

Abschlussbericht



Kommunale Radverkehrsförderung beschleunigen – Planungsprozesse optimieren

Ergebnisse und Empfehlungen des BMBF-Forschungsprojekts KoRa



* **KoRa:** Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten

Impressum

Herausgeber

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)
Zimmerstraße 13–15 10969 Berlin
+49 30 39001-0
difu@difu.de
<https://difu.de>

Autor*innen

Martina Hertel, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Burkhard Horn, Mobilität & Verkehr – Strategie & Planung, Berlin
Tobias Klein, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Philipp Kuscher, SHI Stein-Hardenberg Institut, Berlin
Dr. Jessica Le Bris, experience consulting, München
Florian Markscheffel, experience consulting, München
Doris Reichel, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Stephan Vogl, experience consulting, München
unter Mitarbeit von
Anne Klein-Hitpaß, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Jan-Philipp Mesenbrock, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Dr. Lisa Ruhrort, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Thomas Stein

Die vorliegende Studie entstand im Zuge der Arbeiten an dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundvorhaben „KoRa: Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten“ im Rahmen des Programms „MobilitätsZukunftsLabor 2050“. Die Projektlaufzeit umfasste den Zeitraum Januar 2021 bis März 2024.

Redaktion

Patrick Diekelmann, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Doris Reichel, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Gestaltung

BRANDTWERK, Timo Brandt, Hannover

Erscheinungsjahr

2024

DOI 10.34744/br4g-3657



Der Text dieser Publikation, bis auf Zitate, sowie selbst erstellte Abbildungen und Tabellen, wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Zitierempfehlung (APA7):

Hertel, M., Horn, B., Klein, T., Kuscher, P., Le Bris, J., Markscheffel, F., Reichel, D., Vogl, S. (2024). *Kommunale Radverkehrsförderung beschleunigen – Planungsprozesse optimieren: Ergebnisse und Empfehlungen des BMBF-Forschungsprojekts KoRa*. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). <https://doi.org/10.34744/br4g-3657>

Alle Rechte vorbehalten. Berlin, Oktober 2024.

Diese Veröffentlichung wird kostenlos abgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt.

Titel

Foto (Radweg) in KoRa-Schriftzug: ©Markus Spiske/Unsplash

Projektpartner



Landeshauptstadt
Potsdam



Landeshauptstadt
München

burkhard horn

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Danksagung | 8 |
| Grußworte | 9 |
| Für den schnellen Leser und die schnelle Leserin | 12 |
| Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen | 12 |
| 1. Ausgangspunkt und Motivation: Die Notwendigkeit, kommunale Radverkehrsförderung zu beschleunigen | 14 |
| 2. Forschungsansatz: Kommunale Verwaltungsprozesse im Zentrum der Untersuchung | 16 |
| 2.1 Inhaltlicher Fokus des KoRa-Projekts: Analyse und Beschleunigung der kommunalen Radverkehrsförderung | 16 |
| 2.2 Methodischer Ansatz: Fallstudien in drei Modellkommunen und Begleitung durch ein Städtenetzwerk | 16 |
| 3. Rahmenbedingungen kommunaler Radverkehrsförderung: Hemmnisse und Steuerungsmöglichkeiten | 19 |
| 3.1 Methodisches Vorgehen und Zielsetzung | 19 |
| 3.2 Ausgangslage: Heterogene Verwaltungsstrukturen in den Kommunen | 19 |
| 3.3 Beeinflussbarkeit der Rahmenbedingungen für Radverkehrsförderung durch die Kommunen | 21 |
| 3.4 Unterschiedliche Handlungsbedarfe in den Kommunen erfordern individuelle Lösungspfade | 23 |

| | |
|---|----|
| 4. Herausforderungen der Radverkehrsplanung in den Modellkommunen – Prozessanalyse und Optimierungspfade | 24 |
| 4.1 Auswahl der Modellkommunen | 24 |
| 4.2 Prozess- und Hemmnisanalyse in den Modellkommunen | 28 |
| 4.3 Fallspezifische Herausforderungen in den einzelnen Modellkommunen | 31 |
| 4.4 Von der Problemerkennntnis zur Lösungsorientierung – Aktionspläne für die Modellkommunen | 32 |
| | |
| 5. Handlungsansätze für die Beschleunigung von Planungsprozessen in der kommunalen Radverkehrsplanung | 39 |
| 5.1 Strategische Ziele, integratives Arbeiten und Arbeitsabläufe | 40 |
| 5.2 Team, Kultur und Vernetzung | 45 |
| 5.3 Einbindung der Zivilgesellschaft – mehr Rückenwind durch Kommunikation | 47 |
| 5.4 Empfehlungen an die Kommunalpolitik | 48 |
| 5.5 Fazit | 51 |
| | |
| 6. Ausblick und weitere Forschungsfragen | 54 |
| Literaturverzeichnis | 57 |

Danksagung

Das Projekt KoRa war von seiner Struktur her darauf angelegt, tief in die internen Verwaltungsprozesse der Kommunen einzutauchen. Nur so ließen sich die Hintergründe der Herausforderungen kommunaler Radverkehrsförderung analysieren und Lösungen finden. Wir möchten uns bei den drei Modellstädten Aachen, Potsdam und München dafür bedanken, dass sie sich im Forschungsprozess aktiv auf eine tiefere Analyse ihrer Verwaltungsprozesse durch das Projektkonsortium eingelassen haben und bereit waren, in allen Arbeitsschritten einen transparenten und ergebnisoffenen Dialog zu führen, eigene Ideen beizusteuern und das Forschungsprojekt vertrauensvoll zu unterstützen. Unser ausdrücklicher Dank gilt den Verwaltungsmitarbeiter*innen der Modellstädte auf den unterschiedlichen Ebenen – sie haben entscheidend zum Gelingen des Projekts beigetragen. Großer Dank gebührt auch den politischen Leitungen der Fachverwaltungen – sie haben das Projekt jederzeit unterstützt, was nicht zuletzt auch aus den Grußworten zu dieser Publikation hervorgeht.

Da die Radverkehrsplanung und -förderung in den Kommunen ganz unterschiedlich organisiert ist, war es darüber hinaus sehr hilfreich, dass sich weitere Kommunen bereit erklärt haben, das Projekt in einem begleitenden Städtenetzwerk zu unterstützen. So konnten vergleichbare Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze in großer Breite zusammengetragen werden. Auch den Verwaltungsmitarbeiter*innen der Städtenetzkommunen gilt unser besonderer Dank für vertrauensvolle und wertvolle Diskussionen.

Unser Dank geht ebenfalls an die Expertinnen und Experten, die uns in zahlreichen Interviews zur Verfügung standen. Sie lieferten wertvolle Impulse bei der Analyse des durchaus komplexen Felds der Radverkehrsförderung und des Zusammenspiels von Politik, kommunaler Verwaltung und Zivilgesellschaft.

Nicht zuletzt danken wir dem Bundesministerium für Bildung und Forschung. Ohne dessen Förderung im Rahmen des MobilitätsZukunftsLabor¹ wäre es nicht möglich gewesen, das Projekt „KoRa: Radverkehrsförderung beschleunigen – Planungsprozesse optimieren“² durchzuführen. Besonders hervorzuheben ist die ausgesprochen gute Zusammenarbeit mit dem Projektträger DLR, namentlich mit Dr. Niels Dreber und Annette Altmeppen.

¹ <https://www.zukunft-nachhaltige-mobilitaet.de/projekte/>

² <https://difu.de/kora>

Grußworte



Stadt Aachen

Frauke Burgdorff,
*Beigeordnete für Planung,
Bau und Mobilität*



Die Förderung des Radverkehrs ist wesentlicher Bestandteil der Mobilitätswende in Aachen. Mit der Übernahme der Ziele des Radentscheids durch den Beschluss des Stadtrates von November 2019 wurden neue Qualitäts- und Mengenziele für die Gestaltung von Radverkehrsinfrastruktur festgelegt. Sowohl die Finanz- als auch die Personalressourcen für die Planung und Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen wurden in der Folge deutlich erhöht.

Die Schwerpunkte unserer Arbeit orientieren sich an den Zielsetzungen des Radentscheids: Qualitätsvolle Fahrradstraßen werden vor allem zur Realisierung des beschlossenen Rad-Vorrang-Netzes erstellt,

Radverkehrsanlagen an Hauptverkehrsstraßen werden noch sicherer und breiter gestaltet. 2023 wurde in intensiver Beteiligung mit vielen Engagierten ein Radhauptnetz mit drei Hierarchiestufen beschlossen, mit dem 90 % der Bevölkerung an eine Radhauptverbindung angebunden sind. Dabei ist es gelungen, im Sinne einer kooperativen Planung der Verkehrsmittel einen Kompromiss zu finden zwischen der Führung im Hauptverkehrsstraßennetz und im Nebenstraßennetz.

Die Verwaltung hat sich neben der verstärkten Planung um ein transparentes Berichtswesen und eine gut aufbereitete Jahresveranstaltung gekümmert. Dies wurde im Projekt KoRa anerkennend gewürdigt. Dabei stellen wir sehr deutlich und transparent dar, was die Verwaltungsarbeit leisten kann und welche Grenzen des Machbaren existieren. Und wenn auch die Mengenziele nicht erreicht werden, ist festzuhalten, dass der Radverkehr in der Abwägung der Belange bei allen Straßenplanungen einen viel höheren Stellenwert bekommen hat.

Das Aachener KoRa-Team hat sich mit den anderen Städten im Städtenetz gewinnbringend ausgetauscht – anfangs angesichts der Pandemie digital, zum Ende auch wieder in Präsenz. Eindrucksvoll wurde mit Beispielen aus Frankfurt und Bielefeld deutlich, welche Bedeutung die verwaltungsinterne Organisation der Verkehrsplanung hat, um Radverkehrsverbesserungen gut umzusetzen. So ist es folgerichtig, dass sich Aachen aufmacht, der Mobilität durch einen neu strukturierten Fachbereich Mobilität und Verkehr mehr Bedeutung zu geben.

Ich danke dem KoRa-Team sehr herzlich für seine Beratung und seinen Einsatz für systematische Verbesserungen bei der Beseitigung von Umsetzungshindernissen für den Radverkehr – auch in Aachen. Wir haben sehr wertvolle Hinweise erhalten.

Wir haben uns sehr gefreut, Teil des Forschungsprojekts „KoRa“ zu sein. „KoRa“ steht für „Kommunale Radverkehrsplanung beschleunigen“, und dieses Ziel des Projekts passt sehr gut zu unserer übergreifenden Zielsetzung, welche der Stadtrat mit der Mobilitätsstrategie 2035 verabschiedet hat: die Umsetzung der Mobilitätswende in München aktiv zu gestalten und voranzutreiben.

Dafür bündelt das 2021 gegründete Mobilitätsreferat wichtige Kompetenzen, Projekte und Ressourcen. Das Referat ist unter anderem für die Umsetzung der Bürgerbegehren „Radentscheid München“ und „Altstadt-Radring“ zur Verbesserung der Radinfrastruktur zuständig. Der Stadtrat hat die Forderungen der Begehren übernommen und in einer Reihe von Beschlüssen bereits Maßnahmenbündel verabschiedet. Das Mobilitätsreferat seinerseits hat mit Projekten und Verkehrsversuchen bewiesen, dass eine Verwaltung auch in kurzer Zeit Verbesserungen auf die Straße bringen kann. Dennoch fragen wir uns immer wieder: Wie können wir beschlossene Projekte schneller umsetzen? Wie können wir die StVO zugleich progressiv und rechtssicher auslegen? Wo können wir besser werden?

Entsprechend sind wir froh, dass wir im Projekt KoRa sowohl eine fundierte Analyse unserer Strukturen und Prozesse erhalten haben als auch einen inspirierenden Austausch im „Städtenetzwerk“ pflegen konnten. Es freut mich zudem sehr, dass wir mit externer Begleitung und unter Beteiligung unterschiedlichster Fachstellen einen Aktionsplan erarbeiten konnten. Einen Fokus haben wir dabei darauf gelegt, innerhalb des Projektzeitraums Rahmenbedingungen für eine offensivere Erfolgskommunikation bei Maßnahmen der Radverkehrsförderung aufzustellen. Kleine und große Fortschritte sollen künftig besser kommuniziert werden, um Vorteile und Chancen hervorzuheben und so die Akzeptanz

der Maßnahmen in Bevölkerung und Politik zu steigern.

Nun gilt es, Ansätze des Aktionsplans in die derzeit in Aufstellung befindliche Teilstrategie Radverkehr 2035 und damit in unser Verwaltungshandeln zu implementieren und die Ergebnisse des Projekts zur schnelleren Realisierung der Mobilitätswende in München zu nutzen. Für die Erarbeitung dieser Grundlage möchte ich allen Teilnehmer*innen des Projekts KoRa danken und hoffe, dass in der Folge der Austausch verstetigt werden kann.

Landeshauptstadt München

Georg Dunkel,
Mobilitätsreferent





Ich verrate hier sicher kein Geheimnis, dass wir uns bei der Entscheidung für die Mitwirkung an dem Forschungsprojekt Erkenntnisse für unsere tägliche Arbeit erhofft haben. Wir alle wissen, dass in den Kommunen Radverkehr am besten dort funktioniert, wo er als ein eigenes durchgängiges Verkehrssystem begriffen wird und nicht partielles Stückwerk bleibt.

Ausreichend breite und sichere Radwege, direkt geführte Routen und bedarfsgerechte Fahrradabstellmöglichkeiten müssen von einer nachvollziehbaren Wegweisung und einer breit angelegten Öffentlichkeitsarbeit flankiert werden. Nur so kann ein fahrradfreundliches Klima in den Städten geschaffen und erhalten bleiben, bei dem der Anteil des Radverkehrs kontinuierlich steigt und auch als sicheres Verkehrsmittel für den Alltag wahrgenommen wird – unabhängig vom Alter der Radfahrer und der Länge der zurückgelegten Strecke.

Vor allem in Zeiten knapper Kassen und des immer stärker zunehmenden Fachkräftemangels gilt es auch, Herausforderungen und Handlungsbedarfe zu definieren, aber auch die größten Chancen herauszuarbeiten und dann geschlossen in Angriff zu nehmen, um eine Verbesserung des Radverkehrs zu realisieren.

Als „potsdamspezifisch“ haben sich für die Bewältigung der gestellten Aufgabe im Rahmen des Projekts der besonders große Personalmangel in unseren ingenieurtechnischen und planerischen Bereichen und die breite und stark gewichtete Interessenlandschaft herauskristallisiert. Teilweise stehen einer kontinuierlichen Radverkehrsförderung Interessen aus Denkmalschutz und Natur- und Umweltfragen gegenüber, für die integrierte Antworten gefunden werden müssen.

Aber auch bei der Arbeit an den Projekten selbst gilt es, unser operatives Arbeiten zu optimieren, die

Landeshauptstadt Potsdam

Bernd Rubelt, *Beigeordneter für Stadtentwicklung, Bauen, Wirtschaft und Umwelt, Landeshauptstadt Potsdam*



Kommunikation in der Öffentlichkeit zu verbessern und uns in der Region, aber auch mit unterschiedlichen Partnern mit ähnlichen Zielen besser zu vernetzen. Und einer besonders herausfordernden Aufgabe müssen wir uns stellen: gemeinsam mit der Politik umsetzbare Ziele erarbeiten und fest vereinbaren, Erwartungen realistisch ansetzen und Prioritäten verbindlich festlegen. Im Ergebnis: ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und den Weg dorthin schaffen! Nur so ist gemeinsam innerhalb der Verwaltung, mit Stadtgesellschaft und Kommunalpolitik im Konsens, eine effiziente Radverkehrsförderung möglich.

Derzeit bereiten wir die zweite Fortschreibung unseres Radverkehrskonzeptes vor. Ich bin zuversichtlich, dass wir die aus dem Forschungsprojekt gewonnenen Erkenntnisse, auch im Umgang mit der Stadtpolitik und Öffentlichkeit, gut nutzen und einbeziehen können, um das Ziel zu erreichen, Potsdam noch fahrradfreundlicher zu gestalten und das Fahrradklima in der Stadt weiter zu verbessern.

Für den schnellen Leser und die schnelle Leserin

Prozesse kommunaler Radverkehrsförderung im Bereich der Radverkehrsinfrastruktur standen im Fokus des Projektes „KoRa: Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung“.³ (Verwaltungs-)Prozesse in Kommunen haben in mancher Hinsicht viele Ähnlichkeiten. Gleichzeitig sind sie aber auch so unterschiedlich und vielfältig, wie es die Städte und Gemeinden in Deutschland sind. Nicht alle Empfehlungen treffen daher auf alle Kommunen gleichermaßen zu. Eine ausführliche Darstellung der zentralen Ergebnisse und Empfehlungen findet sich in Kapitel 5. Darüber hinaus wurde ein Online-Tool entwickelt – der Quick-Check zur kommunalen Radverkehrsförderung. Dieses Tool hat das Ziel, individuelle Handlungsempfehlungen für einzelne Kommunen abzuleiten.⁴

Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen

Mut und Bereitschaft zur Veränderung

Verwaltungsprozesse auf den Prüfstand zu stellen, verlangt Mut, Geduld und die Zuversicht, **dass es einen Willen zu Veränderungen gibt**. Es bedarf der Bereitschaft aller Beteiligten, ergebnisoffen und fehlertolerant Altes auf den Prüfstand zu stellen und Neues auszuprobieren.

Rückendeckung durch die Politik

Eine **Aufgabe der Kommunalpolitik** ist es, gute Rahmenbedingungen für Verwaltungshandeln zu schaffen. Gleichzeitig muss sie auch Vertrauen in die Arbeit ihrer Verwaltung haben; allzu häufige Anfragen aus der Politik können die Verwaltung in ihren Abläufen teilweise lähmen. Ein solches Vertrauen zwischen Verwaltung und Politik benötigt von beiden Seiten effiziente und transparente Kommunikation, vor allem aber auch Verbindlichkeit: Die Kommunalpolitik muss sich an die von ihr beschlossenen Ziele und Prioritätensetzungen halten, um Prozesse nicht unnötig zu verzögern.

Vertrauensvolles Miteinander der verschiedenen Akteursgruppen

Neben Kommunalpolitik und Verwaltung kann auch die Zivilgesellschaft durch proaktives Handeln Rückenwind für die Radverkehrsförderung erzeugen.

Auch hier ist die Kultur des Miteinander wichtig, damit sich aus dem Rückenwind kein Gegenwind entwickelt. Gemeinsame Ziele, eine transparente Fehlerkultur und gegenseitiges Verständnis und Vertrauen sind die Grundlagen gelingender Kommunikation und Zusammenarbeit.

Zielsetzung und Priorisierung

Durch die Entscheidungsebenen in den beteiligten Referaten und Abteilungen müssen klare Ziele vorgegeben werden. Bei begrenzten personellen und/oder finanziellen Ressourcen sind eindeutige Priorisierungen der durchzuführenden Projekte vorzunehmen und zu kommunizieren.

Prozessverständnis und Definition von Projekten

Verwaltungshandeln besteht aus einer Reihe aufeinander bezogener Prozesse, die umso einfacher durchlaufen werden können, **je klarer Tätigkeiten, Schnittstellen und Übergabepunkte definiert sind und je deutlicher Zuständigkeiten im Prozess identifiziert werden können**. In dem Verständnis, dass jede einzelne Radverkehrsmaßnahme ein einzelnes Projekt ist, können Akteure, Zeitpläne, Meilensteine und Evaluationspunkte festgelegt werden – ebenso wie Übergaben zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten.



Umgestaltung der Bergmannstraße Berlin; Foto: QIMBY (Philipp Böhme)

Professionalisierung des Projektmanagements

Je komplexer Projekte sind, d. h. je mehr Einzelprozesse und Übergaben zwischen Verwaltungseinheiten sie beinhalten, je mehr Beteiligte einzubinden sind und je länger die Projekte voraussichtlich dauern, desto notwendiger wird ein Projektmanagement. Eine professionelle Steuerung des Gesamtprozesses erleichtert die Identifikation von Hindernissen und/oder notwendige Prozessanpassungen sowie eine Kontrolle des aktuellen Planungsstands. Sie erleichtert die verwaltungsinterne Zusammenarbeit und die Kommunikation mit externen Akteuren. Wichtig ist dabei auch der Aufbau zusätzlicher Kompetenzen, etwa im Bereich Beteiligung.

Zentrales Datenmanagement

Eine gemeinsame Datengrundlage ist essentiell. In allen Einzelprozessen eines Projekts wird immer

wieder auf gleiche oder aufeinander aufbauende Daten zugegriffen, beispielsweise auf Protokolle, Pläne, Kontakte und Zuständigkeiten, Stellungnahmen und Zeitpläne. Diese gemeinsame Datengrundlage unter Verwendung gleicher Datenformate verringert „Reibungsverluste“ in der Kommunikation und Projektbearbeitung.

Radverkehr integriert planen und fördern

Damit Radverkehrsförderung nachhaltig ist, darf sie nicht isoliert betrieben werden, sondern muss integrierter Bestandteil kommunaler Mobilitäts- und Stadtentwicklungspolitik sein – und somit auch Gegenstand übergreifender Abwägungsprozesse. Dies hat Auswirkungen auf die zu beteiligenden Akteure und Prozessstrukturen, stärkt aber letztendlich Akzeptanz und Kontinuität des Wandels.

³ Es wurde eine Vielzahl von Faktoren gefunden, die großen Einfluss auf die Effizienz von Verwaltungshandeln haben, nicht alle liegen in der Verantwortung der Kommunen. Wir beschränken uns in unseren Handlungsempfehlungen auf Faktoren im Einflussbereich kommunalen Handelns.

⁴ Der Quick-Check zur kommunalen Radverkehrsförderung ist durch das Stein-Hardenberg Institut entwickelt worden, wird von dort auch betrieben und ist über einen Link auf der Difu-Website <https://difu.de/kora> zugänglich.

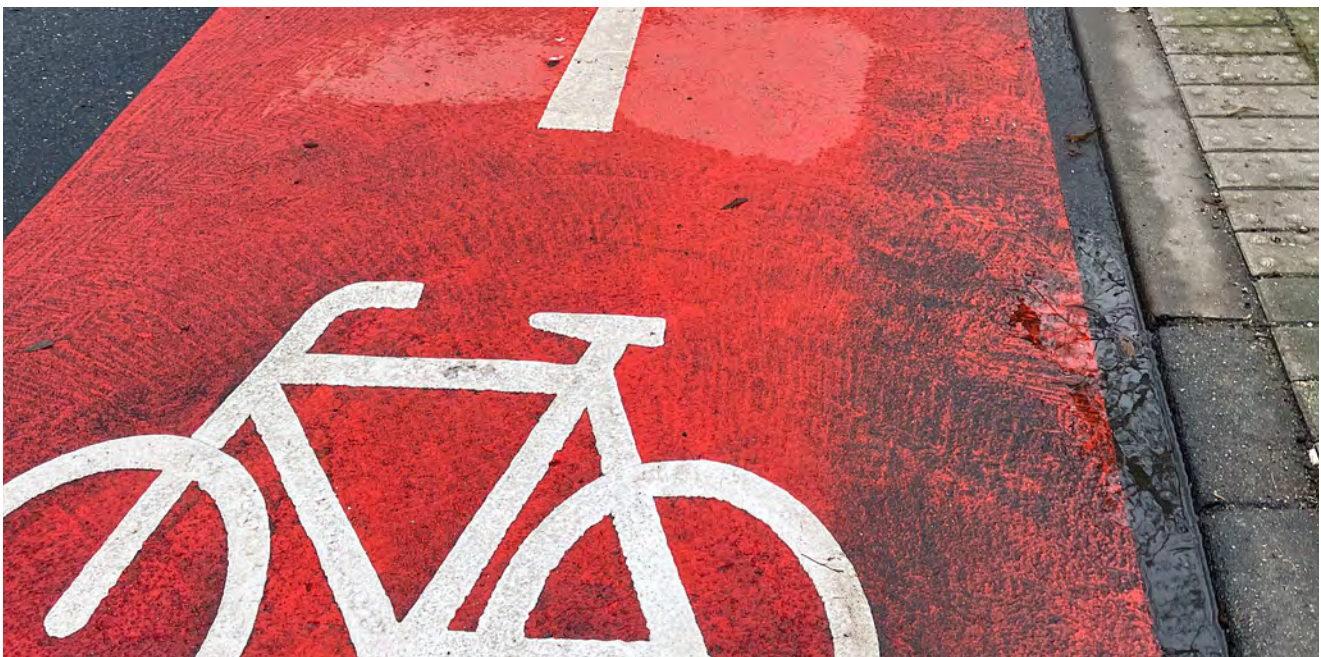
1. Ausgangspunkt und Motivation: Die Notwendigkeit, kommunale Rad- verkehrsförderung zu beschleunigen

Die Vorteile des Radverkehrs sind vielfältig und umfassen Umweltaspekte wie Klimaschutz und saubere Luft, aber auch gesundheitliche, soziale und wirtschaftliche Aspekte (Bundesministerium für Digitales und Verkehr [BMDV], 2022, S. 11–13).

Die Notwendigkeit der Förderung des Radverkehrs wird in vielen Kommunen erkannt. Trotz ambitionierter Pläne erweist sich jedoch die Umsetzung von Radverkehrsprojekten oftmals als komplex und langwierig. Zentrale Vorhaben für eine bessere und sichere Radverkehrsinfrastruktur kommen in vielen Städten nur schleppend voran (Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club [ADFC], 2023). Dies gilt auch in Städten, in denen die Veränderungen von starken zivilgesellschaftlichen Initiativen getragen und ein-

gefordert wurden (Bracher, 2021, S. 13). Den zeitlichen Handlungsdruck verdeutlicht unter anderem eine Szenariorechnung der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität (NPM). Damit Deutschland seine Klimaschutzziele erreicht, muss sich die Radverkehrsleistung in Deutschland bis 2030 mehr als verdoppeln – von 35,8 Mrd. Pkm⁵ in 2015 auf 75,4 Pkm in 2030 (Nationale Plattform Zukunft der Mobilität, Arbeitsgruppe 1 „Klimaschutz im Verkehr“, 2019, S. 37).

Bereits jetzt ist absehbar: Diese ambitionierten Ziele werden nicht erreicht – Modal-Split-Erhebungen weisen nicht die erforderlichen Zuwächse des Radverkehrsanteils aus (Nobis et al., 2019), der Ausbau der Radverkehrsinfrastruktur bleibt hinter den Zielformulierungen zurück, und zur Verfügung stehen-



Radwegsmarkierung; Foto: QIMBY (jebu)

de Fördermittel werden nicht vollständig abgerufen.⁶ Nicht nur zivilgesellschaftliche Initiativen und Verbände beklagen die unzureichende Umsetzungsgeschwindigkeit von Radverkehrsmaßnahmen. Aus fast allen Kommunen, die die Radverkehrsförderung voranbringen möchten, wird von Umsetzungshürden mit vielfältigen Ursachen berichtet. Als größter Konflikt benannt werden die innerstädtischen Flächennutzungskonkurrenzen. Radverkehrsplanung geht in vielen Fällen mit einer Umverteilung des öffentlichen Raums einher, wie z.B. mit der Umwidmung von Parkplätzen, der Mitnutzung von Busspuren oder der Umwandlung von Fahrspuren. Darüber hinaus bestehen vielfältige Zielkonflikte, beispielsweise mit dem Denkmal- oder Naturschutz, Probleme beim Flächenerwerb für potenzielle Radwege sowie Konkurrenzen bei der Verteilung von Grünzeiten der Lichtsignalsteuerung. Auch der Personalmangel, sowohl in der Verwaltung als auch in beauftragten Planungsbüros, wird zunehmend zu einem Umsetzungshemmnis. Aber auch innerhalb der Kommunalverwaltungen verzögert sich die Umsetzung, beispielsweise aufgrund unklarer Zuständigkeiten, mangelnder Kommunikation und Abstimmungen mit der Kommunalpolitik, fehlender Datengrundlagen sowie unterschiedlicher Auslegungen gesetzlicher oder planerischer Vorgaben. Auf der Landes- und Bundesebene können zusätzlich komplizierte Förderbedingungen und rechtliche Einschränkungen die kommunale Radverkehrsförderung hemmen.

Diese kursorische Aufzählung zeigt: Die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des Radverkehrs, insbesondere die Planung und der Bau von Radwegenetzen, kann mit sehr langen Umsetzungszeiträumen verbunden sein oder auch an nicht auflösbaren Nutzungskonflikten gänzlich scheitern, selbst dann wenn ausreichendes Wissen und finanzielle Mittel vorhanden sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die Verwaltungsstrukturen und etablierte

Verwaltungsprozesse eine schnelle Umsetzung von Radverkehrsprojekten behindern und wie sie ggf. umgestaltet werden könnten, um die Umsetzung zu beschleunigen. Dieser Fragestellung ging das Projekt KoRa „Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten“ nach. Das Projekt, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „MobilitätsZukunftsLabor 2050“ gefördert, verfolgte das Ziel, die konkreten Hemmnisse bei Umsetzungsprozessen von Radverkehrsprojekten zu identifizieren, zu analysieren und Lösungen zu erarbeiten, wie diese Hemmnisse zu überwinden sind. Auf Grundlage einer vertieften Prozessanalyse und Prozessbegleitung in den drei Modellkommunen Aachen, München und Potsdam wurden konkrete Handlungsempfehlungen für eine schnellere und erfolgreiche Radverkehrsförderung formuliert. Ein begleitendes Städtenetzwerk aus 14 Städten und einer Region unterstützte das Projekt, indem es zusätzlichen fachlichen Input lieferte und als Plattform für den Austausch von Erfahrungen und zur Diskussion von Lösungsansätzen diente.

In den folgenden Kapiteln wird zunächst das methodische Vorgehen im Rahmen des Projekts dargestellt. Kapitel 3 stellt die Ergebnisse einer Analyse der Rahmenbedingungen vor, die für die kommunalen Handlungsspielräume in der Radverkehrsförderung maßgeblich sind. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Fallstudienanalysen dargestellt. In Kapitel 5 werden auf Basis der Analysen Handlungsansätze für die Beschleunigung der kommunalen Radverkehrsförderung auf der Ebene der kommunalen Verwaltung selbst, der Kommunalpolitik sowie auf der Ebene von Bund und Ländern abgeleitet. Abschließend erfolgt ein kurzer zusammenfassender Ausblick auf weiterführende Projekte und offen gebliebene Forschungsfragen (Kapitel 6).

⁵ Personenkilometer

⁶ Im Verlaufe des Projektes wurde von kommunalen Vertreter*innen häufig auf Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Förderprogrammen verwiesen. Häufig genannt wurden zu kurze Antragsfristen oder aufwändige Antragsverfahren, was dann auf Seiten der Fördermittelgeber zu Schwierigkeiten führt, die bereitgestellten Mittel rechtzeitig zu verausgaben.

2. Forschungsansatz: Kommunale Verwaltungsprozesse im Zentrum der Untersuchung

2.1 Inhaltlicher Fokus des KoRa-Projekts: Analyse und Beschleunigung der kommunalen Radverkehrsförderung

Radverkehrsförderung besteht aus einer Vielzahl unterschiedlichster und im Idealfall gut ineinandergreifender Maßnahmen: von der Erstellung und Unterhaltung der Radverkehrsinfrastruktur über Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu Mobilitätsmanagement und -bildung. Radverkehrsförderung sollte grundsätzlich als integrierter Bestandteil einer übergeordneten Mobilitätsstrategie begriffen werden. Insofern ist sie immer auch Gegenstand einer Abwägung mit anderen Interessen – z. B. den Belangen anderer Verkehrsarten, anderer räumlicher Nutzungen, der städtebaulichen Entwicklung oder der Wirtschaftsförderung. Die im KoRa-Projekt formulierten Erkenntnisse sind daher immer auch in diesen übergeordneten Kontext einzuordnen.

Zu Beginn des KoRa-Projekts stand eine Indizierung und Systematisierung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsförderung im Vordergrund (vgl. Kapitel 3.2). Die dann im Rahmen des KoRa-Projekts untersuchten Prozesse hatten einen deutlichen Schwerpunkt auf der Erstellung neuer Radverkehrsinfrastruktur. Darunter wurden sämtliche Prozesse von der Konzeption und Planung bis zur Umsetzung erfasst. Hierzu gehören, neben der Vorplanung, die Entwurfs- und Genehmigungsplanung, Planungen zur Ausführung und Vergabe bis zu den baulichen Maßnahmen. Ebenso gehören dazu beispielsweise straßenverkehrsbehördliche Anord-

nungen wie Geschwindigkeitsbeschränkungen, die Freigabe von Einbahnstraßen sowie angelagerte projektbezogene Aspekte wie Bürger*innenbeteiligung und Kommunikation. Diese oft komplexen Umsetzungsprozesse sind von vielen Herausforderungen und Zielkonflikten geprägt, wie beispielsweise die Beteiligung verschiedener Ämter z. B. für Grünflächen, Naturschutz oder Denkmalschutz oder die Abstimmung mit Anwohnenden sowie Interessengruppen der Zivilgesellschaft.

2.2 Methodischer Ansatz: Fallstudien in drei Modellkommunen und Begleitung durch ein Städtenetzwerk

Um Umsetzungsprozesse umfassend zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln, die auf andere Kommunen übertragbar sind, wurden drei Modellkommunen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Form von Fallstudien untersucht. Die Modellkommunen Aachen, München und Potsdam unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe und Einwohner*innenzahl, Stadtgestalt und Topografie sowie hinsichtlich ihrer Ausgangsbedingungen in der Radverkehrsförderung. Nach einer ausführlichen Prozess- und Hemmnisanalyse in jeder der drei Modellkommunen wurden in Aktionsplänen Lösungswege für die jeweils lokal vordringlichen Herausforderungen entwickelt (vgl. Kapitel 4).

Daneben wurde ein begleitendes Städtenetzwerk installiert. Dieses diente als eine Art „Resonanzraum“, mit dem Ziel, Zwischenergebnisse, Arbeitsthesen und Erfahrungen aus den Modellstädten mit



Abb. 1: Städtenetz, Quelle: eigene Darstellung

der Expertise und den Erfahrungen der im Städtenetzwerk vertretenen Kommunen zu reflektieren. Darüber hinaus wurde das Netzwerk genutzt, um zusätzlichen fachlichen Input einzuholen, unterschiedliche Organisations- und Prozessstrukturen kennenzulernen oder Ansätze im Zusammenspiel von Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik vorzustellen und zu diskutieren. Kurz: Es wurde versucht, eine möglichst breite Vielfalt kommunaler Rahmenbedingungen abzubilden, sowohl bei der Analyse von Hemmnissen der Radverkehrsförderung als auch bei der Entwicklung möglicher Lösungsansätze. Neben den drei Modellkommunen waren 14 weitere Städte sowie die Region Hannover und ein Vertreter des Deutschen Städtetages

im Städtenetzwerk vertreten. Die Sitzungen des Städtenetzwerks waren durch hohe Kontinuität in der Teilnahme und große Motivation der Beteiligten gekennzeichnet.

Die Analyse von Hemmnissen bei der Planung von Radverkehrsanlagen und die Entwicklung möglicher Lösungswege erfolgten in mehreren methodischen Schritten in enger Abstimmung mit den Modellkommunen und dem Städtenetzwerk (vgl. Abb. 1).

Im folgenden Kapitel 3 werden zunächst die Ergebnisse der allgemeinen Hemmnisanalyse dargestellt, bevor in Kapitel 4 näher auf die Fallstudien eingegangen wird.

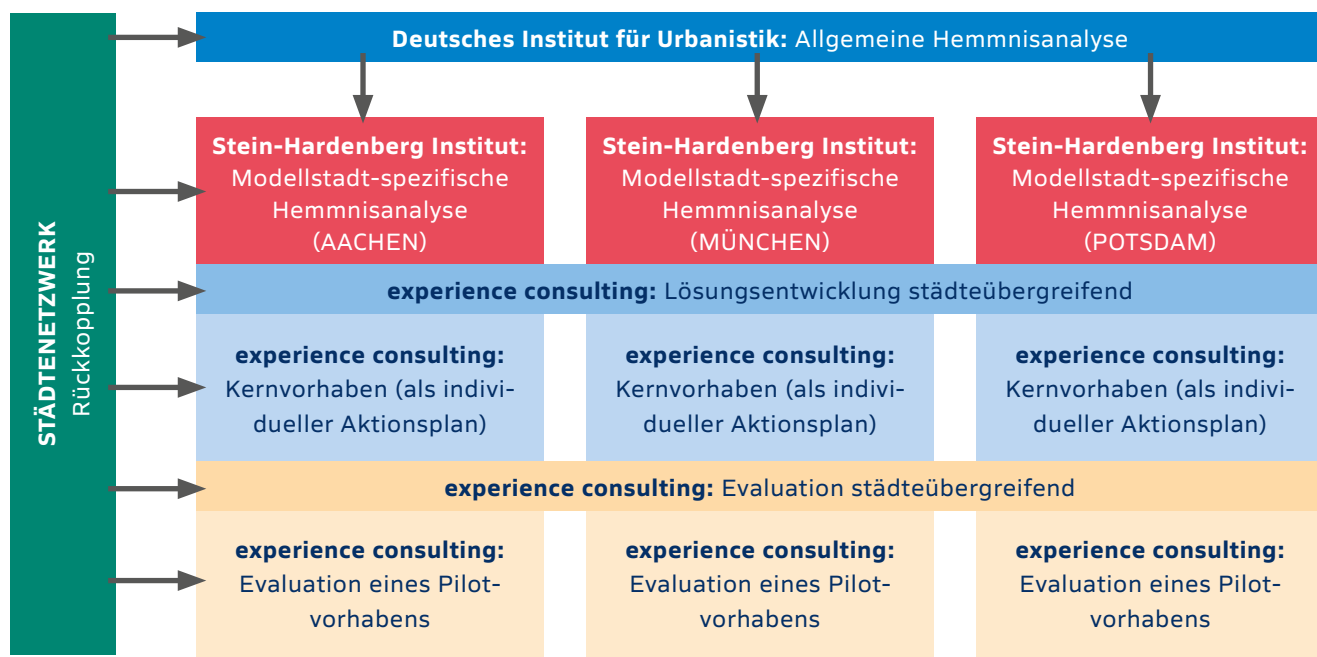


Abb. 2: Ablaufkonzept der Hemmnisanalysen und Lösungsentwicklungen, Quelle: eigene Darstellung

3. Rahmenbedingungen kommunaler Radverkehrsförderung: Hemmnisse und Steuerungsmöglichkeiten

3.1 Methodisches Vorgehen und Zielsetzung

Die Analyse grundlegender Hemmnisse in der Radverkehrsförderung erfolgte zunächst durch eine umfassende Literaturanalyse sowie Interviews mit Expert*innen verschiedener Akteursgruppen, wie beispielsweise Planungsbüros, Interessenverbände, Landesministerien, Wissenschaftler*innen aus der Radverkehrsforschung sowie mit Kommunalpolitiker*innen. Die Ergebnisse wurden durch das Städte-Netzwerk validiert und ergänzt. Zusätzlich wurde der „typische“ Prozessablauf kommunaler Radverkehrsinfrastrukturplanung mit den Modellkommunen und dem Städtenetzwerk analysiert – von der konkreten Idee für oder dem Anstoß zur Errichtung einer Radverkehrsanlage über die verschiedenen Planungs- und Umsetzungsphasen bis hin zur Eröffnung des neuen Infrastrukturangebots für Radfahrende. Kern der Analyse der verschiedenen Planungs- und Umsetzungsphasen war dabei die Identifizierung der Kommunikations- und Abstimmungswege innerhalb der Verwaltung sowie mit allen direkt oder indirekt beteiligten verwaltungsexternen Akteuren – von der Politik über die Zivilgesellschaft bis hin zu den von der Verwaltung ggf. beauftragten externen Dienstleistern (z. B. Planungsbüros) oder den Trägern öffentlicher Belange (z. B. Feuerwehr, Polizei, Netzbetreiber, Ver- und Entsorgungsbetriebe).

Ziel war es, die Einflussbereiche kommunalen Handelns zu identifizieren und zwischen externen und internen Rahmenbedingungen zu unterscheiden. Während externe Rahmenbedingungen nicht oder nur in sehr geringem Maße dem kommunalen Einflussbereich zuzurechnen sind und von der Kom-

munalverwaltung nur eingeschränkt beeinflusst werden können, bestehen bei internen Rahmenbedingungen Handlungs- und Gestaltungsspielräume für die kommunale Verwaltung (siehe Abb. 3 und Stein et al., 2022).

Zum Weiterlesen



Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Hemmnisse findet sich in der Difu-Sonderveröffentlichung „Was hemmt die Umsetzung der kommunalen Radverkehrsplanung?“ (Stein et al., 2022)

3.2 Ausgangslage: Heterogene Verwaltungsstrukturen in den Kommunen

Grundsätzlich ist die Radverkehrsplanung innerhalb der Kommune arbeitsteilig organisiert, und Planungen werden von verschiedenen Behörden gemeinsam abgestimmt. Wie alle Planungen im Bauwesen erfolgt sie entlang der Leistungsphasen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI). Vor, während und nach diesen Planungsschritten gibt es unterschiedlichste verwaltungsinterne und -externe Kommunikationsprozesse – von der Initiierung eines Bauvorhabens über die Abstimmung konkreter Planungsschritte bis hin zur Kommunikation und Evaluation nach Fertigstellung.

Die Komplexität des Planungsprozesses für Radverkehrsinfrastruktur zeigt die (immer noch vereinfachte) Abb. 3: *Schematischer grundlegender*

Prozessablauf in der kommunalen Radverkehrsinfrastrukturplanung. Die Verwaltung agiert eher in einem Netzwerk, bei vielen Arbeitsschritten sind externe und interne Belange zu beachten und zu kommunizieren sowie zusätzliche Akteure einzubinden. Gleichzeitig muss intern an einem Strang gezogen werden, um die Vielzahl an einzelnen Arbeitsschritten, von der Planerstellung bis zur baulichen Umsetzung zu realisieren.

sind in beispielsweise in verschiedene Fachbereiche eingebunden, Entscheidungsbefugnisse und Eskalationsstufen bei Konflikten werden unterschiedlich festgelegt oder die Abstimmung und Beteiligung von externen Akteuren erfolgt zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Planungs- und Umsetzungsprozess. Es gibt Stadtverwaltungen, in denen Verkehrs- und Stadtplanung mit ihren Tiefbau-, Grünflächen- oder Denkmalpflegeämtern in einem gemeinsamen

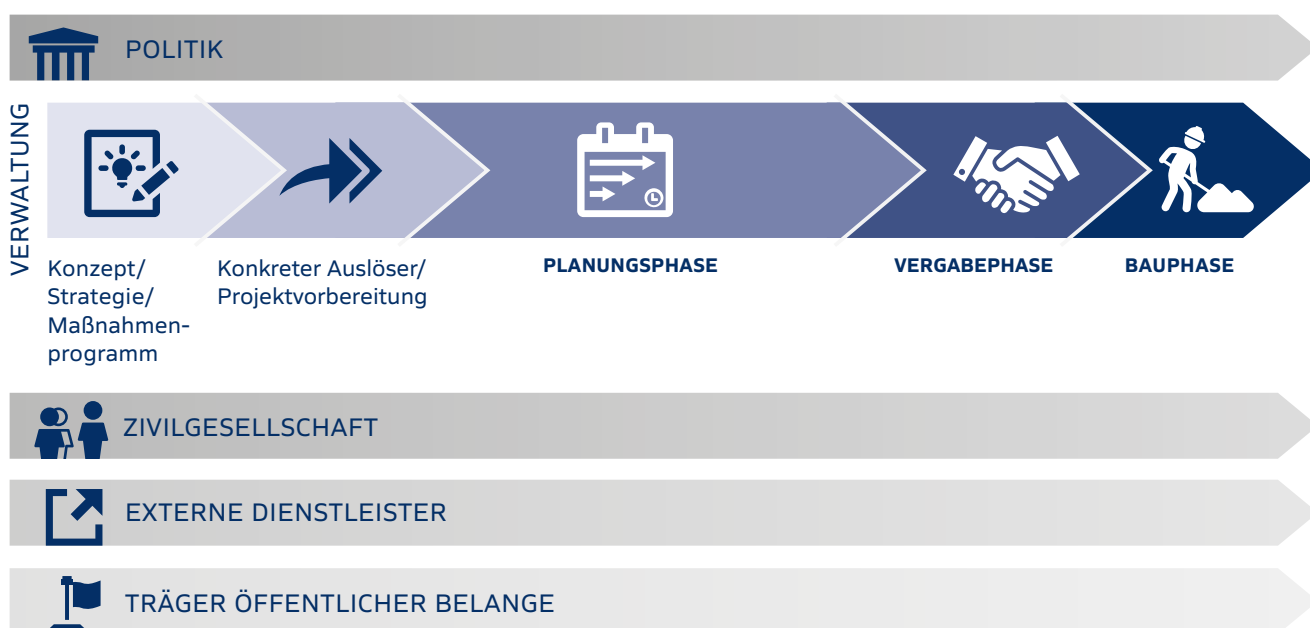


Abb. 3: Schematischer grundlegender Prozessablauf in der kommunalen Radverkehrsinfrastrukturplanung, Quelle: eigene Darstellung

Der Gesamtprozess ist keinesfalls statisch und kann trotz Ähnlichkeiten in verschiedenen Städten in den einzelnen Leistungsphasen recht unterschiedlich organisiert sein. In den Analysen stellte sich heraus, dass die Planungsprozesse aller beteiligten Städte (der Modellkommunen sowie der Städte des Städtetzwerks) sehr unterschiedlich sind. An diesen Prozessen ist nicht nur eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure beteiligt, die im Planungs- und Umsetzungsprozess ämter- oder fachbereichsübergreifend zusammenarbeiten müssen und die je nach Kommune auch unterschiedlich involviert sind. Auch innerhalb der jeweiligen Stadtverwaltungen unterscheiden sich die Planungsprozesse: Dienststellen

Fachbereich zusammengebunden sind; daneben existieren aber auch Stadtverwaltungen, in denen die Verkehrsplanung und Stadtentwicklung voneinander getrennt organisiert sind. Es gibt Stabsstellen mit eigenen Entscheidungsbefugnissen, die explizit nur Radverkehrsplanung durchführen, und andere, deren Kerngeschäft es ist, bei allen Radverkehrsplanungen beratend hinzugezogen werden. Die Initiierung von infrastrukturellen Radverkehrsplanungen richtet sich nach einem beschlossenen Maßnahmenplan oder kommt aufgrund aktueller Problemlagen und Forderungen zustande. Die Ansprache und Einbindung von anordnenden Stellen erfolgt bereits im Planungsprozess oder erst zu

dessen Ende. Planungsprozesse können stark formalisiert oder von häufigen informellen Kommunikationsprozessen geprägt sein.

Diese Beschreibung verdeutlicht, wie unterschiedlich Verwaltungen organisiert sein können und wie unterschiedlich sie arbeiten. Sie unterstreicht die Komplexität und Vielfalt der Prozesse sowie möglicher Hürden. Gleichzeitig, und auch das zeigte die Analyse aller Beobachtungen, Befragungen und Diskussionen in den Modellkommunen und mit dem begleitenden Städtenetzwerk, weisen die zentralen Hemmnisse grundsätzliche Ähnlichkeiten auf, für die ebenso strukturelle wie übertragbare Lösungen gefunden werden können und die es ermöglichen, Planungsprozesse zu optimieren.

3.3 Beeinflussbarkeit der Rahmenbedingungen für Radverkehrsförderung durch die Kommunen

Ausgehend von der Analyse des gesamten Planungsprozesses wurden die verschiedenen Hemmnisse strukturell geclustert und in Bezug auf ihre Beeinflussbarkeit durch kommunales Handeln untersucht. Zwei Ebenen wurden dabei unterschieden: externe Rahmenbedingungen, die von der Kommunalverwaltung nicht direkt zu beeinflussen sind, und interne Rahmenbedingungen, die im Einflussbereich der kommunalen Verwaltung liegen (vgl. Abb. 4).

Verwaltungsstrukturelle Rahmenbedingungen

Diese sind gut durch Kommunen steuerbar. Sie spielen eine elementare Rolle bei der Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen in Kommunen. So beeinflussen beispielsweise die Organisation, Steuerung und Priorisierung von Zielen sowie das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Ämtern und Fachbereichen maßgeblich die Geschwindigkeit und Effektivität der Umsetzung.

Zum Weiterlesen



Kuscher, P. (2023). Beschleunigung von öffentlichen Planungsverfahren. *Verwaltung & Management*, 29(2).
<https://doi.org/10.5771/0947-9856-2023-2>



Abb. 4: Umsetzungshemmnisse in der kommunalen Radverkehrsplanung, Quelle: (Stein et al., 2022)

Verwaltungsorganisation und -abläufe

Diese sind gut durch Kommunen steuerbar. Entlang von Verwaltungsprozessen gibt es eine Vielzahl von Hürden, die die Umsetzung verzögern können. Dazu zählen beispielsweise unklare Zuständigkeiten und unterschiedliche Prioritätensetzungen, Verzögerungen wegen Arbeitsüberlastungen oder Krankheitsausfällen. Das gemeinsame und effiziente Zusammenwirken der verschiedenen Verwaltungsstellen ist wesentlich für eine reibungslose Zusammenarbeit. In den befragten Kommunen zeigt sich, dass die Einrichtung von Stabsstellen mit ausreichenden Entscheidungskompetenzen, die organisatorische und räumliche Nähe der zentralen Ämter bei der Umsetzung (rad)verkehrlicher Maßnahmen sowie geeignete Projektstrukturen ggf. „quer“ zu etablierten Hierarchien Erfolgsfaktoren für eine effiziente Radverkehrsförderung sein können.

Ein weiterer Erfolgsfaktor kann die Nutzung digitaler Anwendungen sein. Sie können komplexe Abstimmungsverfahren sowie den Zugriff und die Pflege gemeinsamer Datenbestände unterschiedlicher Fachabteilungen vereinfachen und dem wachsenden Informations- und Beteiligungsbedarf von Zivilgesellschaft und Politik besser gerecht werden.

Beteiligung, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

Diese sind gut durch Kommunen steuerbar. Form und Zeitpunkt öffentlicher Kommunikation und Beteiligung entscheiden oftmals über die schnelle Umsetzung eines Radwegs. Dabei ist es wichtig, dass die Verwaltung ausreichend ausgestattet ist, um Beteiligungsprozesse effektiv zu organisieren und durchzuführen.

Politische Rahmenbedingungen

Diese liegen – soweit sie den Zuständigkeitsbereich von Städten und Gemeinden betreffen – im unmittelbaren Einflussbereich der Kommune selbst. Politische Rahmenbedingungen können die Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen positiv oder negativ beeinflussen. Insbesondere bei begrenzten Ressourcen sind klare politische Vorgaben besonders wichtig und können über den Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen bestimmen. Als wichtige Repräsentant*innen bilden kommunalpolitische Akteure,

Verkehr ist ein exponiertes Thema und Radverkehr nochmal exponierter – bei jedem Zentimeter Radweg wird sehr intensiv gestritten und diskutiert. In den vergangenen Jahren wurde in Ausschüssen stundenlang um kleinste Radverkehrsprojekte diskutiert.



Mitarbeiter/in Stadtverwaltung

z.B. Bürgermeister*innen, eine zentrale Entscheidungsinstanz: Sie bestimmen mit über die Ressourcenausstattung für ein Projekt und können helfen, auch konfliktvolle Maßnahmen nach außen zu legitimieren und zu verantworten.

Strategieentwicklung

Diese ist gut durch Kommunen steuerbar. Strategische Handlungsgrundlage der Radverkehrsförderung sind meist Radverkehrskonzepte als Teil einer übergeordneten Mobilitätsstrategie und einer integrierten Stadtentwicklungsplanung, ihre Verbindlichkeit und gemeinsame übergeordnete Ziele beeinflussen die Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen positiv.

Qualitätsmanagement und Evaluation

Diese sind gut durch Kommunen steuerbar. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der Kontrolle der Umsetzungsziele und der Bewertung von Maßnahmen. Eine ergebnisoffene qualitative und quantitative Reflektion von Verwaltungshandeln kann nachfolgende Maßnahmenumsetzungen entscheidend beeinflussen und verbessern.

Finanzielle Rahmenbedingungen

Diese sind nur eingeschränkt durch Kommunen steuerbar, da sie zum Teil von Entscheidungen übergeordneter Instanzen (z.B. Bund oder Land) beeinflusst werden (z.B. durch Förderprogramme). Dennoch gibt es Möglichkeiten, die interne Haushaltsplanung und die Organisation der Fördermittel

akquise zu verbessern. Einfluss haben Kommunen auf die interne Haushaltsplanung sowie die Organisation der Akquise und die Abwicklung von Fördergeldern.

Personelle Rahmenbedingungen

Diese sind teilweise durch Kommunen steuerbar, jedoch sind die Personalkapazitäten für den Radwegbau oft limitiert. Strategien zur Personalgewinnung und -entwicklung können jedoch die Situation verbessern. Weiterhin zeigt sich, dass vorhandenes Personal nicht überall entsprechend der Qualifikationen eingesetzt wird (Stein & Bauer, 2023). Der Fachkräftemangel und demografische Übergänge stellen Städte und Gemeinden perspektivisch vor große Herausforderungen. Im Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal verfügen die Kommunen mit festgelegten Tarifstrukturen meist nur über geringe Spielräume, um Anreize für Bewerbende zu setzen. Strategien der Personalgewinnung fokussieren auf nicht-monetäre Ansätze oder die qualifizierte Aus- und Weiterbildung bestehenden Personals, einen effektiven Personaleinsatz sowie Wissensmanagement.

Was geholfen hat, ist das Thema Radschnellverbindungen – gerade für altgediente Mitarbeitende ist das kein ‚Kleinkram‘ – das wird ernst genommen, da wird Erde bewegt, werden Brücken gebaut usw. Damit können sie sich identifizieren, das funktioniert deutlich besser als Kleinkram, auch hinsichtlich der Förderung. [...] Man wird gemessen daran, wieviel Geld man ausgibt.



Externe Rahmenbedingungen

Diese sind weniger bis kaum durch Kommunen beeinflussbar. Jedoch haben sie einen großen Einfluss auf den Handlungsspielraum der Kommunen und die Ausgestaltung von Radverkehrsmaßnahmen. Häufig sind der rechtliche Rahmen und die existierenden Regelwerke eine weitere Hürde, den Radverkehr optimal zu fördern, da sie immer noch zu stark auf den motorisierten Individualverkehr ausgerichtet sind. Auch die Zuständigkeit unterschiedlicher Baulastträger oder auch unterschiedlicher Kommunen kann die Umsetzung von (interkommunalen) Radverkehrsprojekten erschweren.

3.4 Unterschiedliche Handlungsbedarfe in den Kommunen erfordern individuelle Lösungspfade

Zusammenfassend zeigt die Analyse, wo zentrale Hemmnisse und Steuerungsmöglichkeiten für die kommunale Radverkehrsplanung liegen können. Deutlich wird, dass die Kommunen viele dieser Faktoren selbst beeinflussen können. In der Diskussion mit den Modellkommunen und dem Städtenetzwerk zeigten sich unterschiedliche Herangehensweisen und ein unterschiedlicher Umgang mit internen und externen Rahmenbedingungen.

Das gilt nicht nur für den Aufbau der Verwaltungsstruktur und die Ausgestaltung von Verfahrens- und Planungsprozessen, sondern z. B. auch für die Auslegung von Rechtsvorschriften, die Beteiligung der verschiedenen Akteure, das Zusammenspiel mit der Politik, die Fehler- und Kommunikationskultur, das Qualitätsmanagement oder die Einflussnahme auf zukünftige Verfahren und weitere Planungen. Deutlich wurde darüber hinaus, dass erfolgreiche und effiziente Umsetzungsprozesse insbesondere in Konfliktfällen eines effektiven Zusammenspiels von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung bedürfen. Effiziente Kommunikation und Transparenz beschleunigen die oft schwierigen Aushandlungsprozesse.



Referatsleiter/in Landesministerium

4. Herausforderungen der Radverkehrsplanung in den Modellkommunen – Prozessanalyse und Optimierungspfade

4.1 Auswahl der Modellkommunen

Bei der Auswahl der drei Modellstädte Aachen, München und Potsdam wurde auf deren Heterogenität hinsichtlich ihrer Größe und Einwohner*innenzahl, Stadtgestalt und Topografie großen Wert gelegt.

Auch ob in der Stadt ein Radentscheid⁷ existierte oder nicht, war Auswahlkriterium. Verwaltungen in Städten mit Radentscheiden sind einem besonderen „Handlungsdruck“ ausgesetzt, deshalb wurden gleich zwei Städte mit politisch wirksamen Radentscheiden (Aachen und München) ausgewählt. Als eine Art „Gegenprobe“ wurde Potsdam als Stadt ohne Radentscheid ausgewählt.

Hintergrund: Die besondere Rolle zivilgesellschaftlicher Initiativen in der Radverkehrsförderung

Eine Besonderheit im Handlungsfeld der Radverkehrsförderung ist die herausgehobene Rolle zivilgesellschaftlicher Initiativen, die in vielen Städten mitunter weitreichende Forderungen zur Verbesserung der Fahrradinfrastruktur formulieren. Seit einigen Jahren vernetzt sich die Zivilgesellschaft auf lokaler und regionaler sowie z. T. auf Landesebene in Strukturen jenseits der bekannten und jahrelang etablierten Vereine (z. B. ADFC, VCD, BUND), mit dem Ziel, den Radverkehr zu stärken. Diese Rufe größerer Bevölkerungsgruppen nach einer Mobilitätswende mit der Abkehr von der autozentrierten Stadt üben politischen Druck aus. Sie sind verbunden mit Forderungen nach verbesserter und subjektiv sicherer Radverkehrsinfrastruktur, nach

„Flächengerechtigkeit“ mit mehr Platz für den Radverkehr sowie nach einer schnelleren Umsetzung von Maßnahmen. In der Regel wird dabei das Verwaltungshandeln kritisch betrachtet. In Deutschland gibt es mehr als 50 solcher Initiativen, hier – auch wenn es unterschiedliche Bezeichnungen und unterschiedliche Forderungen gibt – unter dem Sammelbegriff „Radentscheide“ zusammengefasst.

In diesen Radentscheiden sind Personen mit unterschiedlicher fachlicher Kompetenz vertre-

Die Verkehrswende ist im Moment völlig chaotisch kommuniziert. Man sollte die Fixierung auf Verkehrsmittel aufheben und stattdessen in Geschwindigkeitszonen denken und damit planen.

”

Mitarbeiter/in Planungsbüro



Radschnellweg; Foto: QIMBY (Philipp Böhme)

⁷ Die Bezeichnung „Radentscheid“ leitet sich von der Bezeichnung eines Elements der direkten Demokratie – den sog. Volks- oder Bürgerentscheiden – ab und bedarf gewisser rechtlicher Schritte, wie z. B. der Unterschriftensammlung und Anerkennung durch die Verwaltung der Kommune oder des Landkreises. Die Forderungen sind für die Verwaltung nicht unmittelbar bindend, können aber von der Politik beschlossen werden (vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Initiative_Volksentscheid_Fahrrad [21.05.2024] sowie <https://changing-cities.org/radentscheide/> [21.05.2024]).

ten. Neben Jurist*innen oder Kommunikations-expert*innen gehören beispielsweise häufig auch Ingenieur*innen und Planer*innen dazu. Die fachlichen Kenntnisse der Gruppierungen im Verkehrsrecht oder im Hoch- und Tiefbau können manchmal durchaus mit den Fachkenntnissen der Verwaltungsangestellten mithalten – jedoch ohne die konkrete Umsetzungserfahrung.

Die Radentscheide treten entschieden, fachlich versiert und zumeist kommunikativ erfolgreich mit ihren Forderungen in der Öffentlichkeit auf. Sie sind untereinander gut vernetzt. Die Initiativen fordern verbindliche Zusagen. Dabei zeigte sich in der Vergangenheit: Die von den Initiativen erarbeiteten Vorschläge münden, aufgrund des politischen Drucks sowie der fachlichen Expertise, in Vereinbarungen und politische Beschlüsse, mitunter sogar in Gesetzestexte. Dabei werden Ziele formuliert, die von der Verwaltung umzusetzen sind, auch wenn sie möglicherweise sehr voraussetzungsvoll und mit erheblichen Realisierungsrisiken verbunden sind.

Die Schwierigkeit für die Verwaltung: Sie muss die unterschiedlichen Interessen der gesamten Bürgerschaft sowie die Ansprüche anderer Akteure austarieren und abwägen. Nicht alle politischen Beschlüsse werden diesem Abwägungsgebot jedoch ausreichend gerecht.

Die Reaktionen auf Radentscheide in den Verwaltungen sind unterschiedlich und reichen von Bewertungen wie beispielsweise „unnötige Behinderung“ bis hin zu „positivem Rückenwind“. Im Gegensatz zu den Radentscheiden sind die Kommunalverwaltungen untereinander nicht vernetzt. Im Umgang mit den Radentscheiden wurden der Wunsch und der Bedarf nach Vernetzung und Austausch untereinander im KoRa-Städtenetzwerk deutlich formuliert. Dabei geht es in erster Linie darum, wie die Forderungen der Initiativen für die Verwaltung gewinnbringend zu nutzen sind und wie die Forderungen der Radentscheide in einen umsetzbaren Rahmen zu überführen sind.



Landeshauptstadt München

- 1,6 Mio. Einwohner*innen, starkes Wachstum in Stadt und Region
- Anteil des Radverkehrs am Modal Split lag 2008 bei 14 % und 2017 bei 18 %.
- München hat insgesamt 860 km Radwege. Hinzu kommen 85 km Radfahrstreifen und auf dem Gehweg abmarkierte Radwege.
- Kompakter Stadtgrundriss mit kurzen Wegen, flache Topografie, starke Stadt-Umland-Verflechtungen mit hohen Pendelndenzahlen
- Zur Umsetzung der Mobilitätswende in München wurde 2021 das Mobilitätsreferat neu gegründet, es bündelt wichtige Kompetenzen, Projekte und Ressourcen.
- Die Ziele der Initiative Radentscheid München wurden 2019 vom Stadtrat übernommen.
- Herausforderung: Um die Sicherheit des steigenden Radverkehrs bei insgesamt zunehmendem Verkehrsaufkommen zu erhalten oder zu erhöhen, muss die Infrastruktur dringend ausgebaut und verbessert werden.



Landeshauptstadt Potsdam

- 180.000 Einwohner*innen, stark wachsend
- Anteil des Radverkehrs am Gesamtverkehr lag 2013 bei 14 % und 2018 bei 23 %.
- Potsdam hat 45 Kilometer reine Radwege oder Radfahrstreifen, auf 80 Kilometern teilen sich Radfahrende mit dem Fußverkehr die Verkehrsanlage und auf 44 Kilometern wird der Radverkehr auf der Fahrbahn mit Schutzstreifen geführt.
- Flache Topografie, große Herausforderungen durch eine Vielzahl denkmalgeschützter Anlagen
- Potsdam fördert den Radverkehr seit 1985 mit der Entwicklung eines Radverkehrskonzeptes und hat seit 2010 einen eigenen Radverkehrsbeauftragten, ein eigenes Radverkehrsbudget sowie eine regelmäßige Fortschreibung des Maßnahmenprogramms im Radverkehr mit vereinbarter Priorisierung.
- In Potsdam gab es keine Radentscheid-Initiative.
- Das wachsende Verkehrsaufkommen soll hauptsächlich durch den Umweltverbund bewältigt werden, daher müssen sowohl die Infrastruktur für den öffentlichen Nahverkehr als auch die für den Radverkehr zügig ausgebaut werden. Die anfänglich hohe Umsetzungsgeschwindigkeit hat sich in den letzten Jahren vermindert, gleichzeitig steigt der Radverkehrsanteil weiter.



Stadt Aachen

- 260.000 Einwohner*innen
- Anteil des Radverkehrs am Modal Split lag 1990 bei 10 % und 2017 bei 11 %.
- Insgesamt 280 km Radverkehrsanlagen
- Bewegte Topografie und historisch kompakte Straßenräume
- Aachen fördert den Radverkehr aktiv seit den 1990er-Jahren und ist Gründungsmitglied der „Arbeitsgemeinschaft fußgänger- und fahrradfreundlicher Städte, Gemeinden und Kreise in Nordrhein-Westfalen e. V.“ (AGFS).
- Die Forderungen des „Radentscheids Aachen“ wurden 2019 durch den Rat der Stadt in ein umfangreiches Arbeitsprogramm übernommen.
- Herausforderung: Umsetzungsgeschwindigkeit liegt hinter den im Arbeitsprogramm formulierten Zielen zurück.

Um die Radverkehrsplanung mit all ihren Abläufen detailliert zu verstehen, mögliche Problemstellen sowie Lösungspfade genauer zu identifizieren, wurden in den drei Modellkommunen die jeweiligen Verwaltungsprozesse detailliert untersucht – von der ersten Idee eines Radwegs bis zu seiner Fertigstellung. Dazu erfolgte eine Aufstellung genauer Ablauf- und Beteiligungspläne⁸, um folgende Aspekte zu klären:

- Wer ist an der ersten Initiierung eines Planungsprozesses beteiligt? Wie entstehen Prozesse? Wie beginnen die einzelnen Prozesse und wie enden sie?
- Welche Abteilungen und Fachbereiche erstellen die ersten Pläne? Wie werden diese weiterbearbeitet?
- Welche Behörden und Fachabteilungen sind im Gesamtablauf bis zur Fertigstellung zu welchen Zeitpunkten und an welchen Stellen beteiligt?
- Wie werden Informationen weitergeben? Welche Kommunikationswege werden genutzt? Wie erfolgen interne Abstimmungen?
- Wer verfügt über welche Daten und wie werden diese weitergeben? Werden digitale Technologien zur bessere Abstimmung/Koordination und Planung benutzt?
- Wann und wie erfolgt eine Abstimmung mit den politisch Verantwortlichen und an welchen Stellen wird die Zivilbevölkerung eingebunden?
- Wer hat an welchen Stellen Entscheidungen zu treffen? Gibt es Eskalationsmechanismen?
- Wann gibt es Änderungen ursprünglicher Planungen?

⁸ Alle Prozesse wurden in mehreren Workshops und (Gruppen-)Interviews sowie mit der Prozesserhebungsmethode MODULO (vgl. <https://shi-institut.de/produkte/modulo/>) pro Stadt durch das Stein-Hardenberg Institut untersucht.

4.2 Prozess- und Hemmnisanalyse in den Modellkommunen

Im Folgenden werden anhand der Fallstudien verschiedene Typen von Hemmnissen für eine effiziente Radverkehrsplanung herausgearbeitet. Diese lassen sich grob in vier Kategorien einteilen (vgl. Abb. 5).

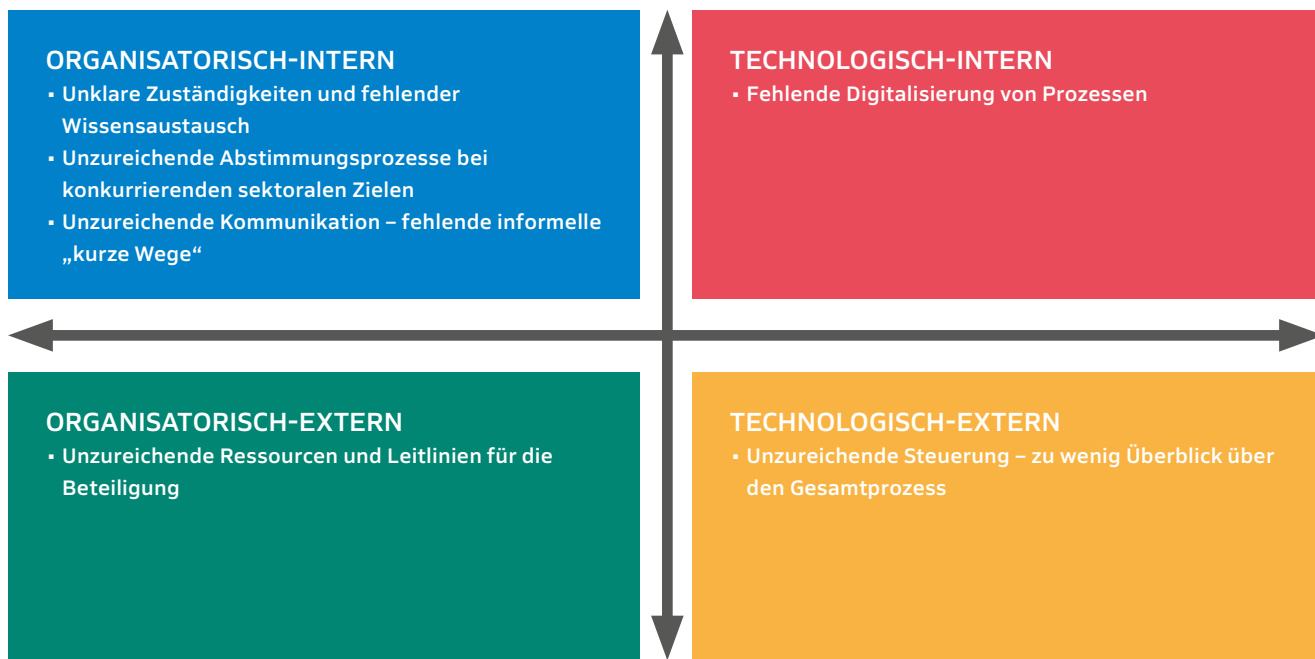


Abb 5: Hemmnisanalyse von Fallstudien, Quelle: eigene Darstellung

4.2.1 Organisatorisch-interne Hemmnisse

Unklare Zuständigkeiten und fehlender Wissensaustausch

Ein Ergebnis der Hemmnisanalyse ist: In den beteiligten Fachbereichen fehlt häufig ein gemeinsames Verständnis über den Ablauf des Gesamtprozesses sowie über die notwendige zeitliche und inhaltliche Zusammenarbeit während der Planung. Ein-

Radverkehr tritt nicht als Teil einer Gesamtstrategie, sondern als Störenfried in einem in sich geschlossenen Kosmos auf.

”

Mitarbeiter/in Planungsbüro

deutige und verbindliche Regeln fehlen meist, und es ist unklar, welche Akteure zu welchem Zeitpunkt in den Planungsprozess zu involvieren und welche Verantwortlichkeiten damit verbunden sind. Nur selten existieren konkrete Ablaufbeschreibungen für die involvierten Dienststellen sowie für die Beteiligungsprozesse mit Zivilgesellschaft, Politik und weiteren externen Akteuren.

Stattdessen gibt es häufig ein umfangreiches, auf persönlichen Erfahrungen basierendes Detail- und Verfahrenswissen über die eigenen Teilprozesse. Dieses implizite und personengebundene Wissen („tacit knowledge“) trägt wesentlich dazu bei, dass Planungsprozesse trotz Widrigkeiten vorankommen. Grundsätzlich ist dieses Wissen schwer mit klassischen Methoden, wie z. B. Ablaufbeschreibungen, festzuhalten oder in Leitfäden zu integrieren. Es basiert auf den individuell gesammelten Erfahrungen. Dieses Zusammenspiel, zwischen unvollständigen Prozessbeschreibungen und implizit vorhandenem Erfahrungswissen, erschwert die Zusammenarbeit und insbesondere die Übergabe von Projektbearbeitungen an Schnittstellen, Vertretungsregelungen bei Ausfällen sowie die Einarbeitung von neuen Beschäftigten.

Unzureichende Abstimmungsprozesse bei konkurrierenden sektoralen Zielen

Die verschiedenen Verwaltungsmitarbeitenden verfolgen meist qua Amtsauftrag umfangreiche, komplexe und oft konkurrierende Interessen. Diese können aufgrund der Arbeitsteilung natürlich nicht immer von den anderen beteiligten Dienststellen antizipiert werden – so kann beispielsweise das Grünflächenamt die Anforderungen des Denkmalschutzes nicht komplett überblicken oder das Tiefbauamt nicht über alle Naturschutzbelange Bescheid wissen. Diese unterschiedlichen Interessen sind oft in Form

“*Eine normale Situation ist: Radteam gegen Straßenverkehrsbehörde. Die einen möchten etwas, die anderen müssen schauen, warum es nicht geht.*”

”

Mitarbeiter/in Planungsbüro

von Zielkonzepten in den Fachbereichen verankert, die ebenfalls miteinander konkurrieren können. Darüber hinaus bestehen manchmal auch persönliche Ziele und Vorstellungen über die „richtige“ Planung, die jedoch weder verbal noch schriftlich formuliert werden und so Abstimmungsprozesse erschweren. So zeigt die Hemmnisanalyse, dass häufig die einzelnen fachlichen Interessen viel zu spät in den Planungsprozess eingebracht werden. Je ausgereifter die einzelnen Planungen zu diesem Zeitpunkt bereits sind, desto größer sind die Reibungsverluste und zeitlichen Verzögerungen. Konflikte lassen sich nicht mehr standardisiert beheben und/oder die Konfliktlösung liegt außerhalb der Kompetenzen der Bearbeitenden. Erforderliche Abwägungen oder Aushandlungsprozesse können in der Folge nicht immer von den Sachbearbeitenden umgesetzt werden, meist liegen diese Entscheidungen außerhalb ihrer Befugnisse. Dies kann zu erheblichen Verzögerungen führen, im schlechtesten Fall bis hin zur vollständigen Neubearbeitung des Gesamtprozesses mit entsprechender Doppelarbeit.

Unzureichende Kommunikation – fehlende informelle „kurze Wege“

Ein weiteres Hemmnis ist die unzureichende Kommunikation und Kooperation zwischen den Dienststellen. Sie erschwert die Arbeit in allen untersuchten Modellkommunen, wenngleich in unterschiedlichen Ausprägungen. Insbesondere fehlt es an informeller Zusammenarbeit. Eine typische Ursache ist ein Denken und Handeln, das sich an formalen Strukturen und Hierarchien orientiert. Informelle Zusammenarbeit kann und soll formelle Abstimmungsprozesse nicht ersetzen, sie ist aber für das gegenseitige Verständnis, die gemeinsame Arbeit, die Lösungssuche oder auch nur das rechtzeitige Erkennen möglicher Konfliktpunkte unverzichtbar.

Verantwortliche Fachdienststellen arbeiten häufig unabhängig voneinander an einzelnen Prozessschritten, Arbeiten finden parallel oder unabhängig voneinander statt. Ein Informationsaustausch erfolgt häufig erst bei der Übergabe von Planungsleistungen. Dies ist in der Regel zu spät und führt nicht selten zu (vermeidbarer) Mehrarbeit. Diese Situation wird verstärkt, wenn sich Mitarbeitende der unterschiedlichen Dienststellen weder persönlich kennen noch hinreichend Bescheid wissen über die detaillierten Anforderungen und Ziele der beteiligten Ämter und Kolleg*innen. Ein vernetzter Gesamtprozess mit engem Informationsaustausch sowie eine stetige innerbehördliche Zusammenarbeit können den Prozess hingegen deutlich beschleunigen.

“*„Was braucht’s, damit Ihr mitgehen könnt?“ Dieser Satz wirkt Wunder und öffnet Türen. Die Angesprochenen legen dann ihre Blockadehaltung ab und freuen sich, dass sie Vorschläge machen und aktiv mitdenken können. So werden immer wieder innovative Lösungen gefunden.*”

”

Abteilungsleiter/in Stadtverwaltung

4.2.2 Organisatorisch-externe Hemmnisse

Unzureichende Ressourcen und Leitlinien für die Beteiligung

Die Behörden stehen einer wachsenden Anzahl von externen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen gegenüber, die sich bei Radverkehrsinfrastrukturmaßnahmen in den Planungs- und Umsetzungsprozess einbringen möchten (z. B. Bürgerinitiativen, Verbände, Unternehmen, Einzelpersonen ...). Für die Beteiligung der Zivilgesellschaft fehlen in den unter-

Bürgerbeteiligung bedeutet, offen für Änderungen sein, alles andere ist Information.



Geschäftsführer/in einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft für mehr Rad- und Fußverkehr

suchten Kommunen oft grundsätzliche Leitlinien. Abwägungen zwischen Beteiligung und einfacher Informationsarbeit sowie die Aufstellung klarer Zeitpläne für die Beteiligung von Bürger*innen im Gesamtprozess erfolgen – sofern nicht gesetzlich verankert – einzelfallbezogen und liegen im Ermessen der Behörde oder der einzelnen Sachbearbeitenden. Die Beteiligung von Akteuren der Zivilgesellschaft, sowohl von organisierten Interessengruppen als auch von Einzelpersonen, bindet personelle Ressourcen in der Verwaltung. Nicht selten müssen die zuständigen Fachplaner*innen diese Aufgabe übernehmen, die dafür in der Regel nicht ausgebildet sind und denen dadurch weniger Zeit für die eigentliche Planungsarbeit bleibt.

4.2.3 Technologisch-interne Hemmnisse

Fehlende Digitalisierung von Prozessen

Radverkehrsplanung erfordert die Verarbeitung einer enormen Anzahl an Daten. Die Vielzahl an Abstimmungsprozessen sollte datengestützt erfolgen. In allen untersuchten Kommunen wurde ein Defizit bei der technischen Infrastruktur für die digitale und vernetzte Zusammenarbeit konstatiert, wengleich

in unterschiedlichen Ausprägungen. Häufig fehlt vor allem eine stadtweite E-Akte als Grundlage für eine gemeinsame Datenablage, und unterstützende IT-Systeme wie Kollaborations- oder Projektmanagement-Anwendungen sind nicht vorhanden. Auch ist die Datenqualität der Geoinformationssysteme oft verbesserungsfähig. Dies mündet in dem Hemmnis, organisationsübergreifend keinen einheitlichen Informations- und Wissensstand im Gesamtprozess gewährleisten zu können. Als Folge nehmen Kommunikation und Abstimmungen mehr Zeit in Anspruch und erschweren die Steuerung des Gesamtprozesses.

Die Analyse zeigt weiterhin, dass nicht überall die Potenziale der Prozessbeschleunigung und -vereinfachung durch technische Unterstützung bereits erkannt sind. Oft wurden fehlende Ressourcen- und Kapazitätsprobleme als Grund für eine fehlende oder nur langsam voranschreitende Digitalisierung genannt. Die sich durch die Digitalisierung eröffnenden Möglichkeiten einer verbesserten Transparenz – und sei es „nur“ durch Kommunikation des Projektfortschritts – zu nutzen und die jeweils aktuellen Umsetzungsstände in die Politik und Stadtgesellschaft hinein kommunizieren zu können, sind Stellschrauben zur Beschleunigung von Prozessen. So könnten beispielsweise Anfragen aus Politik und Zivilgesellschaft vermieden bzw. schneller beantwortet werden.

4.2.4 Technologisch-externe Hemmnisse

Unzureichende Steuerung – zu wenig Überblick über den Gesamtprozess

Nur selten gibt es ein übergreifendes [digitales] Projektmanagement, das den Gesamtprozess steuert – mit Auswirkungen auf die externe Kommunikation und auf die Transparenz in Richtung politischer Entscheidungsträger*innen oder zivilgesellschaftlicher Akteure. Auch die Einbindung externer Planungsbüros und die Weitergabe der [digitalen] Planungsunterlagen zum richtigen Zeitpunkt sind erschwert.

Unabhängig davon steigt in Kommunen, in denen der Großteil der technischen Planungen an externe Ingenieurbüros vergeben wird, der Aufwand für

die zusätzliche Koordinierung und Steuerung sowie die Moderation und Kontrolle durch die beteiligten Behörden. Ein professionelles Projektmanagement ist dann unverzichtbar. Es ist nicht wissenschaftlich untersucht, ob und wann die Auslagerung von Planungs- und Überwachungsaufgaben insgesamt zu weniger oder mehr behördlichem Personalbedarf führt. Die Bewertung durch die Runde der Städtevertreter*innen fiel hierzu unterschiedlich aus.

Ein fehlendes Projektmanagement führt jedoch nicht nur zu externen, sondern auch zu internen Kommunikationsproblemen (Wer muss bis wann welche Aufgaben übernehmen?) sowie zu einem fehlenden Überblick: Wo stehen wir aktuell und wo gibt es Schwierigkeiten? Das Fehlen einer internen Gesamtorganisation erschwert die organisations- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit mit allen Beteiligten und beeinflusst daher auch organisatorisch-interne Belange.

4.3 Fallspezifische Herausforderungen in den einzelnen Modellkommunen

In den Modellkommunen wurden darüber hinaus spezifische Herausforderungen identifiziert, die stellvertretend für die Herausforderungen anderer Kommunen sein können. Aufgrund der geringen Fallzahl ist jedoch nicht auf strukturelle Bedingungen zu schließen, hierfür wären weitere Untersuchungen notwendig.

Aachen – Fokus auf die Einbindung der Zivilgesellschaft erschwert das interne Arbeiten

In der Stadt Aachen zeigte sich ein deutlicher Schwerpunkt auf Beteiligungsprozesse und Einbindung der Gesellschaft in die Entscheidungsprozesse bei der kommunalen Radverkehrsplanung. Hier wird deutlich, wie viele Ressourcen eine aktive Beteiligung der Zivilgesellschaft bindet. Dies hat zur Folge, dass zentrale Ressourcen beteiligter Fachbereiche für die Aufgaben Beteiligung und Kommunikation gebunden werden und diese Kapazitäten dann für die eigentlichen Planungs- sowie die Vielzahl der organisatorischen Aufgaben fehlen.

München – Neuorientierung und Findungsphase in der Zusammenarbeit

Die Münchener Stadtverwaltung zeichnet sich durch eine in großen Teilen offene und fachbereichsübergreifende Arbeitskultur aus. Diese drückt sich auch durch das erst kurz vor dem Beginn des KoRa-Projekts neugebildete eigenständige Mobilitätsreferat aus. Diese Neugründung führte zu einer Neuorientierung der Zusammenarbeit. Viele Akteure in der Stadtverwaltung haben die Vorteile erkannt, einheitlich mit fachbereichsübergreifenden Zielen Planungsprozesse anzugehen. Dennoch war auch hier die interne Zusammenarbeit eine besondere Herausforderung, insbesondere die klare Definition und Ausgestaltung von Schnittstellen zwischen den beteiligten Referaten.

Potsdam – ausbaufähige interne Zusammenarbeit

In der Stadt Potsdam zeigte sich vor allem die Abstimmung und Koordinierung innerhalb der Verwaltung als herausfordernd. Hier gab es zwischen den einzelnen Fachgebieten viele unterschiedliche und zum Teil auch konträre fachliche Positionierungen, die eine Lösungsfindung erschwerten. Der Verkehrsplanung gelang es während des Planungsprozesses nicht immer, die Belange anderer Fachgebiete frühzeitig einzubinden, dadurch wurden zusätzliche Abstimmungsschleifen notwendig, die die Planungsprozesse verzögerten. Aufgrund der verschiedenen denkmalpflegerischen bzw. naturschutzfachlichen Schutzgebiete in der Stadt bestehen konkurrierende Interessen und Vorgaben innerhalb der Verwaltung, beispielsweise zwischen dem Denkmalschutzamt, dem Amt für Natur- und Umweltschutz und der Verkehrsplanung. Die fehlende Vernetzung und der noch verbesserungsfähige Austausch führten darüber hinaus zu „Informationsinseln“, in denen der aktuelle Umsetzungs- oder Planungsstand den jeweils anderen Fachgebieten verborgen blieb. Deren Auflösung wird durch eine fehlende Informationssteuerung erschwert. Die einzelnen Fachgebiete sehen sich im Tagesgeschäft mit einer Vielzahl an Aufgaben und fehlenden Vorgaben bei der Entscheidungsfindung in Konfliktfällen konfrontiert.

4.4 Von der Problemerkennung zur Lösungsorientierung – Aktionspläne für die Modellkommunen

Im Anschluss an die Prozessanalyse wurden gemeinsam mit den Modellkommunen Lösungsansätze zur Verbesserung und Bewältigung ihrer spezifischen Herausforderungen entwickelt und in sogenannten „Aktionsplänen“ festgehalten. Diese Aktionspläne zeigten die möglichen Lösungspfade der identifizierten Herausforderungen und Hemmnisse auf.⁹

4.4.1 Erster Schritt: Lösungsansätze generieren und strukturieren

Im Mittelpunkt der Lösungserarbeitung standen die Verwaltungsmitarbeiter*innen selbst, denn sie sind es, die die Prozesse und bestehenden Probleme am genauesten kennen und daher auch mögliche Lösungspfade am besten entwickeln können. Von ihnen wurden für die Aktionspläne über 100 Lösungsideen generiert. Diese konnten im Projektzeitraum natürlich nicht alle ausprobiert werden, können jedoch unabhängig von den konkreten Herausforderungen in den Modellkommunen einen hohen Nutzen haben (vgl. Kapitel 5). Sie wurden nach Aktionsfeldern sortiert (vgl. Abb. 6).

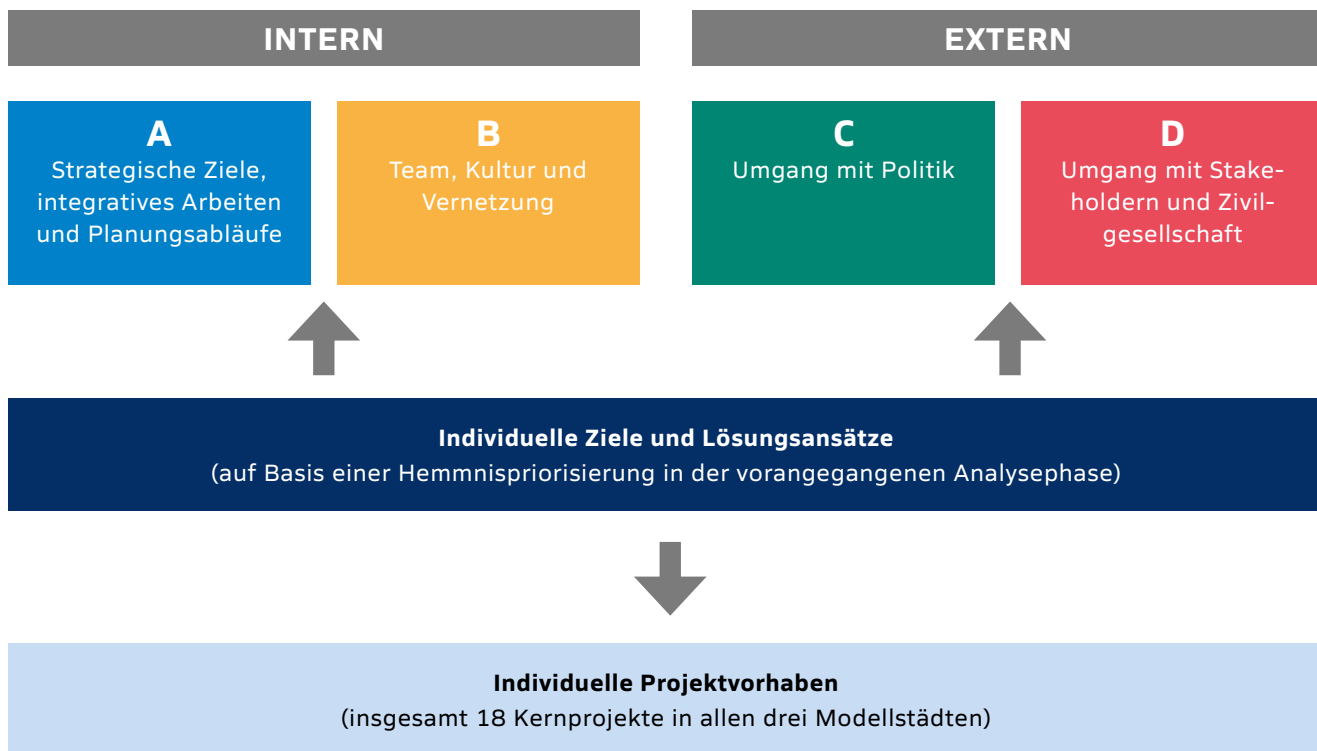


Abb. 6: Aktionsfelder bündeln die Ideen der Ideenentwicklung, Quelle: eigene Darstellung

⁹ Dazu führte experience consulting je Modellkommune zwölf Aktionsworkshops iterativ durch: In Rückkoppelung mit den Ansprechpartner*innen aus den Kommunen, deren Leitungsebenen sowie Reflexionsrunden mit dem Konsortium und dem begleitenden Städtenetzwerk wurden zunächst themenfeldbezogene Lösungsansätze ermittelt. Zum Einsatz kamen dabei unterschiedlichste Methoden, u. a. auch in Anlehnung an Ansätze aus dem Innovationsmanagement, um einen positiven Ausblick und kreative Offenheit für neue Denkräume zu schaffen. Die Aktionspläne der Modellkommunen sind unter www.difu.de/kora/ veröffentlicht.

In Aktionsfeld **A** finden sich Lösungsvorschläge, die Prozess- und Strukturwissen an alle beteiligten Personen vermitteln, ein gemeinsames Zielverständnis mit den dazugehörigen Regularien schaffen sowie gegenseitige Unterstützung beim Umgang mit schwierigen Entscheidungen und Konflikten ermöglichen.

In Aktionsfeld **B** finden sich Lösungsvorschläge zur Verankerung der Mobilitätswende als gemeinsame Vision und zur Schaffung von Begeisterung für das Thema Radverkehrsförderung innerhalb der Dienststellen oder Referate sowie zur Bildung einer gemeinsamen Lernkultur und eines Erfolgsbewusstseins.

In Aktionsfeld **C** finden sich Lösungsvorschläge für einen besseren Umgang mit politischen Richtungsänderungen und politischen Abstimmungen, eine Förderung des Verständnisses der Verwaltungsmitarbeitenden für nicht änderbare politische Handlungsmuster sowie die Vertrauensbildung in der Politik bezogen auf das Handeln ihrer Verwaltung.

In Aktionsfeld **D** finden sich Lösungsvorschläge für eine positive Mitgestaltung des öffentlichen Diskurses und die Optimierung von Beteiligungsprozessen.

4.4.2 Zweiter Schritt: Entwicklung individueller Aktionspläne für die Modellstädte

Die vielen in den Workshops entwickelten Lösungsideen wurden nach den Kriterien „Wirksamkeit“ und „Umsetzbarkeit“ priorisiert, verdichtet und anschließend daraus mögliche Kernvorhaben, die sog. Aktionspläne, generiert. In der Gesamtschau der Aktionspläne der drei Modellkommunen zeigen sich gemeinsame Handlungsschwerpunkte, die darauf hinweisen, dass diese möglicherweise auch in anderen Kommunen Ansatzpunkte für Optimierungsmöglichkeiten sein können: Prioritär eingeschätzt wurden Vorhaben, die auf eine Verbesserung interdisziplinärer und bereichsübergreifender Zusammenarbeit ausgerichtet waren, und zwar sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene (Aktionsfelder A, B). Vorhaben, die auf Verbesserungen der Zusammenarbeit mit Akteuren außerhalb der

Verwaltung zielen, zeigen Gemeinsamkeiten beim Wunsch, die Stringenz der politischen Aufträge an die Verwaltung zu verbessern und zielen außerdem auf die Verbesserung der Kommunikation mit der Zivilgesellschaft, v. a. mit zentralen Akteursgruppen (Aktionsfelder C, D).

| | Aachen | München | Potsdam |
|---|---|---|---|
| Aktionsfeld A Strategische Ziele, integratives Arbeiten und Planungsabläufe | Formelle bereichsübergreifende Zusammenarbeit wieder bzw. stärker etablieren | Für eine laufende interne Kommunikation zu Projektständen und Meilensteinen sorgen | Frühzeitige und bereichsübergreifende Abstimmung zu Planungszielen der Radverkehrsprojekte etablieren |
| | Umsetzungspläne und Priorisierungslisten synchronisieren | Restrukturierung des Straßenplanungsteams | Unterstützung bei Konfliktsituationen und Entscheidungsfindung |
| | Prozess zur Auseinandersetzung mit bestehenden Regularien und Konfliktsituationen: Aufarbeitung der Konflikte und (Ziel-)Vorgaben | | |
| Aktionsfeld B Team, Kultur und Vernetzung | Ämterübergreifendes Agieren stärken (durch Kennenlernen und Austausch) | Prozess zur internen Stärkung der Mission Mobilitätswende über Ownership | Formelle Austauschformate etablieren, bspw. Retrospektiven |
| Aktionsfeld C Umgang mit Politik | Politisch vereinbarte (und verbindliche) Priorisierung der beschlossenen Projekte schaffen und regelmäßig aktualisieren | Interfraktionelle Arbeitsgruppen zur Integration frühzeitiger politischer Abstimmung und Einigung in den Prozessablauf | Realistische Prioritätensetzung durch die Politik befördern |
| | | Förderung des Vertrauens in Verwaltungshandeln | |
| Aktionsfeld D Umgang mit Stakeholdern und Zivilgesellschaft | Initiativen informieren und einbinden | Kommunikationsmaßnahmen, um Bewusstsein in der Bevölkerung für Planungsprozesse und Grenzen zu schaffen (Prozesse, Dauer, Entscheidungen) | |
| | Standardisierung und Professionalisierung der Kommunikationsabläufe | Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit zu (Teil-)Erfolgen | |

Abb. 7: Die Kernvorhaben in den Aktionsplänen der Modellstädte, Quelle: eigene Darstellung

Im Detail setzten die drei Modellstädte individuelle Prioritäten, die aus der jeweils eigenen Ausprägung der Hemmnisse und der individuellen Wahrnehmung ihrer Bedeutung resultieren.

4.4.3 Dritter Schritt: Vom Plan zur Aktion – Umsetzung und Evaluation der Pilotprojekte in den Modellkommunen

Für die priorisierten Kernvorhaben wurden von den jeweiligen Modellkommunen konkrete Verfahrensschritte entwickelt. Zusätzlich wurde aber auch der Erfahrungsaustausch unter den Kommunen des be-

gleitenden Städtetzwerks genutzt: Sie konnten die Relevanz der ausgewählten Vorhaben bewerten sowie angeben, inwieweit sie selbst bereits bei ähnlichen Vorhaben tätig waren (Good-Practice-Transfer).

Anschließend wurde in jeder Modellstadt ein Pilotprojekt ausgewählt, und neben den konkreten Arbeitsschritten wurden Zeitpläne sowie Steuerungsverantwortliche definiert. Die Umsetzung wurde über vier Monate hinweg durch experience consulting begleitet, beobachtet und mit den Beteiligten in den Kommunen gemeinsam ausgewertet. Ziel dieser Prozessevaluation war es, Erkenntnisse für die weitere Umsetzung des jeweiligen Pilotprojekts zu

gewinnen, die auf die Bearbeitung weiterer Aktionspläne übertragen werden konnten.

Bei der Umsetzung der Pilotprojekte zeigten sich Widerstände gegen Veränderungsprozesse: Es wurde deutlich, dass die Frage, „was“ in einer Organisation anders gemacht werden sollte, um die Radverkehrsplanung zu befördern, nicht getrennt von der Frage beantwortet werden kann, „wie“ diese Veränderungen eingeführt werden. So war es beispielsweise in einem Fall nicht leicht, überhaupt die interne Freigabe eines Pilotprojekts von der zuständigen Leitungsebene zu erhalten. In einem anderen Fall war es schwierig, die Bereitschaft zur Mitwirkung am Pilotprojekt bei den beteiligten Fachbereichen zu generieren. Zusätzlich waren die Steuerung und Kommunikation des Veränderungsprozesses vor dem Hintergrund des alltäglichen Arbeitspensums aller Beteiligten eine große Herausforderung. Die Einführung neuer Prozesse wurde häufig als „On-Top“-Aufgabe empfunden und in Engpasssituationen hintangestellt.

Aus den Ergebnissen der Prozessevaluation dieser Pilotvorhaben lassen sich sechs Erfolgsfaktoren bei der Einführung, Erprobung oder Umsetzung neuer Aufgaben oder Abläufe identifizieren:

- **Stakeholder-Analyse**

Alle Funktionsträger*innen und Verantwortliche identifizieren.

- **Kooperative Projektplanung**

Projekte vernetzt denken und planen: Alle in den weiteren Prozess eingebundenen Verwaltungseinheiten bereits in die Vorplanung einbeziehen. In der Detailplanung Querbezüge zu anderen Verwaltungseinheiten beachten.

- **Verantwortlichkeit für die Prozesssteuerung schaffen**

Personen mit Projektmanagementkompetenzen sollten den Prozess steuern und dafür über ausreichend zeitliche Ressourcen verfügen.

- **Entscheidungsverantwortliche frühzeitig einbeziehen**

Rechtzeitige Freigabe oder Beauftragung des Projekts durch die Leitungsebenen.

- **Analyse der Historie des Vorhabens oder Themas**

Aus eventuell bereits erfolgten Veränderungsversuchen lernen und Redundanzen vermeiden.

- **Frühzeitige und regelmäßige Reflexionsschleifen**

Mit den Funktionsträger*innen den Prozessverlauf analysieren, notwendige Planänderungen identifizieren und ggf. Zielkorrekturen vornehmen.

4.4.4 Übergreifende Analyse: Organisationskultur in der Verwaltung als unterschätzte Stellschraube für effizientere Radverkehrsplanung

Die priorisierten Hemmnisse und Lösungsansätze aller Modellstädte sowie die Priorisierungen der Empfehlungen aus den Good-Practice-Analysen und Expert*innen-Interviews zeigen übereinandergelegt die in Abb. 8 dargestellte Schnittmenge an Empfehlungen für die Verbesserung von Radverkehrsplanungsprozessen.



Abb. 8: Priorisierte Vorhaben in den Modellstädten und ergänzende Empfehlungen, Quelle: eigene Darstellung

C Umgang mit Politik

- Politische Entscheidungsprozesse zu Projektumsetzungen und Prioritäten unterstützen (um klare und verbindliche Handlungsaufträge zu erhalten)
- Erwartungsmanagement bei politisch Verantwortlichen: Verständnis für und realistische Einschätzung des Möglichkeitsrahmens schaffen
- Transparenz und Reporting für die Politik aufbauen (zu Planung und folgendem Umsetzungsprozess), um Verständnis und Vertrauen aufzubauen

- Kenntnis und Verständnis politischer Entscheidungsstrukturen und Handlungsweisen innerhalb der Verwaltung fördern
- Systematisches Anfragemanagement entwerfen (das den Verwaltungsaufwand begrenzt) und dessen Regeln klar kommunizieren

D Umgang mit Stakeholdern und Zivilgesellschaft

- Externe Kommunikation zu Radverkehrsprojekten und Beteiligungen professionalisieren
- Fortschritte und Erfolge stärker nach außen kommunizieren
- Engere Einbindung von Radverkehrsinitiativen in Kommunikation und Planung
- Erwartungsmanagement bei Bürger*innen: Verständnis für Komplexität und Grenzen schaffen
- Widerstände gegen Radverkehrsprojekte durch Einbindung der Zivilgesellschaft in Straßenexperimente reduzieren

- Systematische Stakeholderanalysen am Beginn von (wichtigen) Projekten durchführen
- Aufwand für Kommunikations- und Beteiligungsprozesse in der Planung realistisch kalkulieren und notwendige Ressourcen und Kompetenzen absichern

Diese Empfehlungen scheinen die zentralen Stell-schrauben für Prozessoptimierungen zu sein. Vergleicht man nun, welche Vorhaben tatsächlich angegangen wurden – sei es in den Pilotvorhaben der Modellkommunen oder den unabhängig davon in den Kommunen des Städtenetzwerks durchgeführten Veränderungsprozessen –, fällt auf, dass insbesondere Vorhaben im Bereich der Organisationskultur (Aktionsfeld B) trotz der ihnen beigemessenen Bedeutung bei weitem am wenigsten bearbeitet wurden. Möglicherweise ist die Veränderung kommunikativ-komplexer Vorgänge mit den dafür oft notwendigen Veränderungen der Organisationskultur noch ein „blinder Fleck“ des Verwaltungshandelns. Das verwundert nicht, denn Änderungen von Organisationskulturen sind herausfordernde und langwierige Aufgaben: Lösungen können nur dann gefunden werden, wenn die Bereitschaft besteht, bisherige Handlungs- und Denkmuster zu hinterfragen und ggf. zu ändern. Nur so können Möglichkeitsfenster zur Entwicklung von Lösungsoptionen genutzt werden.

4.4.5 Komplexe Ergebnisse, leichter Zugang – der Selbst-Test für Kommunen

Ein Großteil der mit den Modellkommunen erarbeiteten Lösungsansätze ist in einen digitalen Selbst-Test für Kommunen – den „Quick-Check zur kommunalen Radverkehrsförderung“ – eingeflossen. Er bietet einen unkomplizierten Einstieg in die Erkenntnisse des KoRa-Forschungsprojekts. Der Quick-Check wird vom Stein-Hardenberg Institut entwickelt und betrieben. Er beinhaltet eine Vielzahl der zentralen Aktionsfelder der Radverkehrsplanung mit den im KoRa-Projekt entwickelten Lösungsansätzen.



Analysieren Sie den Organisationsstand Ihrer Radverkehrsplanung vor Ort und lassen Sie sich konkrete Empfehlungen vorschlagen. Der Quick-Check zur kommunalen Radverkehrsförderung gibt Ihnen Impulse für eigene Aktionspläne und Verbesserungsvorhaben!

Zugang zum Quick-Check des SHI: -> Link auf der KoRa-Projektseite www.difu.de/kora

5. Handlungsansätze für die Beschleunigung von Planungsprozessen in der kommunalen Radverkehrsplanung

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Fallstudien und den Workshops sowie den Diskussionen im Städtenetzwerk werden im Folgenden unterschiedliche Handlungsansätze für eine Beschleunigung von Planungsprozessen in der kommunalen Radverkehrsplanung formuliert. Die meisten davon richten sich an die kommunale Verwaltung und lassen sich in drei Handlungsfelder untergliedern:



Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen für die kommunale Politik (5.4) sowie an Bund und Länder (5.5) formuliert.

5.1 Strategische Ziele, integratives Arbeiten und Arbeitsabläufe

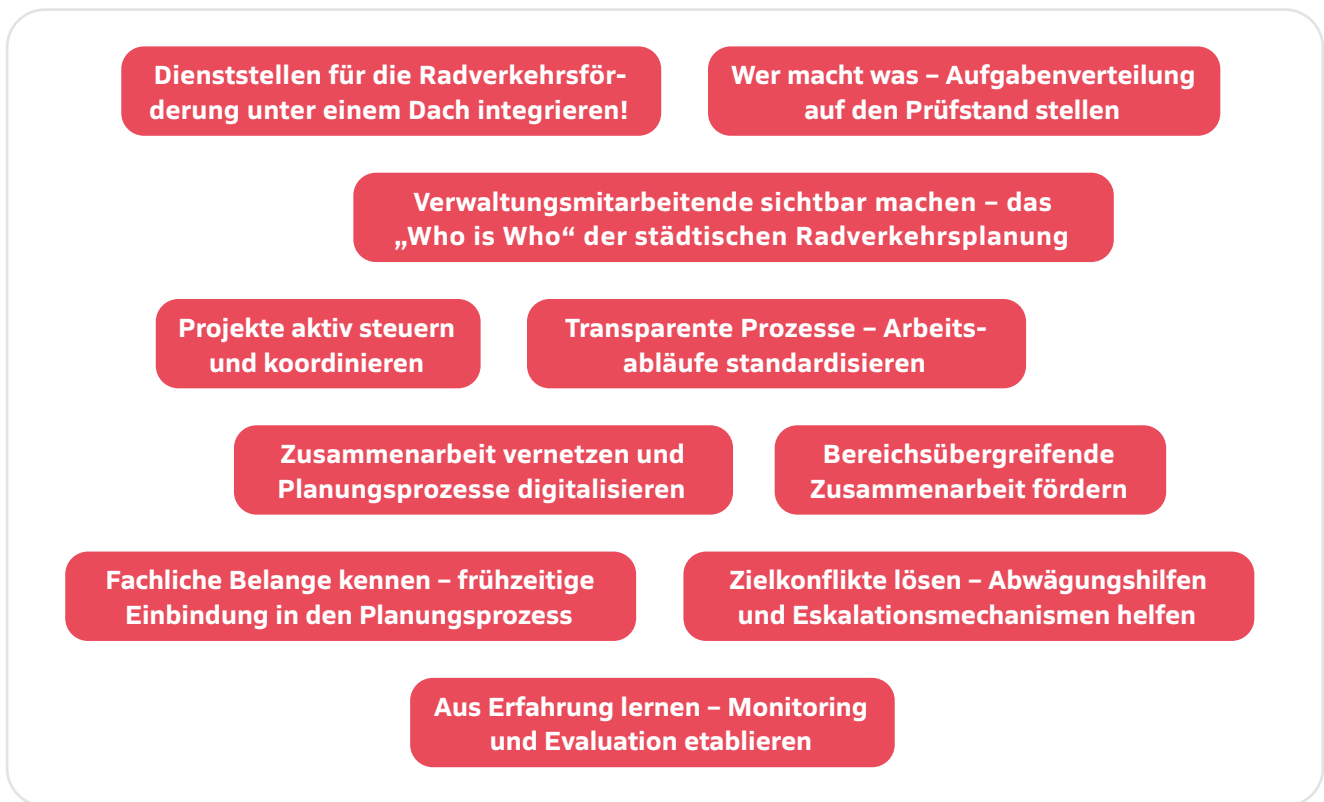


Abb. 9: Übersicht Handlungsansätze im Handlungsfeld Strategische Ziele, integratives Arbeiten und Arbeitsabläufe, Quelle: eigene Darstellung

5.1.1 Dienststellen für die Radverkehrsförderung unter einem Dach integrieren!

Bei der Umsetzung von Radverkehrsinfrastrukturmaßnahmen erweist sich eine räumliche wie organisatorische Bündelung als vorteilhaft. So kann eine räumliche Bündelung der beteiligten Fachdienststellen Wege und Abstimmungsschleifen verkürzen – und auch eine inhaltliche Bündelung der Zuständigkeiten in einem übergeordneten Dezernat kann helfen, Projekte effizienter abzuwickeln.

5.1.2 Wer macht was – Aufgabenverteilung auf den Prüfstand stellen

Nicht nur bei knappen Ressourcen ist es sinnvoll, die Aufgabenverteilung auf den Prüfstand zu stellen:

Für welche Aufgaben werden welche Personen eingesetzt? Ist es richtig, dass die Fachplanerin auch die externe Kommunikation übernimmt? Wer beantwortet die Anfragen aus der Zivilgesellschaft oder der Politik? Müssen alle Ausschreibungen von den Planungsabteilungen gemacht werden, oder arbeiten sie einer zentralen Ausschreibungsstelle eher zu? Kümmert sich die Planungsabteilung um die Einwerbung von Fördermitteln? Braucht es auf allen Stellen Fachplaner*innen oder Ingenieur*innen oder gibt es Aufgaben (z. B. Projektsteuerung, Antragswesen, Anfragenbearbeitung usw.), die auch durch Personen mit ganz anderen Qualifikationsprofilen erledigt werden können?¹⁰ Ziel einer solchen Aufgabenkritik ist es, daraus ggf. Schlussfolgerungen für eine Neustrukturierung zu ziehen, die sowohl einer effizienteren Projektbearbeitung als auch einer höheren Arbeitszufriedenheit dient.

5.1.3 Verwaltungsmitarbeitende sichtbar machen – das „Who is Who“ der städtischen Radverkehrsplanung

Es ist hilfreich, das Fachwissen und dessen Verortung intern sichtbar zu machen. Anlaufstellen für Prozesse und Themen sind eindeutig zu definieren und auch zu kommunizieren. Es können einzelne Ansprechpartner*innen oder Projektteams benannt werden. Eine Möglichkeit, Strukturen und Zuständigkeiten sichtbar zu machen, ist beispielsweise ein „Who is Who der städtischen Radverkehrsplanung“ als digitale oder analoge Fotowand mit Verantwortlichkeiten und Kompetenzprofilen, basierend auf Organigrammen. Wichtig sind eine fortlaufende Aktualisierung sowie ein fachübergreifender Informationsfluss zu aktuellen Projekten (Inhalt, Zuständigkeiten, Beginn, geplantes Ende).



In der Stadt Frankfurt stellen sich das Team Radfahrbüro und das Team Radverkehr mit Bild, Zuständigkeiten und persönlichen Aussagen im Radfahrportal der Stadt vor. Sie sind somit für interne wie externe Akteure sichtbar: www.radfahren-ffm.de/559-0-Team-Radfahrbuero.html

5.1.4 Projekte aktiv steuern und koordinieren

Für eine effiziente Projektsteuerung gibt es in der Kommune idealerweise eine zentrale Koordinierungsstelle für Radverkehrsmaßnahmen, die alle Projekte überblickt. Sie koordiniert die Arbeit der Fachdienststellen und kann – rechtlich wie auch finanziell – externe Akteure in einem Planungsprozess beauftragen, überblickt die Aktivitäten anderer Planungsbereiche und verfügt über Weisungsbefugnisse gegenüber den Fachdienststellen. Die Koordinierungsstelle beobachtet und dokumentiert den

Umsetzungsfortschritt aller laufenden Planungsverfahren (zeitlich und finanziell).

Die Projektsteuerung umfasst dabei mindestens folgende Bausteine:

1. Zentrale Steuerung über alle betroffenen Bereiche
2. Ermittlung und Prüfung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen für jedes Projekt
3. Errichtung eines internen und abteilungsübergreifenden Projektmanagements
4. Koordinierung von Radverkehrsplanungen mit verwaltungsextern initiierten Baumaßnahmen mit pragmatischer Nutzung von „Möglichkeitsfenstern“, also z. B. Baustellenkoordinierung mit Netz- und Leitungsbetreibern oder Baumaßnahmen bei notwendigen Deckensanierungen u. Ä.
5. Formalisierung der Prozessschritte für Radverkehrsplanungen unter Prüfung und Integration bestehender Ablaufbeschreibungen, kontinuierliche Nachsteuerung bei Reibungsverlusten
6. Klärung, ob interne oder externe Beauftragungen möglich und erforderlich sind
7. Controlling für definierte Zeiträume (ggf. mit externen Fachexpert*innen)
8. Ggf. Fördermittelmanagement
9. Ggf. Einrichtung von „Stabsstellenfunktionen“ für ämterübergreifend regelmäßig durchzuführende Aufgaben (Ausschreibung/Vergabe, Förderanträge, externe Kommunikation)



In Frankfurt am Main ist die Stabsstelle Radverkehr ab Januar 2024 in die Koordinationsstelle Radverkehr im Dezernat für Mobilität überführt worden mit Einfluss auf die gesamtstädtische Entwicklung.

¹⁰ Die Studie „Vom Plan auf die Straße“ (Stein & Bauer, 2023) zeigte z. B., dass kommunale Radverkehrsplanende im günstigen Fall mit nur 45 % ihrer Arbeitszeit mit der tatsächlichen Planung beschäftigt sind, aber mit mindestens 19 % mit Anfragen aus Politik und Zivilgesellschaft, 8 % interner Verwaltung und 28 % weiteren Aufgaben.



In der Freien und Hansestadt Hamburg haben sich 28 Organisationseinheiten (beteiligte Behörden, Bezirksämter und Bezirksversammlungen sowie externe Partner) zum Bündnis für den Rad- und Fußverkehr zusammengeschlossen, um u. a. Hamburgs neue Radfahrstrategie umzusetzen (Hamburg, Behörde für Verkehr und Mobilitätswende, 2022a, 2022b). Das Amt Mobilitätswende Straßen in der Behörde für Verkehr und Mobilitätswende hat dabei eine koordinierende Funktion.

5.1.5 Transparente Prozesse – Arbeitsabläufe standardisieren

Jede einzelne Radverkehrsmaßnahme ist ein einzelnes Projekt mit einem klar definierten Anfang und Ende, gegebenenfalls mit einer sich anschließenden Evaluation. Damit können zu beteiligende Akteure, Abhängigkeiten, Zeitpläne (inkl. Berücksichtigung der Vorgaben von Förderprogrammen) und Meilensteine benannt sowie ein Projektablaufplan aufgestellt werden.



Um die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter*innen verkürzen zu können, hat die Stadt Bielefeld ein Wissensmanagement eingerichtet. Arbeitsabläufe und -prozesse werden einheitlich in Arbeits- und Prozessanweisungen inkl. Konkretisierung einzelner Arbeitsschritte festgehalten. Es erfolgen eine kontinuierliche Anpassung und Optimierung der Arbeitsabläufe im Sinne einer nachhaltigen Digitalisierung. Dies hilft nicht nur beim Onboarding, sondern erhöht auch die Transparenz für die gesamte Verwaltung.

Bei der Erstellung ist es hilfreich, zunächst bisherige Abläufe zu überprüfen, zu evaluieren und zu optimieren. Übergabepunkte sowie Meilensteine für die externe Kommunikation sind zu verankern. Alle Abläufe sind auf ihr Verhältnis von Aufwand und Nutzen zu prüfen (keine unnötige Bürokratie!). Wenn möglich sind Aufgaben und Zuständigkeiten zu bündeln. Trotz aller Standardisierung: Probleme – ob an den Übergabepunkten oder innerhalb einer Aufgabe – dürfen nicht ignoriert und müssen stets kommuniziert werden.

5.1.6 Zusammenarbeit vernetzen und Planungsprozesse digitalisieren

Planung und inhaltlicher sowie organisatorischer Austausch können zeit- und ressourcensparend durch entsprechende digitale Anwendungen unterstützt (wenn auch nicht komplett ersetzt) werden. Dafür bedarf es ausreichender technischer wie organisatorischer Ressourcen für die Bereitstellung einer IT-Infrastruktur, die für alle Arbeitseinheiten vereinheitlicht und kompatibel ist und die von allen Mitarbeitenden genutzt werden kann. Ziel sollte sein, die fachlich beteiligten Dienststellen durch eine gemeinsame Datenumgebung zu vernetzen. Darüber hinaus bedarf es neben der Anschaffung und Einführung eines bereichsübergreifenden Projektmanagement-Tools auch der digitalen Unterstützung für das individuelle Projektmanagement auf operativer Ebene und der Einführung von verbindlichen Prozessen und technischen Lösungen für den Austausch einheitlicher Projektdaten.



Hilfreich können beispielsweise Digitale Zwillinge sein. Die Städte München, Hamburg und Leipzig sind Vorreiterstädte in Sachen Urbaner Digitaler Zwilling – eine Begriffsklärung findet sich beim Deutschen Städtetag (Eichhorn et al., 2023). Insbesondere die Landeshauptstadt München nutzt diese Technologie für die interne als auch externe Kommunikation u. a. bei Radverkehrsprojekten.

5.1.7 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern

Eine formelle bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist gezielt zu etablieren bzw. zu stärken. Dabei sollten existierende Formen der gemeinsamen Arbeit aufgegriffen und kritisch evaluiert werden, ggf. sind sie anzupassen oder gänzlich neu zu entwickeln. Das können z. B. regelmäßig durchzuführende Workshops oder die Einrichtung von Projektgruppen für spezifische Aufgaben sein. Definiert werden sollten dabei stets die konkrete Zielsetzung als auch der Teilnehmer*innenkreis.

5.1.8 Fachliche Belange kennen – frühzeitige Einbindung in den Planungsprozess

Die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Fachabteilungen, festgelegte Abläufe zur Beteiligung und Abwägung von Belangen unterschiedlicher Dienststellen oder der Bauausführung sind ein wesentlicher Erfolg für eine effiziente Projektabwicklung. Die Einbindung und Abstimmung mit den Dienststellen zur Prüfung der rechtlichen und technischen Umsetzbarkeit von Radverkehrsmaßnahmen sollte möglichst frühzeitig in den Planungsprozess integriert werden. Dazu gehört auch die Einbindung der Straßenverkehrsbehörde in die inhaltliche Planung, um Missverständnisse zu vermeiden und ein gemeinsames Verständnis passfähiger Planungen zu entwickeln. Möglicherweise auftretende Konflikte können so frühzeitig ausgehandelt und Verzögerungen oder gar Um- und Neuplanungen vermieden werden.



Einige Stadtverwaltungen veranstalten zu Beginn eines Projekts eine Auftaktsitzung mit allen Akteuren, um die Anzahl weiterer Abstimmungsschleifen zu reduzieren. Ein solcher Startworkshop, mit umfassender Bestandsanalyse und Beteiligung der Fachbehörden ist am Anfang möglicherweise aufwändig, aber langfristig hilfreich. Kommunikation hilft!

Alle beteiligten Personen sollten sich nicht nur gegenseitig und rechtzeitig in Kenntnis setzen, sondern auch möglichst früh in den fachlichen Austausch kommen. Dazu kann es vorteilhaft sein, wenn planende und ausführende Behörden in der gleichen Organisationsabteilung angesiedelt sind. Dies erleichtert sowohl den fachlichen als auch den informell-fachlichen Austausch und nicht zuletzt die Bildung einer gemeinsamen Sicht aller Beteiligten auf die Auslegung von Standards und rechtlichen Vorgaben.

Hilfreich ist es, wenn wichtige juristische Vorgaben verständlich aufbereitet vorliegen. So können alle Beteiligten leichter nachvollziehen, auf welcher rechtlichen Grundlage Entscheidungen zu treffen sind bzw. getroffen wurden.

5.1.9 Zielkonflikte lösen – Abwägungshilfen und Eskalationsmechanismen helfen

Leitlinien mit fachlich priorisierten Zielen unterstützen Abwägungsprozesse zwischen unterschiedlichen Zielen oder fachlichen Anliegen. Entstehen trotzdem fachliche Zielkonflikte, helfen festgelegte Eskalationsstufen, zügig Lösungen zu finden. Mehrere Eskalationsstufen bilden die Hierarchie ausgewählter Leitungsebenen oder Personal mit Weisungsbefugnissen ab.



Eine Handreichung kann zur Konfliktlösung beitragen: z. B. als Entscheidungsbaum oder als Abwägungstabelle (analog zu einem Bebauungsplanverfahren) und Checkliste zu unterschiedlichen Belangen oder auch Rechtsnormen. Wichtig sind Handlungsspielräume, innerhalb derer man agieren kann.

Es gibt an so vielen Stellen Potenzial ,einzuknicken‘ [...]. Da braucht es an der Spitze jemanden, der Lösungen findet und überzeugt ist, dass man durchhält, und dafür Akzeptanz schafft.



Stadtrat/rätin

Bei der Einführung eines Konfliktmanagements und der Erstellung von Abwägungshilfen geht man am besten schrittweise vor:

1. Analyse bisheriger Konfliktsituationen und Entscheidungen: Welche Konfliktsituationen traten bei der Planung und Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen **regelmäßig** auf? Welche Ziele konkurrieren **regelmäßig** miteinander?
2. Analyse und Rückblick: Welche Einzelentscheidungen wurden bisher bei Konflikten getroffen?
3. Lösungssuche: Wie können konkurrierende Ziele produktiv gegeneinander abgewogen werden? Wie können sämtliche Abwägungen der Fachabteilungen verständlich aufbereitet werden?
4. Reduzierung von Einzelfallentscheidungen, Erstellung von Entscheidungshilfen für Konfliktsituationen und Vereinheitlichung der Lösungswege und Lösungsoptionen: Wie können die erforderlichen Lösungswege aussehen?
5. Entscheidungskompetenzen und -zeitpunkte festlegen: Wer entscheidet was, wann und wo?
6. Eskalationsstufen einziehen: Wie werden die Leitungsebenen bei Zielkonflikten, die nicht durch die festgelegten Abwägungshilfen aufgelöst werden, eingebunden?



In der Freien und Hansestadt Hamburg gibt es die Möglichkeit, Konflikte über sogenannte Eskalationsebenen nach „oben“ zu spielen, die Vorgabe lautet jedoch, Lösungen auf den Fachebenen zu finden.

5.1.10 Aus Erfahrung lernen – Monitoring und Evaluation etablieren

Sind die Maßnahmen umgesetzt, sollten sie hinsichtlich des Planungs- und Umsetzungsprozesses einer abschließenden Bewertung unterzogen werden. Zu beurteilen, ob dieser effizient und effektiv erfolgte, ist zuvorderst Aufgabe der Projektverantwortlichen. Eine Bewertung des dauerhaften Projekterfolgs „auf der Straße“ ist jedoch ebenso wichtig. Dazu bedarf es sowohl Kennzahlen als auch Qualitätsstandards, die vor der Planung erhoben bzw. fest-

gelegt werden müssen und die *nach* der Umsetzung in regelmäßigen Abständen quantitativ und qualitativ überprüft werden sollten. Für die Erhebung von Kennzahlen gibt es diverse digitale Tools, von automatischen Zählstellen über die Nutzung von Daten, die via Smartphone übermittelt werden, bis hin zu Kameradaten.



Auch viele andere Städte zählen ihren Radverkehr an Dauerzählstellen und dokumentieren dessen Entwicklung im Internet (weltweite Fahrradzahlstellen der Firma Eco-Counter: <https://data.eco-counter.com/ParcPublic/?id=4586> [31.01.2024]). Im Projekt „move on“ der TU Dresden in Zusammenarbeit mit dem Klima-Bündnis e.V. und der flow.d GmbH werden Radverkehrsdaten aus der Aktion Stadtradeln ausgewertet und den Stadtradeln-Kommunen zur Verfügung gestellt (Datenplattform „Radverkehr in Deutschland RiDE“ <https://www.radverkehr-in-deutschland.de/>).

Darüber hinaus sind Nutzendenbefragungen erfolgversprechend, um Akzeptanz zu messen und Erkenntnisse für Folgeprojekte zu gewinnen.



Die Stadt Hamburg setzt Wärmebildkameras ein, um Radfahrende auf ihren Radrouten zu zählen und den Erfolg planerischer, kommunikativer und politischer Maßnahmen zu dokumentieren. Vgl. z. B. das Video zu Hamburg, das im Rahmen des KoRa-Projekts gedreht wurde, <https://difu.de/kora> [31.01.2024]. Die Daten werden diskriminierungsfrei über die städtischen Portale, z. B. auf Hamburgs Urban Data Platform, veröffentlicht, <https://www.urbandatapattform.hamburg>. Links zu Verkehrsstärken und zur -entwicklung finden sich auch unter <https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/bvm/verkehrsstaerken-rad-193256> [02.02.2024]). Umgesetzte Radverkehrsmaßnahmen und eine Radwegerouting-Funktion sind im städtischen Geoportal digital hinterlegt (<https://geoportal-hamburg.de/geo-online/>).

5.2 Team, Kultur und Vernetzung

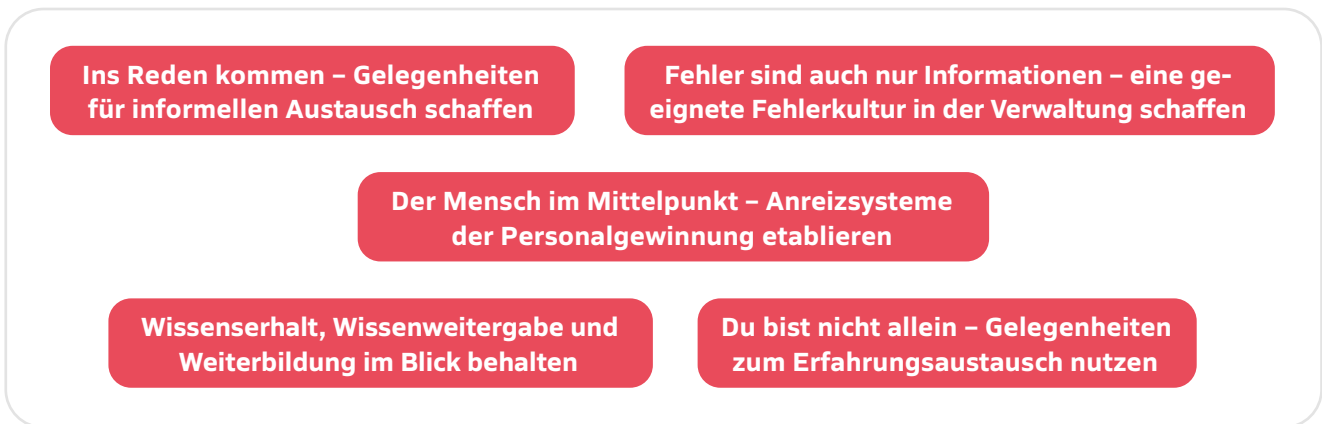


Abb. 10: Übersicht Handlungsansätze im Handlungsfeld Team, Kultur und Vernetzung, Quelle: eigene Darstellung

5.2.1 Ins Reden kommen – Gelegenheiten für informellen Austausch schaffen

Gelingende Kommunikation ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren erfolgreicher Radverkehrsförderung. Als erfolgversprechend stellt es sich heraus, wenn Entscheidungen z. B. durch informelle Informations- und Austauschrunden vorbereitet werden, um anschließend in formellen Entscheidungsgremien beschlossen zu werden. Der ergänzende informelle, freie und fachliche Austausch sollte möglichst niedrigschwellig möglich sein; starre Hierarchien mit rein formalen Abläufen sind häufig Hemmnisse. Die Arbeitsorganisation in den Verwaltungen muss für solche Austauschformate auch die notwendigen räumlichen und zeitlichen Möglichkeiten bieten.

5.2.2 Fehler sind auch nur Informationen – eine geeignete Fehlerkultur in der Verwaltung schaffen

Planung – und gerade auch Radverkehrsplanung – ist komplex. Die seit Jahrzehnten eingeübte „autogerechte“ Planung steht vielerorts immer noch im Vordergrund. Diese Praxis zu verändern, bedeutet nicht nur, Denkmuster und Wissen über Standards und Abläufe anzupassen, sondern auch Abläufe und Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls

zu verändern. Wichtig dabei ist, mögliche Fehler einzukalkulieren, Handlungen vorzunehmen sowie Einschätzungen und Entscheidungen in „offenen“ Arbeitskulturen ohne „Denkverbote“ zu treffen und so zu einer offenen Fehlerkultur zu kommen. Es geht darum, Dinge auszuprobieren, auf den Prüfstand zu stellen und ggf. anzupassen, wenn sich bisherige Abläufe oder neue Lösungen als weniger gut oder zu kompliziert in der Umsetzung herausstellen oder wenn sie von der Zivilgesellschaft nicht wie erwartet angenommen werden.

5.2.3 Der Mensch im Mittelpunkt – Anreizsysteme der Personalgewinnung etablieren

Mobilitätsplanung braucht Menschen, die sie voranbringen. Und sie braucht Personen, die wissen, was sie tun und wofür sie es tun. Die Arbeitsbelastung in Kommunalverwaltungen ist oft hoch, und häufig wird beklagt, dass das Arbeitspensum mit dem vorhandenen Personal nicht zu bewältigen sei.

Die Personalgewinnung in Kommunen ist schwierig. In der Konkurrenz um Arbeitskräfte, insbesondere um Ingenieur*innen oder Fachplaner*innen, ist es aufgrund der tariflichen Vergütung für Kommunen oft schwer, mit der Konkurrenz, bspw. mit privaten

*Teilweise wurden der Verwaltung **“** sprichwörtlich die Türen eingerannt. Bewerber*innen haben gesehen: ‚Da funktioniert es unglaublich gut, ich will mich mit Zukunftsthemen auseinandersetzen, ich will was für die Mobilitätswende tun, ich will konkrete Projekte bearbeiten, ich finde Rahmenbedingungen vor, in denen schon vieles beschlossen ist ...‘ Das kann für neue Kolleginnen und Kollegen sehr motivierend sein.*

”

Stadtrat/rätin

Planungsbüros, mitzuhalten. Umso wichtiger ist es, auch auf andere Anreizsysteme zu setzen, um Personal nicht nur zu gewinnen, sondern auch möglichst langfristig zu binden. Ausschreibungen und Bewerbungsprozesse müssen einfach und attraktiv gestaltet sein, mit Anreizen werben, die die Attraktivität der Arbeit in einer Verwaltung („Gestalte Deine Stadt“) sowie die Weiterentwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten in den Fokus nehmen. In Zeiten eines sich zuspitzenden Fachkräftemangels ist zu prüfen, ob vakante Stellen auch durch Quereinsteigende zu besetzen sind. Spezifische Anreize (Hilfe bei der Wohnungssuche, Vorteile für Familien oder Alleinerziehende) sind herauszustellen. Auch können gut gestaltete Ausschreibungen helfen, das Verwaltungsimagen positiv zu besetzen. Einige Kommunen wie z. B. die Landeshauptstadt Potsdam bieten „duale Aus- und Weiterbildung“ an – stellen also geeignete Bewerber*innen bereits vor einem Universitätsabschluss ein und ermöglichen ein Studium oder eine Ausbildung neben der beruflichen Tätigkeit.

5.2.4 Wissenserhalt, Wissensweitergabe und Weiterbildung im Blick behalten

Ist die Fachkraft gewonnen, wird im Rahmen eines Onboarding-Prozesses die fachliche Einarbeitung

und Wissensvermittlung wesentlich, dazu zählt auch das Einführen der neuen Mitarbeiter*innen in relevante formelle und informelle Netzwerke. Die Weiterbildung neuer Mitarbeiter*innen ist ebenfalls im Blick zu behalten und strategisch im Team abzustimmen.

Wenn Mitarbeiter*innen ausscheiden, ist der Wissenserhalt eine zentrale Aufgabe. Ein zeitlich ausreichender Übergabezeitraum sollte sichergestellt sein. Für fachliche Expertisen zu bestimmten Themen/Projekten kann es eine Möglichkeit sein, ehemalige Mitarbeiter*innen im Ruhestand als sogenannte „senior experts“ zu gewinnen, die punktuell, beispielsweise in speziellen Workshops, als extern Beratende hinzugezogen werden.

Und last but not least: Sind Personen in der Verwaltung mit Aufgaben betraut, für die sie nicht ausgebildet wurden, sollten sie die Möglichkeit erhalten, sich fachlich fortzubilden. Das Wissen der Verwaltungsmitarbeiter*innen kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist Kern erfolgreicher Personalentwicklung. Angebote, wie eine zielgruppengerechte Wissensvermittlung für Mitarbeitende aus unterschiedlichen Verwaltungsabteilungen und Behörden (z. B. auch Straßenverkehrsbehörden und Polizei) unter Berücksichtigung der Größe der Kommune und des Aufgabenzuschnitts haben positive Auswirkungen auf die Verwaltungsarbeit.

5.2.5 Du bist nicht allein – Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch nutzen

Impulse für neue Ideen oder Anstöße, um über das eigene Tun nachzudenken, kommen oft von außen.



Der Besuch von Seminaren und Fortbildungen bietet immer die Möglichkeit, sich mit anderen Kommunen zu vernetzen und in den Austausch zu treten. Institutionalisiert wurde der Wunsch nach einem Austausch rein kommunaler Akteure mit der Fahrradkommunalkonferenz, die seit 2007 jedes Jahr im November stattfindet und jeweils in einer anderen Stadt durchgeführt wird.

Das Lernen aus den Erfahrungen anderer kann helfen, Fehler zu vermeiden. Schon innerhalb der Dienststellen der Verwaltung ist es hilfreich, gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen im Dialog über Lösungen von Konflikten nachzudenken oder neue Verfahren zu finden. Und genauso kann es lehrreich sein, sich mit den Dienststellen anderer Kommunen auszutauschen, erprobte Verfahren zu adaptieren, aus Fehlern zu lernen sowie – und das ist nicht zu unterschätzen! – die Erfahrung zu machen, dass die Probleme in anderen Kommunen ähnlich sind, es sich aber, allen Schwierigkeiten zum Trotz, dennoch lohnt weiterzumachen.

5.3 Einbindung der Zivilgesellschaft – mehr Rückenwind durch Kommunikation

Zivilgesellschaftliche Akteure wie z.B. die Initiatoren*innen von Radentscheiden kritisieren oft die fehlende Transparenz der Verwaltungsarbeit hinsichtlich Entscheidungsfindungen, Maßnahmenkatalogen und Prioritätensetzungen, eine fehlende Zusammenarbeit und Unterstützung der Forderungen der Radentscheidinitiativen sowie insgesamt zu lange Umsetzungszeiträume. Für eine konstruktive Zusammenarbeit mit Radentscheidinitiativen sollten die Kommunalverwaltungen mit den Initiativen in den Austausch treten und – soweit möglich – Zeiträume, Erfordernisse und Potenziale einer schnelleren Umsetzung offen kommunizieren, in den Kontext der Verwaltungsarbeit einordnen und sich dabei der Rückendeckung durch die Politik versichern. Geeignete Informations- und Kommunikationsformate sollten dabei von der Verwaltung proaktiv genutzt werden, u. U. sind dafür gesonderte Personalkapazitäten zu erwägen. Hilfreich in einigen Kommunen ist dabei gewesen, Vertreter*innen des Radentscheids direkt in die Verwaltung einzubinden – manchmal konnte dazu der durch den Radentscheid induzierte Personalaufbau genutzt werden. Vereinzelt konnten mit der Idee überzeugen, Praktika für Vertreter*innen der Radentscheidinitiativen in der Verwaltung zu ermöglichen und sie so direkt einbinden. Zumindest temporär konnten so gleichzeitig

zusätzliche Personalkapazitäten geschaffen werden. Transparenz lässt sich zudem herstellen, wenn Zahlen, Daten und Fakten sowie Entscheidungsgrundlagen für die Rangliste eines Maßnahmenkatalogs gleich bei der Erarbeitung so ermittelt und aufgenommen werden, dass sie auch verwaltungsextern veröffentlicht werden können. Einige Städte bieten hierzu bereits digitale und interaktive Präsentationen ihres Maßnahmenkatalogs mit regelmäßig aktualisierten Informationen zum Stand der Umsetzung im Internet an. Insgesamt ist zu konstatieren, dass insbesondere Städte, denen die Einbindung von Vertreter*innen der Radentscheidinitiativen gelungen ist – und sei es auch nur in Vorplanungsrunden oder sog. „Runden Tischen“ –, von der Kompetenz und Rückendeckung, den Ideen und Diskussionen profitierten, auch im Sinne eines gemeinsamen „Erwartungsmanagements“ gegenüber der Öffentlichkeit.

5.3.1 Partizipation als demokratischer Aushandlungsprozess

Es ist die Aufgabe der Verwaltung, bei allen Entscheidungen die unterschiedlichen Interessen der Zivilgesellschaft abzuwägen. Die Verwaltung hat die Möglichkeit, pflichtgemäß und/oder selbstbe-



Die Landeshauptstadt Erfurt hat die Umgestaltung der Clara-Zetkin-Straße durch einen 1,5-jährigen Verkehrsversuch begleitet und im Vorfeld sowie während des Versuchs umfangreiche Bürgerbeteiligung, -information und -befragungen durchgeführt. Die Befragungsergebnisse wurden ortsabhängig ausgewertet und zeigten nicht nur eine im Zeitablauf stetig zunehmende Befürwortung der Verkehrseinschränkung (Fahrspurenreduzierung), sondern auch steigende Akzeptanz und positive Bewertung der Umgestaltung, insbesondere unter den direkt von der Umgestaltung innerorts betroffenen Anwohnenden. (Informationen zum Verkehrsversuch sowie dessen Dokumentation: <https://www.erfurt.de/ef/de/leben/planen/projekte/strassen-wege-plaetze/clara-zetkin-strasse/139123.html> [02.02.2024]; Fischer, 2022)

stimmt, die Bevölkerung an Planungen zu beteiligen und diese mit ihr zu diskutieren, Beteiligte und Betroffene zu befragen und Aushandlungs- und Ideenfindungsprozesse in Gang zu setzen. Dies kostet Zeit – die jedoch im Sinne demokratischer Aushandlungsprozesse gut investiert ist. Solche Aushandlungsprozesse können helfen, Vertrauen und Akzeptanz zu schaffen. Für einen größtmöglichen Erfolg solcher Beteiligungsverfahren ist es grundsätzlich sinnvoll, professionelle Kommunikationsagenturen zu beauftragen.



Die Stadt Coesfeld hat im Jahr 2023 ihren Masterplan Mobilität nach umfangreichen und erfolgreichen Beteiligungsmaßnahmen beschlossen (Stadt Coesfeld, 2023a, 2023b).



Radstation; Foto: QIMBY (Frörder)

5.4 Empfehlungen an die Kommunalpolitik

Die Kommunalpolitik setzt die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Verwaltungshandeln. Neben der finanziellen und personellen Ausstattung der Verwaltung sind vor allem eine **konsistente Strategie** oder ein **Grundsatzbeschluss** sinnvoll, um nicht jede Einzelmaßnahme erneut zu diskutieren, sondern als Puzzlestück in einem größeren Bild zu verstehen und dies auch so zu kommunizieren. Im Folgenden (Kap. 5.4.1 – 5.4.3) werden vor diesem Hintergrund Handlungsansätze in drei Bereichen vorgeschlagen.



Abb. 11: Übersicht zu den Empfehlungen an die Kommunalpolitik, Quelle: eigene Darstellung

5.4.1 Das Kerngeschäft der Politik – strategische Leitlinien für eine integrative Verkehrs- und Stadtplanung schaffen

Politisch beschlossene, strategische Leitlinien mit klaren Zielvorgaben für eine integrierte Stadtentwicklung und Mobilitätsplanung helfen der Verwaltung bei der konkreten Umsetzung. Neben der Definition qualitativer und quantitativer Zielwerte der künftigen Entwicklung können gemeinsame Strukturen, Kooperationsformen, Instrumente und Maßnahmen benannt werden. Diese Aufgabe kann auch durch einen Mobilitätsplan, SUMP o.Ä. übernommen werden. Diese Strategie dient als Leitlinie für Projekte und weist möglichst keine Zielkonflikte mit anderen städtischen Strategien auf.



Ein Beispiel für eine gut abgestimmte Strategie ist die „Bonner Mobilitätswende“ (<https://www.bonn.de/themen-entdecken/verkehr-mobilitaet/mobilitaetswende-in-bonn.php>). Die Strategie „Handlungsfeld Mobilität“ ist ein Teil des Bonner Klimaplanes, der wiederum die Gesamtstrategie der Stadt Bonn zur Erreichung der Klimaneutralität umfasst.



In der Münchner Mobilitätsstrategie 2035 legt ein Leitindikator die Flächeneffizienz für die zukünftige Planung fest. Grundgedanke ist: „Je weniger Fläche pro Fahrt für eine Person oder ein Gut benötigt wird, desto mehr Personen und Güter können auf der gleichen Fläche transportiert werden.“

5.4.2 Verbindlichkeit schaffen – Maßnahmenpläne beschließen

Um Verbindlichkeit für die Umsetzung von Maßnahmen zu erzielen, ist eine Aufstellung aller Maßnahmen inkl. Straßeninstandsetzungen, Markierungen, LSA etc. mit Prioritäten und **realistischen Zeitplänen inkl. Planungsvorläufen und Finanzierungsbedarf** zentral. Empfehlenswert ist das jährliche Monito-

ring bereits umgesetzter Maßnahmen, auch „kleinerer“ Anpassungsmaßnahmen. Darüber hinaus ist die Integration aller Maßnahmen – also nicht nur der Radverkehrsmaßnahmen – in ein bereichsübergreifendes Jahresprogramm sinnvoll, um ein Ineinandergreifen aller Baumaßnahmen zu gewährleisten. Dabei ist eine begründete Priorisierung von Maßnahmen hilfreich, um bei Rückfragen, Kritik oder dem Wunsch nach Aufnahme weiterer Projekte leichter reagieren zu können. Gegebenenfalls sind personelle und finanzielle Reserven für zusätzliche Bedarfe einzuplanen. In die Zeitpläne einkalkuliert werden müssen **Rückkopplungen mit Leitungsebenen und der Kommunalpolitik**, die mitunter lange dauern können. Ziel von Maßnahmenplänen oder Jahresprogrammen ist nicht nur die Bereitstellung, Verteilung und der Überblick über Personalressourcen, sondern v.a. die Gewährleistung einer Verbindlichkeit, damit alle – auch die Kommunalpolitik – beschlossene Ziele und Prioritäten leicht im Blick behalten können. Nachfragen und langwierige Rückkopplungsschleifen können so verringert werden.



Schrittweises Vorgehen erleichtert die Erarbeitung eines Maßnahmenplans

1. Erstellen der Prioritätenliste: Priorisierung aller Radverkehrsmaßnahmen mit Dokumentation der Stellungnahmen der Ämter und auf Basis der politischen Erwartungshaltung, ggf. in Einklang mit Radentscheiden und/oder anderen politischen Beschlüssen oder Plänen wie z. B. VEP oder SUMP
2. Beteiligung der Kommunalpolitik und ggf. von Verbänden/Zivilgesellschaft bei der Finalisierung der Prioritätenliste
3. Überprüfung des Maßnahmenplans hinsichtlich Denkmalschutz, Umweltschutz und anderer ggf. betroffener Handlungsfelder sowie ggf. Benennung von Zielkonflikten bereits in der Entwicklungsphase
4. Verbreitung, Kommunikation und Monitoring der Prioritätenliste

Auf eine fortwährende Aktualisierung der Liste ist zu achten, dazu zählen insbesondere das Einpflegen von (Teil-)Fertigstellungen, Verzögerungen und möglichen Änderungen.

5.4.3 Politische Verlässlichkeit: zu den eigenen Beschlüssen stehen

Mehrfach wurde bereits das Erfolgsmodell eines zwischen Verwaltung, Politik und ggf. Zivilgesellschaft vereinbarten Maßnahmenplans für Radverkehrsinfrastrukturplanung benannt. Durch eine Priorisierung der Maßnahmen werden Transparenz und Verbindlichkeit geschaffen, die sowohl seitens der Politik als auch seitens der Kommunalverwaltung eingehalten werden sollten.

Die Sichtweise auf den Verkehr ist stark geprägt von der eigenen Verkehrsteilnahme-Perspektive. In den allermeisten Parlamenten und Gremien gibt es keinen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung. Hier gibt es überdurchschnittlich viele Männer und Besserverdienende mit häufiger Autonutzung.

”

Professor/in

Gleichzeitig sollten Verwaltungen ihren Einflussbereich nicht unterschätzen: Ein weitsichtiges Kommunizieren von Handlungsoptionen kann Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen. Die Entscheidungsbereitschaft der Politik kann durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen seitens der Verwaltung erhöht werden. Dabei sollte die Verwaltung – falls die Priorisierung der Maßnahmen auf dem Prüfstand steht – im Fall des Scheiterns von Projekten auf mögliche Alternativen und mögliche Konsequenzen hinweisen.

5.4.4 Der schmale Grat zwischen Beschleunigung und Behinderung – wie Politik die Verwaltung entlasten kann

Für eine konstruktive Kooperation zwischen Politik und Verwaltung ist zwischen notwendiger Einbindung der Politik in den Planungsprozess und hinreichenden Freiräumen der Verwaltung zur selbständigen Umsetzung von politisch beschlossenen Radverkehrsmaßnahmen auszubalancieren. Stellt die Politik sehr viele Anfragen, besteht die Gefahr, dass unnötig Kapazitäten von Radverkehrsplaner*innen gebunden werden und Prozesse sich verzögern. Aus diesem Grund sollten Regeln vereinbart werden, wie Anfragen so priorisiert werden können, dass Prozesse möglichst wenig verlangsamt und Ressourcen so effizient wie möglich eingesetzt werden und gleichzeitig dem Informationsbedürfnis der Politik im Sinne von Transparenz nachgekommen wird.

Auch ein verbindlicher Orientierungsrahmen zu den politischen Mitwirkungserwartungen kann für die Verwaltung Klarheit im Planungs- und Umsetzungsprozess schaffen. Vonseiten der Politik sollte klar kommuniziert sein, in welchen Projektphasen die Mitentscheidung durch politische Entscheidungsträger*innen sinnvoll und notwendig ist bzw. ob diese zeitlich gebündelt werden können. Um insoweit problematische Phasen innerhalb der Planung frühzeitig zu identifizieren, können abgeschlossene Projekte evaluiert werden, bei denen sich häufige politische Verhandlungen negativ auf die Realisierung ausgewirkt haben. Ziel sollte sein, durch Deadlines oder eine Begrenzung der Anzahl an Wiedervorlagen die Entscheidungsschleifen zu limitieren.

Gut zu wissen!



Der Planungsprozess für die Linterstraße (https://www.aachen.de/de/stadt_buerger/verkehr_strasse/strassenplanung_bau/linterstrasse/ [31.01.2024]) der Stadt Aachen zeigt beispielhaft, wie Planungsthemen, Dokumente und weitere Informationen gut kommuniziert werden.

5.4.5 Kommunikation hilft – informellen Austausch zwischen Verwaltung und Politik etablieren

Über die politischen Ausschüsse hinausgehend sind sowohl formelle Lenkungsorgane und Arbeitsgruppen als auch informelle Kommunikationskanäle und -formate hilfreich, die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik nachhaltig und effizient zu gestalten. Voraussetzung dafür ist das gegenseitige Interesse an der Arbeit der Fachplanenden/Verwaltungsmitarbeiter*innen und an der Fachpolitik. Innovative Veranstaltungsformate, bei denen neben (entscheidungsrelevantem) Fachwissen auch Einblicke in erfolgreich umgesetzte Meilensteine sowie allgemeine Prozesse gegeben werden, schaffen ein Verständnis für die Arbeit der jeweils anderen Seite. Durch den formellen und informellen Austausch von Verwaltung und Politik werden ein persönliches wie auch fachliches Kennenlernen aller Beteiligten forciert und Vertrauen gestärkt. Vor diesem Hintergrund sind außerdem die Optimierung der Diskussionskultur und die Schaffung eines konstruktiven Umgangs miteinander zentral, um kooperatives Handeln nachhaltig zu festigen.

Bei den gewählten Gremienmitgliedern bzw. den Verwaltungsspitzen ist die Radverkehrsförderung noch am wenigsten angekommen; hier gibt es viele Personen, die großen Einfluss haben, die noch sehr stark in der Autokultur verhaftet sind und sehr große Befürchtungen haben, dass dem Auto etwas weggenommen wird.

”

Professor/in

Damit Prozesse nicht verzögert und Abstimmungsschleifen reduziert werden, sollten im Bedarfsfall frühzeitige politische Abstimmungen und bei Bedarf

Einigungen durch interfraktionelle Arbeitsgruppen in Radverkehrsprojekte integriert werden. Im Rahmen von außerparlamentarischen Gremien können Beschlüsse aus den Ausschusssitzungen unmittelbar mit den Fraktionen rückgekoppelt werden und Fachpolitiker*innen so an der Planung und Umsetzung beteiligt bleiben.

Machen wir eine Voruntersuchung, heißt es: ‚Ihr setzt nichts um‘ – wenn wir schnell was umsetzen, dann heißt es: ‚Ihr habt es nicht ausführlich untersucht‘.

”

Mitarbeiter/in Stadtverwaltung

5.5 Fazit

Eine wesentliche Erkenntnis aus dem KoRa-Projekt lautet: Um die kommunale Radverkehrsförderung zu beschleunigen, ist die **Kultur des Miteinander** zu verändern. Sich dieser Veränderung zu stellen, erfordert Mut zum Erproben neuer Formen der Zusammenarbeit und die Zuversicht, dass aus diesen Veränderungen neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten erwachsen. Gewiss ist, dass ein solcher Veränderungsprozess die Kommunen vor erhebliche Herausforderungen stellt. Angesichts der Notwendigkeit einer schnelleren Umsetzung kommunaler Verkehrswendemaßnahmen, der Vielzahl transformatorischer Aufgaben in den Kommunen, des existierenden Personalmangels und vor dem Hintergrund der zivilgesellschaftlichen Erwartungen sind diese Veränderungen jedoch eine Notwendigkeit.

Die **Kultur des Miteinander** spielt nicht nur innerhalb der Verwaltung eine wichtige Rolle, sondern auch in der Kommunikation **zwischen** den drei großen Akteursgruppen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Hier sind ebenfalls neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation erforderlich. Einerseits muss das Vertrauen seitens der Politik und der Zivilgesellschaft in die Arbeit der Verwaltung gestärkt werden. Andererseits ist die Verwaltung

aufgefordert, ihr Handeln effektiv zu gestalten sowie vor allem transparent zu kommunizieren. Aufgabe der Kommunalpolitik ist es, gute Rahmenbedingungen für Verwaltungshandeln zu schaffen und sich an beschlossene Ziele sowie Prioritätensetzungen zu halten. Die Zivilgesellschaft kann durch proaktives

Handeln Rückenwind für die Radverkehrsförderung erzeugen, indem sie mit der Kommunalverwaltung an einem Strang zieht und nicht auf Maximalforderungen beharrt, die einem integrierten Ansatz entgegenstehen, den die Kommunen in der Regel verfolgen.

Exkurs: Empfehlungen für Bund und Länder

Die Kommunen brauchen für eine erfolgreiche und vor allem für eine schnellere Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen die Unterstützung der Bundes- und Landesebene. Die folgenden Empfehlungen richten sich daher an diese beiden Ebenen.

Anpassung der bürokratischen Logik von Förderprogrammen

Insbesondere für kleinere Kommunen wäre eine Vereinfachung der verschiedenen Antragsverfahren bei der Beantragung von Fördermitteln hilfreich. Sie haben in der Regel kein Personal,

Die Förderpraxis ist nicht projektorientiert; die Dynamiken, wie Projekte und Kosten entstehen und wie in Vorleistung gegangen werden muss, werden nicht abgebildet.



Beigeordnete/r Stadtverwaltung

das sich hinreichend gut mit den Anforderungen der unterschiedlichen Förderprogramme auskennt, die – je nach Fördermittelgeber – sehr unterschiedlich sein können. Die bisher vorhandenen Beratungsangebote¹¹ sind sehr sinnvoll und sollten weiter ausgebaut werden. Länder und die verschiedenen Bundesministerien sollten prüfen, ob die formalen Anforderungen zu

vereinheitlichen sind. Grundsätzlich sollten die Antragsverfahren und das sich anschließende Fördermittelmanagement verschlankt werden. Für Kommunen ist es oft schwierig, Anträge rechtzeitig vor Ablauf von Fristen zu erstellen, der bürokratische Aufwand wird als zu hoch bewertet. Die geforderten Unterlagen können häufig nicht in der zur Verfügung stehenden Zeit zusammengestellt werden.

Fortführung der begonnenen Überarbeitung von StVG, StVO und VwV-StVO

Auch für die Radverkehrsplanung spielt der straßenverkehrsrechtliche Rahmen – Straßenverkehrsgesetz (StVG) und Straßenverkehrsordnung (StVO) – eine zentrale Rolle. Trotz der Änderungen des Straßenverkehrsgesetzes am 14. Juni 2024 (StVG) und der bestätigten Reform der Straßenverkehrsordnung (StVO) am 05. Juli 2024 sind die tatsächlichen Änderungen in den Verwaltungsvorschriften abzuwarten. Es braucht vor allem eine Vereinfachung für die kommunale Praxis und die Klärung einiger unbestimmter Rechtsbegriffe.

Um das grundlegende Hemmnis zu überwinden, müsste man die rechtlichen Hürden im StVG/StVO abstellen: Umweltschutz als Ziel und nicht nur als reines Gefahrenabwehrrecht.



Stadtrat/rätin

¹¹ U. a. durch die Arbeitsgemeinschaften fahrradfreundliche Kommunen (AGFK und AGFS), die Agentur für kommunalen Klimaschutz, die Förderfibel des Nationalen Radverkehrsplans (NRVP) oder durch „Förderlotsen“ bei den Fördermittelgebern.

¹² „Empfehlungen für Radverkehrsanlagen“ der Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen

Neben den ersten Änderungen im StVG und in der StVO ist mittelfristig eine komplette Überarbeitung des Rechtsrahmens anzustreben, ggf. bis zu einem übergeordneten „Mobilitätsgesetzbuch“ o.Ä. – ein alle Verkehrsarten gleichberechtigt adressierender rechtlicher „Mantel“ für den notwendigen Wandel.

Zeitabstände der Aktualisierung von Regelwerken verkürzen

In großen Organisationsstrukturen (wie z.B. den Baulastträgern oder den Straßenverkehrsbehörden) erfolgt die Anwendung des aktuellen Wissens erst nach der offiziellen Veröffentlichung der entsprechenden Richtlinien wie z.B.

Im Radverkehr gibt es viele neue Erkenntnisse, die klassischen Regelwerke kommen aber nicht mehr hinterher.

”

Professor/in

der ERA¹². Die Aktualisierung der unterschiedlichen Regelwerke kann jedoch manchmal bis zu 20 Jahre dauern. Dies bedeutet, dass oft nach überalterten, nicht mehr zeitgemäßen Vorgaben geplant wird. Der sogenannte „Stand der Technik“ hat sich in der Fachwelt inzwischen weiterentwickelt und wird häufig in einschlägigen Fachzeitschriften veröffentlicht und diskutiert.

Hilfreiches Instrument: Musterlösungen und Standards bereitstellen

Musterlösungen für Infrastrukturelemente, aber

auch Markierungslösungen etc. sind hilfreich, um unter anderem wiederkehrende (interne) Diskussionen abzukürzen. Einige AGFKs (z.B. in Baden-Württemberg, Hessen oder Bayern) sind hier schon vorangeschritten und bieten je nach Thema bereits ausführliche Musterlösungen an. Alle Bundesländer sollten entsprechende Musterlösungen verfügbar machen.

An Hochschulen mehr Fachpersonal ausbilden

Um dem Fachkräftemangel in den Kommunen langfristig zu begegnen, sind Universitäten und Fachhochschulen gefordert, mehr spezialisierte Fachplaner*innen auszubilden. Die Stiftungsprofessuren Radverkehr leisten bereits einen ersten Beitrag, aber auch die „etablierten“ Lehrstühle sind gefordert. Wichtig ist, Planer*innen ein integriertes Verständnis von Radverkehrsplanung zu vermitteln.

Es ist zu hinterfragen, ob die Ausbildungsgänge sowohl quantitativ wie auch qualitativ dem entsprechen, was für die Planungen in einer Kommune benötigt wird.

”

Beigeordnete/r Stadtverwaltung

In mehreren Expert*inneninterviews wurde die Trennung von Stadt- und Verkehrsplanung in den Lehrstühlen beklagt, d.h. es geht nicht allein darum, „mehr“ Personal auszubilden, sondern auch darum, „wie“ und „wofür“ Student*innen ausgebildet werden.

6. Ausblick und weitere Forschungsfragen

Das KoRa-Projekt hat gezeigt, dass es für eine effiziente Radverkehrsplanung viel mehr als reine Fachkonzepte und (planerische) Maßnahmenempfehlungen braucht. Für das „Was“ (Maßnahmen) gibt es schon enormes Wissen, es existieren viele Konzepte und Empfehlungen, jedoch wird das „Wie“ der Umsetzung von Maßnahmen oft nicht adressiert.

So wurden im KoRa-Projekt einige Stellschrauben für die Beschleunigung von Radverkehrsplanungen identifiziert, die als „blinde Flecken“ bezeichnet werden können: das Denken in Prozessen sowie v. a. die Organisationskultur. Das Feedback der Städte ergab, dass Prozesse und Kulturen in den Verwaltungen selten als relevante Einflussfaktoren für die Planungspraxis gesehen werden.

Das Potenzial der Ergebnisse von KoRa konnte innerhalb des Projektrahmens bei weitem nicht ausgeschöpft werden: Die Ergebnisse haben gezeigt, dass viele Ideen und Ansätze existieren, Radverkehrsplanung zu beschleunigen. Insgesamt wurden etwa 100 Lösungsideen entwickelt. In den Kommunen selbst gibt es dagegen für innovative prozessuale Ideen nur selten Aufmerksamkeit. Es fehlt an Zuständigkeiten und auch an Ressourcen, solche Lösungsideen aufzugreifen und tatsächlich auch in die eigenen Abläufe einzubauen. Innerhalb von Fachplanungsteams gibt es dafür in der Regel weder die Befugnisse noch dediziert Aufträge aus der Leitungsebene.

Auch existieren bislang wenige Projekte, die sich explizit den Themenfeldern Governance, Methoden und Strukturen in der Verwaltung widmen. Dieser Fokus auf interne Veränderungsprozesse ist in der Privatwirtschaft aus Gründen der Effizienzsteigerung und Ressourceneinsparung im beständigen Wettbewerb seit Langem relevant. In der Verwaltung ist diese Sichtweise zwar ebenfalls nicht neu

(so wurde z. B. bereits in den 1990er-Jahren das Neue Steuerungsmodell in vielen Verwaltungen implementiert)¹³, doch der aktuelle Reformdruck in den Kommunen lässt das Thema wieder akut werden. An dieser Stelle sind auch die Ausbildungsprozesse in den Verwaltungen gefordert, in denen solche methodisch-personellen und kulturellen Kompetenzen zusätzlich zur fachlichen Ausbildung vermittelt werden sollten. Hierzu sind neue Lerninhalte und Lernformate gefragt, die den transformatorischen Charakter der vernetzten Planungsarbeit unterstreichen. Im laufenden Betrieb kann das Personal durch Weiterbildungen und Coachings geschult werden. Weiter bieten interkommunale Netzwerke als Austausch- und Lernforen (von bestehenden formalisierten Fachkommissionen bis zu kleinen selbstorganisierten Formaten im regionalen Kontext) eine gute Möglichkeit, Prozesse zu entwickeln.

Ministerien in Bund und Ländern sind ebenfalls vor neue Anforderungen gestellt. Sie sollten zukünftig u. a. bei ihren Förderprogrammen solche Themen stärker berücksichtigen und explizit in den Kommunen unterstützen. Aber auch die Kommunen können ihre Ausschreibungspraxis optimieren: Sie sollten bei der externen Vergabe im Rahmen bestimmter Projekte verstärkt ihre bisherigen Prozesse, ihre Zielkonflikte und den Umgang mit externen Stakeholdern wie Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Blick behalten. Neue, ko-kreative Projekte könnten innovative Problemlösungen schaffen. Dabei ist insbesondere die Politik in der Verantwortung, Voraussetzungen für die Governance-Prozesse in den Kommunen zu schaffen und zu verstetigen: Sie muss vor Ort die dafür notwendigen Beschlüsse fassen, ggf. notwendige Ressourcen bereitstellen und den Prozess des Wandels dauerhaft unterstützen, zumal dieser nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen ist.

Das KoRa-Projekt fokussierte auf die Radverkehrsförderung innerhalb von Kommunen. Für die Radverkehrsförderung im Allgemeinen ist es jedoch auch wichtig, Kommunen zu motivieren und zu befähigen, in regionaler bzw. interkommunaler Zusammenarbeit Maßnahmen für den Radverkehr und die Mobilitätswende insgesamt schneller und gemeinsam umzusetzen, denn Mobilitätsbedürfnisse hören nicht an Gemeindegrenzen auf. Auch hier ist ein effizientes Verwaltungshandeln unabdingbar. Zentral dabei ist eine gute interkommunale Zusammenarbeit der handelnden Akteure, also verschiedener Gemeinden oder auch Landkreise, die Koordinationsfunktionen übernehmen. Auch hier ist die Einbindung externer Stakeholder wie z. B. Träger öffentlicher Belange, Verbände oder Bürger*innen zentral für das Gelingen. Ebenfalls besonders gefragt sind (digitale) Lösungen für personaleffiziente Verwaltungs- und Planungsverfahren. Regionale Verwaltungsverfahren sollten mit Hilfe innovativer digitaler Tools, Prozessanalysen und Beratungen sowie Elementen des Change Managements optimiert und somit die Umsetzung der Maßnahmen vor Ort beschleunigt werden.

Durch das Forschungsprojekt KoRa wurde ein erster Schritt getan, auf Basis einer breit angelegten wissenschaftlichen Begleitung und Empirie anwendungsorientierte Lösungen zu identifizieren und damit die Planungsbeschleunigung zu unterstützen. Im transdisziplinären Vorgehen entwickelten die Modellkommunen mit der Wissenschaft gemeinsam Ansätze für die Planungspraxis. Durch den konkreten Einbezug der Praktiker*innen haben die 100 Ideen, 20 (theoretischen) Kernvorhaben und die drei weiter ausgearbeiteten und in ersten Ansätzen getesteten Pilotprojekte¹⁴ das Potenzial zur direkten Adaption und Umsetzung. Weiter wurden die Ideen und Projekte beständig in das Städtetzwerk gespiegelt, das mit seinem Feedback die Rolle einer Kontrollgruppe annahm.

Wenn man die Pilotprojekte betrachtet, erkennt man, wie wertvoll und vielschichtig der gesamte KoRa-Prozess war. Er verdeutlicht den Aufwand, der notwendig ist, um in einem ko-kreativen Austausch mit den Modellstädten konkrete Prototypen zu entwickeln und auszuprobieren. Auch wenn nur ein kleiner Teilbereich vertiefend weiterentwickelt werden konnte, stellte KoRa einen vielversprechenden Auftakt dar. Es wurden systematische, prozessorientierte Erkenntnisse gewonnen, die die kommunale Radverkehrsplanung beschleunigen können. Zudem wurde eine solide und hilfreiche Basis für die Kommunen geschaffen, auf der zukünftige Entwicklungen aufbauen können.¹⁵

¹³ <https://www.kgst.de/ksm>

¹⁴ In München war es der Prozess zur verstärkten Öffentlichkeitsarbeit zu (Teil-)Erfolgen, in Aachen waren es die Umsetzungspläne und Priorisierungslisten sowie in Potsdam die frühzeitige und bereichsübergreifende Abstimmung zu Planungszielen. Die Erkenntnisse aus dem KoRa-Projekt haben in Aachen zu Anpassungen der Verwaltungsstrukturen beigetragen. So ist insbesondere ein neuer Fachbereich Mobilität und Verkehr eingeführt worden. Planungsprozesse sind entlang der Fachdienststellen dialogisch organisiert.

¹⁵ Aufbauend auf der systematischen Hemmnisanalyse des KoRa-Projekts werden im NRVP-Projekt „AcceleRad – Accelerator-Programm für kommunale Radverkehrsplanung“ in den nächsten Jahren konkrete Optimierungspotenziale für die Arbeit in den Kommunalverwaltungen weiterentwickelt.

Literaturverzeichnis

Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club. (2023). *ADFC-Fahrradklima-Test 2022: Zahlen, Daten und Fakten zum Fahrradklima-Test. Hintergrundpapier.*

https://www.adfc.de/fileadmin/user_upload/Zahlen_Daten_Fakten_Hintergrundpapier_FKT_2022.pdf

Bracher, T. (2021). *Radverkehr und Verkehrswende: Eine Geschichte von Gegenwind und Rückenwind.* Deutsches Institut für Urbanistik (Difu).

<https://repository.difu.de/handle/difu/582762>

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. (2019). *27. Kongress Städtebaulicher Denkmalschutz: Verkehr und Mobilität in der historischen Stadt. Dokumentation.*

https://www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/downloads/DE/WeitereProgramme/Denkmal-schutz/27_Kongress_Protokoll.pdf?__blob=publicationFile

Bundesministerium für Digitales und Verkehr. (2022). *Nationaler Radverkehrsplan 3.0: Fahrradland Deutschland 2030.*

https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/StV/nationaler-radverkehrsplan-3-0.pdf?__blob=publicationFile

Eichhorn, T., Tegtmeyer, S., Gras, P., Arndt, D., Müller, M., Gellhaus, U., Boedecker, M., Ströer, G., Sander, S., Zupan, V. & Blome, G. (2023). *Urbane Digitale Zwillinge: Eine Stadt sehen, verstehen und lebenswert gestalten.* Deutscher Städtetag (DST).

<https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Weitere-Publikationen/2023/expertenpapier-urbane-digitale-zwillinge-2023.pdf>

Fischer, A. (2022). *Verkehrsversuch Clara-Zetkin-Straße 09.2021-03.2022: Ergebnisbericht.* Stadt Erfurt.

https://www.erfurt.de/mam/ef/service/mediathek/publikationen/2022/verkehrsversuch_clara_zetkin_strasse__ergebnisbericht.pdf

Hamburg, Behörde für Verkehr und Mobilitätswende. (2022a). *Bündnis für den Rad- und Fußverkehr: Vereinbarung vom 17. Mai 2022.*

[https://www.hamburg.de/contentblob/16799738/a9645eb5500fe30ab9cd1fda3c217049/data/2022-12-29-bvm-buendnis-download-1\).pdf](https://www.hamburg.de/contentblob/16799738/a9645eb5500fe30ab9cd1fda3c217049/data/2022-12-29-bvm-buendnis-download-1).pdf)

Hamburg, Behörde für Verkehr und Mobilitätswende. (2022b, 17. Februar). *Hamburgs neue Strategie für den Rad- und Fußverkehr* [Pressemitteilung].

<https://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/16177002/2022-05-17-bvm-strategierad-und-fussverkehr/>

Kuscher, P. (2023). Beschleunigung von öffentlichen Planungsverfahren. *Verwaltung & Management*, 29(2), 81–89.

<https://doi.org/10.5771/0947-9856-2023-2>

Nationale Plattform Zukunft der Mobilität, Arbeitsgruppe 1 „Klimaschutz im Verkehr“. (2019). *Wege zur Erreichung der Klimaziele 2030 im Verkehrssektor: Zwischenbericht 03/2019.* Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI).

https://www.plattform-zukunft-mobilitaet.de/wp-content/uploads/2019/03/Zwischenbericht-03_2019-der-AG1-Klimaschutz-der-NPM-Wege-zur-Erreichung-der-Klimaziele-2030-im-Verkehrssektor.pdf

Nobis, C., Kuhnimhof, T., Follmer, R. & Bäumer, M. (2019). *Mobilität in Deutschland – MiD: Zeitreihenbericht 2002 – 2008 – 2017.* Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI).

https://www.mobilitaet-in-deutschland.de/archive/pdf/MiD2017_Zeitlinienbericht_2002_2008_2017.pdf

Stadt Coesfeld. (2023a). *Masterplan Mobilität: A nach B - Coesfeld geht weiter. Endbericht Teil I.*
https://www.coesfeld.de/fileadmin/Dateien/60/verkehrsplanung/Mobilit%C3%A4tsbefragung/V.1.2_MasterplanMOB_Teil1_Endbericht_FI-NAL_2023-07-26.pdf

Stadt Coesfeld. (2023b). *Masterplan Mobilität: A nach B - Coesfeld geht weiter. Endbericht Teil II.*
https://www.coesfeld.de/fileadmin/Dateien/60/verkehrsplanung/Mobilit%C3%A4tsbefragung/V.1.2_MasterplanMOB_Teil2_Endbericht_FI-NAL_2023-07-26.pdf

Stein, T. & Bauer, U. (2023). *Vom Plan auf die Straße: Wie Kommunen den Ausbau von Radverkehrsinfrastruktur und Parkraummanagement beschleunigen können. Analyse.* Agora Verkehrswende.
<https://repository.difu.de/handle/difu/73>

Stein, T., Klein, T. & Lindner, S. (2022). *Was hemmt die Umsetzung der kommunalen Radverkehrsplanung? Erste Ergebnisse aus dem laufenden BMBF-Forschungsprojekt „KoRa – Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten“.* Deutsches Institut für Urbanistik (Difu).
<https://repository.difu.de/handle/difu/583610>



Kommunale Radverkehrsförderung beschleunigen – Planungsprozesse optimieren

Ergebnisse und Empfehlungen des BMBF-Forschungsprojekts KoRa