

Martina Hertel, Burkhard Horn, Tobias Klein, Philipp Kuscher,  
Dr. Jessica Le Bris, Florian Markscheffel, Doris Reichel, Stephan Vogl  
unter Mitarbeit von  
Anne Klein-Hitpaß, Jan-Philipp Mesenbrock, Dr. Lisa Ruhrort, Thomas Stein,  
Daniela Rüdell, Dr. Armin Langweg, Torsten von Einem, Florian Haas, Benjamin Glas

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

Endbericht zum Verbundprojekt „KoRa“

## Endbericht zum Verbundprojekt KoRa

Der vorliegende Schlussbericht entstand im Zuge der Arbeiten an dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundvorhaben „KoRa: Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten“ im Rahmen des Programms „MobilitätsZukunftsLabor 2050“

Förderkennzeichen: 01UV2086A-F

Laufzeit des Vorhabens: 01.01.2021–31.03.2024

### Verbundpartner

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)

experience consulting GmbH (eco) – ehemals Green City Experience GmbH (GCX)

Stein-Hardenberg Institut GmbH (SHI)

Stadt Aachen (Aachen)

Landeshauptstadt Potsdam (LHP)

Landeshauptstadt München (LHM)

# Impressum

## Autorinnen und Autoren:

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

Martina Hertel, Tobias Klein, Doris Reichel,  
unter Mitarbeit von: Anne Klein-Hitpaß, Jan-Philipp Mesenbrock, Dr. Lisa Ruhrort, Thomas Stein

Mobilität & Verkehr – Strategie & Planung, Berlin  
Große Hamburger Straße 28 10115 Berlin <https://burkhardhorn.de/>  
+49 176 40489690 [b.horn@burkhardhorn.de](mailto:b.horn@burkhardhorn.de)

Burkhard Horn

SHI Stein-Hardenberg Institut, Berlin  
Hardenbergstr. 8 10623 Berlin <https://shi-institut.de/>  
+49 30 921055282 [mail@shi-institut.de](mailto:mail@shi-institut.de)

Philipp Kuscher

experience consulting GmbH, München  
Herzog-Heinrich-Straße 32 80336 München <https://www.experience-consulting.de>  
+49 89 37030203 [info@experience-consulting.de](mailto:info@experience-consulting.de)

Dr. Jessica Le Bris, Florian Markscheffel, Stephan Vogl

Stadt Aachen  
Dezernat III - Stadtentwicklung, Bau und Mobilität  
Fachbereich Mobilität und Verkehr (FB 68/000)  
Lagerhausstraße 20 52064 Aachen  
+49 241 43268999 [mobilitaet.verkehr@mail.aachen.de](mailto:mobilitaet.verkehr@mail.aachen.de)

Dr. Armin Langweg, Daniela Rüdél

Landeshauptstadt Potsdam  
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Bauen, Wirtschaft und Umwelt  
Fachbereich Mobilität und technische Infrastruktur  
Bereich Verkehrsentwicklung  
Friedrich-Ebert-Straße 79/81 14469 Potsdam  
+49 331 2892539 [torsten.voneinem@rathaus.potsdam.de](mailto:torsten.voneinem@rathaus.potsdam.de)

Torsten von Einem

Landeshauptstadt München  
Mobilitätsreferat  
Strategie, Strategische Mobilitätsplanung, Radverkehr  
MOR – GB 1.13,  
Kapellenweg 4 81371 München  
+49 89 233724767 [gb1-13.mor@muenchen.de](mailto:gb1-13.mor@muenchen.de)

Florian Haas, Benjamin Glas

**Auftragnehmer/Verbundpartner:**

Teilprojekt A (01UV2086A), Grundlage, Wissenstransfer und Koordination: Difu

Teilprojekt B (01UV2086B), Entwicklung eines Aktionsplans in den Modellkommunen  
experience consulting GmbH (eco) – ehemals Green City Experience GmbH (GCX)

Teilprojekt C (01UV2086C), Prozess- und Hemmnisanalyse: SHI

Teilprojekt D (01UV2086D), Modellkommune Aachen: Aachen

Teilprojekt E 01UV2086E, Modellkommune Potsdam: LHP

Teilprojekt F (01UV2086F), Modellkommune München: LHM

**Gefördert von:**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
Kapelle-Ufer 1 - 10117 Berlin

im Rahmen des Programms „MobilitätsZukunftsLabor 2050“

# Inhalt

Teil 1: Kurzdarstellung	7
Teil 2: Ausführliche Darstellung	9
1. Verwendung der Zuwendung, inhaltliche Darstellung	9
1.1 Ausgangssituation und Forschungsfrage	9
1.2 Inhaltlicher Fokus	10
1.3 Projektansatz und Vorgehen: Der Projektablauf im Überblick	10
1.4 Methodik und Ergebnisse nach Arbeitspaketen	11
1.4.1 AP 1: Projektmanagement	11
1.4.2 AP 2: Grundlagenforschung zu Umsetzungsprozessen und -hemmnissen in der Radverkehrsplanung	11
1.4.3 AP 3: Prozess- und Strukturanalyse sowie Prozessbegleitung der Modellstädte	13
1.4.4 AP 4: Entwicklung eines konkreten Arbeitsplans	22
1.4.5 AP 5: Informationstransfer	26
1.4.6 Resümee aller Arbeitspakete: Handlungsansätze für die Beschleunigung von Planungsprozessen in der kommunalen Radverkehrsplanung	30
2. Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises	31
3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Projektarbeiten	32
4. Verwertungsplan	32
4.1 AcceleRAD: Weiterentwicklung der Ansätze aus KoRa	32
4.2 Weitere Relevanz des Themas „effizientes Verwaltungshandeln“: Der „RegioProzess“	33
5. Während der Durchführung des Vorhabens bekannt gewordene Fortschritte auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen	33
6. Veröffentlichungen der Ergebnisse und Vernetzungsaktivitäten	33
6.1 Veröffentlichungen	34
6.2 Vernetzungsaktivitäten	35
7. Zitierte Literatur	37
8. Danksagung	38

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Umsetzungshemmnisse in der kommunalen Radverkehrsplanung	12
Abb. 2: Ablaufkonzept der Hemmnisanalysen und Lösungsentwicklungen	14
Abb. 3: Hemmnisanalyse von Fallstudien	15
Abb. 4: Schematischer grundlegender Prozessablauf in der kommunalen Radverkehrsinfrastrukturplanung	17
Abb. 5: Aktionsfelder bündeln die Ideen zur Lösungsentwicklung	23
Abb. 6: Die Kernvorhaben in den Aktionsplänen der Modellstädte	24
Abb. 7: Priorisierte Vorhaben in den Modellstädten und ergänzende Empfehlungen	26
Abb. 8: Das Städtenetzwerk im Überblick	27



# Teil 1: Kurzdarstellung

## Projektziele und Aufgabenstellung

Das Forschungsprojekt „KoRa“ untersuchte die strukturellen und administrativen Hemmnisse, die die Umsetzung von Maßnahmen zur Radverkehrsförderung in deutschen Kommunen verzögern. Obwohl der Ausbau der Radinfrastruktur entscheidend zur Erreichung von Umwelt-, Klima- und Gesundheitszielen beiträgt und auf breite gesellschaftliche Unterstützung stößt, stellen Kommunen immer wieder fest, dass solche Projekte durch Flächennutzungskonflikte, Personal- und Ressourcenmangel sowie bürokratische Hürden blockiert werden. Ziel von KoRa war es, diese Barrieren systematisch zu identifizieren und praxisnahe Lösungsansätze zu entwickeln, die in unterschiedlichen kommunalen Kontexten übertragbar sind.

## Methodik

Das Projekt wurde über drei Jahre (Januar 2021 bis März 2024) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Es umfasste die Analyse und Identifizierung von Umsetzungshemmnissen in drei Modellkommunen (Aachen, München, Potsdam), die sich in Größe, Topografie und Ausgangslage der Radverkehrsförderung stark unterscheiden. Ergänzt wurden die Fallstudien durch ein Städtetzwerk mit 14 weiteren Städten sowie der Region Hannover und dem Deutschen Städtetag, die durch Erfahrungsaustausch und zusätzliche Expertise zur Weiterentwicklung der Erkenntnisse beitrugen.

Im Zentrum der Untersuchung standen alle Schritte der Radverkehrsplanung – von der Konzeption über die Entwurfs- und Genehmigungsplanung bis zur Umsetzung – sowie begleitende Prozesse wie straßenverkehrsbehördliche Anordnungen, Beteiligung der Öffentlichkeit und interdisziplinäre Abstimmungen zwischen verschiedenen Verwaltungsabteilungen (Grünflächen, Naturschutz, Verkehr etc.).

## Ergebnisse

- Verwaltungsstrukturen und -prozesse als zentrale Hemmnisse:** Die Analyse zeigte, dass viele kommunale Planungsprozesse durch fragmentierte Zuständigkeiten, mangelnde interdisziplinäre Zusammenarbeit und eine oft intransparente Kommunikation behindert werden. Eine stärkere Vernetzung und verbesserte Organisationskultur innerhalb der Verwaltung sind zentrale Voraussetzungen für eine beschleunigte Umsetzung der Radverkehrsprojekte.
- Neuartige Formen der Zusammenarbeit:** Eine der wesentlichen Erkenntnisse des Projekts ist, dass die Kultur des Miteinanders innerhalb der Verwaltung und zwischen den Akteursgruppen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft grundlegend verändert werden muss. Eine integrative Zusammenarbeit, die auf Vertrauen und Transparenz beruht, fördert nicht nur die Akzeptanz von Maßnahmen, sondern beschleunigt auch die Umsetzungsprozesse.
- Digitalisierung und Prozessoptimierung:** Es besteht ein großer Bedarf an (digitalen) Lösungen, die personal- und zeiteffizientere Planungsverfahren ermöglichen. Die Entwicklung von digitalen Tools zur besseren Übersicht und Steuerung von Planungsprozessen ist von zentraler Bedeutung. Mit dem im Rahmen von KoRa entwickelten Online-Tool „Quick-Check“ können Kommunen nun Handlungsempfehlungen erhalten, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind.
- Erprobung in Modellkommunen und Transferpotenzial:** Ausgewählte Maßnahmen der entwickelten Ansätze wurden erfolgreich in den Modellkommunen erprobt und evaluiert. Die aus der Praxis gewonnenen Erkenntnisse und Lösungsansätze sind in Form von Handreichungen dokumentiert und sollen Kommunen in ganz Deutschland helfen, ihre eigenen Radverkehrsplanungen effizienter zu gestalten. Die Ergebnisse wurden in vier zentralen Bereichen zusammengefasst: Digitalisierung, Personalmanagement, Beteiligung der Zivilgesellschaft und Optimierung von Verwaltungsprozessen.

## **Bedeutung der Ergebnisse für das BMBF und die Kommunen**

Für das BMBF belegen die Ergebnisse von KoRa die Notwendigkeit, in die Optimierung kommunaler Verwaltungsprozesse und die digitale Transformation zu investieren. Durch die Bereitstellung von Fördermitteln für innovative digitale Tools und Change-Management-Prozesse können Umsetzungshemmnisse reduziert und der Ausbau der Radverkehrsinfrastruktur beschleunigt werden. Zudem zeigt das Projekt die Relevanz von interdisziplinären Forschungsansätzen, die praxisorientierte Lösungen bieten und die Transformation in den Kommunen direkt unterstützen.

Für die Kommunen liefern die Ergebnisse wertvolle Anregungen zur Verbesserung ihrer eigenen Planungsprozesse. Insbesondere die Notwendigkeit, verwaltungsinterne Strukturen zu verändern, digitale Hilfsmittel zu nutzen und die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren zu stärken, bietet ein großes Potenzial für eine schnellere und effizientere Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen. Die Möglichkeit, das „Quick-Check“-Tool kostenfrei zu nutzen, bietet einen direkten Mehrwert für die Kommunen.

Obwohl KoRa wichtige Impulse gesetzt hat, besteht weiterhin Forschungsbedarf in der Integration digitaler Planungs- und Verwaltungstools sowie in der Optimierung der Schnittstellen zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Zudem müssen spezifische Umsetzungsstrategien für kleinere Kommunen und ländliche Regionen entwickelt werden, die oft mit noch größeren personellen und finanziellen Engpässen konfrontiert sind.

Das Projekt KoRa hat gezeigt, dass eine beschleunigte Radverkehrsförderung nur durch eine umfassende Transformation der Verwaltungsprozesse und Organisationsstrukturen gelingen kann. Die entwickelten Werkzeuge und Empfehlungen bieten den Kommunen eine solide Grundlage, um diesen Wandel aktiv zu gestalten.

# Teil 2: Ausführliche Darstellung

## 1. Verwendung der Zuwendung, inhaltliche Darstellung

### 1.1 Ausgangssituation und Forschungsfrage

Die Vorteile des Radverkehrs sind vielfältig und umfassen Umweltaspekte wie Klimaschutz und saubere Luft, aber auch gesundheitliche, soziale und wirtschaftliche Aspekte (Bundesministerium für Digitales und Verkehr [BMDV], 2022, S. 11–13). Die Notwendigkeit der Förderung des Radverkehrs wird in vielen Kommunen erkannt. Trotz ambitionierter Pläne erweist sich jedoch die Umsetzung von Radverkehrsprojekten oftmals als komplex und langwierig. Zentrale Vorhaben für eine bessere und sichere Radverkehrsinfrastruktur kommen in vielen Städten nur schleppend voran (Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club [ADFC], 2023). Dies gilt auch in Städten, in denen die Veränderungen von starken zivilgesellschaftlichen Initiativen getragen und eingefordert wurden (Bracher, 2021, S. 13). Den zeitlichen Handlungsdruck verdeutlicht unter anderem eine Szenariorechnung der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität (NPM). Damit Deutschland seine Klimaschutzziele erreicht, muss sich die Radverkehrsleistung in Deutschland bis 2030 mehr als verdoppeln – von 35,8 Mrd. Pkm<sup>1</sup> in 2015 auf 75,4 Pkm in 2030 (Nationale Plattform Zukunft der Mobilität, Arbeitsgruppe 1 "Klimaschutz im Verkehr", 2019, S. 37).

Bereits jetzt ist für die Zukunft absehbar: Diese ambitionierten Ziele werden nicht erreicht – Modal-Split-Erhebungen weisen nicht die erforderlichen Zuwächse des Radverkehrsanteils aus (Nobis et al., 2019), der Ausbau der Radverkehrsinfrastruktur bleibt hinter den Zielformulierungen zurück, und zur Verfügung stehende Fördermittel werden nicht vollständig abgerufen. Nicht nur zivilgesellschaftliche Initiativen und Verbände beklagen die unzureichende Umsetzungsgeschwindigkeit von Radverkehrsmaßnahmen. Aus fast allen Kommunen, die die Radverkehrsförderung voranbringen möchten, wird von Umsetzungshürden mit vielfältigen Ursachen berichtet. Als größter Konflikt benannt werden die innerstädtischen Flächennutzungskonkurrenzen. Radverkehrsplanung geht in vielen Fällen mit einer Umverteilung des öffentlichen Raums einher, wie z.B. mit der Umwidmung von Parkplätzen, der Mitnutzung von Busspuren oder der Umwandlung von Fahrspuren. Darüber hinaus bestehen vielfältige Zielkonflikte, beispielsweise mit dem Denkmal- oder Naturschutz, Probleme beim Flächenerwerb für potenzielle Radwege sowie Konkurrenzen bei der Verteilung von Grünzeiten der Lichtsignalsteuerung. Auch der Personalmangel, sowohl in der Verwaltung als auch in beauftragten Planungsbüros, wird zunehmend zu einem Umsetzungshemmnis. Aber auch innerhalb der Kommunalverwaltungen verzögert sich die Umsetzung, beispielsweise aufgrund unklarer Zuständigkeiten, mangelnder Kommunikation und Abstimmungen mit der Kommunalpolitik, fehlender Datengrundlagen sowie unterschiedlicher Auslegungen gesetzlicher oder planerischer Vorgaben. Auf der Landes- und Bundesebene können zusätzlich komplizierte Förderbedingungen und rechtliche Einschränkungen die kommunale Radverkehrsförderung hemmen.

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

Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, inwieweit die Verwaltungsstrukturen und etablierte Verwaltungsprozesse eine schnelle Umsetzung von Radverkehrsprojekten behindern und wie sie ggf. umgestaltet werden könnten, um die Umsetzung zu beschleunigen. Dieser Fragestellung ging das Projekt KoRa „Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten“ nach. Das Projekt, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „MobilitätsZukunftsLabor 2050“ gefördert,

---

<sup>1</sup> Pkm: Personenkilometer

verfolgte das Ziel, die konkreten Hemmnisse bei Umsetzungsprozessen von Radverkehrsprojekten zu identifizieren, zu analysieren und Lösungen zu erarbeiten, wie diese Hemmnisse zu überwinden sind. Das Verbundprojekt unter der Leitung des Deutschen Instituts für Urbanistik umfasste das Stein-Hardenberg-Institut aus Berlin und experience consulting aus München als Forschungspartner sowie Burkhard Horn als externen Berater.

## 1.2 Inhaltlicher Fokus

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

## 1.3 Projektansatz und Vorgehen: Der Projektablauf im Überblick

Die Untersuchungen im Rahmen des KoRa-Projektes hatten einen deutlichen Schwerpunkt auf der Analyse der Prozesse bei der Erstellung neuer Radverkehrsinfrastruktur. Hierzu gehören neben der Vorplanung die Entwurfs- und Genehmigungsplanung, Planungen zur Ausführung und Vergabe bis hin zu den baulichen Maßnahmen. Ebenso gehören dazu beispielsweise straßenverkehrsbehördliche Anordnungen wie Geschwindigkeitsbeschränkungen sowie angelagerte projektbezogene Aspekte wie Bürger\*innenbeteiligung und Kommunikation. Diese oft komplexen Umsetzungsprozesse sind von vielen Herausforderungen und Zielkonflikten geprägt, wie beispielsweise die Beteiligung verschiedener Ämter z. B. für Grünflächen, Naturschutz oder Denkmalschutz oder die Abstimmung mit Anwohnenden sowie Interessengruppen der Zivilgesellschaft.

Zu Beginn des KoRa-Projekts stand eine Indizierung und Systematisierung von allgemeinen Umsetzungs-hemmnissen in der kommunalen Radverkehrsförderung im Vordergrund. Dazu wurden Expert\*innen-Interviews durchgeführt und die Erkenntnisse im Städtenetzwerk gespiegelt (AP 2: Grundlagenforschung zu Umsetzungsprozessen und -hemmnissen in der Radverkehrsplanung).

Um Umsetzungsprozesse umfassend zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln, die auf andere Kommunen übertragbar sind, wurden drei Modellkommunen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Form von Fallstudien untersucht. Die Modellkommunen Aachen, München und Potsdam unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe und Einwohner\*innenzahl, Stadtgestalt und Topografie sowie hinsichtlich ihrer Ausgangsbedingungen in der Radverkehrsförderung (AP 3: Prozess- und Strukturanalyse sowie Prozessbegleitung der Modellstädte).

Nach einer ausführlichen Prozess- und Hemmnisanalyse in jeder der drei Modellkommunen wurden in Aktionsplänen Lösungswege für die jeweils lokal vordringlichen Herausforderungen entwickelt (AP 4: Entwicklung eines konkreten Arbeitsplans).

Projektbegleitend wurde das oben genannte Städtenetzwerk installiert (AP 5: Informationstransfer). Neben der Städtenetzarbeit wurden die im Projekt initiierten Webinare als Diskussionsforum und Austauschplattform genutzt. Der Besuch von zahlreichen Veranstaltungen und Konferenzen zur Radverkehrsförderung bot darüber hinaus Raum für den Wissensaustausch mit der Fachwelt.

## 1.4 Methodik und Ergebnisse nach Arbeitspaketen

### 1.4.1 AP 1: Projektmanagement

Aufgabe des Arbeitspakets Projektmanagement bestand in der Organisation der projektinternen Kommunikation. Diese umfasste sowohl Gespräche der Forschungspartner Difu, Eco und SHI als auch Gespräche mit den Modellkommunen. Dies umfasste u. a.:

- Regelmäßige virtuelle Arbeitstreffen zwischen den wissenschaftlichen Projektpartnern (2-wöchige Routine)
- Methodische Abstimmungsgespräche zwischen Difu/Eco/SHI
- Regelmäßige Abstimmungen in wechselnden Zusammensetzungen (persönlich, telefonisch, per Mail)
- Dokumentation der Ergebnisse in Zwischenberichten und einer Abschlusspublikation

Das Difu übernahm die Organisation, Durchführung und Nachbereitung der Arbeitstreffen sowie die Vorbereitung und Koordination des Kooperationsvertrages. Die Forschungspartner SHI und ECO (vormals GCX) nahmen regelmäßig an den virtuellen Arbeitstreffen teil. Bei Bedarf kam Burkhard Horn als Unterauftragnehmer des Difus hinzu, insbesondere bei den Vor- und Nachbesprechungen der Städtenetzwerktreffen, die Burkhard Horn moderierte und bei der Entwicklung und Redaktion von Texten. Die Modellstädte München, Potsdam und Aachen nahmen nach Absprache an den virtuellen Arbeitssitzungen teil – insbesondere bei der Vor- und Nachbereitung der Workshops. Insgesamt herrschte eine effiziente und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

### 1.4.2 AP 2: Grundlagenforschung zu Umsetzungsprozessen und -hemmnissen in der Radverkehrsplanung

#### 1.4.2.1 Methodisches Vorgehen und Zielsetzung der allgemeinen Hemmnisanalyse

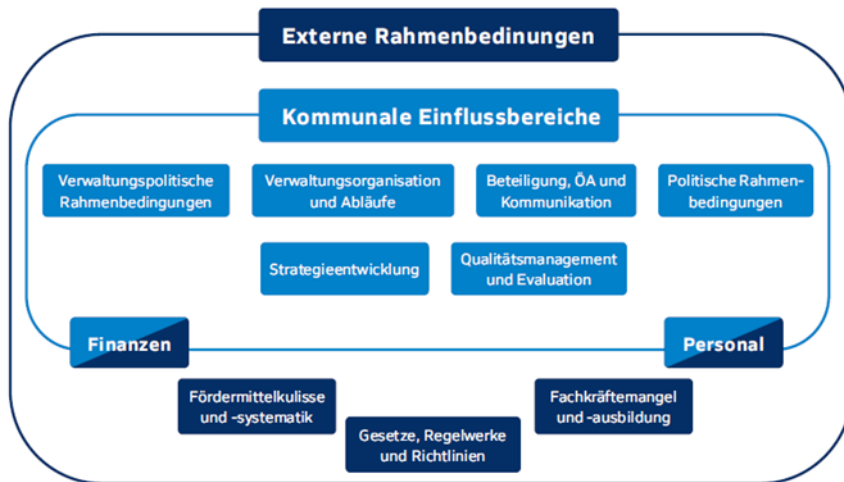
Die Analyse grundlegender Hemmnisse in der Radverkehrsförderung erfolgte zunächst durch eine umfassende Literaturanalyse sowie mehr als 20 Interviews mit Expert\*innen verschiedener Akteursgruppen, wie beispielsweise Planungsbüros, Interessenverbände, Landesministerien, Wissenschaftler\*innen aus der Radverkehrsforschung sowie mit Kommunalpolitiker\*innen. Die Interviews wurden von Mitarbeitenden des Difu durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet.

Die Ergebnisse wurden durch das Städtenetzwerk validiert und ergänzt (siehe AP 5). Die Analyse von Hemmnissen bei der Planung von Radverkehrsanlagen und die Entwicklung möglicher Lösungswege erfolgten in mehreren methodischen Schritten in enger Abstimmung mit den Modellkommunen und dem Städtenetzwerk.

#### 1.4.2.2 Ergebnis der allgemeinen Hemmnisanalyse und die Rahmenbedingungen kommunaler Radverkehrsförderung

Nach Abschluss der Literaturrecherche sowie der Expert\*inneninterviews wurden die verschiedenen Hemmnisse strukturell geclustert und in „Hemmnisbereiche“ unterteilt. Dabei wurde zwischen zwei Ebenen unterschieden: externe Rahmenbedingungen, die von der Kommunalverwaltung nicht direkt zu beeinflussen sind und interne Rahmenbedingungen, die im Einflussbereich der kommunalen Verwaltung liegen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Umsetzungshemmnisse in der kommunalen Radverkehrsplanung



Quelle: Stein et al., 2022

Im Folgenden eine kurze Übersicht über die identifizierten Hemmnisbereiche:

#### Verwaltungspolitische Rahmenbedingungen

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

#### Verwaltungsorganisation und -abläufe

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

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

#### Beteiligung, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

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

#### Politische Rahmenbedingungen

Diese liegen – soweit sie den Zuständigkeitsbereich von Städten und Gemeinden betreffen – im unmittelbaren Einflussbereich der Kommune selbst. Politische Rahmenbedingungen können die Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen positiv oder negativ beeinflussen. Insbesondere bei begrenzten Ressourcen sind klare politische Vorgaben besonders wichtig und können über den Erfolg oder Misserfolg von

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

#### Strategieentwicklung

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

#### Qualitätsmanagement und Evaluation

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

#### Finanzielle Rahmenbedingungen

Diese sind nur eingeschränkt durch Kommunen steuerbar, da sie zum Teil von Entscheidungen übergeordneter Instanzen (z.B. Bund oder Land) beeinflusst werden (z.B. durch Förderprogramme). Dennoch gibt es Möglichkeiten, die interne Haushaltsplanung und die Organisation der Fördermittelakquise zu verbessern. Einfluss haben Kommunen auf die interne Haushaltsplanung sowie die Organisation der Akquise und die Abwicklung von Fördergeldern.

#### Personelle Rahmenbedingungen

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

#### Externe Rahmenbedingungen

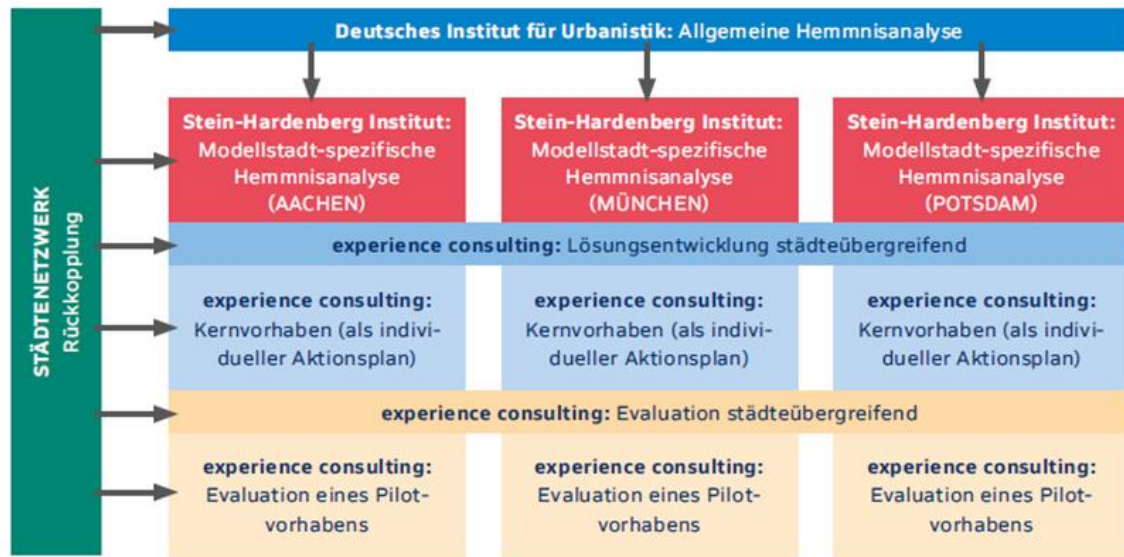
Diese sind weniger bis kaum durch Kommunen beeinflussbar. Jedoch haben sie einen großen Einfluss auf den Handlungsspielraum der Kommunen und die Ausgestaltung von Radverkehrsmaßnahmen. Häufig sind der rechtliche Rahmen und die existierenden Regelwerke eine weitere Hürde, den Radverkehr optimal zu fördern,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

In der Difu-Sonderveröffentlichung „Was hemmt die Umsetzung der kommunalen Radverkehrsplanung?“ (Stein et al., 2022) sind die vollständige Methodik (S. 8 bis S. 19) und die detaillierten Ergebnisse der Hemmnisanalyse (S. 20 bis S. 29) ausführlich nachzulesen.

### 1.4.3 AP 3: Prozess- und Strukturanalyse sowie Prozessbegleitung der Modellstädte

Um die Umsetzungsprozesse umfassend zu analysieren, die auf andere Kommunen übertragbar sind, wurden drei Modellkommunen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Form von Fallstudien untersucht. Das Arbeitspaket Prozess- und Strukturanalyse sowie Prozessbegleitung der Modellstädte wurde maßgeblich von Stein-Hardenberg-Institut geleitet und durchgeführt, unter der Mitarbeit vom Difu beim einzelnen Workshops und in Absprache mit experience consulting (vormals GXC).

Abb. 2: Ablaufkonzept der Hemmnisanalysen und Lösungsentwicklungen



Quelle: Eigene Darstellung

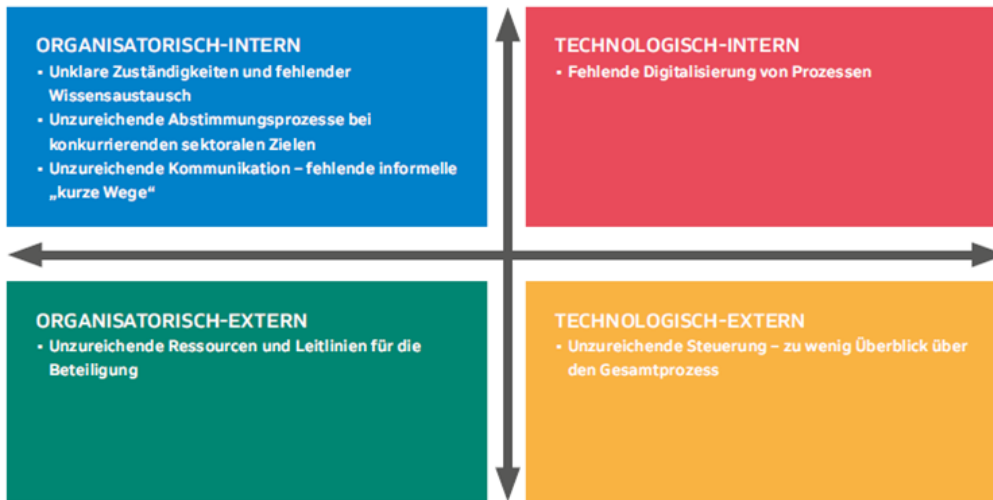
#### 1.4.3.1 Methodische Vorgehensweise

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

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

Nachfolgend wurden anhand der Fallstudien verschiedene Typen von Hemmnissen für eine effiziente Radverkehrsplanung herausgearbeitet. Diese lassen sich grob in vier Kategorien einteilen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Hemmnisanalyse von Fallstudien



Quelle: Eigene Darstellung

#### 1.4.3.2 Workshops in den Modellkommunen

- Initialisierungsworkshop pro Modellkommune vor Ort

Potsdam, 26.08.21  
 Aachen, 01.09.21,  
 München, 20.09.21

In den Initialisierungsworkshops wurde das Projekt vorgestellt und zentrale Schmerzpunkte bzw. Hemmnisse in der jeweiligen Stadt identifiziert und validiert. Es wurde diskutiert, welche möglichen Lösungsansätze es für die jeweiligen Hemmnisse gibt und welche Verbesserungsansätze bisher verfolgt wurden. Im Anschluss wurde der Fokus für die folgenden Workshops gesetzt.

- Online-Fokusgruppenworkshops und (Gruppen-)Interviews in jeder Modellstadt, in bilateraler Absprache je nach Schwerpunkt und Bedarf

- Potsdam:

2. Workshop (26.10.21) – erweiterte Hemmnisidentifikation durch Vertreter der Zivilgesellschaft/Verbände sowie Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten; Erarbeiten von Hemmnissen im Bereich „Kommunikation/Beteiligung“; abschließende Diskussion zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung-Zivilgesellschaft (Stichwort: Erwartungsmanagement)

3. Workshop (10.11.21) – erweiterte Hemmnisidentifikation durch Führungskräfte sowie Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten; Abgleich und Diskussion der Ergebnisse aus dem Initialisierungsworkshop mit Fachebene

- Aachen:

2. Workshop (16.12.21) – Zusammenfassung und Priorisierung bisheriger Ergebnisse; Auswahl der Stakeholder und Themen für Folgetermin mit Radentscheid besprochen und Besonderheiten der einzelnen Themen in Vorbereitung untersucht

Teilnahme an der 1. Jahresveranstaltung Radentscheid – Öffentlichkeitsveranstaltung der Stadtverwaltung über Umsetzungsstand und Beteiligungsmöglichkeiten (08.02.22)

- München:

2. Workshop (29.11.21) – Aufbau des Dialogmanagements bzw. der Kommunikation mit Zivilgesellschaft/Radentscheid in der Stadt wurde untersucht (Bestandteile für Erwartungsmanagement);

Schwierigkeiten in den bestehenden Formen der Kommunikation wurden diskutiert und erfolgreiche Stellschrauben aus der Vergangenheit gezeigt (Handlungsgrundlage für andere Kommunen)

- Hemmnisanalyse - weitere Online-Fokusgruppenworkshops und (Gruppen-)Interviews in den Modellstädten, in bilateraler Absprache je nach Schwerpunkt/Bedarf

Um die oben genannten Ergebnisse zu erzielen, wurden im Rahmen des Projekts folgende Veranstaltungen durchgeführt.

- Prozessanalyse mittels MODULO-Methode (SHI) in den Modellkommunen mit den jeweiligen fachlich beteiligten Dienststellen – in den einzelnen Leistungsphasen (2 Termine pro Modellkommune, online)

Potsdam: 16.03.2022 und 04.04.2022

Aachen: 09.05.2022 und 10.05.2022

München: 05.05.2022 und 01.06.2022

- Potsdam:

kein weiterer Bedarf gemeldet bzw. gesehen (i.S.v. Ressourcenschonung)

- Aachen:

3. Workshop (22.02.22) - erste Rückkopplung der im 2. Workshop erarbeiteten Schwerpunkte mit Vertretenden der Zivilgesellschaft und Politik

4. Workshop (31.03.22) - Fokus auf dem Thema Kommunikation und Beteiligung mit der Zivilgesellschaft (Vertiefung aus 3.)

5. Workshop (26.04.22) - mit Fokus auf Zusammenspiel Politik und Verwaltung (Vertiefung aus 3.): Veränderte Teilnehmende (Stellvertreter\*innen oder Ersatzpersonen) im Vergleich zum 3. Workshop, daher zögerlichere und weniger Wortmeldungen der Parteien als beim letzten Workshop mit der Politik. Mehrfach wurden die schwierigen Mehrheiten im Rat thematisiert. Es wurden konkrete Vorschläge gemacht, z.B. für Fortführung bzw. Verstetigung des Austausches und Interesse am Zwischenbilanz bekundet. Die Diskussion um die enge Rechtsgrundlage (StVO, Regelwerke...) blieb ein Thema.

- München:

3. Workshop (08.03.22) – Thema: Neuaufstellung Mobilitätsreferat MOR unter Einbindung fehlender Bereiche im 1. Workshop; Neuaufstellung des MOR bzw. die interne Kommunikation/Koordinierung als zentrales Hemmnis, insbesondere auch für neue Mitarbeitende. Probleme, Vorteile und Erkenntnisse aus Neustrukturierung wurden gemeinsam untersucht.

### 1.4.3.3 Reflexionsgespräche und Ergebnisse der Prozessanalyse

#### Ausgangslage: Heterogene Verwaltungsstrukturen in den Kommunen

- Grundsätzlich ist die Radverkehrsplanung innerhalb der Kommune arbeitsteilig organisiert, und Planungen werden von verschiedenen Behörden gemeinsam abgestimmt. Wie alle Planungen im Bauwesen erfolgt sie entlang der Leistungsphasen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI). Vor, während und nach diesen Planungsschritten gibt es unterschiedlichste verwaltungsinterne und -externe Kommunikationsprozesse – von der Initiierung eines Bauvorhabens über die Abstimmung konkreter Planungsschritte bis hin zur Kommunikation und Evaluation nach Fertigstellung.
- Die Komplexität des Planungsprozesses für Radverkehrsinfrastruktur zeigt die (immer noch vereinfachende) Abb. 4. Die Verwaltung agiert eher in einem Netzwerk, bei vielen Arbeitsschritten sind externe und interne Belange zu beachten und zu kommunizieren sowie zusätzliche Akteure einzubinden. Gleichzeitig muss intern an einem Strang gezogen werden, um die Vielzahl an einzelnen Arbeitsschritten, von der Planerstellung bis zur baulichen Umsetzung zu realisieren.

Abb. 4: Schematischer grundlegender Prozessablauf in der kommunalen Radverkehrsinfrastrukturplanung



Quelle: Eigene Darstellung

- Der Gesamtprozess ist keinesfalls statisch und kann trotz Ähnlichkeiten in verschiedenen Städten in den einzelnen Leistungsphasen recht unterschiedlich organisiert sein. In den Analysen stellte sich heraus, dass die Planungsprozesse aller beteiligten Städte (die Modellkommunen sowie die Städte des Städtetzwerks) sehr unterschiedlich sind. An diesen Prozessen ist nicht nur eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure beteiligt, die im Planungs- und Umsetzungsprozess ämter- oder fachbereichsübergreifend zusammenarbeiten müssen und die je nach Kommune auch unterschiedlich involviert sind. Auch innerhalb der jeweiligen Stadtverwaltungen unterscheiden sich die Planungsprozesse: Dienststellen sind in beispielsweise in verschiedene Fachbereiche eingebunden, Entscheidungsbefugnisse und Eskalationsstufen bei Konflikten werden unterschiedlich festgelegt oder die Abstimmung und Beteiligung von externen Akteuren erfolgt zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Planungs- und Umsetzungsprozess. Es gibt Stadtverwaltungen, in denen Verkehrs- und Stadtplanung mit ihren Tiefbau-, Grünflächen- oder Denkmalpflegeämtern in einem gemeinsamen Fachbereich zusammengebunden sind; daneben existieren aber auch Stadtverwaltungen, in denen die Verkehrsplanung und Stadtentwicklung voneinander getrennt organisiert sind. Es gibt Stabsstellen mit eigenen Entscheidungsbefugnissen, die explizit nur Radverkehrsplanung durchführen, und andere, deren Kerngeschäft es ist, bei allen Radverkehrsplanungen beratend hinzugezogen werden. Die Initiierung von infrastrukturellen Radverkehrsplanungen richtet sich nach einem beschlossenen Maßnahmenplan oder kommt aufgrund aktueller Problemlagen und Forderungen zustande. Die Ansprache und Einbindung von anordnenden Stellen erfolgt bereits im Planungsprozess oder erst zu dessen Ende. Planungsprozesse können stark formalisiert oder von häufigen informellen Kommunikationsprozessen geprägt sein.
- Diese Beschreibung verdeutlicht, wie unterschiedlich Verwaltungen organisiert sein können und wie unterschiedlich sie arbeiten. Sie unterstreicht die Komplexität und Vielfalt der Prozesse sowie möglicher Hürden. Gleichzeitig, und auch das zeigte die Analyse aller Beobachtungen, Befragungen und Diskussionen in den Modellkommunen und mit dem begleitenden Städtetzwerk, weisen die zentralen Hemmnisse grundsätzliche Ähnlichkeiten auf, für die ebenso strukturelle wie übertragbare Lösungen gefunden werden können und die es ermöglichen, Planungsprozesse zu optimieren (für eine weiterführende Ausführung zu Beschleunigung von öffentlichen Planungsverfahren vgl. Kuschner (2023)).

- Es folgt ein Reflexions-Workshop in Berlin (15.06.2022) mit allen Modellkommunen und dem Projektkonsortium.

Es wurde ein kurzer Rückblick in die erste Hälfte von KoRa gegeben. Es kam die Frage auf, inwiefern es am Ende des Projektes gelingen kann, die Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen und ob dies funktioniert. In vielen Verwaltungen muss z. B. eine Fehlerkultur erst etabliert werden. Das Projekt wurde als Spagat zwischen Theorie (was theoretisch möglich wäre) und Praxis abgesehen.

Die Ergebnisse der Prozessanalyse der drei Modellkommunen wurden in Reflexionsworkshops als Einzelworkshops (online) mit der Fachlichkeit sowie Führungskräften in den Kommunen am

Potsdam (07.06.2022)

Aachen (24.06.2022)

München (23.06.2022)

vorgelegt und im Anschluss mit allen Teilnehmenden kommentiert und diskutiert.

Potsdam:

In Potsdam gibt es nur zwei Akteure: der politische Stadtrat und die Verwaltungsebene sind involviert. Die Politik gibt Dinge vor, die Verwaltung setzt diese um und beauftragt gegebenenfalls Ingenieurbüro ab der Phase der Grundlagenermittlung. Bürgerinnen und Bürger werden in der Konzeptphase beteiligt, es gibt aber keine großen Beteiligungsformate wie z. B. in München oder Aachen. Die Politik wirkt auf den Prozess nicht ein, sie wird im Rahmen der Kenntnisnahme informiert. Potsdam muss sich bei der Umsetzung eher verwaltungsintern koordinieren.

Aachen:

Die Besonderheit in Aachen ist, dass Regionetz beteiligt ist. Und die Beteiligung des Stadtrats kann dazu führen, dass die Planung wieder zurückgegeben wird und alles von vorne beginnt. Auch die Ausführungsplanung geht nochmal in den Stadtrat. In der Vorplanung gibt es die Beteiligung der Bürger\*innen, in der Entwurfsplanung werden sie erneut eingebunden, in dieser Phase aber nur noch im Rahmen einer Information. Auch in Aachen gibt es ab Leistungsphase 1 Ingenieurbüros, aber die Stadt macht die meisten Planungen noch selbst. Hier wurde auch nochmal nach der Lph5 angesehen. Die Kollegin hatte dafür sogar eigene Ablaufpläne.

München:

Intern wird von Seiten der Verwaltung informell geschaut, was man überhaupt machen könnte. Bevor etwas von außen kommt, schaut also die Verwaltung bereits, welche Möglichkeiten bestehen, Maßnahmen umzusetzen. Diese Herangehensweise hat vieles erleichtert im Prozess und im Vergleich zu den anderen Städten. In München wird nicht von „Vorplanung“, sondern von „Raumaufteilung“ gesprochen. Diese wird vom Mobilitätsreferat erarbeitet. Eine Einschätzung, was möglich ist, wird vorab gemacht, dabei werden auch die unterschiedlichen Interessenslagen abgewogen. Dadurch hat es die Entwurfsplanung dann einfacher. Die Raumaufteilung wird mit professioneller Unterstützung mit der Zivilgesellschaft in Beteiligungsformaten diskutiert, dazu gibt es feste Abläufe wann und wie etwas geschieht. Die Politik erhält die Beschlussvorlage, die i. d. R. nicht nochmal zurück geht. Dies wird informell vorab geklärt. Dann geht es ins Baureferat in die Entwurfsplanung. Mit der Umsetzung werden externe Büros beauftragt, hier werden keine eigenen Ingenieur\*innen gebunden.

Zum Abschluss wurden mögliche Ansatzpunkte, z. B. verwaltungsinterne Kommunikation, Wissen über gemeinsame Abläufe/Übergabepunkte, Abwägungskriterien, Beteiligungsstrategien, IT-Infrastruktur, etc. vorgestellt und diskutiert.

- Gemeinsamer Präsenz-Workshop in München (28.07.2022) mit dem KoRa-Konsortium zur Reflexion und weiteren Fokussierung im Projekt.

Vorstellung Zusammenfassung/Ausgangslage Potsdam

- Personalmangel als wesentliches Hemmnis bei der Projektbearbeitung

In Potsdam steht die Planung und Umsetzung von Projekten vor erheblichen Herausforderungen, die vor allem durch einen signifikanten Personalmangel bedingt sind. Dieser Mangel hemmt nicht nur die

Fortschritte, sondern führt auch dazu, dass externe Vergaben koordiniert werden müssen, was zusätzliche Risiken birgt. Oftmals werden diese Vergaben nicht transparent nach außen kommuniziert, was die Situation weiter kompliziert.

- Unklarheiten bezüglich der Zuständigkeiten und des Umsetzungsstands von Projekten  
Ein weiteres Problem ist die Unklarheit bezüglich der Zuständigkeiten und des Umsetzungsstands der Projekte. Die mangelnde Digitalisierung erschwert die Effizienz und Transparenz in den Abläufen zusätzlich. Zudem wird das Engagement der Zivilgesellschaft als unzureichend wahrgenommen, was die Partizipation und Akzeptanz von Maßnahmen beeinträchtigt.
- Einrichtung einer Koordinationsstelle als Lösungsoption  
Die Diskussion über Strategien findet häufig ohne die notwendige fachliche Ebene statt, was zu einer unzureichenden Analyse der Situation führt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wird ein Leitfaden für die Einrichtung einer Koordinationsstelle vorgeschlagen, die mit einem neuen Profil ausgestattet werden sollte. Dies bietet die Chance, ein neues Mindset zu entwickeln, das die Zusammenarbeit und die Umsetzung von Projekten in Potsdam nachhaltig verbessert.

#### Vorstellung Zusammenfassung/Ausgangslage Aachen

- Optimierung von Prozessen und Standards in der Organisation  
Es gibt einen klaren Wunsch nach schlankeren Prozessen, die bislang jedoch noch nicht konsequent umgesetzt wurden. Dies betrifft insbesondere die Frage nach einheitlichen Standards, die nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch pragmatische Lösungen für Herausforderungen wie den Radentscheid bieten können. Der Entwicklungsprozess scheint an verschiedenen Stellen noch von Unsicherheiten geprägt zu sein, was möglicherweise den Fortschritt hemmt.
- Transparenz und Beteiligung  
Ein positiver Aspekt ist die gute Transparenz in der Arbeit, wobei Fortschrittsberichte regelmäßig erstellt werden. Jedoch gibt es noch Potenzial, die Transparenz bei internen Prozessen weiter zu steigern, um alle Beteiligten auf dem gleichen Stand zu halten. Gleichzeitig wird der Bereich der Beteiligung als problematisch wahrgenommen. Die Vielzahl an Beteiligungsmöglichkeiten führt zu einem Übermaß an Input, der noch nicht in standardisierte Prozesse integriert wurde. Hier könnte eine gezielte Vereinheitlichung sinnvoll sein, um den Beteiligungsprozess effizienter und zielführender zu gestalten.
- Potenzial für Austauschplattformen zum öffentlichen Diskurs  
Ein weiteres Potenzial liegt in der Schaffung von Austauschplattformen im öffentlichen Raum. Der Dialog zwischen den Beteiligten könnte gestärkt und ausgebaut werden, was sowohl für die interne Zusammenarbeit als auch für die Transparenz nach außen von Vorteil wäre.
- Umgang mit Zieländerungen und Robustheit der Prozesse  
Eine Herausforderung stellt der Umgang mit Änderungen der Zielerreichung dar. Hier stellt sich die Frage, wie robust die aktuellen Prozesse sind und inwiefern sie flexibel genug bleiben, um sich an neue Anforderungen anzupassen. Eine regelmäßige Reflexion und Anpassung der Prozesse könnte dazu beitragen, die langfristige Effektivität zu sichern.
- Prozessanalyse und Kommunikation zwischen den Ebenen  
Die Prozessanalyse zeigt auf, dass eine mangelnde Vernetzung zwischen den verschiedenen Arbeitsebenen existiert. Besonders auffällig ist, dass Beginner und „Finnisher“ (also die, die den Prozess abschließen) wenig miteinander kommunizieren. Übergabepunkte, wie etwa eine Checkliste, sind nicht allen Beteiligten bekannt, was die Effizienz erheblich beeinträchtigt. Zudem ist die Kompatibilität von Planungstools ein weiteres Problem, das eine nahtlose Prozessdurchführung erschwert. Hier könnte die Einführung eines durchgängigen Technikstandards Abhilfe schaffen, um die Zusammenarbeit zu verbessern und Fehlerquellen zu minimieren.
- Informeller Austausch und Output-Druck  
Ein informeller Austausch zwischen den Mitarbeitenden findet bislang zu wenig statt, was möglicherweise zu einer Steigerung des Output-Drucks führt. Um ein besseres Arbeitsklima und eine höhere Effizienz zu fördern, könnte der informelle Austausch gestärkt werden. Gleichzeitig sollte der Druck

auf die Mitarbeitenden reduziert werden, um Kreativität und Problemlösungsfähigkeit nicht zu blockieren.

- Feiere Erfolge und motiviere die Teams

Ein wichtiger Aspekt in der Arbeit ist das Feiern von Erfolgen – selbst der kleineren Erfolge. Der Slogan „Feiere jeden Meter“ könnte dabei als Motivation dienen, um den Fortschritt kontinuierlich wertzuschätzen. Dies trägt nicht nur zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei, sondern fördert auch das Engagement der Beteiligten.

- „Anfragerithis“ und Erwartungsmanagement

Ein weiteres Thema sind die sogenannten „Anfragerithis“, d. h. der Bewältigung von Anfragen aus der Kommunalpolitik und der Zivilgesellschaft, bei denen der Umgang mit modernen Technologien wie eAkte und Portalen noch nicht vollständig standardisiert ist. Auch hier gilt es, klare Richtlinien und Prozesse zu entwickeln, um die Nutzung dieser Technologien effizient und benutzerfreundlich zu gestalten. Im Zusammenhang mit diesen Herausforderungen ist auch das Erwartungsmanagement von Bedeutung. Es gilt, realistische Ziele zu setzen und die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder gezielt zu steuern, um Enttäuschungen zu vermeiden und die Zusammenarbeit zu stärken.

#### Vorstellung Zusammenfassung/Ausgangslage München

- Onboarding und Transparenz

Trotz der existierenden Wiki-Plattform fehlt es beim Onboarding neuer Mitarbeitenden an ausreichend Transparenz der Arbeitsprozesse. Ein klar strukturierter Prozess, der sowohl die Vermittlung von organisatorischem Wissen als auch das Schaffen von transparenter Kommunikation umfasst, ist dringend notwendig. Die Nutzung eines zentralen Wissensportals sollte weiter optimiert werden, um alle Beteiligten frühzeitig und umfassend auf den gleichen Stand zu bringen.

- Politische Beschlüsse und Finanzierungsfragen

Ein wichtiger politischer Meilenstein war der Radbeschleunigungsbeschluss aus dem Frühjahr 2022. Allerdings gibt es Bedenken hinsichtlich der praktischen Umsetzung. Besonders die Frage nach der finanziellen Deckelung für Projekte und die mögliche vorsichtige Herangehensweise müssen weiter diskutiert werden, um das Potenzial dieses Beschlusses voll auszuschöpfen.

- Verwaltung und Zivilgesellschaft

Die Zusammenarbeit zwischen Stadtrat, Zivilgesellschaft und Verwaltung läuft insgesamt gut und funktioniert in vielen Bereichen reibungslos. Dies ermöglicht eine zielgerichtete und effektive Planung, auch wenn es weiterhin Raum für eine noch intensivere Beteiligung und Kommunikation gibt.

- MOR und Baureferentin

Das MOR (Mobilitäts- und Ordnungsreferat) spielt eine zentrale Rolle bei der Flächenplanung und Konfliktbefriedung. Zusätzlich übernimmt es die Machbarkeitsanalyse für verschiedene Projekte, um deren Umsetzung in die Praxis zu gewährleisten. Besonders hervorzuheben ist die neue Baureferentin, deren Expertise und frischer Blick auf die Stadtplanung langfristig von großer Bedeutung sein werden.

- Professionalisierung der GIS und Digitalisierung

Das Geoinformationssystem (GIS) wird sehr professionell genutzt, was eine wichtige Grundlage für die effiziente Planung und Umsetzung von Projekten darstellt. Allerdings ist die Digitalisierung im internen Bereich noch eine Herausforderung. Die fehlende Einführung einer eAkte und anderer digitaler Werkzeuge behindert die effiziente Zusammenarbeit und den Wissensaustausch. Ein verstärkter Fokus auf digitale Lösungen könnte hier die Prozesse erheblich optimieren.

- Monitoring und Offboarding

Ein weiterer Kritikpunkt ist das Fehlen eines umfassenden Monitorings, das die Fortschritte von Projekten systematisch nachverfolgt. Zudem gibt es beim Offboarding vor allem bei organisatorischem Wissen noch Lücken. Während externes Wissen oft gut dokumentiert wird, bleibt intern erworbenes Wissen bei der Abwicklung von Projekten häufig unzureichend festgehalten.

- Parkplätze und Flächenreduktion

Die Stadt hat sich dazu entschlossen, jährlich 100 bis 200 Parkplätze abzuräumen, mit dem langfristigen Ziel einer Reduktion von insgesamt 1.000 Parkplätzen. Dieser Beschluss ist Teil der Strategie zur Förderung des Radverkehrs und einer besseren Flächenverteilung in der Stadt. Es bleibt jedoch abzuwarten, wie dieser Prozess in der Praxis umgesetzt wird und ob weitere Anpassungen notwendig sein werden.

- Strategieprozess und Arbeitskultur

Der Strategieprozess innerhalb der Verwaltung zielt darauf ab, die Arbeitskultur zu verbessern. Besonders in Verbindung mit den 120 Forschungsprojekten von Martin Schreiner wird deutlich, dass eine stärker datengestützte und technologieorientierte Arbeitsweise notwendig ist, um den Anforderungen der modernen Stadtplanung gerecht zu werden.

- Fehlende Checkliste für Radverkehr bei Bauprojekten

Ein zentrales organisatorisches Defizit betrifft die fehlende Checkliste für den Radverkehr bei Bauprojekten. Diese würde eine standardisierte Berücksichtigung der Radverkehrsinfrastruktur bereits in der Planungsphase sicherstellen und eine schnellere und zielgerichtete Umsetzung der Radverkehrsmaßnahmen ermöglichen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, um das Radfahren als Verkehrsmittel weiter zu fördern und die Infrastruktur entsprechend anzupassen.

- Reflexionsgespräche (online) mit politischer Leitungsebene – Dezernenten der jeweiligen Modellkommunen zur Validierung der Ergebnisse.

Potsdam mit Bernd Rubelt (07.10.2022)

Aachen mit Frauke Burgdorff (17.10.2022)

München mit Georg Dunkel (17.10.2022)

- In den Gesprächen wurden jeweils kurz die Ergebnisse des Projektes vorgestellt und im Anschluss kommentiert und diskutiert.

- Potsdam:

Der Prozess hat den gegenseitigen Verstehens- und Diskussionsprozess verbessert. Allein durch die neutrale Ebene der beteiligten Institute ist viel bewirkt worden. Das „erzählt mal, wie es bei euch läuft“ hat einiges in Bezug auf gegenseitiges Verstehen und den Willen zur Zusammenarbeit bewirkt. Da es natürlich unterschiedliche Ansichten über die bestehenden Werte oder Themen gebe, ist eine interne Richtlinie verfügt worden, wie intern und mit welchen Qualitätsrichtlinien zu arbeiten ist. Um vernünftige Kompromisse zu suchen und zu finden, benötigt man ausreichende Ressourcen, die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu Diskussionen sowie entsprechende fachliche Qualität, integrierte Planungsansätze durchführen zu können. Die Beteiligung läuft gut, gerade weil nicht zu viel beteiligt wird und dies zielgerichtet erfolgt.

- Aachen:

Aachen braucht kein weiteres Personal, dieses ist in ausreichender Zahl vorhanden, aber schlecht verteilt. Dabei gibt es zu wenig Personal bei den niedrig dotierten Stellen im Bereich der Umsetzung (Einstufung A 10 abwärts, z.B. Baustellenkontrolleur). Ein noch größeres Amt ist nicht hilfreich. Es gibt zu viele Schleifen, die Fachplanung wird durch die Zivilgesellschaft von unten und von der Politik von oben getrieben.

- München:

Hier gab es eine grundsätzliche Zustimmung zu den Ergebnissen und Einschätzungen. Bei Stakeholderprozessen wird weiteres Verbesserungspotential gesehen.

## 1.4.4 AP 4: Entwicklung eines konkreten Arbeitsplans

### 1.4.4.1 Von der Problemerkennung zur Lösungsorientierung – Aktionspläne für die Modellkommunen

Im Anschluss an die Prozessanalyse wurden gemeinsam mit den Modellkommunen Lösungsansätze zur Verbesserung und Bewältigung ihrer spezifischen Herausforderungen entwickelt und in sogenannten „Aktionsplänen“ festgehalten. Diese Aktionspläne zeigten die möglichen Lösungspfade der identifizierten Herausforderungen und Hemmnisse auf. Das Arbeitspaket wurde im Wesentlichen von experience consulting GmbH (eco) – ehemals Green City Experience GmbH (GCX) bearbeitet. Die Workshops wurden von experience consulting GmbH (eco) unter Mitarbeit von SHI konzipiert, durchgeführt und dokumentiert. Bei allen Workshops war mindestens eine Kollegin oder ein Kollege anwesend.

#### Erster Schritt: Lösungsansätze generieren und strukturieren

Im Mittelpunkt der Lösungserarbeitung standen die Verwaltungsmitarbeiter\*innen selbst, denn sie sind es, die die Prozesse und bestehenden Probleme am genauesten kennen und daher auch mögliche Lösungspfade am besten entwickeln können.

Dazu wurden die folgenden Workshops von experience consulting unter der Mitarbeit von Difu und SHI geplant, durchgeführt und dokumentiert:

- Aktionsplan-Workshop I: Bewertung der Hemmnisse und Sammlung von Lösungsansätzen

Potsdam (digital) 03.11.2022  
München (analog) 14.11.2022  
Aachen (analog) 15.11.2022

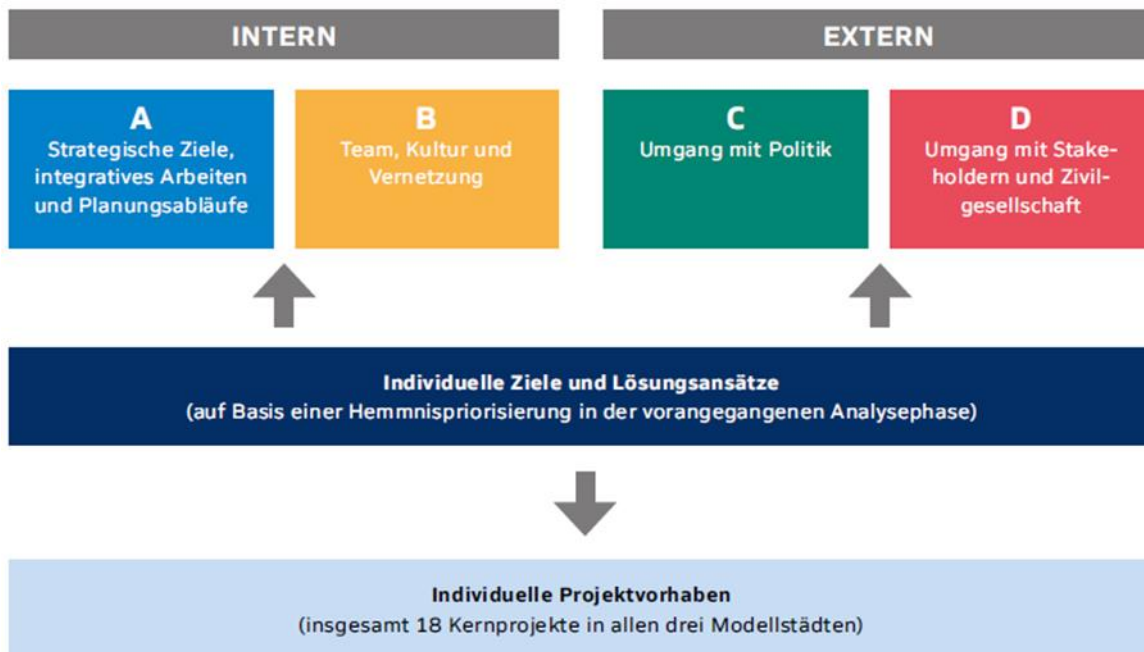
In den Workshops erfolgte die Priorisierung der Hemmnisse: Die Teilnehmenden waren eingeladen, die drei aus ihrer Sicht relevantesten Hemmnisse auszuwählen und mit je einem Punkt zu markieren. Maximal konnten pro Person 3 Punkte verteilt werden. In allen Hemmnisfeldern gab es von Seiten der Teilnehmenden einen Bedarf. Jedoch zeigten sich auch klare Schwerpunkte (anhand der Bewertungen) in den einzelnen Handlungsfeldern. Im weiteren Workshopverlauf wurden von den Teilnehmenden zu den einzelnen Punkten Lösungsvorschläge erarbeitet, welche in Ergebnisprotokollen vollumfänglich dargestellt sind.

- Aktionsplan-Workshop II: Priorisierung und Ausarbeitung von Projekten/Vorhaben zur Überwindung zentraler Hemmnisse (Kernvorhaben des Aktionsplans der jeweiligen Modellstadt) sowie die Zuordnung zu Aktionsfeldern

München (digital) 26.01.2023  
Aachen (digital) 31.01.2023  
Potsdam (analog) 24.02.2023

In den Workshops im Januar 2023 wurden die priorisierten Lösungsvorschläge vorgestellt und durch weitere Ansätze ergänzt. Die Ausarbeitung von Projekten, die Vorhaben zur Überwindung zentraler Hemmnisse und somit Kernvorhaben des Aktionsplans der jeweiligen Modellstadt beschrieben, mussten von den Teilnehmenden zu Aktionsfeldern zugeordnet werden (Siehe Abb. 5)

Abb. 5: Aktionsfelder bündeln die Ideen zur Lösungsentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

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

#### Zweiter Schritt: Entwicklung individueller Aktionspläne für die Modellstädte

- Aktionsplan-Workshop III: Umsetzungsplanung jeweils eines Modellprojekts aus den Kernvorhaben der Aktionspläne als Auftakt der Evaluationsphase

Aachen (analog) 01.06.2023  
 Potsdam (analog) 30.06.2023  
 München (analog) 06.07.2023

Nach der vorangegangenen Sammlung, Priorisierung und Konkretisierung von Lösungsansätzen, mit denen die zentralen Hemmnisse der Radverkehrsplanung überwunden werden sollen, dienen diese Workshops der vertieften Umsetzungsplanung eines dieser Lösungsansätze. Unterstützt durch den so entstehenden Projektplan (=> später Aktionsplan) sollte in direkter Folge mit der modellhaften Umsetzung des Projekts begonnen werden. Die dabei gemachten Erfahrungen sollten im nächsten Workshop des KoRa-Projekts reflektiert werden, um Ableitungen und Empfehlungen für die Umsetzung des gesamten Aktionsplans zu erhalten.

- Aktionsplan-Workshop IV: Auswertung der mehrmonatigen Umsetzungsphase der Modellprojekte mit abschließender Projektion der Ergebnisse auf die Aktionspläne

Potsdam (analog) 03.11.2023

Aachen (digital) 16.11.2023, aufgrund eines bundesweiten Bahnstreiks

München (analog) 27.11.2023

Die vielen in den Workshops entwickelten Lösungsideen wurden nach den Kriterien „Wirksamkeit“ und „Umsetzbarkeit“ priorisiert, verdichtet und anschließend daraus mögliche Kernvorhaben, die sog. Aktionspläne, generiert. In der Gesamtschau der Aktionspläne der drei Modellkommunen zeigen sich gemeinsame Handlungsschwerpunkte, die darauf hinweisen, dass diese möglicherweise auch in anderen Kommunen Ansatzpunkte für Optimierungsmöglichkeiten sein können: Prioritär eingeschätzt wurden Vorhaben, die auf eine Verbesserung interdisziplinärer und bereichsübergreifender Zusammenarbeit ausgerichtet waren, und zwar sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene (Aktionsfelder A, B). Vorhaben, die auf Verbesserungen der Zusammenarbeit mit Akteuren außerhalb der Verwaltung zielen, zeigen Gemeinsamkeiten beim Wunsch, die Stringenz der politischen Aufträge an die Verwaltung zu verbessern und zielen außerdem auf die Verbesserung der Kommunikation mit der Zivilgesellschaft, v.a. mit zentralen Akteursgruppen (Aktionsfelder C, D).

Abb. 6: Die Kernvorhaben in den Aktionsplänen der Modellstädte

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

Quelle: Eigene Darstellung

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

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

Für die priorisierten Kernvorhaben wurden von den jeweiligen Modellkommunen konkrete Verfahrensschritte entwickelt. Zusätzlich wurde aber auch der Erfahrungsaustausch unter den Kommunen des begleitenden Städtenetzwerks genutzt: Sie konnten die Relevanz der ausgewählten Vorhaben bewerten sowie angeben, inwieweit sie selbst bereits bei ähnlichen Vorhaben tätig waren (Good-Practice-Transfer).

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

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

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

- Stakeholder-Analyse
- Alle Funktionsträger\*innen und Entscheidungsverantwortliche identifizieren.
- Kooperative Projektplanung  
Projekte vernetzt denken und planen: Alle in den weiteren Prozess eingebundenen Verwaltungseinheiten bereits in die Vorplanung einbeziehen. In der Detailplanung Querbezüge zu anderen Verwaltungseinheiten beachten.
- Verantwortlichkeit für die Prozesssteuerung schaffen  
Personen mit Projektmanagementkompetenzen sollten den Prozess steuern und dafür über ausreichend zeitliche Ressourcen verfügen.
- Entscheidungsverantwortliche frühzeitig einbeziehen  
Rechtzeitige Freigabe oder Beauftragung des Projekts durch die Leitungsebenen.
- Analyse der Historie des Vorhabens oder Themas  
Aus eventuell bereits erfolgten Veränderungsversuchen lernen und Redundanzen vermeiden.
- Frühzeitige und regelmäßige Reflexionsschleifen  
Mit den Funktionsträger\*innen den Prozessverlauf analysieren, notwendige Planänderungen identifizieren und ggf. Zielkorrekturen vornehmen.

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

Die priorisierten Hemmnisse und Lösungsansätze aller Modellstädte sowie die Priorisierungen der Empfehlungen aus den Good-Practice-Analysen und Expert\*innen-Interviews zeigen übereinandergelegt die in Abb. 7 dargestellte Schnittmenge an Empfehlungen für die Verbesserung von Radverkehrsplanungsprozessen.

Abb. 7: Priorisierte Vorhaben in den Modellstädten und ergänzende Empfehlungen

A Strategische Ziele, Integratives Arbeiten und Planungsabläufe	B Team, Kultur und Vernetzung	C Umgang mit Politik	D Umgang mit Stakeholdern und Zivilgesellschaft
<b>Schnittmenge der priorisierten Vorhaben in den Modellstädten</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsübergreifende Kommunikation zu Projektplanung, -beginn, -verlauf etc. stärken und formalisieren</li> <li>• Zusammenarbeit in fachübergreifenden Teamstrukturen stärken und formalisieren</li> <li>• Abweichende Prioritäten der Radverkehrsprojekte und Aufgaben abteilungsübergreifend synchronisieren</li> <li>• Umgang mit Konfliktsituationen (in Entscheidungsverfahren bzw. Abwägungssituationen) verbessern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung der Mission Mobilitätswende innerhalb der eigenen Organisation</li> <li>• Fach- und ämterübergreifende Kooperationskultur fördern</li> <li>• Konstruktive Fehler- und Lernkultur etablieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Entscheidungsprozesse zu Projektumsetzungen und Prioritäten unterstützen (um klare und verbindliche Handlungsaufträge zu erhalten)</li> <li>• Erwartungsmanagement bei politisch Verantwortlichen: Verständnis für und realistische Einschätzung des Möglichkeitsrahmens schaffen</li> <li>• Transparenz und Reporting für die Politik aufbauen (zu Planung und folgendem Umsetzungsprozess), um Verständnis und Vertrauen aufzubauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Kommunikation zu Radverkehrsprojekten und Beteiligungen professionalisieren</li> <li>• Fortschritte und Erfolge stärker nach außen kommunizieren</li> <li>• Engere Einbindung von Radverkehrsinitiativen in Kommunikation und Planung</li> <li>• Erwartungsmanagement bei Bürger*innen: Verständnis für Komplexität und Grenzen schaffen</li> <li>• Widerstände gegen Radverkehrsprojekte durch Einbindung der Zivilgesellschaft in Straßenexperimente reduzieren</li> </ul>
<b>Ergänzende Empfehlungen des Projektleitungskonsortiums</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Themas: Radverkehr in die übergeordnete Mobilitätsstrategie</li> <li>• Prozessanalyse (Status Quo) als Grundlage für Überarbeitung des fachübergreifenden Gesamtprozesses der Radverkehrsplanung und des Prozesscontrollings</li> <li>• Bereichsübergreifende (ggf. externe) Projektsteuerungsperson(en) einführen/ausbauen</li> <li>• Wissenmanagement ausbauen durch professionelles On-/Offboarding, Wiki-Datenbanken etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolge verstärkt nach außen kommunizieren und feiern</li> <li>• Fachbereichsübergreifende Kennernetz- und Austauschformate etablieren (informell oder auch Themen-Gruppe Radverkehr)</li> <li>• Fachlichen und erfahrungsbasierten Austausch zwischen verschiedenen Kommunen pflegen (evtl. auch durch echte Arbeitshospitationen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis und Verständnis politischer Entscheidungsstrukturen und Handlungsweisen innerhalb der Verwaltung fördern</li> <li>• Systematisches Anfragemanagement entwerfen (das den Verwaltungsaufwand begrenzt) und dessen Regeln klar kommunizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Stakeholderanalysen am Beginn von (wichtigen) Projekten durchführen</li> <li>• Aufwand für Kommunikations- und Beteiligungsprozesse in der Planung realistisch kalkulieren und notwendige Ressourcen und Kompetenzen absichern</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

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

### 1.4.5 AP 5: Informationstransfer

#### 1.4.5.1 Städtenetzwerktreffen

Das Städtenetzwerk hatte erheblichen Einfluss auf den positiven Verlauf des KoRa-Projekts. Es diente als eine Art „Resonanzraum“, mit dem Ziel, Zwischenergebnisse, Arbeitsthesen und Erfahrungen aus den Interviews sowie aus den Modellstädten mit der Expertise und den Erfahrungen der im Städtenetzwerk vertretenen Kommunen zu reflektieren. Darüber hinaus wurde das Netzwerk genutzt, um zusätzlichen

fachlichen Input einzuholen, unterschiedliche Organisations- und Prozessstrukturen kennenzulernen oder Ansätze im Zusammenspiel von Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik vorzustellen und zu diskutieren.

Das Städtenetzwerk bestand aus Kommunen mit und ohne Radentscheiden<sup>2</sup>. Neben den drei Modellkommunen waren 14 weitere Städte sowie die Region Hannover und ein Vertreter des Deutschen Städtetages im Städtenetzwerk (siehe Abb. 8) vertreten. Die Sitzungen des Städtenetzwerks waren durch hohe Kontinuität in der Teilnahme und große Motivation der Beteiligten gekennzeichnet. Hilfreich war dabei die finanzielle Ausstattung des Projekts, da den Teilnehmenden des Städtewerks die Reise- und Übernachtungskosten als Aufwandsentschädigung erstattet werden konnte. Das Difu übernahm die Vorbereitung der Inhalte und der Organisation, die Durchführung und die Dokumentation. Moderiert wurden die Städtenetzwerktreffen von Burkhard Horn im Unterauftrag des Difu.

Abb. 8: Das Städtenetzwerk im Überblick

1. Aachen (Radentscheid)  
– **Modellkommune**
2. Augsburg (Radentscheid)
3. Bonn (Radentscheid)
4. Bremen (Radentscheid)
5. Darmstadt (Radentscheid)
6. Frankfurt (Radentscheid)
7. Freiburg (Radentscheid)
8. Hamburg (Radentscheid)
9. Karlsruhe (Radentscheid)
10. Leipzig
11. Ludwigsburg
12. München (Radentscheid)  
– **Modellkommune**
13. Nürnberg (Radentscheid)
14. Oldenburg
15. Osnabrück (Radentscheid)
16. Potsdam – **Modellkommune**
17. Region Hannover
18. Rostock (Radentscheid)



Quelle: Eigene Darstellung

Folgende Städtenetzwerktreffen sind vom Difu geplant, durchgeführt und dokumentiert worden:

08. Juni 2021, 10.00 bis 15.15 Uhr Online (Corona-Pandemie):

- Hervorgehoben wurde, dass das Thema des Forschungsprojekts sehr relevant ist. Einige Kolleg\*innen haben konkrete Inspiration und Hilfestellungen für Praxisfragen erhalten. Für zukünftige Treffen wurde Evaluierung und Monitoring als möglicher Schwerpunkt vorgeschlagen. Einige Teilnehmende plädieren für eine weitere Öffnung von Verwaltung für neue Ideen und Akteure von „außerhalb“. Im weiteren Projektverlauf sollten statt Hemmnissen vor allem Lösungen diskutiert werden und konkrete Empfehlungen abgeleitet werden (u.a. für Kommunen und die Arbeit des DST). Die Ergebnisse der Diskussionen sind in die Hemmnis-Strukturierung eingeflossen.

<sup>2</sup> Die Bezeichnung „Radentscheid“ leitet sich von der Bezeichnung eines Elements der direkten Demokratie – den sog. Volks- oder Bürgerentscheiden – ab und bedarf gewisser rechtlicher Schritte, wie z.B. der Unterschriftensammlung und Anerkennung durch die Verwaltung der Kommune oder des Landkreises. Die Forderungen sind für die Verwaltung nicht unmittelbar bindend, können aber von der Politik beschlossen werden (vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Initiative\\_Volksentscheid\\_Fahrrad](https://de.wikipedia.org/wiki/Initiative_Volksentscheid_Fahrrad) [21.05.2024] sowie <https://changing-cities.org/radentscheide/> [21.05.2024]).

20. Januar 2022, 09:00 bis 14.00 Uhr Online (Corona-Pandemie)

- Das Treffen fand als zusätzliche Extraveranstaltung statt. Diskutiert wurden insbesondere Verwaltungsstrukturen für die (Rad)verkehrswende sowie das Zusammenwirken von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung. Es gab zwei Kurzinputs aus Frankfurt und Darmstadt sowie eine Vorstellung der Modellkommune München. Die vorbildhafte Radverkehrsförderung in Frankfurt/Main wurde im Videoclip „Good Practice: Gute kommunale Radverkehrsförderung“<sup>3</sup> aufgegriffen.

28. September 2022, 10.00 bis 16.00 Uhr im Difu, Berlin

- Dieses Städtenetzwerktreffen fand in Präsenz in den Räumen des Difu in Berlin statt und es wurden die Ergebnisse der Prozessanalyse vorgestellt. Diskutiert wurden insbesondere die Prozessabläufe in den Modellkommunen sowie Ansatzpunkte und Lösungen. Als Gastbeitrag gab es einen Input von der Kirsten Pfaue aus der Freien und Hansestadt Hamburg, die auch im späteren Verlauf des Projekts für den Videoclip „Good Practice: Gute kommunale Radverkehrsförderung“<sup>4</sup> zur Verfügung stand.

22. März 2023, 09:30 bis 15:30 Uhr im Munich Urban Colab, München

- Bei dem Netzwerktreffen in München wurde die für das Projekt wichtige Statusabfrage der Erfahrungen der Netzwerkstädte zu den priorisierten Vorhaben der Modellstädte (München, Aachen, Potsdam) durchgeführt. Diese Erfahrungen konnten als gutes Praxiswissen sowohl für die Modellkommunen als auch für das QuickCheckTool genutzt werden. Die Teilnehmenden des Städtewerks legten große Wert darauf, erfolgreich umgesetzte Radverkehrsinfrastruktur in München im Rahmen einer Exkursion zu besichtigen.

12. März 2024, 09:00 bis 16:30 Uhr im Martas, Berlin (Abschlussveranstaltung)

- Die Abschlussveranstaltung fand unter besonderen Bedingungen statt: Ursprünglich war sie als reine Präsenzveranstaltung geplant, jedoch führte ein kurzfristig angesetzter Streik der Eisenbahngewerkschaft GDL zu einer erheblichen Anzahl von Absagen angemeldeter Teilnehmenden und der Einrichtung eines Livestreams.
- Im Rahmen der Veranstaltung wurden die Ergebnisse und die „Lessons Learned“ des Projektes präsentiert und gemeinsam diskutiert. Die Teilnehmenden konnten sich in zwei Arbeitsgruppen zum Thema Personal, Quick-Check-Tool, Beteiligung und Planungsprozesse untereinander austauschen und eigene Perspektiven bzw. Erfahrungen teilen. Am Nachmittag gab es einen Input zum Change Management in der Heidelberger Stadtverwaltung sowie eine Diskussionsrunde, inwieweit die Empfehlungen aus dem KoRa-Prozess realistisch, übertragbar und umsetzbar sind. Zum Schluss wurde ein Ausblick auf das KoRa-Nachfolgeprojekt AcceleRad gegeben.

#### 1.4.5.2 Webinare

Die Webinare standen – bis auf das Webinar „Stabsstellen Mobilität“, welches in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städtetag durchgeführt wurde – der Öffentlichkeit zur Verfügung und wurden auf der Difu-Website und im Difu-Newsletter beworben. Die Inhalte und Diskussionen der Webinare lieferten u.a. Input für die Handreichungen Digitalisierung, Personalmanagement, Beteiligung der Zivilgesellschaft und Optimierung von Verwaltungsprozessen. Folgende Webinare fanden mit unterschiedlicher Anzahl von Teilnehmenden statt:

18. Januar 2023, 10:00 bis 11:30 Uhr, Online-Fachtausch KoRa – Umsetzungshemmnisse in der Radverkehrsplanung auf Landkreisebene

Eine Erkenntnis des KoRa-Projektes war, dass die Landkreise ihrer koordinierenden Funktion oft noch nicht ausreichend nachkommen, folglich wurde das Thema in dem Webinar „Umsetzungshemmnisse in der Radverkehrsplanung auf Landkreisebene“ aufgegriffen. Die zentralen Themen lauteten: An-

---

<sup>3</sup> [www.difu.de/kora](http://www.difu.de/kora)

<sup>4</sup> Ebd.

sprechpersonen in den Kommunen für Radverkehr sind oft vorhanden, jedoch sind Unterstützungsangebote, Wissen und Ressourcen sehr unterschiedlich verfügbar. Die häufigen Konfliktthemen bei der Schaffung von Radinfrastruktur sind Grunderwerb, die Zusammenarbeit mit Straßenbaubehörden auf Landesebene sowie Fragen des Natur- und Umweltschutzes beim Radwegebau. Oft fehlt es an Wissen und auch Ressourcen in den Kommunen, hilfreich für die „Generalist\*innen“ vor Ort (in Bauämtern etc.) sind Informationen für spezielle Radverkehrsförderungsthemen (Fahrradstraßen, Verkehrsberuhigungsmaßnahmen etc.). Kommunikation, Allianzen und Vernetzung sind wichtige Faktoren um relevante Akteur\*innen zu adressieren und gleichzeitig Unterstützung (Wissen, Lösungsvorschläge) anzubieten. Als gute Lösungen aus den Landkreisen konnten identifiziert werden:

- Radverkehrskonferenz mit allen relevanten Kommunen, Behörden, ggf. mit weiteren Akteuren etc.
- Ansprechpartner\*innen auf kommunaler aber auch auf Landesebene (bspw. Hessen)
- Digitales Informationssystem mit aktuellen Maßnahmen und Status sowie – soweit vorhanden – Dokumente
- Gute Unterstützungsstruktur für Landkreise bietet das Land Baden-Württemberg mit der Personalförderung für Mobilitätsthemen

09. Februar 2023, 14:30 bis 16:00 Uhr, Gemeinsames Webinar in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städtetag zum Unterarbeitskreis „Stabsstellen Mobilität“

Intensiv und mit uneinheitlichem Ergebnis wird in den Kommunen das Thema „Stabsstelle Mobilität“ diskutiert. Das zweite Webinar wurde in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städtetag durchgeführt und griff dieses Thema auf. Als Ergebnis kam heraus, dass „Koordinationsstellen Radverkehr“ wie beispielsweise in Hamburg und Frankfurt/Main große Vorteile aufweisen.

19. April 2023, 10 bis 12 Uhr, Online-Fachaustausch KoRa zum Thema „Projektsteuerung“

Das dritte Webinar lieferte aufschlussreiche Erkenntnisse aus der Projektsteuerung für das Hamburger „Bündnis Rad- und Fußverkehr“. Die Landesbehörde tritt als Projektsteuerer auf. Ein Austausch mit den Hamburger Bezirken findet statt, aber die Behörde selbst macht keine Planungen und ist nur für die Daten verantwortlich. Darüber hinaus hat die Stadt Hamburg es geschafft, Umsetzungsmaßnahmen durch ein professionelles Projektmanagement, geeignete Verwaltungsstrukturen und festgelegte Konfliktlösungsmechanismen signifikant zu beschleunigen. Ein Mix von kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen schafft kontinuierliche Verbesserungen für den Radverkehr und die Daten zeigen, dass der Radverkehrsanteil und die Zufriedenheit der Radfahrenden steigen. Die hohe Vernetzung der Beteiligten sorgt für stadtweit anwendbare und innovative Lösungen – von der einfachen Markierung über die Einrichtung grüner Wellen, der Baustellenführung bis hin zur Umsetzung komplexester Lösungsfindung von Knotenpunkten.

16. Januar 2024, Online-Fachaustausch KoRa zum Thema „Perspektiven und Potenziale der Digitalisierung“

Das KoRa-Projekt zeigte, dass die kommunale Radverkehrsplanung eine intensive Abstimmung einer Vielzahl an Akteuren erfordert - sowohl intern als auch extern. Zudem werden zwischen den Beteiligten innerhalb der Radverkehrsplanung umfangreiche Mengen an Informationen ausgetauscht, abgestimmt und verhandelt. Obwohl die Informationstechnologie (IT) theoretisch bereitsteht, um die Radverkehrsplanung von Anfang bis Ende zu unterstützen, zeigt die Praxis, dass der Digitalisierungsgrad noch ausbaufähig ist. Im Rahmen des Webinars wurde verdeutlicht, in welchen Bereichen die Digitalisierung dazu beitragen kann, die kommunale Radverkehrsplanung in Zukunft schneller und effizienter umzusetzen.

29. Februar 2024, gemeinsames Webinar mit VeloLAB zum Thema „Fachkräfte im Fokus: Erfolgsrezepte und Tipps aus Herrenberg und Hessen“

Personal stellt eine zentrale Ressource für einen beschleunigten Ausbau von Radinfrastruktur dar. Das KoRa-Projekt zeigte, dass die Anforderungen an das kommunale Planungspersonal zunehmend vielschichtiger und komplexer werden. Dazu stehen die Kommunalverwaltungen vor der Herausforderung, vorhandenes Personal zu halten, optimal einzusetzen sowie gleichzeitig neues Personal zu gewinnen und erfolgreich einzuarbeiten. Diese Herausforderung muss im ständigen Wettbewerb um Fachkräfte bewältigt werden. Ansätze zur Gewinnung von Personal konzentrieren sich auf die

(Um-)Gestaltung von Stellenausschreibungen. Im Webinar wurde anhand einer fiktiven Interviewsituation im Kontext einer anonymisierten Stellenausschreibung vermittelt, wie der "Knackpunkt Stellenausschreibung" zu einem Erfolgsfaktor werden kann.

05. März 2024, Online-Fachaustausch KoRa zum Thema „Beteiligungsangebote im Wandel“

Bei der Radverkehrsentwicklung gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Beteiligungsangeboten. Diese können dazu beitragen, maßgeschneiderte Maßnahmen zu entwickeln und den Radverkehr zielgerichtet zu fördern. Erfolgreich durchgeführt kann Beteiligung zu mehr Akzeptanz und Unterstützung der Planungen führen – insbesondere, wenn Konflikte mit andere Verkehrsteilnehmenden und Stakeholdern zu erwarten sind. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr, dass sich Planungen verzögern. Im Webinar wurde erläutert, warum und wann Partizipation bei der Umsetzung von Radverkehrskonzepten sinnvoll ist.

#### 1.4.6 Resumee aller Arbeitspakete: Handlungsansätze für die Beschleunigung von Planungsprozessen in der kommunalen Radverkehrsplanung

Die Prozesse kommunaler Radverkehrsförderung im Bereich der Radverkehrsinfrastruktur standen im Fokus des Projektes „KoRa: Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung.“<sup>5</sup> (Verwaltungs-)Prozesse in Kommunen haben in mancher Hinsicht viele Ähnlichkeiten. Gleichzeitig sind sie aber auch so unterschiedlich und vielfältig, wie es die Städte und Gemeinden in Deutschland sind. Nicht alle Empfehlungen treffen daher auf alle Kommunen gleichermaßen zu. Im Rahmen von KoRa wurde deshalb ein Online-Tool entwickelt – der Quick-Check zur kommunalen Radverkehrsförderung. Dieses Tool hat das Ziel, individuelle Handlungsempfehlungen für einzelne Kommunen abzuleiten.<sup>6</sup>

Die zentralen Ergebnisse und Empfehlungen von KoRa lauten wie folgt:

##### Mut und Bereitschaft zur Veränderung

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

##### Rückendeckung durch die Politik

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

##### Vertrauensvolles Miteinander der verschiedenen Akteursgruppen

Neben Kommunalpolitik und Verwaltung kann auch die Zivilgesellschaft durch proaktives Handeln Rückenwind für die Radverkehrsförderung erzeugen. Auch hier ist die Kultur des Miteinander wichtig, damit sich aus dem Rückenwind kein Gegenwind entwickelt. Gemeinsame Ziele, eine transparente Fehlerkultur und gegenseitiges Verständnis und Vertrauen sind die Grundlagen gelingender Kommunikation und Zusammenarbeit.

<sup>5</sup> Es wurde eine Vielzahl von Faktoren gefunden, die großen Einfluss auf die Effizienz von Verwaltungshandeln haben, nicht alle liegen in der Verantwortung der Kommunen. Wir beschränken uns in unseren Handlungsempfehlungen auf Faktoren im Einflussbereich kommunalen Handelns.

<sup>6</sup> Der Quick-Check zur kommunalen Radverkehrsförderung ist durch das Stein-Hardenberg Institut entwickelt worden, wird von dort auch betrieben und ist über einen Link auf der Difu-Website <https://difu.de/kora> zugänglich.

### Zielsetzung und Priorisierung

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

### Prozessverständnis und Definition von Projekten

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

### Professionalisierung des Projektmanagements

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

### Zentrales Datenmanagement

Eine gemeinsame Datengrundlage ist essentiell. In allen Einzelprozessen eines Projekts wird immer wieder auf gleiche oder aufeinander aufbauende Daten zugegriffen, beispielsweise auf Protokolle, Pläne, Kontakte und Zuständigkeiten, Stellungnahmen und Zeitpläne. Diese gemeinsame Datengrundlage unter Verwendung gleicher Datenformate verringert „Reibungsverluste“ in der Kommunikation und Projektbearbeitung.

### Radverkehr integriert planen und fördern

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

## 2. Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises

Für das Projekt standen dem Deutschen Institut für Urbanistik insgesamt 649.721,11 Euro zur Verfügung. Die größte Kostenposition bestand in den Personalkosten, insbesondere für die wissenschaftlichen Beschäftigten. Weitere größere Posten waren Reisekosten zu den oben genannten Veranstaltungen, Workshops in den Modellkommunen und den Städtenetzwerktreffen. Darüber hinaus sind die Produktionskosten der Videos sowie die graphische Umsetzung der Publikation und der Handreichungen zu nennen.

Die komplette Auflistung der Kostenpositionen findet sich in den jeweiligen Verwendungsnachweisen.

### 3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Projektarbeiten

Die geleisteten Arbeiten waren für den Projekterfolg notwendig und angemessen, ebenso die verwendeten finanziellen Ressourcen. Sie entsprachen im Wesentlichen der im Projektantrag formulierten Planung. Abweichungen ergaben sich durch vor allem zu Beginn durch die Corona-Krise. Insbesondere wegen der Coronabeschränkungen fanden viele der in Präsenz geplanten Treffen und Workshops nur als Online-Veranstaltungen statt. Aufgrund eines Personalwechsels in der Projektleitung kam es zu leichten zeitlichen Verzögerungen im Projektverlauf. Die entsprechenden zeitlichen Verschiebungen im Projektverlauf wurden durch eine kostenneutrale Verlängerung des Projektes aufgefangen. Weitere Abweichungen vom ursprünglichen Projektantrag wurden vom Projektträger genehmigt und sind dokumentiert.

### 4. Verwertungsplan

Die Ergebnisse von KoRa belegen die Notwendigkeit, in die Optimierung kommunaler Verwaltungsprozesse und die digitale Transformation zu investieren. Durch die Bereitstellung von Fördermitteln für innovative digitale Tools und Change-Management-Prozesse können Umsetzungshemmnisse reduziert und der Ausbau der Radverkehrsinfrastruktur beschleunigt werden. Zudem zeigt das Projekt die Relevanz von interdisziplinären Forschungsansätzen, die praxisorientierte Lösungen bieten und die Transformation in den Kommunen direkt unterstützen.

Für die Kommunen liefern die Ergebnisse wertvolle Anregungen zur Verbesserung ihrer eigenen Planungsprozesse. Insbesondere die Notwendigkeit, verwaltungsinterne Strukturen zu verändern, digitale Hilfsmittel zu nutzen und die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren zu stärken, bietet ein großes Potenzial für eine schnellere und effizientere Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen. Die Möglichkeit, das „Quick-Check“-Tool kostenfrei zu nutzen, bietet einen direkten Mehrwert für die Kommunen. Wie oben beschrieben, können die aus der Praxis gewonnenen Erkenntnisse und Lösungsansätze in Form der genannten Handlungsempfehlung und der vier Handreichungen der kommunalen Praxis in ganz Deutschland helfen, ihre Radverkehrsplanungen effizienter zu gestalten. Best Practise-Lösungen der Städte Hamburg, Hannover und Frankfurt/M. sind als Videos dokumentiert. Das Difu stellt sicher, dass alle Ergebnisse dauerhaft auf der Projektwebsite [www.difu.de/kora](http://www.difu.de/kora) zur Verfügung stehen.

Obwohl KoRa wichtige Impulse gesetzt hat, besteht weiterhin Forschungsbedarf in der Integration digitaler Planungs- und Verwaltungstools sowie in der Optimierung der Schnittstellen zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Zudem müssen spezifische Umsetzungsstrategien für kleinere Kommunen und ländliche Regionen entwickelt werden, die oft mit noch größeren personellen und finanziellen Engpässen konfrontiert sind.

Das Projekt KoRa hat gezeigt, dass eine beschleunigte Radverkehrsförderung nur durch eine umfassende Transformation der Verwaltungsprozesse und Organisationsstrukturen gelingen kann. Die entwickelten Werkzeuge und Empfehlungen bieten den Kommunen eine solide Grundlage, um diesen Wandel aktiv zu gestalten.

#### 4.1 AcceleRAD: Weiterentwicklung der Ansätze aus KoRa

Aufbauend auf der systematischen Hemmnisanalyse aus des KoRa-Projekts werden im NRVP-Projekt „Accelerator-Programm für kommunale Radverkehrsplanung“<sup>7</sup> konkrete Optimierungspotenziale für die Arbeit in den Kommunalverwaltungen weiterentwickelt. Auf den relevanten Erkenntnissen und Erfahrungen aus KoRa baut die Entwicklung eines Accelerator-Programms auf.

Welche Verfahren können schnell in Kommunalverwaltungen etabliert werden, die die Realisierung von Radverkehrsprojekten beschleunigen? In einem am Design Thinking angelehnten Vorgehen erarbeitet

---

<sup>7</sup> <https://difu.de/projekte/kommunale-radverkehrsplanung-beschleunigen>

das Projekt zusammen mit Fachleuten aus Kommunalverwaltungen unterschiedlicher Größe und weiteren Expert\*innen mögliche Lösungen. Darauf aufbauend wird ein sogenannter Prototyp entwickelt, der in einer einjährigen Testphase konkrete Ergebnisse zur Planungsbeschleunigung liefern soll.

Die Grundlage für das Projekt bildete die Analyse des wissenschaftlichen Diskurses zum Thema Radverkehrsplanungsprozesse auf kommunaler Verwaltungsebene sowie der Ergebnisse aktueller Forschungs- und Beratungsprojekte, die entsprechende Veränderungsprozesse in den Bereichen Management und Governance von Verwaltungen untersucht und begleitet haben. Im Zentrum dieser Analyse stehen das KoRa-Projekt und darüber hinaus die Initiativen "Kommunales Mobilitätsmanagement als Change Management-Prozess" und das "Bicycle Policy Audit-Verfahren" (BYPAD), welches auch im Rahmen des KoRa-Projekts analysiert wurde.

## 4.2 Weitere Relevanz des Themas „effizientes Verwaltungshandeln“: Der „RegioProzess“

Das KoRa-Projekt fokussierte auf die Radverkehrsförderung innerhalb von eher urbanen Räumen und Einzelkommunen. Für die Radverkehrsförderung im Allgemeinen ist es jedoch auch die überregionale Perspektive wichtig, insbesondere auch in ländlich geprägten Räumen. Es gilt, auch Kommunen zu motivieren und zu befähigen, in regionaler bzw. interkommunaler Zusammenarbeit Maßnahmen für den Radverkehr und die Mobilitätswende insgesamt schneller und gemeinsam umzusetzen, denn Mobilitätsbedürfnisse hören nicht an Gemeindegrenzen auf: Effizientes Verwaltungshandeln ist unabdingbar. Zentral dabei ist eine gute interkommunale Zusammenarbeit der handelnden Akteure, also verschiedener Gemeinden oder auch Landkreise, die Koordinationsfunktionen übernehmen. Auch hier ist die Einbindung externer Stakeholder wie z.B. Träger öffentlicher Belange, Verbände oder Bürger\*innen wesentlich für das Gelingen. Ebenfalls besonders gefragt sind (digitale) Lösungen für personaleffiziente Verwaltungs- und Planungsverfahren. Regionale Verwaltungsverfahren sollten mit Hilfe innovativer digitaler Tools, Prozessanalysen und Beratungen sowie Elementen des Change-Managements optimiert und somit die Umsetzung der Maßnahmen vor Ort beschleunigt werden. Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts „RegioProzess: Regionale Verkehrswende beschleunigen – Digitale Planungstools, schnellere Verwaltungsprozesse und Change Management für eine effektive Umsetzung von Maßnahmen“ (August 2024 bis Juli 2029) werden diese Themen aufgegriffen. In diesem Projekt wird u.a. das in KoRa aufgesetzte QuickCheckTool weiterentwickelt.

## 5. Während der Durchführung des Vorhabens bekannt gewordene Fortschritte auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

Parallel zum KoRa-Projekt sind die im Rahmen der Begleitforschung Nachhaltige Mobilität geförderten Forschungsprojekte in Veranstaltungen (siehe 6.2.) und bilateral diskutiert worden. Die Beispiele und Erkenntnisse aus den Projekten der BMBF-Fördermaßnahmen aus der MobilitätsWerkStadt 2025 und dem MobilitätsZukunftslabor 2050 sind in einem Sammelband (Weert, C et al., 2024) veröffentlicht.

Das Kapitel 6 in diesem Sammelband umfasst ‚Neue Verwaltungs- und Governance-Instrumente‘ und enthält einen Beitrag aus KoRa: Verwaltungs- und Governance-Instrumente für die Radverkehrsplanung, S. 185-189.

## 6. Veröffentlichungen der Ergebnisse und Vernetzungsaktivitäten

Die Ergebnisse von KoRa sind in unterschiedlichen Formaten publiziert: Die Zusammenfassung der Projektergebnisse und der darauf entwickelten Empfehlungen sind in der (Abschluss)Broschüre: „Kommun-

nale Radverkehrsförderung beschleunigen- Planungsprozesse optimieren“ publiziert. Mit dem im Rahmen von KoRa entwickelten Online-Tool „Quick-Check“ können Kommunen Handlungsempfehlungen erhalten, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Die aus der Praxis gewonnenen Erkenntnisse und Lösungsansätze sind in Form der genannten Publikation und vier Handreichungen dokumentiert und sollen Kommunen in ganz Deutschland helfen, ihre Radverkehrsplanungen effizienter zu gestalten. Drei Videos mit Best Practise-Lösungen der Städte Hamburg, Hannover und Frankfurt am Main und die Kernvorhaben der drei Aktionspläne liefern Anregungen für die kommunale Praxis. Alle Ergebnisse stehen dauerhaft auf der Projektwebsite [www.difu.de/kora](http://www.difu.de/kora) zur Verfügung.

## 6.1 Veröffentlichungen

Handreichung Digitalisierung (2024). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Online: <https://difu.de/kora>

Handreichung Partizipation in der Radverkehrsplanung (2024). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Online: <https://difu.de/kora>

Handreichung Personal (2024). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Online: <https://difu.de/kora>

Handreichung Planungsprozesse und Verwaltungsmanagement (2024). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Online: <https://difu.de/kora>

Good Practice Video: Gute kommunale Radverkehrsförderung Frankfurt am Main, online: <https://difu.de/kora> (sowie auf den Seiten der Stadt Frankfurt am Main)

Good Practice Video: Gute kommunale Radverkehrsförderung Freie und Hansestadt Hamburg, online: <https://difu.de/kora> (sowie auf den Seiten der Stadt Hamburg)

Good Practice Video: Gute kommunale Radverkehrsförderung Landeshauptstadt Hannover, online: <https://difu.de/kora>

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

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

Kuscher, P., Mesenbrock, J. & Le Bris, J. (2024): Verwaltungs- und Governance-Instrumente für die Radverkehrsplanung. In: Sammelband – Veröffentlichung der Begleitforschung Nachhaltige Mobilität (BeNaMo), S. 238-244.

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

Stein, T., Klein, T. & Lindner, S. (2022): Was hemmt die Umsetzung der kommunalen Radverkehrsplanung? In: Difu-Berichte 3/2022, Deutsches Institut für Urbanistik (Difu), <https://difu.de/17533>

Veröffentlichung der Projektergebnisse aus AP 3 in Podcast-Format „Public Sector Insider“ des Behördenspiegel, <https://www.behoerden-spiegel.de/2023/10/10/hindernisse-abbauen/>

Veröffentlichung eines Standpunkts „Mobilitätswende durch mehr Radverkehr“ auf Treffpunkt Kommune, <https://www.treffpunkt-kommune.de/mobilitaetswende-durch-mehr-radverkehr/>

## 6.2 Vernetzungsaktivitäten

Ziel des KoRa-Projekts war neben der eigenen Forschungstätigkeit die Vernetzung mit anderen Akteuren der Fachöffentlichkeit. Im Rahmen des Projekts sind folgende Vernetzungsaktivitäten durchgeführt worden:

- Workshop auf der KonRad – Konferenz der Radentscheide, 16.04.2021, 10.30-12 Uhr, online, Titel: "Warum dauert das denn so lange?" - Umsetzungsprozesse von kommunalen Radverkehrsmaßnahmen - Austausch mit dem KoRa-Forschungsprojektteam. [Difu]
- 47 zivilgesellschaftlich engagierte Teilnehmende (Radentscheid-Initiativen, Verbände) wurden zu Ihrer Sicht auf die Umsetzungshemmnisse befragt. Die Ergebnisse sind in die allgemeine Hemmnisstrukturierung integriert worden. [Difu]
- Kürzere inhaltliche Abstimmungs- und Austauschgespräche mit weiteren Stakeholdern/Forschungsprojekten, u.a. Agora Verkehrswende, NUDAFa-Forschungsprojekt, FixMyCity GmbH. [alle]
- Teilnahme am Online-Vernetzungstreffen „Interner Auftakt mit der Begleitforschung Nachhaltige Mobilität (BeNaMo)“, 21.03.2022, online. [Difu]
- Input im Webinar der Deutschen Umwelthilfe: „Agile Verwaltungen zur Beschleunigung der Mobilitätswende“, 02.05.2022, online, Titel: „Blick in den Maschinenraum. Werkstattbericht aus dem KoRa-Projekt zu Umsetzungshemmnissen kommunaler Radverkehrsplanung.“ [Difu]
- Input auf dem Radkongress Baden-Württemberg am 02.06.2022 (Präsenz), Titel: „Wettbewerb um die besten Köpfe – Radverkehrsplanende gesucht. Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt KoRa.“ [Difu]
- Input beim Austauschtreffen der AGFK Nordost, 26.08.2022, online, Titel: „Blick in den Maschinenraum. Werkstattbericht aus dem KoRa-Projekt zu Umsetzungshemmnissen kommunaler Radverkehrsplanung.“ [Difu]
- Vortrag in der Sitzung des AGFK Bayern Facharbeitskreises, 05.10.2022, Regensburg, Titel: „Was hemmt die Umsetzung der kommunalen Radverkehrsplanung?“ [Difu]
- Moderation und Input in der AG 1 „Verwaltung & Governance“ auf der 16. Fahrradkommunalkonferenz, 23.11.2022, Aachen, Titel: „Schlüsselperspektiven: Effizientere Abläufe für eine effektivere Radverkehrsumsetzung.“ [Difu]
- Vortrag auf dem ADFC-Symposium 2022 „Mit Schnellausbau zum Fahrradland 2030“, 06.12.2022, Berlin, Titel: „Was hemmt die Umsetzung der kommunalen Radverkehrsplanung?“ [Difu]
- Vortrag im Digitalen Salon des Mobilitätsforum Bund „Druck von der Straße - Kommunen und Zivilgesellschaft gemeinsam für mehr Radverkehr?!", 08.12.2022, online, Titel: „Viel hilft viel? Wo stehen Kommunen und Radentscheide/Initiativen im Prozess einer effizienteren Radverkehrsplanung – und was muss getan werden?“ [Difu]
- Begleitforschung Nachhaltige Urbane Mobilität, Workshop: „Projektaustausch fördern -Partizipation in Kommunen stärken“, Postersession am 2. und 3. März 2023, in Berlin. [Difu]
- Jahresveranstaltung 2023 der Stadt Aachen zum Radentscheid am 28. März 2023: Vortrag und Diskussionsteilnahme in Aachen. [Difu]
- Fachtagung AGFK Niedersachsen: „Fahrradland Niedersachsen / Bremen 2023“, Vortrag zu Hemmnissen der kommunalen Radverkehrsplanung und bisherige Lessons Learned aus KoRa am 26./27. April 2023 in Emden. [eco]
- Velo-City Conference: Vortrag „Getting off the brake: How municipalities can optimize their planning processes and structures –Lessons learned from the KoRa research project“ und Podiumsdiskussion am 09. Mai 2023 in Leipzig. [eco]

- Input für die 2. Folge „Governance – Politik, Konzepte und Strukturen“ im Podcast „Radwissen“, der vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr im Rahmen des Nationalen Radverkehrsplan (NRVP) gefördert wird. Veröffentlicht am 11. Mai 2023. [Difu]
- Deutscher Kongress für Geographie: Fachsitzung „Das Rad im Getriebe der Verkehrswende“: Erfolgsfaktoren und Notwendigkeiten (1/3), Vortrag „(Rad)Verkehrswende und Kommunalverwaltungen – Prozesse und Strukturen für erfolgreiche Radverkehrsförderung“ am 20. September 2023 in Frankfurt am Main. [Difu]
- Begleitforschung Nachhaltige Urbane Mobilität, Workshop: „Governance und kompetente Verwaltung bei der Umsetzung von Verkehrswendemaßnahmen“, Vortrag „Radverkehrsförderung beschleunigen – Umsetzungsprozesse optimieren“ am 28. September 2023 in Berlin. [Difu]
- Fahrradkommunal-Konferenz: Organisation und Moderation zweier Fachforen zu Change Management in der Verwaltung: a) Allianzen und Partner, b) Neue Strukturen und Prozessen am 22./23. November 2023 in Regensburg. [Difu und eco]
- Des Weiteren hat das Difu an den digitalen Begleitforschungs-Workshops sowie an den FGSV-Sitzungen des Arbeitsausschuss Radverkehr (AA 2.5 Radverkehr) teilgenommen.

## 7. Zitierte Literatur

- Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club. (2023). ADFC-Fahrradklima-Test 2022: Zahlen, Daten und Fakten zum Fahrradklima-Test. Hintergrundpapier. [https://www.adfc.de/fileadmin/user\\_upload/Zahlen\\_Daten\\_Fakten\\_Hintergrundpapier\\_FKT\\_2022.pdf](https://www.adfc.de/fileadmin/user_upload/Zahlen_Daten_Fakten_Hintergrundpapier_FKT_2022.pdf)
- Bracher, T. (2021). Radverkehr und Verkehrswende: Eine Geschichte von Gegenwind und Rückenwind (Edition Difu - Stadt, Forschung, Praxis Nr. 19). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu).
- Bundesministerium für Digitales und Verkehr. (2022). Nationaler Radverkehrsplan 3.0: Fahrradland Deutschland 2030. [https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/StV/nationaler-radverkehrsplan-3-0.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/StV/nationaler-radverkehrsplan-3-0.pdf?__blob=publicationFile)
- Hertel, M., Horn, B., Klein, T., Kuscher, P., Le Bris, J., Markscheffel, F., Reichel, D., Vogl, S. (2024). Kommunale Radverkehrsförderung beschleunigen – Planungsprozesse optimieren: Ergebnisse und Empfehlungen des BMBF-Forschungsprojekts KoRa. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). <https://doi.org/10.34744/br4g-3657>
- Kuscher, P. (2023). Beschleunigung von öffentlichen Planungsverfahren. *Verwaltung & Management*, 29(2). <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2023-2>
- Nationale Plattform Zukunft der Mobilität, Arbeitsgruppe 1 "Klimaschutz im Verkehr". (2019). Wege zur Erreichung der Klimaziele 2030 im Verkehrssektor: Zwischenbericht 03/2019. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). <https://www.plattform-zukunft-mobilitaet.de/wp-content/uploads/2020/03/NPM-AG-1-Wege-zur-Erreichung-der-Klimaziele-2030-im-Verkehrssektor.pdf>
- Nobis, C., Kuhnimhof, T., Follmer, R. & Bäumer, M. (2019). Mobilität in Deutschland – MiD: Zeitreihenbericht 2002 – 2008 – 2017. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). [https://www.mobilitaet-in-deutschland.de/archive/pdf/MiD2017\\_Zeitreibenbericht\\_2002\\_2008\\_2017.pdf](https://www.mobilitaet-in-deutschland.de/archive/pdf/MiD2017_Zeitreibenbericht_2002_2008_2017.pdf)
- Stein, T. & Bauer, U. (2023). Vom Plan auf die Straße: Wie Kommunen den Ausbau von Radverkehrsinfrastruktur und Parkraummanagement beschleunigen können. *Analyse. Agora Verkehrswende*. <https://repository.difu.de/handle/difu/73>
- Stein, T., Klein, T. & Lindner, S. (2022). Was hemmt die Umsetzung der kommunalen Radverkehrsplanung? Erste Ergebnisse aus dem laufenden BMBF-Forschungsprojekt „KoRa – Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten“ (Sonderveröffentlichung). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). <https://repository.difu.de/handle/difu/583610>
- Weert, C., Haus, J, Kellermann, R., Schröder, S. & Thomsen, C. (2024). Gemeinsam in Bewegung: Forschung und Praxis für die Mobilitätswende. Beispiele und Erkenntnisse aus den Projekten der BMBF-Fördermaßnahmen MobilitätsWerkStadt 2025 und MobilitätsZukunftsLabor 2050. *BeNaMo Sammelband*. <https://www.zukunft-nachhaltige-mobilitaet.de/wp-content/uploads/2024/12/Gemeinsam-in-Bewegung-Forschung-und-Praxis-fuer-die-Mobilitaetswende-%E2%80%93-Sammelband-komp.pdf>

## 8. Danksagung<sup>8</sup>

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

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

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

Ohne dessen Förderung im Rahmen des MobilitätsZukunftslabor wäre es nicht möglich gewesen, das Projekt „KoRa: Radverkehrsförderung beschleunigen – Planungsprozesse optimieren“ durchzuführen. Besonders hervorzuheben ist die ausgesprochen gute Zusammenarbeit mit dem Projektträger DLR, namentlich mit Dr. Niels Dreber und Annette Altmeyen.

---

<sup>8</sup> Die Danksagung ist wörtlich der Kora-Abschlusspublikation entnommen: Hertel, M., Horn, B., Klein, T., Kuscher, P., Le Bris, J., Markscheffel, F., Reichel, D., Vogl, S. (2024). Kommunale Radverkehrsförderung beschleunigen – Planungsprozesse optimieren: Ergebnisse und Empfehlungen des BMBF-Forschungsprojekts KoRa. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). <https://doi.org/10.34744/br4g-3657>

## **Kurzbericht zum Forschungsprojekt 01UV2086A-F: „Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten (KoRa)“**

### **Projektziele und Aufgabenstellung:**

Das Forschungsprojekt „KoRa“ untersuchte die strukturellen und administrativen Hemmnisse, die die Umsetzung von Maßnahmen zur Radverkehrsförderung in deutschen Kommunen verzögern. Obwohl der Ausbau der Radinfrastruktur entscheidend zur Erreichung von Umwelt-, Klima- und Gesundheitszielen beiträgt und auf breite gesellschaftliche Unterstützung stößt, stellen Kommunen immer wieder fest, dass solche Projekte durch Flächennutzungskonflikte, Personal- und Ressourcenmangel sowie bürokratische Hürden blockiert werden. Ziel von KoRa war es, diese Barrieren systematisch zu identifizieren und praxisnahe Lösungsansätze zu entwickeln, die in unterschiedlichen kommunalen Kontexten übertragbar sind.

### **Methodik:**

Das Projekt wurde über drei Jahre (Januar 2021 bis März 2024) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Es umfasste die Analyse und Identifizierung von Umsetzungshemmnissen in drei Modellkommunen (Aachen, München, Potsdam), die sich in Größe, Topografie und Ausgangslage der Radverkehrsförderung stark unterscheiden. Ergänzt wurden die Fallstudien durch ein Städtenetzwerk mit 14 weiteren Städten sowie der Region Hannover und dem Deutschen Städtetag, die durch Erfahrungsaustausch und zusätzliche Expertise zur Weiterentwicklung der Erkenntnisse beitrugen.

Im Zentrum der Untersuchung standen alle Schritte der Radverkehrsplanung – von der Konzeption über die Entwurfs- und Genehmigungsplanung bis zur Umsetzung – sowie begleitende Prozesse wie straßenverkehrsbehördliche Anordnungen, Beteiligung der Öffentlichkeit und interdisziplinäre Abstimmungen zwischen verschiedenen Verwaltungsabteilungen (Grünflächen, Naturschutz, Verkehr etc.).

### **Ergebnisse:**

- 1. Verwaltungsstrukturen und -prozesse als zentrale Hemmnisse:** Die Analyse zeigte, dass viele kommunale Planungsprozesse durch fragmentierte Zuständigkeiten, mangelnde interdisziplinäre Zusammenarbeit und eine oft intransparente Kommunikation behindert werden. Eine stärkere Vernetzung und verbesserte Organisationskultur innerhalb der Verwaltung sind zentrale Voraussetzungen für eine beschleunigte Umsetzung der Radverkehrsprojekte.
- 2. Neuartige Formen der Zusammenarbeit:** Eine der wesentlichen Erkenntnisse des Projekts ist, dass die Kultur des Miteinanders innerhalb der Verwaltung und zwischen den Akteursgruppen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft grundlegend verändert werden muss. Eine integrative Zusammenarbeit, die auf Vertrauen und Transparenz beruht, fördert nicht nur die Akzeptanz von Maßnahmen, sondern beschleunigt auch die Umsetzungsprozesse.
- 3. Digitalisierung und Prozessoptimierung:** Es besteht ein großer Bedarf an (digitalen) Lösungen, die personal- und zeiteffizientere Planungsverfahren ermöglichen. Die Entwicklung von digitalen Tools zur besseren Übersicht und Steuerung von Planungsprozessen ist von zentraler Bedeutung. Mit dem im Rahmen von KoRa entwickelten Online-Tool „Quick-Check“ können Kommunen nun

Handlungsempfehlungen erhalten, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

4. **Erprobung in Modellkommunen und Transferpotenzial:** Ausgewählte Maßnahmen der entwickelten Ansätze wurden erfolgreich in den Modellkommunen erprobt und evaluiert. Die aus der Praxis gewonnenen Erkenntnisse und Lösungsansätze sind in Form von Handreichungen dokumentiert und sollen Kommunen in ganz Deutschland helfen, ihre eigenen Radverkehrsplanungen effizienter zu gestalten. Die Ergebnisse wurden in vier zentralen Bereichen zusammengefasst: Digitalisierung, Personalmanagement, Beteiligung der Zivilgesellschaft und Optimierung von Verwaltungsprozessen.

### **Bedeutung der Ergebnisse für das BMBF und die Kommunen:**

Für das BMBF belegen die Ergebnisse von KoRa die Notwendigkeit, in die Optimierung kommunaler Verwaltungsprozesse und die digitale Transformation zu investieren. Durch die Bereitstellung von Fördermitteln für innovative digitale Tools und Change-Management-Prozesse können Umsetzungshemmnisse reduziert und der Ausbau der Radverkehrsinfrastruktur beschleunigt werden. Zudem zeigt das Projekt die Relevanz von interdisziplinären Forschungsansätzen, die praxisorientierte Lösungen bieten und die Transformation in den Kommunen direkt unterstützen.

Für die Kommunen liefern die Ergebnisse wertvolle Anregungen zur Verbesserung ihrer eigenen Planungsprozesse. Insbesondere die Notwendigkeit, verwaltungsinterne Strukturen zu verändern, digitale Hilfsmittel zu nutzen und die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren zu stärken, bietet ein großes Potenzial für eine schnellere und effizientere Umsetzung von Radverkehrsmaßnahmen. Die Möglichkeit, das „Quick-Check“-Tool kostenfrei zu nutzen, bietet einen direkten Mehrwert für die Kommunen.

Obwohl KoRa wichtige Impulse gesetzt hat, besteht weiterhin Forschungsbedarf in der Integration digitaler Planungs- und Verwaltungstools sowie in der Optimierung der Schnittstellen zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Zudem müssen spezifische Umsetzungsstrategien für kleinere Kommunen und ländliche Regionen entwickelt werden, die oft mit noch größeren personellen und finanziellen Engpässen konfrontiert sind.

Das Projekt KoRa hat gezeigt, dass eine beschleunigte Radverkehrsförderung nur durch eine umfassende Transformation der Verwaltungsprozesse und Organisationsstrukturen gelingen kann. Die entwickelten Werkzeuge und Empfehlungen bieten den Kommunen eine solide Grundlage, um diesen Wandel aktiv zu gestalten.