



Institutionelle Kooperation in der nachhaltigen Stadtverkehrsplanung

Handbuch





Diese Publikation wurde im Rahmen des europäischen Projektes **CH4LLENGE „Umgang mit Schlüsselfaktoren einer nachhaltigen städtischen Verkehrsplanung“** erstellt, ko-finanziert durch die Europäische Kommission und koordiniert von Rupprecht Consult.

Das CH4LLENGE-Konsortium besteht aus den folgenden Partnern: Rupprecht Consult, Institute for Transport Studies, University of Leeds (UK), Politehnica University of Timisoara (RO), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (SI), The Association for Urban Transition (RO), Promotion of Operational Links with Integrated Services, Polis (BE), Union of the Baltic Cities, Sustainable Cities Commission (FI), FGM-AMOR (AT), Stadt Amiens (FR), Landeshauptstadt Dresden (DE), Stadt Gent (BE), West Yorkshire Combined Authority (UK), Stadt Brno (CZ), BKK Centre for Budapest Transport (HU), Stadt Krakau (PL), Stadt Timisoara (RO), Stadt Zagreb (HR).

Für Weitere Informationen

European Platform on Sustainable Urban Mobility Plans
www.eltis.org/mobility-plans
E-mail: enquiries@mobilityplans.eu

European Commission
Directorate-General for Mobility and Transport
Unit C.1 - Clean transport & sustainable urban mobility
Rue Jean-André de Mot 28
B-1049 Brussels

Die alleinige Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt bei den Autoren. Sie spiegeln nicht die Meinung der Europäischen Union wider. Weder EASME, noch die Europäische Kommission sind verantwortlich für jedweden Gebrauch, der durch die hier enthaltenen Informationen erfolgt.

Vertrag: CH4LLENGE - Schlüsselfaktoren einer nachhaltigen Stadtverkehrsplanung, Grant Agreement No IEE/12/696/SI2.644740
Titel: CH4LLENGE-Handbuch zur institutionellen Kooperation in der nachhaltigen Stadtverkehrsplanung
Version: März 2016
Autoren: Ivo Cré and Thomas Mourey, POLIS; Alistair Ryder und Steve Heckley, WYCA; Mojca Balant, UIRS
Mitwirkende: Daniela Stoycheva, POLIS; Susanne Böhler-Baedeker, Miriam Lindenau und Ana-Maria Baston, Rupprecht Consult; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds
Layout: Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission
Titelbild: Marie Schmerková, City of Brno

Das Handbuch zur institutionellen Zusammenarbeit wurde im Original in englischer Sprache geschrieben und ins Deutsche von der Gradan Unternehmensentwicklung Dresden übersetzt (und überarbeitet von Rupprecht Consult). Die englische Version des Handbuches ist unter www.eltis.org und www.sump-challenges.eu verfügbar.

Diese Publikation unterliegt dem Urheberrecht der CH4LLENGE-Arbeitsgemeinschaft und deren Autoren sowie der Mitwirkenden: Promotion of Operational Links with Integrated Services (POLIS), West Yorkshire Combined Authority (WYCA), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (UIRS), Rupprecht Consult Forschung & Beratung GmbH und Institute for Transport Studies, University of Leeds.





Inhaltsverzeichnis

Planning for sustainable urban mobility in Europe	4
1 Einführung	5
1.1 Über dieses Handbuch	5
1.2 Planung für einen nachhaltigen Stadtverkehr	5
1.3 Institutionelle Zusammenarbeit - die Herausforderung in Kürze	7
1.4 Empfehlungen für institutionelle Zusammenarbeit	7
2 Der aktuelle Stand der Dinge	8
2.1 Institutionelle Zusammenarbeit bei der nachhaltigen Stadtverkehrsplanung	8
2.2 Warum ist institutionelle Zusammenarbeit wichtig?	10
2.3 Institutionelle Zusammenarbeit in Europa	11
2.4 Herausforderungen der institutionellen Zusammenarbeit	12
3 Von der Theorie zur Praxis	14
3.1 Sich auf institutionelle Zusammenarbeit vorbereiten	15
3.1.1 Beachtung von rechtlichen Vorgaben und behördlichen Vorschriften	15
3.1.2 Verpflichtung zu Prinzipien nachhaltigen Verkehrs	17
3.1.3 Festlegung des Projektmanagements und dessen Verantwortlichkeiten	18
3.1.4 Überprüfung verfügbarer Ressourcen (Kompetenzen und Finanzen)	20
3.2 Identifizierung der Partner	22
3.2.1 Definition des funktionalen und geografischen Geltungsbereichs	22
3.2.2 Identifizierung von Kompetenzen, Kapazitäten und der Ausgangssituation institutioneller Partner	26
3.3 Einbinden der Interessensvertreter	31
3.3.1 Wie kontaktiert man institutionelle Partner?	31
3.3.2 Wie ermittelt man die Interessen der Partner?	35
3.4 Vereinbarung über Verantwortlichkeiten	38
3.4.1 Wie einigt man sich auf Regeln, Strukturen und Hierarchien?	38
3.4.2 Wie werden Ressourcen geteilt und zugewiesen?	42
3.4.3 Wie werden Aufgaben und Verantwortungen zugewiesen?	42
4 Erweitern Sie Ihren Horizont	44
5 Referenzen	45
6 Glossar	46



Planning for sustainable urban mobility in Europe



Dear reader,

The European Commission is committed to help national, regional and local authorities develop sustainable, people-focused urban mobility and have European actors take the global lead in this field.

Planning sustainable and effective transport systems for Europe is fundamental to reducing our impact on climate, and contributing to the emission reduction goals adopted in the 2015 Paris Agreement. More strategic and integrated planning approaches are required to transform the existing energy- and carbon-intensive transport systems into sustainable mobility networks and help reaching climate-neutrality before the end of the century. Providing effective, inclusive and climate-friendly urban transport infrastructure is crucial for achieving functioning, competitive cities in Europe and ensuring their resilience in the long-term.

Over the past several years, the European Commission has established a sound policy basis for the development of Sustainable Urban Mobility Plans with the Transport White Paper, Action Plan on Urban Mobility, and most recently, the Urban Mobility Package. We are aware of the demanding nature of sustainable urban mobility planning and planning authorities' need for further, practical support in integrating their long-term thinking into strategic transport planning frameworks.

Therefore, it is my great pleasure to present four freshly developed publications, which provide comprehensive guidance on four of the core pillars of sustainable urban mobility planning: actively engaging people and stakeholders in the SUMP development and implementation process; encouraging cooperation among institutional actors and addressing transport's interconnection with other aspects of urban life; selecting the most effective packages of measures from a wide range of sustainable mobility policies available; and finally, strengthening plan delivery through comprehensive monitoring and evaluation of SUMP measures and processes.

Cities across Europe are subject to a variety of contextual differences and therefore facing unique local challenges – what unites them is the overall aim to take sound and sustainable policy decisions that create vibrant urban landscapes, promote economic growth, foster social and cultural exchange, and offer residents the highest possible quality of life. Urban mobility is one of the cornerstones to achieve these aims. It will require joint efforts over the next years to pave the way for better and more integrated mobility planning in Europe. At all levels we will need to act together to steadily improve our transport systems, mitigate adverse impacts of transport and advance the environmental, social, and economic vitality of urban areas across Europe.

It is great to see you, as reader of these manuals, being part of our team and I am convinced that, together, we can deliver!

Violeta Bulc

European Commissioner for Mobility and Transport
March 2016



1 Einführung

1.1 Über dieses Handbuch

In Planung und Politik besteht ein hohes Interesse, das Konzept des nachhaltigen Stadtverkehrsplans (SUMP) besser kennenzulernen. Insgesamt geht es darum, einen Paradigmenwechsel in Richtung einer nachhaltigen städtischen Verkehrsentwicklung einzuleiten.

Um Verkehrsplanerinnen und -planer in ihrer Planungspraxis und der Vorbereitung eines SUMP-Prozesses zu unterstützen, wurden vier Handbücher entwickelt. Diese richten sich an Praktiker, die einen SUMP durchführen möchten und die sich für die dafür passendsten Methoden und Herangehensweisen interessieren.

Mit Blick auf den Planungsprozess sollen die vier Handbücher praktische Anleitungen liefern, die durch lokale Beispiele illustriert werden, zu Themen wie: Zusammenarbeit von Institutionen, Beteiligung von Akteursgruppen und der Öffentlichkeit, Auswahl von verkehrspolitischen Maßnahmen und Maßnahmenpaketen, Einführung von Monitoring und Evaluation.

Die Handbücher konzentrieren sich jeweils auf die wichtigsten Aufgabenstellungen. Es gibt zudem nicht nur die eine „richtige“ Methode, sondern eine Vielzahl von Herangehensweisen in den jeweiligen Rahmenbedingungen von Planung. In diesem Sinne wird eine Auswahl an Lösungsmöglichkeiten für die Entwicklung eines SUMP unter verschiedenen lokalen und nationalen Planungsvoraussetzungen vorgestellt.

Die verschiedenen Herangehensweisen zur Optimierung einer nachhaltigen städtischen Verkehrsplanung sollten stets im Kontext der anderen drei in den anderen Handbüchern dargestellten Aufgabenstellungen gesehen werden.

Der erste Teil des Handbuchs gibt Informationen, wie das Themenfeld im Zusammenhang mit der nachhaltigen

Stadtverkehrsplanung steht, welche Bedeutung es für den Planungsprozess hat und mit welchen Barrieren Planungsbehörden konfrontiert werden, wenn Bürgerinnen und Bürger sowie Akteursgruppen in die Verkehrsplanung einbezogen werden. Der zweite und damit der Hauptteil des Handbuchs gibt Empfehlungen und zeigt Methoden und Ansätze anhand lokaler Praxisbeispiele auf, um zu verdeutlichen, wie man auf lokaler Ebene am besten vorgehen kann. Der letzte Abschnitt weist auf weitere interessante Literatur hin.

Wir sind überzeugt, dass ein guter, an den Prinzipien von SUMP orientierter Planungsprozess die Wahrscheinlichkeit erhöht, Verkehrspolitik nachhaltiger zu gestalten und lokale Verkehrsprobleme zu lösen. Dieses Handbuch soll dazu beitragen, Verkehrsplanungsprozesse zielgerichteter und effizienter durchzuführen und Verkehr in europäischen Städten zukunftsfähiger zu machen.

1.2 Planung für einen nachhaltigen Stadtverkehr

Ein nachhaltiger Stadtverkehrsplan (SUMP) ist ein strategisches Instrument lokaler Planungsbehörden. Er ist auf die ausgewogene Berücksichtigung und Integration aller Verkehrsträger ausgerichtet bei gleichzeitiger Förderung nachhaltiger Mobilitätslösungen. Ein SUMP zielt darauf ab, städtische Verkehrsprobleme gezielt anzugehen, wobei bei der Entwicklung von Lösungsstrategien ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt werden.

Die Entwicklung eines nachhaltigen Stadtverkehrsplans ist ein ganzheitlicher integrativer Planungsprozess, der die intensive Zusammenarbeit, den Wissensaustausch und die Beratung zwischen Planern, Politikern, Institutionen, lokalen und regionalen Akteuren und Bürgern erfordert. Auf allen Politikebenen bestehen Ansätze, das Konzept des nachhaltigen Stadtverkehrsplans stärker zu verbreiten, jedoch behindern verschiedene Bedingungen eine breite Anwendung. Insbesondere die Bereitstellung finanzieller Mittel für einen mehrjährigen Planungsprozess und im Anschluss daran die Finanzierung infrastruktureller Maßnahmen sind in Zeiten knapper öffentlicher

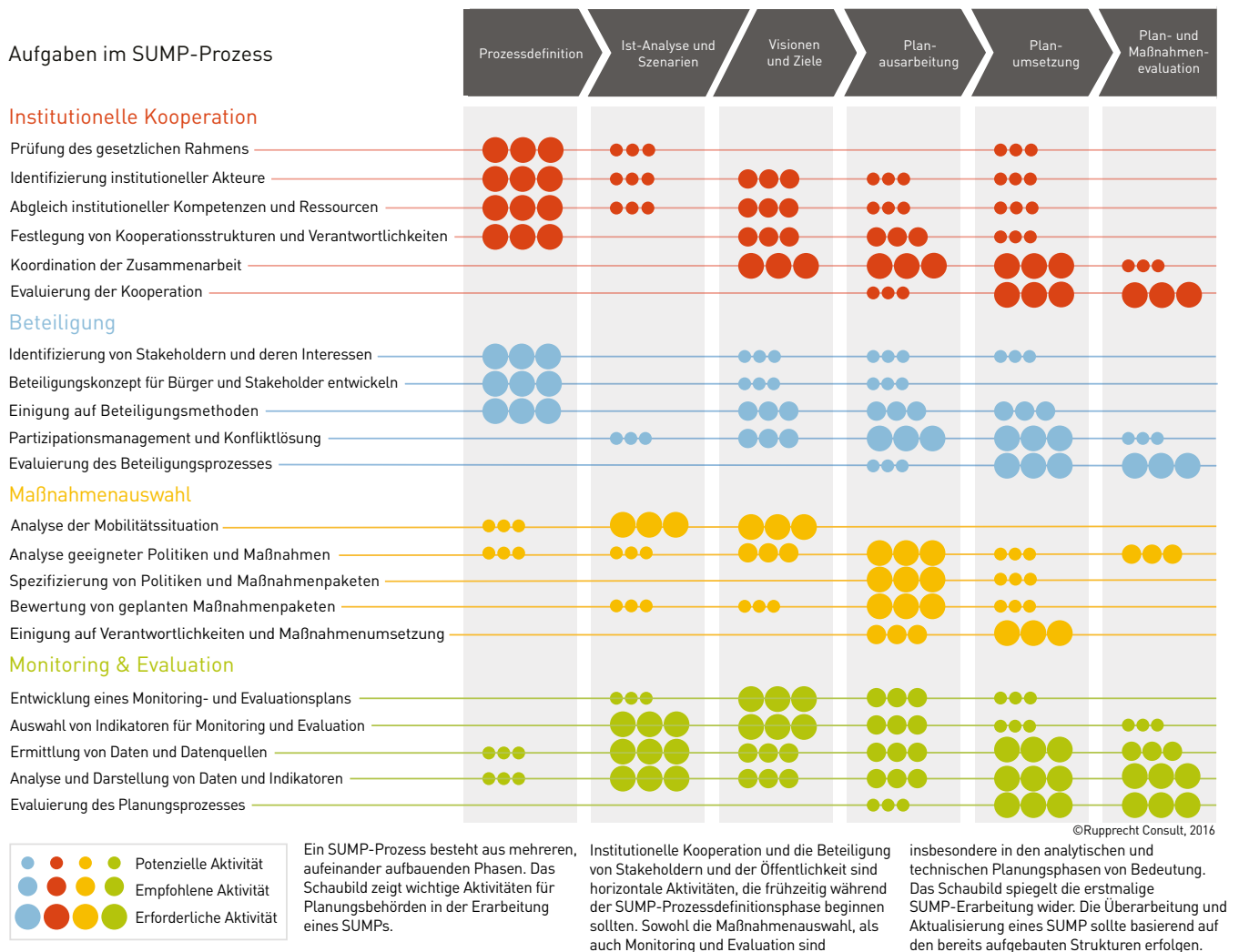


Kassen schwierig. Demzufolge sehen sich die Städte mit Problemen auf mehreren Ebenen konfrontiert, wenn es um das Entwickeln eines nachhaltigen Stadtverkehrsplans geht. Gleichzeitig existiert aufgrund der großen Vielfalt lokaler Planungsbedingungen in Europa keine allgemeingültige Lösung, um die Planungspraxis für SUMP's zu verbessern.

Die Entwicklung eines nachhaltigen Stadtverkehrsplans ist ein komplexer Planungsprozess, der verschiedene Schritte und Tätigkeiten umfasst, wie sie im SUMP-Zyklus (siehe Rupprecht Consult 2014, S. 15) dargestellt sind. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, dass

alle Planungsaktivitäten Kooperation, Beteiligung, Maßnahmenauswahl Monitoring und Evaluation beinhalten. Einige dieser Aktivitäten sind wichtig nur für bestimmte Phasen des Planentwicklungsprozesses, während andere zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgeführt werden, um dann den gesamten Prozess durchgehend mitzulaufen, wie z.B. die Ermittlung der lokalen und regionalen Akteurinnen und Akteure. Praktiker sollten die unterschiedlichen Anforderungen während des Planungsprozesses im Auge behalten, um den SUMP-Prozess effektiv und effizient durchzuführen und um am Ende einen qualitativ hochwertigen Plan in Händen zu halten.

Abbildung 1: Wichtige Aufgaben der SUMP-Entwicklung
Quelle: Rupprecht Consult, 2016





1.3 Institutionelle Zusammenarbeit - die Herausforderung in Kürze

Das Fehlen einer klaren Vernetzung zwischen Fachbereichen und Fachrichtungen kann ein erhebliches Hindernis bei der Entscheidungsfindung und weitergehend bei der Entwicklung eines nachhaltigen Stadtverkehrsplans darstellen. In Hinblick auf die Vielzahl von Einrichtungen wird es für die Planer und Entscheider immer notwendiger diese vielfältigen Herausforderungen und Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen und sie in wirksame Grundsatzentscheidungen umzusetzen. Deshalb ist die institutionelle Zusammenarbeit – als ein Prozess – absolut notwendig und muss sorgfältig durchgeführt werden.

Die institutionelle Zusammenarbeit im Rahmen der SUMP's kann als pragmatisches Miteinander der Akteure und als Aufnahme von Ideen und Strategien verstanden werden, die einen SUMP hervorbringen, der sowohl in praktischer als auch in finanzieller Hinsicht akzeptiert und wirksam ist. Ohne eine institutionelle Zusammenarbeit in Bezug auf die Ziele eines SUMP's und ohne die Mittel zur Erreichung dieser wird ein SUMP nur unvollständig sein und weniger Nutzen bringen.

Institutionelle Zusammenarbeit umfasst die Zusammenarbeit und gemeinsame Arbeit innerhalb und zwischen Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung eines SUMP's. Eine solche Zusammenarbeit erfordert das Entwickeln gemeinsamer Leitlinien, Wissen, Ressourcen, Leistung und Zustimmung unter verschiedenen Akteuren. Allerdings variieren die Zahl und die Art der Interessensvertreter in SUMP-Prozessen in Europa je nach nationalen und rechtlichen Rahmenbedingungen und je nach Situation vor Ort. Die Erarbeitung und Umsetzung eines SUMP's sind immer das Ergebnis eines gemeinschaftlichen Arbeitsprozesses.

1.4 Empfehlungen für institutionelle Zusammenarbeit

Das Handbuch möchte Praktikern Hinweise für eine erfolgreiche institutionelle Zusammenarbeit geben. Nachfolgend finden Sie die wichtigsten Empfehlungen, die im Handbuch näher beschrieben werden:

1. Die Planungsbehörde muss um die nationalen (oder regionalen) rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf institutionelle Zusammenarbeit, die ihren SUMP betrifft, kennen und diese sorgfältig berücksichtigen (3.1.1).
2. Stellen Sie sicher, dass Nachhaltigkeit und Mobilität auf der Agenda der Stadt sind, und verpflichten Sie sich den allgemeinen Prinzipien nachhaltiger Mobilität (3.1.2).
3. Innerhalb einer Behörde muss eine verantwortliche Person oder ein Team festgelegt werden, die als Projektmanagement für den gesamten Prozess fungiert (3.1.3).
4. Das Projektmanagement muss eine Überprüfung aller verfügbaren Ressourcen durchführen, um zu verstehen welche Kompetenzen und Finanzen die städtische Behörde hat und welche nach Außen verlagert werden sollten. Das Projektmanagement muss sicherstellen, dass alle relevanten Kompetenzen, Kapazitäten und Wissen in der Partnerschaft inbegriffen sind (3.1.4 und 3.2.2).
5. Das Projektmanagement muss den funktionalen und geografischen Geltungsbereich identifizieren in dem der Prozess der institutionellen Zusammenarbeit stattfindet (3.2.1) und dadurch verstehen, welche Partner involviert werden sollten.
6. Das Projektmanagement muss Partner kontaktieren (3.3.1), die Partner einbinden (3.3.2) und ihre Programme und Ziele verstehen.
7. Die Planungsbehörde muss die Rollen der Partner definieren (3.4.1), um sich auf Regeln, eine Partnerschaftsstruktur und die Zuweisung von Ressourcen (3.4.2) zu einigen.
8. Schließlich muss das Projektmanagement ein Einverständnis über Aufgaben und Zuständigkeiten unter den Partnern (3.4.3) herstellen.



2 Der aktuelle Stand der Dinge

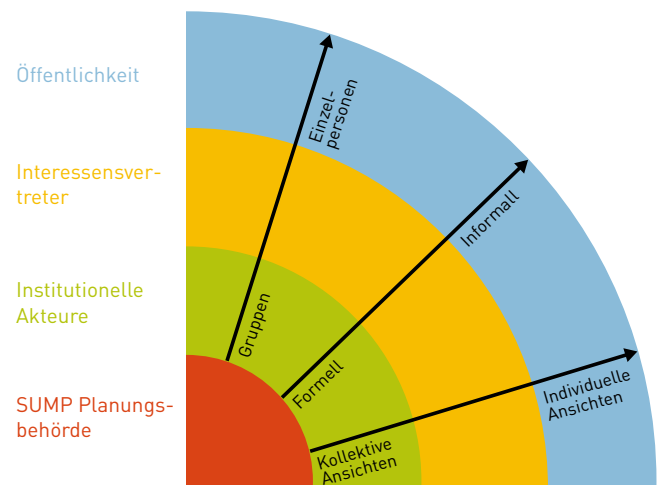
2.1 Institutionelle Zusammenarbeit bei der nachhaltigen Stadtverkehrsplanung

Das Problem der institutionellen Zusammenarbeit ist Teil des größeren Themenbereiches, wie man die öffentliche Akzeptanz eines SUMP sicherstellt. Eine öffentliche Behörde nimmt stets die Führungsrolle in der Präsentation eines SUMP ein, sollte aber auch andere institutionelle Akteure in die Planvorbereitung durch Beteiligung und Einbindung involvieren (z. B. andere Abteilungen innerhalb der lokalen Behörde, städtische Behörden, politische Gremien, Nachbarschaftsvereinigungen, übergeordnete Behörden). Das CH4LLENGE-Handbuch zur Beteiligung stellt weitere Informationen darüber bereit, wie man Interessensvertreter und die Öffentlichkeit erreicht.

Die Erarbeitung und Umsetzung eines nachhaltigen Stadtverkehrsplans (SUMP = „Sustainable Urban Mobility Plan“) bedarf sowohl der Einbeziehung diverser Partner als auch der Koordination verschiedener geografischer Faktoren und Fachbereiche, die in der Verkehrsentwicklung eine Rolle spielen. In diesem Zusammenhang wird institutionelle Zusammenarbeit als übergreifender Vorgang innerhalb, aber auch zwischen den Institutionen verstanden (ebenso Beteiligung), der während der gesamten Ausführung des SUMP-Zyklus läuft und so eine horizontale Aufgabe darstellt. Diese Zusammenarbeit beginnt bereits in der Vorbereitungsphase, in der wichtige Interessensvertreter zunächst ermittelt werden sollten und dann dazu angefragt werden, sich in den SUMP-Prozess miteinzubringen. Sie sollen konstruktive Ansätze liefern, die der Zielsetzung entsprechen und somit zur Vorbereitung des SUMP beitragen. Diese Beiträge der verschiedenen Interessensvertreter sind grundlegend wichtig, um einen SUMP aufzustellen, der weitreichenden Nutzen hat. Hierdurch sind die Zielsetzungen abgestimmt und von gegenseitigem

Abbildung 2: Teilnehmer-Gruppen bei der SUMP-Entwicklung

Quelle: Rupprecht Consult, 2016



Box 1: Was ist institutionelle Zusammenarbeit im SUMP-Kontext?

Definition – Eine Institution ist eine Organisation, die für religiöse, bildende, professionelle oder soziale Zwecke gegründet worden ist.

Relevanz für den SUMP – Die SUMP-Leitfäden geben eine Vielzahl von Empfehlungen in Bezug auf Institutionen, besonders im Zusammenhang mit **horizontaler Integration** und dem **Engagement von Interessensvertretern**. So sind beispielsweise Forschungsinstitutionen und Ausbildungseinrichtungen typische Interessensvertretergruppen für den SUMP-Prozess (Aktivität 1.6).



Nutzen und die Umsetzung von konkreten Schritten und Strategien erfährt gemeinsame Unterstützung.

Die große Vielfalt an SUMPs in Europa, die Verschiedenheit der institutionellen Landschaften und die unterschiedlichen nationalen und/oder regionalen Gesetzeslagen sorgen dafür, dass es keine vorgefertigte Liste von Institutionen oder Organisationen gibt, die man in die Erarbeitung eines SUMP einbeziehen sollte. Die Auswahl der entsprechenden Interessenvertreter sollte ganz genau auf die örtlichen Gegebenheiten zugeschnitten sein und kann so die bestehenden Institutionen und auch die speziellen Bedürfnisse lokal berücksichtigen.

Da SUMP viel komplexer sind als „traditionelle“ Verkehrspläne, werden auch andere Fachbereiche wie Umweltschutz, Energie, Bildung, Wirtschaft und Gesundheit integriert. Es ist also zunächst wichtig, die bereichsspezifischen Elemente festzulegen. Der thematisch-strategische Schwerpunkt der Planentwicklung (Energie und Umweltschutz,

Bildung und Gesundheit etc.), bestimmt somit die Zusammensetzung der Partnerschaft.

Außerdem unterliegt der Entwicklungsprozess in einigen Mitgliedsstaaten der EU speziellen Bedingungen. In diesen Ländern kann es sein, dass man verpflichtet ist, gewisse Partner zu einem bestimmten Maß einzubeziehen. In diesen Fällen wird die Auswahl vereinfacht und entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen sind eventuell schon vorhanden. Dennoch sollten die Behörden versuchen, über die Vorgaben hinaus andere Interessensvertreter einzubeziehen, um von zusätzlichen Kenntnissen, Perspektiven und Fähigkeiten profitieren zu können.

Die Verschiedenheit der Akteure vor Ort auf den verschiedenen Ebenen und in den verschiedenen Fachbereichen bestimmt entscheidend, welche Partner es auszuwählen gilt. Zum Beispiel spielen die Verbindungen und Beziehungen der Verwaltungseinheit, die den SUMP organisiert, zu benachbarten Gemeinde- oder Stadtverwaltungen eine Rolle. Ebenso bestimmen die Kontakte zu höheren Instanzen, also auf Landes- oder Bundesebene, inwieweit und welche Interessen vertreten werden. Hinzu kommt noch die Anzahl externer, privater oder öffentlicher Organisationen wie Verkehrsbetriebe, Verbände, Vertretungen, Handelskammern und andere, deren Grad an Beteiligung auch die Auswahl der Partner mitbestimmen kann.

Im Auswahlverfahren der Interessenvertreter muss eine realistische Zahl von Institutionen festgelegt werden, die bei der SUMP-Erarbeitung beteiligt sein sollen. Eine hohe Anzahl von Institutionen mag eine Vielzahl von Fachgebieten und Interessen abdecken, bringt aber durch mehr Uneinigkeit und Prüfung eine große Herausforderung mit sich. Es gibt keine ideale Anzahl an Institutionen, die beteiligt werden sollten. Die effiziente Ausführung der Planung sollte immer Priorität haben.

Box 2: Was sind Interessenvertreter im SUMP-Kontext?

Definition – Interessenvertreter werden im SUMP-Leitfaden (2014) als jene Organisationen, Gemeinschaften und Bürger beschrieben, die letztendlich von neuen Verkehrsmaßnahmen positiv oder negativ beeinflusst werden.

Relevanz für den SUMP – Interessenvertreter, sollten wie im Leitfaden beschrieben (SUMP-Aktivität 1.6) identifiziert werden. Eine Übersicht typischer Interessenvertreter findet sich auf Seite 29 des Leitfadens.



Im Allgemeinen kann zwischen den folgenden Kooperationsformen, die sich nicht gegenseitig ausschließen, unterschieden werden:

- **Vertikale Kooperation:** Organisationen, die von einer anderen geleitet oder für die Leitung einer anderen zuständig sind, unterliegen der vertikalen Kooperation. Hierbei geht es vor allem um die hierarchischen Verbindungen zwischen den einzelnen Organisationen, wie zum Beispiel zwischen der Gemeindeverwaltung und den örtlichen Verkehrsbetrieben. Die Stadtverwaltung muss wiederum mit den nächsthöheren Instanzen kooperieren, also den Regionen, Landes- und Bundesverwaltungen oder gar der EU-Verwaltung.
- **Horizontale Kooperation:** Diese Art der Kooperationen ist zwischen beteiligten Organisationen zu finden, die unabhängig voneinander agieren. Sie sind gleichgestellt und es gibt keine Hierarchie. Im Zusammenhang mit SUMP findet die horizontale Kooperation zum Beispiel zwischen der Stadtverwaltung und den privaten Akteuren statt.
- **Räumliche Kooperation:** Organisationen, die verschiedene geografische Gebiete oder Ebenen vertreten, haben ein großes Interesse an räumlicher Kooperation. Im Zusammenhang mit der Erarbeitung von SUMP ist diese Art der Kooperation besonders wichtig, da SUMP auf funktionale Bereiche (Bereiche, die die tatsächlich vorherrschende Verkehrssituation widerspiegeln, unabhängig von Zuständigkeitsgrenzen) achten. Es ist deshalb wichtig, dass die leitende Behörde und die benachbarten Behörden sowie alle anderen Interessensvertreter aus diesen funktionalen Bereichen eine räumliche Kooperation verfolgen.
- **Intersektorale Kooperation:** Organisationen und Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Kenntnissen und Fachgebieten müssen intersektoral kooperieren. In diesem Zusammenhang ist auch diese Art der Kooperation wichtig, da es bei der Planung nachhaltiger Stadtverkehrspläne darum geht, alle Sektoren einzubeziehen und zu integrieren. Dies kann zum Beispiel zwischen verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung der Fall sein.

Es sei angemerkt, dass es im Prozess der SUMP-Entwicklung zu allen Formen der Kooperation kommen kann. In jedem Fall muss ein Kooperationsmodell speziell festgelegt werden, um die Zusammenarbeit von Behörden und Interessensvertretern zu regeln.

2.2 Warum ist institutionelle Zusammenarbeit wichtig?

Eine effektive und effiziente Zusammenarbeit zwischen den Institutionen bei der Erarbeitung und Umsetzung eines SUMP ist von besonderer Bedeutung, da die pragmatische Zusammenarbeit mit den einzelnen Akteuren dazu beiträgt, ein SUMP-Konzept auf den Weg zu bringen, das vor allem Akzeptanz findet und in Planung und Finanzierung höchst effektiv ist. Ohne institutionelle Kooperation wäre keine Behörde in Europa in der Lage, einen SUMP aufzustellen, der im Einklang mit den Anforderungen der EU-Kommission steht. Dem abschließenden Dokument fehlte so vor allem die öffentliche Unterstützung. Beispielsweise würde es die Effizienz des Verkehrskonzepts verringern und gleichzeitig den Flächennutzungsplan negativ beeinflussen, wenn diese beiden Konzepte unabhängig voneinander entwickelt werden und sich dadurch zum Beispiel der Straßenverkehr an Stellen erhöht, an denen es nicht vorgesehen war.

Eine gute institutionelle Kooperation liefert einige handfeste Vorteile, wie die folgenden:

- Der erste große Vorteil besteht darin, dass institutionelle Kooperation dem Projekt Werte, Wissen und Mittel hinzufügt. Der Projektmanager profitiert von zusätzlichen Fähigkeiten und Einblicken und so profitiert die gesamte Planung. Vor allem aber ist es das Zusammenspiel der Partner, das schlussendlich die Effektivität des SUMP positiv beeinflusst.
- Des Weiteren beeinflusst institutionelle Kooperation die Akzeptanz des SUMP bei der breiten Öffentlichkeit und den Interessensvertretern, denn Interessensvertreter tendieren eher dazu, eine Planung zu unterstützen, zu der sie beitragen konnten. Genauso sorgen Organisationen, die beteiligt sind, für eine höhere Akzeptanz bei Menschen, deren Interessen durch diese Organisationen vertreten worden sind.
- Der dritte große Vorteil institutioneller Kooperation ist eine potentielle Steigerung der Attraktivität für zusätzliche, externe Geldgeber durch die Ausrichtung der SUMP-Ziele an Zielen der Mittelgeber in



gewissen Bereichen. Beispielsweise sind nationale Umweltkommissionen eher gewillt Maßnahmen eines SUMP zu unterstützen, wenn diese auf die Reduzierung der CO₂-Emissionen oder die Senkung des Energieverbrauchs abzielen.

- Abschließend sei gesagt, dass institutionelle Kooperation im Zusammenhang mit SUMP eine größere Kontrolle über die lokalen Verkehrsnetze und Verkehrsinfrastrukturen, also über den öffentlichen Nahverkehr und Parkraum, mit sich bringt. Dies ist besonders wichtig, weil die SUMP-Ziele gerade durch gezielte Eingriffe in diese Bereiche erreicht werden sollen. Durch die Beteiligung der verantwortlichen Leiter dieser Verkehrsnetze und -infrastrukturen am SUMP-Prozess kann direkt der nötige Einfluss auf eben jene genommen werden. Es ist zu erwarten, dass beteiligte Interessensvertreter kooperieren, Entscheidungen an den Zielsetzungen des SUMP orientieren und ihre Investitionen danach ausrichten

2.3 Institutionelle Zusammenarbeit in Europa

Institutionelle Kooperation ist ein Kernelement im SUMP-Prozess in allen europäischen Ländern und Städten, in denen die Grenzen und Vorteile im Bezug auf Kooperation ziemlich ähnlich sind. Dennoch sind es die feinen Unterschiede der Gesetzeslagen der einzelnen Länder, die dazu führen, dass auch institutionelle Kooperation (und auch SUMP im Allgemeinen) überall in Europa gemäß der unterschiedlichen Rechtslagen unterschiedlich durch- und ausgeführt wird.

In manchen Ländern (oder Regionen) müssen sich die Behörden an strenge Richtlinien halten, die einen klaren, aber auch fest vorgeschriebenen Rahmen formen. In Flandern (Belgien) zum Beispiel ist es eine Regionalverordnung, die die Erarbeitung und Umsetzung von SUMP regelt. Was die institutionelle Kooperation betrifft, müssen örtliche Behörden in Flandern zunächst eine lokale Leitkommission und eine Regionalverkehrskommission einsetzen, die wiederum mit vorbestimmten Beratungsgremien (in diesem Falle die regionale Regierung Flanderns) gemäß der Art der Behörden kooperieren müssen (Cré

and Mourey, 2015). Im Vereinigten Königreich sind seit dem Verkehrsabkommen aus dem Jahr 2000 örtliche Verkehrsbehörden verpflichtet, mit verschiedenen Interessensvertretern (Busunternehmen, Bahnunternehmen, Gemeinderat und/oder Landkreis) Rücksprache zu halten, während die lokalen Behörden konsultieren können, wenn sie für angemessen halten (Cré and Mourey, 2015).

Im Gegensatz dazu gibt es in anderen Ländern oder Regionen für Behörden keinerlei rechtliche Verpflichtungen, die die Umsetzung von SUMP regulieren. Dies ist der Fall in mehreren Ländern Mitteleuropas wie der Tschechischen Republik, wo es weder staatliche Richtlinien noch Rechtsvorschriften zum Thema SUMP gibt (Endurance Projekt Website), oder in Ungarn, wo SUMP rechtlich noch gar nicht genau definiert worden sind (Endurance Projekt Website).

Manche Länder und Regionen sind in einer Art Zwischenstadium. Sie haben Richtlinien erarbeitet, die den Städten als Hilfe zur Seite stehen, jedoch nicht gesetzlich verbindlich sind. In Deutschland zum Beispiel sind SUMP nicht gesetzlich definiert (Cré and Mourey, 2015), aber mehrere Empfehlungen zur Verkehrsentwicklungsplanung sind herausgegeben worden, die Tipps zur institutionellen Kooperation geben, aber nicht verbindlich sind.

Daraus folgt, dass die Art von Partnern, die in den SUMP-Prozess einbezogen werden müssen (oder sollten), von Land zu Land oder Region zu Region unterschiedlich sein können. Ein strenger gesetzlicher Rahmen würde die Auswahl der Partner vereinfachen, da er bereits die Einbeziehung gewisser Interessensvertreter auferlegt. Im Falle eines weniger strengen nationalen (oder regionalen) gesetzlichen Rahmens oder gar keines Rahmens, liegt die Entscheidungsgewalt über die beteiligten Partner und Interessensvertreter im SUMP-Prozess allein bei der leitenden Behörde.

Zusätzlich zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflussen auch die verschiedenen europäischen Kulturkreise und Charakteristika die institutionelle Kooperation europaweit unterschiedlich. Es ist erwiesen, dass der kooperative Gedanke in manchen



europäischen Staaten weniger ausgeprägt und verwurzelt ist als in anderen. In diesen Ländern ist die Begeisterung für eine solche Kooperation gering und stellt diese vor eine große Herausforderung. So sind zum Beispiel Interessensvertreter zurückhaltend, was das Teilen von Daten mit anderen Partnern angeht, was ein möglichst positives Endergebnis der institutionellen Kooperation deutlich behindert.

2.4 Herausforderungen der institutionellen Zusammenarbeit

Es gibt mehrere Aspekte, die sich als besonders schwierig für den Kooperationsprozess in der nachhaltigen städtischen Verkehrsplanung erwiesen haben. Die Schlüsselthemen, die sich als Haupthindernisse einer effektiven institutionellen Kooperation herausgestellt haben, sind im Folgenden in vier Bereiche unterteilt.

Die richtigen Partner auswählen

- **Ungewissheit über die Partner** – Aufgrund ihrer sehr eigenen Natur müssen verschiedene Interessensvertreter in die institutionelle Kooperation bei SUMP involviert werden, eingeschlossen jene Interessensvertreter und Organisationen, die üblicherweise nichts mit Tätigkeiten des Verkehrsmanagements zu tun haben. Damit entsteht schon bei der Zusammensetzung der SUMP-Partnerschaften eine große Herausforderung.
- **Mangel an Fachkompetenz** – Es ist unabdingbar, innerhalb der kooperierenden Organisationen Erfahrungswerte und Wissen sowie Kernkompetenzen und -fähigkeiten einzubeziehen und zu berücksichtigen. Es muss vor allem beachtet werden, dass einzelne Personen nicht in Positionen eingesetzt werden, für die sie keine Kompetenzen besitzen. Der mögliche Einfluss von Unklarheit, Halbwissen und abweichenden technischen Ansätzen in verschiedenen Bereichen auf den SUMP-Prozess darf man nicht unterschätzen.

Die relevanten Partner involvieren

- **Die Komplexität von SUMP-Strukturen** – Aufgrund der besonders vielfältigen Themen und Interessensvertreter,

die in den SUMP-Prozess involviert sind, sind die Schwierigkeiten bei der Koordination mit anderen Bereichen städtischer Entscheidungsgewalt besonders hoch. Die Behörde mag zum Beispiel unsicher sein, wie sie andere Sektoren integrieren und somit das Interesse am SUMP erhöhen kann. Da ein SUMP-Planwerk Beiträge verschiedener Fachgebiete erfordert, gibt es Bedenken, wie das Bewusstsein für SUMP gesteigert werden kann und Interessensvertreter aus anderen, weniger stark verkehrsspezifischen Bereichen davon überzeugt werden können, am SUMP-Prozess teilzunehmen.

- **Sich widersprechende Zielsetzungen** – Verschiedene Akteure können verschiedene und durchaus auch einander widersprechende Zielsetzungen einbringen. Man kann davon ausgehen, dass verschiedene Organisationen oder gar verschiedene Bereiche derselben Organisation unterschiedliche Prioritäten haben. Dies trifft besonders auf „konkurrierende“ Behörden (die zum Beispiel entweder wirtschaftliche Tätigkeit fördern oder Verkehrsstaus vermeiden wollen, was aber jeweils auf Kosten des anderen möglich wäre) zu. Das Gleiche gilt für Organisationen, die unterschiedliche Teile der Bevölkerung vertreten (zum Beispiel Umweltschutz- und Wirtschaftsorganisationen oder Vereinigungen von Kraftfahrern und Radfahrern).
- **Unvereinbare Zeitplanung** – SUMP sind nicht die einzigen Planungen, die von Behörden vorbereitet und durchgeführt werden. Daraus folgt, dass es verschiedene Zeitpläne für sich ergänzende Fachplanungen gibt. So kann der Zeitplan einer Raum- und Flächennutzungsplanung ein ganz anderer sein als der für Verkehrsplanung. Solche Fälle können zu Problemen führen und verlangen Anpassung.

Einigung über Verantwortlichkeiten

- **Leitung** – Gibt es in der Leitung einen Mangel an Führung, kann das zu einer Hürde werden, wenn Konflikte nicht gelöst werden und so die gesamte Kooperation gefährdet wird. Ist die Leitung allerdings zu streng und verlässt man sich zu stark auf diese, kann das zu Zweifeln über die Richtung, die Angemessenheit und den Nutzen der von ihr unterstützten Pläne führen. In Bezug auf SUMP bedeutet das, dass die Leitung anstelle der effektivsten Maßnahmen eher solche ergreift, die die eigenen Interessen oder die der Organisation reflektieren.



- **Abstimmung der Verantwortlichkeiten und klare Rollenverteilung** – Die Akteure können unterschiedliche Aufgaben in der Entwicklung und Umsetzung des SUMP haben, anderen Gruppen übergeordnet sein, für die sie die Verantwortung tragen, und innerhalb derer es zu Problemen durch Unklarheit, Schuldzuweisungen und Lücken in der Verantwortung zwischen Akteuren kommen kann.
- **Abstimmung von Ressourcen** – Die finanziellen Ressourcen, Arbeitskräfte und andere Ressourcen (wie z. B. Flächenverfügbarkeit), die entscheidend bei der Umsetzung eines SUMP sind, können knapp sein und ihre Verfügungsgewalt liegt meist nicht nur bei einem Akteur. Das Bündeln von Ressourcen hängt von verschiedenen Akteuren und ihren Fähigkeiten ab, wie zum Beispiel der Überzeugungskraft zu Gunsten der eingesetzten Akteure und ihrer Vertreter, aber von der auch Einigkeit über die Zuteilung der Ressourcen.
- **Mangel an Transparenz** – Daten und Informationen unter Berufung auf die Wahrung von Betriebsgeheimnissen oder die Unternehmenskultur nicht zu teilen sowie auch der Schutz personenbezogener Daten verkomplizieren die Kooperation erheblich. Es gilt hierbei, rechtsgültige und formelle Vereinbarungen zu verfassen, die die Voraussetzungen zur Erhebung und Nutzung sowie den Schutz solcher Daten im Vorfeld regeln. Probleme können aber ebenso entstehen, wenn Informationen zurückgehalten werden, um eventuelle Fehler zu vertuschen.

Handeln gemäß der Gesetzeslage

- **Gesetzeslage** – In Europa gibt es eine Vielzahl verschiedener nationaler und regionaler Vorschriften und behördliche Vorgaben, die den SUMP-Prozess und/oder die institutionelle Kooperation regeln. Zusätzlich existiert noch ein gesamteuropäischer Gesetzesrahmen. Es hat sich gezeigt, dass diese Verschiedenheit der Regelungen unübersichtlich ist und zu großen Herausforderungen führt. Eine juristische Beratung ist daher im Vorfeld unerlässlich, um Auflagen zu erfüllen, die die institutionelle Kooperation betreffen.

Diese und damit verbundene Themen werden in dem Abschnitt „Von der Theorie in die Praxis“ in vier Kapiteln vorgestellt, die jeweils eines der oben genannten Hauptthemen aufgreifen.



Transport in Budapest
Foto: BKK Centre for Budapest Transport



3 Von der Theorie zur Praxis

Der folgende Teil des Handbuchs ist als praktische Informationsquelle für jene Organisationen und SUMP-Manager gedacht, denen die Bewältigung der wichtigsten Hindernisse für die effektive und effiziente institutionelle Zusammenarbeit wichtig ist. Der Text gibt Antworten auf die vier größten Herausforderungen der institutionellen Zusammenarbeit, die im Rahmen des CH4ALLENGE-Projektes identifiziert wurden.

Dieses Kapitel möchte anhand detaillierter Erläuterungen und ausgewählten Fallbeispielen aus den verschiedenen CH4ALLENGE-Städten, den Planern bei der Beantwortung der folgenden Fragen helfen:

- Wie sind gesetzliche Bestimmungen einzuhalten?
- Wie werden die institutionellen Partner für die Zusammenarbeit am SUMP identifiziert?
- Wie werden die relevanten Partner bei der Zusammenarbeit am SUMP effektiv einbezogen?
- Wie sollen Rollen und Zuständigkeiten zwischen den Partnern verteilt werden?

Die Tabelle unten (Tabelle 1) zeigt die notwendigen Aktivitätsbereiche, um einen erfolgreichen Prozess institutioneller Zusammenarbeit einführen zu können.

Tabelle 1: Aufgaben für die Erreichung einer effektiven Zusammenarbeit zwischen institutionellen Partnern

Zielsetzungen	Aufgaben			
Vorbereitung	Verstehen der nationalen (oder regionalen) rechtlichen Rahmenbedingungen und Beachtung der rechtlichen Anforderungen	Verpflichtung zu Prinzipien des nachhaltigen Verkehrs	Festlegung des Projektmanagements und seiner Verantwortlichkeiten	Überprüfung verfügbarer Ressourcen (Kompetenzen und Finanzen)
Identifizierung der relevanten Partner	Definition des funktionalen und geografischen Geltungsbereichs	Identifizierung der relevanten Kompetenzen, Kapazitäten und Kenntnisse der institutionellen Partner		
Einbinden der relevanten institutionellen Interessensvertreter	Kontaktieren und aktives Einbinden von Partnern	Wie überzeugt man institutionelle Interessensvertreter davon, sich aktiv in den SUMP-Prozess einzubringen?	Verstehen der Agenden und Zielsetzungen der Partner	
Vereinbarung über Zuständigkeiten	Festlegung der Rollen von Partnern, der Strukturen und Regeln für die Partnerschaft	Zuordnung von Ressourcen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten		



3.1 Sich auf institutionelle Zusammenarbeit vorbereiten

Die gute Vorbereitung des Planungsprozesses wurde als ein Schlüsselaspekt der SUMP-Vorbereitung in den Städten identifiziert, die bei der Erarbeitung eines SUMP Erfahrungen haben. Nicht jeder in Ihrer Stadt oder Organisation weiß, was ein SUMP ist, oder fühlt sich dazu verpflichtet. Oft fühlen sich die Mitarbeiter verpflichtet, die mehr über Politik und Planung wissen, aber die, die tatsächlich für die Implementierung von Lösungen verantwortlich sind, wollen einfach Dinge so tun, wie sie es schon immer getan haben.

Es gibt viele Aspekte einer guten SUMP-Erarbeitung, und diese sind in den SUMP-Richtlinien identifiziert und erläutert (Rupprecht Consult, 2014), besonders im ersten Abschnitt des Planungszyklus. Im Rahmen der institutionellen Zusammenarbeit lohnt es sich, drei Elemente im Auge zu behalten: das Engagement für allgemeine nachhaltige Mobilitätsprinzipien, die Ernennung des Projektmanagements und die Überprüfung der verfügbaren Ressourcen.

3.1.1 Beachtung von rechtlichen Vorgaben und behördlichen Vorschriften

Auch wenn ein SUMP auf den Verkehr im städtischen Ballungsraum fokussiert ist, muss er auch in einen größeren regionalen, nationalen und europäischen Planungsrahmen der städtischen Mobilität eingebettet werden. Alle relevanten Dokumente sollten im Voraus analysiert werden, um Möglichkeiten (z. B. die SUMP-Projektfinanzierungsmöglichkeiten) zu nutzen und Konflikte mit höheren Behörden zu späteren Zeitpunkten zu vermeiden.

Die Erarbeitung einer Bestandsaufnahme der gesetzlichen Vorschriften und Leitlinien, wie Verordnungen auf nationaler Ebene, zum Beispiel Straßenbenutzungsgebühren, die Parkbenutzung oder die Verkehrssicherheit, hilft, dieses Problem in den Griff zu bekommen. Diese Regelungen haben mehr Einfluss auf spezielle Maßnahmen im SUMP, als auf den Aufbau des SUMP an sich. Beispielsweise kann es möglich sein, als langfristige Bestrebung im SUMP eine Maßnahme zu nennen, wie Straßenbenutzungsgebühren, die

derzeit unmöglich von der Stadt implementiert werden kann, da es kein national gültiges Recht gibt, das dies erlauben würde. In anderen Fällen können nationale oder internationale Gesetze zu Maßnahmen im SUMP führen, die sonst lokal politisch nicht möglich wären. So kann beispielsweise die EU-Luftqualitätsrichtlinie zur Einführung einer Umweltzone führen, was mit erheblichen Beschränkungen für den Zugang von Kraftfahrzeugen zu bestimmten Teilen der Stadt einhergeht. Es ist auch wichtig zu prüfen, ob Gesetze, die andere gesetzliche Vorschriften (wie Flächennutzungspläne) regeln (oder gesetzlich vorschreiben) irgendwelche Beschränkungen für die Entwicklung des SUMP mit sich bringen, die in den meisten Ländern nicht gesetzlich vorgeschrieben sind.

Eine Hürde, vor der Städte in den meisten EU-Staaten stehen, ist das Fehlen nationaler Rahmenbedingungen für SUMP. Dies kann aber auch positiv gesehen werden, denn so ist man beispielsweise bei der Festlegung von Zielen, Aufgaben und Zeitplänen für einen SUMP flexibler. Wenn keine nationalen Rahmenbedingungen vorhanden sind, muss nach wichtigen lokalen Beweggründen für einen SUMP geschaut werden.

Abgesehen von EU-Auflagen bezüglich der Zusammenarbeit, gibt es in manchen Ländern (oder Regionen) zusätzliche spezifische gesetzliche Auflagen in Bezug auf SUMP-Entwicklungen. Alternativ haben andere Länder bestimmte Regelungen, die Teil eines größeren Planungsgesetzes sind (z. B. in Bezug auf Raumplanung und Raumentwicklung). In einer Vielzahl von Ländern haben Kommunen allerdings keine gesetzlichen Vorschriften zu befolgen, wenn es um SUMP oder institutionelle Zusammenarbeit geht.

Aufgrund dieser Vielzahl an Sachverhalten auf nationaler (oder regionaler) Ebene müssen gesetzliche Anforderungen sorgfältig geprüft werden. Nationale Gesetzgeber können zum Beispiel verlangen, dass eine Zusammenarbeit und ein Dialog mit benachbarten Behörden erfolgen muss oder dass wichtige Interessensvertreter während der Planungsphase konsultiert werden müssen. In Großbritannien, zum Beispiel, wo es gesetzliche Rahmenbedingungen für SUMP gibt, existiert eine gesetzliche „Mitwirkungspflicht“.



Auch interne Regelungen auf städtischer Ebene haben einen Einfluss auf die gewählte Vorgehensweise. Klare Abläufe auf der Basis von Verwaltungsregeln definieren, wem die Leitung des SUMP-Prozesses zugewiesen wird und wer die Entscheidungsgewalt hat. In den meisten Fällen wird dabei mit einem Dialog zwischen dem von der Gemeinde gewählten Rat und der Verwaltung begonnen, nachdem ein schriftliches Mandat bezüglich des weiteren Vorgehens ausgestellt wurde.

Einige SUMPs haben die Rahmenbedingungen der EU-Richtlinie 2011/42/EC übernommen, auch bekannt als Strategische Umweltprüfung (SEA). Eine SEA wird durchgeführt, um „die Auswirkungen bestimmter Pläne und Programme auf die Umwelt“ festzustellen.

Das Beispiel von West Yorkshire veranschaulicht die Rolle der Fachberater und die verschiedenen Stufen, die notwendig waren, um die SEA-Anforderungen zu erfüllen und so die Auswirkungen des Plans auf die Umwelt zu beurteilen.



PRAXISBEISPIEL

West Yorkshire: Kooperation innerhalb des Strategic environmental assessment-Prozesses (SEA)

In Großbritannien gibt es eine Reihe von nationalen Gesetzesvorschriften, die bei der Begutachtung einer SUMP-Umsetzung beachtet werden müssen. Die SEA ist Teil einer umfassenderen Integrierten Nachhaltigkeitsbewertung (ISA), die auch die gesetzlichen Anforderungen für die FFH-Verträglichkeitsprüfung (HRA), das Equalities Impact Assessment (EqIA) und Health Impact Assessment (HIA) erfüllen muss und wirtschaftliche und soziale Auswirkungen umfasst. Die West Yorkshire Combined Authority – WYCA – (England, Vereinigtes Königreich) hat externe Berater eingesetzt, um eine Integrierte Nachhaltigkeitsbewertung für den kommenden SUMP durchzuführen. Die folgenden wichtigen Phasen institutioneller Zusammenarbeit haben stattgefunden:

1. Dokument über die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen wurde an die Teilnehmer verteilt

Der Umfang der ISA und potentielle Nachhaltigkeitsthemen wurden mit einer Reihe von wichtigen Sachverständigen getestet, einschließlich der gesetzlichen Vertreter von Natural England (Umwelt), Historic England (historisches und archäologisches) und Highways England (strategisches Autobahnnetz in England). Dieser Prozess wurde durch bestehende Kontaktdatenbanken in den relevanten Organisationen erleichtert.

Dies half dabei, den SUMP-Entwicklungsprozess der WYCA einer Reihe von Interessensvertretern zu erläutern, Möglichkeiten für Vorschläge zu präsentieren und einen Vorgang für das Vorbringen lokaler Themen bereitzustellen, die während des SUMP-Prozesses zur Sprache kommen sollten.

2. STP Workshop mit politischen Gremien

Politische Führungskräfte werden mit den möglichen Auswirkungen der verschiedenen Zielsetzungen oder Richtlinien konfrontiert und Alternativlösungen werden vorgestellt. Dies beinhaltet potentielle Optionen zur Schadensbegrenzung, zur Verringerung negativer Auswirkungen.

3. STP Beratung mit der Öffentlichkeit und Interessensvertretern

Die Öffentlichkeit und wichtige Beteiligte wurden über die Ergebnisse des ISA-Prozesses informiert, einschließlich potentieller Auswirkungen und Maßnahmen zur Schadensbegrenzung, die mit dem SUMP implementiert werden sollen, um den Nutzen weiter zu steigern. Eine zentrale Herausforderung liegt darin, sicherzustellen, dass die technische Beurteilung von Daten und Informationen einem breiten Publikum zur Verfügung steht, um mögliche Auswirkungen in der Alltagssprache zu verstehen.



3.1.2 Verpflichtung zu Prinzipien nachhaltigen Verkehrs

Das „Nachhaltige“ in SUMP bedeutet, dass das Verkehrssystem der Stadt einen eindeutigen ökologischen und sozialen Nutzen haben sollte und sich nicht ausschließlich darauf konzentriert, den Verkehrsfluss zu optimieren.

Bevor mit dem SUMP-Prozess begonnen wird, sollte man überprüfen, inwieweit diese Prinzipien schon Teil von bestehenden Maßnahmen und der aktuellen politischen Agenda sind. Wenn die formelle Entscheidung getroffen wird, mit dem SUMP-Prozess fortzufahren, dann sollten die Entscheidungsträger der Stadt weitgehend darin übereinstimmen, dass diese Nachhaltigkeitsprinzipien der Kern des SUMP sein sollten. Es ist hilfreich, wenn auch die Mitarbeiter, die in der Verkehrs- und Raumplanung arbeiten, die Vorteile des SUMP verstehen und erkennen, sodass das technische Personal der Stadt einheitliche Ansichten hat, wenn sie mit Politikern über den SUMP reden.

Diese Aktivitäten sind daher eng mit der städteweiten, organisationsübergreifenden SUMP-Aktivität „Besitzumherstellen“ verbunden, damit alle Mitarbeiter das Gefühl haben, dass SUMP etwas ist, was sie wollen und für dessen Umsetzung sie verantwortlich sind. Es geht in erster Linie darum, den Mitarbeitern in anderen Abteilungen, den Politikern und schließlich denen, die sich außerhalb der Stadt befinden, die SUMP-Idee näherzubringen.

Ein Beispiel eines solchen Gesamtengagements zu nachhaltigen Prinzipien der Entscheidungsträger könnte die politische Übernahme der „Hierarchie der Straßenbenutzer“ sein, indem man im Sinne der Priorisierung des Zugangs zu Straßenflächen Fußgänger, Fahrradfahrer und öffentliche Verkehrsmittel an die Spitze und private Autos an das Ende stellt. Ein weiteres Beispiel ist die Idee, dass man Straßen nicht nur als Durchgangsort sieht, sondern als Platz, an dem sich Menschen treffen, Kontakte knüpfen und Geld ausgeben.

Die folgenden Handlungen können dabei helfen, die Probleme zu lösen, die oben angesprochen worden sind:

- Durchführung von Informationsveranstaltungen für verschiedene Zielgruppen. Für Politiker sind kurze Seminare oder Treffen ausreichend, in denen die Grundidee von SUMP, die Maßnahmen, die umgesetzt werden können und der Einfluss auf die örtliche Wirtschaft und Lebensqualität, den ein erfolgreicher SUMP haben kann. Für technisches Personal kann ein halbtägiges Seminar die gleiche Botschaft übermitteln, darüber hinaus einen detaillierteren Inhalt über SUMP geben und informieren, wie er mit bereits existierenden, gesetzlich erforderlichen Plänen vervollständigt werden könnte. Wenn ein Experte aus einer anderen Stadt oder einem anderen Land bei einem solchen Seminar mitwirken kann, hilft dies oft, die Botschaft zu verbreiten, insbesondere, wenn diese von einem Ort kommt, der im gleichen Kontext wie die Stadt steht.
- Durchsicht bereits existierender Verkehrs- und Flächennutzungspläne, um zu beurteilen, wie weit Nachhaltigkeit zurzeit berücksichtigt wird. Diese Aufgabe kann am einfachsten ausgeführt werden, wenn einfache Checklisten verwendet und eine Sichtung existierender Pläne erfolgt. In einigen Fällen gibt es eventuell keine bestehenden Verkehrspläne, aber Flächennutzungspläne können trotzdem durchgeschaut werden. Alternativ kann eine kleine Anzahl an Schlüsselmitarbeitern der Stadt befragt werden, um Informationen über den Inhalt dieser Dokumente zu bekommen.
- Politiker und Fachleute können sich in einer frühen Phase treffen, um ihre Ansichten bezüglich Nachhaltigkeit innerhalb des SUMP zu diskutieren. Eine kleine Anzahl an Politikern und Fachleuten können interviewt werden, um einen Überblick zu erhalten, wie weit Nachhaltigkeit in ihrem Denken über ihre Arbeit reflektiert wird.



3.1.3 Festlegung des Projektmanagements und dessen Verantwortlichkeiten

Ein „Projekt“ ist eine befristet tätige Organisation, die gegründet wurde Produkte auf der Grundlage eines vereinbarten „Business Case“ zu entwickeln. (Prince 2, 2009). Wenn man SUMP als ein Projekt ansieht, wird die Rolle des Projektmanagements wichtig und in dieser Hinsicht ist die Ernennung des Projektmanagements (Projektmanager und/oder Projektmanagement-Team) entscheidend.

Es gibt viele Zusammensetzungen, in denen die Organisation von SUMP als Projekt Form annehmen kann, aber die beste Vorgehensweise besteht darin, dass es einen klaren Auftrag für eine spezielle Verwaltungseinheit innerhalb der Gemeinde gibt, um den SUMP-Prozess durchzuführen. Innerhalb dieser Einheit, wird eine Person oder ein Team berufen, die/ das den SUMP-Prozess ausführt.

In der Praxis können die eigentlichen Aufgaben mit Hinblick auf das Projektmanagement an einen Berater delegiert werden. In diesem Fall ist es ratsam, dass die Stadtdienste oder -verwaltung die Gesamtkoordination behält und ausreichend Ressourcen und Fähigkeiten plant, um qualitatives Managements zu erreichen.

Bei der SUMP-Erarbeitung können verschiedene Institutionen involviert werden, die aktiv dazu beitragen. E-Mail-Verteilerlisten sind dabei wichtig und Treffen werden gut besucht sein. Der Prozess benötigt eine ausreichend starke Führung und die Fähigkeit, einen klaren Prozess und Grundprinzipien an interne und externe Interessensvertreter zu kommunizieren, um bei der Erstellung des Plans auf hohe Qualität und große Akzeptanz bauen zu können. Effektives Projektmanagement sollte dabei Verwirrungen und das Potential für doppelte Arbeiten minimieren.

Box 3: Das Projektmanagement

Das Projektmanagement ist ein Team oder eine Person von der Planungsbehörde, in dessen/deren Verantwortung der gesamte SUMP-Prozesses steht. Der Name spiegelt die Tatsache wider, dass die SUMP-Einrichtung und der institutionelle Kooperationsprozess wie ein Projekt gehandhabt werden sollten. In der Praxis unterscheidet sich der Planungsprozess von SUMP nicht wesentlich von anderen Projekten oder Planungsprozessen, die von Behörden organisiert werden. Institutionelle Kooperationen ist aufgrund seiner Komplexität auf gute Projektmanagementmodelle und Erfahrungen seitens der Planungsbehörde mit der Organisation von Projektprozessen angewiesen.



Verantwortlichkeiten des Projektmanagements

Die breite Verantwortung des Projektmanagements garantiert die effiziente Umsetzung von SUMP. Es beinhaltet die Planung von Aufgaben, notwendiges Delegieren und einen Monitoring-Prozess, um die Implementierung innerhalb der Auflagen zu garantieren, die vertraglich von der Führung festgelegt wurden.

Das Projektmanagement hat Verantwortung dafür, das SUMP-Produkt innerhalb der Auflagen – hauptsächlich Finanzen, Zeit, Aufgabe – zu liefern und durch die Schwierigkeiten der rechtlichen Gegebenheiten, Daten und Beweiserhebung sowie institutionelle Kooperation zu führen. Zudem muss es einen Zustimmungsprozess sicherstellen, der Haftung berücksichtigt und eine angemessene Möglichkeit für die Beratung mit der Öffentlichkeit und Interessensvertretern bietet.

Um Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten während des SUMP-Erarbeitungsprozesses zu sichern, müssen allgemeine Leitsätze vom Projektmanagement entwickelt werden, die die Berichterstattung zu ausführenden Kräften beinhalten. Das Projektmanagement ist auch dafür verantwortlich, dass Ergebnisse, Risiken, Zeittabellen und der Status der SUMP-Erarbeitung organisiert sind.

Das Projektmanagement-Team oder der federführende Berater wird ein internes Netzwerk koordinieren, strukturieren, organisieren und durchführen sowie erforderliche Entscheidungen vorbereiten (beispielsweise wer mit am Tisch sitzt).

Es ist wichtig zu verstehen, dass das Projektmanagement strategische Entscheidungen nicht alleine treffen wird. Das Treffen von Entscheidungen ist in öffentlichen Verwaltungen ein komplexer Prozess, der Hierarchiegrundsätzen und denen der internen Zusammenarbeit folgt. Wesentliche Entscheidungen werden im Team und im engen Dialog mit der nächsthöheren Verwaltungsebene getroffen.

Letztendlich ist es wert zu erwähnen, dass die Rolle des Projektmanagements variieren kann, da Kulturen und Prozeduren in öffentlicher Verwaltung in jedem Land, Stadt und sogar in Abteilungen einzigartig sind. Wie die Rolle und die Position des Projektmanagements innerhalb der Institution definiert ist (z. B. wie viel „Entscheidungsmacht“ das Projektmanagement hat, welcher Abteilung die Person angehört, von wem die Person überwacht wird), hängt sehr stark von der internen Aufstellung ab und vom Einflusslevel, das eine Verwaltung dem Projektmanagement geben möchte.

Kompetenzen des Projektmanagements

Es gibt zahlreiche Literatur über Kompetenzen, die ein Projektmanager haben sollte. Allgemein müssen Fähigkeiten wie effektive Kommunikation mit internen und externen Partnern mit den Managementkontrollaufgaben und Flexibilität in Einklang gebracht werden.

Das Projektmanagement wird benötigt, um mit der Vielzahl an Interessensgruppen, die in dem Prozess intern und extern involviert sind, zu kommunizieren. Dies könnten Verhandlungen mit Partner hinsichtlich der Einbeziehung oder Begeisterung sein oder Kollegen, die am Prozess teilnehmen sollen. Das Projektmanagement wird Druck auf die Kontrolle über die Umsetzung des Planes ausüben müssen.

Bezogen auf das Praxisbeispiel des Dresdner „Runden Tisches“ wird deutlich, dass das Projektmanagement den Beitrag und die Beteiligung der Öffentlichkeit organisiert, zwischen gegensätzlichen Fachmeinungen vermittelt, Treffen koordiniert und die Zielerreichung und Folgewirkungen kontrolliert.

Die Rolle des Projektmanagements umfasst auch die angemessene Planung und Finanzplanung und die Sicherung der Machbarkeit. Das Projektmanagement muss zudem ein gutes Verständnis für alle relevanten rechtlichen Vorschriften und Vorgaben haben.



Instrumente des Projektmanagements

Mit den vom Projektmanagement verwendeten Hilfsmitteln kann folgendes klar an eine Vielzahl an Zuhörern kommuniziert werden: Aufgabe, Prozess, Ergebnisse, Wechselbeziehungen und Risiken bei der Entwicklung eines SUMP. Die wichtigsten Dokumente beinhalten:

- Ein „Business Case“ legt die Gründe für die Entwicklung eines SUMP schriftlich fest, inklusive der zu erwartenden Ergebnisse, Resultate und Vorteile des Projekts.
- Ein „Durchführungsplan“ erklärt, wie der SUMP umgesetzt werden soll, inklusive der Beitragenden und der Frage, bis wann und mit welchen notwendigen Beiträgen das Produkt geliefert werden muss.
- Ergebnisberichte – ausführlicher Bericht über den Fortschritt und die erbrachten Ergebnisse innerhalb einer vorgegebenen Zeit, sowie der Aufgaben und Ergebnisse, die im nächsten Abschnitt folgen.
- Verfolgsbericht – ein Ampelsystem mit dem der Fortschritt ausführlich berichtet wird, wobei „rot“ die Risiken der Umsetzung anzeigt – z. B. Daten sind nicht verfügbar.

Der Blickpunkt auf West Yorkshire zeigt verschiedene Aspekte der Rollen des Projektmanagements, inklusive der Verantwortlichkeiten und die angemessenen Hilfsmittel, die das Projektmanagement nutzen kann, um Daten zu erfassen und Interessensvertreter zu informieren.

3.1.4 Überprüfung verfügbarer Ressourcen (Kompetenzen und Finanzen)

Ausreichende Ressourcen, und zwar Mitarbeiter, Kompetenzen und Finanzen, sind entscheidend für die erfolgreiche Ausführung eines SUMP-Erarbeitungsprozesses und für die Umsetzung der Maßnahmen. Die meisten Planungsbehörden, die zum ersten Mal einen SUMP entwickeln, werden einen

externen Dienstleister für bestimmte Leistungen bzw. mit der kompletten SUMP-Entwicklung beauftragen. Dennoch ist es wichtig, dass innerhalb der Organisation Wissen aufgebaut und eine langfristige Kooperation zwischen den relevanten Organisationen geschaffen wird. Diese Maßnahme ist für den Aufbau des Teams, das in den eigentlichen Planungsprozess eingebunden wird, unentbehrlich. Es wird empfohlen, eine Übersicht der Kompetenzen zu erstellen, um Wissenslücken feststellen und schließen zu können (z. B. durch Fortbildung, Kooperationen, externe Vergabe von Aufgaben).

Die folgenden Maßnahmen können helfen, die oben benannten Fragen zu lösen:

- Voraussichtliches Budget definieren und politisches Einverständnis sichern, auch über die Art, wie die SUMP-Entwicklung und die Umsetzung von SUMP-Maßnahmen finanziert werden soll. Die EU-Richtlinien von SUMP (2014) führen die Erfahrungen französischer Städte mit 100.000 und mehr Einwohnern an, die 200.000-400.000 € für die Erarbeitung ihres SUMP ausgegeben haben. Die kostenintensivsten Elemente bei der SUMP-Erstellung sind das Gewinnen von Daten und die Verkehrsmodellierung. Somit ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, wie viele Daten und welches Komplexitätslevel der Modelle für Ihren SUMP benötigt werden, bevor Sie um politisches Einverständnis für die Ressourcen zur Vorbereitung und Planung ersuchen. Das Haupthindernis von Städten, die SUMP entwickeln, besteht im Ressourcenmangel hierfür, und dann den Plan weiterzuentwickeln und den Plan umzusetzen.
- Identifikation von Kompetenzen des Projektmanagementteams. Es sollten folgende Kompetenzen vorhanden sein: strategisches Denken, Kenntnisse einer großen Anzahl von möglichen Maßnahmen, die im Rahmen des SUMP umgesetzt werden können, und die Fähigkeit, Schlüsseldaten über den Verkehr in der Stadt in Verbindung mit den strategischen Zielen zu sammeln, zu analysieren und zu präsentieren.

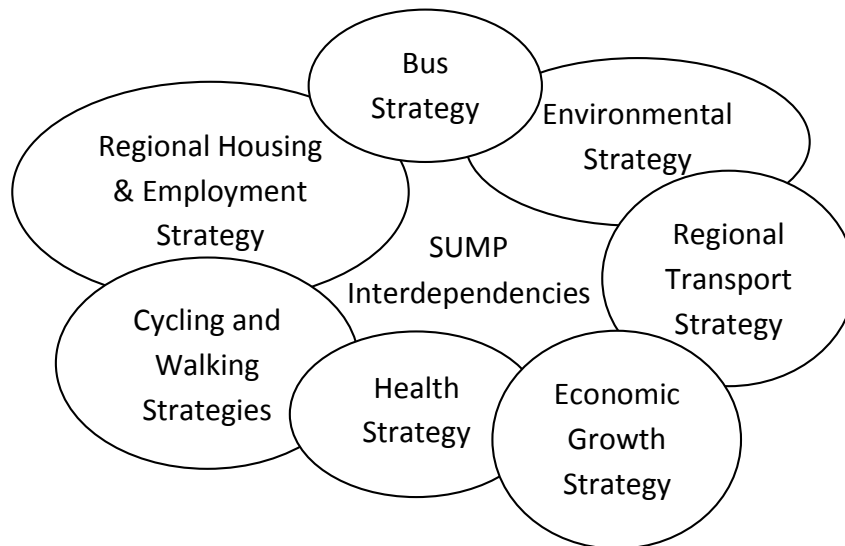


PRAXISBEISPIEL

West Yorkshire: Rolle des Projektmanagements

„West Yorkshire Combined Authority“ (England, Vereinigtes Königreich) entwickelt einen „Single Transport Plan“, der die bestehenden Verkehrsprioritäten und Investmentprogramme standortübergreifend in West Yorkshire für die nächsten 20 Jahre fortschreibt. Der Single Transport Plan beinhaltet eine Vielzahl von Wechselwirkungen zwischen internen/externen Partnern und verbundenen Strategien, inklusive der folgenden:

Abbildung 3: Wechselwirkungen zwischen dem SUMP und anderen Strategien
Quelle: WYCA



Aufgrund des hohen Grads an Wechselwirkungen ist die Rolle des Projektmanagements komplex und in einen konstanten Dialog mit Teilnehmern eingebunden. Die Rolle des Projektmanagements stellt sich wie folgt dar:

- Gemeinsame Ziele mit Institutionen klar aussprechen und bedenken
- Einholen/Zukauf von Unterstützung für gemeinsame Ziele z. B. durch die Organisation von Workshops mit den Hauptinteressensvertretern
- Autorität/Fähigkeit, Aufgaben an relevante Mitarbeiter zu delegieren
- Fähigkeit, regelmäßige Aktualisierungen an leitende Beamte oder politische Führungskräfte zu berichten
- Sicherstellen, dass Nachweisdaten auf effiziente Weise und mit der korrekten Quelle abgeglichen wurden

Geeignete Hilfsmittel, die das Projektmanagement verwendet, um den Fortschritt zu dokumentieren und die Interessensvertreter zu informieren umfassen zusammenfassende Berichte – ausführliche Berichte über Tätigkeiten, die unternommen worden sind und die noch nötig sind, sowie einen aktuellen Projektplan, der den Fortschritt in Bezug auf die wichtigen Meilensteine anzeigt.



3.2 Identifizierung der Partner

Am Anfang des SUMP-Prozesses – während der Vorbereitungsphase – müssen wichtige Fragen berücksichtigt werden: Wer sitzt am Tisch? Wer wird zu den Treffen eingeladen? An diesem Punkt müssen die verschiedenen Organisationen, die Teil der SUMP-Partnerschaft sein werden, identifiziert werden. Um diese Aufgabe korrekt vorzubereiten, müssen der geografische Aufgabenbereich sowie die thematischen Fokusbereiche, in denen der Prozess der institutionellen Zusammenarbeit stattfindet, definiert werden. Diese Auswahl ist von strategischer Bedeutung. In der Praxis wird das Projektmanagement einen Vorschlag vorbereiten, der von der Verwaltungs- und Politikhierarchie bestätigt werden muss.

3.2.1 Definition des funktionalen und geografischen Geltungsbereichs

Die rechtlichen Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen – ob national oder regional – in Hinblick darauf, wer in die SUMP-Umsetzung involviert ist, unterscheiden sich wesentlich innerhalb Europas. In Ländern und Regionen, in denen solche rechtlichen Rahmenbedingungen existieren, muss das Projektmanagement die im Gesetz benannten und beschriebenen Interessensvertreter identifizieren. Das Praxisbeispiel aus West Yorkshire zeigt auf, wie die rechtlichen Anforderungen befolgt werden und der Kooperationsprozess an die vorhandene Situation angepasst wird.

Zusammenarbeit im funktionalen städtischen Raum

Einer der Hauptgrundsätze von SUMP ist, den funktionalen, städtischen Bereich mit einzubeziehen und nicht nur innerhalb der gesetzlichen Stadtgrenzen zu bleiben. Das bedeutet, dass der SUMP Bereiche mit einbezieht, die die eigentliche Verkehrssituation widerspiegeln und die nicht zu den verwaltenden Grenzen der planenden Behörde gehören. Zur Verkehrssituation gehören die Bedürfnisse und Probleme eines gegebenen Standortes (z. B. Gegenden, in denen Pendeln stattfindet). Deshalb

ist die Zusammenarbeit mit öffentlichen Behörden innerhalb des funktionellen Bereiches nötig. Um die potentiellen Partner unter ihnen auszuwählen, sollte das Projektmanagement die Behörden herausfinden, die von der Umsetzung des SUMP betroffen sein werden, und die zur Vorbereitung der Umsetzung eines räumlich gut integrierten SUMP beitragen können. Diese Zusammenarbeit kann mit kleineren Einheiten wie Bezirken und Nachbarschaften stattfinden. Die Zusammenarbeit mit benachbarten, örtlichen Behörden wird sehr empfohlen, um widersprüchliche, parallele Planungen zu vermeiden, und um den Plan an die eigentliche Verkehrssituation im Funktionsbereich anzupassen. Zusätzlich ermöglicht die Zusammenarbeit mit größeren Behörden wie Großstädten, Provinzen oder Regionen, der SUMP-Planungsbehörde einen Überblick über die Auswirkungen des SUMP im größeren Rahmen zu erhalten und ihn gemäß den Entwicklungen auf höheren Ebenen anzupassen. Der Blickpunkt Budapest beleuchtet diesen Aspekt der institutionellen Zusammenarbeit.

Besondere Aufmerksamkeit sollte auf polyzentrische Regionen gelegt werden, also Gegenden, die durch viele Zentren geprägt sind, und in denen Dienstleistungen und Waren, und daher Verkehrsanforderungen, über verschiedene Städte verteilt sind. In diesen Gegenden ist die Verkehrsplanung komplex, da viele Stadtverwaltungen, manchmal sogar von verschiedenen Ländern, und viele Interessensvertreter eingebunden sind. Es gibt verschiedene Methoden, um diese Hindernisse überwinden und einen konstruktiven Dialog führen zu können.

Sektorenübergreifende Zusammenarbeit

Ein weiteres wichtiges Prinzip von SUMP ist die Integration von Verkehr und anderen verwandten Feldern wie Wirtschaft, Umwelt, Energie, Stadtplanung, Gesundheit etc. Daher beinhaltet die Identifikation relevanter Partner auch die deren Fähigkeitsbereiche, die zur Vorbereitung und Durchführung von SUMP benötigt werden. Folglich muss das Projektmanagement eine klare Vorstellung von den Prioritäten haben, wie diese verschiedenen Themen bei SUMP berücksichtigt werden, und die repräsentativen Organisationen in diesen Bereichen identifizieren.



Intermodale Zusammenarbeit

SUMPs sehen die Zusammenarbeit zwischen allen verschiedenen Arten und Methoden von Verkehr voraus. Deshalb sollte bei der Auswahl potentieller Partner auch auf die Einbeziehung solcher Strukturen geachtet werden, die juristische Kompetenz

über Verkehrs-Netzwerke im Planungsgebiet haben. Der Blickpunkt Gent veranschaulicht sowohl die sektorenübergreifende als auch die verkehrsmittelübergreifende Zusammenarbeit.



PRAXISBEISPIEL

Budapest: Institutionelle Kooperation in einem Funktionsbereich

In Budapest weitet sich der Funktionsbereich über die Verwaltungsgrenzen der Stadt aus und entspricht in vielen Aspekten dem Metropolgebiet. Zudem befindet sich Budapest an einem Schnittpunkt internationaler, nationaler und regionaler Verkehrsnetzwerke, weshalb sich Budapests Funktionsbereich über den großstädtischen Bereich hinaus erstreckt. Deshalb hat die Stadt Budapest und das Center for Budapest Transport (BKK, zuständig für die Erarbeitung und Implementierung des SUMP in Budapest) Partner heraus gesucht, die diesem Funktionsbereich entsprechen.

Die Organisation der Personenbeförderung für Pendler, die Weiterentwicklung eines einheitlichen Verkehrsmodells und die Entwicklung eines Zugriffsregulierungssystems für den Frachtverkehr verlangen Zusammenarbeit auf einem Metropol-Niveau. Folglich haben die Planungsbehörden alle benachbarten Städte innerhalb des Budapester Ballungsraums als entscheidende Partner bestimmt.

Des Weiteren haben sich die Planungsbehörden dazu entschieden, mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern wie der Region, den MAC (Ungarische Staatsbahnen) und dem internationalen Flughafen Liszt Ferenc zusammenzuarbeiten, um ein integriertes Verkehrssystem umzusetzen, das das wirtschaftliche Potential des internationalen Bereiches um Budapest stärken soll.

Nachdem diese Partner identifiziert wurden, haben die Stadt Budapest und das Transportzentrum von Budapest mit lokalen Regierungen auf Bezirksebene, Stadtgebietsebene und Landkreisebene gesprochen, mit der Absicht den Systemplan als vorbereitenden Schritt in Richtung des Balázs Mór Plan (Name des SUMP von Budapest) zu überprüfen. Die Stadt Budapest ist eine enge Zusammenarbeit mit den Planern eingegangen, die parallel in die strategische Prozessplanung für Budapest und seine Region eingebunden waren, um mit einer komplexen Lösung für die komplexen regionalen und städtischen Entwicklungsherausforderungen aufwarten zu können.



Transport in Budapest
Foto: BKK Centre for Budapest Transport



PRAXISBEISPIEL

Gent: Die sektoren- und verkehrsmittelübergreifende Identifikation von Partnern

Die Stadtverwaltung von Gent (Belgien) ging weiter als die gesetzlichen Mindestanforderungen der Flämischen Region es vorschreiben und identifizierte Partner mit Bezug zu den verschiedenen Themen und Arten des Verkehrs. Dies stellt die sektorenübergreifende und auch die verkehrsmittelübergreifende Integration eines SUMP dar. In Bezug auf das regionale Gesetz, führte die Stadtverwaltung von Gent eine lokale Leitkommission (GBC) und eine regionale Verkehrskommission (RMC) ein. Über diese gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus fand Gent (freiwillig) viele andere Organisationen aus dem öffentlichen und privaten Sektor, die ihre Expertise aus vielen Bereichen mit einbrachten.

Um den Auswahlprozess durchführen zu können, ermittelte die Stadtverwaltung ökonomische, ökologische, gesundheitliche, bildungsbezogene und soziale Einbeziehung als Schwerpunktthemen des SUMP und damit die folgenden Organisationen: zwei Arbeitgeber-Organisationen, viele Geschäfte und Repräsentanten von Verkehrsunternehmen (Wirtschaft); die örtliche Umweltvereinigung Gents Milieufrent (Umwelt); Vertreter von praktizierenden Ärzten, Feuerwehrleute und die lokale Polizei (Gesundheit und Sicherheit); und ebenso vier lokale Schulen und Repräsentanten von Minderheiten und Bezirken von Gent (Bildung und soziale Einbeziehung).

Ebenfalls erlaubte die Integration aller Verkehrsarten der Stadt Gent, eine Auswahl der Organisationen zu treffen, die diesen verschiedenen Verkehrsarten zugeordnet werden können. Unter den ermittelten Unternehmen waren: De Lijn, ein regionales Unternehmen des öffentlichen Personenverkehrs, die Hafenbehörde, Vertreter von Verkehrsunternehmen, Fietsersbond, eine flämische Radfahrerorganisation und ein Nichtregierungsunternehmen, das Car-Sharing unterstützt.

Nach dem Auswahlprozess führte die Stadtverwaltung Treffen mit den Vertretern der ausgewählten Organisationen durch, um den ersten Entwurf des SUMP zu diskutieren.



Treffen in Gent
Foto: Stadt Gent



PRAXISBEISPIEL

West Yorkshire: Über gesetzliche Anforderungen hinausgehend

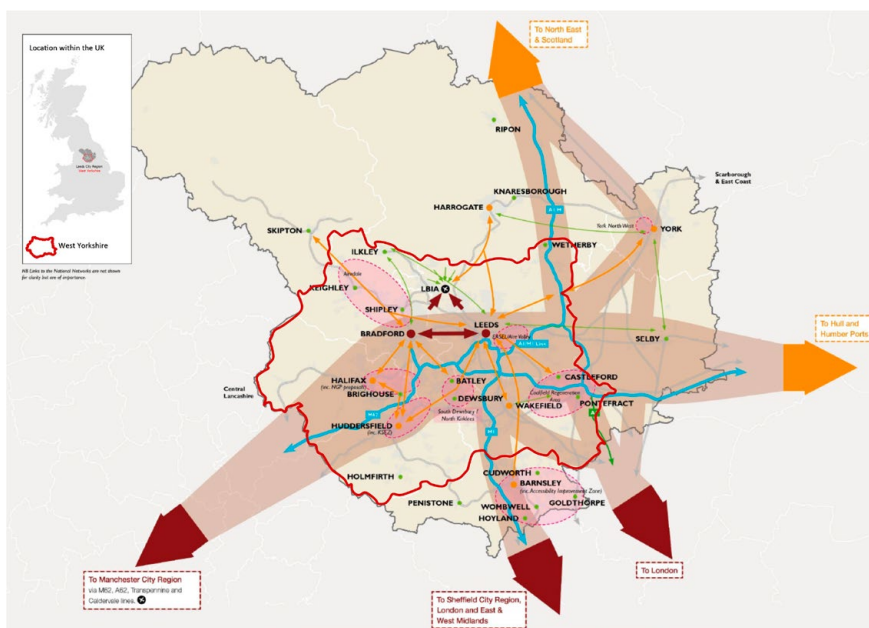
Im Vereinigten Königreich wird ein SUMP (der „Local Transport Plan“ LTP) von der Gesetzgebung in der Form des „Transport Act 2000“ vorgeschrieben. Hilfestellungen für den Prozess der Entwicklung eines LTP sowie seines Fokus und Inhalts werden vom Verkehrsministerium der Regierung des Vereinigten Königreiches gegeben. Innerhalb West Yorkshires hat die West Yorkshire Combined Authority (WYCA) als lokale Verkehrsbehörde, die gesetzlich festgelegte Pflicht, einen LTP zu entwickeln und auszuführen. WYCA arbeitet dennoch im Zusammenhang mit dem LTP in einer Partnerschaft mit den 5 Gemeinderäten von West Yorkshire: Bradford, Calderdale, Kirklees, Leeds und Wakefield, um die Details des LTP zu entwickeln und bereitzustellen. WYCA und seine Partner haben solide Führungsvereinbarungen für die institutionelle Zusammenarbeit aufgestellt.

Diese sollten auf politischer Ebene, auf Ebene der Führungskräfte und auf Ebene technischer Referenten bezüglich der Verkehrsstrategie, der Förderung und der Einführung und auch immer mehr hinsichtlich der ökonomischer Entwicklung, Gesundheit und Themen der Umwelt, wirken. Die Funktion der strategischen Verkehrsentwicklung wird nach wie vor von West Yorkshire angeführt aber von den Eingaben der Gemeinderäte gefördert und geformt. Der gesetzliche Rahmen gibt vor, dass die geografische Wirkung des SUMP's auf die 5 Behörden West Yorkshires und seine 2,2 Millionen Menschen begrenzt ist. Jedoch ist der Wirkungsbereich geografisch weiter gefasst und auf etwa 2,9 Millionen Menschen zu schätzen.

Eines der wichtigen politischen Themen bei der Entwicklungsarbeit einen SUMP zu erstellen, ist die Notwendigkeit, über die bestehenden Führungsvereinbarungen hinaus mit anderen Parteien zusammenzuarbeiten. Dies betrifft auch die Einbindung benachbarter Behörden und der Verkehrsindustrie in Verkehrsentscheidungen auf städtischer und regionaler Ebene, sowie gesamt-nördlicher und nationaler Ebene, um diese aktiv zu beeinflussen.

Abbildung 4: Funktionsbereich in West-Yorkshire

Quelle: Leeds City Region Enterprise Partnership – Transport Strategy (2009)





3.2.2 Identifizierung von Kompetenzen, Kapazitäten und der Ausgangssituation institutioneller Partner

Die Erarbeitung und Umsetzung eines SUMP benötigen spezielle Kapazitäten, Fähigkeiten und Wissen. Durch den Prozess der institutionellen Zusammenarbeit muss das Projektmanagement sicherstellen, dass die Partnerschaft über all dies verfügt.

Um das Projektmanagement beim Auswahlprozess von Organisationen und Menschen zu unterstützen, empfiehlt das Kingdon-Modell (Kingdon, 1984) eine Matrix, um zu überprüfen, ob alle notwendigen Fähigkeiten und Wissen in der Partnerschaft vorhanden sind (Khayesi and Amekudzi, 2011). Wenn man diese Matrix bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Auswahlprozess einsetzt, kann das Projektmanagement die Zusammensetzung der Partnerschaft prüfen und

ableiten, welche Organisationen und Personen noch hinzukommen müssen, um fehlende Kapazitäten, Fähigkeiten und Wissen in die Partnerschaft zu bringen. Der Werkzeugkasten für die öffentliche Beteiligung präsentiert eine Vielzahl von Methoden, um Partner zweckmäßig einzubinden.

An den Kontext von SUMP angepasst, macht das entwickelte analytische Konzept auf der Basis der Arbeiten von Kingdon deutlich, dass nur jene Projekte erfolgreich sind, bei denen Partner in die Erarbeitung und Umsetzung eines SUMP einbezogen wurden und dadurch die folgenden vier Fähigkeiten abdecken:

- Die Kapazität um politische Unterstützung zu erhalten
- Die Kompetenz über Verkehrsnetzwerke und Dienste
- Technisches Fachwissen in der SUMP-Entwicklung
- Die Kapazitäten, öffentliche Unterstützung zu erhalten, oder die Dringlichkeiten und Bedürfnisse der Öffentlichkeit zu verstehen

Tabelle 2: Das Kingdon-Modell (angepasst an SUMP): Matrix zur Beurteilung der Partner hinsichtlich Funktion und Kompetenz

Funktion	Relevanz	Interessensvertreter	Kernkompetenz
Politische Unterstützung	Wer kann politische Unterstützung innerhalb des Verkehrssektors und darüber hinaus sicherstellen? Wer kann Ressourcen zur Umsetzung des SUMP einbringen?	Politische Gremien (gewählte Vertreter, inkl. Bürgermeister und Stadträte; politische Parteien).	Vision Führerschaft Macht Ressourcen
Aufgaben bzgl. Verkehrsnetze	Wer kann Ressourcen zur Umsetzung des SUMP einbringen?	Eigner und Betreiber von Verkehrsnetzen und Verkehrsunternehmen (öffentlich und privat).	Technische Machbarkeit
Fachwissen, Fähigkeiten, Daten	Wer hat die Kompetenzen und die Fachlichkeit einen technisch versierten Plan zu entwickeln oder dazu beizutragen?	„Experten“ in Abteilungen und lokalen Behörden, Universitäten, NGOs und Unternehmen.	Fachlich fundierte Planung
Unterstützung durch Interessensvertreter	Wer hat Zugang zu dem Problemverständnis der Öffentlichkeit? Wer kann öffentliche Unterstützung organisieren?	Institutionen tätig im öffentlichem Auftrag.	Werte Gefühl für Dringlichkeiten



Politische Unterstützung

Das Projektmanagement muss sicherstellen, dass innerhalb der Partnerschaft die relevanten Partner vorhanden sind, um politische Unterstützung entwickeln zu können. Diese Partner müssen in der Lage sein, Macht einzusetzen, um den SUMP zu etablieren, zu planen, einzuführen und zu fördern. Diese Menschen findet man hauptsächlich in politischen Gremien. Sie können z. B. folgende sein: Bürgermeister, Stadträte für Verkehrswesen der örtlichen oder anderen betroffenen Behörden, Präsidenten von Metropolregionen oder andere gewählte Personen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die Vertreter der politischen Mehrheit deutlich mehr Unterstützung gewähren können, als die der Opposition (zumindest kurzfristig betrachtet). Dennoch sollte die Einbeziehung aller politischen Parteien – Mehrheit oder Opposition – eine weitere Unterstützung von allen Parteien bringen und damit die Einführung und Kontinuität auf lange Sicht absichern, auch über lokale Legislaturperioden hinaus. Zusätzlich hierzu, sichert auch die Einbeziehung von Politikern der verschiedenen lokalen Behörden in die SUMP-Partnerschaft (andere als die führende Organisation) die Kontinuität und den Erfolg des SUMP auf lange Sicht.

Partner, die oft in europäische SUMP involviert sind, umfassen:

- Bürgermeister der Planungsstädte und Stadträte (sowohl Mehrheit als auch Opposition)
- Bürgermeister und Vertreter von benachbarten Städten
- Verantwortliche von Metropolregionen, Provinzen, Landkreisen und Regionen
- Repräsentanten von Bezirksräthäusern
- Politische Parteien

Kompetenz hinsichtlich Verkehrsnetzen und -diensten

Da der SUMP Auswirkungen auf die Verkehrsnetze und -dienste haben wird, muss das Projektmanagement sicherstellen, dass Partnerschaften das gesamte Verkehrssystem enthalten, und dass die relevanten Partner, die eigentlich die Kompetenz und die Kontrolle

über die Verkehrsnetze und -dienste haben, involviert sind. Diese Einbindung der Partner kann sicherstellen, dass Maßnahmen, die die verschiedenen Verkehrsnetze beeinflussen, besser umgesetzt werden können. Diese Funktion wird ganz offensichtlich von den öffentlichen und privaten Verkehrsunternehmen bereitgestellt, ebenso wie durch die Eigner der Infrastruktur (Straße, Rad- und Fußgängerinfrastruktur, Bahn, Parken, etc.). Man sollte festhalten, dass Eigner und/oder Manager von allen Arten der Verkehrsnetze involviert sein sollten, und nicht nur die der wichtigsten öffentlichen Verkehrsbetriebe (z. B. Betreiber des städtischen Personenverkehrs).

Partner, die oft in europäische SUMP involviert sind, umfassen:

- Öffentliche Verkehrsunternehmen (städtische Busse, Straßenbahnen, U-Bahnen, regionale Busse und Züge)
- Eigentümer von Verkehrsinfrastruktur (Parkplätze, Umsteigebahnhöfe etc.)
- Nationale Bahngesellschaften
- Hafenbehörden (falls zutreffend)
- Flughäfen (falls zutreffend)

Technische Fähigkeiten bei der SUMP-Entwicklung

Da die Erarbeitung und Umsetzung eines SUMP ein langer und komplexer Prozess ist, werden technische Kompetenzen bei der SUMP-Entwicklung benötigt, nämlich Expertise, Fähigkeiten, die Verfügbarkeit von speziellen Daten und Informationen – nicht nur über den Verkehrssektor sondern auch in benachbarten Bereichen wie Raumplanung, Wirtschaftsentwicklung, Umwelt und Energie. Diese Funktion wird von den verschiedenen technischen „Experten“ übernommen, die aus verschiedenen Abteilungen der öffentlichen Verwaltung oder von spezialisierten Agenturen, Universitäten und externen Organisationen (Firmen, NGOs, etc.) kommen können.

Dieser Bereich bezieht sich auf die Kompetenzfeststellung, die im Kapitel 3.1.4 erklärt wurde, und umfasst die Wahl für oder gegen das Ausgliedern spezieller, technischer Planungsaufgaben.



Zu den Partnern, die oft in europäische SUMP-
involviert sind, gehören:

- andere Stadtteilungen (Raumplanung,
wirtschaftliche Entwicklung, Umwelt, Gesundheit,
Tourismus, Freizeit etc.)
- Forscher
- Universitäten
- Privatwirtschaft

Unterstützung durch Interessensvertreter

Um sicherzugehen, dass das Management des SUMP-
Prozesses über Probleme, die die öffentliche Meinung
bestimmen, Bescheid weiß oder gar Einfluss auf diese
nehmen kann, wird der Zugang zu öffentliche Akteuren
benötigt, die für öffentliche Unterstützung sorgen
können. In einigen Fällen wird das Projektmanagement
direkt Einbeziehungsstrategien für Interessensvertreter
anwenden, so wie es im Handbuch zur Einbindung
der Öffentlichkeit erklärt wird. Aber häufig wird die
Strategie zur Einbeziehung der Öffentlichkeit auf der
Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen,
die wissen, was Bürger und Interessensvertreter als
Probleme und mögliche Lösungen ansehen, beruhen.

Innerhalb der Stadt können dies folgende
Dienstleistungen sein:

- die Polizei,
- die Kommunikationsabteilung,
- der Bürgerbeauftragte/Mediator etc. der Stadt
- die Bildungsabteilung, durch den regelmäßigen
Kontakt mit Schulen, die wichtige Verkehrserzeuger
sind,
- Kollegen, die Beiräte in anderen politischen Bereichen
leiten (Raumordnung, wirtschaftliche Entwicklung,
städtischer Jugendrat etc.).

Angesichts der Vielfalt institutioneller Umgebungen
kann die Auswahl von Partnern von Stadt zu Stadt
erheblich variieren. Der Blickpunkt auf die Situation in
Dresden, wo alle relevanten Kapazitäten, Kompetenzen
und Wissen in die institutionelle Kooperation
eingebunden wurden, bietet ein konkretes Beispiel
dafür, wie die lokale Behörde alle Aktiva sammeln kann.





PRAXISBEISPIEL

Dresden: Fachwissen und Kapazitäten einbeziehen für eine starke Partnerschaft

Im Rahmen des „Verkehrsentwicklungsplans 2025plus“ arbeitete die Stadt Dresden (Deutschland) mit einer breiten Menge an Partnern zusammen. Den Kern der institutionellen Zusammenarbeit bei der SUMP-Erarbeitung bildeten die lokalen Interessensvertreter am „Runden Tisch“ Dresdens – ein Diskussionsgremium, das während des Erarbeitungsprozesses nach Belieben einberufen werden konnte. Alle Teilnehmer des Runden Tisches brachten Kapazitäten, Fähigkeiten und Wissen in die Partnerschaft ein.

Politische Unterstützung:

Der Bürgermeister selbst führte den Vorsitz beim Runden Tisch VEP, an dem alle sechs Stadtratsfraktionen beteiligt wurden. Sowohl Koalitions- als auch Oppositionsparteien sind eingeladen worden, sich am Planungsprozess zu beteiligen, um langfristige politische Unterstützung für den VEP 2025plus zu sichern. Der Stadtverwaltung machte deutlich, dass die Ergebnisse aus Diskussionen am Runden Tisch die Entscheidung des gewählten Organs nicht ersetzen können.

Verkehrssystemkompetenz:

Die Stadtverwaltung hat drei Sitze am Runden Tisch für die „öffentlichen Verkehrsträger“ eingerichtet, die die Dresdner Verkehrsbetriebe AG, der Verkehrsverbund Oberelbe GmbH und die Deutsche Bahn besetzen. Sie alle stellen Verkehrsmittel zur Verfügung und verwalten ihre jeweiligen Netze.

Expertise & Daten:

Der Runde Tisch bezieht zwei Arten von relevanten Partnern ein: die Vertreter der Stadtverwaltung (Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Stadtplanungsamt, Verkehrsentwicklungsplanung - drei Sitze) und einen Vertreter des Wissenschaftlichen Beirates (ein Sitz - Fakultät Verkehrswissenschaften). Andere Partner wie z. B. die Polizei konnten spezifische Sachkenntnisse beitragen.

Unterstützung:

Verschiedene Organisationen wurden in der Kategorie „Verkehrsverbände“ beteiligt. Diese umfasst die Auto- und Radfahrerverbände sowie die Straßenverkehrsgenossenschaft. Unterstützung durch Interessensvertreter kam auch von Seiten der „Wirtschaftsverbände“. In dieser Kategorie sind verschiedene Vertreter der Wirtschaft, wie die Industrie- und Handelskammer oder die Ingenieurkammer, aktiv beteiligt. Vertreter der Schüler und der Senioren sind ebenfalls anwesend.

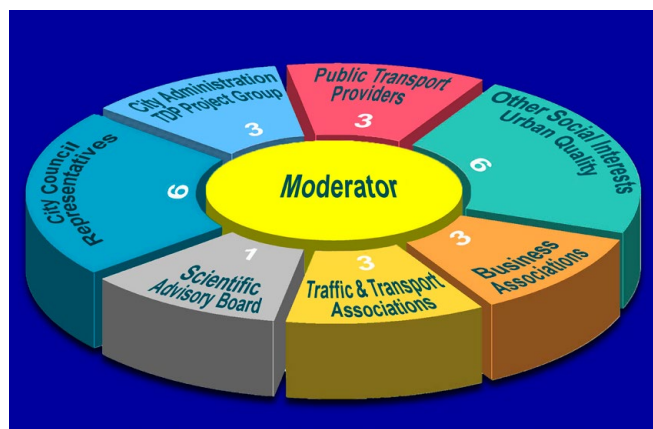


Abbildung 5: Darstellung des Runden Tisches in Dresden
Quelle: Stadt Dresden



Box 4: Arbeiten mit Institutionen oder ... mit Menschen?

Dieses Handbuch beschreibt die Art und Weise, wie öffentliche Einrichtungen zusammenarbeiten. Aber auch diese Organisationen bestehen aus einzelnen Personen. Die am SUMP-Prozess beteiligten Personen können genauso wie die Organisationen, denen sie angehören, darüber entscheiden, welche Kapazitäten, Fähigkeiten und Sachkenntnisse in die Partnerschaft eingebracht werden, da jeder Mensch seinen eigenen Wert hat.

Der menschliche Faktor spielt im SUMP-Prozess eine wichtige Rolle. Allerdings hat das Projektmanagement nur eine beschränkte Kontrolle über die Auswahl der Leute innerhalb von Organisationen. Es kann jedoch versuchen, diese Auswahl zu beeinflussen. In einem solchen Fall ist eine Untersuchung der Profile von Leuten, die eingeladen werden, erforderlich – z. B. ehemalige Arbeitsverhältnisse, Lebenslauf, Empfehlung durch andere etc. Dann muss das Projektmanagement die tatsächlichen Kapazitäten, Fähigkeiten und Sachkenntnisse der Personen identifizieren (und nicht die, die erwartet werden), mit den ausgewählten Personen zusammenarbeiten und bei Lücken in den Fähigkeiten und Sachkenntnissen einschreiten.

Es ist klar, dass es nicht die Lösung sein kann, bestimmte Aufgaben auszulassen, weil Personen nicht wissen, wie diese ausgeführt werden müssen. Das Projektmanagement sollte sicherstellen, dass Alternativen bezüglich der Aufgabenerfüllung festgesetzt werden (innerbetriebliches Training, Kapazitätsaufbau, durch externe Personen mit den erforderlichen Sachkenntnissen).

Die ausgewählte Person ist wichtig, da diese vielleicht mehr als die Organisation über verschiedene Kompetenzen und Sachkenntnisse verfügt. Deshalb können zwei Vertreter einer einzelnen Organisation unterschiedliche Beiträge zur Erarbeitung und Umsetzung eines SUMP einbringen.

Beispielsweise wird der Bürgermeister oder eine andere gewählte Person, die für den Verkehr in einer Stadtverwaltung zuständig ist, den ganzen Prozess politisch unterstützen und öffentliches Interesse, Glaubwürdigkeit und zusätzliche finanzielle Unterstützung einbringen. Dagegen kann ein Fachingenieur in der Verkehrsabteilung erheblich anderen Einfluss auf das Projekt haben, indem er bei der technischen Durchführung hilft und sein Fachwissen einbringt. Des Weiteren können zwei Fachingenieure aus zwei verschiedenen Abteilungen aus derselben Behörde ihr Fachwissen und ihr Sachverständnis zu verschiedenen Themen beitragen.

Trotz all dieser potentiell nützlichen Kapazitäten, Fähigkeiten und des Wissens kann es dennoch nötig sein, dass mehrere Menschen von einer Organisation kommen und verschiedene Profile aufweisen. Dies kann insbesondere bei örtlichen Behörden der Fall sein, die von verschiedenen Profilen und verschiedenen Arten von Menschen repräsentiert werden können.

Schließlich kann natürlich auch der Status der ausgewählten Person Einfluss auf das Management der Mitbeteiligung haben. Die Persönlichkeiten und Status der Interessensvertreter können Beteiligung insgesamt beeinflussen.



3.3 Einbinden der Interessensvertreter

3.3.1 Wie kontaktiert man institutionelle Partner?

Nach der Identifikation der potentiell relevanten institutionellen Interessensvertreter, sollte man sich mit ihnen in Verbindung setzen, um diese später, ob formell oder informell, am Planungsprozess zu beteiligen. Diese Phase kann Diskussionen erfordern, die mit Prüfungen zur Umsetzung verbunden sind.

In einer ersten Phase sollte sich das Projektmanagement mit den vorher ausgewählten Personen in Verbindung setzen. Abhängig von ihrem Status können verschiedene Strategien verwendet werden, um sie zu kontaktieren. In den meisten Fällen wird das ein informeller Prozess sein, es wird eine Mailingliste erstellt und das Team inhaltlich definiert. Manchmal sind formelle Einladungen, erforderlich, besonders wenn man das Management auf höchster Ebene kontaktiert. Es wird empfohlen, beidseitigen Kontakt mit denjenigen zu halten, die für den Planungsprozess wirklich notwendig sind, um ihre Rolle, Mandat und Position im SUMP-Prozess zu verdeutlichen. Die potentiellen Partner können in die folgenden Kategorien eingestuft werden:

- Innerhalb der Organisation: Die Beteiligung von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen oder Ämtern sollte gefördert werden, da diese durch neue Einblicke und Sachkenntnisse einen Mehrwert schaffen können. Auch in diesem Fall ist es wichtig, ihren Beitrag mit ihren Vorgesetzten zu klären. Der Kontakt mit dieser Gruppe ist allgemein leicht, und die kontaktierten Kollegen werden für gewöhnlich beauftragt, sich der Partnerschaft anzuschließen. Dies wird durch den Blickpunkt Timisoara dargestellt.
- Gesetzlich notwendige Organisationen: Durch nationale oder regionale Gesetzgebung kann die Beteiligung von bestehenden Organisationen (häufig Behörden) auferlegt werden. In diesem Fall kann das Projektmanagement einen formellen Brief an die Organisation senden, in der die gesetzliche Voraussetzung erwähnt wird.
- Netzwerk der Organisation: Behörden die demselben Gebiet angehören, werden häufig in formellen oder informellen Strukturen, Gruppen oder Netzwerken, sowohl auf politischer als auch technischer Ebene,

zusammengefasst. Das Beteiligen dieser Organisationen kann durch die vorhandenen Strukturen und Netzwerke vereinfacht werden.

- Bereits bekannte Organisationen: Das Projektmanagement kann bereits ein gutes Verhältnis zu einigen der anvisierten Partner haben. Ebenfalls können Kollegen dabei helfen, sich mit einigen der anvisierten Partner in Verbindung zu setzen. Überzeugende Personen, mit denen das Projektmanagement bereits gearbeitet hat, sollten ernsthaft betrachtet werden, da sich potentielle Partner mit größerer Wahrscheinlichkeit Personen anschließen werden, die sie bereits kennen und mit denen sie zusammengearbeitet haben.
- An anderen Partnerschaften beteiligte Organisationen: Das Projektmanagement oder die Kollegen in der Planungsbehörde könnten in Partnerschaften beteiligt sein oder von Partnerschaften wissen, die an anderen Plänen und Strategien beteiligt sind. Potentielle Partner können in diesen Partnerschaften gefunden werden und mit einigen von ihnen könnte man sich durch diese Kanäle in Verbindung setzen. Außerdem wird dies Synergien zwischen dem SUMP und den anderen Plänen schaffen. Der Blickpunkt auf Brno und Krakau geben konkrete Beispiele dafür, wie man von vorher existierenden Partnerschaften Gebrauch machen kann.

Allgemein sollte das Projektmanagement auf die Hierarchieebene der anvisierten Partner achten. Im Falle eines gewählten Vertreters, wie eines Bürgermeisters oder Präsidenten einer größeren oder benachbarten örtlichen Behörde, oder bei einem Direktor einer großen Organisation kann eine offizielle, persönliche Einladung im Auftrag des Bürgermeisters (oder Präsident der Organisation) einen stärkeren Einfluss haben. Es sollte bemerkt werden, dass das Kontaktieren, durch angemessene höhere Ebenen die Chancen einer positiven Antwort vergrößert. Ebenfalls könnte sich das Projektmanagement mit Gleichrangigen in anderen Abteilungen zwecks einer Zusammenarbeit oder dem Erhalt relevanter Informationen in Verbindung setzen.

Es ist wichtig, einen sehr klaren Prozess und eine Agenda zu entwerfen, so dass Interessensvertreter wissen, was von ihnen erwartet und wie viel Leistungskapazität ihrerseits verlangt wird. Ein Hauptargument für ihre Teilnahme ist der Umstand, dass ohne ihre Teilnahme ihre Interessen im Planungsprozess nicht berücksichtigt werden können.



PRAXISBEISPIEL

Krakau: Die Nutzung bestehender Netzwerke

In Krakau hat das Projektmanagement eine umfassende Überprüfung von vorhandenen Planungsdokumenten und Prozessen in der Stadt vorgenommen. Auf diese Weise hat die Stadtverwaltung zahlreiche Interessensvertreter, innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung identifiziert, die bereits an verschiedenen Planungen beteiligt gewesen sind und im Kontakt mit der Stadtverwaltung standen.

Diese umfassen hauptsächlich die folgenden: Experten der Technischen Universität Krakau (früher beteiligt an verschiedenen Verkehrsplanungsprozessen, EU-Projekten und Auswertungen von vorhandenen Politiken), verschiedene städtische Abteilungen (verantwortlich für Stadtentwicklung und Raumplanung), Nichtregierungsorganisationen (besonders diejenigen, die sich mit Luftqualitätsproblemen und Anliegen von Radfahren und Wandern auseinandersetzen), Vertreter der Nachbarschaften und andere Arten von Interessensvertretern wie Bezirksämter, Handelskammer etc.

Jene Partner mit Erfahrungen in Verkehrsplanungsprozessen sind besonders hilfreich bei der Erkennung von Problemen und möglicher Lösungsansätze und werden am SUMP-Prozess wieder beteiligt. Die vorherigen Kontakte mit der Stadtverwaltung erleichtern die Beteiligung dieser Organisationen.



Umfangreiche Beteiligung zur Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur für Radfahrer und Fußgänger
Foto: Harry Schiffer – Eltis



PRAXISBEISPIEL

Dresden: Synergien und Wettbewerb

Die Entwicklung des SUMP in Dresden ist ein gutes Beispiel dafür, wie Wettbewerb und vorher existierende Beziehungen verschiedene Partner überzeugen können, sich dem lokalen SUMP-Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess anzuschließen. Der Wettbewerbsfaktor ist im politischen Feld besonders wirksam gewesen. Die Stadtverwaltung hat es geschafft, alle politischen Parteien des Stadtrats einzubeziehen und ihnen jeweils einen Sitz am Runden Tisch zu reservieren - insgesamt sechs. Die Teilnahme von einigen Fraktionen hat die Teilnahme der anderen sehr wahrscheinlich gemacht. Dieses parteiübergreifende Mitwirken schafft solide und langfristige politische Unterstützung für den Verkehrsentwicklungsplan 2025plus. Auch konkurrierende Interessenvertretungen wie der Allgemeinen Deutschen Automobil-Club (ADAC) und der Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club (ADFC) waren bereit am Runden Tisch mitzuarbeiten. Aus den Argumenten beider Verbände resultiert eine „ausgewogene“ Sicht auf das Projekt.

Im direkten Vergleich dazu sind alle Wirtschaftsvereinigungen aufgrund der ähnlichen Interessen und Ziele als Partner und nicht als Konkurrenz zusammengekommen. Zusätzlich zu den drei Sitzen, die der Industrie- und Handelskammer, der Ingenieurkammer und der Straßenverkehrsgenossenschaft (Dienstleister für Verkehr und Logistik) zugeteilt wurden, wurden acht andere Verbände und Geschäftsvereinigungen zum Runden Tisch als „Partner der zweiten Reihe“ eingeladen. Unter ihnen waren Vertreter der Wirtschaft, von Handel und Tourismus auf lokaler und regionaler Ebene.



Treffen am „Runden Tisch“ in Dresden
Foto: Stadt Dresden



PRAXISBEISPIEL

Timisoara: Die Nutzung von innerbehördlichen Fähigkeiten

In Timisoara ist eines der Hauptziele eine Diskussion über die aktuelle Verkehrsstrategie anzuregen. Die erste für diese spezifische Aufgabe aufgestellte Arbeitsgruppe hatte Vertreter anderer Abteilungen nicht eingeschlossen. In diesem Zusammenhang fehlten Schlüsselemente und Sachkenntnisse für die Erstellung eines erfolgreichen Verkehrsplans.

Um dieses spezifische Problem anzupacken, hat das Managementteam direkt Kollegen ausgewählt, die in anderen Abteilungen (Umwelt, Energie, Stadtplanung, lokale Polizei und öffentliche Verkehrsunternehmen) arbeiten. Dieses Auswahlverfahren hatte den Vorteil, schnell zu sein, und das Projektmanagement konnte die Sachkenntnisse innerhalb der Partnerschaft vergrößern.



Präsentation eines neuen Plans während eines Treffens von Interessensvertretern in Timisoara
Foto: Architecture Annual Conference 2015



PRAXISBEISPIEL

Brno: Die Nutzung von existierenden Netzwerken

Einer der wichtigsten Meilensteine im Prozess der SUMP-Entwicklung war die Formulierung einer Vision. Wichtige Interessensvertreter, Sachverständige und Politiker wurden in den sogenannten Expertenworkshop „Brno Mobility – 2050 Vision“ einbezogen.

Der Kontakt und die Beteiligung der Experten wurden dank der Zusammenarbeit in der Brno Smart City Initiative (Brno City Municipality) erleichtert, die sich bereit erklärte, ihr vorhandenes Netzwerk von Experten aus Universitäten, Forschungseinrichtungen etc. einzubringen. Dies ist ein erfolgreiches Beispiel dafür, wie man ein vorhandenes Netzwerk von Interessensvertretern nutzen kann.



„Brno Mobility – 2050 Vision“ Workshop in Brno
Foto: Marie Schmerková – Stadt Brno



3.3.2 Wie ermittelt man die Interessen der Partner?

In Anbetracht der Besonderheiten eines SUMP ist es sehr wahrscheinlich, dass sich seine Ziele (siehe CH4LLENGE-Handbuch zur Maßnahmenauswahl) und die Ziele der am meisten beteiligten Interessensvertreter überschneiden oder einander beeinflussen werden – entweder im Bereich des Verkehrs oder in anderen verwandten Bereichen einschließlich Gebietsplanung, Umwelt, Energie, Gesundheit etc. Nachdem man die Interessensvertreter ausgewählt und kontaktiert hat, sollte der nächste Schritt darin bestehen, die Absichten der Partner zu verstehen. Dieser Schritt ist von besonderer Bedeutung, weil es dem Projektmanagement entscheidende Kenntnisse über das Einsetzen der Partner in zukünftige Aktivitäten gibt. Auch während dieser Phase sollten Timing-Probleme, die mit den Plänen aller Partner zusammenhängen, berücksichtigt werden.

Es ist auch wichtig, dass dies dem vorhergehenden Schritt folgt und institutionelle Interessensvertreter nicht aufgrund anderer Ansichten ausgeschlossen werden. Das muss im Planungsprozess von Anfang an inbegriffen sein, da es sonst ein immer wiederkehrendes Problem für den SUMP wird.

Die Ziele von Organisationen sind manchmal so offensichtlich wie die Absichten von Vertretern bestimmter Bevölkerungsgruppen, so Verteidigung. B. die Verbände von Autofahrern und Radfahrern die jeweiligen Interessen und fordern mehr passende Infrastruktur und weniger einschränkende Maßnahmen. Außerdem kann die Beteiligung von Interessensvertretern in anderen parallelen Angelegenheiten Einblick in die Absichten von bestimmten Partnern geben, wie in Krakau. Jedoch sind Absichten von einigen Beteiligten manchmal weniger klar und komplexer, wenn beispielsweise Stadtverwaltungen Vorteile für die Wirtschaft anstreben und gleichzeitig Verschmutzung und Geräuschbelastung verringern wollen.

Um die Ziele und Prioritäten von Partnern zu verstehen, sollte das Projektmanagement alle Partner in einen gemeinschaftlichen Austausch einbeziehen, bei dem diese ihre Hauptabsichten und Gründe für ihre Beteiligung am SUMP-Prozess äußern können. Das kann entweder während der Sitzungen mit allen Partnern geschehen oder informell und bilateral. Partner können auch gebeten werden, ihre Ansichten zu bestimmten Themen in kurzen Statements mitzuteilen.

Dann sollte das Projektmanagement diese Ziele zusammenführen, um eine Vision für den SUMP zu formulieren, die von den Hauptinteressensvertretern akzeptiert wird (mehr Informationen sind im CH4LLENGE-Handbuch zur Maßnahmenauswahl verfügbar). Das Erkennen von gleichen Zielen wird dabei helfen, Synergien zu schaffen und den bestmöglichen Einsatz der Partner zu fördern. Das Beispiel von West Yorkshire zeigt, welche Vorteile es bringt, den SUMP am lokalen Wirtschaftsplan auszurichten. Eine frühe Identifizierung von gegensätzlichen Absichten wird helfen, den negativen Einfluss auf Pläne einzuschränken, potentielle Konflikte zu erkennen und zu lösen und den Verwaltungsprozess zu erleichtern.

Gegensätzliche Ziele von Akteuren sollten vom Projektmanagement sorgfältig behandeln und Interessen transparent gemacht werden. Das Projektmanagement hat die Aufgabe solche Prozesse und Konflikte zu moderieren und zu begleiten. Ziel sollte sein mit den Beteiligten im Gespräch zu bleiben und dauerhaft im Prozess nach Lösungen zu suchen (siehe auch CH4LLENGE-Handbuch zur Beteiligung). Im Fall von Zielkonflikten des SUMP mit anderen Plänen besteht ein erhöhter Kommunikationsbedarf. Zur Richtungsbestimmung kann die Einbindung der Politik in diesem Fall notwendig sein.



Box 5: Koordination und Zeitplanung

Ein besonderes, durch die Forschung identifiziertes Problem ist das Zeitplanung in einer Partnerschaft. Alle Organisationen haben ihre eigenen Zeitpläne, die nicht unbedingt flexibel sind und zu ernststen Problemen beim Management führen können. Deshalb sollte das Projektmanagement vom Anfang der Zusammenarbeit an alle Partner um eine Übersicht ihrer Planungen bitten und potentiell schwierige Perioden wie Wahlperioden, Budgetplanungsperioden etc. anzuzeigen. Das Projektmanagement kann dann Engpässe und schwierige Phasen auf der SUMP-Ebene identifizieren und sollte danach in der Zusammenarbeit mit den Partnern einen provisorischen Zeitplan des SUMP-Prozesses erstellen, sodass die Partner ausreichend lange Zeitspannen für spezifische Tätigkeiten planen und trotzdem alle zum SUMP aktiv beitragen können. Dies gilt vor allem für Fristen, die gesetzlich festgelegt sind. Da die Zusammenarbeit von mehreren individuellen Zeitplänen abhängt, die sich auch mit der Zeit ändern können, ist es für das Projektmanagement wichtig, einige relativ ruhige Arbeitsperioden einzuplanen, um die allgemeine Planung flexibler zu machen und starke Verzögerungen zu vermeiden.



PRAXISBEISPIEL

Krakau: Anpassung des SUMP an andere lokale Pläne

In der Stadt Krakau (Polen) hat die Stadtverwaltung im Zuge der SUMP-Vorbereitungen eine Prüfung der vorhandenen Richtlinien und Pläne durchgeführt, um nützliche Instrumente und eine Methodik zu identifizieren, die für den Entwurfsprozess eines SUMP relevant sein können. Durch den Abgleich des SUMP mit bereits bestehenden Verfahren und Plänen will die Stadtverwaltung die Ziele von Partnern, die an anderen Prozessen beteiligt sind, verstehen und sie anzuspornen, sich in den SUMP-Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess einzubringen.

Beispielsweise hat die Stadtverwaltung die Verkehrspolitik für die Stadt Krakau (2007) im SUMP-Vorbereitungsprozess betrachtet. Die Ziele der Nachhaltigkeit und der Schutz der Umwelt (bereits in der Verkehrspolitik vorhanden) wurden als ein Teil des SUMP aufgenommen, um Synergien zu schaffen und es Partnern, die an diesem Verfahren arbeiten, zu ermöglichen, beide Verfahren so effizient wie möglich zu entwickeln.

Ebenso hat die Stadtverwaltung die Ziele der Städtischen Planung der Stadt Krakau (SUiKZPMK) analysiert, wie z. B. die Wichtigkeit von Lebensbedingungen, nachhaltige Entwicklung, Anpassung an räumliche und institutionelle Zusammenhänge oder die Integration von verschiedenen Verkehrssystemen, einschließlich Wasser und Luft. Das hat beim SUMP-Management zweifellos zu einem besseren Verständnis der Ziele sowohl der städtischen Planungsabteilung als auch der Partner geführt.

Das Verstehen der Ziele von Interessensvertretern, die nicht an anderen Planungen beteiligten waren, war auch eine Aufgabe des Managementteams. Zum Beispiel hat die Stadtverwaltung anlässlich einer kommunalen Volksabstimmung Organisationen identifiziert, die für mehr Fahrradwege in Krakau gekämpft haben (die Organisation der Radfahrer „Kraków Miastem Rowerów“) und die Interessensvertreter, die sich für die Schaffung einer U-Bahn in der Stadt (hauptsächlich akademische Organisationen) eingesetzt haben.



PRAXISBEISPIEL

Budapest: Einbinden von Interessensvertretern in den SUMP-Prozess

In Budapest war die Beteiligung von Partnern zu Beginn des lokalen SUMP-Prozesses (Balasz Mor Plan, BMT) kein Problem, da zahlreiche Interessensvertreter einwilligten, sich als Partner anzuschließen. Jedoch wurde die Zusammenarbeit in der Anfangsphase der BMT-Entwicklung aufgrund mangelnder Beteiligung und Zusammenarbeit unter den Partnern schwierig. In der Praxis sind einige Partner wegen anderweitiger Beschäftigungen untätig geblieben, was sich schließlich negativ auf das Erreichen des gemeinsamen Zieles ausgewirkt hat.

Um diese Barrieren bei der Zusammenarbeit zu überwinden, haben das Zentrum für den Budapester Transport (BKK) und die anderen Organisationen den Entschluss gefasst, dass Gelder nur für jene Organisationen gewährt werden können, die eng zusammenarbeiten, während sie ihre integrierten Entwicklungspläne sorgfältig ausarbeiten. In Verbindung mit dem Finanzaspekt und der aktiven Teilnahme der Partner hat es die BKK geschafft, sowohl eine wirksame Teilnahme der Partner am SUMP-Erarbeitungsprozess als auch eine faire Verteilung des Geldes unter den Partnern zu sichern. Es hat außerdem eine effiziente Zusammenarbeit in der Partnerschaft, insbesondere für die Zielsetzung, ermöglicht.



Budapest SUMP: Balázs Mór Plan
Quelle: BKK Centre for Budapest Transport

Box 6: Identifikation von Zielen anhand anderer lokaler Pläne und Strategien

Das Erkennen der Ziele von Partnern wird einfacher, wenn einige der Partner mit der Vorbereitung anderer lokaler Pläne, Strategien oder Terminpläne befasst sind. In diesem Kontext haben Partner die Aufgabe, das Projektmanagement über lokale Initiativen und Pläne zu informieren, die von dem SUMP beeinflusst werden können. Beispielsweise können Wirtschaftswachstumsstrategien, lokale Luftreinhaltepläne, Energie- und Klimaschutzkonzepte, Verkehrssteuerungspläne, interne Verkehrsstrategien von Gesellschaften etc. durch einen neuen SUMP wesentlich betroffen werden. Das Projektmanagement sollte die Informationen sammeln und ein genaueres Bild von den Motivationen der teilnehmenden Organisationen bekommen.



3.4 Vereinbarung über Verantwortlichkeiten

Wie bereits im Kapitel 3.1.3 erwähnt, sollte die Erarbeitung eines SUMP als ein individuelles Projekt betrachtet werden. Dies kann sicherstellen, dass stabile Mechanismen implementiert werden, die eine effiziente Durchführung ermöglichen. Bekannte Methoden des Projektmanagements wie das „PRINCE2“ stellen Vorlagen und Empfehlungen für Verwaltungsstrukturen und entsprechende Dokumente zur Verfügung. Wenn diese Methoden in der betroffenen örtlichen Behörde bereits ein Teil der täglichen Praxis sind, können sie auf den SUMP-Prozess angewandt werden.

Die organisatorische Struktur stellt eine klare Orientierung für die Durchführung dar, unter Einbeziehung und Management der Interessensvertreter und Institutionen, wie und wann verschiedene Einrichtungen beteiligt werden.

3.4.1 Wie einigt man sich auf Regeln, Strukturen und Hierarchien?

Die institutionelle Zusammenarbeit bei der Erstellung von SUMP, Richtlinien und Strategien erfordert ein gegenseitiges Verstehen von Erwartungen, Leistungen und Zielen, über die am Anfang der Planentwicklung abgestimmt werden sollten.

Wenn der SUMP-Prozess als ein maßgeschneidertes Projekt mit entsprechendem Projektmanagement betrachtet wird, können einige der Regeln und Strukturen, aus der „Best practise“-Vorlage gut genutzt werden. West Yorkshire Combined Authority hat zwei Methodiken (PRINCE2 und 'Managing Successful Programmes') in die Projektdurchführung eingebettet. Dies sind Beispiele für „Best practise“ hinsichtlich der Anwendung geltender Industriestandards und Vorlagen, wie man Projekte und Programme regelt.

Regeln

Über eine Reihe von Regeln muss von den Partnern entschieden werden, die an der Festlegung des Projektumfangs, der Verwaltung und dem Prozess an sich beteiligt sind. Die Regeln betreffen auch

Ergebnisse, Terminplan, institutionelle Unterstützung und erforderliche Mittel. Empfohlene Mechanismen, um diese klar zu artikulieren, finden sich innerhalb einer Absichtserklärung und/oder eines formellen Vertrags. Es ist nicht notwendig, dass alle Partner in solch eine formelle Abmachung eintreten, die interessierten/betroffenen Schlüsselparteien sollten dies jedoch tun.

Als eine umfassende Übersicht wird ein MoU oder ein Vertrag folgende Dinge klar festhalten: das Ausmaß der Arbeit, erwartete Leistungen, Terminpläne, Meilensteine und gegenseitige Abhängigkeiten mit anderen Arbeitsabläufen. Dies sollte von allen relevanten leitenden Interessensvertretern angenommen und formalisiert werden, um Unklarheiten zu vermeiden.

Berichtsvorlagen können auch dabei helfen, die Erwartungen von Institutionen, die zum SUMP beitragen, festzulegen. Dies muss allerdings mit der Möglichkeit der Eigenständigkeit und der Einsichtnahme potentieller Beitragender in Einklang gebracht werden.

Struktur & Hierarchie

Wenn die SUMP-Erarbeitung als ein definiertes Projekt mit den damit verbundenen Verwaltungsstrukturen betrachtet wird, sollte es das Management und die ausführenden Ebenen ebenso wie die horizontale Zusammenarbeit einschließen.

Es kann ein vorhandener und passender „Vorstand“ oder eine andere Leitung eingesetzt werden, die das Projekt durchführen. Wenn nicht, sollte ein neuer Vorstand einberufen werden. Für jede Führungsstruktur oder jeden Vorstand werden für gewöhnlich Vertretungen, Aufgaben und Status der Führungsgruppe festgelegt.

Wegen der potentiellen sozialen und Umweltauswirkungen eines SUMP sollten Absprachen und Verpflichtungen vom Anfang an abgestimmt werden, um sicherzustellen, dass der SUMP-Prozess eine Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit aufweist und über Mechanismen verfügt, um sich der Öffentlichkeit und den wichtigen Interessensvertretern zu erklären (siehe CH4LLENGE-Handbuch zur Beteiligung). Das sollte mit der strategischen Umweltprüfung (Strategic Environmental Assessment (SEA)) verbunden werden.

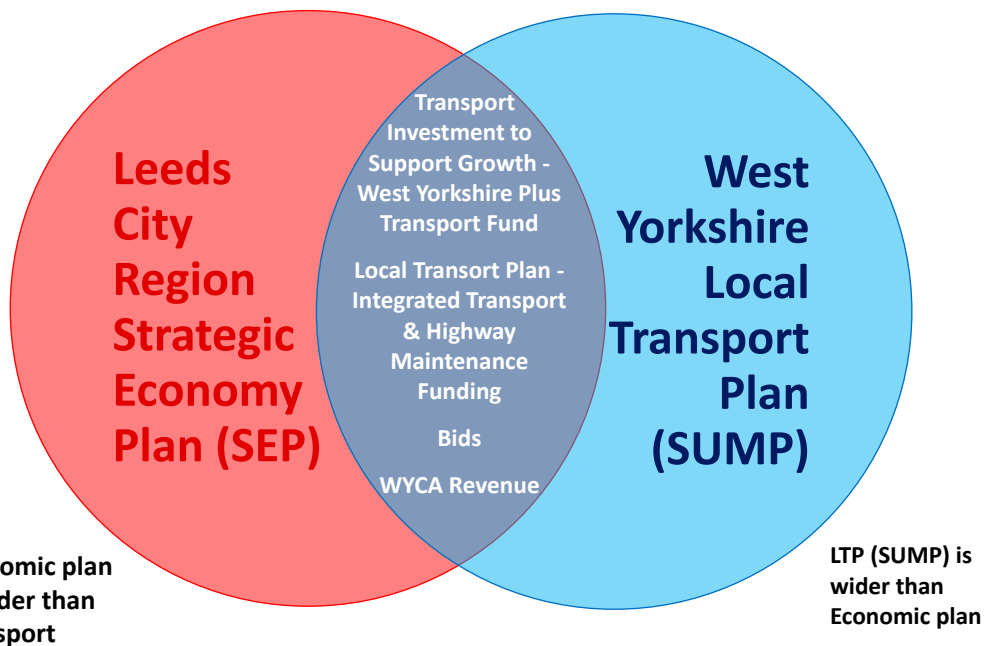


PRAXISBEISPIEL

West Yorkshire: Anpassung des SUMP an den strategischen Umweltplan

Die SUMP von West Yorkshire (oder Lokaler Transportplan) wird stark an dem strategischen Umweltplan (SEP) für das Gebiet der Stadtregion von Leeds ausgerichtet, die ein größeres funktionales Wirtschafts- und Arbeitspendler-Gebiet ist. Der Strategische Wirtschaftsplan ist von allen Behörden der Stadt Leeds als der Schlüssel einer gemeinsamen Wirtschaftsvision und Strategie angenommen worden. Der SEP soll eingesetzt werden, um wirtschaftliche Potentiale im Stadtgebiet zu erschließen sowie die Wirtschaft insgesamt zu entwickeln und dadurch Arbeitsplätze und Wohlstand schaffen. Entwicklung und Bereitstellung von verbesserten Verkehrsnetzen sind für den Wirtschaftsplan von zentraler Bedeutung, denn eine bessere Erreichbarkeit für Personen, von Orten und Arbeitsläten ist wesentlich für Wirtschaftswachstum. Der SUMP von West Yorkshire wird als ein Schlüssel gesehen, der die Konnektivität und die nachhaltigen Verkehrsentscheidungen antreibt, um die notwendigen Wirtschaftsziele und die Sicherung der Qualität von Umwelt, sozialem Umfeld und Lebensstandard für die Bevölkerung des Gebiets zu gewährleisten.

Abbildung 6: Anpassung des SUMP an den strategischen Umweltplan
 Quelle: WYCA





Eine gute Führungsstruktur ist wichtig, um sicherzustellen, dass bezogen auf die behördlichen Rahmenbedingungen korrekt kommuniziert wird, dies betrifft z.B wie und wann über den Fortschritt des SUMP's berichtet wird. Öffentliche Institutionen verfügen in der Regel über entsprechende Vorgaben wie dies abzulaufen hat.

Das Praxisbeispiel von West Yorkshire zeigt exemplarisch wie Prozesse gestaltet werden und ablaufen können. Der Prozess der Zustimmung von bestimmten Sachverhalten erfolgt entsprechend der bestehenden Hierarchien. Berichte der technischen Planung werden der strategisch, politischen Ebene zur Zustimmung vorgelegt.

Box 7: Was ist Governance im Zusammenhang mit SUMP

Es gibt zwei verschiedenen Begriffserklärungen: (1) Die erste bezieht sich auf die Art und Weise, wie innerhalb einer Staatsregierung Entscheidungen getroffen werden und Politiken formuliert und durchgeführt werden. Daher ist hier der Fokus auf Normen, Einrichtungen und Verfahren, die die Handlungen von staatlichen, nichtstaatlichen und Akteuren aus dem Privatsektor regeln. (2) Die zweite Definition gilt außerhalb der formellen Regierung. Sie betrifft nichtstaatliche, nichtkommerzielle Vereinbarungen, die Einrichtungen ergänzen und soziale Selbstorganisation unterstützen. Gemäß Fürst (2015) hat Governance implizit die Aufgabe, Probleme zu lösen und nicht partikulare Interessen durchzusetzen. Im SUMP-Zusammenhang würde die erste Definition für lokale Planungsbehörden, in Anbetracht ihrer formellen Verantwortlichkeiten und Funktionen gelten. Die zweite ist für nichtstaatliche Organisationen und Interessensgruppen wichtig, die Interessensvertreter im SUMP-Prozess sind.

Bestehende behördliche Strukturen und Beziehungen haben direkten Einfluss auf die Fähigkeit der Behörde, die wichtigsten SUMP-Charakteristika zu erreichen. Eine Überprüfung dieser Strukturen durch die Planungsbehörde sollte die institutionellen, rechtlichen und finanziellen Hemmnisse als auch die des Managements und des Kommunikationsprozesses beinhalten. Die Einführung von Governance-Strukturen kann auch einhergehen mit formalisierten und abgestimmten Verfahren für das Zusammenarbeiten von Abteilungen, benachbarten Behörden, Organisationen, Politiksektoren und öffentlichen Verkehrsgesellschaften. Dies kann beispielsweise auch eine Verpflichtung einschließen, bestimmte Bürgerbeteiligungsverfahren durchzuführen. Diese Strukturen und Vereinbarungen helfen, die Möglichkeiten einer Behörde zu verbessern einen SUMP erfolgreich zu erarbeiten, einschließlich der Zusammenarbeit mit anderen institutionellen Akteuren.



PRAXISBEISPIEL

West Yorkshire: Projektsführung

Die West Yorkshire Combined Authority hat für die Projektstrukturierung und -durchführung das Projektmanagement-Tool „PRINCE2“ genutzt. Folgend aufgeführt sind die Strukturen und Vereinbarungen für die SUMP-Projektsführung, die damit eingeführt wurden:

Führungskräfte – Die Führungskräfte werden den SUMP genehmigen und deshalb aufgefordert werden, Entscheidungen zu treffen, die den SUMP-Inhalt beeinflussen. Sie werden, einhergehend mit der Entwicklung des Dokuments, auf einer regelmäßigen Basis über die Entwicklung informiert werden müssen.

Projektvorstand – Der Projektvorstand stellt sicher, dass die Erarbeitung des SUMP innerhalb des feststehenden zeitlichen Rahmens abgewickelt wird. Er wird auch Entscheidungen über Beiträge treffen und Abgleiche mit externen Interessensvertretern und Strategien vornehmen.

Der Projektvorstand wird die folgenden Repräsentanten umfassen, um ein stabiles Ergebnis zu erzielen:

- Erfahrene Nutzer – Sicherstellen, dass das SUMP-Produkt für eine Reihe von Interessensvertretern benutzbar und annehmbar ist
- Projektausführung – Führungsentscheidungen und Sicherstellen der Umsetzung.
- Erfahrener Lieferant – Sicherstellen, dass relevante Eingänge rechtzeitig zur Verfügung stehen. Dies könnte die Verbindung mit Institutionspartnern einschließen.
- Qualitätssicherung – Sicherstellen, dass das gelieferte SUMP-Produkt einem ausreichend hohen Standard entspricht.

Projektmanagement – Leitet die Umsetzung des Projektes und beachtet dabei die Vorgaben, die durch den Projektvorstand gegeben werden

Das Führen von Arbeitspaketen – Verantwortlich für die Lieferung von Arbeitselementen wie Dateneingang. Das könnte mehrere Organisationen auf institutioneller Partnerebene einschließen.

Das Organigramm zeigt eine Beispielstruktur und den Aufbau der Hierarchie für den Beschlussfassungsprozess im Fall der SUMP-Umsetzung in West Yorkshire.

Abbildung 7: Organigramm der Projektsführung

Quelle: WYCA





3.4.2 Wie werden Ressourcen geteilt und zugewiesen?

Die erforderlichen Kapazitäten, um einen SUMP zu erstellen, können nicht von einer einzelnen Einrichtung beigesteuert werden. Aufgaben müssen geteilt und verteilt werden, gegebenenfalls unter einer Reihe von Partnereinrichtungen.

Das „UK DESTILLAT-Projekt“ (Design and Implementation Support Tools for Integrated Local Land use, Transport and the Environment), identifiziert Einschränkungen bei örtlichen Behörden, die Projekte erstellen, einschließlich der Ressourcenplanung und Finanzierungsvoraussetzungen mit einer Reihe von Strategien und empfohlenen Prozessen, die im „DISTILLATE-Toolkit“ inbegriffen sind.

Das Erreichen von Projektmeilensteinen für die gemeinsame Ressourcenverteilung ist ein Schlüssel für die Umsetzung. Es ist wahrscheinlich, dass kooperierende Organisationen anderen Arbeitsbelastungen ausgesetzt sind und dadurch Kapazitäten nicht ausreichen, was wiederum zu einer Verzögerung im Arbeitsprozess und der Informationsweitergabe führen kann. Das Schaffen von Meilensteinen und Zwischenterminen ist hilfreich um Transparenz zu Probleme oder Verzögerungen zu schaffen.

Daten

Die Entwicklung des SUMP kann bedeutende wirtschaftliche, geosoziale, Reise-, Gesundheitswesen- und Umgebungsdaten erfordern. Diese Daten werden selten bei einer Stelle gehalten, so dass eine Mittelaufteilung auf mehrere innere und äußere Organisationen erforderlich ist. Das Projektmanagement hat die Aufgabe sicherzustellen, dass alle Partner bereit sein werden, ihre eigenen Daten mit den anderen Partnern zu teilen, und dass die entsprechenden Mittel bereitgestellt werden, um sich mit den Themen zu befassen.

Daten können manchmal vertraulich sein und dadurch eine Quelle für Konflikte oder das Ablehnen der Zusammenarbeit darstellen. Das Problem der Vertraulichkeit sollte respektiert und mit einer klaren

Äußerung, warum die Daten erforderlich sind, sorgfältig behandelt werden. Dadurch können um Probleme bei der Zusammenarbeit umgangen und Vorteile durch den Gebrauch der Daten erzeugt werden. Es bedingt eine Erklärung, dass die Daten von der SUMP-Behörde vertraulich behandelt werden. Dann können Partner gemeinsam zustimmen, die Daten zu teilen und zu sammeln (Plattform, Prozess etc.), so können sich alle Partner auf ein Standardset von Informationen verlassen.

Finanzen

In Anbetracht der verschiedenen nationalen Rechtsvorschriften und der internen Verfahren innerhalb aller Organisationen kann eine allgemeine Methodik der Finanzierung der SUMP-Erarbeitung nicht eindeutig bestimmt werden. Jedoch ist die Finanzzuteilung ein heikles Thema, und eines, das sorgfältig und auf eine transparente Weise geführt werden sollte, um Konflikte zu vermeiden und eine effiziente Zusammenarbeit während des gesamten SUMP-Prozesses sicherzustellen. Deshalb ist das Aufstellen eines eindeutigen Budgets wichtig.

Außerdem hat das Zuteilen von Budgets an Partner oder Aufgaben innerhalb der SUMP-Partnerschaft mehrere Vorteile. Das Projektmanagement kann Partnern damit einen Einblick in die finanzielle Ausstattung des SUMP-Prozesses geben und auch auf wahrscheinlich bestehende finanzielle Beschränkungen aufmerksam machen und dafür sensibilisieren. Zudem kann es auch als „Belohnung“ für ihren Einsatz für die Zusammenarbeit verstanden werden.

3.4.3 Wie werden Aufgaben und Verantwortungen zugewiesen?

Institutionelle Zusammenarbeit ist für die SUMP-Erarbeitung wichtig, weil es angebracht sein kann, die interne oder externe Unterstützung eines Partners zu nutzen, um spezifische Elemente zu entwickeln. Das ist häufig der Fall, wenn ein Mangel an internen Kenntnissen oder passenden Sachkenntnissen die Qualität des Ergebnisses verringert, oder es länger dauert, wenn versucht wird, das Problem intern anzugehen. Der Beitrag von Fachleuten kann von Wert für den SUMP



sein durch das Einbringen von neuen Themen oder Perspektiven zu Schlüsselproblemen. Bereiche in Fachgebieten innerhalb eines Plans, in den nach Beratung gesucht werden könnte, sind beispielsweise Fracht, Verbesserung von Reiseverbindungen und Luftqualitätsverbesserungen. Beiträge von Partnern können auch verwendet werden, um das Sammeln von Daten oder Ergebnisse zu unterstützen.

Die Zuteilung von Aufgaben sollte von folgenden Faktoren abhängig sein: die Mittelbereitstellung in Bezug auf das verfügbare Personal und Förderung, sowie die notwendigen Fähigkeiten und Sachkenntnisse. Das Projektmanagement sollte prüfen, welchem der Teams genug Mittel zur Verfügung stehen, um die erforderlichen Aufgaben zu übernehmen.

Das Projektmanagement kann Projektmanagement-Tools verwenden, die dabei helfen, das passende Personal, sowie das Level der Einbeziehung von ausgewählten Partnern während des Umsetzungsprozesses zu bestimmen und zu identifizieren. Das „RASCI Modell“ stellt ein Instrument zur Auswahl von Managementmethoden zur Verfügung und identifiziert fünf Gruppen von Interessensvertretern für jede Aufgabe.

- R – Zuständig sein:** der Partner ist mit der Fertigstellung und dem Abschluss der Aufgabe betraut
- A – Verantwortlich sein:** der Partner ist für die Ergebnisse der Aufgabe verantwortlich
- S – Unterstützen:** der Partner bringt Input, der dem Verantwortlichen dabei hilft, den Abschluss der Aufgabe zu erreichen
- C – Beraten:** Der Partner muss nach seinem Feedback gefragt und sein Feedback muss berücksichtigt werden
- I – Informieren:** Der Partner muss bezüglich des Planungsfortschritts auf dem Stand der Dinge gehalten werden.

Über die Zuteilung von Aufgaben hinaus, sollte der genaue Bereich der Stellungnahmen von Experten in einer Vorgabe oder einem Vertrag definiert werden, woraus folgende Dinge hervorgehen sollten: Ergebnisse, relevante Daten, Zeitvorgaben, Hintergrundinformationen und Kosten. Vorgaben und Verträge sind wichtig um sicherzustellen, dass Ergebnisse innerhalb des Zeitrahmens erbracht werden und sie vermeiden Mehrdeutigkeiten.

Zuletzt sollten regelmäßige Treffen zum Statusupdate geplant werden, um den Fortschritt bezüglich der Eingaben aller, an der Einführung der Aufgaben beteiligter Partner, nachvollziehen zu können.



Zusammenarbeit ist erforderlich, um intermodalen Verkehr in den Städten zu ermöglichen
 Foto: Europäische Radfahrervereinigung (European Cyclists' Federation) – Flickr



4 Erweitern Sie Ihren Horizont

Wir hoffen, dieses Handbuch war für Sie hilfreich nachhaltige Stadtverkehrsplanung besser kennen zu lernen. Wenn Sie noch mehr erfahren möchten, empfehlen wir Ihnen, einen Blick auf das folgende Material zu werfen, das dieses Handbuch ergänzt und auf der CH4LLENGE-Website zur Verfügung steht:

- **„Quick facts“-Broschüre:** eine kurze Zusammenfassung der Gründe für institutionelle Zusammenarbeit und Ansätze zum Aufbau effektiver Partnerschaften für nachhaltige Stadtverkehrsplanung
- **Online-Learning-Kurs:** ein interaktiver Online-Kurs darüber, wie man zusammen und miteinander arbeitet, sowohl innerhalb einer Organisation als auch organisationsübergreifend, um einen SUMP zu entwickeln und umzusetzen
- **CH4LLENGE nationale Profile:** eine Analyse von politischen, rechtlichen, sozialen und technologischen Unterschieden in der institutionellen Zusammenarbeit in Belgien, Kroatien, der Tschechischen Republik, Frankreich, Deutschland, Ungarn, Polen, Rumänien und dem Vereinigten Königreich.

Wenn Sie an weiterem Material über institutionelle Zusammenarbeit bei SUMP interessiert sind, könnte es sich lohnen, einen Blick auf die folgenden praxisnahen Veröffentlichungen zu werfen:

- **DISTILLATE Forschungsprogramm** (www.distillate.ac.uk) Forrester, J. (2008), Das DISTILLATE-Handbuch zur sektorenübergreifende und intra-organisationalen Zusammenarbeit für eine nachhaltige Entscheidungsfindung im Verkehrswesen
- **GUIDEMAPS-Projekt** Kelly, J. et al. (2014), Erfolgreiche Entscheidungsfindung im Verkehrswesen – Ein Handbuch für Projektmanagement und das Engagement von Interessensvertretern. Erste Ausgabe: Konzepte und Instrumente

- **SUMP-Leitfäden** Rupprecht Consult (2014), Leitfäden. Entwicklung und Einführung einer nachhaltigen Stadtverkehrsplanung.
- **EPTA Projekt** (www.eptaproject.eu) EPTA Projekt (2014), Positionspapier und Leitfäden
- **KonSULT Projekt** (www.konsult.leeds.ac.uk/dmg) KonSULT Projekt (2014), Handbuch für Entscheider

Des Weiteren hat CH4LLENGE eine große Zahl von hilfreichen Materialien über nachhaltige Stadtverkehrsplanung entwickelt, die Verkehrsplanerinnen und -planern dabei helfen sollen, die Entwicklung eines SUMP zu initiieren und ihre Verkehrsplanungsprozesse noch weiter zu optimieren.

- **SUMP-Selbstbewertung:** ein kostenloses Online-Instrument, das es Planungsbehörden ermöglicht, die Einhaltung ihrer Verkehrsplanung anhand des SUMP-Konzepts der Europäischen Kommission zu bewerten
- **SUMP-Glossar:** eine kurze Definition von mehr als 120 Fachwörtern, Begriffen und Abkürzungen, die sich mit dem Thema der nachhaltigen Stadtverkehrsplanung befassen
- **CH4LLENGE-Curriculum:** eine Gliederung von wichtigen Elementen, die gelehrt werden müssen, wenn man ein Training organisieren möchte, das mit SUMP und den vier Herausforderungen in Verbindung steht
- **Online-Kurs „SUMP-Grundlagen“:** ein umfassender e-Learning-Kurs für Praktiker des SUMP-Konzepts und der prozesstechnischen Elemente des SUMP-Zyklus
- **Wikipedia Artikel:** Treten Sie der Wikipedia-Gemeinschaft bei und beteiligen Sie sich an dem „SUMP-Artikel“ den CH4LLENGE publiziert hat

Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf www.sump-challenges.eu



5 Referenzen

Die anderen drei CH4ALLENGE-Handbücher

Gühnemann (2016) Handbuch zur Bewertung von Verkehrsmaßnahmen und Verkehrsplanungsprozessen. Verfügbar unter: www.eltis.org und www.sump-challenges.eu/kits

May (2016) Handbuch zur Entwicklung effektiver Maßnahmenpakete für nachhaltige Stadtverkehrspläne. Verfügbar unter (nur in englischer Sprache): www.eltis.org und www.sump-challenges.eu/kits

Rupprecht Consult (2016) Handbuch zu Beteiligungsprozessen in der nachhaltigen Stadtverkehrsplanung. Verfügbar unter: www.eltis.org und www.sump-challenges.eu/kits

Andere relevante Quellen

Balant, M. (2016) Roadmap towards SUMP - Guidance on the SUMP preparation process for CH4ALLENGE Starter Follower Cities. Available from:

<http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

BKK (2014) Budapest Transport Development Strategy 2014-2030. Draft for public consultation. Available from:

http://www.eltis.org/sites/eltis/files/case-studies/documents/bmt_en.pdf

Cré, I., & Mourey, T. (2015) CH4ALLENGE National profiles. Available from:

<http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

ENDURANCE (2016): National SUMP information. Available from:

<http://www.epomm.eu/endurance/index.php?id=2809>

Khayesi, M. & Amekudzi, A.A. (2011) Kingdon's multiple streams model and automobile dependence reversal path: the case of Curitiba, Brazil. Journal of Transport Geography, 19, pp. 1547-1552.

Kingdon, J.W. (1984) Agendas, alternatives and public policies. Boston, Little, Brown.

Office of Government Commerce (2009) Managing Successful Projects with Prince2 – 2009 Edition. Norwich, UK. The Stationary Office Ltd.

Poly-SUMP (2016) Planning sustainable mobility together. Available from:

www.poly-sump.eu

Rupprecht Consult (2014) Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan. Available from:

<http://www.eltis.org/guidelines/sump-guidelines>



6 Glossar

Begriff	Definition
Zusammenarbeit	Gemeinsames Planen ist eines der zentralen Konzepte des SUMP-Prozesses. Es fördert die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Organisationen durch vertikale und horizontale Integration.
Integration (integrierte Planung)	Integrierte Planung bezieht sich auf das Zusammen- und Miteinanderarbeiten innerhalb einer Organisation und organisationsübergreifend, um einen Plan zu erarbeiten und umzusetzen. Solche Kooperationen können die Festlegung von Zielstellungen und Politiken beinhalten, sowie das Teilen von Wissen, Daten, Ressourcen, Finanzen und Einfluss zwischen den zahlreichen Organisationen.
Fachübergreifend	Fachübergreifend bezieht sich auf einen Planungsprozess, ein Programm oder Projekt, das sich auf mehr als einen Wissensbereich oder -sektor bezieht (z. B. Verkehr, Gesundheit, Umwelt, Politik, Ingenieurwesen, Psychologie).
Wichtige Interessensvertreter	Wichtige Interessensvertreter sind Einzelpersonen oder Organisationen, die politischen, behördlichen, fachlichen oder finanziellen Einfluss sowie relevante Kompetenzen besitzen.
Führerschaft	Führerschaft bezieht sich auf den Akt des Führens einer Gruppe von Personen/ Organisationen oder die Fähigkeit, dies zu tun. Hierbei wird sich häufig auf die verschiedenen Arten der Führerschaft bezogen, die beispielsweise demokratischer oder autoritärer sein können.
Benachbarte Behörden	Der Begriff bezieht sich auf Behörden anderer Bezirke, Städte, Kreise oder Landkreise, die sich innerhalb des Handlungsbereiches der zentralen Stadt befinden, die die Erarbeitung und Umsetzung eines SUMP anführt.
Organigramm	Ein Organigramm ist eine grafische Präsentation der Struktur einer oder mehrerer Organisationen, die die Beziehung zwischen Abteilungen und Mitarbeiterpositionen aufzeigt.
Partnerschaft	Partnerschaft bezieht sich auf jede vereinbarte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Institutionen um gemeinsam an der Fertigstellung eines SUMP zu arbeiten. Im Handbuch gibt es keinen Bezug auf eine bestimmte Art von Kooperationsstruktur.



Begriff	Definition
Planungsbehörde (lokale)	Eine öffentliche Behörde, sowie eine Stadt, Landkreis oder Stadtverwaltung/Stadtrat, haben die Macht und die Verantwortung, einen SUMP umzusetzen. Sie leitet die Erarbeitung, Umsetzung und die Evaluation eines Verkehrsplans.
Projektmanagement	Das Projektmanagement ist das Team oder eine Person der Planungsbehörde, die für das Leiten des gesamten SUMP-Prozesses verantwortlich ist. Die Bezeichnung macht deutlich, dass der Prozess der institutionellen Zusammenarbeit wie ein Projekt geleitet werden sollte.
RASCI Matrix	Die RASCI-Matrix ist ein Projektmanagementinstrument, das dabei unterstützt, Rollen und Verantwortlichkeiten von verschiedenen Organisationen und Menschen in komplexen Strukturen zu verdeutlichen. RASCI ist eine Abkürzung, abgeleitet von den fünf Hauptkriterien, die am häufigsten verwendet werden: Zuständig sein, Verantwortlich sein, Unterstützen, Beraten, Informieren.
Ressource	Dies bezieht sich auf Finanzen, Material, Personal und andere Werte, die von einer Person oder einer Organisation herangezogen werden können, um eine Aufgabe durchzuführen.
SUMP-Prozess	Der SUMP-Prozess bezieht sich auf den gesamten SUMP-Zyklus und beinhaltet die Analyse von Grundvoraussetzungen, die Definition des SUMP-Prozesses, die Entwicklung von Visionen, Zielsetzungen, Szenarien und Zielen, sowie die Erarbeitung und Umsetzung des Plans.



Über CH4LLENGE

Das von der EU teilfinanzierte Projekt "CH4LLENGE – Umgang mit Schlüsselfaktoren einer nachhaltigen städtischen Verkehrsplanung" (2013-2016) befasst sich mit vier maßgeblichen Hindernisse zur Entwicklung von nachhaltigen Stadtverkehrsplänen (SUMPs) in Europa.



Beteiligung

Einbindung von lokalen Interessensvertretern und Bürgerinnen und Bürgern in den Verkehrsplanungsprozess



Zusammenarbeit

Verbesserung der geografischen, politischen, administrativen sowie der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit



Maßnahmenauswahl

Identifizierung geeigneter Maßnahmen und die Bildung von Maßnahmenbündeln



Monitoring und Evaluation

Beurteilung der Wirkung von Maßnahmen und Evaluation des Verkehrsplanungsprozesses

Neun europäische Partnerstädte waren an CH4LLENGE beteiligt sowie 30 Städte außerhalb des Konsortiums, die sich alle zur Verbesserung ihrer Verkehrsplanung verpflichtet haben, und die eine Vielfalt der Kulturen und Verhältnisse in einer nachhaltigen Stadtverkehrsplanung repräsentieren. Die CH4LLENGE-Städte wurden von einer Gruppe von Organisationen und Unternehmen mit umfangreicher Erfahrung in der Arbeit an Verkehrsplanungen und SUMPs unterstützt.

Für jede Herausforderung analysierten die Projektstädte ihre lokale Verkehrssituation, entwickelten neue Strategien zum Umgang mit ihren städtischen Verkehrsproblemen und testeten Lösungen in Pilotprojekten, um ihre Hindernisse hinsichtlich der Beteiligung, Kooperation, Maßnahmenauswahl sowie Monitoring und Evaluation zu überwinden.

Städte mit umfangreicher Erfahrung in der integrierten Verkehrsplanung sowie Städte mit dem Ziel, ihren ersten SUMP-Prozess zu initiieren, sollen von den Ergebnissen von CH4LLENGE profitieren.

Die CH4LLENGE-Leitfäden

Vier CH4LLENGE-Leitfäden wurden entwickelt, aufbauend auf den Ergebnissen der CH4LLENGE-Aktivitäten mit lokalen und nationalen Planungsbehörden, Erfahrungen aus weiteren nationalen und europäischen SUMP-Initiativen und von den CH4LLENGE-Pilotprojekten, die in den beteiligten Partnerstädten durchgeführt worden sind. Jeder Leitfaden besteht aus einem umfassenden Handbuch, einer Broschüre und einem interaktiven Lernkurs. Handbücher und Broschüren sind in Deutsch, Englisch, Tschechisch, Kroatisch, Niederländisch, Französisch, Ungarisch, Polnisch und Rumänisch verfügbar.

