlungsproblem.	14, 15
475	K	Wichtig ist die Rückkopplung zu den Bedürfnissen der Bürger.	14
476	K	Gegebenenfalls sind Stufenkonzepte erforderlich, um große, neuartige Maßnahmen zu realisieren.	11
477	K	In der Politik dominieren Ideologien statt Inhalte. Fachliche Ideen setzen sich bei Politikern nicht durch	5
478	K	Problematisch sind ‚bezahlte‘ Gutachten: fachliche Planung ist politisch beeinflussbar.	5
479	K	Im Schienenverkehr geht Fachkompetenz im Systemdenken, Querschnittswissen und ingenieurmäßigen Fachwissen verloren zugunsten betriebswirtschaftlichen Wissens.	3
480	B	Langer Atem ist erforderlich, um gute Ideen und Innovationen gegen Skepsis durchzusetzen.	7, 14, 15
481	B	Schwierigkeiten gibt es bei Planungen im ÖPNV mit dem Personal wegen deren Belangen und angestammten Rechten.	5

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
482	B	Politiker stellen Forderungen an den ÖPNV, ohne finanzielle Folgen zu bedenken oder Geld bereitzustellen	5, 6
483	B	Politiker wollen kurzfristige Realisierungen ihrer Wünsche, sehen aber den erforderlichen Planungsvorlauf nicht.	3, 5
484	B	Der Nahverkehrsplan ist eine interne Stütze für die Umsetzung von Maßnahmen, hat aber die Diskussion mit der Politik nicht erleichtert, da sich die Gebietskörperschaft für den NVP nicht interessiert.	2
485	B	Es besteht ein Vermittlungsproblem gegenüber ÖV-Nutzern, wenn Busse voll sind etc.; Man muss erklären, warum manches nicht machbar ist.	14
486	B	Positiv, aber zu selten vorhanden ist vernetztes Denken und Systemdenken über die einzelne Aspekte hinaus.	4
487	B	Die Kommune legt ein Budgetdenken an den Tag und möchte Maßnahmen der Verkehrsunternehmen, die auch ihr nützen, nicht mitfinanzieren.	4, 5
488	B	Planungsanstöße geben Anregungen des Fahrpersonals und der Kunden. Man muss dann prüfen, ob ein objektiver Handlungsbedarf besteht und eine Priorisierung vornehmen.	11, 14
489	B	Der Nahverkehrsplan ist ein guter Ansatz zur Evaluation bestehender Leistungen.	12
490	B	In der Kommunalverwaltung fehlt das Bewusstsein für die Interessen und Belange des Verkehrsunternehmens. Die Folge sind zum Teil unmittelbare ökonomische Nachteile für das Verkehrsunternehmen.	4, 15
491	B	Man muss zwischen den Akteuren Kenntnisse von Zwängen austauschen!	15
492	B	Gegen die Interessen von Einzelpersonen muss man widerstehen!	16
493	B	Eine Wirkungskontrolle erfolgt durch die "Fernüberwachung durch Fahrgäste" und über automatische Fahrgastzählungen.	12
494	B	Die Einführung eines Fahrgastbeirats ist angestrebt, um alle Richtungsentscheidungen mittragen zu lassen, als Multiplikator für Zwänge, als Hilfe bei Planungen und als Sprachrohr der Öffentlichkeit gegenüber dem Verkehrsunternehmen.	13, 14
495	B	Die ständige Verkehrs-AG aus verschiedenen Behörden arbeitet zwar wenig effizient, aber die Akteure lernen sich untereinander kennen und 'kurze Wege' werden dadurch möglich.	15, 16
496	N	Komplexe Planungen gestalten sich häufig zäh. In <Projekt> gibt es viele Akteure und viele inhaltlich verzahnte, aber formal unterschiedliche Prozesse.	7
497	N	Problem in der ÖPNV-Planung ist die Finanzierung auf verschiedenen Ebenen und aus verschiedenen Töpfen (lokal/regional, Betrieb/Infrastruktur). Lösungen sind häufig nur ein 'lokales' Optimum.	11
498	N	Das Vorhandensein vieler Akteure erfordert intensive Abstimmung.	14, 15
499	N	Politiker fühlen sich nicht unbedingt an fachlich richtige und an abgestimmte Lösungen gebunden.	5
500	N	Ein inhaltlich ausgewogenes Konzept ist eine Voraussetzung für Planungserfolg.	11
501	N	Ein Ausgleich zwischen den verschiedenen Gemeinden ist erforderlich, damit niemand sich benachteiligt fühlt.	11, 15
502	N	Grundsatzentscheidungen, die im Konsens gefällt wurden, erleichtern die Vermittlung und Durchsetzung negativer Maßnahmeneffekte.	2
503	N	Es fehlt eine stärkere regionale Institution, die z.B. im Stadt-Umland-Verhältnis moderieren kann.	6, 15
504	N	Die Zuständigkeiten in der Region sind stark zersplittert.	6
505	N	Eine Abstimmung im regionalen Bereich fehlt bis auf Einzelprojekte.	2, 4
506	N	Zum Teil besteht in der Politik, aber auch bei Fachplanern eine schiefe Wahrnehmung der Interessen und Probleme (Bsp. ÖPNV: Blick nur auf bestehende, nicht aber auf neue Kunden)	4, 5
507	N	Derzeit herrschen noch große Unsicherheiten beim Thema Ausschreibung des ÖPNV.	1
508	N	Fachkompetenz fehlt nur auf politischer und auf Leitungsebene: die Entscheider kennen die Nutzersicht nicht, die Leitungsebene kennt ihren eigenen ÖPNV nicht.	3
509	N	Grundlegendaten und valide Modelle für große Umbrüche im ÖPNV fehlen bzw. sind unzuverlässig. Das ist ein Problem bei der Öffentlichkeitsarbeit, nicht aber für Entscheidungsfindung.	6, 14, 15

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
510	N	Ordentliches Projektmanagement wird von personellen Engpässen und zunehmender Bandbreite der Aufgaben behindert.	6, 7
511	N	Häufig ist wegen Personalmangels nur Krisenmanagement möglich.	6
512	N	Bilaterale Verhandlungen in großen Planungsprozessen schüren Misstrauen.	15, 16
513	U	Zur Durchsetzung von guten Ideen ist viel Überzeugungsarbeit nötig.	7, 14, 15
514	U	Diskussionsprozesse werden auf allen Ebenen (Politik, Öffentlichkeit) von unsachlichen Störungen beeinträchtigt.	5
515	U	Wichtig ist eine vernetzte Person, die sich um Idee und Planung kümmert.	3, 7
516	U	Ein großes Problem ist die Angst vor Veränderung und das Beharrungsvermögen in der Verwaltung.	5, 17
517	U	Die Politik schnürt hinter verschlossenen Türen sachfremde Entscheidungspakete, an die sich die Partner dann aber doch nicht halten.	5
518	U	Die Magistratsverfassung ist in der kommunalen Verkehrsplanung ein Blockadeinstrument.	5, 6
519	U	Wenn von oben die Einhaltung des Dienstwegs verordnet wird, sind keine einvernehmlichen Problemlösungen auf unteren Ebenen möglich.	6, 15
520	U	Ein fundamentales Problem ist die Aufteilung der Zuständigkeiten im Verkehr auf unterschiedliche Ämter und Dezernate.	6, 8
521	U	Bei neuartigen und unkonventionellen Lösungen blockieren andere Ämter, fahren eine Verzögerungstaktik, stellen zu hohem Aufwand führende Forderungen (bauliche statt betriebliche Lösungen), und sichern sich gegen eigene Verantwortlichkeiten ab.	5, 11
522	U	Bei sektoralen Planungen werden häufig die Belange anderer Verkehrsarten vergessen.	4, 11
523	U	Standard-Checklisten helfen, typische Fehler zu vermeiden.	11
524	U	Das Zusammenspiel von Akteuren ist stark von Einzelpersonen abhängig.	7, 15, 16
525	U	Es fehlen durchgängige Strategien, die den Orientierungsrahmen für Einzelmaßnahmen bilden.	2
526	U	Zum Teil gibt es Zuständigkeitskonflikte, vor allem bei neuen Aufgaben wie dem Nahverkehrsplan.	6, 8
527	U	Akteure sind häufig nicht kooperativ, wenn ihre eigene Position der Gefahr von Veränderungen ausgesetzt ist.	5, 15, 16
528	U	Fehlendes Fach-Know-how der Politiker führt zu Uneinsichtigkeit gegenüber fachlichen Erfordernissen.	3
529	U	Ein großes Problem ist die fehlende Koordination zwischen Akteuren, insbesondere zwischen Ämtern.	6, 15
530	U	Fachkompetenzen der Akteure sind nur sehr vereinzelt kritisch.	3
531	U	Der Nutzen von Koordination der Planung wird nicht gesehen. Zum Teil muss bis zu einem Drittel einer Planung wiederholt werden, weil keine rechtzeitige Koordination und Abstimmung erfolgt ist.	6, 15
532	U	Wirkungskontrollen finden mangels Zeit, Geld und Interessen nicht statt	12
533	U	Ein Problem bei der Öffentlichkeitsbeteiligung ist, dass die Bürger gegen die Verwaltung eingestellt sind. Eine sachliche Auseinandersetzung ist erst nach wüsten Beschimpfungen möglich.	14, 16
534	U	Schwierig ist es, Art und Zeitpunkt der Bürgerbeteiligung richtig abschätzen.	14
535	U	Ein Know-how-Problem besteht darin, dass Planer (auch in der Kommunalverwaltung) nicht ortskundig sind.	3
536	C	Zentrales Problem ist die Finanzierung von Angeboten und Maßnahmen.	6
537	C	Akteure, die sich vertraglichen Verpflichtungen entziehen wollen, sabotieren Planungsprozess oder Maßnahmenumsetzung.	18
538	C	Das ÖPNV-Angebot hängt von vielen äußeren Faktoren ab (z.B. allgemeine Verkehrsbelastung), die sich nicht beeinflussen und nur schwer abschätzen lassen.	11
539	C	Wichtig ist das Marketing eines Angebots, einmalig bei Einführung und kontinuierlich begleitend!	14
540	C	Gute und funktionierende Konzepte setzen sich in der Regel durch und überzeugen.	11
541	C	Zur Durchsetzung einer Planung müssen mehrere wichtige Partner an einem Strang ziehen.	16
542	C	Äußere Einflüsse wie die Veränderung des Schulkonzepts werfen die schönsten Konzepte über den Haufen.	9

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
543	C	Vielfach ist die Abstimmung mit anderen Institutionen, deren Handlungen Einfluss auf den ÖPNV haben, mangelhaft (z.B. Straßenbauverwaltung bei Baustellen, Schulbehörde bei Änderungen der Lehrtafel, ...)	15
544	C	Der Nahverkehrsplan ist als interne Handlungshilfe hilfreich, viele Konzepte werden aber von äußeren Einflüssen und politischen Wechseln überholt. Der NVP kann daher keine absolute Bindungskraft entwickeln.	2, 5
545	C	Ein Problem ist das Fehlen von Grunddaten zu Verkehrsmengen. Ein Mengengerüst muss erst allmählich aufgebaut werden.	6
546	C	Wirkungskontrolle ist zwingend erforderlich.	12
547	C	Neben Fahrgastzählungen ist ein funktionierendes Beschwerdemanagement von großem Wert für die Wirkungskontrolle.	12
548	C	Planungen und tägliches Geschäft werden durch Anfragen und Anträge der Kommunen beeinträchtigt, die allein auf politisches Gezänk zurückgehen.	5
549	C	Das Funktionieren von Planungsprozessen hängt erheblich von der Stärke der Position des Planungsträgers ab.	7
550	C	Wichtig ist es, das Wohl der Partner im Auge zu behalten!	16
551	AA	In Planungsprozesse muss man Sollbruchstellen einbauen, um Erfolg und Richtung zu kontrollieren.	8, 9, 11
552	AA	Wichtig ist es, die Aktualität der Planungsparameter zu überprüfen	11
553	AA	Bei Planungen muss man das Vier-Augen-Prinzip analog zur Prüfstatik anwenden.	9, 11
554	AA	Die Aktualität der verwendeten Planungsmethoden und -instrumente ist unbedingt zu prüfen!	10, 11
555	AA	Eine zentrale Person, die Planung und Mitarbeiter im Griff hat, ist von großer Bedeutung.	7
556	AA	Kollegialität und human qualities sind entscheidende Erfolgsfaktoren.	16
557	AA	Viele (Planungs-) Prozesse sind nicht ex ante definierbar; es gibt eine große Bandbreite möglicher Verläufe.	8, 9
558	AA	Nützlich ist die Staffelung von Betrachtungszeiträumen: was lässt sich kurz-, mittel-, langfristig erreichen.	11
559	AA	Problematisch bei der Realisierung von Planungsänderungen ist es, alle Folgen zu erkennen und alle Akteure einzubeziehen	9, 14, 15
560	AA	Die Planungsinteressen der Akteure sind von Egoismen geprägt und u.U. diffus. Das muss man hinnehmen.	5, 8
561	AA	Planung ist nicht auf harte Fakten reduzierbar.	15
562	AA	Öffentlichkeitsarbeit hilft nur begrenzt; Egoismen aufgrund persönlicher Betroffenheiten sind nicht behebbar.	5, 14
563	AA	Die Projektorganisation ist durch die Zersplitterung von Zuständigkeiten infolge der Bahnreform ein Problem geworden.	8
564	AA	Positive Planungskultur fängt bei den Umgangsformen an.	16
565	J	Prozesserfolg und -verlauf ist abhängig vom Initiator einer Planung.	7
566	J	Planung erfolgt zum Teil ins Blaue hinein; erst bei vertiefter Betrachtung wird die Sinnhaftigkeit in Frage gestellt.	8, 9, 11
567	J	Planung ist oft politisch motiviert und dann oft nicht wirtschaftlich.	5
568	J	Die übergeordnete Planung für große Schienenprojekte ist ausreichend und hilfreich.	2
569	J	Fachkompetenz ist vor allem im Bereich der Politik bzw. auf Entscheidungsebene nicht immer gegeben.	3
570	J	Der Verbund ist fachlich kompetent, nimmt aber zu viele politische Rücksichten.	3, 5
571	J	Der Blick auf Kosten ist bei vielen Akteuren (vor allem in der Politik) unterentwickelt.	3, 11
572	J	Der generelle Erkenntnisstand ist gut, muss aber ständig weiterentwickelt werden, um Planungen optimal durchführen und legitimieren zu können.	1
573	J	Punktuell bestehen Defizite des Stands von Wissenschaft und Technik (Bsp. Verfahren zur Bewertung von Verspätungen).	1
574	J	Projektmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung; große Projekte sind ohne (meist externes) Projektmanagement nicht denkbar.	7
575	J	Das Bewusstsein für Projektmanagement ist bei kleineren Akteuren noch zu wenig ausgeprägt.	3, 7
576	J	Technische, finanzierungsbezogene und zeitliche Fragen müssen zentral koordiniert werden.	7

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
577	J	Bei allen Planungen gibt es Eigeninteressen, die die Zielorientierung stören.	5
578	J	Je mehr Beteiligte es in einem Prozess gibt, desto größer ist der Strauß der (konfligierenden) Positionen.	11, 14, 15
579	J	Ein wesentliches Hemmnis sind lange Planungsphasen.	7
580	J	Beteiligungsverfahren, die über das rechtlich Erforderliche hinausgehen, stehen oft im Zeichen politischer (Wiederwahl-) Interessen.	5, 14
581	J	Der Aufwand für frühzeitige Beteiligung wird nicht durch weniger Widerstände im Planungsverlauf kompensiert.	14
582	J	Irrationalen Widerständen und Emotionalität ist mit objektiven Argumenten nicht beizukommen.	5, 14, 15
583	J	Die technische Planungsdurchführung ist von hoher Qualität.	11
584	J	Prognosen sind nicht immer zuverlässig genug; eine Eichung an realisierten Maßnahmen ist erforderlich.	11, 12
585	J	Politische Zielstellungen nehmen häufig auf Prognosen Einfluss (Bsp. Brutto-sozialprodukt).	5
586	J	Für die Fachplanung existiert ein umfangreiches, brauchbares Regelwerk.	1
587	J	Finanzierungsfragen bringen Projekte wegen fehlendem Geld und fehlender Einigung zum Scheitern.	6, 15
588	J	Wirkungskontrollen werden bei <Verkehrsunternehmen> in wirtschaftlicher Hinsicht durchgeführt, aber nicht in verkehrlicher.	12
589	J	Finanzierungsfragen müssen mehr begleitend zum Planungsprozess geklärt werden!	9, 11
590	J	Finanzierungs- und Förderungsaspekte sind ein wichtiges Korrektiv für Planungen.	1
591	X	Der Planungserfolg hängt stark vom Betreiber und Initiator einer Planung ab.	7
592	X	Zentrales Problem ist die Finanzierung von Vorhaben, insbesondere die Kostenteilung mehrerer Akteure.	6, 15
593	X	Maßnahmen, die in ein größeres Programm eingebettet sind, sind in der Regel leichter durchzusetzen, weil bereits ein Grundkonsens hergestellt ist.	2
594	X	Problematisch sind viele Ansprechpartner. Die Koordination ist dann aufwändig und schwierig.	15
595	X	Wichtig ist ein Austausch und ein Zusammenkommen der Partner.	15, 16
596	X	Integrierte Sichtweise ist sehr wichtig, vor allem bei Kommunen aber zum Teil noch unterentwickelt.	4
597	X	Die Rolle der Kommunen ist oft von Einzelpersonlichkeiten geprägt. Starke Persönlichkeiten können z.T. Planungen entscheidend vorantreiben.	7
598	X	Persönliche Befindlichkeiten und Prestigeentscheidungen können eine große Rolle spielen.	5, 16
599	X	Zwischen wirtschaftlichkeitsorientierten Zielen des <Verkehrsunternehmens> und politischen Zielsetzungen herrscht häufig eine Diskrepanz, die schwer zu überbrücken ist.	5
600	X	Bei starker politischer Einflussnahme kann sich Planung zeitweilig verselbständigen.	5, 9
601	X	Die meisten Planungen verlaufen sachorientiert.	11
602	X	Fördergeber sind frühzeitig einzubeziehen. Sie kontrollieren, dass man nicht über das Ziel hinaus schießt.	1, 13
603	X	Fachkompetenzen sind z.T. bei den Kommunen zu gering (Folge: unmäßige Forderungen), z.T. aber auch bei Planungsbüros, die wenig Erfahrung mit bestimmten Aufgabenstellungen haben.	3
604	X	Die <Verkehrsunternehmen> versucht, Einfluss auf die Auswahl von Planungsbüros zu nehmen.	13
605	X	Projektsteuerung ist in Planungen mit mehreren Beteiligten unerlässlich.	7
606	X	<Verkehrsunternehmen> macht immer mindestens internes Projektmanagement nach festgelegten Standards.	7
607	X	Öffentlichkeitsarbeit ist für Stationsprojekte erst in der Bauphase (als Werbung) erforderlich. Ansonsten gibt es in der Regel nur wenig unmittelbar Betroffene und Interessierte.	14
608	X	Wichtig für das Gelingen ist eine gesamtheitliche Betrachtung aller betroffenen Bereiche und Interessen.	4, 10, 11
609	X	Bei den Kommunen herrscht ein sehr unterschiedlicher Bewusstseinsstand bzgl. integrierter Sichtweise.	4

Statement-Nummer	Experte	Statement	Zugeordnete Merkmale
610	X	Planungsprozess dauern aufgrund akteursinterner Prüfzyklen und Abstimmungsprozesse zu lange.	8, 15
611	X	Die Fördermittelvergabe ist zu starr und zu wenig an den Besonderheiten des Einzelfalls orientiert.	1
612	G	Projektfördernde Akteure sind in der Regel die Behörden.	5, 7
613	G	Hemmend wirken sich selbsternannte Spezialisten in Politik und Verbänden aus	5, 14
614	G	Der BVWP und Programme des Landes sind eine solide Basis für Planungen; innerhalb der Programme können allerdings politikbedingt die Prioritäten wechseln.	2
615	G	Bei Straßen des Bundes gibt es häufig Koordinationsprobleme zwischen Schaffung des Baurechts (Landesebene) und Finanzierung (Bundesebene).	7, 15
616	G	Seltene fördernde Akteure sind unterstützende Bürgerinitiativen; Projektgegner sind immer lauter und aggressiver als Befürworter.	14, 17
617	G	Potenzielle Gegner der Planung müssen früh in den Planungsprozess einbezogen werden.	13
618	G	Alle Projekte werden von Arbeitskreisen aus Politik und Interessenverbänden begleitet.	15
619	G	Die Mitarbeitsbereitschaft der potenziellen Gegner am Prozess ist zum Teil gering aus Angst, "Pulver zu verschießen"	14
620	G	Wichtig, aber aufwändig ist es, möglichst frühzeitig Konsens erzielen.	15
621	G	Es ist ein Problem, (kommunal-)politische Beschlüsse in abstrakten Planungsphasen zu bekommen: Politiker sehen das Erfordernis nicht und haben zu geringe Vorstellungskraft.	3, 15
622	G	Echte Sachkonflikte (z.B. Eingriffe in Eigentum) lassen sich nie vermeiden; man muss sie sachlich zu beseitigen versuchen.	11, 14, 15
623	G	Fachliches Problem ist die konkrete praktische Umsetzung (neuer) normativer Regelungen (z.B. FFH-Richtlinie, Projekt-UVP).	11
624	G	Die iterative Detaillierung einer Planung muss konsequent durchgehalten werden, sonst ist die Planungsökonomie gefährdet.	9, 11
625	G	Kompetenzen für frühzeitige und intensive Kommunikation der Planung fehlen in der Verwaltung und vor allem bei Ingenieurbüros (Ausbildungsdefizit).	3, 14
626	G	Präsentations- und Visualisierungstechniken werden z.T. noch ungenügend beherrscht.	3, 14, 15
627	G	(Lokal-) Politiker wollen vor allen Entscheidungen die 'Stimme des Volkes' hören und trauen sich nicht, selbst zu entscheiden.	5, 14
628	G	Fachliche Wissensgrundlagen fehlen nur in einzelnen Randbereichen, die nicht 'kriegsentscheidend' sind.	1
629	G	Projektmanagement ist in <Verwaltung> erst im Aufbau (im Zusammenhang mit Verwaltungsmodernisierung).	7
630	G	Die hierarchische Ordnung in der Verwaltung ist hilfreich wegen klaren Kompetenzen und Entscheidungswegen.	6
631	G	Vertrauen akteursintern (Chef -> Mitarbeiter) ist unverzichtbar, um in angemessener Zeit zu Entscheidungen zu gelangen.	6, 16
632	G	Der Wille und die Fähigkeit der Personen zur Verwaltungsmodernisierung ist stark altersabhängig.	5, 6
633	G	Eine stärkere Integration von Planung und Bau ist erforderlich.	4
634	G	Budgetierung und Qualität stehen ggf. in strukturellem Widerspruch (wenn Geld knapp wird kommt es zu Abstrichen bei der Qualität?).	6
635	G	Fachliche Fehler entstehen vor allem unter Druck von außen und bei Zugrundelegung falscher (unsinniger) Planungsgrundlagen.	10, 11
636	G	Planungen entwickeln sich bisweilen zu Selbstläufern, bei denen lange Zeit niemand nach dem Sinn der Planung fragt.	9, 11
637	G	Wirkungskontrollen werden noch zu wenig gemacht; In <Verwaltung> ist ein Kontrollsystem im Aufbau.	12
638	G	Die Unfallstatistik der Polizei ist als Ausgangspunkt für planerische Kontrollen nur sehr bedingt brauchbar wegen ungeeigneter Erhebungsmerkmale und -methoden.	6, 11

Anhang 2-4 Quantitative Analyse der Expertengespräche

Die quantitative Analyse der Expertengespräche beschränkt sich auf die Darstellung von absoluten und relativen Häufigkeiten der Statement-Merkmal-Zuordnungen.

In **Bild 11** und **Bild 12** sind die relativen bzw. absoluten Häufigkeiten der Statement-Merkmal-Zuordnungen nach den einzelnen Einflussfeldern dargestellt. Wie deutlich zu erkennen ist spielen Rahmenbedingungen und Beteiligung/Kommunikation gleichauf die größte, Projektorganisation und Fachplanungsverfahren ebenfalls gleichauf einer geringeren Rolle.

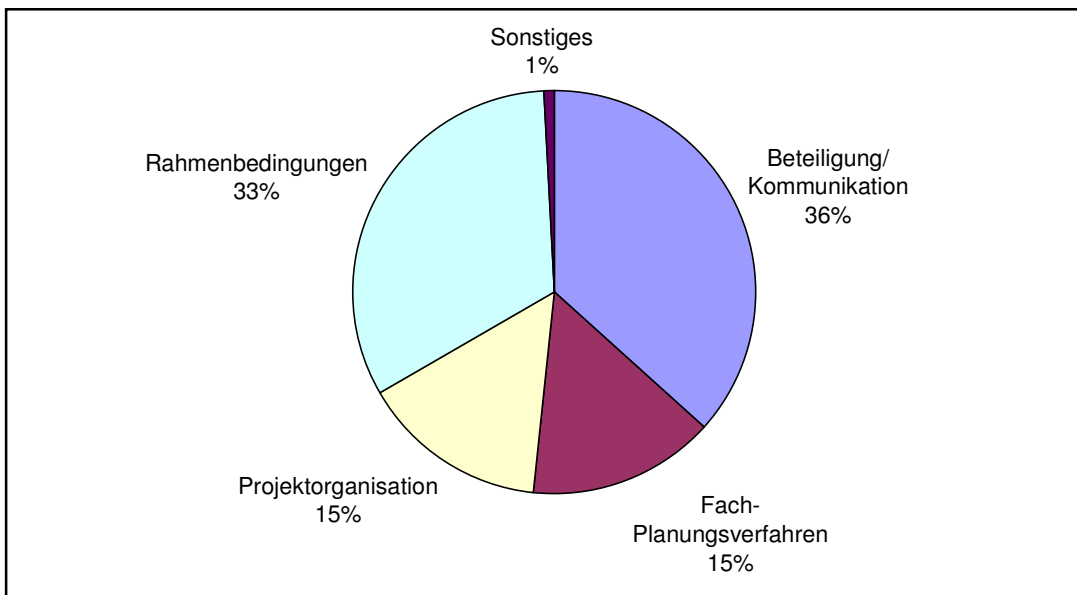


Bild 11: Nennungen nach Einflussfeldern - relative Häufigkeiten

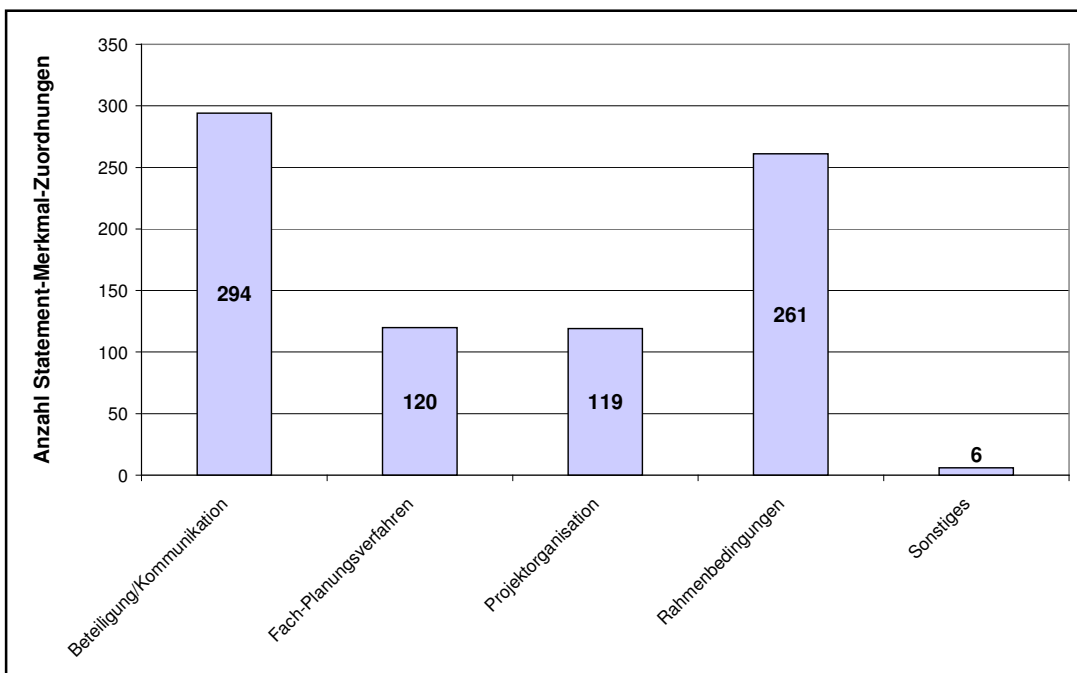


Bild 12: Nennungen nach Einflussfeldern - absolute Häufigkeiten

Bild 13 zeigt die durchschnittliche Anzahl der Nennungen je Einflussgröße und berücksichtigt so die unterschiedliche Anzahl von Einflussgrößen in den einzelnen Einflussfeldern. Wie zu erkennen ist, wird die Spreizung der Nennungshäufigkeiten zwischen den Einflussfeldern zwar geringer, die Reihung bleibt aber erhalten.

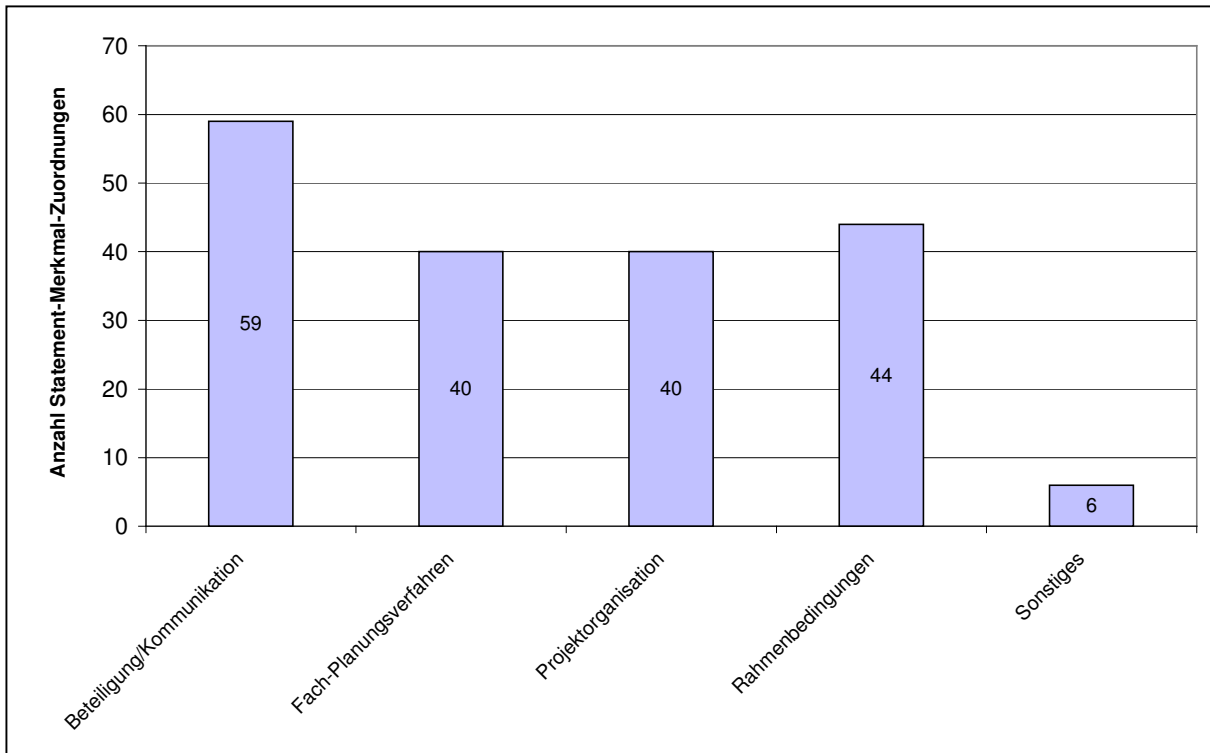


Bild 13: Durchschnittliche Anzahl der Nennungen je Einflussgröße in den Einflussfeldern

In **Bild 14** ist die relative Nennungshäufigkeit der einzelnen Einflussgrößen dargestellt, in **Bild 15** bis **Bild 18** die absolute Nennungshäufigkeit für die einzelnen Einflussfelder. Aus den Nennungshäufigkeiten lassen sich grobe Einschätzungen über die Bedeutung der einzelnen Einflussfelder für die Qualität der Planung ableiten (vgl. **Abschnitt 6.6**)

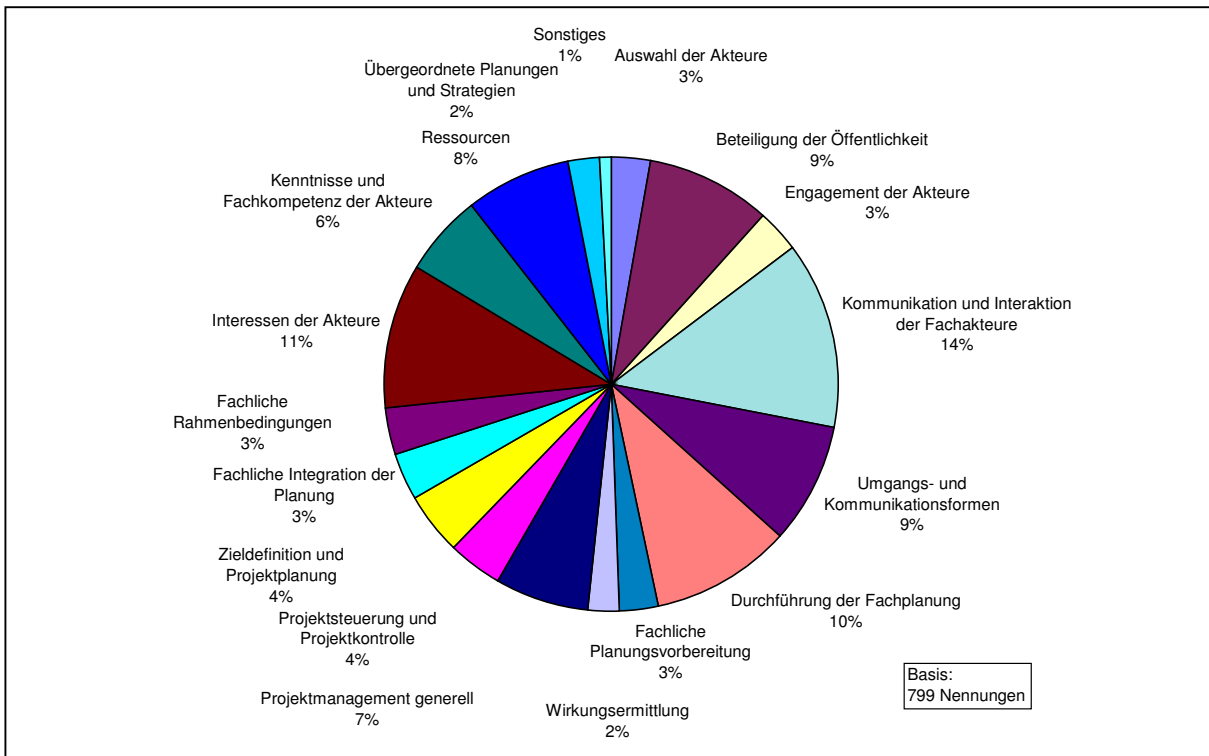


Bild 14: Nennungen nach Einflussgrößen - relative Häufigkeiten

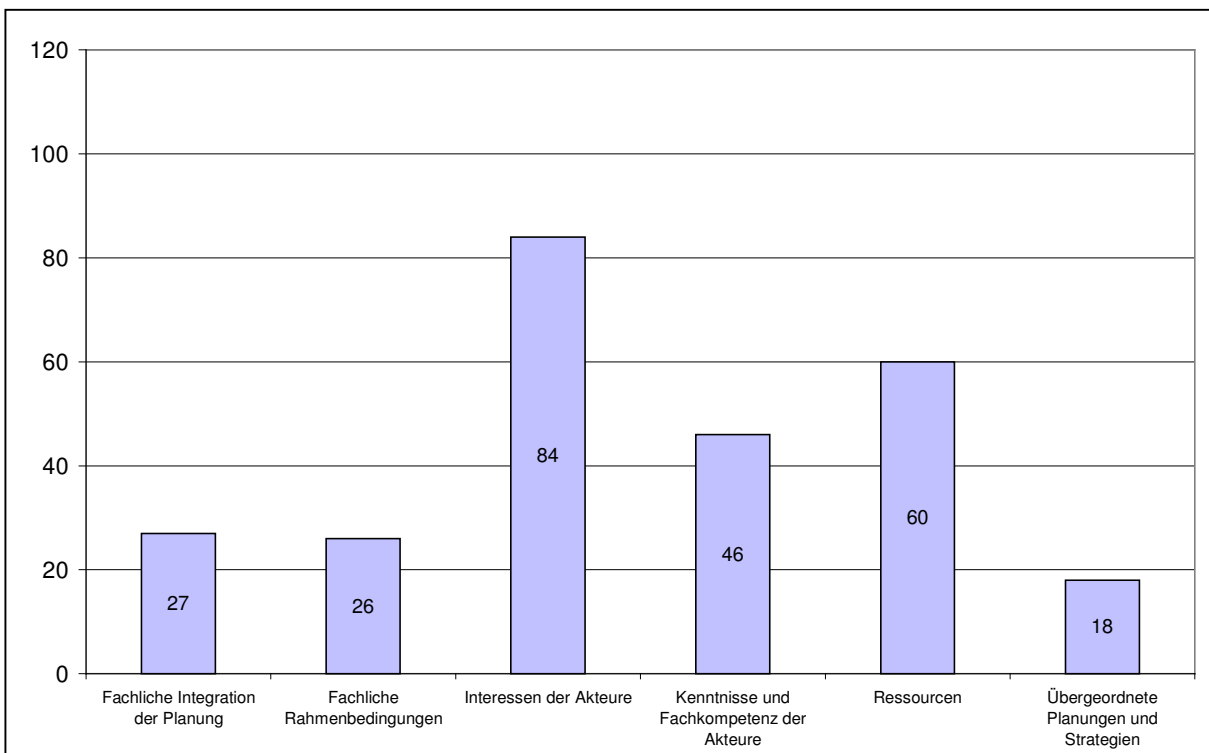


Bild 15: Nennungen im Einflussfeld Rahmenbedingungen

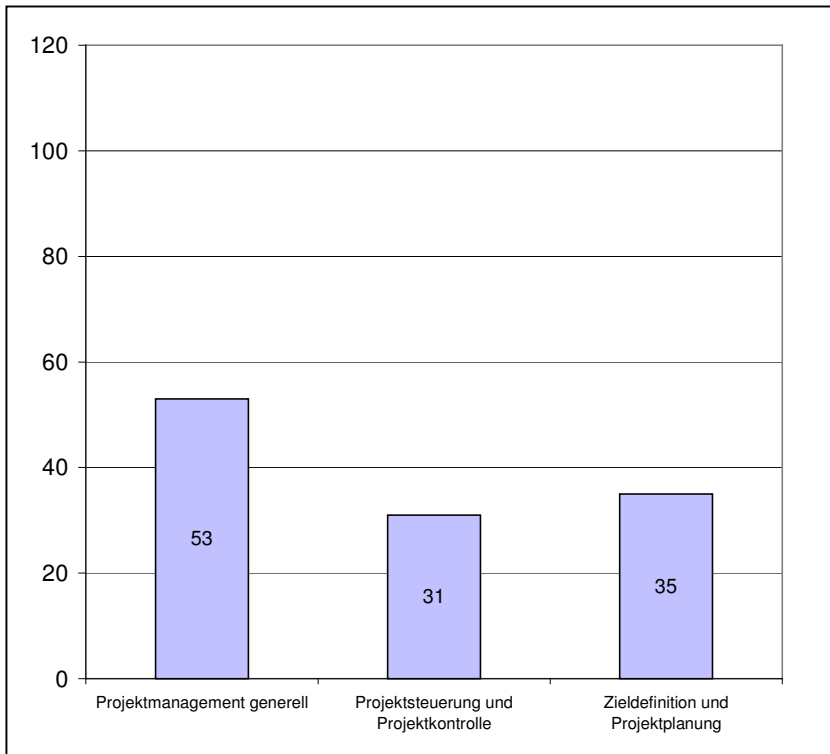


Bild 16: Nennungen im Einflussfeld Projektorganisation

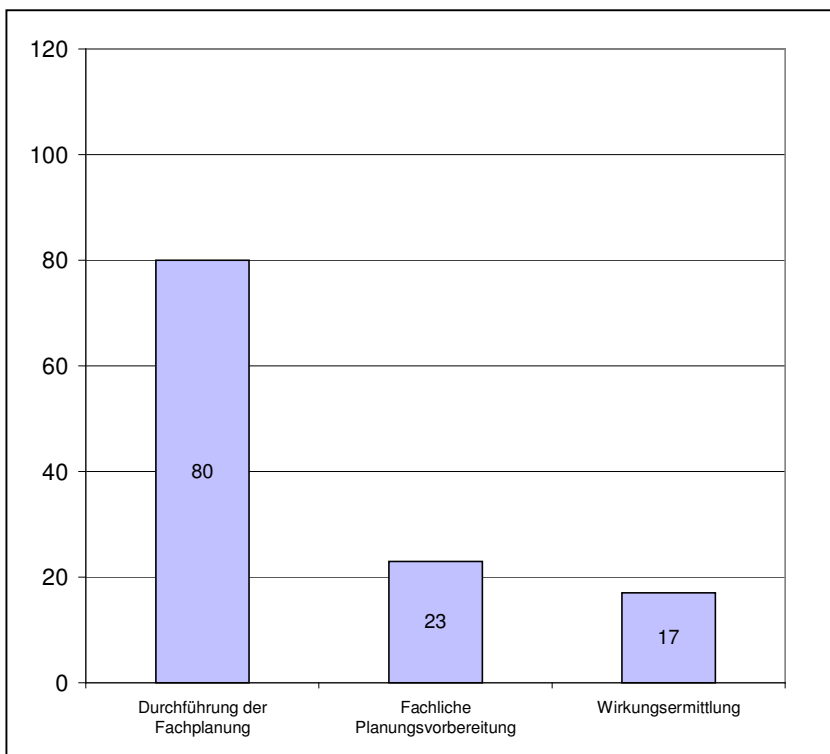


Bild 17: Nennungen im Einflussfeld Fachplanungsverfahren

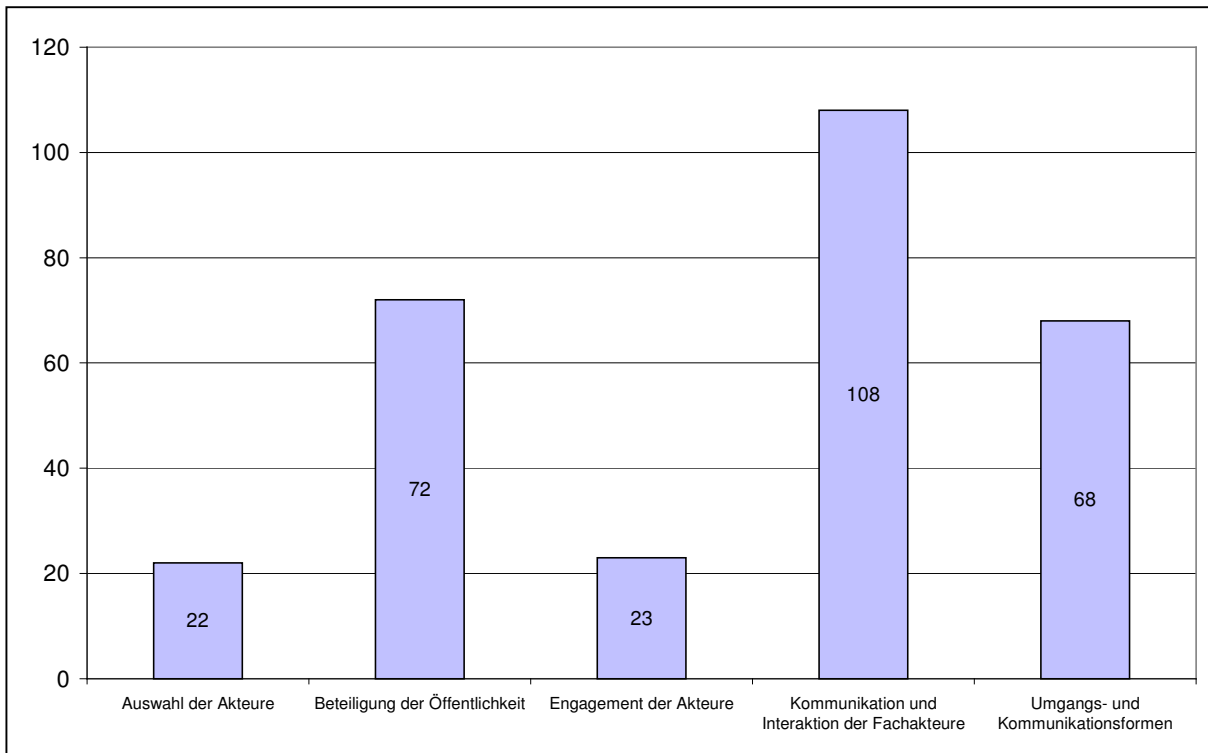


Bild 18: Nennungen im Einflussfeld Beteiligung und Kommunikation

Anhang 2-5 Ergänzende Analysen zu Bedeutung und Interdependenzen der Einflussgrößen

Tabelle 1 zeigt für die befragten Experten die fördernde und die hemmende Einflussgröße, die im Gespräch als erstes spontan benannt wurde. Unter der Annahme, dass die erste Nennung für den Befragten von besonderer Bedeutung ist, können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Fördernde Faktoren sind vor allem im Bereich der Kommunikation und Interaktion der Fachakteure, der Umgangs- und Kommunikationsformen und des Engagements sowie Projektsteuerung und Projektkontrolle zu suchen (je 5 bis 7 Nennungen).
- Hemmende Faktoren werden vorrangig in den Bereichen Interessen der Akteure (7 Nennungen) sowie Ressourcen, Zieldefinition/Projektplanung und fachliche Planungsvorbereitung (je 4 bzw. 5 Nennungen) gesehen.
- Lässt man die Differenzierung in fördernd und hemmend außer acht, so wurden Umgangs- und Kommunikationsformen am häufigsten genannt (9) gefolgt von Kommunikation und Interaktion der Fachakteure und Engagement der Akteure (je 8) sowie Interessen der Akteure und Projektsteuerung/Projektkontrolle (je 7).

Der Aussagewert dieser Analyse darf nicht zu hoch eingeschätzt werden, da sich bei einigen Interviews erst im Gesprächsverlauf die Kernfaktoren herauschälten.

Experte	Erstgenannter fördernder Faktor	Erstgenannter hemmender Faktor
A	Projektsteuerung und Projektkontrolle	Engagement der Akteure, Durchführung der Fachplanung
B	Kommunikation und Interaktion der Fachakteure	Interessen der Akteure
C	Engagement der Akteure	Ressourcen
D	Projektsteuerung und Projektkontrolle	Kommunikation und Interaktion der Fachakteure
E	Kommunikation und Interaktion der Fachakteure, Umgangs- und Kommunikationsformen	Kenntnisse und Fachkompetenzen der Akteure, Engagement der Akteure
F	-	Zieldefinition und Projektplanung, fachliche Planungsvorbereitung
G	Vorhandensein von Projektmanagement, Übergeordnete Planungen und Strategien	Interessen der Akteure
H	Engagement der Akteure	Übergeordnete Planungen und Strategien
I	Umgangs- und Kommunikationsformen	Interessen der Akteure
J	Projektsteuerung und Projektkontrolle	Zieldefinition und Projektplanung, fachliche Planungsvorbereitung
K	Kommunikation und Interaktion der Fachakteure, Umgangs- und Kommunikationsformen	Ressourcen, Vorhandensein von Projektmanagement
L	-	Projektsteuerung und Projektkontrolle
M	Engagement der Akteure	Interessen der Akteure
N	Übergeordnete Planungen und Strategien	Projektsteuerung und Projektkontrolle

Experte	Erstgenannter fördernder Faktor	Erstgenannter hemmender Faktor
O	-	Zieldefinition und Projektplanung, fachliche Planungsvorbereitung
P	Engagement der Akteure	Übergeordnete Planungen und Strategien
Q	Beteiligung der Öffentlichkeit	Interessen der Akteure
R	Kommunikation und Interaktion der Fachakteure, Umgangs- und Kommunikationsformen	Ressourcen, Zieldefinition und Projektplanung
S	Projektsteuerung und Projektkontrolle	Interessen der Akteure
T	Umgangs- und Kommunikationsformen	Umgangs- und Kommunikationsformen
U	Engagement der Akteure, Kommunikation und Interaktion der Fachakteure	Interessen der Akteure
V	-	-
W	Vorhandensein von Projektmanagement	Beteiligung der Öffentlichkeit, Kommunikation und Interaktion der Fachakteure
X	Engagement der Akteure	Ressourcen
Y	Umgangs- und Kommunikationsformen	Ressourcen
Z	Umgangs- und Kommunikationsformen	Beteiligung der Öffentlichkeit
AA	Projektsteuerung und Projektkontrolle	Zieldefinition und Projektplanung, Fachliche Planungsvorbereitung

Tabelle 1: Zugeordnete Einflussgrößen der erstgenannte Statements

Viele der Expertenstatements konnten mehreren Einflussgrößen zugeordnet werden. **Tabelle 2** gibt an, welchen Einflussfeldern mehrfach zugeordnete Statements zugeordnet wurden. Sie erlaubt so Rückschlüsse über die Interdependenzen zwischen den Einflussfeldern: je höher die angegebene Anzahl ist, desto häufiger berührte ein Statement mehrere Einflussgrößen aus den angegebenen Feldern und desto mehr muss von inhaltlichen Zusammenhängen dieser Felder ausgegangen werden.

Deutliche Schwerpunkte der Interdependenzen sind innerhalb des Felds Beteiligung und Kommunikation - hier hängen vor allem die Aspekte Öffentlichkeitsbeteiligung und Kommunikation der Akteure eng zusammen - sowie zwischen den Feldern Rahmenbedingungen und Beteiligung/Kommunikation zu erkennen. Nur sehr geringe Abhängigkeiten bestehen dagegen zwischen den Einflussgrößen innerhalb der Felder Projektorganisation und Fachplanungsverfahren.

	Rahmenbedingungen	Projektorganisation	Fachplanungsverfahren	Beteiligung und Kommunikation
Rahmenbedingungen	19	23	28	53
Projektorganisation		4	22	30
Fachplanungsverfahren			7	18
Beteiligung und Kommunikation				69

Tabelle 2: Anzahl der Mehrfachzuordnungen von Statements, aggregiert nach Einflussfeldern

Anhang 3-1 Analyseleitfaden Fallstudien

Rahmenbedingungen/Ausgangslage

- Welches waren die sachlichen Auslöser der Planung?
- Wer hat die Planung/ die Diskussion angestoßen? Ggf.: Wer hat sich das Thema angeeignet?
- Zu welchem Zeitpunkt bzw. Diskussionsfortschritt kam ein formeller Planungsbeschluss?
- Was beinhaltete der Planungsbeschluss? (Projektbegrenzung, inhaltliche Ziele, Projektziele)

Planungsablauf

- Gab es einen Projektablaufplan? Wie sah er aus?
- Wie lief die Planung ab:
- Wer leistete wann welche inhaltliche Arbeit? (Gliederung nach Leitfaden)
- Wer war zu welchem Zeitpunkt wie beteiligt und brachte sich wie (mit welchen Positionen) ein?
- Wie verlief die öffentliche Diskussion?
- Gab es wesentliche Korrekturen bzgl. maßgebender Positionen von Akteuren, Planungsgegenstand, Planungszielen? Welche Motive und Ursachen hatten diese Korrekturen?
- Wie wurden die Grundlagen ermittelt? Gab es hier Probleme?
- Wie wurden welche Maßnahmen/Konzepte entwickelt? Gab es fachliche Probleme?
- Welche Ergebnisse wurden abgeliefert? (Bericht, Vortrag, ...)

Notationsschema Planungsablauf

Zeitpunkt	Wer?	Was? (Bemerkungen)

Anhang 3-2 Beispiel 1: Umgestaltung einer Hauptverkehrsstraße¹¹

Ausgangslage und Planungsziel

In einer Mittelstadt verliert eine Hauptstraße infolge des Baus einer Umgehungsstraße ihre bislang vorherrschende Durchgangsfunktion. Zugleich wird sie von einer Bundesstraße zur Gemeindestraße zurückgestuft.

Die Straße ist etwa 3,5 km lang und verläuft in gestreckter Linienführung tangential zum Stadtzentrum. Der Straßenquerschnitt ist im gesamten Verlauf sehr großzügig bemessen (abschnittsweise zwei Fahrspuren, Längsparkstreifen z.T. beidseits), ebenso wirkt der gesamte Straßenraum durch die offene Bebauung sehr breit. Die Verkehrsflächen der Knotenpunkte sind gleichfalls großzügig dimensioniert und es sind überwiegend Lichtsignalanlagen vorhanden. Radverkehrsanlagen sind nur in kurzen Abschnitten vorhanden.

¹¹ Quellen: Gespräche mit Mitarbeitern der Verwaltung und des Ingenieurbüros, Einsichtnahme in Gutachten und in Protokolle, Notizen und Beschlüsse zum Planungsprozess.

Die Straße trennt bedeutende Wohngebiete von der Kernstadt. An ihr liegen wichtige öffentliche Einrichtungen.

Die grundsätzliche Möglichkeit einer Umgestaltung der Straße war während Planung und Bau der Umgehungsstrasse immer wieder Gegenstand der öffentlichen Diskussion. Dies betraf insbesondere den Straßenabschnitt, an dem die öffentlichen Einrichtungen liegen. Eine Bürgerinitiative aus einem anliegenden Wohngebiet machte sich besonders für einen Rückbau der Straße stark.

Die Straße sollte umgestaltet werden mit dem fachlichen Ziel, den Durchgangsverkehr zu reduzieren, die Sicherheit für alle Verkehrsteilnehmer zu erhöhen, die Erschließungs- und Aufenthaltsqualität zu verbessern und dem Radverkehr eine Verkehrsachse zu schaffen.

Planungsverlauf

Phase	Zeit	Ereignis
1	Mai/Juni 1998	Das Kommunalparlament beauftragt die Verwaltung, Entwürfe für den Umbau der Hauptstraße zu erarbeiten. Die Verwaltung beauftragt ihrerseits ein Ingenieurbüro mit den Entwürfen und macht allgemeine Vorgaben zu den verkehrlichen und stadtgestalterischen Zielen. Besonderes Augenmerk soll auf die am stärksten belastete Stadteinfahrt gerichtet werden.
2	Juni - November 1998	Das Ingenieurbüro erarbeitet für die einzelnen Straßenabschnitte Umgestaltungsvorschläge, zum Teil mit Alternativvorschlägen. Wesentliche Gestaltungselemente sind Reduzierungen der Fahrbahnbreiten mit baulichen Maßnahmen oder Markierungen, Anlage von Radwegen bzw. Radfahrstreifen, Mittelinseln und Straßenbegrünung mit Bäumen. Die geschätzten Kosten belaufen sich auf 3,2 bis 3,6 Mio. DM.
3	November 1998 - Januar 1999	Der Magistrat nimmt die Entwürfe zur Kenntnis. Als problematisch wird die Höhe der geschätzten Kosten empfunden; dies wird jedoch - mit Rücksicht auf die Bürgerinitiative - nicht deutlich geäußert. Die Entwürfe werden anschließend auf einer Bürgerversammlung vorgestellt und diskutiert. Die Einwände und Anregungen der Bürgerinnen und Bürger reichen von grundsätzlichem In-Frage-Stellen des Straßenrückbaus auf der einen Seite bis hin zu Forderungen nach mehr Raum für den Fuß- und Radverkehr, nach stärkerer Begrünung und nach Umwandlung von mehr signalgeregelten Knotenpunkten in Kreisverkehrsplätze. In der Folge wird das Ingenieurbüro beauftragt, die Entwürfe anhand der Ergebnisse der Bürgerversammlung zu überarbeiten.
4	Januar - August 1999	Das Ingenieurbüro überarbeitet die Entwürfe. Da die grundsätzlich gegen den Straßenrückbau gerichteten Einwände der Bürger per se (da gegen den Planungsauftrag gerichtet) nicht berücksichtigt werden können, werden vor allem zusätzliche Kreisverkehrsplätze und mehr Grünbereiche vorgesehen. Die geschätzten Kosten steigen dadurch auf rund 5 Mio. DM.
5	August - November 1999	Magistrat und Stadtverordnetenversammlung beschließen nach Vorlage der überarbeiteten Entwürfe, zunächst eine Verkehrszählung abzuwarten, welche die tatsächlichen Veränderungen des Verkehrsaufkommens nach Inbetriebnahme der Umgehungsstrasse ermitteln soll. Eine fachliche Notwendigkeit hierfür besteht nicht, da die den Entwürfen zugrundeliegenden Verkehrsprognosen vom Ingenieurbüro als hinreichend zuverlässig beurteilt werden.

Phase	Zeit	Ereignis
6	November 2000	Die Ergebnisse der Verkehrszählungen bestätigen die bisherigen Entwürfe. Der Magistrat beschließt, die bisherigen Planungen in einem Stufenplan beginnend in 2004 umzusetzen. Der große zeitliche Versatz wird begründet mit einer bereits fest vorgesehenen Umgestaltungsmaßnahme in einer anderen Hauptverkehrsstraße.
7	Januar - Februar 2001	Der Bauausschuss fordert aufgrund des Drucks aus der Bürgerschaft gegen den Magistratsbeschluss ein Sofortprogramm mit kostengünstigen Maßnahmen für 2001, in dem insbesondere der verkehrlich stärker belastete Ortseingang umgestaltet werden soll. Das Kommunalparlament schließt sich der Forderung an und beauftragt den Magistrat, entsprechend zu handeln.
8	März - Mai 2001	Das Ingenieurbüro erarbeitet für den in Frage stehenden Teil der Straße einen Entwurf, der mit Ummarkierungen auskommt.
9	Mai - Juli 2001	Der Magistrat nimmt wiederum die Planungen zur Kenntnis und setzt eine erneute Informationsveranstaltung für Bürger an. Auf dieser Veranstaltung werden aus der Bürgerschaft deutlich 'richtige' Umbaumaßnahmen gefordert.
10	September - Oktober 2001	Der Bauausschuss (und anschließend auch das Kommunalparlament) fasst mehrere Beschlüsse zur Umgestaltung der Straße, darunter auch einen zur sofortigen Ummarkierung im Bereich des stärker belasteten Ortseingangs.
11	November 2001 - März 2002	Im Zuge der Detailausarbeitung der Planungen äußern Straßenverkehrsbehörde und Polizei Sicherheitsbedenken und fordern zusätzliche Leit- und Sicherungselemente. Der Magistrat empfiehlt daraufhin dem Kommunalparlament mit Verweis auf die Sicherheitsbedenken, den Umsetzungsbeschluss aufzuheben.
12	April - Juli 2002	Bauausschuss und Kommunalparlament beauftragen den Magistrat, die beschlossenen Maßnahmen unverzüglich umzusetzen. Der Magistrat lässt im Sommer die Planungen - ergänzt um zusätzliche Leitelemente - umsetzen. In der Folge kommt es zu erheblichen Bürgerprotesten, da die Ummarkierungen lediglich zu Restriktionen für den Kfz-Verkehr führen, die Situation der anderen Verkehrsteilnehmer und der Anlieger aber nicht verbessern.

Bewertung

Das Grundproblem des Planungsprozesses offenbart sich in der zurückhaltenden Position des Magistrats, der zwar aufgrund des sachlichen Erfordernisses und der öffentlichen Forderungen die Planungen aufnimmt, sie aber aus verschiedenen Erwägungen (vmtl. grundsätzliche Bedenken gegen Straßenrückbau, ggf. politisches Lagerdenken, auf jeden Fall finanzielle Restriktionen) nicht ernsthaft und zielorientiert verfolgt und begleitet. Diese Haltung und ihre Problematik wird im ersten Planungsabschnitt (Mai 1998 - November 2000) an drei Punkten deutlich:

- Bereits der erste Planungsauftrag ist eher allgemein gehalten; so wird die Chance vertan, von vornherein ein (konsensorientiertes) Stufenkonzept ausarbeiten zu lassen.
- Als die ersten Entwürfe vorliegen, werden deren hohe Kosten nicht thematisiert. Die fehlende Zielvorgabe beim Auftrag zur Überarbeitung der Entwürfe (Januar 1999) führt dann in die Sackgasse noch aufwändigerer Umgestaltungsvorschläge.
- Das vorläufige Aussetzen der Planung im November 1999 ist als Verzögerungstaktik zu werten, welche fachlich (Verweis auf erforderliche Verkehrszählungen) bemäntelt und daher von allen Beteiligten akzeptiert wird.

Als nach Vorliegen der Verkehrszählungsdaten eine Entscheidung unausweichlich wird, beschließt der Magistrat eine Verschiebung des Umsetzungszeitpunktes um vier Jahre.

Mit dem entschiedenen politischen Widerstand von Bauausschuss und Kommunalparlament hiergegen beginnt der von Konfrontation geprägte zweite Abschnitt der Planung (Januar 2001 bis heute). In einer Art Schlagabtausch versuchen die Kontrahenten, ihre Vorstellungen durchzusetzen. Die gesamte Planung spitzt sich auf die Frage zu, ob im am stärksten belasteten Straßenabschnitt provisorische, kostengünstige Maßnahmen umgesetzt werden oder nicht. Die Dynamik der Ereignisse und der politische Druck sind dabei offensichtlich so stark, dass auch von Seiten der Fachplaner in Verwaltung und Ingenieurbüro¹² Lösungen vorgeschlagen werden, die objektiv betrachtet wenig sinnvoll erscheinen und zur Erreichung des ursprünglichen Planungsziels kaum beitragen. Am (vorläufigen) Ende des Prozesses steht eine partielle Umgestaltung der Straße, die niemanden wirklich zufrieden stellt.

Anhang 3-3 Beispiel 2: Einführung von Anwohnerparken¹³

Ausgangslage und Planungsziel

In einer Großstadt ist vor allem der Kernbereich stark vom Kfz-Verkehr belastet und es treten häufig Verkehrsbehinderungen auf. Eines der gravierendsten Probleme ist die Konkurrenz zwischen Anwohnern und Einpendlern um zentrumsnahe Stellplätze. Im Rahmen eines umfassenden Konzepts zur Reduzierung des Kfz-Verkehrs in der Innenstadt soll durch sogenanntes Anwohnerparken die Inanspruchnahme von Stellplätzen in Wohngebieten durch Pendler verringert bzw. verhindert werden.

Planungsverlauf

Phase	Zeit	Ereignis
1	1987	In dem Gutachten eines Ingenieurbüros wird ein Grobkonzept für die Einführung von Anwohnerbevorrechtigungen vorgeschlagen. Die politischen Gremien stimmen dem Konzept zu und beauftragen die Verwaltung mit der sukzessiven Einführung von Anwohnerparken.
2	1988	Die Verwaltung beschäftigt sich intensiv mit bestehenden Lösungen zur Parkraumbewirtschaftung in anderen Städten und arbeitet in Zusammenarbeit mit einem Ingenieurbüro als Pilotprojekt ein Konzept für ein kleines, von der Parkproblematik besonders stark betroffenes Wohnquartier aus. Das Konzept ist gekennzeichnet durch eine flächendeckende Bewirtschaftung nach einfachen, ausnahmslosen Regeln sowie durch die Reduzierung der Stellplatzanzahl und die stärkere Ordnung der Stellplätze. Das Konzept wird den Anwohnern in Bürgerversammlungen vorgestellt. Von Seiten der Bürger gibt es zum Teil heftige Proteste. Insbesondere wird kritisiert, dass für Parkberechtigungen eine Gebühr entrichtet werden muss, ohne dass damit ein Anrecht auf einen Stellplatz verbunden ist. Auch wird eine Gettoisierung des Quartiers befürchtet. Trotz der Widerstände der Anwohner wird mit dem Rückhalt der Politik das Bewirtschaftungskonzept realisiert.

¹² Die Urheberschaft der verschiedenen Planungsvarianten ließ sich im Nachhinein nicht mehr genau klären, was ebenfalls als Hinweis auf die Eigendynamik der Planungen angesehen werden kann.

¹³ Quellen: Gespräche mit Mitarbeitern von Verwaltung und Ingenieurbüros, Einsichtnahme in Gutachten.

Phase	Zeit	Ereignis
3	1989 - 1990	Nach Beobachtungen der Verwaltung bewährt sich das Pilotprojekt zum Anwohnerparken: Die Situation im ruhenden und fließenden Verkehr entspannt sich und die Proteste aus der Bürgerschaft verebben nach einer Anlaufphase. Dezierte Nachher-Untersuchungen mit Zählungen werden allerdings nicht durchgeführt. In Öffentlichkeit und Politik wird das Projekt überwiegend positiv beurteilt. Die Verwaltung beauftragt daher ein Ingenieurbüro, für weitere an den Stadtkern angrenzende Quartiere Bewirtschaftungskonzepte zu erarbeiten.
4	1991 - 1992	Nach und nach wird in allen Quartieren um den Stadtkern Anwohnerparken eingeführt. In den begleitend durchgeführten Bürgerversammlungen wiederholen sich die Proteste mit ähnlichen Argumenten wie beim Pilotprojekt. Dennoch wird das Grundkonzept mit Verweis auf die bislang erzielten Erfolge umgesetzt. Im Hinblick auf die Mischnutzungen in den Quartieren müssen nun aber differenziertere Parkregelungen getroffen werden, die Kurzparken für Besucher zulassen. Die Parkprobleme verlagern sich räumlich auf weiter vom Stadtkern entfernte Quartiere. Aus diesen Quartieren wird die Forderung nach Anwohnerparken laut.
5	1993	Das Anwohnerparken wird in einem konzentrischen Kreis auf weitere Quartiere ausgedehnt. Die zugrundeliegenden Verkehrsuntersuchungen sind nach dem bewährten Muster durchgeführt worden. In fußläufiger Entfernung vom Stadtkern steht praktisch kein Parkraum für Einpendler mehr zur Verfügung.
6	1994 - 1996	Detailprobleme und Proteste von Anwohnern und Gewerbetreibenden führen zu einer Reihe von Nachbesserungen des Bewirtschaftungskonzepts. Es werden u.a. Sonderregelungen für Handwerker, Ladezonen und Ausnahmeregelungen an Wochenenden eingeführt. Ferner muss an vielen Stellen zwischen Anwohnerstellplätzen und frei zugänglichen, bewirtschafteten Stellplätzen umverteilt werden und viele Detailregelungen - etwa zur Bewirtschaftungsdauer - müssen gegenüber dem ursprünglich einheitlichen Konzept differenziert werden. Zeitgleich gehen Pendler, für die sich die Parkraumsituation deutlich verschlechtert hat, auf dem Rechtsweg gegen die Anwohnerparkregelungen vor.
7	ab 1998	Alle Anwohnerparkregelungen müssen nach entsprechenden Gerichtsurteilen ausgesetzt werden. In der Folgezeit stellen sich die alten Parkraumprobleme wieder ein und viele Anwohner fordern massiv die Wiedereinführung von Anwohnerregelungen.

Bewertung

Als prägende Faktoren des Planungsprozesses lassen sich die Kommunikation und Beteiligung der Öffentlichkeit sowie die Fachplanungsverfahren identifizieren.

Auf der Ebene der Kommunikation ist festzuhalten, dass die Vermittlung des Konzepts 'Anwohnerparken' zunächst am Misstrauen und der mangelnden Vorstellungskraft der Anwohner scheitert: diese werden mit einem gänzlich neuen Ansatz zur Parkraumbewirtschaftung konfrontiert, für den noch keine Erfahrungen vorliegen und dessen Nutzenüberschuss nicht unmittelbar begreifbar ist. Das Durchsetzungsvermögen von Verwaltung und Politik führt hier zunächst insofern zu Erfolgen, als das Anwohnerparken tatsächlich zu einer Entspannung der Parkraumsituation beiträgt. Im weiteren Verlauf wird aber diese Durchsetzungshaltung undifferenziert beibehalten mit der Folge, dass Detailprobleme und Sonderfragen in den einzelnen Quartieren nicht adäquat behandelt werden. Dadurch entsteht ein erheblicher Nachbesserungsaufwand und auch Unmut der betroffenen Bürger, der nach Einschätzung der befragten Planungsbeteiligten durch intensivere Öffentlichkeitsbeteiligung hätte vermieden werden können.

Das zweite Kommunikations- und Beteiligungsproblem betrifft die Einpendler als negativ vom Anwohnerparken Betroffene: sie bleiben im gesamten Planungsprozess außen vor. Es fehlt jegliche institutionalisierte Plattform zur Kommunikation zwischen Einpendlern und kommunaler Politik bzw. Verwaltung, so dass den Pendlern nur der Rechtsweg bleibt, um ihre Interessen zu wahren. Letztlich scheitert das Anwohnerparken (vorläufig) an den darauf folgenden Gerichtsurteilen.

Auf der Ebene der Fachplanung ist der Prozess geprägt von der Neuartigkeit des Instruments Anwohnerparken. In der ersten Planungsphase bemühen sich Verwaltung und Ingenieurbüros sehr intensiv, aus den wenigen vorliegenden Erfahrungen in anderen Städten zu lernen. Nachdem das Pilotprojekt erfolgreich ist, werden die hier angewandten Planungsstrategien und -verfahren auch für die weiteren Quartiere ohne wesentliche Modifikationen übernommen. Dabei wird zunächst übersehen, dass dort die Randbedingungen komplexer sind als im Pilot-Quartier. In der Folgezeit werden daher umfangreiche Nachbesserungen erforderlich. Als zunächst erschwerend für ihre Arbeit werden von den beteiligten Fachplanern Inkonsistenzen der Grunddaten sowie die Notwendigkeit zu vergleichsweise groben Plausibilitätsüberlegungen bei den Mengenabschätzungen empfunden. Bei der Durchsetzung und Realisierung der Planung haben diese Unsicherheiten dann allerdings keine Rolle gespielt.

Kritisch wird von beteiligten Fachplanern die isolierte Behandlung des Anwohnerparkens ohne Integration von Maßnahmen der Stadtgestaltung und der Verkehrsführung beurteilt. Die Einbeziehung weiterer Handlungsfelder hätte zwar die Komplexität der Planungen erhöht, aber auch Chancen für differenziertere Lösungen eröffnet.

Anhang 3-4 Beispiel 3: Erschließung eines Gewerbegebiets¹⁴

Ausgangslage und Planungsziel

Mitte der 1970er Jahre wurden in einem Mittelzentrum mehrere räumlich zusammenhängende Gewerbegebiete in verkehrsgünstiger Lage erschlossen. In den Folgejahren wurden die Grundstücke nach und nach mit Gewerbenutzungen eher geringer Verkehrsaufkommensintensität belegt. Ziel der Kommune ist es, weitere attraktive Unternehmen anzusiedeln. Mit zunehmender Bebauungsdichte werden aber auch verkehrliche Engpässe in der Anbindung an das übergeordnete Straßennetz sowie im ruhenden Verkehr im Straßenraum erkennbar. Bei der Bebauung weiterer Grundstücke stellt sich die daher die Frage nach der Leistungsfähigkeit der verkehrlichen Erschließung bzw. nach der Zulässigkeit von Neuansiedlungen unter dem Gesichtspunkt der Verkehrsabwicklung.

Planungsverlauf

Phase	Zeit	Ereignis
1	1991	Das Amt für Wirtschaftsförderung der Kommune gewinnt für ein Brachgrundstück einen Investor, der ein 'Trade-Center' mit über 1.200 Stellplätzen errichten möchte. Das für die Verkehrsplanung zuständige Planungsamt lässt aufgrund der Größe des Vorhabens erstmals von einem Ingenieurbüro ein Gutachten zur Verkehrsabwicklung erstellen. In diesem wird die Leistungsfähigkeit des bestehenden Straßennetzes für die vorgesehene Nutzung verneint. Dennoch kann sich das Planungsamt innerhalb der Kommunalverwaltung mit seinen Bedenken bezüglich der Verkehrsabwicklung nicht durchsetzen und es wird ein Bebauungsplan entsprechend den Wünschen des Investors erstellt, ohne dass Änderungen der Verkehrsinfrastruktur vorgesehen sind. Aus wirtschaftlichen Gründen wird das Vorhaben nicht realisiert.

¹⁴ Quellen: Gespräche mit Mitarbeitern der Verwaltung, eines Investors und eines der beteiligten Ingenieurbüros, Einsichtnahme in Verkehrsgutachten.

Phase	Zeit	Ereignis
2	1998 - 2001	<p>Nach längerer Pause akquiriert das Amt für Wirtschaftsförderung in kurzer Folge sieben größere und verkehrsintensive Investorenprojekte für Standorte innerhalb des Gewerbegebiets. Das Planungsamt kann über städtebauliche Verträge erreichen, dass die Investoren jeweils durch ein Ingenieurbüro, das bei der Kommune Vertrauen genießt, ein Verkehrsgutachten erstellen lassen. In einem Fall zieht sich ein Investor mit Verweis auf die Forderung nach dem Verkehrsgutachten zurück.</p> <p>Die sechs Gutachten betrachten jeweils nur die Verkehrsabwicklung jedes Einzelvorhabens. Sie stützen sich auf eigens angefertigte Verkehrserhebungen und auf grobe Abschätzungen der Verkehrserzeugung. In drei der sechs Fälle führen die Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass die Leistungsfähigkeitsgrenzen voraussichtlich nicht überschritten werden. In den anderen drei Fällen werden punktuelle Leistungsfähigkeitsengpässe und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung (z.B. Einrichtung neuer oder Verlängerung bestehender Abbiegespuren, Umbau von konventionellen Knotenpunkten zu Kreisverkehrsplätzen) aufgezeigt. In allen Gutachten wird - in zeitlicher Folge immer deutlicher - darauf hingewiesen, dass für eine zuverlässige Beurteilung und Prognose der verkehrlichen Situation im Gewerbegebiet eine Gesamtbetrachtung aller Bauvorhaben unerlässlich ist.</p> <p>Die sechs Projekte werden aus Gründen, die außerhalb der Verkehrsproblematik liegen, nicht oder nur in sehr eingeschränktem Umfang realisiert, so dass in keinem Fall die in einem Verkehrsgutachten vorgeschlagenen Maßnahmen durch einen Investor umgesetzt bzw. finanziert wurden. Lediglich beim Neubau zweier Anschlussknotenpunkte an das übergeordnete Straßennetz wird die mögliche Verkehrszunahme dahingehend berücksichtigt, dass die Knotenpunktgestalt den Umbau in einen Kreisverkehrsplatz zulässt.</p>
3	2000 - 2002	<p>Die Abfolge der Verkehrsgutachten für Bauprojekte im Gewerbegebiet gibt zunächst verwaltungsintern, dann auch im kommunalpolitischen Raum Anlass zur Diskussion über die Verkehrsentwicklungsplanung der Kommune. Als Ergebnis der vor allem vom Planungsamt und vom beauftragten Ingenieurbüro immer wieder angestoßenen und weitergetriebenen Diskussion wird Ende 2002 der Beschluss gefasst, einen Verkehrsentwicklungsplan für die Kommune, beginnend mit einem Teilentwicklungsplan für das Gewerbegebiet erstellen zu lassen.</p>

Bewertung

Bei der dargestellten Planung - genau genommen handelt es sich um eine Abfolge unabhängiger Einzelplanungen - wird die Bedeutung der inner- und überfachlichen Integration von Verkehrsplanung deutlich. Am Anfang der Planungsfolge steht eine von der Wirtschaftsförderung vorangetriebene Stadt-(teil-)entwicklung, bei der verkehrliche Aspekte nicht im Bewusstsein der Protagonisten auf kommunaler Seite verankert sind und dementsprechend auch nicht berücksichtigt werden. Allein die Gewinnung von Investoren steht im Mittelpunkt des Interesses. Im Laufe der Entwicklung kann das Planungsamt seine verkehrsbezogenen Interessen gegenüber dem Amt für Wirtschaftsförderung zusehends transparent und verständlich machen und so auch durchsetzen. Ausschlaggebend für diesen Entwicklungsprozess waren personelle Wechsel in beiden Ämtern als Voraussetzung für ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis.

Gefolgt von diesem Prozess überfachlicher Integration tritt auch die Notwendigkeit einer innerfachlichen Integration - also der Abstimmung unabhängiger Einzelplanungen aufeinander - zu Tage. Die isolierte verkehrliche Betrachtung der sechs Investitionsvorhaben berücksichtigt nicht die Überlagerungseffekte, die aus der Realisierung mehrerer Vorhaben entstehen können. Nach Einschätzung der interviewten Planungsbeteiligten wurden verkehrliche Probleme größeren Ausmaßes allein dadurch

verhindert, dass die Vorhaben zum größten Teil nicht bzw. nicht im vorgesehenen Umfang realisiert wurden. Das Bewusstsein in der Kommune für die Notwendigkeit integrierter Planung musste durch kontinuierlichen persönlichen Einsatz geschaffen werden.

Als fachliches Problem stellte sich in den einzelnen Verkehrsuntersuchungen die Abschätzung des Verkehrsaufkommens dar. Zum einen waren die Nutzungsarten zum Teil nur sehr vage bekannt, zum anderen eröffnen die gängigen Schätzformeln (siehe z.B. BOSSERHOFF 2000) sehr breite Korridore für die zahlenmäßige Bestimmung des Verkehrsaufkommens. So waren mehrfach intensive Abstimmungsrunden zur Gewinnung plausibler Schätzungen erforderlich. Ebenfalls als teilweise problembehaftet erwies sich der Abgleich der für die einzelnen Gutachten durchgeführten Verkehrszählungen aufeinander. Hieraus leitete sich ebenfalls die Notwendigkeit einer integrierten Gesamtbetrachtung des Planungsraums ab.

Anhang 3-5 Beispiel 4: Umgestaltung eines Bahnhofsvorplatzes¹⁵

Ausgangslage und Planungsziel

Im Zuge des Baus einer neuen S-Bahn-Strecke sollte in einem Mittelzentrum der Bahnhof schienen- und straßenseitig umgestaltet werden. Die Deutsche Bundesbahn (DB) hatte bereits für den Bereich ihrer Liegenschaften, die auch große Teile des straßenseitigen Bahnhofsumfelds umfassen, ein Planfeststellungsverfahren durchgeführt. Die planfestgestellten Lösungen für P&R-Plätze, Bushaltestellen und Taxistände orientierten sich stark am Bestand. Die Kommune war an den Planungen der DB vorrangig formell beteiligt und akzeptierte sie im Wesentlichen ohne eigene Gestaltungsansätze.

Im Anschluss an die Planungen der DB waren nun von Seiten der Kommune die in ihrem Besitz befindlichen Restflächen - vor allem eine rechteckige Platzfläche vor dem Empfangsgebäude - zu beplanen. Die Kommune nimmt dies zum Anlass, ein gestalterisches Konzept für den gesamten Bereich zwischen dem Bahnhof und der unweit gelegenen Haupteinkaufsstraße zu entwickeln.

Planungsverlauf

Phase	Zeit	Ereignis
1	Ende 1989	Planfeststellung des DB-Planungen
2	Ende 1990	Die Kommune beauftragt ein Architekturbüro mit Planungen zur Umgestaltung des Bahnhofsvorplatzes und der Richtung Innenstadt führenden Straße. Zielrichtung der Planungen soll eine gestalterische Aufwertung sein. Verkehrliche Aspekte stehen nicht zur Diskussion.
3	1991/ 1992	Das Architekturbüro erarbeitet verschiedene Entwürfe zur Umgestaltung des Bahnhofsvorplatzes, die im wesentlichen auf eine repräsentative Platzgestaltung mit Bäumen und Kleinpflaster abzielen. Der Platz wird dabei ausschließlich als Aufenthalts- und 'Ansichts'-Fläche genutzt.
4	Anfang 1993	Die Kommune informiert sich bei der zuständigen Behörde über die Möglichkeiten staatlicher Förderungen der Umgestaltung mit Mitteln nach dem Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG). Dabei stellt sich heraus, dass nur ein geringer Teil der beplanten Fläche als Verkehrsweg bezuschussungsfähig ist, während die aufwändige Platzgestaltung von der Kommune selbst finanziert werden müsste.

¹⁵ Quellen: Gespräche mit Mitarbeitern der Verwaltung und des Ingenieurbüros, Einsichtnahme in Unterlagen der Verwaltung und Informationsbroschüre des Ingenieurbüros.

Phase	Zeit	Ereignis
5	1993	Das Architekturbüro versucht im Auftrag der Kommune, die Planungen im Hinblick auf Fördermittel zu optimieren.
6	Anfang 1994	Ein Verkehrsplaner eines Ingenieurbüros bekommt zufällig die bisherigen Planungen zu Gesicht und macht die Kommune auf erhebliche darin enthaltene Defizite (u.a. unklare Zu- und Ausfahrtsituation des P&R-Platzes, schlechte Erreichbarkeit der Bussteige, Funktionslosigkeit des Vorplatzes, ...) aufmerksam. Etwa zeitgleich werden Planungen des zuständigen Aufgabenträgers bekannt, die eine deutliche Ausweitung des Busverkehrs und eine Aufwertung des Bahnhofs als Bus-Schiene-Schnittstelle vorsehen. Die Kommune entschließt sich daraufhin, alle bisherigen Planungen fallen zu lassen und das Bahnhofsumfeld unter Einbeziehung der bereits planfestgestellten Bereiche komplett neu zu überplanen.
7	1994/1995	Ein Verkehrsplanungsbüro erarbeitet im Auftrag der Kommune in enger Abstimmung mit der DB, den (neu geschaffenen) ÖPNV-Aufgabenträgern, den Verkehrsunternehmen und dem Fördergeber einen neuen Entwurf, der den Anforderungen an einen intermodalen Verknüpfungspunkt gerecht wird.
8	1996/1997	Der Entwurf wird politisch beschlossen, planungsrechtlich genehmigt und realisiert. Die Fertigstellung aller Baumaßnahmen kann rechtzeitig zur Inbetriebnahme der S-Bahn erfolgen.

Bewertung

Der beschriebene Planungsprozess lässt sich klar in einen erfolglosen (bis Ende 1993) und einen erfolgreichen Abschnitt (ab 1994) gliedern. Der erste Abschnitt ist geprägt vom weitgehenden Fehlen verkehrlicher Aspekte und Zielsetzungen in der Planung. Von Seiten der DB wird - kongruent zu den eigenen Interessen und Kompetenzen - im Rahmen des Planfeststellungsverfahrens der Bestand im wesentlichen unverändert übernommen. Die Kommune fasst alle verkehrlichen Belange damit als bereits abgedeckt auf und konzentriert sich auf die Klärung städtebaulich-gestalterischer Fragen. Das Bewusstsein für die Bedeutung verkehrlich gut gestalteter Bahnhöfe als Verknüpfungspunkte ist zu diesem Zeitpunkt auch in der Fachwelt noch wenig ausgeprägt. Die Kommune hält dann über einen vergleichsweise langen Zeitraum und trotz erster Hindernisse, welche Hinweise auf inhaltliche Defizite der Planung geben, an der ursprünglichen Planungsstrategie fest. Der Aufwand für diesen ersten Abschnitt der Planung beträgt rund 100 TDM, wovon ein nennenswerter Teil von den Nachbesserungsversuchen in Anspruch genommen wird.

Als ausschlaggebend dafür, dass die Planung trotz des weiten Planungsfortschritts mit veränderten Zielsetzungen und anderen Akteuren erneut begonnen wird, können die funktionierende Kontrolle und Beratung des Fördergebers sowie die Hinweise des Verkehrsplaners zu den Planungsdefiziten angesehen werden. An dieser Stelle beweist aber auch die Kommune - nicht zuletzt von der Aussicht auf entgehende Fördermittel geleitet - den Mut, alle bisherigen Planungen zu revidieren und einen 'großen Wurf' auch unter Einbeziehung der von der DB beplanten Bereiche zu wagen.

Nach diesem grundlegenden Richtungswechsel macht sich im zweiten Planungsabschnitt vor allem die Kooperationsbereitschaft aller Akteure positiv bemerkbar. Insbesondere die DB und die Verkehrsunternehmen erkennen den Nutzen einer integrierten Planung über ihre eigenen Zuständigkeitsgrenzen hinaus. Hinzu kommt, dass kein Akteur von der Planung negativ betroffen ist, sondern alle nur gewinnen können. Durch diesen Umstand sind die Planungen auch in der öffentlichen und in der kommunalpolitischen Diskussion unstrittig, was ihre Umsetzung zusätzlich erleichtert.

Anhang 3-6 Beispiel 5: Neubau einer S-Bahn-Station¹⁶

Ausgangslage und Planungsziel

In einem Gewerbegebiet siedelt sich 1998/99 ein Unternehmen mit über 2.500 Mitarbeitern an. Die Erschließung im ÖPNV erfolgt im Bestand nur durch eine kommunale Buslinie. In fußläufiger Entfernung führt eine S-Bahn-Linie am Unternehmensstandort vorbei. Die Unternehmensleitung strebt daher im Rahmen ihrer Standortentwicklung die Einrichtung eines neuen S-Bahn-Haltepunkts an, der eine schnelle und komfortable ÖPNV-Erschließung ermöglicht.

Planungsverlauf

Phase	Zeit	Ereignis
1	Anfang 1998	Das Unternehmen führt Sondierungsgespräche mit der DB AG, den Aufgabenträgern im ÖPNV und der Kommune durch. Die Resonanz auf die Idee der Einrichtung eines neuen S-Bahn-Haltepunktes sind grundsätzlich positiv.
2	März - November 1998	Ein Ingenieurbüro erarbeitet im Auftrag des Unternehmens eine Machbarkeitsstudie, in der die grundsätzliche bautechnische und eisenbahnbetriebliche Realisierbarkeit des Haltepunkts sowie die Verkehrsnachfrage bestätigt werden.
3	Dezember 1998 - November 1999	Das Unternehmen führt mit allen maßgebenden Akteuren auf Grundlage der Machbarkeitsstudie intensive Gespräche zur Finanzierung von Planung und Bau der S-Bahn-Station. Mit der Durchführung der Gespräche und auch der weiteren Koordination des Vorhabens beauftragt es einen ehemaligen Mitarbeiter der DB, der lange Zeit in der Region tätig war und auch fachlich versiert ist. Es wird ein 'Eckpunktepapier' erarbeitet und von allen maßgebenden Akteuren unterzeichnet, das einen Rahmen für die Finanzierung von Planung, Bau und Betrieb des Haltepunkts festschreibt; auch das Unternehmen beteiligt sich in nennenswertem Umfang an den Einmal-Kosten sowie - über eine Jobticket-Vereinbarung - an den Betriebskosten.
4	Dezember 1999 - Mai 2000	Ein Ingenieurbüro führt eine vereinfachte Nutzen-Kosten-Untersuchung durch, welche einen positiven Nutzen-Kosten-Indikator ergibt.
5	Mai - Oktober 2000	Ein Bau- und Finanzierungsvertrag wird zwischen den maßgebenden Akteuren erarbeitet und abgeschlossen.
6	Oktober 2000 - November 2001	Das Planfeststellungsverfahren wird durchgeführt. Geringfügige Änderungen der ursprünglichen Planungen werden aufgrund der Einwendungen eines Anliegers erforderlich.
7	März - Oktober 2002	Die S-Bahnstation wird gebaut und mit nur dreimonatiger Verspätung gegenüber den Absichten von 1999 in Betrieb genommen.

Bewertung

Der dargestellte Planungsprozess ist ein Musterbeispiel für eine konfliktarme, effiziente und effektive Verkehrsplanung. Als wesentliche positive Einflussfaktoren sind zu nennen:

¹⁶ Quellen: Gespräche mit Mitarbeitern verschiedener Verwaltungen, veröffentlichte Planungsdocumentation.

- Mit dem Unternehmen besteht für das Projekt ein engagierter und starker Fürsprecher, der zudem politisch neutral ist und der sich an der Finanzierung von Planung, Bau und Betrieb in nennenswertem Umfang beteiligt.
- Das Unternehmen beauftragt eine neutrale, erfahrene, fachlich versierte und anerkannte Person mit der Koordination des gesamten Abstimmungs- und Planungsprozesses.
- Es besteht grundsätzlich für alle maßgebenden Akteure eine Win-Win-Situation, welche die konstruktive Zusammenarbeit erleichtert und fördert. Negative Maßnahmenfolgen sind nicht vorhanden bzw. können mit geringem Aufwand (Änderungen der Flächeninanspruchnahme zugunsten eines Anliegers) verhindert werden.
- Für die fachplanerischen Arbeiten erweist sich das Vorliegen brauchbarer, von allen anerkannten Datenbasen als deutliche Erleichterung.

Von Seiten der Planungsbeteiligten wurden als Erfolgsfaktoren vor allem das zielorientierte Auftreten des Unternehmens und das Vorhandensein eines integren Projektkoordinators mit guten persönlichen Kontakten hervorgehoben.

Anhang 4-1 Übersicht über die kennzeichnenden Eigenschaften und Merkmale bestehender Qualitätsmanagement-Ansätze

	QMS in Ingenieurbüros	QMS in Verkehrsunternehmen	QMS in Verkehrsverwaltungen	Beschwerde-management	Kundenbezogene Qualitätsmessung	Leitfäden, Normen, Richtlinien	Checklisten, Ablaufpläne	Sicherheitsaudits	Benchmarking	BYPAD-Verfahren	Leistungsanreiz für verkehrsplanelrische Leistungen
Bezug zu QM-Elementen und –Schritten											
Erhebung des Zustands und der Anforderungen	x	X	X		X	(X)			X	X	
Festlegung von Qualitätszielen	X	X	X			(X)			(X)	(X)	(X)
Festlegung von Prozessen und Verantwortlichkeiten	X	X	X			X	X			(X)	
Bereitstellung von Ressourcen	X	X	X							(X)	
Kontrolle der Prozesse und Leistungen	X	X	X	X	X	(X)		X	(X)		X
Ständige Verbesserung	X	X	X	(X)							X
Einordnung nach aktorsbezogen/ prozessbezogen/übergreifend											
aktorsbezogen	X	X	X	X	X						
prozessbezogen						X	X	X			X
übergreifend			(X)	(X)	(X)				X	X	
Realisierungsstatus											
Idee/Konzept											
Pilotprojekt			X	X (außer ÖPNV)	X (außer ÖPNV)				X	X	X
Daueranwendung	X	X	(X)	X (ÖPNV)	X (ÖPNV)	X	X	(X)			

	QMS in Ingenieurbüros	QMS in Verkehrsunternehmen	QMS in Verkehrsverwaltungen	Beschwerde-management	Kundenbezogene Qualitätsmessung	Leitfäden, Normen, Richtlinien	Checklisten, Ablaufpläne	Sicherheitsaudits	Benchmarking	BYPAD-Verfahren	Leistungsanreiz für verkehrspianerische Leistungen
Bezug zu Einflussfeldern von Verkehrsplanungsprozessen											
Rahmenbedingungen	(X)	(X)	(X)		X				X	X	X
Projektorganisation	X	X	X			(X)	X		(X)	(X)	(X)
Fachplanungsverfahren	X	X	X			X	X	X			
Kommunikation/Beteiligung	(X)	(X)	(X)	X	X	(X)	(X)		X	X	
Bewertung bzgl. spez. Anforderungen an QM aus Kap. 4											
Verwendung verkehrspianungsspezifischer QM-Verfahren	(X)	(X)	(X)	X	X	X	X	X	(X)	(X)	
Akteursübergreifende QM-Elemente			(X)		X	(X)	X	(X)	X	X	X
Angemessene Detaillierung/FleXibilität von Prozessbeschreibungen	X	X	X			X	X	X	(X)	(X)	
Projekt- und aktorsübergreifende kontinuierliche Verbesserung.	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)			(X)	X	X	X
Legende	x trifft zu; ist erfüllt (x) trifft teilweise/bedingt zu; ist teilweise/bedingt erfüllt trifft nicht zu, ist nicht erfüllt										

Anhang 4-2 Gesprächsleitfaden für Telefoninterviews zu Qualitätsmanagementsystemen in Ingenieurbüros

Ziel der Befragung ist es, Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystem in Ingenieurbüros zusammenzustellen, um daraus generelle Empfehlungen für den Einsatz von QM-Instrumenten in der Verkehrsplanung abzuleiten. Der Fokus des Forschungsvorhabens liegt dabei auf konzeptionellen Verkehrsplanungen (Machbarkeitsstudien, Verkehrsuntersuchungen, Verkehrsentwicklungspläne etc.), nicht auf der Ausführungsplanung.

Leitfragen

- Welche Motive und Anlässe haben zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Ihrem Unternehmen geführt?
- Wie wurde das Qualitätsmanagementsystem entwickelt und implementiert (EXterne Berater, Qualitätszirkel, Einbindung Mitarbeiter, ...)?
- Welches waren die Motive, das System zertifizieren zu lassen? Sind Nachzertifizierungen erfolgt oder angestrebt?
- Bestehen QM-Elemente, die sich speziell auf konzeptionelle Verkehrsplanungen (Verkehrsuntersuchungen, Verkehrsentwicklungspläne etc.) richten?
- Welche Wirkungen hat das Qualitätsmanagementsystem gezeigt hinsichtlich
 - der Auftraggeber,
 - der Effizienz und Qualität der Leistungen,
 - der Motivation der Mitarbeiter?
- Wie wird das Qualitätsmanagementsystem weiterentwickelt?

Welche Chancen und Risiken sehen Sie nach den vorliegenden Erfahrungen in der Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen? Gibt es ggf. spezielle Erfahrungen für den Bereich der Verkehrsplanung?

Curriculum vitae

Persönliche Daten

geboren am 25. 2. 1968 in Frankenthal/Pfalz

Schulbesuch

1974 bis 1987 Grundschule und Gymnasium in Frankenthal/Pfalz,
Abschluss Allgemeine Hochschulreife.

Zivildienst

1988 bis 1989 Stationäre Krankenpflege in der Berufsgenossenschaftlichen Unfallklinik,
Ludwigshafen/Rhein.

Berufsausbildung

1989 bis 1996 Diplomstudiengang Bauingenieurwesen
an der Technischen Hochschule Darmstadt,
Vertiefungsfächer Wasser – Abwasser – Raumplanung und Städtebau,
Hauptvertiefungsfach Eisenbahn-, Straßen- und Verkehrswesen.

Januar 1996 Abschluss der Diplomhauptprüfung.

Berufstätigkeit

1996 bis 1998 Verkehrsplaner im Planungsbüro von Mörner + Jünger, Darmstadt.

1998 bis 2003 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Verkehrsplanung und Verkehrstechnik der Technischen Universität Darmstadt

ab April 2003 Bereichsleiter 'Mobilitätsforschung und Mobilitätsmanagement' im
Zentrum für integrierte Verkehrssysteme (ZIV), Darmstadt.

2004 Promotion zum Doktor-Ingenieur (Dr.-Ing.)

Auszeichnungen

1996 Dr.-Friedrich-Lehner-Preis
für die Arbeit "Semesterticket – Bestandsaufnahme und Ausblick".

1996 Förderpreis des 'Treff angepasste Technologie' (TAT) an der Technischen Hochschule Darmstadt.

In der Schriftenreihe des Instituts für Verkehr an der Technischen Universität Darmstadt sind bisher folgende Hefte erschienen:

1. G. Faust
Entwurf und Bau von stark überhöhten Fahrbahnen.
1999
2. C. Korda
Quantifizierung von Kriterien für die Bewertung der Verkehrssicherheit mit Hilfe digitalisierter Video-
beobachtungen.
1999
3. State of the Art of Research, Development and Application of Intelligent Transport Systems (ITS)
in Urban Areas.
Proceedings of the Japanese-German Symposium, April 27, 2001
4. Verkehrssystem auf dem Weg zur freien Marktwirtschaft.
Vorträge im Rahmen des Kolloquiums im Verkehrswesen am 11.06.2001
5. V. Blees, M. Boltze, G. Specht
Chancen und Probleme der Anwendung von Qualitätsmanagement in Verkehrsplanungsprozessen.
2002
6. C. Lotz
Ermittlung von Detektorenstandorten für den Straßenverkehr innerorts.
2002
7. N. Desiderio
Requirements of Users and Operators on the Design and Operation of Intermodal Interchanges.
2002
8. S. Hollborn
Intelligent Transport Systems (ITS) in Japan.
2002
9. M. Boltze, G. Specht, D. Friedrich, A. Figur
Grundlagen für die Beeinflussung des individuellen Verkehrsmittelwahlverhaltens durch Direktmarketing.
2002
10. M. Boltze, A. Reußwig
First Review of Available Data: Modal Split in Different Countries.
2000
11. P. Schäfer
Bürgerinformation, ein wichtiges Element der Bürgerbeteiligung.
2003
12. M. Boltze
Fachgebietsbericht - September 1997 bis Dezember 2002
2003
13. R. Stephan
Einsatzbereiche von Knotenpunkten mit der Regelungsart "rechts vor links"
2003
14. V. Blees
Qualitätsmanagement in Verkehrsplanungsprozessen
2004