

# Vom Konzept zur Umsetzung: der Planungsprozess als Erfolgsfaktor

## Ein Überblick



Nachhaltige Verkehrspolitik:  
Vom stimmigen Konzept zur praktischen Umsetzung

20. November 2008, Nürnberg

Dipl.-Ing. Mechtild Stiewe  
Dr. Herbert Kemming

## Gliederung

- Einführung
- Von der Idee zur Umsetzung - Prozessphasen
- Akteure
- Kooperation und Organisation
- Partizipation
- Marketing für eine nachhaltige Verkehrspolitik
- Nutzung des spezifischen Zeit- und Handlungsrahmens
- Finanzierung
- Evaluation und Monitoring



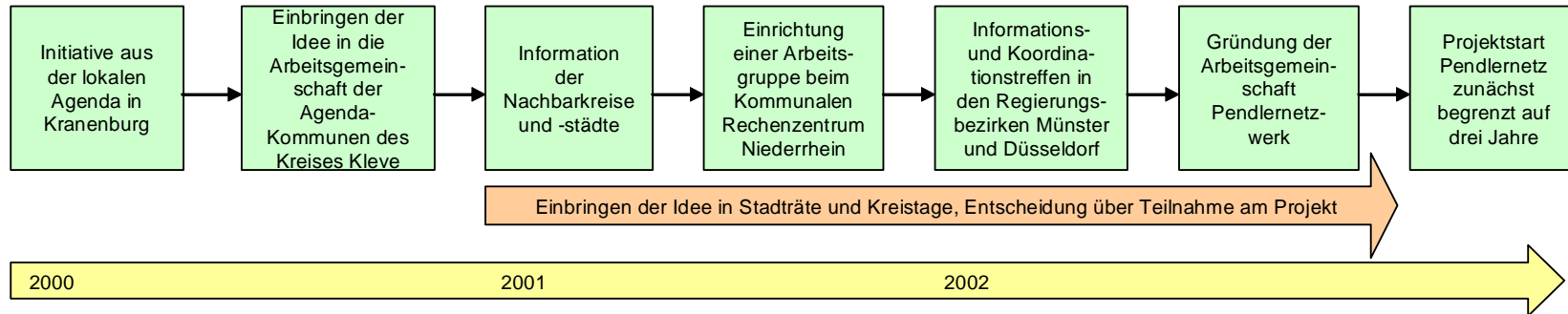
## Einführung

- Forderungen nach einer nachhaltige Verkehrs- und Stadtentwicklung prägen politische und planerische Diskussion
- Forschungsprojekt „Umsetzung und Akzeptanz einer nachhaltigen Verkehrspolitik – NAPOLI“ (FOPS-Projekt im Auftrag des BMVBW)
- Fallstudien aus den Regionen Leipzig und Münsterland
- Ansätze reichten von einer integrierten Raum- und Verkehrsplanung über sektorale Verkehrskonzepte für den Radverkehr bis zu Ansätzen des Mobilitätsmanagements
- Planungs- und Umsetzungsprozess stand im Mittelpunkt des Interesses
- Betrachtung auch weniger erfolgreicher, auch im zweiten Anlauf realisierter Projekte
- Projektergebnisse bilden Grundlage des Leitfadens zur Prozessgestaltung von nachhaltigen Verkehrsprojekten

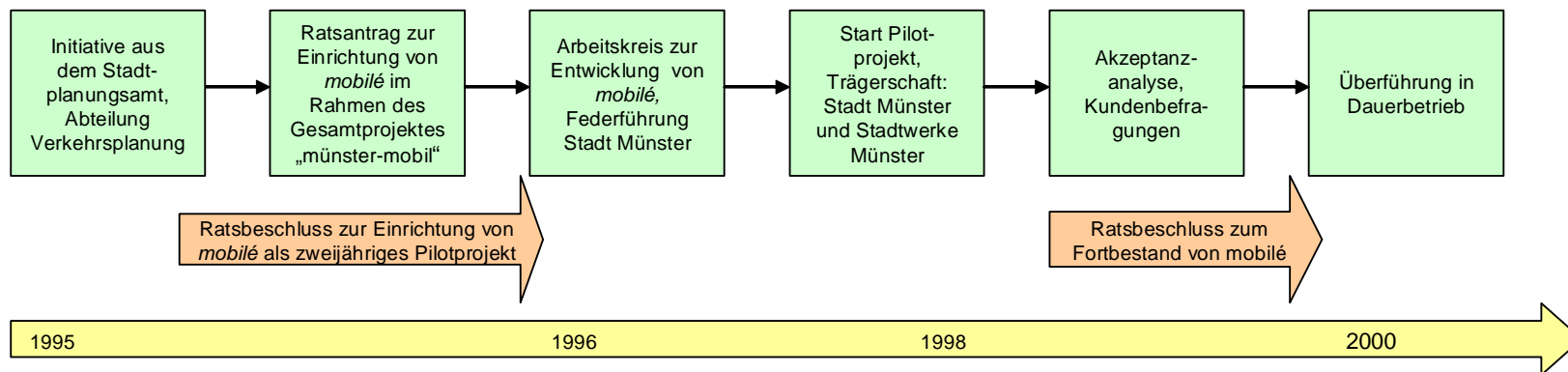
# Von der Idee zur Umsetzung

## Die Projekte Pendlernetz NRW und Mobilitätszentrale *mobile*

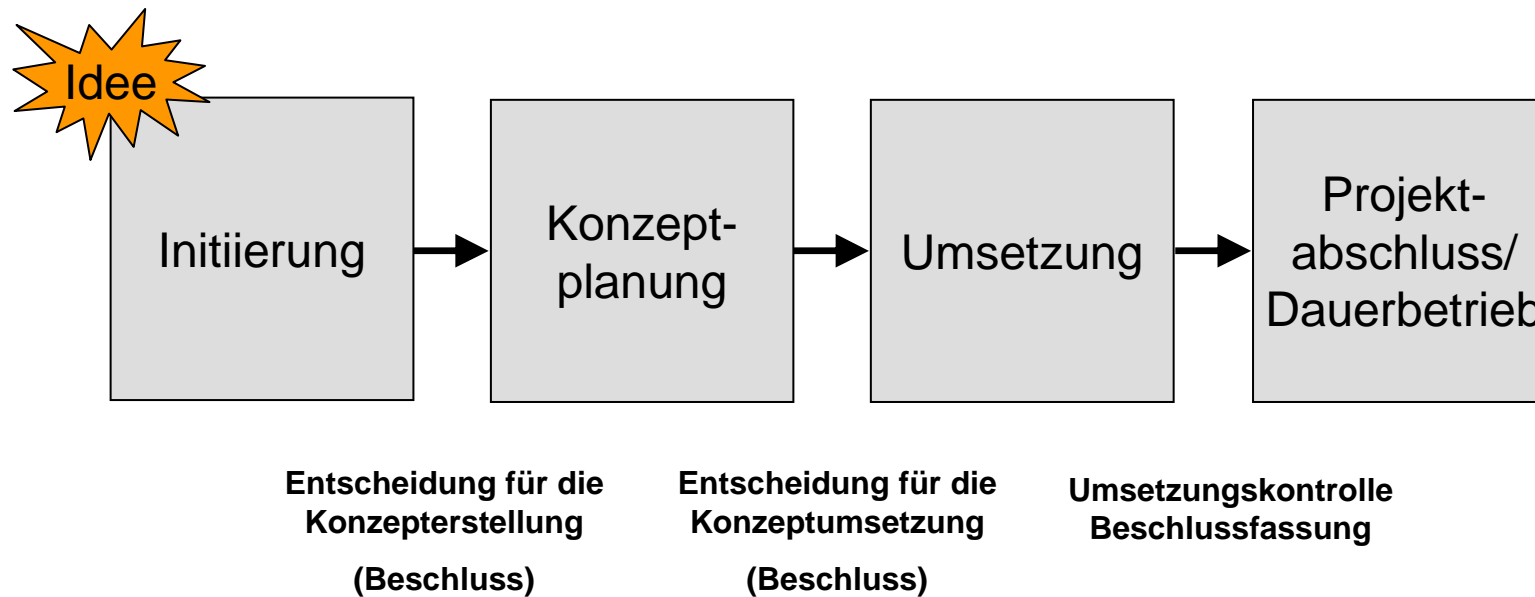
### Pendlernetz NRW – Von der Idee zur Umsetzung



### *mobile* – Von der Idee zur Umsetzung

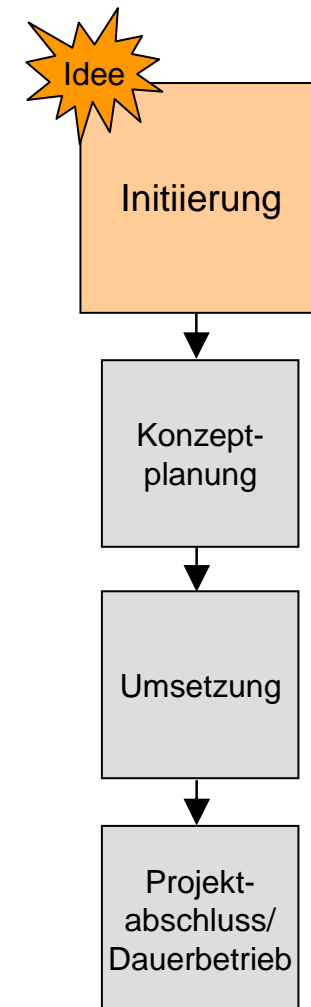


# Prozessphasen Von der Idee zur Umsetzung



## Prozessphasen – Initiierungsphase

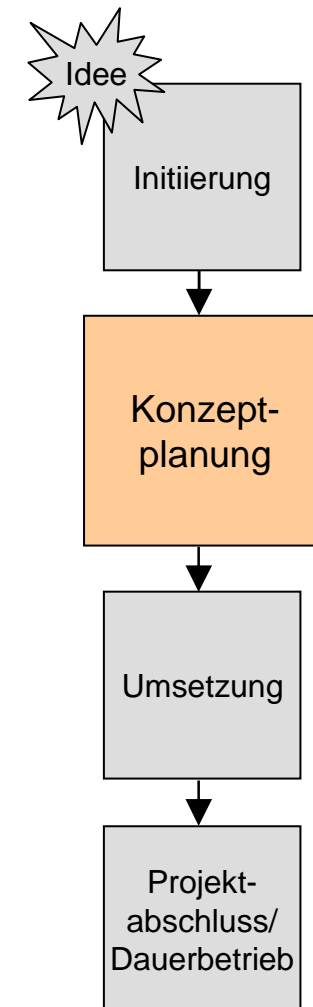
- Nutzung oder Erzeugung von Handlungsdruck
- Screening von Rahmenbedingungen
- Erste Zielformulierung und Entwicklung der Projektidee
- Akteursumfeldanalyse
- Einbringen der Projektidee in die politische Agenda
- Bildung eines Projektteams
- Beauftragung externer Fachleute



# Prozessphasen

## Konzeptionsphase

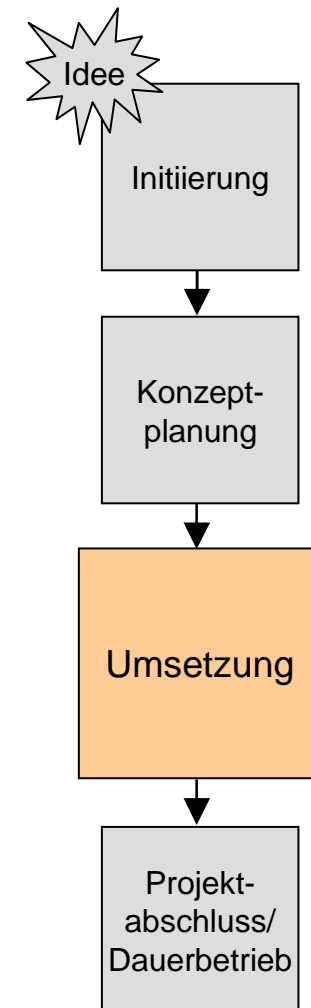
- Projektplanung und Projektorganisation
- Konkretisierung vorhandener Grobziele
- Erstellung eines inhaltlichen Konzeptes und des Finanzierungskonzeptes
- Einbindung weiterer Akteure und externen Sachverständiges
- Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit
- Prozess- und Wirkungsevaluation
- Entscheidung über die Umsetzung der Konzepte



# Prozessphasen

## Umsetzungsphase

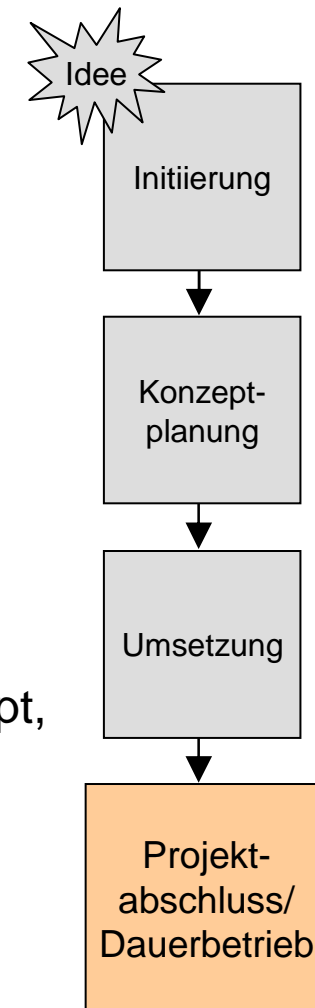
- Umsetzung einzelner Maßnahmen oder Maßnahmenpakete
- Zusammenhalt der Akteure
- Institutionalisierung des Projektes
- Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit
- Evaluation und Monitoring



# Prozessphasen

## Projektabschluss/ Dauerbetrieb

- Selbstbewertung des Projektes
- Auflösen des Projektteams
- Gestalten des Projektabschlusses  
oder  
Überführung des Projektes in den Dauerbetrieb
  - Ermittlung von Optimierungspotenzialen
  - Weiterentwicklung von Konzeption, Finanzierungskonzept, Organisationsstruktur
  - Akteurspflege und Öffentlichkeitsarbeit



## Radverkehrsförderung in Leipzig

Phase	Zeitraum	Markante Punkte	Zeitraum	Markante Punkte
Problemwahrnehmung, Planungsanlass	1988 - 1989	Fahrradbericht		
Politikformulierung, Entscheidung	1989 - 1993	Einsetzung und erneute Stärkung der ämter- übergreifenden „Arbeitsgemeinschaft Radverkehrsförderung – AG Rad“	2000	Auftrag des Rates der Stadt Leipzig zur Erstellung eines Handlungskonzeptes Radverkehr
Konzeptentwicklung, Planung	1990 - 1999	Entscheidung, einzelne Projekte zu verfolgen, z. B. Leipziger Bügel, Radrouten, Radstation Hbf, Radverkehr in der Innenstadt	2000 - 2002	Erarbeitung des Handlungskonzeptes Radverkehr von der Planungsgemeinschaft Verkehr, Hannover und Stadtlabor, Leipzig
Politische Entscheidung, Beschlussfassung			2002	Beschluss des Stadtrates zur Umsetzung des Handlungskonzeptes
Implementation, Umsetzung	1990 - 1999	Umsetzung der oben genannten einzelnen Projekte	seit 2002	Umsetzung weiterer Einzel- maßnahmen und Projekte
Monitoring, Wirkungsanalyse  (Optimierungs- / Anpassungsphase)	1999	Erarbeitung der Studie „Radverkehr in Leipzig – Licht und Schatten“ im Auftrag der Ratsfraktion Bündnis 90/Die Grünen		

## Akteure/Akteursgruppen

- Städtische Verwaltung  
(Planungsamt, Tiefbauamt, Radverkehrsbeauftragter, Kinderbüro, ...)
- Verwaltungseinheiten anderer Verwaltungsebenen  
(Kreis, Bezirk, Region, ...)
- Politik  
(Parteien, Ratsfraktion, Bezirksvertretungen)
- Wirtschaft/Unternehmen  
(Verkehrsunternehmen, Wirtschaftsförderung, Kammern, Handel ...)
- Verbände und Vereine/Kirchen  
(Verkehrspolitische Verbände, Natur- und Umweltschutzverbände ...)
- Bildungs- und Erziehungseinrichtungen  
(Universitäten, Schulen, Volkshochschule, ...)
- Medien  
(Fernsehen, Radio, Tages- und Wochenzeitungen, ...)

# Akteure

## Analyse des Akteursumfeldes

- Identifikation von Institutionen, die Berührungspunkte mit dem Projekt haben
- Abschätzung, ob das Projekt ihren Zielen und Interessen entspricht

- Promotoren
- Opponenten
- Moderatoren
- Medien



## Checkliste zur Analyse des Akteursumfeldes

- Wer hat Berührungspunkte mit dem Projekt?
- Wessen Interessen sind in welchem Umfang durch das Vorhaben betroffen?
- Wer sind mögliche Projektgewinner? Wer sind mögliche Projektverlierer?
- Wer ist zur Zeit im jeweiligen Themenfeld, in welchen Zusammenhängen aktiv?
- Welche wichtigen Stellen nehmen Einfluss auf das Projekt?
- Welche Rolle spielen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und weitere Institutionen?
- Wer kann das Projekt im Hinblick auf die Inhalte unterstützen?
- Welche Kontakte bestehen bereits?
- Welche Erfahrungen bestehen mit Akteuren aus anderen Prozessen oder in anderen sachlichen Zusammenhängen?
- Wer hat Machtmittel, um die Idee zu unterstützen?
- Wer könnte Einwände gegen das Projekt haben und warum?
- Gibt es jemanden, der das Zusammenführen von Idee und Macht ermöglicht oder beschleunigt (Kümmerer)?
- ...

# Akteure

## Analyse des Akteursumfeldes

Identifikation von Institutionen

Abschätzung ob das Projekt den Zielen und Interessen entspricht

- Promotoren
- Opponenten
- Moderatoren
- Medien



## Checkliste Promotoren und Opponenten

- Welche Entscheidungsträger aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft sind für das Projekt wichtig?
- In welchen Gremien sind sie vertreten und welche Funktionen haben sie?
- Wer kann als Promotor agieren?
- Wie kann der Prozess durch Promotoren unterstützt werden?
- Welche Machtpromotoren kommen in Betracht?
- Welche Kontakte zu möglichen Promotoren bestehen bereits?
- Wie können die Promotoren informiert und gewonnen werden?
- Wann ist der Zeitpunkt der Ansprache günstig?
- Wer kann die Promotoren ansprechen?
- Wie können die Promotoren in den Prozess eingebunden werden?
- Wer sind potenzielle Opponenten?
- Wer kann die Kontakte zu den Opponenten herstellen?
- Wer kann bei der Lösung der Konflikte unterstützen?
- ...

# Akteure

## Analyse des Akteursumfeldes

Identifikation von Institutionen

Abschätzung ob das Projekt den Zielen und Interessen entspricht

- Promotoren
- Opponenten
- Moderatoren
- Medien



# Kooperation und Organisation



- Systematisierung von Kooperationen
- Auswahl der Kooperationspartner
- Einbindung in bestehende Organisationsstrukturen
- Organisation des Projektteams
- Projektplanung
- „Erfolgsfaktor Mensch“ – Kommunikation und Konfliktlösung

# Kooperation und Organisation

## Systematisierung von Kooperationen

### Unterschiedliche Kategorien von Kooperationen

Kriterium	Ausprägung		
Inhalt	Monostrukturierte Ansätze		Integrierte Ansätze
Ausrichtung	Aufgaben- bzw. projektorientiert (Sachebene)		Territorial, regionsorientiert (strategische Ebene)
Stufen	Innerhalb einer Organisation (z. B. verschiedene Ämter einer Verwaltung)	Innerhalb einer Sphäre (z. B. Planungsämter unterschiedlicher Kommunen)	Zwischen verschiedenen Sphären (z. B. Kooperation zwischen Amt und Betrieb)
Räumliche Ebenen	Kommunal	Interkommunal	Regional

**Aufbau strategischer Kooperation braucht Geduld, Beharrlichkeit und Zeit**

# Kooperation und Organisation



- Systematisierung von Kooperationen
- Auswahl der Kooperationspartner
  - Einbindung relevanter Akteure
  - Handlungsfähigkeit
- Einbindung in bestehende Organisationsstrukturen
- Organisation des Projektteams
- Projektplanung
- „Erfolgsfaktor Mensch“ – Kommunikation und Konfliktlösung

# Kooperation und Organisation

## Einbindung in bestehende Organisationsstrukturen

### Übersicht über wesentliche Organisationsebenen

Ebene	Zusammensetzung	Aufgaben
Entscheidungsebene	Repräsentative Zusammensetzung, Einflussreiche Persönlichkeiten	Entscheidung über Strategie, Ziele, Leitbild, Projekt Zugang zu Vollzugsstrukturen zur Umsetzung
Arbeitsebene	Experten Fachleute Umsetzer	Konkretisierung und Umsetzung von Leitlinien
Koordinierungs- und Managementebene	Bei einem Mitglied der Kooperation angesiedelt Extraeinrichtung „Kümmerer“	Technische Abwicklung Sekretariat Managementeinheit

Quelle: eigene Darstellung nach UBA 2002

# Kooperation und Organisation



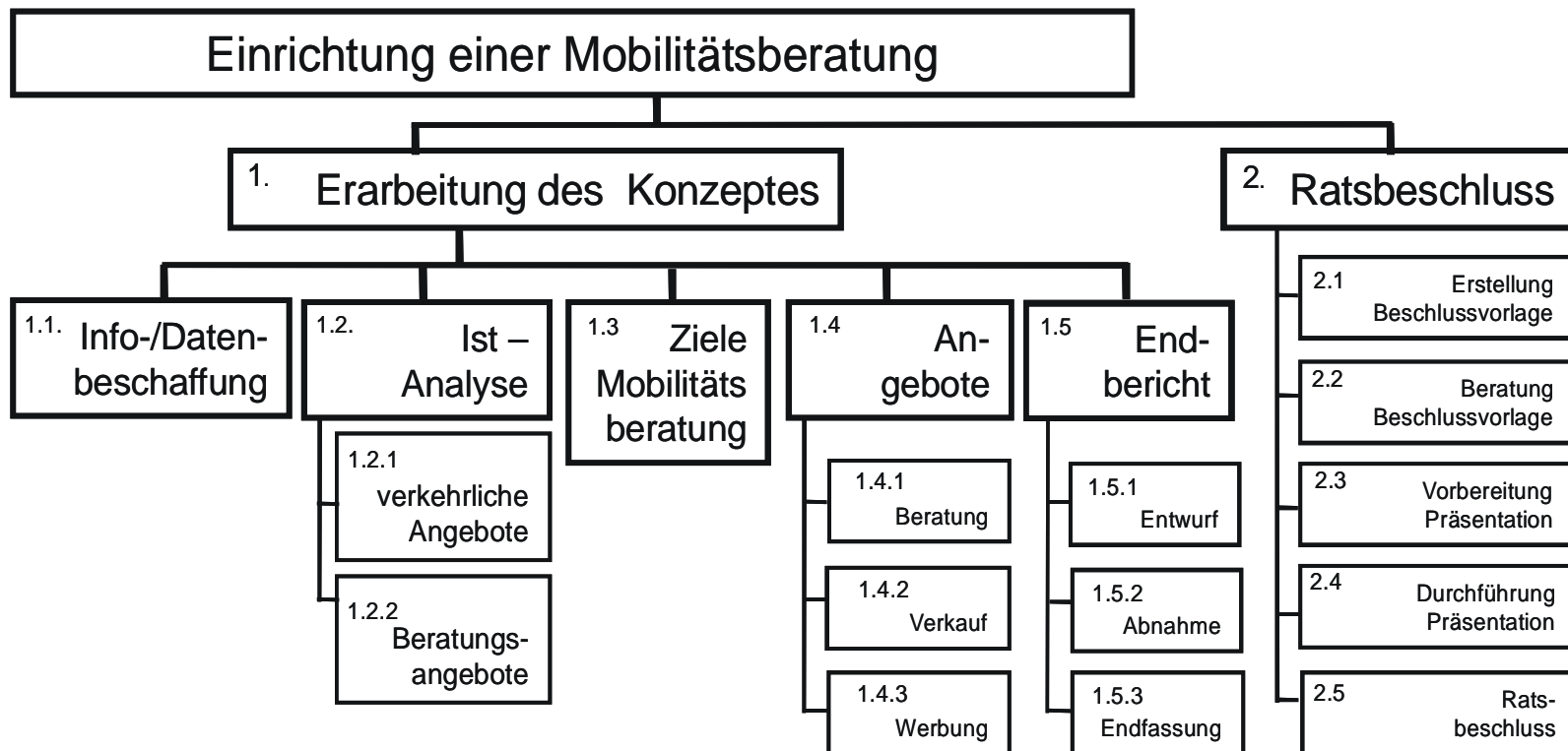
- Systematisierung von Kooperationen
- Auswahl der Kooperationspartner
- Einbindung in bestehende Organisationsstrukturen
- Organisation des Projektteams
- Projektplanung
- „Erfolgsfaktor Mensch“ – Kommunikation und Konfliktlösung

# Kooperation und Organisation

## Projektplanung

### Ziele

- Konkretisierung der (Grob-)Ziele
- Inhalt, Ausmaß und Zeitrahmen (WAS? WIE? WANN?)



# **Kooperation und Organisation „Erfolgsfaktor Mensch“**

**Kooperationen leben von Personen, die sich engagieren**

## **Kommunikation**

- Vertrauen schaffen
- Entwicklung gemeinsamer Sprachregelungen
- Verbindlichkeit erzeugen und „Spielregeln“ vereinbaren:
  - Vereinbarte Termine werden eingehalten
  - Informationen werden nur nach außen gegeben, wenn alle damit einverstanden sind
  - Jeder hat das Recht auszureden, aber die Redezeit ist begrenzt

## **Lösung von Konflikten**

- Konflikte erkennen und benennen
- Schwierigkeiten transparent machen
- externe, neutrale Moderation/Mediation

# Partizipation

„Bürgerbeteiligung ist ein Instrument, den Gebrauchswert von Projekten und Maßnahmen zu erhöhen und - nicht zuletzt dadurch - aufkommende Konflikte zu entschärfen.“ (UBA 2002)

Grundprinzipien partizipativer Verfahren:

- Freiwilligkeit
- Allgemeine Zugänglichkeit
- Transparenz und Überschaubarkeit
- Verbindlichkeit

Instrumente und Methoden an Problemstellung und Planungsphase ausrichten



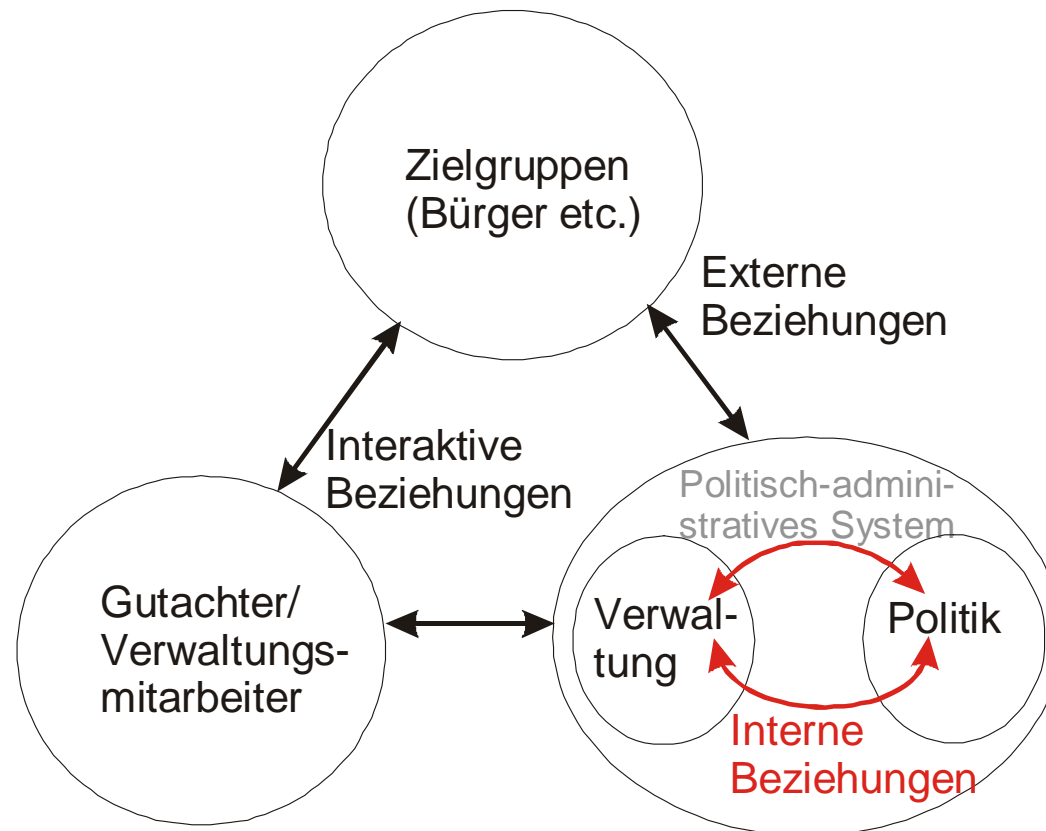
# Marketing für eine nachhaltige Verkehrspolitik

Der Einsatz eines Marketings begleitet den gesamten Planungsprozess

- Bedürfnis- und Zielanalyse, Aufzeigen möglicher Zielkonflikte
- Identifizieren und Kommunizieren zielgruppenspezifischer Planungsvorteile
- Einbindung von Akteuren und Gestaltung des Kommunikationsprozesses
  - ... Visionen und Qualitäten statt Restriktionen verdeutlichen
  - ... Mehrwert für beteiligte Akteure hervorheben
  - ... andere Begründungszusammenhänge in den Vordergrund rücken
- Aufbau und Pflege interner und externer Beziehungen
- Öffentlichkeitsarbeit – unentbehrlich für ein erfolgreiches Verkehrsprojekt

# Aufbau und Pflege interner und externer Beziehungen

## Unterschiedliche Arten von Beziehungen



Quelle: eigene Darstellung nach Döllekes 2000

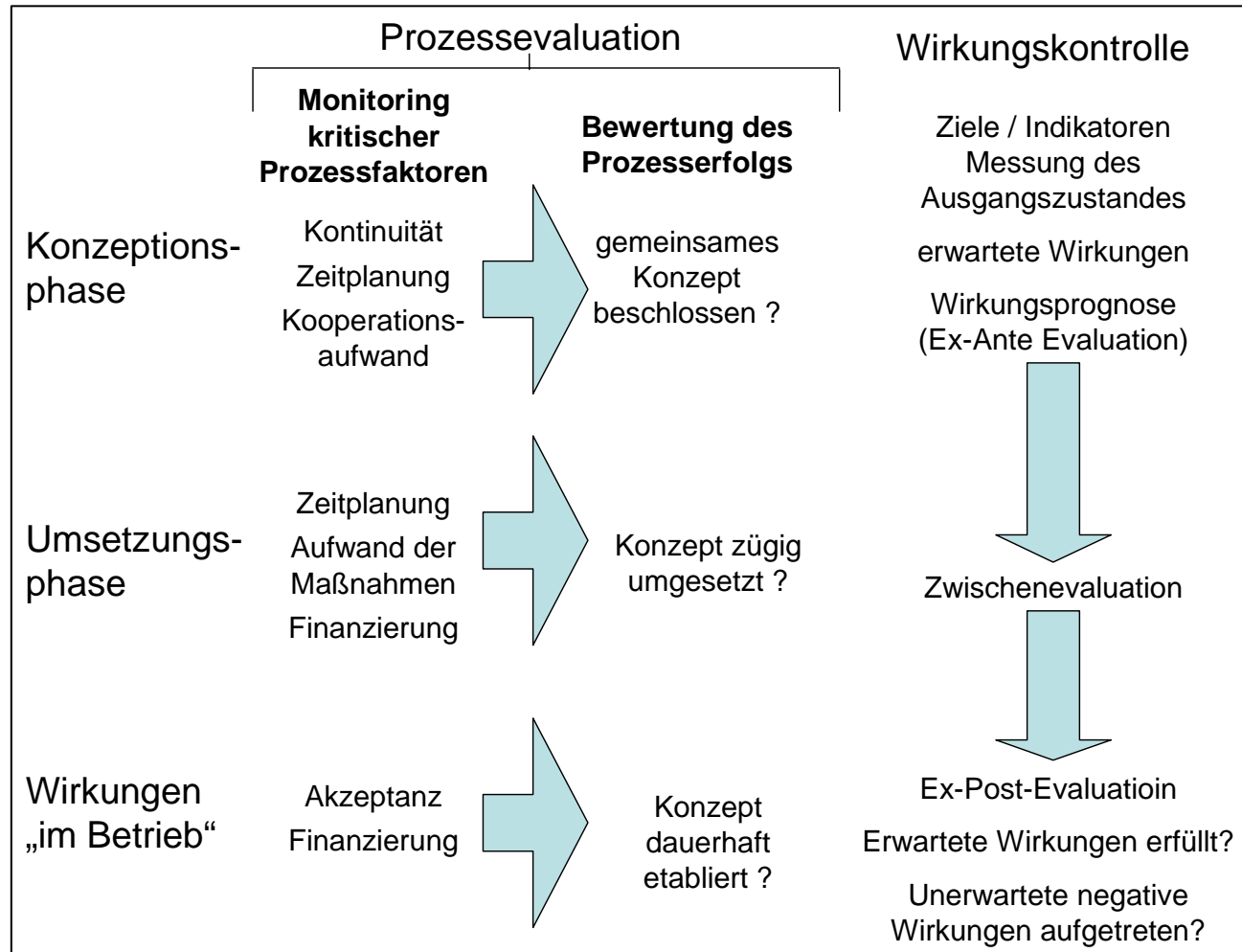
# Öffentlichkeitsarbeit – unentbehrlich für ein erfolgreiches Verkehrsprojekt

Maßnahmen, Aktivitäten der Selbstdarstellung	Veröffentlichungen	Veranstaltungen, Aktivitäten
Prospekt, Flyer Info-Broschüre Plakate Ausstellung, Fotodokumentation Schautafel, Schaukasten Video, Diaschau Informationsstand Anzeigen Vortrag Internetpräsentation	Zeitschrift Themenbroschüre Handbuch Leitfaden Amtsblatt Nachhaltigkeits- oder Agendabericht Bücher Fachartikel Protokoll Newsletter	Konferenz Tagung Messe Seminar Veranstaltungsreihe Workshop Zukunftswerkstatt Runder Tisch Bürgerforen Tag der offenen Tür Aktionstage Planungsspaziergang Projektbereisungen Exkursionen Fest Wettbewerb Fragebogenaktion
<b>Mittel der Pressearbeit</b> Pressemitteilung Pressekonferenz Pressegespräch Pressemappe Presseverteiler		

## Evaluation und Monitoring

- Evaluation im Prozessverlauf
- Klare Ziele definieren
- Selbstevaluation / Fremdevaluation
- Evaluation des Planungs- und Umsetzungsprozesses
- Prozess und Akteure kontinuierlich beobachten
- Umsetzungskontrolle von Programmen und Maßnahmen - Wirkungskontrolle
- Monitoring der Nachhaltigkeit kommunaler und regionaler Verkehrsentwicklung
- Institutionalisierung der Evaluation kommunaler Verkehrsplanung

# Erfolgskontrolle im Prozessverlauf





[www.ils-forschung.de](http://www.ils-forschung.de)

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**