

ITW Working Paper Series

ISSN: 1662-9019

ITW Working Paper Mobilität
02/2017

Luzern, Januar 2017

Verkehrssicherheit als Public Managementaufgabe

Erfolgsfaktoren für die Legitimation von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen am Beispiel des Veloverkehrs der Stadt Zürich

Autor(en)

Jonas Frölicher
Hochschule Luzern - Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Rösslimatte 48
6002 Luzern

Kontakt

Email: jonas.froelicher@hslu.ch
Tel.-Nr.: +41 228 41 49

Auftraggeber

Dienstabteilung Verkehr, Stadt Zürich

Abstract

Oft besteht für eine öffentliche Verwaltung die Schwierigkeit aufgrund der unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen im Strassenverkehr Verkehrssicherheitsmassnahmen politisch zu legitimieren. Im Rahmen einer Masterarbeit an der Hochschule Luzern – Wirtschaft wurden elf Erfolgsfaktoren aus Sicht der städtischen Verwaltung identifiziert und priorisiert, die zu einer besseren Legitimation von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen im Veloverkehr führen.

Schlüsselwörter

Public Management, Verkehrssicherheit, Veloverkehr, Legitimation, öffentliche Verwaltung

Zitierungsvorschlag

Frölicher, J. (2017). Verkehrssicherheit als Public Managementaufgabe. Erfolgsfaktoren für die Legitimation von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen am Beispiel des Veloverkehrs der Stadt Zürich. ITW Working Paper Series, Mobilität 002/2017, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern.

Zusammenfassung

Die Strassen von Zürich gehören zwar zu den sichersten Europas, die Unfallzahlen haben sich allerdings in den letzten Jahren, trotz vieler Sicherheitsmassnahmen im Strassenverkehr, nicht merklich verringert. Sorgen bereitet der städtischen Verwaltung aber vor allem das subjektive Sicherheitsempfinden der Verkehrsteilnehmenden. Zwei von drei Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt Zürich besitzen ein Velo, aber nur ein Drittel nützt es regelmässig. Von den verschiedenen Verkehrsteilnehmenden sind vor allem Velofahrerinnen und Velofahrer mit der Verkehrssicherheit unterdurchschnittlich zufrieden und auch die Unfallzahlen dieser Gruppe nehmen im Gegensatz zu den anderen Verkehrsteilnehmenden in letzter Zeit zu.

Um in der Verkehrssicherheit weitere Fortschritte zu machen, hat das Polizeidepartement der Stadt Zürich die Aufgabe erhalten, bis Ende 2013 ein Rahmenprogramm Verkehrssicherheit zu erstellen. Das Rahmenprogramm beschränkt sich auf das Erarbeiten und Koordinieren der Verkehrssicherheitsmassnahmen. Die politische Legitimation solcher Verkehrssicherheitsmassnahmen gestaltet sich allerdings nicht einfach. Jede Anspruchsgruppe¹ der städtischen Verwaltung will zwar mehr Verkehrssicherheit, möchte aber möglichst keine Einschränkungen auf sich nehmen. Aufgrund der unterschiedlichen Interessen dieser Anspruchsgruppen gestaltet sich die Finanzierung, Durchführung und Kontrolle solcher Verkehrssicherheitsmassnahmen oft schwierig. Wie eine höhere Legitimation der Massnahmen erreicht werden kann, damit die verschiedenen Anspruchsgruppen im Strassenverkehr diese eher akzeptieren, wird im Rahmenprogramm Verkehrssicherheit nicht behandelt. Der städtischen Verwaltung fehlen Handlungsempfehlungen dazu, wie sie eine Implementierung von Verkehrssicherheitsmassnahmen einfacher legitimieren kann.

Im Rahmen einer Masterarbeit an der Hochschule Luzern - Wirtschaft wurden elf Erfolgsfaktoren aus Sicht der städtischen Verwaltung identifiziert und priorisiert, die zu einer besseren Legitimation von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen im Veloverkehr führen. Für die Identifikation und Priorisierung dieser Erfolgsfaktoren wurde ein zweiteiliges methodisches Vorgehen gewählt. Im ersten Teilprojekt wurden die elf Erfolgsfaktoren für die Legitimation von Verkehrssicherheitsarbeit aus den Erkenntnissen auf Basis einer Literaturanalyse und fünf Expertengesprächen abgeleitet. Die fünf Experten sind wichtige Akteure in der Verkehrssicherheit und stammen aus einer Non Profit Organisation, einer öffentlichen Verwaltung oder sind Fachexperten im Gebiet der Verkehrssicherheit. Im zweiten Teilprojekt wurden die identifizierten Erfolgsfaktoren anhand von Befragungen mit Beteiligten an wichtigen Entscheidungen in der Verkehrssicherheitsarbeit bewertet und priorisiert. Die Bewertung erfolgte anhand von vier konkreten Verkehrssicherheitsmassnahmen, welche die städtische Verwaltung in Zürich aktuell umsetzt, respektive umzusetzen gedenkt.

¹ U.a. Verkehrsteilnehmende, Fachexperten, Beamte, demokratisch legitimierte Politiker, Interessensverbände, Verkehrsbetriebe, betroffene Bewohner, Wissenschaft, Medien, Gewerbe (vgl. Anspruchsgruppenanalyse Anhang 1).

Die folgende Tabelle zeigt die für die städtische Verwaltung zu priorisierenden Erfolgsfaktoren pro Verkehrssicherheitsmassnahme. Von den elf identifizierten Erfolgsfaktoren wurden deren acht priorisiert.

Tabelle I: Priorisierte Erfolgsfaktoren pro Verkehrssicherheitsmassnahme

Verkehrssicherheitsmassnahme	Erfolgsfaktoren
Präventionskampagne Sicherheit durch Sichtbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung • Alle Phasen des strategischen Managements umsetzen • Klare Trennung zwischen politischer und strategischer Ebene in operativen Tätigkeiten • Aktiver Einbezug der Interessensverbände • Umfassende begleitende externe Kommunikation • Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien
Velokontrolle und Busse	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Trennung zwischen politischer und strategischer Ebene in operativen Tätigkeiten
Abgabe Sicherheitsausrüstung	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung • Konsequente Integration der Verkehrssicherheit in übergeordnete Strategien und Konzepte
Verbesserung des Veloroutennetzes	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung • Alle Phasen des strategischen Managements umsetzen • Aktiver Einbezug der Interessensverbände • Organisierter regelmässiger Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen • Umfassende begleitende externe Kommunikation • Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien • Konsequente Integration der Verkehrssicherheit in übergeordnete Strategien und Konzepte

Die Erfolgsfaktoren können der städtischen Verwaltung Hinweise geben, wie sie ihre Verkehrssicherheitsarbeit, insbesondere in Bezug auf den Veloverkehr, gegenüber ihren verschiedenen Anspruchsgruppen besser legitimiert.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	6
1.1	Aufgabenstellung und Forschungsziele.....	6
1.1.1	Rahmenprogramm Verkehrssicherheit der städtischen Verwaltung.....	7
1.1.2	Forschungsziele und Forschungsfragen.....	8
1.2	Methodisches Vorgehen.....	8
1.2.1	Überblick.....	8
1.2.2	Erklärung der methodischen Schritte.....	9
2	Theoretische Grundlagen.....	13
2.1	Verkehrssicherheitsarbeit.....	13
2.1.1	Definition öffentliche Verwaltung.....	13
2.1.2	Verkehrssicherheitsarbeit in öffentlichen Verwaltungen.....	13
2.1.3	Verkehrssicherheitsmassnahmen zur Beeinflussung des Verkehrsverhaltens.....	14
2.2	Legitimation von Verwaltungsarbeit - Der New Public Management Ansatz im Kontext der Verkehrssicherheitsarbeit.....	17
2.2.1	Einführung New Public Management.....	17
2.2.2	Legitimation von staatlichen Handlungen.....	18
2.2.3	Merkmale des NPM-Ansatzes.....	19
2.2.4	Der NPM-Ansatzes in der Schweizer Verkehrssicherheitsarbeit.....	20
2.3	Fazit Theorie.....	21
3	Identifizierte Erfolgsfaktoren.....	23
3.1	Erfolgsfaktor 1: Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung.....	23
3.2	Erfolgsfaktor 2: Alle Phasen des strategischen Managements umsetzen (auch departementsübergreifend).....	24
3.3	Erfolgsfaktor 3: Klare Trennung zwischen politischer und betrieblicher Ebene in operativen Tätigkeiten.....	25
3.4	Erfolgsfaktor 4: Aktiver Einbezug der Interessensverbände.....	27
3.5	Erfolgsfaktor 5: Förderung der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen.....	28
3.6	Erfolgsfaktor 6: Organisierter regelmässiger Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen.....	29
3.7	Erfolgsfaktor 7: Umfassende und die Verkehrssicherheitsmassnahme begleitende externe Kommunikation.....	30
3.8	Erfolgsfaktor 8: Konsequente Wirkungsorientierung bei allen Verkehrssicherheitsmassnahmen.....	33
3.9	Erfolgsfaktor 9: Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien.....	35
3.10	Erfolgsfaktor 10: Faire Verkehrsüberwachung.....	36
3.11	Erfolgsfaktor 11: Konsequente Integration Verkehrssicherheit in übergeordnete Strategien und Konzepte.....	37
3.12	Fazit der identifizierten Erfolgsfaktoren.....	38
4	Bewertung und Priorisierung der Erfolgsfaktoren.....	39
4.1	Fallstudienanalyse.....	39
4.1.1	Fallstudie 1: Präventionskampagne <i>Sicherheit durch Sichtbarkeit</i>	39
4.1.2	Fallstudie 2: Veloverkehrskontrolle mit Busse.....	42
4.1.3	Fallstudie 3: Abgabe Sicherheitsausrüstung.....	43
4.1.4	Fallstudie 4: Verbesserung des Veloroutennetzes.....	45
4.2	Fazit der Fallstudienanalyse.....	48
5	Fazit und Empfehlungen.....	50
5.1	Forschungsbedarf.....	51
	Anhang.....	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Benchmarking. Unfälle mit Personenschaden pro 50'000 Einwohner (Quelle: Schweizerische Eidgenossenschaft, 2012, S. 5).	6
Abbildung 2: Entwicklung der Unfallzahlen des Veloverkehrs im Vergleich des Fuss- und Autoverkehrs (Quelle: Stadt Zürich (d), 2012, S. 23).	7
Abbildung 3: Methodisches Vorgehen.	9
Abbildung 4: Ablaufschema im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess der Verkehrssicherheitsarbeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lechthaler & Todor, S. 246-247).	14
Abbildung 5: Politisch-administrative Steuerung – Steuerungsebenen (Quelle: Kanton Zürich, 2003, S. 7).	20
Abbildung 6: Organisation der städtischen Kommunikation (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stadt Zürich (f), S. 1).	31
Abbildung 7: Bewertungskategorien.	39
Abbildung 8: Priorisierung der Erfolgsfaktoren pro Fallstudie.	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Experten.	10
Tabelle 2: Ausgewählte Verkehrssicherheitsmassnahmen.	11
Tabelle 3: Interviewpartner für die Bewertung der Erfolgsfaktoren.	12
Tabelle 4: Ansätze zur Verbesserung der Einhaltung von Verkehrsregeln (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gehlert, 2011, S. 242).	16
Tabelle 5: Arten von positiven Anreizen zur Verhaltensbeeinflussung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gehlert, 2011, S. 246).	17
Tabelle 6: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 1.	24
Tabelle 7: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor.	25
Tabelle 8: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 3.	27
Tabelle 9: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 4.	28
Tabelle 10: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 5.	28
Tabelle 11: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 6.	30
Tabelle 12: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 7.	33
Tabelle 13: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 8.	34
Tabelle 14: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 9.	36
Tabelle 15: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 10.	37
Tabelle 16: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 11.	38
Tabelle 17: Bewertung der Erfolgsfaktoren für die Legitimation der Präventionskampagne <i>Sicherheit durch Sichtbarkeit</i> .	40
Tabelle 18: Bewertung der Erfolgsfaktoren für die Legitimation einer Veloverkehrskontrolle mit Busse.	42
Tabelle 19: Bewertung der Erfolgsfaktoren für die Legitimation einer Abgabe von Sicherheitsausrüstung.	44
Tabelle 20: Bewertung der Erfolgsfaktoren für die Legitimation einer Verbesserung des Veloroutennetzes.	46

1 Einführung

1.1 Aufgabenstellung und Forschungsziele

Die Verkehrssicherheit ist in der Stadt Zürich auf konstant hohem Niveau, die Strassen von Zürich gehören zu den sichersten Europas (Stadt Zürich (a), 2010). Auch im Vergleich zu anderen Schweizer Städten ist der Verkehr in der Stadt Zürich vergleichsweise sicher (vgl. Abbildung 1). Die Unfallzahlen haben sich allerdings in den letzten Jahren trotz vieler Sicherheitsmassnahmen im Strassenverkehr nicht merklich verringert.

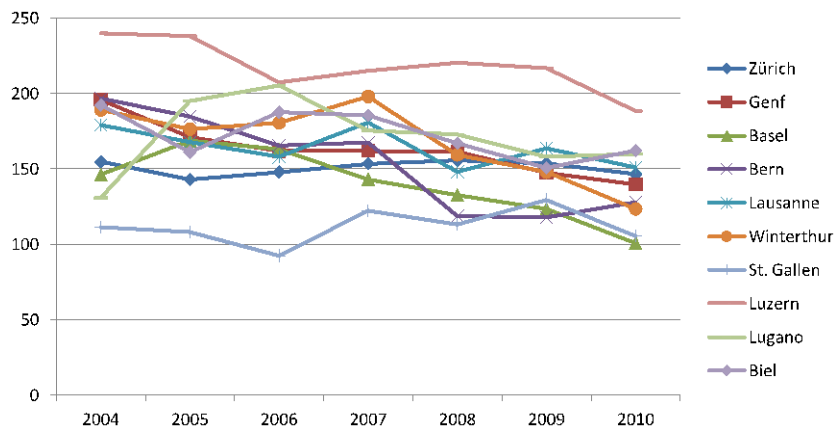


Abbildung 1: Benchmarking². Unfälle mit Personenschaden pro 50'000 Einwohner (Quelle: Schweizerische Eidgenossenschaft, 2012, S. 5).

Solche Verkehrsstatistiken widerspiegeln aber nicht zwingend das subjektive Verkehrssicherheitsgefühl in der Bevölkerung einer Stadt. Das heisst die Stadt Zürich ist objektiv zwar relativ verkehrssicher, subjektiv fühlen sich jedoch längst nicht alle Verkehrsakteure sicher. Einige Studien zeigen, dass die Stadtzürcher Bevölkerung beim subjektiven Verkehrssicherheitsgefühl weniger gut abschneidet als Verkehrsunfallstatistiken vorzugeben scheinen. Beispielsweise bezeichneten 2009 in einer durch die städtische Verwaltung³ durchgeführten Bevölkerungsbefragung 45 Prozent der Befragten den Verkehr als grösstes Problem (Stadt Zürich (c), 2009, S. 12). Gleichzeitig schwankte die Zufriedenheit in Bezug auf die Verkehrssicherheit zwischen genügend bis gut. Regelmässige Velofahrer waren im Gegensatz zu ÖV-Nutzern und Autofahrern unterdurchschnittlich mit der Verkehrssicherheit zufrieden (Stadt Zürich (c), 2009, S. 15). Der Veloverkehr geniesst in der Zürcher Stadtbevölkerung einen grossen Rückhalt. Über 70 Prozent der Befragten befürworteten im 2011 die Förderung des Veloverkehrs und 34 Prozent benützten das Velo zweimal oder häufiger pro Woche (Stadt Zürich (d), 2011, S. 7).

Durch die vermehrte Velonutzung steigen allerdings auch die Unfallzahlen des Veloverkehrs. 22 Prozent der Schwerverletzten und Getöteten in der Stadt Zürich gehörten 2011 zur Verkehrsakteurengruppe der Velofahrenden (Stadt Zürich (b), 2012, S. 46). Während die Verkehrsunfälle bei Fussgängern und Autofahrern in der Stadt Zürich in den vergangenen 40 Jahren stetig abgenommen haben, nahm die Zahl der Velounfälle in jüngster Vergangenheit markant zu (vgl. Abbildung 2).

² Benchmarking bedeutet eine vergleichende Analyse von Ergebnissen, Methoden und Prozessen

³ Mit *städtischer Verwaltung* ist in diesem Working Paper jeweils die öffentliche Verwaltung der Stadt Zürich gemeint. Wenn allgemein über öffentliche Verwaltung gesprochen wird, sind die Aussagen nicht nur spezifisch für die Stadt Zürich zu verstehen, sondern gelten allgemein für öffentliche Verwaltungen in der Schweiz.

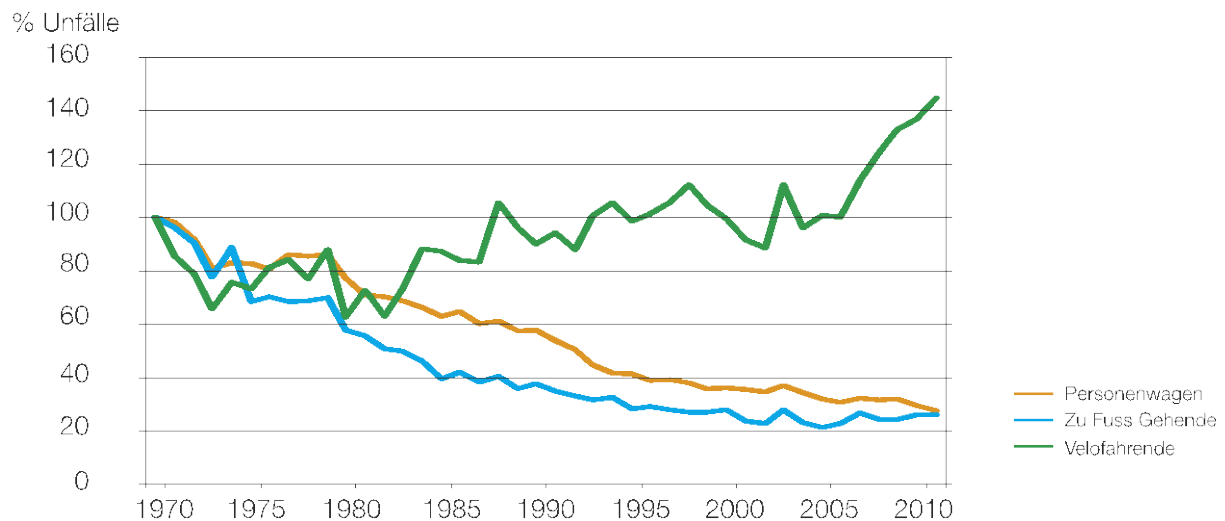


Abbildung 2: Entwicklung der Unfallzahlen des Veloverkehrs im Vergleich des Fuss- und Autoverkehrs (Quelle: Stadt Zürich (d), 2012, S. 23).

Die Zahl der verunfallten Velofahrenden hat allein in den letzten fünf Jahren um rund 50 Prozent zugenommen, nicht mitgerechnet ist die Dunkelziffer von nicht erfassten Unfällen (Stadt Zürich (d), 2012, S. 23). Der *Masterplan Velo*, ein vom Stadtrat im Jahre 2012 beschlossenes Velokonzept, nennt drei Hauptgründe für die hohen Unfallzahlen (Stadt Zürich (d), 2012, S. 23 - 24): Erstens die zunehmende Zahl von Velofahrenden, zweitens eine Gruppe von Velofahrenden, die sich nicht an die Verkehrsregeln hält, und drittens eine Velo-Verkehrsinfrastruktur, die lückenhaft und teilweise mangelhaft ist.

1.1.1 Rahmenprogramm Verkehrssicherheit der städtischen Verwaltung

Die städtische Verwaltung will mit einem umfassenden *Rahmenprogramm Verkehrssicherheit* geeignete Sicherheitsmassnahmen inhaltlich und zeitlich besser koordinieren. Sie will die Akteure dahingehend sensibilisieren, dass der Stadtverkehr Zürich als kooperatives Miteinander verstanden wird (Brucks, 2010, S. 3).

Die Verbesserung der Verkehrssicherheit im Infrastrukturbereich erfolgt in der Regel über bauliche Massnahmen. Die Massnahmen, welche das Verkehrssicherheitsverhalten beeinflussen, erfolgen hingegen entweder über Sensibilisierung und Schulung oder Kontrolle und Ahndung (Brucks et al., 2012, S. 5). Nicht nur die Verkehrssicherheitsmassnahmen im Infrastrukturbereich, sondern auch Massnahmen, die das Verhalten beeinflussen, werden in der Öffentlichkeit, der Verwaltung oder der Politik oft kontrovers diskutiert. Es kommt bei Verkehrssicherheitsmassnahmen oft zu Interessenskonflikten zwischen den verschiedenen am Strassenverkehr beteiligten Anspruchsgruppen (vgl. Fusszeile 1, Seite 2). Alle wollen zwar mehr Verkehrssicherheit, möchten aber möglichst keine Einschränkungen durch Verkehrssicherheitsmassnahmen auf sich nehmen. Die politische Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen gestaltet sich oft schwierig. Die städtische Verwaltung kann darum die bestmöglichen Verkehrssicherheitsmassnahmen im Rahmenprogramm Verkehrssicherheit oft nicht ohne Widerstand koordinieren und umsetzen. In der Schweiz mit ihrer Konsenspolitik muss die öffentliche Hand möglichst die Interessen aller Akteure berücksichtigen. Bei so vielen beteiligten Anspruchsgruppen liegt es auf der Hand, dass es oft schwierig ist, eine Finanzierung, Durchführung und Kontrolle von Verkehrssicherheitsmassnahmen zu legitimieren und die besten Lösungen für alle Betroffenen umzusetzen.

Das *Rahmenprogramm Verkehrssicherheit* sowie der *Masterplan Velo* beschränken sich nur auf das Erarbeiten und Koordinieren der Verkehrssicherheitsmassnahmen. Nicht behandelt werden in beiden Strategiepapieren, wie die Verkehrssicherheitsarbeit gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen legitimiert wird, damit diese die entsprechenden Massnahmen eher akzeptieren. Der städtischen Verwaltung fehlen konkrete Erfolgsfaktoren⁴ um eine Implementierung von Verkehrssicherheitsmassnahmen zu legitimieren.

1.1.2 Forschungsziele und Forschungsfragen

Dieses Working Paper beschäftigt sich mit dem Thema der praktischen Umsetzung von Verkehrssicherheitsarbeit. Die Forschungsziele werden in zwei Teilprojekte aufgeteilt. Das erste Teilprojekt erarbeitet Erfolgsfaktoren für die Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen aus Sicht der städtischen Verwaltung. Die Erfolgsfaktoren tragen dazu bei, dass die städtische Verwaltung bei ihren Anspruchsgruppen mehr Akzeptanz für konkrete Verkehrssicherheitsmassnahmen erreicht. Dazu werden diverse Erfolgsfaktoren aus einer Literaturrecherche, einer Anspruchsgruppenanalyse und Best Practice Beispielen aus entsprechenden Expertengesprächen abgeleitet. Der Fokus der Untersuchung liegt auf der Legitimation von Verhaltensmassnahmen zur Verbesserung der Verkehrssicherheit von Velofahrenden.

Das zweite Teilprojekt beschäftigt sich damit, wie diese Erfolgsfaktoren für konkrete verhaltensgesteuerte Verkehrssicherheitsmassnahmen von wichtigen Mitbeteiligten an Entscheidungen in der Verkehrssicherheitsarbeit bewertet werden und welche Erfolgsfaktoren bei welcher Massnahmengruppe zu priorisieren sind. Anhand dieser Bewertung wird aufgezeigt, wie direkt Beteiligte sich in Bezug auf eine mögliche Umsetzung dieser Massnahmen positionieren könnten. Die so identifizierten und priorisierten Erfolgsfaktoren für eine Implementierung von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen sollen der städtischen Verwaltung Hinweise geben, wie diese Massnahmen bei den Anspruchsgruppen und in der Öffentlichkeit eine möglichst breite Legitimation finden.

Die Hauptforschungsfrage lautet: Welche Erfolgsfaktoren führen aus Sicht der städtischen Verwaltung zu einer besseren Legitimation von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen gegenüber den daran beteiligten Anspruchsgruppen unter gegebenen politischen Rahmenbedingungen, insbesondere im Veloverkehr?

1.2 Methodisches Vorgehen

1.2.1 Überblick

Das methodische Vorgehen wird in zwei Teilprojekte aufgeteilt. Im ersten Teilprojekt werden Erfolgsfaktoren aus Sicht der öffentlichen Verwaltung für die Legitimation von Verkehrssicherheitsarbeit aus der Literatur und den Expertengesprächen abgeleitet. Das zweite Teilprojekt bewertet und priorisiert diese Erfolgsfaktoren anhand von Befragungen mit Beteiligten an wichtigen Entscheidungen in der Verkehrssicherheitsarbeit. Die Bewertung erfolgt anhand von vier konkreten Verkehrssicherheitsmassnahmen, welche die städtische Verwaltung in Zürich aktuell umsetzt, respektive umzusetzen gedenkt.

Die Abbildung 3 zeigt die einzelnen methodischen Schritte der beiden Teilprojekte.

⁴ Ein Erfolgsfaktor ist ein handlungsbezogenes Phänomen, durch das Akteure ihr Ziel entsprechend ihrer Vorstellungen verwirklichen können (Prenzel, 2012, S. 92-93).

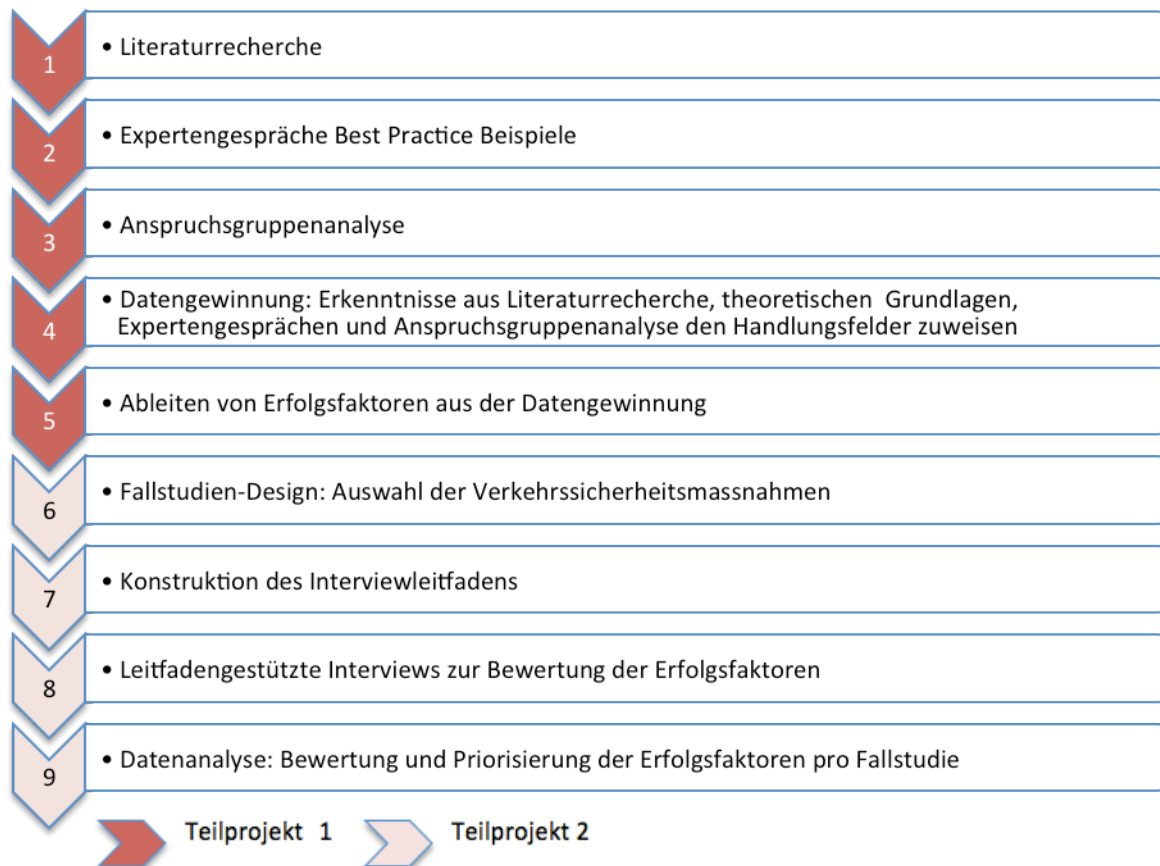


Abbildung 3: Methodisches Vorgehen.

1.2.2 Erklärung der methodischen Schritte

Schritt 1: Literaturrecherche

In der Literatur wird über die in Kapitel 2 beschriebenen Themen *Verkehrssicherheitsarbeit* und *Legitimität von Verwaltungsarbeit* auf Hinweise zu möglichen Erfolgsfaktoren für die bessere Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen recherchiert.

Schritt 2: Expertengespräche Best Practice Beispiele

Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche werden durch Fachwissen von qualifizierten Personen ergänzt. Die fünf Expertengespräche dienen dazu, weitere Erkenntnisse aus Best Practice Beispielen von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen abzuleiten.

Für die Expertengespräche wird für den ersten Teil ein narratives Befragungsdesign gewählt. Im narrativen Interview wird der Gesprächspartner gebeten, eine Geschichte aus einem bestimmten Gegenstandsbereich zu erzählen, in welchem er beteiligt war (Flick, 2007, S. 228). Die Experten werden anhand narrativer Interviews zu konkreten Best Practice Beispielen von der Implementierung von Verkehrssicherheitsmassnahmen befragt. Im zweiten Teil des Interviews werden je nach Verlauf des Expertengesprächs weitere Fragen gestellt, um die durch das Gespräch identifizierten Erkenntnisse zu konkretisieren.

Wahl der Experten

Die folgende Tabelle 1 zeigt die Wahl der Interviewpartner für die Expertengespräche. Dabei erfolgen die Gespräche bewusst mit Experten aus unterschiedlichen Organisationen, damit möglichst viele und voneinander unabhängige Positionen vertreten sind.

Tabelle 1: Ausgewählte Experten.

Experte	Funktion	Dauer
Brigitte Buhmann	Direktorin der Beratungsstelle für Unfallverhütung, bfu	75 Minuten
Silvan Granig	Verantwortlicher Öffentlichkeitsarbeit Roadcross	60 Minuten
Pete Mijnsen	Leiter Redaktion und Verlag velojournal, ehemaliger Geschäftsleiter Pro Velo Zürich	90 Minuten
Herbert Ernst	Projektleiter Raum- und Verkehrsplanung Stadt Winterthur	105 Minuten
Lukas Schiffmann	Leiter Fachstelle Verkehrssicherheit Stadt Bern	60 Minuten

Die ausgewählten Experten spielen alle eine wichtige Rolle im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess in der Verkehrssicherheitsarbeit (vgl. Kapitel 2.1.2) und stammen entweder aus einer Non Profit Organisation, einer öffentlichen Verwaltung oder sind Fachexperten im Gebiet der Verkehrssicherheit.

Schritt 3: Anspruchsgruppenanalyse

Um die legitimen Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen an die Verkehrssicherheitsarbeit der städtischen Verwaltung aufzuzeigen, wird eine Anspruchsgruppenanalyse in Anlehnung an Bryson (2011) durchgeführt. Unter einer Anspruchsgruppenanalyse versteht man die Ermittlung relevanter Anspruchsgruppen einer Einheit oder Organisation, die massgeblichen Einfluss auf diese ausüben oder von dieser selbst signifikant beeinflusst werden (Bryson, 2011). Die so identifizierten Anspruchsgruppen und ihre Ansprüche befinden sich im Anhang 1.

Schritt 4: Datengewinnung

Die Datengewinnung im Teilprojekt 1 beruht auf der Literaturrecherche, den theoretischen Grundlagen in Kapitel 2, den verbalen Befragungen der fünf Experten und der Anspruchsgruppenanalyse.

Schritt 5: Ableitung von Erfolgsfaktoren aus der Datengewinnung

Aus der Datengewinnung wird eine überschaubare Anzahl von Erfolgsfaktoren für die Legitimation von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen abgeleitet, die eine sinnvolle Bewertung und Priorisierung durch die Interviewpartner in Teilprojekt 2 zulässt.

Die in Teilprojekt 1 (Schritte 1 bis 5) identifizierten Erfolgsfaktoren werden in Teilprojekt 2 mit Leitfaden gestützten Interviews von wichtigen Mitbeteiligten am Entscheidungsprozess der Verkehrssicherheitsarbeit aus deren Sicht bewertet und priorisiert.

Fallstudien-Design

Um eine Bewertung und Priorisierung für die Befragten anschaulicher zu machen, wird für die Überprüfung ein Fallstudiendesign nach Yin (1994) gewählt. Eine Fallstudie ist eine empirische Untersuchung, die ein gegenwärtiges Phänomen innerhalb eines aktuellen Zusammenhangs untersucht (Yin, 1994, S. 13). In den Fallstudien werden die identifizierten Erfolgsfaktoren für die Legitimation von vier konkreten Verkehrssicherheitsmassnahmen priorisiert und bewertet. Die für die Fallstudien ausgewählten Verkehrssicherheitsmassnahmen zielen direkt oder indirekt auf das Verkehrsverhalten von Velofahrenden in der Stadt Zürich ab. Die Verkehrssicherheitsmassnahmen werden aus je einer der in Kapitel 2.1.3 beschriebenen Massnahmengruppen ausgewählt (*Ausbildung, Aufklärung und Information, Gebote und Verbote, Anreiz bzw. Belohnungssysteme sowie Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsmittel*).

Schritt 6: Wahl der Verkehrssicherheitsmassnahmen für die Fallstudien

Die folgende Tabelle zeigt die zur Überprüfung der Erfolgsfaktoren ausgewählten Verkehrssicherheitsmassnahmen (vgl. Tabelle 2). Die Massnahmen sind als exemplarisch anzusehen und sollten ihre Massnahmengruppe möglichst repräsentativ vertreten.

Tabelle 2: Ausgewählte Verkehrssicherheitsmassnahmen.

Beispiel Verkehrssicherheitsmassnahme	Massnahmengruppe
<p>Präventionskampagne <i>Sicherheit durch Sichtbarkeit</i></p> <p>Mit dieser Präventionskampagne für Velofahrende sollen diese durch gezielte Information überzeugt und motiviert werden, die eigene Sichtbarkeit auf der Strasse zu verbessern (Stadt Zürich (h), online). Die städtische Verwaltung finanziert diese Präventionskampagne.</p>	Ausbildung, Aufklärung und Information
<p>Veloverkehrskontrolle und Busse</p> <p>Die Polizei führt eine Veloverkehrskontrolle an einer stark befahrenen Strasse in der Zürcher Innenstadt durch. Auf der gesetzlichen Grundlage des Strassenverkehrsgesetzes wird bei Gefährdung von anderen Verkehrsteilnehmenden für unerlaubtes Befahren des Trottoirs eine Busse von 40 Schweizer Franken ausgestellt (Ordnungsbussenverordnung, 605.1).</p>	Gebote und Verbote
<p>Abgabe Sicherheitsausrüstung</p> <p>Die städtische Verwaltung verteilt im Rahmen der Veloschulung in der 4. Klasse attraktive Sicherheitsausrüstung wie Velohelme oder Velowesten, welche die Schüler danach behalten dürfen (Stadt Zürich (d), 2012, S. 41).</p>	Anreiz- bzw. Belohnungssysteme
<p>Verbesserung des Veloroutennetzes</p> <p>Die städtische Verwaltung schliesst auf einer Quartierstrasse eine Lücke im Veloroutennetz. Dafür beschildert und beschriftet sie den Veloweg. Der motorisierte Individualverkehr erhält dadurch auf der Quartierstrasse weniger Platz und muss seine Geschwindigkeit der Situation entsprechend anpassen (Stadt Zürich (d), 2012, S. 36).</p>	Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsmittel

Die ausgewählten Verkehrssicherheitsmassnahmen bildeten die Grundlage für die Fallstudienanalyse in Kapitel 4.1.

Schritt 7: Konstruktion des Interviewleitfadens

Der Leitfaden für die Befragung wird so konstruiert, dass die in Teilprojekt 1 identifizierten Erfolgsfaktoren pro Fallstudie priorisiert und bewertet werden können. Pro Fallstudie werden nur die Erfolgsfaktoren ausgewählt, welche auch auf die entsprechende Verkehrssicherheitsmassnahme passen. Die Befragten bewerten pro Fallstudie die Erfolgsfaktoren mit *unbedingt notwendig*, *sehr wichtig*, *wichtig* und *weniger wichtig* und begründeten ihre Wahl. Mit einem Pretest wird die Aussagekraft des Leitfadens sichergestellt. Der Leitfaden für die Interviews befindet sich im Anhang 2.

Schritt 8: Leitfadengestützte Interviews

Im Teilprojekt 2 werden mit den ausgewählten Interviewpartnern halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Halbstrukturierte Interviews eignen sich in diesem Falle, da der Befragte bereits über einen komplexen Wissensbestand verfügt (Flick, 2007, S. 203).

Für die Überprüfung der Erfolgsfaktoren findet die Methode des fokussierten Interviews Anwendung. Mit dieser Methode werden subjektiv empfundene Wirkungen und Sichtweisen auf bestimmte Vorgänge an verschiedenen sozialen Gruppen untersucht (Flick, 2007, S. 195). Der Ausgangspunkt ist gemäss Flick (2007) ein Reiz, dessen Wirkung auf den Interviewten anhand eines Leitfadens untersucht wird (S. 195). Als Reiz werden den Interviewpartnern jeweils alle Erfolgsfaktoren für die Legitimation der Verkehrssicherheitsmassnahme pro Fallstudie präsentiert. Der Interviewpartner priorisiert

anhand seiner Bewertung die aus seiner Sichtweise wichtigen Erfolgsfaktoren pro Fallstudie und begründet seine Wahl während des Interviews. Am Schluss bewertet der Interviewpartner jede Fallstudie allgemein in Bezug auf deren Legitimität.

Wahl der Interviewpartner für die Bewertung der Erfolgsfaktoren

An verkehrsrelevanten Entscheidungen sind Fachexperten, Beamte und demokratisch legitimierte Politiker direkt beteiligt. Selbstverständlich nehmen unzählige weitere Anspruchsgruppen indirekt Einfluss auf die politischen Entscheidungen in der Verkehrssicherheitsarbeit. Um für die Einschätzung der Erfolgsfaktoren unterschiedliche Sichten zu berücksichtigen, folgt die Bewertung durch wichtige Akteure und Experten aus verschiedenen Bereichen rund um die Verkehrssicherheit. Sie sind anders als die Expertengruppe des ersten Teilprojektes massgeblich an der finalen Entscheidung des politisch legitimierten Amtsträgers zugunsten einer Verkehrssicherheitsmassnahme beteiligt.

Tabelle 3: Interviewpartner für die Bewertung der Erfolgsfaktoren.

Anspruchsgruppe	Befragter	Funktion
Öffentliche Verwaltung und demokratisch legitimierte Politikerin	Esther Arnet	Direktorin Dienstabteilung Verkehr Zürich und ehemalige Gemeinde- und Kantonsrätin SP
Fachexperte Interessensverband und demokratisch legitimer Politiker	Reto Cavegn	Reto Cavegn, Geschäftsführer TCS Sektion Zürich und ehemaliger Kantonsrat FDP
Fachexperte Interessensverband	Dieter Lüthi	Geschäftsführer Fonds für Verkehrssicherheit (FVS)
Fachexperte Wissenschaft	Markus Hofstetter	Leiter Verkehr und Mobilität bei Kontextplan AG (Experte Fachbereich Verkehrssicherheit, Verkehrsingenieur)

Die Einschätzungen der Interviewpartner sind subjektiv und können nicht ohne weiteres verallgemeinert werden. Durch die Wahl der Interviewpartner wird versucht, ein breites Spektrum an Positionen in Bezug auf die Legitimation von Verkehrssicherheitsarbeit abzudecken.

Schritt 9: Datenanalyse

Nach der Durchführung der Interviews werden die Aussagen zu den vier Fallstudien analysiert und verglichen. Es folgt eine Priorisierung und Bewertung der Erfolgsfaktoren pro Fallstudie.

2 Theoretische Grundlagen

Die Themen *Verkehrssicherheitsarbeit* sowie *Legitimität von Verwaltungsarbeit* werden in der Fachliteratur relativ breit thematisiert. Es besteht allerdings noch kaum ein wissenschaftlicher Diskurs, der die beiden Themen verbindet und öffentlichen Verwaltungen aufzeigt, wie sie ihre Verkehrssicherheitsarbeit besser legitimieren können. Im folgenden Kapitel wird die Rolle der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf die Legitimität von Verwaltungshandlungen anhand des New Public Management Ansatzes nach Schedler und Proeller (2011) abgehandelt.

2.1 Verkehrssicherheitsarbeit

Nachfolgend wird zuerst auf das allgemeine Verständnis der Verkehrssicherheitsarbeit in öffentlichen Verwaltungen eingegangen. Nach einer kurzen Darstellung von drei aktuell viel diskutierten Verkehrssicherheitsphilosophien werden vier Verkehrssicherheitsmassnahmengruppen zur Beeinflussung des Verhaltens beschrieben.

2.1.1 Definition öffentliche Verwaltung

In diesem Working Paper ist die öffentliche Verwaltung als Schnittstelle zwischen Staat und Bürger zu verstehen. Sie ist aber nicht bloss ein Vollzugsorgan, das durch die Politik gesteuert wird, sondern trägt durch die Vorbereitung, den Vollzug und die Kontrolle politischer Entscheidungen zur Erreichung des Staatszweckes und der öffentlichen Aufgaben bei (Schedler & Proeller, 2011, S. 17). Die Hauptaufgabe der öffentlichen Verwaltung ist der Vollzug von politischen Entscheidungen.

2.1.2 Verkehrssicherheitsarbeit in öffentlichen Verwaltungen

Für Verkehrssicherheitsarbeit in öffentlichen Verwaltungen gibt es keine allgemeingültige Definition, da die Verkehrssicherheitsarbeit je nach Stadt oder Gemeinde unterschiedlich geregelt ist. Generell sind bei verkehrsrelevanten Entscheidungen von Verkehrssicherheitsmassnahmen, seien es Eingriffs- oder Leistungstätigkeiten, drei Hauptakteursgruppen direkt beteiligt (Lechthaler & Todor, 2008, S. 243):

- Fachexperten, die Lösungen anbieten,
- Beamte, die an der Planung und Umsetzung mitbeteiligt sind, sowie
- demokratisch legitimierte Politiker, die über die vorgeschlagenen Lösungen entscheiden, Finanzmittel freigeben und die Priorität der Umsetzung beschliessen.

Die Verkehrssicherheitsarbeit ist also in der Regel eine öffentliche Aufgabe. Indirekten Einfluss auf die politischen Entscheidungen nehmen unzählige weitere, sehr unterschiedliche Anspruchsgruppen wie Interessensverbände, die Wissenschaft, Verkehrsbetriebe, betroffene Bewohner oder Medien (Prenzel, 2012, S. 454).

Die drei Hauptakteure Politiker, Beamte und Experten entscheiden in einem Prozess über die praktische Umsetzung von Verkehrssicherheitsmassnahmen von der Problemerkennung bis hin zur Wahl der Lösung (Lechthaler & Todor, 2008, S. 244-245). Die Abbildung 4 zeigt die jeweiligen Verantwortlichkeiten der drei Hauptakteure im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess.

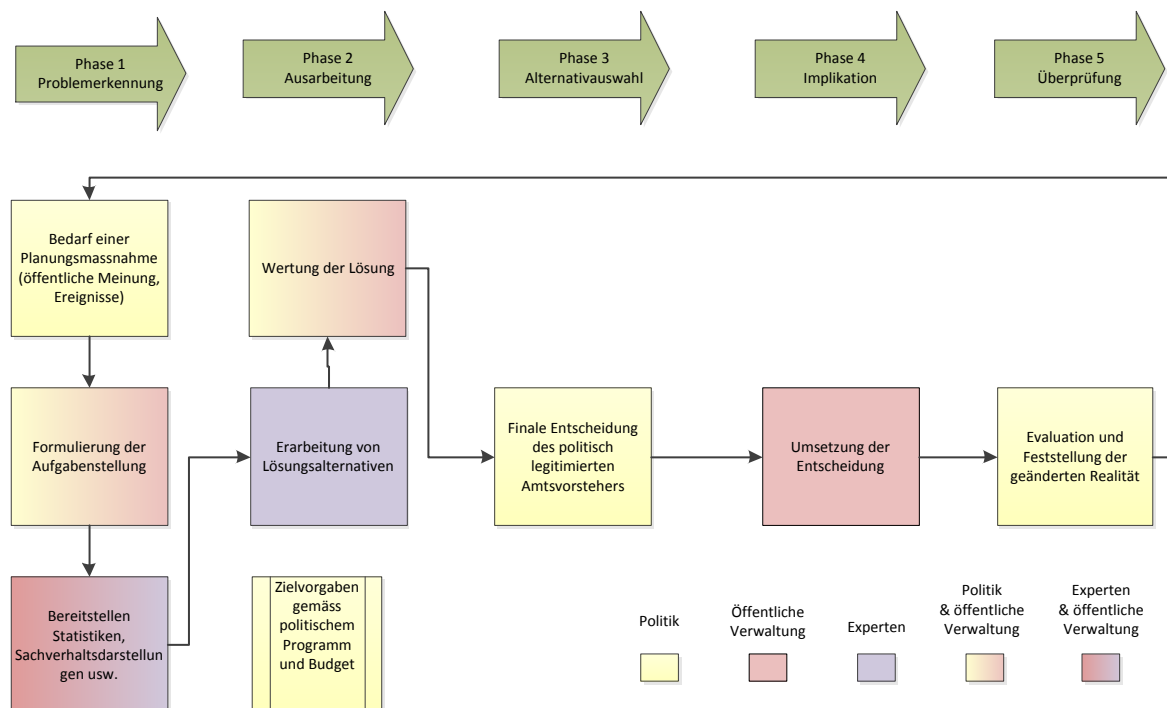


Abbildung 4: Ablaufschema im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess der Verkehrssicherheitsarbeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lechthaler & Todor, S. 246-247).

Der politisch legitimierte Amtsvorsteher⁵ ist gemäss diesem Ablaufschema derjenige Akteur, der die finale Entscheidung über die Umsetzung einer Massnahme trifft. Weiter liegt auch die Verantwortung für die Bedarfserkennung und die abschliessende Evaluation bei der Politik. Die Fachexperten erarbeiten Lösungsalternativen und beschaffen zusammen mit den Beamten der öffentlichen Verwaltungen Statistiken und Sachverhaltsdarstellungen. Zu den Fachexperten zählen Interessensverbände, Ingenieur- und Beratungsbüros oder Experten von Fachhochschulen und Universitäten. Die öffentliche Verwaltung spielt gemäss diesem Ablaufschema eine Rolle in der Formulierung der Aufgabenstellung und in der Wertung der Lösungen. Sie hat die alleinige Verantwortung über die Umsetzung der Entscheidungen.

Bei der Einflussnahme in allen Phasen im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess muss die öffentliche Verwaltung dafür sorgen, dass ihre Handlungen eine möglichst grosse Legitimation finden, einerseits bei den entscheidenden Politikern, andererseits in der Bevölkerung, welche diese wählt.

2.1.3 Verkehrssicherheitsmassnahmen zur Beeinflussung des Verkehrsverhaltens

Klassischerweise werden in der Literatur für die Beeinflussung von Verkehrsteilnehmenden vier grosse Gruppen von Massnahmen unterschieden (Gehlert, 2011, S. 236):

- Ausbildung, Aufklärung und Information,
- Gebote und Verbote,
- Anreiz- bzw. Belohnungssysteme,
- Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsmittel.

Gebote und Verbote bedeuten eine Eingriffstätigkeit der öffentlichen Verwaltung, da sie in die Rechte

⁵ Der politisch legitimierte Amtsvorsteher ist der vom Volk gewählt Politiker, der einem Amt in der öffentlichen Verwaltung vorsteht.

der Einzelnen eingreifen. Die anderen drei Gruppen sind als eine Leistungstätigkeit zu verstehen, bei der staatliche resp. städtische Leistungen zur Verfügung gestellt werden.

Aus der Literatur geht hervor, dass es unterschiedliche Ansätze gibt, Verkehrssicherheitsmassnahmen zu kategorisieren. Ahrens et al (2010) unterteilen ihre Massnahmenbereiche in ähnliche Kategorien und unterscheiden zwischen Ausbildung, Aufklärung und Erziehung (Education), Gesetzgebung und Überwachung (Enforcement), technischen Massnahmen (Engineering) und wirtschaftlichen Anreizen (Economy) (S. 6-22). Die öffentliche Verwaltung der Stadt Zürich verwendet, wie in Kapitel 1.1.1 beschrieben, für die Aufteilung ihrer Massnahmen die Begriffe Kontrolle, Ahndung, Sensibilisierung und Schulung. In diesem Working Paper werden die Massnahmenkategorien nach Gehlert (2011) verwendet und im Folgenden kurz beschrieben. Die Massnahmengruppen gelten für den gesamten Verkehrsbereich, lassen sich aber auch auf den Veloverkehr übertragen.

Ausbildung, Aufklärung und Information

Die Hauptursache bei Unfällen sind menschliche Fehler und unangepasstes, gefahrenträchtiges Verhalten. Sie werden allein oder in Interaktion mit ungünstigen Bedingungen bei Verkehrswegen und Verkehrsmitteln für über 90 Prozent aller Verkehrsunfälle verantwortlich gemacht (Ahrens et al., 2010, S. 15).

In der Verkehrsunfallstatistik 2011 der Stadt Zürich waren von total 328 registrierten Unfällen von Zweiradfahrern (Velo und Motorrad) 171 auf direkten Einfluss des Lenkers (wie Missachten der Lichtsignale) und 130 auf verkehrsablauf- oder verkehrsregeltechnische Gründe (Missachten des Vortrittsrechts) zurückzuführen. Nur gerade 25 Unfälle oder knapp acht Prozent der registrierten Verkehrsunfälle von Zweiradfahrern lagen an einem *äusserem Einfluss* oder einem *Mangel am Fahrzeug*. (Stadt Zürich (b), 2012, S. 51).

Mit dieser Massnahmengruppe sollen die Verkehrsteilnehmenden über die Regeln und die Konsequenzen des eigenen Verhaltens im Strassenverkehr informiert und aufgeklärt werden. Kommunikative und erzieherische Massnahmen zur Verhaltensbeeinflussung sind im Kindes- und jungen Erwachsenenalter sehr wirksam, da sich in dieser Entwicklungsphase grundlegende Fähigkeiten und Fertigkeiten, Gewohnheiten und Automatismen zur Teilnahme am Strassenverkehr entwickeln (Gehlert, 2011, S. 237). Ahrens et al. (2010) merken an, dass vor allem bei Jugendlichen die Fähigkeit zu einer angemessenen Gefahrenbewertung gering ist, dafür der Glaube an die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten hoch ist (S. 16). Bei Kindern und Jugendlichen ist die Ausbildung besonders wichtig, da sie die Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Teilnahme am Strassenverkehr erst entwickeln. In der Praxis ist die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen institutionell in Schulen oder in der Polizeiarbeit verankert (Gehlert, 2011, S. 239). Beispielsweise sieht der *Masterplan Velo* der Stadt Zürich eine Reihe von Massnahmen zur Veloschulung von Schülerinnen und Schüler vor (Stadt Zürich (d), 2012, S. 45). Im Erwachsenenalter steht die Information und Aufklärung in der Verkehrssicherheitsarbeit im Vordergrund. Vermehrt ist die Unfallprävention in eine umfassende Mobilitätserziehung eingebettet, die auch die Konsequenzen der Verkehrsteilnahme für Umwelt und Gesundheit miteinbezieht (Gehlert, 2011, S. 239).

Diese Massnahmengruppe ist vielerorts eher schwach finanziert und die Auswirkungen sind schwer messbar (Ahrens et al., 2010, S. 16).

Gebote und Verbote

Gebote und Verbote tragen ebenfalls zur Verhaltenssteuerung von Verkehrsteilnehmern bei. Diese ordensrechtlichen Massnahmen unterteilen sich in drei Bereiche: Gesetzgebung, Überwachung und Ahndung resp. Sanktionierung (Ahrens et al., 2010, S. 18).

Verstösse gegen Verkehrsregeln sind eine wesentliche Unfallursache. 130 von total 328 registrierten Unfällen von Zweiradfahrern in der Stadt Zürich sind im Jahr 2011 aus verkehrsablauf- oder verkehrs-

regeltechnischen Gründen passiert (Stadt Zürich (b), 2012, S. 51). Verkehrsregeln werden aus verschiedenen Gründen nicht eingehalten. Gehlert (2011) unterscheidet zwischen unbeabsichtigten und beabsichtigten Verstössen (S. 241). Zu unbeabsichtigten Regelverstössen kann es aus Unaufmerksamkeit, Unkonzentriertheit oder Vergesslichkeit kommen, absichtliche Regelverstösse werden bewusst begangen (Gehlert, 2011, S. 241). Dabei erhöhen vor allem routinemässige Regelverstösse, welche ohne negative Konsequenzen bleiben, die Unfallgefahr erheblich (Gehlert, 2011, S. 241). Die Verkehrsteilnehmenden profitieren gar von einem nicht geahndeten Regelverstoss, weil sie dadurch Zeit sparen. Dieser 'Vorteil' von Regelverstössen ist einfacher wahrnehmbar, als der Vorteil in Form von vermiedenen Unfällen bei regelkonformen Verhalten (Gehlert, 2011, S. 241). Die Massnahmenkategorie Gebote und Verbote muss diese Vorteile bei Regelübertretungen ausschliessen und sollte durch Überwachungspräsenz verdeutlichen, dass die Verkehrsregeln ernst gemeint sind (Ahrens et al., 2010, S. 18).

Es gibt verschiedene Ansatzpunkte, wie die öffentliche Verwaltung die Verkehrsakteure zur Einhaltung von Verkehrsregeln motivieren kann. Die folgende Tabelle zeigt diese verschiedenen Ansätze aus der Sicht von Velofahrern.

Tabelle 4: Ansätze zur Verbesserung der Einhaltung von Verkehrsregeln (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gehlert, 2011, S. 242)

	Vorteile	Nachteile
Regelverstoss	Senken Verkehrsmanagement (z.B. rechts abbiegen bei gewissen Ampeln für Velofahrer zulassen)	Erhöhen Überwachung und Sanktionierung (z.B. Kontrollen von Velofahrern und Bussen für Regelmissachtung)
Regeleinhaltung	Erhöhen Belohnung (z.B. Bedankung durch Gesten)	Senken Bestrafung von anderen (z.B. eine Kontrolle durchführen und alle Verkehrsteilnehmer, welche sich nicht an Regeln halten, sanktionieren. Fussgänger, Autofahrer und Velofahrer)

Die Verkehrsüberwachung ist Sache der öffentlichen Verwaltung und wird durch Polizeikontrollen gewährleistet. Im Veloverkehr existieren keine stationären oder mobilen Anlagen zur Überwachung der Verkehrsregeleinhaltung. Die Sanktionierung kann durch Geldstrafen oder in harten Fällen durch Fahrverbote erfolgen, beispielsweise wenn andere Verkehrsteilnehmer durch einen betrunkenen Velofahrer schwerwiegend gefährdet werden. Grundlage für gesetzlich geregelte Sanktionierungen bildet das Schweizer Strassenverkehrsgesetz (Schweizerische Eidgenossenschaft, online).

Anreiz- bzw. Belohnungssysteme

Besonders grosses Potential sieht Gehlert (2011) in Ergänzung zur Bestrafung von Regelverstössen in der Belohnung von regelkonformem Verhalten sowie darin, die Eigenverantwortung des Verkehrsteilnehmers in den Mittelpunkt zu rücken (S. 243). Anreiz- bzw. Belohnungssysteme beeinflussen im Gegensatz zu Geboten und Verboten das Verkehrsverhalten positiv. Das heisst, Verkehrsteilnehmende sollen ein entsprechendes Verkehrsverhalten wiederholen, da dies für sie positive Konsequenzen hat. Wirtschaftliche Anreiz- bzw. Belohnungssysteme haben sich auf vielen Ebenen oft als die effektivsten Massnahmen zur Verhaltensbeeinflussung erwiesen. In der Verkehrssicherheitsarbeit können monetäre Anreize direkt das Fahrverhalten der Verkehrsteilnehmer beeinflussen, wie beispielsweise durch neue Versicherungsmodelle, die eine Prämienreduktionen bei besonders sicherem Verhalten gewähren (Ahrens et al., 2010, S. 21). Die öffentliche Verwaltung kann auch die Kaufentscheidung der Konsumenten hin zu sicheren Fahrzeugen oder Sicherheitsausrüstung beeinflussen, indem sie Subventionen gewährt (Ahrens et al., 2010, S. 22). Der Masterplan Velo der Stadt Zürich sieht beispielsweise vor,

Velohelme und -westen in der Veloschulung an Schüler der 4. Klasse abzugeben (Stadt Zürich (d), 2012, S. 41).

Folgende Tabelle zeigt, welche Arten von positiven Anreizen zur Verhaltensbeeinflussung eingesetzt werden können.

Tabelle 5: Arten von positiven Anreizen zur Verhaltensbeeinflussung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gehlert, 2011, S. 246)

Arten von Anreizen	Beispiele
Materielle Belohnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis Velohelmabgabe an Schüler, welche die Veloschulung der 4. Klasse besuchen • Eine gratis Smartphone-App, die durch das Velonetz navigiert
soziale Belohnung	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Lob oder eine Auszeichnung für besonders vorteilhaftes Verhalten im Veloverkehr
angenehm erlebte Tätigkeit oder Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Fahrtraining für Velofahrer • Erfolgserlebnis für einen Bürger, weil seine Kundenreaktion auf das Fehlen einer Velobeschilderung ernst genommen wird
Informative oder verdeckte Belohnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgserlebnis für einen Velofahrer, weil sein Veloweg neu beschildert ist

In der Verkehrssicherheitsarbeit werden Anreiz- bzw. Belohnungssysteme selten eingesetzt. (Gehlert, 2011, S. 248). In anderen öffentlichen Bereichen, wie im Natur- und Umweltschutz, werden solche Anreizsysteme schon länger erfolgreich praktiziert. Beispielsweise schafft die öffentliche Verwaltung in der Stadt Zürich Anreizsysteme, die ein freiwilliges Handeln der Bevölkerung zugunsten der Umwelt und des effizienten Einsatzes von Energie fördern (Stadt Zürich (e), 2010, S. 59).

Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsmittel

Obwohl sich dieses Working Paper nicht mit Infrastrukturmassnahmen beschäftigt, wird vollständigheitshalber auf diese Massnahmengruppe eingegangen, da die Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsmittel einen massgeblichen Einfluss auf das Verkehrsverhalten der Nutzer nimmt. Technische Massnahmen sind heute in der öffentlichen Meinung und bezüglich der Finanzierung am einfachsten zu legitimieren (Ahrens et al., 2010, S. 7). Der Masterplan Velo der Stadt Zürich sieht eine Reihe von Infrastrukturmassnahmen vor, um die Sicherheit von Velofahrern zu verbessern (Stadt Zürich (d), 2012, S. 36-37). Dazu gehören durchgehende Velonetzrouten, eine lückenlose Beschilderung und ein genügend Veloabstellplätzen an wichtigen Anziehungspunkten.

2.2 Legitimation von Verwaltungsarbeit - Der New Public Management Ansatz

Die öffentliche Verwaltung muss sich die Frage stellen, wie weit sie in ihren staatlichen Handlungen gehen soll, respektive aufgrund bestehender Gesetze gehen kann. Das folgende Kapitel beschreibt die Rolle der öffentlichen Verwaltung nach dem New Public Management Ansatz (NPM-Ansatz) im Kontext der Verkehrssicherheitsarbeit.

2.2.1 Begriff des New Public Management

Der New Public Management Ansatz befasst sich mit der Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Grundsätze. Das *New* bedeutet die neue institutionelle Sichtweise auf die Verwaltung und ihre Kontaktpartner (Schedler & Proeller, 2011, S. 5). In der NPM-Betrachtung steht die Institution der öffentlichen Verwaltung und ihr Umfeld im Mittelpunkt (Schedler & Proeller, 2011, S. 6).

Im Gegensatz zum Bürokratieansatz nach Max Weber⁶ setzt der NPM-Ansatz ein gewandeltes Rollenverständnis des Staates voraus und reformiert die Strukturreform der öffentlichen Verwaltung. Die Merkmale des NPM-Ansatzes sind zusammengefasst (in Anlehnung an Schedler & Proeller, 2011, S. 67-89):

- Kundenorientierung,
- wirkungsorientierte Steuerung,
- qualitätsorientierte interne Abläufe und Strukturen ,
- Wettbewerbsorientierung und
- klare Trennung zwischen politisch-strategischer und betrieblich-operativer Ebene.

Diese modernen, betriebswirtschaftlichen Instrumente verschaffen der öffentlichen Verwaltung eine bessere Legitimation des staatlichen Handelns.

2.2.2 Legitimation von staatlichen Handlungen

Ein Verkehrsakteur kann an und für sich mit den Gemeinden/Städten zufrieden sein, gewissen Verwaltungshandlungen aber mit Skepsis gegenüberstehen. Der Legitimationsbegriff sollte also nicht rein juristisch als *gesetzlich verankert* verstanden werden, sondern beinhaltet auch moralische Aspekte. Die Literatur unterscheidet zwischen verschiedenen Arten von Legitimation (Schedler & Proeller, 2011, S. 10ff oder Czybulka, 1989, S. 67 ff.). In diesem Working Paper wird der Legitimationsbegriff im Sinne von *Akzeptanz* verstanden.

Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen

In jeder Gesellschaft übernimmt der Staat gewisse Aufgaben zur kollektiven Problemlösung (Schedler & Proeller, 2011, S. 6-7). Wie die Ausgleichskasse (AHV) eine kollektive Lösung zu einem gesicherten Einkommen nach der Pensionierung ist, ist auch die Verkehrssicherheitsarbeit eine staatliche Aufgabe zur kollektiven Lösung von Verkehrssicherheitsproblemen. Dabei muss einerseits die ausführende staatliche Gewalt, als auch deren Handeln legitimiert sein. Allgemein anerkannte Legitimitätsgründe haben dabei Eingang als staatsleitende Grundsätze in die Bundesverfassung gefunden (Schedler & Proeller, 2011, S. 9).

Nach Artikel 5, Absatz 2 der Bundesverfassung muss die öffentliche Verwaltung bei der Ausarbeitung ihrer Verkehrssicherheitsmassnahmen immer die Verhältnismässigkeit prüfen: „Staatliches Handeln muss im öffentlichen Interesse liegen und verhältnismässig sein (BV, Artikel 5, Absatz 2). Staatliche Handlungen dürfen Grundrechte nicht ohne gesetzliche Grundlage einschränken (BV, Artikel 36, Absatz 1) und sind nur gerechtfertigt, wenn ein öffentliches Interesse besteht (BV, Artikel 36, Absatz, 2). Das heisst also, dass eine Verwaltung bei einer Verkehrssicherheitsmassnahme abwägen muss, ob das angestrebte öffentliche Interesse oder das tangierte private Interesse höher wiegt. Das bedeutet, dass beispielsweise eine Verkehrssicherheitsmassnahme wie ein Veloverbot in der Altstadt, auch wenn sie die Verkehrssicherheit von Fussgängern erhöhen würde, unverhältnismässig und vermutlich nicht im öffentlichen Interesse wäre. Eine Massnahme wie ein Velohelmbobligatorium hingegen ist nicht möglich aufgrund des Legalitätserfordernisses. In einem Rechtsstaat darf die öffentliche Hand nur bei Vorliegen einer gesetzlichen Grundlage in einem Bereich tätig werden und die Individuen können sich gegen Übergriffe des Staates mittels Rechtsmittel wehren (Schedler & Proeller, 2011, S. 9). Mit dem Demokratieprinzip legitimiert sich staatliches Handeln dadurch, dass es aus demokratischen Willens- und Entscheidungsprozessen hervorgeht (Schedler & Proeller, 2011, S. 9).

⁶ vgl. Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft* (2, verm. Aufl.). Tübingen: Mohr.

2.2.3 Merkmale des NPM-Ansatzes

Im Folgenden sind die Merkmale des NPM-Ansatzes (vgl. Kapitel 2.2.1) im Kontext der Verkehrssicherheitsarbeit beschrieben.

Kundenorientierung

Der NPM-Ansatz betrachtet die Bürger als Kunden der öffentlichen Verwaltungen. Den Kundenbegriff übernimmt der Ansatz von betriebswirtschaftlichen Modellen. Die öffentliche Verwaltung soll nach diesem Ansatz vermehrt auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Bürger eingehen (Schedler & Proeller, 2011, S. 72).

Allerdings wird die vermehrte Kundenorientierung von öffentlichen Verwaltungen oft kritisiert, weil das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der höheren Rechtsgleichheit widersprechen kann. Schedler und Proeller (2011) widersprechen diesem Einwand und sehen keinen Widerspruch in der legalistischen und kundenorientierten Sicht, sondern viel mehr eine Erweiterung (S. 291). Eine höhere Kundenorientierung in der Verkehrssicherheitsarbeit sollte gemäss dem NPM-Ansatz also mit der Gesetzgebung im Einklang sein. In der neuseeländischen Stadt Christchurch wird die Kundenorientierung nahezu in Reinkultur umgesetzt und sogar Personen mit Übertretungen von Verkehrsregeln werden wie Kunden behandelt (Haldemann, 1995, S. 433). Dies kann zu einer höheren Akzeptanz von Verkehrskontrollen und Verkehrsbussen führen.

Wirkungsorientierte Steuerung

Durch die Wirkungsorientierung im NPM Ansatz werden die Wirkungen von erbrachten Leistungen für *Kunden*, beispielsweise von Verkehrssicherheitsmassnahmen, gemessen. In herkömmlichen Verwaltungsansätzen läuft dies über die Inputsteuerung (Schedler & Proeller, 2011, S. 76). Es wird beispielsweise jedes Jahr immer wieder ein gleich hoher Betrag für eine Sicherheitskampagne gesprochen. Dadurch hat die Verwaltung weniger Eigenkompetenz als bei der Wirkungsorientierung nach dem NPM-Ansatz. Dabei wäre die Wirkungsorientierung ein wichtiges Legitimitätsanfordernis, welches es für die Umsetzung von Verkehrssicherheitsmassnahmen zu beachten gilt. Staatliche Handlungen lassen sich nicht mehr einfach durch demokratische und rechtsstaatliche Überlegungen rechtfertigen, sondern auch deren Wirkung auf die Gesellschaft muss legitimiert sein (Schedler & Proeller, 2011, S. 9).

Qualitätsorientierte interne Abläufe und Strukturen

Um die Verkehrssicherheitsarbeit effizienter und effektiver zu gestalten, müssen die internen Abläufe und Strukturen in der öffentlichen Verwaltung modernisiert werden. Verbunden mit der Kundenorientierung (vgl. Kapitel 2.2.1) gilt es nach dem NPM-Ansatz auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung ein umfassendes Qualitätsbewusstsein zu fördern (Schedler & Proeller, 2011, S. 82).

Wettbewerbsorientierung

Der NPM-Ansatz verlangt, dass sich die öffentliche Verwaltung vermehrt dem Wettbewerb stellt (Schedler & Proeller, 2011, S. 86). Beispielsweise soll die Verwaltung jeweils prüfen, ob sie Leistungen selbst erfüllt oder Dritten überträgt. Gibt sie Leistungen extern, trägt sie die Verantwortung für die Einhaltung des Budgets sowie die Quantität und die Qualität dieser Leistungen (Schedler & Proeller, 2011, S. 109 – 110). Allerdings ist es fragwürdig, ob sich die öffentliche Verwaltung in der Verkehrssicherheitsarbeit überhaupt einem Wettbewerb stellen muss. Verkehrssicherheit ist ein öffentliches Gut und grösstenteils keinen Marktmechanismen ausgesetzt. Eine Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen sollte aber durchaus aus Effizienzüberlegungen geprüft werden und gewisse Schritte im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess (vgl. Kapitel 2.1.2) könnten allenfalls ausgelagert werden.

Trennung zwischen politischer und betrieblicher Führung

Ein weiteres Merkmal des NPM-Ansatzes ist die Trennung zwischen politischer und betrieblicher Führung. Die Abbildung 5 zeigt, welche Führungs- und Steuerungsebenen sich in einer Verwaltung nach dem NPM-Ansatz identifizieren lassen.

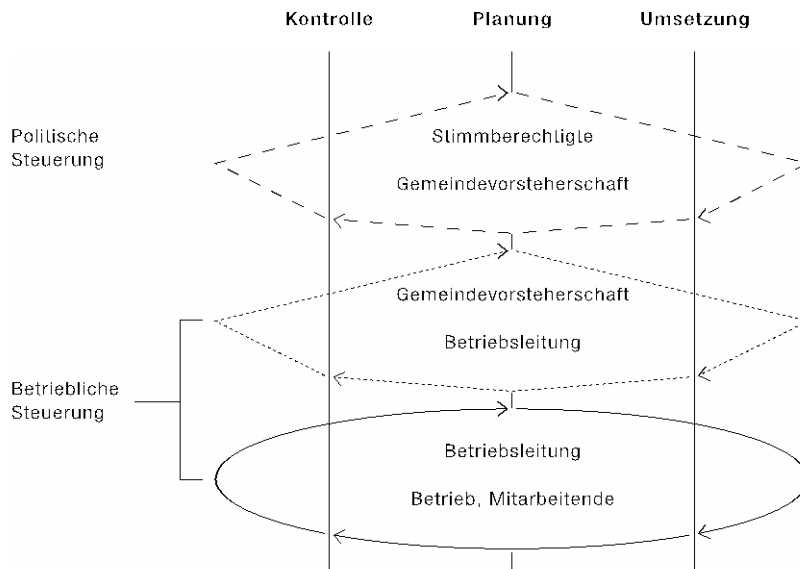


Abbildung 5: Politisch-administrative Steuerung – Steuerungsebenen (Quelle: Kanton Zürich, 2003, S. 7).

Die Entscheidungsgründe und die Entscheidungsverfahren sind auf jeder Ebene unterschiedlich. Auf der strategisch-politischen Ebene entscheidet der politisch legitimierte Amtsvorsteher in welche Richtung es in der Verkehrssicherheitsarbeit gehen soll. Auf der operativ-betriebliche Ebene hat die öffentliche Verwaltung wie beim Ablaufschema im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess (vgl. Kapitel 2.1.2) in allen Phasen eine beratende oder ausführende Rolle. Auf dieser Ebene finden hingegen keine Wahlen oder Abstimmungen statt und die Entscheide der öffentlichen Verwaltung sind an Richtlinien der strategisch-politischen Ebene, Bedürfnisse der Kunden und rechtliche und betriebswirtschaftliche Leitplanken gebunden (Kanton Zürich, 2003, S. 7). Die öffentliche Verwaltung kann allerdings diese Richtlinien der strategisch-politischen Ebene mitbeeinflussen.

Anders als die öffentliche Verwaltung ist die Gemeindevorstehererschaft auf der betrieblichen *und* politischen Ebene in die Verkehrssicherheitsarbeit involviert. Sie agiert als demokratisch legitimierter Teil der Verwaltung auf der politischen Ebene und gestaltet die politische Entscheidungsfindung mit (Kanton Zürich, 2003, S. 7). Sie nimmt also in der Verkehrssicherheitsarbeit eine Vertreterrolle für die Bevölkerung ein. Gleichzeitig leitet sie in der Funktion der Exekutive, beispielsweise in der Stadt Zürich als Stadtrat, die Verwaltungsbetriebe (Kanton Zürich, 2003, S. 7). Die Gemeindevorstehererschaft gibt die Strategie vor und überträgt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der operativ-tätigen öffentlichen Verwaltung (Hagen, 2009, S. 156). Gemäss Schedler und Proeller (2011) braucht es dabei eine politische Kultur, in der sich die politischen Institutionen in operativen Dingen, die durch die Verwaltung selbständig erledigt werden können, freiwillig zurückhalten (S. 293).

2.2.4 Der NPM-Ansatzes in der Schweizer Verkehrssicherheitsarbeit

Die Vermutung liegt nahe, dass die Vorteile, die aus dem NPM-Ansatz resultieren, für die Verkehrssicherheitsarbeit vielfältig sind. Die Verwaltung erhält mehr Selbständigkeit in der Ausgestaltung ihrer Massnahmen, verhält sich kostenbewusster und handelt vermehrt kunden-, qualitäts- und wirkungsorientiert. In der Schweiz gibt es allerdings keine Untersuchungen oder Studien, ob dieser NPM-Ansatz

in der Verkehrssicherheitsarbeit auch tatsächlich Anklang findet. Ergebnisse von Studien zum Stand der Umsetzung des NPM-Ansatzes in öffentlichen Verwaltungen (vgl. Literaturüberblick Anhang 1.2) sind aber vermutlich auch auf die Verkehrssicherheitsarbeit übertragbar.

Gegenwärtiger Stand der Umsetzung des NPM-Ansatzes in der Schweiz

In der Schweiz besteht kein einheitliches Verständnis zum New Public Management Ansatz. Im Kanton Zürich beispielsweise wurde Mitte der 90er Jahre basierend auf der Grundidee des New Public Management Ansatzes unter dem Namen *wirkungsorientierte Verwaltungsführung (wif!)* das Ziel gesetzt, die Verwaltung in ein modernes Dienstleistungsunternehmen umzuwandeln (Heimgartner & Dietrich, 2008, S. 21 – 22). Für *wif!* setzte sich der Kanton folgende Ziele, welche den NPM-Merkmalen nach Schedler und Proeller (vgl. Kapitel 2.2.1) ähneln (Heimgartner & Dietrich, 2008, S. 21):

- Stärkere Zielorientierung und Effektivität,
- Erhöhung der Steuerungsfähigkeit für staatliche Tätigkeiten,
- vermehrte Kundenorientierung und
- verbesserte Effizienz- und Wirtschaftlichkeit.

Diese Ziele sind für alle Verwaltungsbereiche gültig und somit auch auf die Verkehrssicherheitsarbeit übertragbar. Heimgartner und Dietrich (2008) kommen zum Schluss, dass die Verwaltungsreform *wif!* ihre Ziele mehrheitlich erreicht hat, allerdings bei den Beteiligten eine gewisse Reformmüdigkeit feststellbar sei (S. 26-27).

In der Schweiz ist eine breite Bewegung zur Verwaltungsmodernisierung erkennbar und viele der NPM-Merkmale wurden mit unterschiedlichem Erfolg umgesetzt. Ein umfassender Paradigmenwechsel vom bürokratischen Ansatz von Max Weber hin zum NPM-Ansatz ist allerdings in der Praxis bisher nicht festzustellen. Gescheitert in der Praxis ist vor allem die Trennung der strategisch-politischen Führung vom betrieblich-operativen Management. Diese politisch-administrative Steuerung ist die Grundlage, für ein Funktionieren des New Public Managements. In der Praxis scheitert NPM aber gemäss Schedler und Proeller (2011) oft an den politischen Gremien, welche Mühe bekunden sich zurückzuhalten und in den neuen Strukturen und Abläufen zurechtzufinden (S. 125-126). Es ist anzunehmen, dass aus diesem Grund die Trennung der politischen und betrieblichen Führung nicht zu den Zielen der Verwaltungsreform *wif!* gehört.

2.3 Fazit Theorie

Wie bereits erwähnt, fehlen bisher umfassende Forschungsprojekte, welche die Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen untersuchen. Allerdings lassen sich Erfolgsfaktoren aus den beiden beschriebenen Themenbereichen *Verkehrssicherheitsarbeit* und *Legitimität von Verwaltungsarbeit* ableiten.

Um die Verkehrssicherheitsmassnahmen gegenüber Politik, Wirtschaft und Gesellschaft besser zu legitimieren, kann die Verwaltung auf alle fünf Phasen im Ablaufschema des Entscheidungs- und Umsetzungsprozesses Einfluss nehmen (vgl. Kapitel 2.1.2). Auf der betrieblich-operativen Ebene direkt durch ihre operative Tätigkeit, auf der strategisch-politischen Ebene durch ihre beratende und unterstützende Rolle. Weiter nimmt die öffentliche Verwaltung beispielsweise indirekt Einfluss auf die öffentliche Meinung, auf Tätigkeiten von Interessensverbänden, Fachexperten oder private Unternehmen. Hinweise, wie diese Einflussnahme besser legitimiert werden könnte, geben die Merkmale des NPM-Ansatzes (vgl. Kapitel 2.2.3). Inwiefern diese auf die Verkehrssicherheitsarbeit einen positiven Einfluss haben könnten, zeigt sich im Verlauf dieses Working Papers.

Zusammengefasst sind für die direkte Einflussnahme folgende Handlungsfelder geeignet:

- Strategie (Kommunikation, Sachverhaltsdarstellungen durch Statistiken und Ereignisse, wirkungsorientierte Steuerung, Kundenorientierung)
- Struktur (Qualitätsorientierte interne Abläufe und Strukturen, Eingriffs- oder Leistungstätigkeiten).

Indirekt Einfluss nehmen kann die öffentliche Verwaltung in den Handlungsfeldern

- Gesellschaft (öffentliche Meinung, Bevölkerung, Interessensverbände, Fachexperten),
- Politik (politische Steuerung durch Gremien der Gebietskörperschaft) und
- Wirtschaft (private Unternehmen, Wettbewerbsorientierung).

Diese fünf Handlungsfelder bildeten eine Orientierungshilfe für die Identifikation der Erfolgsfaktoren.

Verkehrssicherheitsmassnahmen, welche das Verhalten von Verkehrsteilnehmenden beeinflussen, können einer der in Kapitel 2.1.3 beschriebenen Massnahmengruppen

- Ausbildung, Aufklärung und Information,
- Gebote und Verbote,
- Anreiz bzw. Belohnungssysteme sowie
- Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsmittel

zugeteilt werden. Die identifizierten Erfolgsfaktoren dienen der Erhöhung der Legitimation von solchen verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen.

3 Identifizierte Erfolgsfaktoren

Im Folgenden sind die aus der Datengewinnung identifizierte Erfolgsfaktoren für die Legitimation von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen beschrieben. Die Erfolgsfaktoren beziehen sich auf die Verkehrssicherheitsarbeit der öffentlichen Verwaltung und zeigen, wie diese auf der betrieblich-operativen Ebene oder der strategisch-politischen Ebene Einfluss nehmen kann. Sie beziehen sich auf die in Kapitel 2.3 identifizierten Handlungsfelder und gelten beispielhaft für den Veloverkehr. Am Schluss jedes Unterkapitels zu spezifischen Erfolgsfaktoren befindet sich eine Tabelle mit den Erkenntnissen aus der Datengewinnung, die zur Identifikation des entsprechenden Erfolgsfaktors beitragen.

3.1 Erfolgsfaktor 1: Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung

Silvan Granig von der Schweizer Strassenopfer-Stiftung Roadcross findet es im Sinne des Gesamtverkehrs wichtig, alle Verkehrsakteure bei der Ausarbeitung einer Verkehrssicherheitsmassnahme von Anfang an einzubeziehen (Interview Granig, 5. März 2013). Auch Heimgartner und Dietrich (2008) zählen die Beteiligung aller Betroffenen am Prozess zu einem wichtigen Erfolgsfaktor bei der Massnahmengestaltung in öffentlichen Verwaltungen (S. 35). Dadurch kann sich das gegenseitige Verständnis im Strassenverkehr verbessern. Dieser Meinung sind auch Pete Mijnsen vom *velojournal* und ehemaliger Geschäftsleiter vom Verband Pro Velo (Interview, 4. März 2013) und Herbert Ernst, Projektleiter Raum- und Verkehrsplanung der Stadt Winterthur (Interview Ernst, 18. März 2013).

Roadcross kann beispielsweise mit der App Crosscheck⁷ Fussgänger, Velofahrer und Autofahrer zur Verbesserung der Verkehrssicherheit aktiv einbeziehen (Interview Granig, 5. März 2013). Die Stadt Bern pflegt gemäss dem Leiter Fachstelle Verkehrssicherheit der Stadt Bern, Lukas Schiffmann, einen aktiven Einbezug der Bürger in der Verkehrssicherheitsarbeit. Sie informiert die Bürger über die Quartierorganisationen der sechs verschiedenen Stadtkreise (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Die Bürger können mit einzelnen Anliegen an die Quartierorganisation gelangen, die wiederum die Verwaltung informiert (Interview Schiffmann, 22. März 2013).

Neben dem aktiven Einbezug der Bürger bei der Ausarbeitung von Verkehrssicherheitsmassnahmen ist auch bei Verkehrskontrollen eine konsequente Kundenorientierung wichtig (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Bürger erheben den legitimen Anspruch an die öffentliche Verwaltung, dass sie fair behandelt werden (vgl. Anspruchsgruppenanalyse, Anhang 3). Der NPM-Ansatz geht davon aus, dass der Bürger seinen eigenen Entscheidungsspielraum schätzt und sich grundsätzlich im Verkehr sicher verhält (Schedler & Proeller, 2011, S. 55). Zu einer konsequenten Kundenorientierung gehört auch, dass die öffentliche Verwaltung mehr Vertrauen in die Eigenverantwortung der einzelnen Akteure setzt und weniger Gewicht auf bürokratische Kontrollen und Androhung nachteiliger Konsequenzen bei Fehlverhalten legt. Heimgartner und Dietrich (2008) schlagen vor, dass durch E-Gouvernement⁸ Behördengänge übers Internet erleichtert werden (S. 25-26). So entsteht für den gebüssten Verkehrsakteur kein zum Bussgeld noch dazu kommender administrativer Aufwand, beispielsweise beim nachträglichen Vorweisen des Fahrzeugausweises. Auch kann E-Gouvernement oder eine Smartphone App wie Crosscheck helfen, dass Bürger auf einfache Weise Reaktionen deponieren können. Gemäss der Direktorin der bfu, Brigitte Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) sind solche Bürgerforen wichtig für die Legitimation einer Institution gegenüber ihren Bürgern.

⁷ Crosscheck ist ein App für Smartphones zum Melden von gefährlichen Fussgängerstreifen (Roadcross, online).

⁸ E-Gouvernement bedeutet die Interaktion und Transaktion zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Bürgern durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechniken (Schweizerische Eidgenossenschaft (b), online).

Eine weitere Möglichkeit, die in der Regel breit akzeptiert und als kundenfreundlich empfunden wird, ist die in Kapitel 2.1.3 beschriebene Belohnung von regelkonformen Verhalten. Allerdings sollten Belohnungen immer unmittelbar auf das Verhalten folgen, um einen subjektiven Zusammenhang zwischen dem eigenen Verhalten und der Belohnung herstellen zu können. Gehlert (2011) sieht in der Belohnung von regelkonformen Verhalten noch besonders grosses Potential (S. 247).

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen der Datenanalyse und dem NPM-Ansatz ableiten, dass eine kundenorientierte Ausrichtung einer Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung dessen Legitimität vermutlich erhöht. Dies gilt vor allem für die direkte Einflussnahme im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess (vgl. Kapitel 2.1.2) auf der betrieblich-operativen Ebene, also bei der Ausarbeitung und Implementierung von Verkehrssicherheitsmassnahmen. Nach der Meinung von Schedler und Proeller (2011) ist eine höhere Kundenorientierung mit der Gesetzgebung im Einklang (S. 291, vgl. Kapitel 2.2.3).

Die Tabelle 6 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Strategie und Gesellschaft*.

Tabelle 6: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 1.

Erkenntnisse

- Verkehrsakteure haben verschiedene Anliegen
- Kundenorientierung bei Kontrollen und Bussen wird empfohlen
- Auf Kundenreaktionen eingehen erhöht die Legitimation
- Beispiele für erfolgreichen Bürgereinbezug in der Verkehrssicherheitsarbeit
- Mehr Eigenverantwortung für die Verkehrsakteure wird geschätzt
- Grosses Potential in der Belohnung von regelkonformen Verhalten

3.2 Erfolgsfaktor 2: Alle Phasen des strategischen Managements umsetzen (auch departementsübergreifend)

Die Anspruchsgruppen der öffentlichen Verwaltung erheben den legitimen Anspruch, dass die verwaltungsinternen Prozesse professionell ablaufen (vgl. Anhang 1). Der NPM-Ansatz empfiehlt, dass die öffentliche Verwaltung ihre Abläufe und Strukturen qualitätsorientiert ausgestalten soll (vgl. Kapitel 2.2.3). Gemäss der Ecoplanstudie zur Bewertung der Unfallverhütungstätigkeit der bfu führt eine konsequente Ausrichtung von Prävention auf den Präventionskreislauf zum Erfolg (Ecoplan, 2009, S. 7). Die bfu setzt konsequent bei allen Massnahmen von der Forschung bis zur Evaluation die Phasen des Präventionskreislaufes um (Interview Buhmann, 22. Februar 2013).

Die fünf Phasen des Präventionskreislaufes bestehen aus (Ecoplan, 2009, S. 8):

- Unfall- und Risikoanalyse (Analyse),
- Zielsetzung definieren (Planung),
- Präventionsprogramme (Strategieformulierung),
- Durchführung von Massnahmen (Umsetzung) und
- Erfolgskontrolle (Evaluation).

Der Präventionskreislauf lehnt sich an die Phasen des strategischen Managements an und gleicht dem Umsetzungs- und Entscheidungsprozess in Kapitel 2.1.2. Granig (Interview, 5. März 2013) empfiehlt öffentlichen Verwaltungen die Phasen des strategischen Management *Analyse, Planung, Strategieformulierung, Umsetzung* und *Evaluation* konsequent intern zu nutzen. Am meisten Geduld und Hartnäckigkeit braucht die Planungsphase von Verkehrssicherheitsmassnahmen, wie Ernst (Interview, 18.

März 2013) betont: „Ist man von Seiten der Verwaltung von einer Idee überzeugt, darf man nicht locker lassen, auch wenn es von der Idee bis zur Implementierung halt mal 10 Jahre dauert“.

Bei allen Phasen des strategischen Managements sollte departementsübergreifend gearbeitet werden. Die verschiedenen Departemente einer öffentlichen Verwaltung mit ihren Mitarbeitenden tragen oft unterschiedliche Interessen an die Verkehrssicherheitsarbeit und es kann zu Interessenskonflikten beispielsweise zwischen Stadtgärtner, Stadtplaner und dem Polizeidepartement kommen. Um dem entgegenzuwirken, empfiehlt Prenzel (2010) eine departementsübergreifende Arbeitsgruppe in der Verwaltung, die alle Massnahmen vorbereitet und zwischen den beteiligten Akteuren koordiniert (S. 95). Sie kann einen allfälligen Schnellschuss einer Sicherheitsmassnahme verhindern. Ein Sicherheitsbeauftragter koordiniert die Aufgaben und die Organisation zentral und für die inhaltliche Arbeit ist ein das Projekt begleitender Beirat zuständig (Prenzel, 2012, S. 95). Die Massnahmenkategorie *Gebote und Verbote* ist beispielsweise nur erfolgreich, wenn der gesamte Kontext (Gesetzgebung, Überwachung und Ahndung resp. Sanktionierung) Unterstützung garantiert und die verschiedenen Behörden zusammenarbeiten (vgl. Kapitel 2.1.3). Für Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) war die Umsetzung der Turboschlafkampagne vor allem so erfolgreich, weil bereichsübergreifend innerhalb der bfu zwischen Kampagnen und Forschung diskutiert wurde. Gemäss Ernst (Interview, 18. März 2013) besteht in der departementsübergreifenden Zusammenarbeit in vielen Verwaltungen allerdings noch Verbesserungspotential. Beispielsweise kommt es oft vor, dass der Verkehrsplaner der städtischen Verkehrsbetriebe sich zu wenig mit den Verkehrsplaner der Verwaltung austauscht und umgekehrt (Interview Ernst, 18. März 2013).

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen der Datengewinnung ableiten, dass die öffentliche Verwaltung auf der betrieblichen Ebene vermutlich konsequent alle Phasen des strategischen Managements (auch departementsübergreifend) umsetzen sollte. Durch eine konsequente Qualitätsorientierung bei den internen Prozessen fördert sie die Transparenz und somit schliesslich auch die Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen gegenüber allen an der Massnahme beteiligten Anspruchsgruppen.

Die Tabelle 7 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Strukturen*.

Tabelle 7: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor.

Erkenntnisse

- Alle Phasen des strategischen Managements konsequent umsetzen
- Departementsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung verhindert Schnellschuss einer Massnahme
- Verkehrssicherheitsmassnahmen fordern oft Geduld und Hartnäckigkeit und langfristige Planung ist unumgänglich

3.3 Erfolgsfaktor 3: Klare Trennung zwischen politischer und betrieblicher Ebene in operativen Tätigkeiten

Die Politik steuert in der Funktion der Exekutive die Verwaltungsbetriebe und nimmt eine Vertreterrolle für die Stimmbürger ein (vgl. Kapitel 2.2.3). Sie ist gemäss dem Ablaufschema im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess derjenige Akteur, der die finale Entscheidung trifft (vgl. Kapitel 2.1.2). Die öffentliche Verwaltung ist in ihrer Arbeit also stark abhängig von der politischen Steuerung, da sich staatliches Handeln damit legitimiert, dass dieses aus demokratischen Willens- und Entscheidungsprozessen hervorgeht (vgl. Kapitel 2.2.2). Eine klare Trennung der politischen Ebene und betrieblichen Ebene ist eine Voraussetzung, damit NPM in einer öffentlichen Verwaltung funktioniert (vgl. Kapitel 2.2.3). Die öffentliche Verwaltung erhält dadurch mehr Eigenverantwortung in der Ausgestaltung von Verkehrssicherheitsmassnahmen.

Mehr Eigenverantwortung für die öffentliche Verwaltung ist allerdings nur möglich, wenn eine politische Kultur herrscht, bei der sich die politischen Institutionen in operativen Dingen freiwillig zurückhalten (vgl. Kapitel 2.2.3). Hemmend wirkt dabei, dass Politiker statt Kompromisse oft prägnante Botschaften wie *in zwei Jahren gilt auf allen Strassen Tempo 30* oder *ich verspreche mehr Parkplätze* verkünden. Mit solchen Botschaften machen sich Politiker interessanter und erhalten mehr Medienwirksamkeit. Auch besteht die Gefahr, dass Politiker die Maximierung von Wiederwahlchancen höher gewichten als die langfristige und wirksame Planung von Verkehrssicherheitsmassnahmen. Die Anspruchsgruppenanalyse hat zudem gezeigt, dass die politischen Entscheidungsträger den Anspruch an die öffentliche Verwaltung stellen, in der Verkehrssicherheitsarbeit mitbestimmen zu können (vgl. Anhang 1).

Heimgartner und Dietrich (2008) fanden in ihrer Untersuchung heraus, dass es für die Akzeptanz von mehr Eigenverantwortung der Verwaltung durch die politische Ebene eine intensive Information und Schulung der Politiker bezüglich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten braucht (S. 35). Politiker können sich neben ihren anderen Tätigkeiten unmöglich intensiv mit Verkehrssicherheit beschäftigen und können darum oft gar nicht wissen, was Argumente für eine Massnahme sind (Interview Granig, 5. März 2013). Von Seiten der Verwaltung braucht es Aufklärungsarbeit, damit die Politiker nicht bloss nach ihrer parteiinternen Abstimmungsschablone entscheiden (Interview Granig, 5. März 2013). Für Mijnsen (Interview, 4. März 2013) ist das zwar Knochenarbeit, aber für die Kommunikationsspezialisten der Departemente ist das Betreiben von Lobbying, um die Entscheidungsträger von einer Massnahme zu überzeugen, unumgänglich. Wichtig ist dabei, dass die Entscheidungsträger (Gemeinde- und Stadtrat) auf der operativen und der politischen Ebene überzeugt werden müssen. Auch Hagen (2009) ist dieser Meinung und findet, dass es primäres Ziel sein muss, die politische Ebene und die Verwaltungsführung vom Nutzen einer Massnahme zu überzeugen (S. 258). Hagen bezieht diese Aussage zwar auf die Einführung von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, sie kann vermutlich aber auch auf die Implementierung von Verkehrssicherheitsmassnahmen übertragen werden. Granig (Interview, 5. März 2013) meint, dass es dieses Bewusstsein auf der höchsten Entscheidungsebene braucht, um die Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen zu verbessern: „Wenn der Regierungsrat oder der direkt Unterstellte in der Amtsdirektion es toll finden, dann können diese das auch verkaufen. Das ist sehr, sehr entscheidend“.

Ein erfolgreicher Weg geht die Stadt Bern in der effektiveren und effizienteren Gestaltung der Zusammenarbeit von politischer und betrieblicher Ebene. In jedem der sechs Stadtkreise befindet sich eine eigene Quartierorganisation. Diese ist jeweils politisch gleich zusammengestellt wie der entsprechende Wahlkreis, sie vertritt also die politische Gesinnung des Quartiers (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Die Stadt Bern finanziert das Lokal der Quartierorganisation und unterstützt sie zusätzlich mit 60 bis 100'000 Schweizer Franken (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Gemäss Schiffmann (Interview, 22. März 2013) werden bei den meisten Projekten die entsprechenden Quartierorganisationen von Anfang an einbezogen, was auch von der Stadt verlangt wird. Die Bürger können mit einzelnen Anliegen an die Quartierorganisation gelangen, die wiederum die Verwaltung informiert (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Die Zusammenarbeit läuft seiner Meinung nach sehr gut und die Stadt kann dadurch viel Zeit und Ressourcen sparen (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Für Kleinmassnahmen, welche zwischen 2000 und 4000 Schweizer Franken kosten, hat die Fachstelle für Verkehrssicherheit nochmals separat finanzielle Mittel zur Verfügung (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Die Legitimation von zusätzlichen Mitteln für die Finanzierung von Verkehrssicherheitsmassnahmen gestaltet sich für die öffentliche Verwaltung in Zeiten knapper öffentlicher Mittel oft schwierig. Dank diesen separaten Mitteln muss sie nicht für jede Kleinmassnahme die politische Legitimation einholen.

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen der Datengewinnung ableiten, dass vermutlich eine klare Trennung der betrieblichen und politischen Ebene angestrebt werden sollte. Durch vermehrtes Zurückhalten der Gemeindevorsteherchaft in den operativen Tätigkeiten im Entscheidungs- und Um-

setzungsprozess kann die Verkehrssicherheitsarbeit effektiver und effizienter ausgestaltet werden. Das heisst die Gemeinderäte und Stadträte bestimmen das *Was*, die Verwaltung das *Wie*. Die Legitimation für ihre Handlungen erhält die öffentliche Verwaltung durch das *Was* der Politik.

Die Tabelle 8 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Politik*.

Tabelle 8: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 3.

Erkenntnisse

- Freiwilliges Zurückhalten der Politiker in operativen Dingen fördert Eigenverantwortung der Verwaltung
- Information und Schulung der Politiker erhöht Akzeptanz der Verwaltung
- Überzeugung auf operativer und politischer Ebene muss primäres Ziel sein
- Legitimation für kleinere Verkehrssicherheitsmassnahmen über die Quartierorganisationen beschaffen
- Reservierte finanzielle Mittel für Kleinmassnahmen erhöhen Effizienz und Effektivität

3.4 Erfolgsfaktor 4: Aktiver Einbezug der Interessensverbände

Die Anspruchsgruppenanalyse hat gezeigt, dass Verkehrssicherheit auf unterschiedlichen Ebenen von verschiedenen Akteuren betrieben wird (vgl. Anhang 1). Die unzähligen Interessensverbände können der öffentlichen Verwaltung mit Beratung oder Projektmitarbeit zur Seite stehen, vertreten die Interessen von Verkehrsakteuren oder anderen Anspruchsgruppen, teilweise auch Minderheiten (Interview Buhmann, 22. Februar 2013 und Interview Mijnsen, 4. März 2013), und wollen in die Verkehrssicherheitsarbeit einbezogen werden (vgl. Anhang 1). Durch den Einbezug entsteht für die öffentliche Verwaltung ein Wissenstransfer.

Interessensverbände in der Verkehrssicherheit sind oft Non Profit Organisationen, die grösstenteils durch Mitgliederbeiträge, Freiwilligenarbeit oder Spendengelder finanziert werden. Für Granig (Interview, 5. März 2013) sind Bürger gegenüber Non Profit Organisationen oft offener eingestellt als gegenüber Behörden. Arbeitet die öffentliche Verwaltung mit bekannten Non Profit Organisationen zusammen, kann sie von deren Glaubwürdigkeit profitieren und so die Legitimation einer Verkehrssicherheitsmassnahme erhöhen. Auch kann die öffentliche Verwaltung bei der Zusammenarbeit mit einer Non Profit Organisation davon profitieren, dass Non Profit Organisationen mehr Risiko eingehen können (Interview Granig, 5. März 2013). So können auch anfänglich noch nicht mehrheitsfähige und unpopuläre Lösungen vorangetrieben werden.

Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) empfiehlt, dass öffentliche Verwaltungen vermehrt mit Interessensverbänden zusammenarbeiten sollen, um ineffiziente Doppelspurigkeiten von Kampagnen oder Datenerhebungen durch verschiedene Institutionen zu verhindern. Die bfu hat per Gesetz einen Koordinationsauftrag wahrzunehmen und bietet ihre Mitarbeit in der Verkehrssicherheitsarbeit an (Interview Buhmann, 22. Februar 2013). Vermutlich konnte das anfänglich unpopuläre Vortrittsgesetz für Fussgänger dank dem Einbezug von Interessensverbänden durchgesetzt werden.

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen der Expertengespräche ableiten, dass sich ein aktiver Einbezug von Interessensverbänden für die öffentliche Verwaltung lohnen kann. Diese können der Verwaltung einerseits helfen, ihre Interessen in den jeweiligen Phasen im Ablaufschema des Entscheidungs- und Umsetzungsprozesses besser durchzusetzen (vgl. Kapitel 2.1.2). Andererseits können Interessensverbände die Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen durch ihre *unabhängige Rolle* unterstützen.

Die Tabelle 9 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Gesellschaft*.

Tabelle 9: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 4.

Erkenntnisse

- Wissenstransfer durch Zusammenarbeit mit Interessensverbänden und Experten
- Bei der Zusammenarbeit mit Non Profit Organisationen profitieren Verwaltungen von deren Glaubwürdigkeit
- Non Profit Organisationen können mehr Risiko eingehen
- Zusammenarbeit mit Interessensverbänden verhindert Doppelspurigkeiten

3.5 Erfolgsfaktor 5: Förderung der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen

Der NPM-Ansatz verlangt, dass sich die öffentliche Verwaltung vermehrt dem Wettbewerb stellt und den Einsatz von Marktinstrumenten prüft (vgl. Kapitel 2.2.3). Die Zusammenarbeit mit privaten oder halbprivaten Institutionen kann der öffentlichen Verwaltung auf unterschiedliche Weise nützlich sein.

Durch eine Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen in der Verkehrssicherheitsarbeit können zusätzliche finanzielle Mittel generiert werden, die helfen, die Legitimation von finanziellen Ausgaben in der Verkehrssicherheit zu stärken. Allerdings bewertet Granig (Interview, 5. März 201) eine solche Zusammenarbeit für die öffentliche Verwaltung als wenig geeignet, um an neue Finanzierungsquellen zu gelangen. Sie sind auch politisch heikel. Auch Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) stuft es als problematisch ein, wenn beispielsweise private Unternehmen öffentliche Sicherheitskampagnen nur zu eigenen PR Zwecken unterstützen. Bei einer Zusammenarbeit besteht die Gefahr, dass die öffentliche Verwaltung zu stark mit einer privaten Unternehmung in Verbindung gebracht wird und die Unabhängigkeit verlieren könnte (Interview Granig, 5. März 2013). Das kann unter Umständen die Legitimation einer Verkehrssicherheitsmassnahme schwächen.

Anders stehen die Experten zu einer Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen wie Marketingbüros. Öffentliche Verwaltungen können bei einer Zusammenarbeit mit externen Marketingexperten von deren Wissen profitieren und die Sicherheitsmassnahme noch professioneller implementieren (Interview Granig, 5. März 2013). Auch der NPM Ansatz bringt betriebswirtschaftliche Instrumente in die öffentliche Verwaltung und unterstützt den Einkauf von externen Leistungen (vgl. Kapitel 2.2.1). Die privaten Unternehmen erheben den legitimen Anspruch an die öffentliche Verwaltung, dass sie als Auftragnehmer dieser Leistungen berücksichtigt werden (vgl. Anhang 1). Die öffentliche Verwaltung trägt dabei die Verantwortung für die Einhaltung des Budgets sowie die Qualität der eingekauften Leistung.

Es geht hervor, dass die öffentliche Verwaltung von Fall zu Fall entscheiden sollte, ob sich eine Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen lohnt. Aus Perspektive des NPM-Ansatzes sollte der Einkauf von externen Leistungen aus Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen immer geprüft werden. Er kann eine interessante Lösungsalternative im Entscheidungsprozess (vgl. Kapitel 2.1.2) für eine entsprechende Massnahme darstellen. Finanzielle Einsparungen können die Legitimation einer Massnahme erhöhen.

Die Tabelle 10 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Wirtschaft*.

Tabelle 10: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 5.

Erkenntnisse

- Private Finanzierungsquellen erhöhen die Legitimation, sind aber auch heikel
- Externe Vermarktung erhöht die Professionalität

3.6 Erfolgsfaktor 6: Organisierter regelmässiger Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen

Die öffentliche Verwaltung ist in ihrer Verkehrssicherheitsarbeit mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen konfrontiert (vgl. Kapitel 2.1.2). Oftmals treffen in Städten alle Mobilitätsformen und Anspruchsgruppen gleichzeitig aufeinander. Beispielsweise befinden sich bei einer geplanten Tempo 30 Einführung auf einer Quartierstrasse auf der einen Seite Fussgänger, Velofahrer, Quartierbewohner oder gemeinnützige Vereine wie Fussverkehr Schweiz, die davon profitieren würden. Auf der anderen Seite sind die Autofahrer, der Touring Club Schweiz (TCS), anwesendes Gewerbe oder weitere Auto-Lobbyverbände, die eine solche Massnahme als Einschränkung in die persönliche Freiheit oder Schädigung ihres Gewerbes wahrnehmen.

Um die Legitimation einer Verkehrssicherheitsmassnahme zu stärken, sollte die öffentliche Verwaltung die Anspruchsgruppen dieser Massnahme möglichst früh identifizieren und von Anfang an mit ins Boot holen (Interview Granig, 5. März 2013). Der Einbezug der Gegner und das Entkräften von deren Bedenken vermindert die Gefahr einer späteren Konfrontation in den Medien (Interview Granig, 5. März 2013).

Die Stadt Winterthur hat vor 25 Jahren die überparlamentarische *Arbeitsgruppe Velo* ins Leben gerufen. Laut Ernst (Interview, 18. März 2013) ist für die Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen im Veloverkehr diese Arbeitsgruppe der vermutlich wichtigste Erfolgsfaktor und spart der Verwaltung Kosten von 50'000 bis 80'000 Schweizer Franken jährlich. Die Arbeitsgruppe Velo umfasst in Winterthur verschiedene Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen (Stadt Winterthur, 2005, S. 2):

- Vorsitz durch den Departementsvorsteher Bau,
- Geschäftsführende Stelle durch die Abteilung Verkehr,
- Exekutive (Verwaltung) mit den Abteilungen Tiefbau, Stadtpolizei und Verkehrsplanung,
- Fünf Mitglieder aus der Legislative (Gemeinderat) aus allen grossen Parteien (FDP, GLP, Grüne, SP und SVP) und
- Interessensverbände (Pro Velo, VCS, TCS, ACS, Swiss Cycling).

Dabei muss ein Politiker jede Motion, die sich um den Veloverkehr dreht, zuerst mit dem *Veloparlamentarier* besprechen. Dieser klärt ab, ob der Vorstoss Umsetzungschancen hat, respektive schon bereits geplant ist oder ob der Politiker den Vorstoss besser bleiben lassen sollte (Interview Ernst, 18. März 2013). Die Arbeitsgruppe Velo spart einerseits sehr viele Ressourcen in der Verwaltung, da diese nicht auf jede Frage aus der Politik einzeln eingehen muss (Interview Ernst, 18. März 2013) und fördert die Zusammenarbeit zwischen Politikern von links bis rechts. Die Arbeitsgruppe trifft sich vier bis fünfmal im Jahr und arbeitet ohne Kommissionsentschädigung oder Kontrollorgan: „Es geht also um die Sache“ (Interview Ernst, 18. März 2013). Die Arbeitsgruppe Velo behandelt jährlich rund 50 Anliegen im Konsens der Politik, der Verwaltung und der Verkehrsverbände (Stadt Winterthur, 2005, S. 2).

Die Stadt Bern hat zur Förderung der Zusammenarbeit der verschiedenen Interessensvertreter im Rahmen des Masterplans Verkehrssicherheit ebenfalls eine Begleitgruppe gegründet (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Diese trifft sich zweimal im Jahr und besteht aus folgenden Mitgliedern (Stadt Bern, 2013): Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün, Schulamt, Bernmobil, Postauto Region Bern, Roadcross, ACS, TCS, VCS, Pro Velo Bern, Fussverkehr Bern, Rates für Seniorinnen und Senioren, Schweizerischer Nutzfahrzeugverband, Fahrlehrerverband, Kantonspolizei Bern, Taxiverband und Fachstelle Verkehrssicherheit. An der Sitzung nehmen alle Mitglieder teil und unter der Leitung des entsprechenden Gemeinderates werden Unfallstatistiken präsentiert, Expertenmeinungen eingeholt, Ängste gemindert und Fragen geklärt (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Gemäss Schiffmann (Interview, 22. März 2013) wird so auch allfälligen Einsprachen bei Projekten vorgebeugt.

Anders als in Winterthur erhält die Begleitgruppe öffentliche Beiträge (Interview Schiffmann, 22. März 2013).

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen der Datengewinnung ableiten, dass die öffentliche Verwaltung mit der Unterstützung von Politikern aller wichtigen Parteien auf der strategisch-politischen Ebene einen organisierten regelmässigen Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen weiter fördern und allenfalls ausbauen sollte. Auch wenn grössere Schweizer Städte wie Zürich bereits einen solchen regelmässigen Austausch pflegen, kann die konsequente Einbindung aller Anspruchsgruppen in den fünf Phasen des Entscheidungs- und Umsetzungsprozesses (vgl. Kapitel 2.1.2) noch weiter ausgebaut werden. So kann die Verwaltung ihre Verkehrssicherheitsmassnahmen besser legitimieren und verhindern, dass später im Prozess eine unnötig politisch aufgeladene Diskussion mit allfälligen Einsprachen entsteht. Die Anspruchsgruppenanalyse im Anhang 1 gibt weitere Hinweise auf die zu berücksichtigenden Anspruchsgruppen.

Die Tabelle 11 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Gesellschaft*.

Tabelle 11: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 6.

Erkenntnisse

- Gegner möglichst früh mit ins Boot holen verhindert spätere Konfrontation im Prozess
- Verschiedene gut funktionierende Ansätze für organisierten regelmässigen Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen
- Vertreter aller Anspruchsgruppen einzubinden, verhindert politisch aufgeladene Diskussionen

3.7 Erfolgsfaktor 7: Umfassende und die Verkehrssicherheitsmassnahme begleitende externe Kommunikation

Die Verkehrssicherheitsarbeit ist eine öffentliche Aufgabe (vgl. Kapitel 2.1.2) und die Erwartungen der Öffentlichkeit, der Medien und der Politik an die öffentliche Verwaltung sind hoch. Der NPM Ansatz erachtet die Akzeptanz der öffentlichen Verwaltung in Gesellschaft und Politik als besonders wichtig (vgl. Kapitel 2.2.2). Eine Unachtsamkeit in der externen Kommunikation⁹ kann reichen, um diese Akzeptanz zu trüben und so die Legitimation einer staatlichen Handlung zu schwächen. Öffentliche Verwaltungen haben in der Regel Kommunikationsleitlinien, an die sich alle Mitarbeitenden halten müssen.

Die folgende Abbildung 6 zeigt wie die Kommunikation in der städtischen Verwaltung geregelt ist.

⁹ Die externe Kommunikation ist die Kommunikation gegenüber der Dimension *Gesellschaft* (vgl. Kapitel 2.1.2).

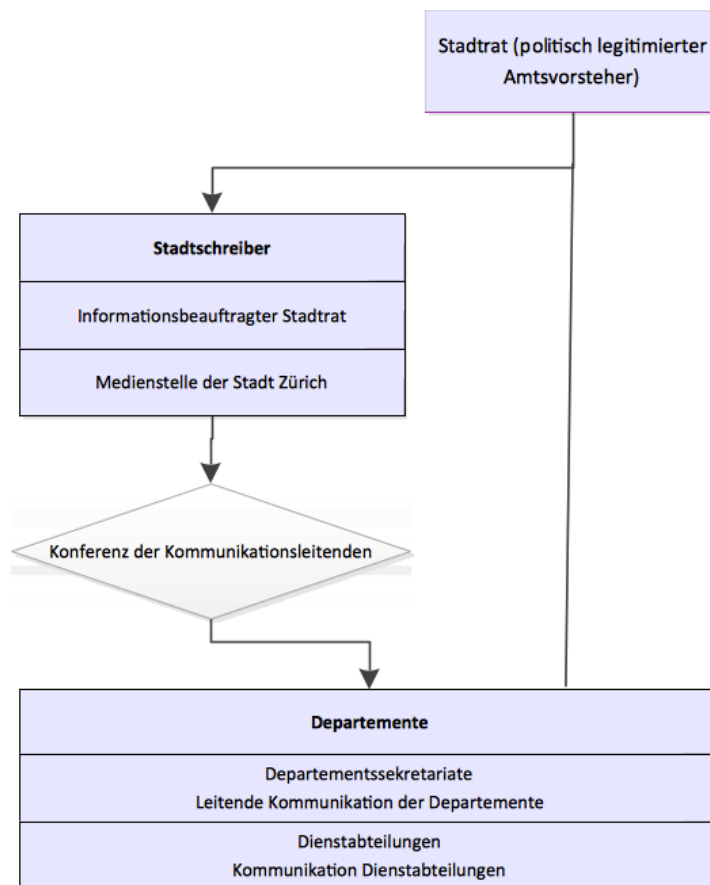


Abbildung 6: Organisation der städtischen Kommunikation (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stadt Zürich (f), S. 1).

Ein Informationsbeauftragter berät und unterstützt den Stadtrat und die Departemente und Dienstabteilungen in der Kommunikation. Die Medienstelle stellt den Kontakt zu den Medien her und koordiniert die Öffentlichkeitsarbeit des Stadtrates. Die Kommunikationsleitenden der Departemente treffen sich regelmässig untereinander und koordinieren so die externe Kommunikation (Stadt Zürich (f), S. 2-3). Sie sind auch verantwortlich für die Koordination der Informationsabläufe ihrer Departemente mit dem Informationsbeauftragten des Stadtrates (Stadt Zürich (f), S. 2-3). Was die öffentliche Verwaltung in der externen Kommunikation in der Verkehrssicherheitsarbeit beachten soll, um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erhalten, wird im Folgenden erläutert.

Die Medien erheben den legitimen Anspruch an die öffentliche Verwaltung, dass sie transparent informiert werden (vgl. Anhang 1). Zu einer umfassenden externen Kommunikation gehört darum eine professionelle Medienarbeit (vgl. Abbildung 6). Für Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) ist es entscheidend, dass man bei Verkehrssicherheitsmassnahmen die Medien auf seiner Seite haben muss, insbesondere auch das Fernsehen. Bei der *Raserinitiative* ist dies Roadcross hervorragend gelungen (Interview Granig, 5. März 2013). Eine Tageszeitung hat unabhängig von Roadcross eine riesige Kampagne gemacht, weil das Thema die Bevölkerung interessierte (Interview Granig, 5. März 2013). Ausserdem haben sich prominente Persönlichkeiten dazu geäussert, deren Meinungen besonders hohen Rückhalt in der Bevölkerung geniessen (Interview Granig, 5. März 2013).

Weiter sollte die Unfallprävention konsequent in bereits bestehenden Kommunikationsbereichen eingesetzt werden, damit sie einen höheren Stellenwert erhält. Ahrens et al. (2010) empfehlen der öffentlichen Verwaltung, dass sie die Unfallprävention auch in Sprachkursen für Migranten oder der Betreuung der neuen Medien (Facebook, E-Gouvernement) vermehrt aufnimmt (S. 17). Weiter ist die

Verkehrssicherheitsarbeit in Verkehrserziehungskursen auf Sekundarstufe oder bei Verkehrskursen vermehrt einzubeziehen (Ahrens et al., 2010, S. 16). Dabei sollten die Probleme und Interessen der jungen Menschen berücksichtigt werden und gelungene Beispiele kommuniziert werden (Ahrens et al., 2010, S. 16). So kann die öffentliche Verwaltung bei den Jugendlichen und bei Migrant*innen, die teilweise vermehrt spezifische Verkehrssicherheitsprobleme haben, grössere Akzeptanz schaffen (Ahrens et al., 2010, S. 17).

Granig (Interview, 5. März 2013) nennt als einen der zentralen Punkte in der erfolgreichen Bewerbung der neuen gesetzlichen Bestimmungen für Raserdelikte das Aufstellen eines Argumentariums. Auch Schiffmann (Interview, 22. März 2013) meint, dass er besonders gute Erfahrung gemacht habe, indem er den entsprechenden Anspruchsgruppen einer Verkehrssicherheitsmassnahme das ganze Variantenspektrum aufzeigte und dann argumentierte, warum sich die Fachstelle für Verkehrssicherheit für die gewählte Variante entschieden hat. Die öffentliche Verwaltung sollte ein departementsübergreifendes Argumentarium für Massnahmen aufstellen, welches in allen Verwaltungsbereichen allzeit griffbereit ist. Buhmann (Interview, 22. Februar) empfiehlt, mit der Fremdgefährdung zu argumentieren, die in einem viel grösseren Ausmass akzeptiert ist als eine Argumentation über die Eigengefährdung. Dabei sollen die möglichen Konsequenzen von Verkehrsunfällen aufgezeigt werden, welche die Verkehrsteilnehmer weniger stark wahrnehmen als die Zeitersparnis von Regelverstössen (vgl. Kapitel 2.1.3). Vor allem Velofahrer verhalten sich oft situativ, suchen sich den kürzesten Weg und nehmen darum den Nachteil von regelkonformem Verhalten am meisten wahr (Interview Mijnsen, 4. März 2013 und Ahrens et al., 2010, S. 18). Im Sinus-Report der bfu sind die Auswirkungen von Zusammenstössen von Velofahrern mit Fussgänger*innen beschrieben. Die möglichen Unfallfolgen sollen den Velofahrer*innen bekannt sein (Interview Buhmann, 22. Februar 2013).

In allen Bereichen der externen Kommunikation sind die Begriffe in der Verkehrssicherheitsarbeit sorgfältig auszuwählen. Bei Kampagnen zieht die bfu klare Handlungsanweisungen wie *Turboschlaf* Gefahrensensibilisierungsbotschaften wie *müde fahren ist gefährlich* vor (Interview Buhmann, 22. Februar 2013). Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) bezeichnet den sorgfältig ausgewählten Begriff *Turboschlaf* als entscheidend für den Erfolg der Turboschlaf-Kampagne. Mit der Kommunikation von klaren Verhaltensbotschaften statt der Sensibilisierung von Gefahren wird auch das subjektive Sicherheitsempfinden gefördert, das in der Zürcher Stadtbevölkerung weniger gut abschneidet als Verkehrsunfallstatistiken vorzugeben scheinen (vgl. Kapitel 1.1). Das heisst aber nicht, dass die möglichen Unfallfolgen den Velofahrer*innen nicht bekannt sein sollten (Interview Buhmann, 22. Februar 2013).

Unterschiedlicher Meinung sind sich die Experten bezüglich der Argumentation für eine Verkehrssicherheitsmassnahme über Themen wie Umwelt und Gesundheit. Mijnsen (Interview, 4. März 2013) meint, dass die Stärkung der Argumentation für eine Sicherheitsmassnahme über Themen wie Umwelt oder Gesundheit die Chance, politische Koalitionen zu bilden, erhöht. Die Mehrheit der Bevölkerung der Stadt Zürich hat sich für die 2000 Watt Gesellschaft und die Förderung des Veloverkehrs (vgl. Kapitel 1.1) ausgesprochen. Verkehrssicherheitsmassnahmen zugunsten des Veloverkehrs (beispielsweise durch eine Verkehrsberuhigung) sind grundsätzlich durch den Volkswillen legitimiert. Auch gemäss Gehlert (2011) ist zu beobachten, dass die Unfallprävention vermehrt in die umfassende Mobilitätserziehung eingebettet ist, die auch die Konsequenzen der Verkehrsteilnahme für Umwelt und Gesundheit miteinbezieht (S. 239). Granig (Interview, 5. März 2013) warnt allerdings davor, dass Handlungen der öffentlichen Verwaltung oft auf die Politik der amtierenden Partei der Stadt reduziert werden und die Bürger diese Handlungen als politisch motiviert einstufen. Er empfiehlt mit diesen ideologischen Aspekten zu brechen, indem losgelöst von der 2000-Wattgesellschaft oder gewünschten Umsteigeeffekten, ausschliesslich faktenbasiert über die Sicherheit argumentiert wird (Interview Granig, 5. März 2013). Die öffentliche Verwaltung ist zwar an Richtlinien von übergeordneten Stellen, Bedürfnisse der Kunden sowie rechtliche und betriebswirtschaftliche Leitplanken gebunden (vgl. Kapitel 2.2.2), ihre einzelnen Handlungen sind aber unabhängig und nicht politisch motiviert. Vermutlich

gilt es für die öffentliche Verwaltung je nach Situation abzuschätzen, ob für eine Verkehrssicherheitsmassnahme ideologische Aspekte vollständig ausgeblendet werden sollen oder ob politisch (Beispiel Reduzierung MIV-Verkehr) argumentiert werden soll.

Die Stadt Winterthur geht einen interessanten Weg bei ihren Verkehrsprojekten, um die externe Kommunikation möglichst lebendig zu gestalten. Die entsprechenden Projekte werden anhand eines Modells visualisiert und die Bürger können an einer Ausstellung den aktuellen Stand des Projekts ständig mitverfolgen (Interview Ernst, 18. März 2013). So schaffen die Projektverantwortlichen Vertrauen für das Projekt: „...das ist immens wichtig“ (Interview Ernst, 18. März 2013). Die Zürcher Stadtpolizei hat auf das Problem der fehlenden Sichtbarkeit an Fussgängerstreifen mit einer Sensibilisierungskampagne mit Tänzern auf Fussgängerstreifen aufmerksam gemacht (YouTube, online). Gemäss Heimgartner und Dietrich (2008) fördert eine lebendige Kommunikation die Wissensvermittlung, schafft Akzeptanz und baut Ängste ab (S. 35 und 50).

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen der Datenanalyse ableiten, dass eine umfassende und die Verkehrssicherheitsmassnahme begleitende externe Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit die Legitimität der Massnahme erhöhen kann. Die öffentliche Verwaltung muss vor allem in der Implikationsphase im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess (vgl. Kapitel 2.1.2) viel Wert auf die Kommunikation legen, sei es in der Medienarbeit, bei den Kommunikationsleitenden der Departemente oder bei jedem einzelnen Verwaltungsmitarbeitenden selbst.

Die Tabelle 12 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Strategie*.

Tabelle 12: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 7.

Erkenntnisse

- Die Medien muss man auf seiner Seite haben
- Positive Äusserungen von Prominenten fördern die Akzeptanz von Massnahmen
- Thema Unfallprävention konsequent in bereits bestehenden Kommunikationsbereichen einsetzen
- Sorgfältige Auswahl von Begriffen verhindert ideologisch aufgeladene Diskussion
- Unterschiedliche Meinung der Experten betreffend themenübergreifender Kommunikation (Volkswillen umsetzen vs. ideologische Aspekte ausblenden)
- Allzeit griffbereites Argumentarium um auf Widerstände zu reagieren
- Eher über Fremdgefährdung statt Eigengefährdung argumentieren
- Konsequenzen von Verkehrsunfällen aufzeigen und kommunizieren fördert die Gefahrensensibilisierung
- Klare Handlungsanweisungen statt Gefahrensensibilisierung in Botschaften, wenn Gefahren bekannt sind
- Lebendige Kommunikation fördert Wissensvermittlung, schafft Akzeptanz und baut Ängste ab

3.8 Erfolgsfaktor 8: Konsequente Wirkungsorientierung bei allen Verkehrssicherheitsmassnahmen

Die Theorie zu NPM zeigt, dass eine konsequente Wirkungsorientierung von Massnahmen ein wichtiges Legitimitätsanfordernis für die öffentliche Verwaltung ist (vgl. Kapitel 2.2.2). Bei vielen Sicherheitsmassnahmen lässt sich die Wirkung auch relativ einfach messen. Beispielsweise misst die bfu den Impact „*wie viele tragen einen Sicherheitsgurt*“ und den Outcome „*wie viele Unfälle gibt es weniger*“ (Interview Buhmann, 22. Februar 2013). Dazu gibt es international viel Forschung¹⁰ und damit lassen sich Aussagen machen wie *eine 10 Prozent höhere Angurtquote hat X Prozent weniger Unfälle zur*

¹⁰ Verschiedene Bemessungsverfahren für Verkehrssicherheitsmassnahmen liefert beispielsweise das *Handbuch für die Bewertung der Verkehrssicherheit von Strassen* (Baier, 2009) oder das *Handbuch Examples of Assessed Road Safety Measures - a Short Handbook* aus dem EU-Forschungsprojekt Rosebud (Rosebud (a), 2006).

Folge (Interview Buhmann, 22. Februar 2013). Auch Mijnsen (Interview, 4. März 2013) begrüsst, dass in Zürich die Anzahl Velofahrer an bestimmten Orten dank Zählstellen bekannt ist.

Gehlert (2011) merkt an, dass quantitativ messbare Ziele nicht nur wichtig für die Erfolgskontrolle sind, sondern auch die Motivation aller beteiligten Akteure erhöhen (S. 250). Auch Heimgartner und Dietrich (2008) empfehlen einer öffentlichen Verwaltung in der Planung und Steuerung mit Indikatoren zu arbeiten (S. 28). Dadurch erhöht sich die Transparenz und die Diskussion wird sachlicher und ergebnisorientierter (Heimgartner & Dietrich, 2008, S. 28). Durch quantitative Ziele lässt sich auch stärkeres finanzielles oder gesetzgeberisches Engagement besser kommunizieren und legitimieren (Gehlert, 2011, S. 250).

Durch eine konsequente Wirkungsorientierung erhalten vor allem Verkehrssicherheitsmassnahmen eine erhöhte Legitimation, bei welchen die Summe der Kosten für die Einführung geringer ist als die Summe des Nutzens. Verschiedene Kosten-Nutzen-Studien zeigen die hohen Nutzenpotenziale von Verkehrssicherheitsmassnahmen auf und unterstreichen so die gesamtwirtschaftliche Legitimation von Verkehrssicherheitsarbeit (Ahrens et al., 2011, S. 6). Beispielsweise profitiert auch der Steuerzahler, der nie Velo fährt und keine Kinder hat, bei einem nachweislichen volkswirtschaftlichen Gewinn von Verkehrsunterricht im Schulalter. Rosebud (a) (2006) verwendeten bei ihrem EU-Forschungsprojekt, das die Kosteneffizienz von verschiedenen Verkehrssicherheitsmassnahmen mass, Argumente wie Unfallfolgekosten, Transportkosten, Zeitkosten, Schadstoffkosten und Lärmkosten (S. 81). Im *Masterplan Velo* steht geschrieben, dass die Wirksamkeit der empfohlenen Massnahmen systematisch erhoben und ausgewertet werden muss (Stadt Zürich (d), 2010, S. 8).

Allerdings lässt sich die Wirkung nicht bei allen Sicherheitsmassnahmen einfach messen. Beispielsweise ist die Massnahmengruppe *Ausbildung, Aufklärung und Information* schwer legitimierbar, da noch kaum Wirkungsmessungen vorliegen (vgl. Kapitel 2.1.3). Auch Heimgartner und Dietrich (2008) haben herausgefunden, dass der Zusammenhang zwischen Ressourceneinsatz und der gemessenen Wirkung schwer nachzuweisen ist (S. 51). Beispielsweise ist nur ein eingeschränkter Zusammenhang zwischen polizeilichen Kontrollen und der Anzahl der Verkehrstoten erkennbar (Heimgartner & Dietrich, 2008, S. 52). Ahrens et al (2010) empfehlen, Risikoplanungen und Sicherheitsaudits weiter zu entwickeln und das Qualitätsmanagement von Verkehrssicherheitsmassnahmen weiter auszubauen (S. 6).

Die Erkenntnisse aus der Datengewinnung deuten darauf hin, dass eine konsequente Wirkungsorientierung bei Verkehrssicherheitsmassnahmen deren Legitimation unterstützen könnte. Bei der Wertung der erarbeiteten Lösungen sollte im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess (vgl. Kapitel 2.1.2) auch wirkungsorientiert argumentiert werden. Eine konsequente Wirkungsorientierung kann die Effizienz und die Effektivität einer Massnahme erhöhen (vgl. Kapitel 2.2.3) und eine Entscheidung zu deren Gunsten durch den politisch legitimierte Amtsträger fördern.

Die Tabelle 13 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Strategie*.

Tabelle 13: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 8.

Erkenntnisse

- Messbarkeit der Wirkung von Verkehrssicherheitsmassnahmen ist viel Bedeutung beizumessen
- Quantitative Ziele fördern die Motivation aller beteiligter Akteure
- Arbeit mit Indikatoren erhöht Transparenz
- Ausweisung wirtschaftlicher Wirkung von Massnahmen ist wichtiger Legitimationsfaktor

3.9 Erfolgsfaktor 9: Beziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien

Für eine wirkungsorientierte Verkehrssicherheitsarbeit (vgl. Kapitel 0) und um deren Kommunikation zu stärken (vgl. Kapitel 3.7) ist das Beziehen von Statistiken, wissenschaftliche Studien oder selbst evaluiertem Wissen unumgänglich.

Für Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) sind die Unfallstatistiken bei Kampagnen zentral, da diese zeigen, wo tatsächlich am meisten Unfälle passieren und wo Handlungsbedarf besteht. Für Granig (Interview, 5. März 2013) untermauern Unfallstatistiken Bürgern und Politikern jeder politischen Richtung die Notwendigkeit einer Verkehrssicherheitsmassnahme. Allgemeine Verkehrsstatistiken wie der Mikrozensus Mobilität und Verkehr können ebenfalls als statistische Grundlagen dienen. In diesem heisst es beispielsweise: „Die im Rahmen des Mikrozensus Mobilität und Verkehr erhobenen Daten ergeben ein detailliertes Bild der Mobilität der Schweizer Wohnbevölkerung. Sie dienen als statistische Grundlagen für die Vorbereitung und Erfolgskontrolle politischer Massnahmen...“ (Bundesamt für Statistik, 2012, S. 6).

Nicht immer werden Daten zu allen Bereichen erhoben. Für die Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen, zu deren Notwendigkeit Statistiken keine Aussage machen können, respektive noch kein Datenmaterial erhoben wurde, sollten Wirksamkeitsstudien aus der Wissenschaft beigezogen werden. Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) nennt als Beispiel die Müdigkeit am Steuer, die sich nicht aus der Unfallstatistik ableiten lässt. Die Wissenschaft belegt aber deren unterschätzte Gefährlichkeit im Strassenverkehr mit diversen Studien (Interview Buhmann, 22. Februar 2013). Auch Mijnsen (Interview, 4. März 2013) hat in seiner früheren Tätigkeit als Velobeauftragter des Verkehrsclubs der Schweiz (VCS) für die Kampagne *Züri rollt* Wirksamkeitsstudien von Verkehrskampagnen aus Deutschland beigezogen. Aus dem EU-Forschungsprojekt Rosebud ist neben dem bereits erwähnten Handbuch für Bemessungsverfahren für die Verkehrssicherheitsarbeit auch ein Rahmenkonzept für die Beurteilung von Verkehrssicherheitsmassnahmen entstanden (*Framework for the Assessment of Road Safety Measures*, Rosebud (b), 2006).

Neben dem Beziehen von externem Datenmaterial oder wissenschaftlichen Studien sollte die öffentliche Verwaltung auch eine eigene Datenbank mit wirksamen Massnahmen aufbauen. Für Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) sind solche Datenbanken mit Massnahmen, welche die Unfallzahlen vor und nach der Implementierung der Massnahme zeigen, besonders gut für die Legitimation geeignet. Bei Infrastrukturmassnahmen werden solche Datenbanken für politisches Lobbying auch oft genutzt (Interview Buhmann, 22. Februar 2013). Bei verhaltensgesteuerten Massnahmen besteht allerdings noch Handlungsbedarf. Ahrens et al. (2010) empfehlen für den Aufbau einer umfassenden Datenbank bei der Evaluation und Umsetzung von Verkehrssicherheitsmassnahmen ein gleichzeitiges dreigeteiltes Vorgehen (S. 5):

- Nur Massnahmen umsetzen, die als wirksam bekannt sind,
- umfassende Synopse der Wirksamkeit von Verkehrssicherheitsmassnahmen erstellen und
- Evaluation von neuen Verkehrssicherheitsmassnahmen nachhaltig unterstützen.

Die Datenbank sollte ständig ergänzt werden, damit die öffentliche Verwaltung aus dieser jederzeit Wirksamkeitsargumente für die Legitimation von Verkehrssicherheitsmassnahmen beziehen kann.

Zusammenfassend lässt sich aus diesen Erkenntnissen ableiten, dass das Beziehen von geeigneten Unfallstatistiken in der Ausarbeitungsphase von Verkehrssicherheitsmassnahmen (vgl. Kapitel 2.1.2) besonders wichtig sein kann, um die Akteure der Politik von deren Notwendigkeit zu überzeugen. Ergänzend zum Datenmaterial können wissenschaftliche Studien die Auswahl einer Massnahme legitimieren.

Die Tabelle 14 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Strategie*.

Tabelle 14: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 9.

Erkenntnisse

- Verkehrsunfallstatistiken untermauern Notwendigkeit von Verkehrssicherheitsmassnahmen
- Wissenschaftliche Studien beziehen, wo kein Datenmaterial vorhanden ist
- Allgemeine Verkehrsstatistiken beziehen
- Datenbank mit wirksamen Massnahmen ist besonders geeignet für die Legitimation

3.10 Erfolgsfaktor 10: Faire Verkehrsüberwachung

Mit der Überwachungspräsenz wird verdeutlicht, dass die Verkehrsregeln ernst gemeint sind. Solche ordnungsrechtliche Massnahmen erleben gemäss Ahrens et al. (2010) im Verkehrssicherheitsbereich derzeit eine gewisse Renaissance (S. 18). Sie sind aber gleichzeitig die Massnahmengruppe, welche gegenüber den Verkehrsakteuren oft am schwierigsten zu legitimieren ist (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Polizei setzt in Bern - und vermutlich in den meisten Schweizer Städten - jährliche Kontrollschwerpunkte (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Das hilft, dass Verkehrskontrollen nicht willkürlich durchgeführt werden, sondern jedes Jahr ein Kontrollschwerpunkt wie beispielsweise Velolicht, Rotlichtkontrolle oder die Einhaltung von Fahrverboten, gesetzt wird. Gemäss Schiffmann (Interview, 22. März 2013) werden die Kontrollschwerpunkte in Bern von der öffentlichen Verwaltung und der Politik bestimmt. Das bedeutet, dass die Kontrollschwerpunkte nach den politischen Präferenzen gesetzt und als Folge davon beispielsweise falsch abgestellte Velos in der Stadt nicht eingesammelt oder deren Besitzer gebüsst werden (Interview Schiffmann, 22. März 2013). Die Durchführung und Legitimation von Kontrollschwerpunkten scheint stark von den politischen Machtverhältnissen abhängig zu sein.

Gemäss Ahrens et al. (2010) lassen sich Verkehrskontrollen am besten legitimieren, wenn sie dort angesetzt werden, wo auch die Unfallgefahr und die Folgeschäden am höchsten sind (S. 18). Buhmann (Interview, 22. Februar 2013) ist der Meinung, dass Verkehrskontrollen noch nicht konsequent dort angesetzt werden, wo auch am meisten tödliche Unfälle geschehen. Kommt es zu Sanktionen, gilt es nach Artikel 5, Absatz 2 der Bundesverfassung immer die Verhältnismässigkeit zu prüfen (vgl. Kapitel 2.2.2). Regelverstösse sollten auf jeden Fall sanktioniert werden. Es ist aber unverhältnismässig, den normalen Velofahrer bei einem kleinen Regelverstoß hart zu kriminalisieren, obwohl er keine anderen Verkehrsteilnehmer gefährdet. Roadcross hat die Strafhärte bei der *Raserinitiative* bewusst hoch gesetzt, um nicht den normalen Autofahrer zu kriminalisieren, sondern die als gefährlich eingestufte Minderheit von vielleicht 1000 Raser pro Jahr strenger zu bestrafen (Interview Granig, 5. März 2013). Auch Ahrens et al. (2010) argumentieren, dass sich die Strafhärte stärker an der Gefährlichkeit unterschiedlicher Übertretungen richten sollte (S. 18).

Mijnssen (Interview, 4. März 2013) hebt hervor, dass eine Verkehrskontrolle sich schwer legitimieren lässt, wenn sie an einer Stelle durchgeführt wird, wo es für Velofahrer im Allgemeinen schwierig ist, sich regelkonform zu verhalten. An solchen Orten könnten seiner Meinung nach statt Bussen Handzettel bei einer Regelübertretung verteilt werden, um die Velofahrenden zu sensibilisieren, dass ihr Verhalten gefährlich ist (Interview Mijnssen, 4. März 2013). Auch Granig (Interview, 5. März 2013) unterstreicht, dass Sensibilisierung besonders gut in der Bevölkerung ankommt, allerdings die Polizei dies noch besser öffentlichwirksam kommunizieren sollte.

Gemäss Brucks (2010) können Veloverkehrskontrollen hemmend auf die Veloförderung wirken (S. 66). Sie sind allerdings nötig, weil es eine Gruppe unbelehrbarer Velofahrender in der Stadt Zürich gibt, welche die gültigen Verkehrsregeln missachten. Auch die bfu würde es gerne sehen, wenn die Velofahrer sich sicherer verhalten würden, fordert aber kein Helmobligatorium für Erwachsene, weil

sie Angst vor möglichen Umsteigeeffekten vom Velo zum Auto hat: „Die Unfallverhütung darf bei der Bewegungsförderung nicht eingreifen, das ist wichtig“ (Interview Buhmann, 22. Februar 2013). Es besteht also teilweise ein Widerspruch zwischen der Veloförderung und Massnahmen zur Verbesserung der Verkehrssicherheit.

Aus den Erkenntnissen aus der Datengewinnung lässt sich ableiten, dass Eingriffstätigkeiten wie Verkehrsüberwachung für die Verkehrssicherheit wichtig sein können. Es gilt, dabei fair und effektiv vorzugehen, um die bei vielen Anspruchsgruppen unbeliebte Verkehrsüberwachung zu legitimieren. In vielen europäischen Ländern sind allerdings für alle Arten von Massnahmen in der Verkehrsüberwachung die polizeilichen Ressourcen oft knapp und Verkehrsüberwachung scheint in vielen Städten eine niedrige Priorität zu haben (EU Portal, 2003, S. 50).

Die Tabelle 15 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Struktur*.

Tabelle 15: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 10.

Erkenntnisse

- Verkehrsüberwachung dort ansetzen wo die Gefahr am grössten ist
- Keine Sanktionen an verkehrnetzkritischen Stellen
- Jährliche Kontrollschwerpunkte über Politik legitimieren

3.11 Erfolgsfaktor 11: Konsequente Integration Verkehrssicherheit in übergeordnete Strategien und Konzepte

Die öffentliche Verwaltung richtet ihre Handlungen im Verkehrsbereich in der Regel nach einer übergeordneten Mobilitätsstrategie aus (*Mobilitätsstrategie der Stadt Zürich*, Stadt Zürich (g), 2001). Weiter sind Verkehrsfragen in diversen anderen Konzepten oder Strategiepapieren in irgendeiner Weise vertreten. Auch bei baulichen Konzepten sind Verkehrsfragen oft ein wichtig zu beachtender Faktor.

Durch das Verfolgen einer umfassenden Verkehrssicherheitsphilosophie vermittelt die öffentliche Verwaltung ein öffentlich wahrnehmbares und überprüfbares Minimierungsgebot von Strassenverkehrsunfällen und schafft mehr Akzeptanz für Verkehrssicherheit. Diese Verkehrssicherheitsphilosophie sollte im Sinne von integrierter Verkehrssicherheit möglichst alle Anspruchsgruppen und Akteure gleichwertig berücksichtigen und in der übergeordneten Mobilitätsstrategie einen wichtigen Teilbereich einnehmen. Andere Bereiche, wie beispielsweise die Industrie, haben die Einführung solcher Sicherheitsphilosophien in ihren Betrieben grösstenteils auch geschafft (bfu-Magazin, 2012, S. 10). In der Stadt Bern sind die Ziele und die dafür vorgesehenen finanziellen Mittel für die Reduzierung von Verkehrsunfällen im bestehenden Masterplan Verkehrssicherheit seit 1993 verankert (Interview Schiffmann, 22. März 2013).

Für Prenzel (2012) gehört zur Veloförderung ein Beteiligungskonzept, sowie eine umfassende Strategie für die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (S. 95). Das gilt auch für die Verkehrssicherheitsarbeit, die es in die Veloförderung zu integrieren gilt. Für Brucks (2010) muss die Verkehrssicherheit in übergeordneten Strategien und Konzepten, wie beispielsweise in eine Mobilitätsstrategie, oder dem *Masterplan Velo* eingebettet sein (S. 8). Die Fachexperten Ahrens et al. (2010) betonen, „dass die Verkehrssicherheit als ein wesentliches Entscheidungskriterium, aber auch als eine Zukunftsaufgabe und -chance bei breiteren Entwicklungs-, Planungs-, sozialen und ökonomischen Entscheidungen verstärkt berücksichtigt werden muss“ (S. 4).

Aber nicht nur in Mobilitätsstrategien gilt es die Verkehrssicherheit zu integrieren. Der Verkehrssicherheit sollte auch in Strategiepapieren wie dem des Schul- und Sportdepartementes (beispielsweise

durch obligatorische Verkehrskunde im Schulunterricht) oder in Infrastrukturprojekten ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Eine solche Verankerung sollte bauliche Massnahmen zugunsten der Verkehrssicherheit bei Verkehrsinfrastrukturprojekten legitimieren. Ernst (Interview, 18. März 2013) bemängelt aber, dass der Trend in der Gestaltung von Verkehrsräumen in Richtung Ästhetik geht und diese dabei höher gewichtet wird als die Verkehrssicherheit.

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen der Datengewinnung ableiten, dass eine konsequente Integration der Verkehrssicherheit in übergeordnete Strategien und Konzepte vermutlich ein höheres Verständnis für Verkehrssicherheit schafft. Auch kann es die Bereitschaft fördern, das Thema Verkehrssicherheit konsequent in Verwaltungshandlungen zu berücksichtigen. Es ist damit zu rechnen, dass dadurch der Entscheidungs- und Umsetzungsprozess in der Verkehrssicherheitsarbeit (vgl. Kapitel 2.1.2) beschleunigt und vereinfacht wird.

Die Tabelle 16 zeigt stichwortartig, welche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen für die Identifikation dieses Erfolgsfaktors sprechen. Die Erkenntnisse stammen aus dem Handlungsfeld *Strategie*.

Tabelle 16: Erkenntnisse aus der Datengewinnung zur Identifikation von Erfolgsfaktor 11.

Erkenntnisse

- Klare Verkehrssicherheitsphilosophie schafft mehr Akzeptanz für Verkehrssicherheit
- Verkehrssicherheit sollte in übergeordnete Strategien und Konzepte eingebettet sein
- Verkehrssicherheitsfragen bei der Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur noch konsequenter miteinbeziehen

3.12 Fazit der identifizierten Erfolgsfaktoren

Bei der Identifikation der Erfolgsfaktoren wurde bewusst eine relativ hohe Aggregationsebene gewählt, um die Erfolgsfaktoren anhand *verschiedenartiger* Verkehrssicherheitsmassnahmen bewerten zu können. Ob und inwiefern diese elf Erfolgsfaktoren die Legitimation von konkreten Verkehrssicherheitsmassnahmen der städtischen Verwaltung in Zürich in Bezug auf den Veloverkehr verbessern, zeigt die Bewertung und Priorisierung der elf Erfolgsfaktoren im nachfolgenden Kapitel 4.

4 Bewertung und Priorisierung der Erfolgsfaktoren

In diesem Kapitel folgt die Priorisierung und Bewertung der zuvor identifizierten elf Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 3) am Beispiel der Verkehrssicherheitsarbeit der städtischen Verwaltung in Zürich in Bezug auf den Veloverkehr. Mit diesem Working Paper kann aus ersichtlichen Gründen keine abschliessende Bewertung und Priorisierung erreicht werden, die Analyse zeigt aber unterschiedliche Sichtweisen von wichtigen Mitbeteiligten am Entscheidungsprozess der Verkehrssicherheitsarbeit auf die identifizierten Erfolgsfaktoren. Am Schluss dieses Kapitels folgt ein Fazit über die Ergebnisse.

4.1 Fallstudienanalyse

Die Bewertung und Priorisierung erfolgt anhand von vier Fallstudien, die je eine aktuelle exemplarische Verkehrssicherheitsmassnahmen der städtischen Verwaltung repräsentieren (Fallstudien vgl. Kapitel 1.2.2). Die Analyse pro Fallstudie beginnt jeweils mit der allgemeinen Legitimierbarkeit der ausgewählten Verkehrssicherheitsmassnahme. Danach werden die Erfolgsfaktoren pro Fallstudie priorisiert und bewertet. Die Bewertung pro Erfolgsfaktor erfolgt nach den in Abbildung 7 dargestellten Bewertungskategorien.

Bedeutung des Erfolgsfaktors
A = unbedingt notwendig
B = sehr wichtig
C = wichtig
D = weniger wichtig

Abbildung 7: Bewertungskategorien.

Die in den folgenden Kapiteln dargestellten Tabellen 18 bis 21 zeigen, welche der in Kapitel 3 identifizierten Erfolgsfaktoren pro Fallstudie als *weniger wichtig*, *wichtig*, *sehr wichtig* oder *unbedingt notwendig* eingestuft werden. Erfolgsfaktoren, die von den Interviewpartnern mehrheitlich als *unbedingt notwendig* oder zumindest als *sehr wichtig*, angesehen werden, sind zu priorisieren. Die Tabellen zeigen aber auch allfällige Spannungsfelder zwischen den verschiedenen Einschätzungen der vier Befragten. Mit Spannungsfeld ist eine Bewertung mit einer grossen Varianz gemeint (*weniger wichtig* vs. *unbedingt notwendig*). Auf die priorisierten Erfolgsfaktoren und die Spannungsfelder wird im Folgenden näher eingegangen.

4.1.1 Fallstudie 1: Präventionskampagne *Sicherheit durch Sichtbarkeit*

Die Befragten sind in Bezug auf die Legitimierbarkeit der Präventionskampagne *Sicherheit durch Sichtbarkeit* ähnlicher Auffassung. Markus Hofstetter, Verkehrsplaner bei der Komplex AG (Interview, 23. Mai 2013) ist der Ansicht, dass solche Präventionskampagnen auf grosses Verständnis stossen sollten, da alle Verkehrsakteure profitieren. Er schätzt die Kampagne als *einfach legitimierbar* ein (Interview Hofstetter, 23. Mai 2013). Gleicher Meinung sind sich auch Dieter Lüthi, Geschäftsführer des Fonds für Verkehrssicherheit (Interview, 15. Mai 2013) und Reto Cavegn, Geschäftsführer der TCS Sektion Zürich (Interview, 4. Juni 2013). Esther Arnet, Direktorin der Dienstabteilung Verkehr der Stadt Zürich (Interview, 27. Mai 2013) merkt an, dass die Kosten von Präventionskampagnen nicht immer leicht zu legitimieren seien. Bei einer Kampagne wie *Sicherheit durch Sichtbarkeit* sollte sich allerdings kaum grosser Widerstand bilden, weil das Problem von fehlender Sichtbarkeit einer breiten Bevölkerung bekannt ist. Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) meint, dass viele Kampagnen durch Sponsoren oder Interessensverbände mitfinanziert sind und dadurch die Finanzierung dank den Spendengeldern nicht legitimiert werden muss.

Die folgende Tabelle 17 zeigt die Bewertung der Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen sollen, die Legitimierbarkeit dieser Präventionskampagne zu erhöhen.

Tabelle 17: Bewertung der Erfolgsfaktoren für die Legitimation der Präventionskampagne *Sicherheit durch Sichtbarkeit*.

Erfolgsfaktor	Präventionskampagne <i>Sicherheit durch Sichtbarkeit</i>	Bewertung und Priorisierung			
		Arnet	Cavegn	Lüthi	Hofstetter
1	Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung	A	A	A	A
2	Alle Phasen des strategischen Managements umsetzen (auch departementsübergreifend)	A	B	A	A
3	Klare Trennung zwischen politischer und betrieblicher Ebene in operativen Tätigkeiten	B	C	A	B
4	Aktiver Einbezug der Interessensverbände	B	B	A	B
5	Förderung der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen	C	B	C	A
6	Organisierter regelmässiger Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen	A	B	D	B
7	Umfassende und die Verkehrssicherheitsmassnahme begleitende externe Kommunikation	A	A	B	A
8	Konsequente Wirkungsorientierung bei der Verkehrssicherheitsmassnahme	D	C	C	D
9	Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien	A	B	A	A

Die Tabelle zeigt, dass die Erfolgsfaktoren 1, 2, 3, 4, 7 und 9 nach Meinung der befragten Interviewpartner bei der Präventionskampagne *Sicherheit durch Sichtbarkeit* zu priorisieren sind, um deren Finanzierung zu legitimieren. Ein Spannungsfeld ist zwischen den Meinungen der befragten Interviewpartner in Bezug auf den Erfolgsfaktor 6 auszumachen.

Erläuterungen der Gründe für die Priorisierung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor 1:

Eine kundenorientierte Ausrichtung der Präventionskampagne auf die Bevölkerung ist für alle vier Befragten unbedingt notwendig. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) meint, dass der oft zentralistische Ansatz von Verwaltungen bei Präventionskampagnen hinterfragt werden sollte. Er räumt aber gleichzeitig auch ein, dass Kampagnen seit einiger Zeit viel öfters auf die Bürger ausgerichtet sind (Interview Lüthi, 15. Mai 2013). Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) meint, dass der Auftritt einer Kampagne einleuchtend sein muss um die Angriffsfläche für die Bevölkerung zu minimieren.

Erfolgsfaktor 2:

Die städtische Verwaltung sollte bei ihren Präventionskampagnen alle Phasen des strategischen Managements anwenden. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) findet besonders die Phase *Evaluation* wichtig, um die Wirkung der Kampagne zu legitimieren. Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) und Arnet (Interview, 27. Mai 2013) hingegen sehen es als problematisch an, wenn für die Evaluation mehr Aufwand betrieben wird als für die Kampagne selbst. Im Prozess gilt es ein pragmatisches Vorgehen zu wählen mit wichtigen Argumenten für die Präventionskampagne: „Die Politiker wollen kein 100-Seiten-

Dossier über die Wirksamkeit, sondern überzeugende Argumente“ (Interview Arnet, 27. Mai 2013). Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) gibt allerdings bei überstrukturierten Prozessen zu bedenken, dass dies auch auf Kosten der Originalität und der Lockerheit bei der Ausarbeitung und Umsetzung einer Kampagne gehen könnte.

Erfolgsfaktor 3:

Lüthi (Interview, 15. Mai 2013), Arnet (Interview, 27. Mai 2013) und Hofstetter (Interview 23. Mai 2013) wünschen eine klare Trennung zwischen politischer und betrieblicher Ebene bei Präventionskampagnen und stufen den Erfolgsfaktor 3 als unbedingt notwendig oder zumindest sehr wichtig ein. Für Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) sollte sich die Politik vor allem aus Effektivitäts- und Effizienzgründen zurückhalten. Er ist der Meinung, dass die Verwaltungsmitarbeitenden in der Regel genug kompetent sind, eine Präventionskampagne wie Sicherheit durch Sichtbarkeit erfolgreich zu lancieren (Interview Lüthi, 15. Mai 2013). Arnet (Interview, 27. Mai 2013) und Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) fügen an, dass sich die Akteure der Politik zwar für die Durchführung einer Kampagne entscheiden, aber nicht direkt in die operative Ausgestaltung der Kampagne involviert sein sollten. Nach der Ansicht des ehemaligen Kantonsrats Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) wird eine vollständige Trennung zwischen politischer und betrieblicher Ebene allerdings nie möglich sein und ist auch nicht auf allen betrieblichen Ebenen zwingend anzustreben. Er spricht sich beispielsweise dafür aus, dass die Kommunikation der Präventionskampagne gegenüber der Öffentlichkeit der politisch legitimierte Amtsträger übernimmt (Interview Cavegn, 4. Juni 2013).

Erfolgsfaktor 4:

Einen aktiven Einbezug der Interessensverbände bei einer Präventionskampagne wie *Sicherheit durch Sichtbarkeit* erachten die vier Befragten als mindestens *sehr wichtig*. Dank der Zusammenarbeit wird die Präventionskampagne günstiger, da die Interessensverbände an der Finanzierung beteiligt sind. (Interview Cavegn, 4. Juni 2013). Eine Zusammenarbeit mit gegensätzlichen Interessensverbänden (z.B. VCS und TCS) bei der gleichen Kampagne ist für Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) aber aus politischen Gründen unglaublich und undenkbar. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) empfiehlt der städtischen Verwaltung, die Zusammenarbeit mit Interessensverbänden zu variieren, damit niemand sich benachteiligt fühlt. Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) warnt davor, dass die Zusammenarbeit mit Interessensverbänden bei Präventionskampagnen die Prozesse auch blockieren kann, weil zu viele Parteien mitbestimmen wollen.

Erfolgsfaktor 7:

Die Befragten sind sich einig, dass eine Präventionskampagne von einer professionellen externen Kommunikation begleitet werden sollte. Für Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) reicht ein schönes Plakat alleine nicht, es braucht eine professionelle Medienarbeit sowie weitere begleitende Kommunikationsmassnahmen. Gemäss Arnet (Interview, 27. Mai 2013) ist nur durch eine umfassende externe Kommunikation ein Multiplikatoreffekt der Kampagne möglich.

Erfolgsfaktor 9:

Die Befragten sind sich einig, dass das Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien bei der Ausarbeitung von Präventionskampagnen *unbedingt notwendig* oder zumindest *sehr wichtig* ist. Gemäss Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) werden allerdings in öffentlichen Verwaltungen noch viel zu selten Innovationen aus anderen Ländern oder anderen Bereichen beachtet. Er empfiehlt, dass öffentliche Verwaltungen öfters Datenmaterial oder Studien beiziehen sollten (Interview Lüthi, 15. Mai 2013). Auch Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) und Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) sind der Meinung, dass bei Präventionskampagnen von anderen erfolgreichen Kampagnen gelernt werden sollte. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) geht noch einen Schritt weiter und fordert ein Benchmarking bei Präventionskampagnen.

Mögliche Spannungsfelder zwischen den Meinungen der befragten Mitbeteiligten am Entscheidungsprozess

Erfolgsfaktor 6:

Arnet (Interview 27. Mai 2013), Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) und Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) sind sich einig, dass ein organisierter regelmässiger Austausch von Interessensvertretern sehr wichtig bis unbedingt notwendig ist. Ein frühzeitiger Austausch mit den Anspruchsgruppen reduziere das Prozessrisiko (Interview Arnet, 27. Mai 2013). Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) ist anderer Meinung und bezeichnet einen vorgängigen Austausch mit Interessensvertretern bei einer Kampagne hingegen als hinderlich. Er ist der Meinung, dass die städtische Verwaltung hinter ihrer Präventionskampagne stehen muss und nicht die verschiedenen Anspruchsgruppen (Interview Lüthi, 15. Mai 2013).

4.1.2 Fallstudie 2: Veloverkehrskontrolle mit Busse

Die vier Interviewpartner finden Veloverkehrskontrollen generell nicht schwierig zu legitimieren. Allerdings stufen sie die Bussen im Veloverkehr als tendenziell schwierig legitimierbar ein. Laut Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) ist eine Sanktion vor allem schwierig legitimierbar, weil für den Velofahrenden oft keine Fremdgefährdung durch sein gesetzeswidriges Verhalten erkennbar ist. Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) sagt, dass es generell bei Verkehrskontrollen schnell emotional wird.

Die folgende Tabelle 18 zeigt die Bewertung der Erfolgsfaktoren, die zur Legitimierbarkeit einer Veloverkehrskontrolle mit Busse beitragen sollen.

Tabelle 18: Bewertung der Erfolgsfaktoren für die Legitimation einer Veloverkehrskontrolle mit Busse.

Erfolgsfaktor	Veloverkehrskontrolle und Busse	Bewertung und Priorisierung			
		Arnet	Cavegn	Lüthi	Hofstetter
1	Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung	C-D	B	C-D	D
2	Alle Phasen des strategischen Managements umsetzen (auch departementsübergreifend)	D	A	C	C
3	Klare Trennung zwischen politischer und betrieblicher Ebene in operativen Tätigkeiten	B	C	A	B
4	Aktiver Einbezug der Interessensverbände	D	D	D	D
5	Förderung der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen	D	D	D	D
6	Organisierter regelmässiger Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen	D	B	D	B
7	Umfassende und die Verkehrssicherheitsmassnahme begleitende externe Kommunikation	D	A	A	D
8	Konsequente Wirkungsorientierung bei der Verkehrssicherheitsmassnahme	D	D	D	C
9	Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien	B	B	C	C
10	Faire Verkehrsüberwachung	C	C	B	A

Die Tabelle zeigt, dass der Erfolgsfaktor 3 nach Meinung der befragten Interviewpartner bei einer Veloverkehrskontrolle mit Busse zu priorisieren ist um die Legitimation der Kontrolle zu erhöhen. Ein Spannungsfeld ist zwischen den Meinungen der befragten Interviewpartner in Bezug auf die Erfolgsfaktoren 2 und 7 auszumachen.

Erläuterungen der Gründe für die Priorisierung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor 3:

Bei einer Veloverkehrskontrolle mit Busse erachten es die vier Befragten als mindestens *wichtig*, dass sich die Politik nicht einmischet. Allerdings gehört es gemäss Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) zur Aufgabe des politisch legitimierten Politikers, dass er den Entscheid des Kontrollschwerpunktes gegenüber der Öffentlichkeit vertritt und kommuniziert. Das heisst, für ihn ist ein Kontrollschwerpunkt ein politischer Entscheid und muss auch von den Akteuren der Politik getragen werden (Interview Cavegn, 4. Juni 2013). Für Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) sollte sich die Politik in operative Tätigkeiten nicht einmischen und frei nach NPM ein Globalbudget sprechen und die Verwaltung entscheiden lassen, wie und wo sie die Kontrollen durchführt. Auch Arnet (Interview, 27. Mai 2013) ist der Meinung, dass die Stadtpolizei am kompetentesten ist, um die Kontrollen sachgemäss zu gestalten. Aus Effizienzüberlegungen sollten sich die Politiker auf alle Fälle in kleinen operativen Tätigkeiten zurückhalten (Interviews Lüthi, 15. Mai 2013 und Cavegn, 4. Juni 2013). Die Trennung gestaltet sich in der Realität allerdings schwierig und nach Meinung von Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) ist sie auch nicht in allen Bereichen konsequent anzustreben.

Mögliche Spannungsfelder zwischen den Meinungen der befragten Mitbeteiligten am Entscheidungsprozess

Erfolgsfaktor 2:

Unterschiedlicher Meinung sind sich die befragten Interviewpartner in Bezug auf die konsequente Umsetzung aller Phasen des strategischen Managements bei Verkehrssicherheitsmassnahmen. Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) findet ein professionelles Vorgehen inklusive Evaluation bei Veloverkehrskontrollen unbedingt notwendig. Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) meint, dass vor allem der Planung von Kontrollschwerpunkten viel Beachtung beizumessen ist. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) betont die Wichtigkeit einer Koordination der Verkehrskontrollen. Anderer Meinung ist Arnet (Interview, 27. Mai 2013): Sie findet, dass die städtische Verwaltung je nach Situation Verkehrskontrollen auch kurzfristig einberufen können soll.

Erfolgsfaktor 7:

Ebenfalls gegensätzlicher Meinung sind sich die Experten betreffend einer umfassenden, professionellen begleitenden Kommunikation bei der Veloverkehrskontrolle. Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) und Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) bezeichnen die begleitende Kommunikation bei einer Veloverkehrskontrolle als *sehr wichtig*. Ein falsches Wort reicht und die städtische Verwaltung kommt sofort unter Beschuss (Interview Lüthi, 15. Mai 2013). Eine andere Position vertritt Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013): „Die städtische Verwaltung sollte aus Verkehrskontrollen kein grosses Tamtam machen“. Arnet (Interview, 27. Mai 2013) ist der Meinung, dass es bei grossen Veloverkehrskontrollen diese begleitenden Kommunikationsmassnahmen braucht, bei kleineren Kontrollen allerdings weniger.

4.1.3 Fallstudie 3: Abgabe Sicherheitsausrüstung

Die Befragten sehen in Bezug auf die Abgabe von gratis Sicherheitsausrüstung in Schulklassen kaum Legitimitätsprobleme für die städtische Verwaltung. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) findet hingegen die finanziellen Aufwendungen schwer legitimierbar, falls die Sicherheitsausrüstung von den Schülern danach nicht getragen wird. Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) räumt ein, dass gewisse Bevölkerungsgruppen allenfalls einwenden, dass eine Abgabe von Sicherheitsausrüstung nicht die Aufgabe der

Öffentlichkeit sein soll. Für Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) ist die Abgabe von teuren Velohelmen oder das Montieren von Scheibenbremsen aber nicht Sache der städtischen Verwaltung.

Die folgende Tabelle 19 zeigt die Bewertung der Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen sollen, die Legitimierbarkeit der Abgabe von Sicherheitsausrüstung an Schulklassen zu erhöhen.

Tabelle 19: Bewertung der Erfolgsfaktoren für die Legitimation einer Abgabe von Sicherheitsausrüstung.

Erfolgsfaktor	Abgabe Sicherheitsausrüstung	Bewertung und Priorisierung			
		Arnet	Cavegn	Lüthi	Hofstetter
1	Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung	A	C	B	B
2	Alle Phasen des strategischen Managements umsetzen (auch departementsübergreifend)	A-B	C	C	B
3	Klare Trennung zwischen politischer und betrieblicher Ebene in operativen Tätigkeiten	B	C	A	A
4	Aktiver Einbezug der Interessensverbände	C	B	B	C
5	Förderung der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen	D	B	A	B
6	Organisierter regelmässiger Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen	B	B	C	D
7	Umfassende und die Verkehrssicherheitsmassnahme begleitende externe Kommunikation	C	A	B	C
8	Konsequente Wirkungsorientierung bei der Verkehrssicherheitsmassnahme	C	C	B	D
9	Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien	C	B	C	C
11	Konsequente Integration Verkehrssicherheit in übergeordnete Strategien und Konzepte	A	A	A	A

Die Tabelle zeigt, dass die Erfolgsfaktoren 1 und 11 nach Meinung der befragten Interviewpartner bei der Abgabe von Sicherheitsausrüstung an Schüler der 4. Klasse zu priorisieren sind um eine möglichst hohe Legitimation zu erhalten. Ein Spannungsfeld ist zwischen den Meinungen der befragten Interviewpartner in Bezug auf den Erfolgsfaktor 5 auszumachen.

Erläuterungen der Gründe für die Priorisierung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor 1:

Alle vier Befragten empfehlen der städtischen Verwaltung die Abgabe der Sicherheitsausrüstung kundenorientiert, das heisst ausgerichtet auf die Schüler, durchzuführen. Arnet (Interview, 27. Mai 2013) und Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) betonen, dass die Massnahme allerdings nur nützlich ist, wenn die Kinder die abgegebene Sicherheitsausrüstung im Alltag tatsächlich auch tragen. Für Arnet (Interview, 27. Mai 2013) wird das vor allem erreicht, wenn die Sicherheitsausrüstung *cool* aussieht und die Schule hinter der Aktion steht. Unterstützend kann auch ein Miteinbezug der Eltern wirken (Interviews Lüthi, 15. Mai 2013 und Hofstetter, 23. Mai 2013). Weiter sollte die ganze Aktion nach Ansicht von Arnet (Interview, 27. Mai 2013) vor allem auf Kinder ausgerichtet sein, die in einem Milieu aufwachsen, in dem das Tragen von Sicherheitsausrüstung nicht selbstverständlich ist. Lüthi (Interview, 15.

Mai 2013) schlägt vor, dass der Prospekt, der den Sinn des Tragens von Sicherheitsausrüstung erklärt, in verschiedenen Sprachen verfasst sein sollte.

Erfolgsfaktor 11:

Ausnahmslos sind alle vier Interviewpartner der Meinung, dass Verkehrssicherheitsmassnahmen, wie die Abgabe von Sicherheitsausrüstung, in übergeordnete Strategiepapiere (z.B. Lehrplan 21) gehören. Laut Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) ist es bedauerlich, dass dies in den Kantonen noch viel zu unkoordiniert abläuft und das Thema Verkehrssicherheit oft vernachlässigt wird.

Mögliche Spannungsfelder zwischen den Meinungen der befragten Mitbeteiligten am Entscheidungsprozess

Erfolgsfaktor 5:

Für Lüthi (Interview, 15. Mai 2013), Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) und Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) ist eine Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen bei der Abgabe von Sicherheitsausrüstungen unproblematisch. Dank dem Sponsor können Kosten gespart werden (Interviews Lüthi, 15. Mai 2013 und Hofstetter, 23. Mai 2013). Der Sponsor muss aber zwingend zur Zielgruppe *Schüler* passen (Interviews Lüthi, 15. Mai 2013 und Cavegn, 4. Juni 2013). Anderer Meinung ist Arnet (Interview, 27. Mai 2013). Sie bezeichnet eine Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen bei der Abgabe von Sicherheitsausrüstung als heikel. Statt einer privaten Unternehmung sollte die Polizei und nicht ein privater Sponsor in der Schulklasse *als Freund und Helfer* auftreten: „Es tut den Verwaltungsmitarbeitenden auch mal gut, wenn sie öfters nahe an der Bevölkerung sind“ (Interview Arnet, 27. Mai 2013).

4.1.4 Fallstudie 4: Verbesserung des Veloroutennetzes

Eine Verbesserung des Veloroutennetzes, dank dem sich die Velofahrenden sicherer verhalten, stufen alle befragten Interviewpartner generell als legitimierbar ein. Arnet (Interview, 27. Mai 2013) bringt ein, dass Massnahmen, die verschiedene Verkehrsakteure betreffen, immer heikel sind. Der Grossteil der Stadt Zürcher Bevölkerung allerdings wolle die Förderung des Veloverkehrs (Interview Arnet, 27. Mai 2013). Auch Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) merkt an, dass selten alle Anspruchsgruppen bei Verkehrsinfrastrukturen gleicher Meinung sind, weshalb die identifizierten Erfolgsfaktoren hier besonders wichtig sind, um allfällige Einwände zu entkräften. Für Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) ist es ein Anliegen, dass die städtische Verwaltung den MIV dabei nicht benachteiligt. Geht die Verbesserung nicht auf Kosten einer Autospur oder Parkplätze, ist die Massnahme für ihn legitimierbar (Interview Cavegn, 4. Juni 2013).

Die folgende Tabelle 20 zeigt die Bewertung der Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen sollen, die Legitimierbarkeit einer Verbesserung des Veloroutennetzes zu erhöhen.

Tabelle 20: Bewertung der Erfolgsfaktoren für die Legitimation einer Verbesserung des Veloroutennetzes.

Erfolgsfaktor	Verbesserung des Veloroutennetzes	Bewertung und Priorisierung			
		Arnet	Cavegn	Lüthi	Hofstetter
1	Kundenorientierte Ausrichtung der Verkehrssicherheitsmassnahme auf die Bevölkerung	A	B	C	A
2	Alle Phasen des strategischen Managements umsetzen (auch departementsübergreifend)	A	A	B	A
3	Klare Trennung zwischen politischer und betrieblicher Ebene in operativen Tätigkeiten	D	D	A	A
4	Aktiver Einbezug der Interessensverbände	B	A	A	A
5	Förderung der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen	A	C	C	B
6	Organisierter regelmässiger Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen	A	A	B	A
7	Umfassende und die Verkehrssicherheitsmassnahme begleitende externe Kommunikation	B	A	B	A
8	Konsequente Wirkungsorientierung bei der Verkehrssicherheitsmassnahme	B	D	B	B
9	Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien	A	A	A	A
11	Konsequente Integration Verkehrssicherheit in übergeordnete Strategien und Konzepte	A	A	A	A

Die Tabelle zeigt, dass die Erfolgsfaktoren 1, 2, 4, 6, 7, 9 und 11 nach Meinung der befragten Interviewpartner bei einer Verbesserung des Veloroutennetzes zu priorisieren sind. Diese helfen der städtischen Verwaltung bei der Legitimation der Massnahme. Ein Spannungsfeld ist zwischen den Meinungen der befragten Interviewpartner in Bezug auf den Erfolgsfaktor 3 auszumachen.

Erläuterungen der Gründe für die Priorisierung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor 1:

Für Arnet (Interview, 27. Mai 2013) muss eine Verbesserung des Veloroutennetzes zwingend bedürfnisgerecht auf die Bevölkerung abgestimmt werden. Sie bezeichnet ein gut ausgebautes Velonetz als Voraussetzung damit Veloverkehrskontrollen und Bussen überhaupt legitimiert sind (Interview Arnet, 27. Mai 2013). Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) merkt an, dass die Kundenorientierung für alle Verkehrsakteure gelten sollte: „Bei einer Verbesserung des Veloroutennetzes sind auch die Automobilisten *Kunden* der Verwaltung“.

Erfolgsfaktor 2:

Die Befragten erachten es als *sehr wichtig* oder *unbedingt notwendig*, alle Phasen des strategischen Managements bei einem Infrastrukturprojekt wie der Verbesserung des Velonetzes umzusetzen. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) und Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) betonen, dass dies vor allem aufgrund des hohen politischen Drucks bei Infrastrukturmassnahmen besonders notwendig ist.

Erfolgsfaktor 4:

Die städtische Verwaltung sollte bei Infrastrukturmassnahmen die Interessensverbände miteinbeziehen. Gemäss Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) können Interessensverbände als Botschafter dienen. Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) räumt jedoch ein, dass ein Einbezug den Prozess verlangsamern kann.

Erfolgsfaktor 6:

Was den Nutzen durch einen organisierten regelmässigen Austausch mit Interessensvertretern aller Anspruchsgruppen angeht, sind sich alle vier Befragten einig. Dank dem Austausch entstehen später im Prozess weniger Einsprachen und das Infrastrukturprojekt ist von Anfang an breit abgestützt (Interviews Lüthi, 15. Mai 2013, Hofstetter, 23. Mai 2013, Arnet, 27. Mai 2013 und Cavegn, 4. Juni 2013).

Erfolgsfaktor 7:

Alle Befragten erachten eine umfassende und die Infrastrukturmassnahme begleitende externe Kommunikation als *sehr wichtig* oder *unbedingt notwendig*. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) empfiehlt der städtischen Verwaltung, konsequenter zu kommunizieren, dass alle betroffenen Anspruchsgruppen ein Teil vom Verkehrssystem sind.

Erfolgsfaktor 9:

Das Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien hat für alle Befragten oberste Priorität. Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) und Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) empfehlen, wissenschaftliche Studien über Veloroutennetzpläne aus anderen Städten oder Ländern beizuziehen. Arnet (Interview, 27. Mai 2013) sieht in der städtischen Verwaltung noch Verbesserungspotential. Aussagen zu Verkehrssicherheitsfragen müssten wissenschaftlich belegt sein, sonst kommen schnell unwahre Behauptungen in Umlauf (Interview Arnet, 27. Mai 2013).

Erfolgsfaktor 11:

Die konsequente Integration der Verkehrssicherheit in Infrastrukturprojekte oder den *Masterplan Velo* sehen alle vier Interviewpartner als unbedingt notwendig an. Für Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) schafft eine konsequente Integration in übergeordnete Konzepte und Strategien viel Wohlwollen in der Bevölkerung, da das Thema Verkehrssicherheit für breite Schichten wichtig ist. Der Verkehringenieur Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) sieht noch Verbesserungspotential bei Infrastrukturprojekten. Die Verwaltung müsste seiner Meinung nach bei der Bewilligung strenger sein und eine solche nur erteilen, wenn die Verkehrssicherheit für alle Verkehrsakteure gewährleistet ist (Interview Hofstetter, 23. Mai 2013). Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) betont, dass für die Legitimation der Sperrung einer Strasse aufgrund von Infrastrukturverbesserung der Verkehr während der Bauzeit weiter fließen können muss.

Mögliche Spannungsfelder zwischen den Meinungen der befragten Beteiligten am Entscheidungsprozess

Erfolgsfaktor 3:

Unterschiedlicher Meinung sind sich die vier Interviewpartner betreffend der Trennung von politischer und betrieblicher Ebene in operativen Tätigkeiten. Während Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) und Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) unbedingt ein Zurückhalten der Politik empfehlen, ist für Arnet (Interview, 27. Mai 2013) und Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) eine Trennung bei teuren und wichtigen Massnahmen, wie der Verbesserung des Veloroutennetzes, nicht möglich. Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) sagt, dass die Politik einen solchen Entscheid tragen und vertreten muss und nicht die städtische Verwaltung. Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) empfiehlt hingegen einen separaten *finanziellen Topf* für solche Massnahmen, damit die städtische Verwaltung nicht jedes Mal auf die Zustimmung der Politik angewiesen ist.

4.2 Fazit der Fallstudienanalyse

Im Kapitel haben vier wichtige Beteiligte am Entscheidungsprozess der Verkehrssicherheitsarbeit die Erfolgsfaktoren für die Legitimation von vier exemplarischen Verkehrssicherheitsmassnahmen der städtischen Verwaltung im Veloverkehr bewertet und priorisiert.

Die Abbildung 8 veranschaulicht zusammenfassend, welche Erfolgsfaktoren bei welcher Verkehrssicherheitsmassnahme zu beachten sind, um deren Legitimität zu erhöhen.

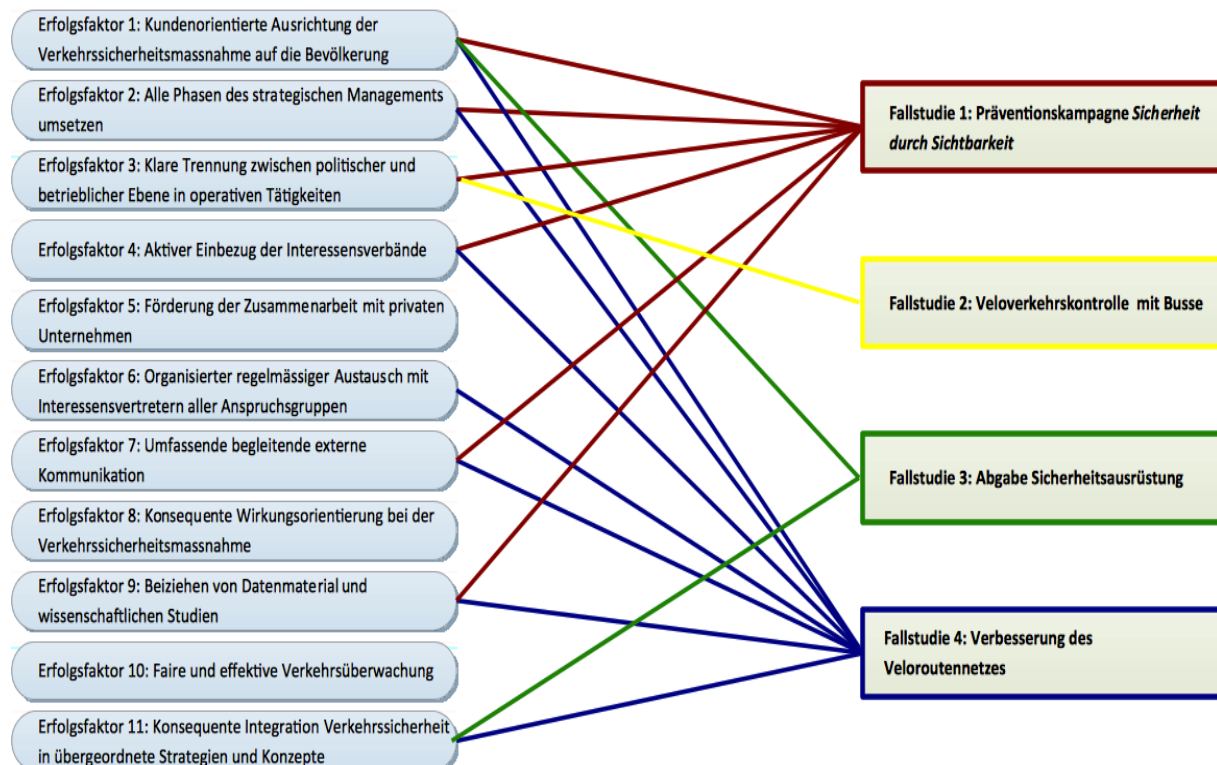


Abbildung 8: Priorisierung der Erfolgsfaktoren pro Fallstudie.

Die Abbildung 12 zeigt, dass nach Meinung der Befragten ein Grossteil der identifizierten Erfolgsfaktoren unbedingt für die Legitimation einer Verbesserung des Veloroutennetzes (Massnahmengruppe *Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsmittel*) zu empfehlen ist (vgl. Erfolgsfaktoren 1, 2, 3, 6, 7, 9 und 11, Fallstudie 4) Die Erfolgsfaktoren 9 und 11 werden gar von allen Befragten als *unbedingt notwendig* angesehen (vgl. Fallstudie 4). Ein anderes Bild zeigt sich bei der Veloverkehrskontrolle mit Busse aus der Massnahmengruppe *Gebote und Verbote*. Hier wird nur die Trennung der politischen und betrieblichen Ebene als mindestens *wichtig* beurteilt, um die operative Tätigkeit *Veloverkehrskontrolle* nicht zu blockieren (vgl. Erfolgsfaktor 3, Fallstudie 2). Interessant ist, dass eine faire Verkehrsüberwachung bei einer Veloverkehrskontrolle nicht zwingend deren Legitimation erhöht (vgl. Erfolgsfaktor 10, Fallstudie 2). Für Arnet (Interview, 27. Mai 2013) sollte bei Bussen nicht zwischen Regelübertretung und Fremdgefährdung unterschieden werden. Oder wie es Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) ausdrückt: „Die Autofahrer werden ja auch gebüsst bei Regelübertretungen, auch wenn sie niemanden gefährden“. Bei der Abgabe von Sicherheitsausrüstung, die zur Massnahmengruppe *Anreiz- bzw. Belohnungssysteme* gehört, wird von den Befragten vor allem eine kundenorientierte Ausrichtung auf die Eltern und Schüler und die Integration solcher Massnahmen in übergeordnete Konzepte und Strategien empfohlen (vgl. Erfolgsfaktoren 1 und 11, Fallstudie 3). Die Erfolgsfaktoren 1 bis 4 und 7 und 9 gilt es bei der Präventionskampagne *Sicherheit durch Sichtbarkeit*, die zur Massnahmengruppe *Ausbildung, Aufklärung und Information* gehört, zu priorisieren (vgl. Fallstudie 1).

Weiter zeigt die Abbildung 12 aber auch, dass der im New Public Management wichtige Ansatz einer konsequenten Wirkungsorientierung (vgl. Kapitel 2.2.3) in der Verkehrssicherheitsarbeit eine untergeordnete Rolle spielt (vgl. Erfolgsfaktor 8). Einerseits, weil die Wirkung sehr schwer nachzumessen ist, andererseits da eine Umsetzung der vier überprüften Verkehrssicherheitsmassnahmen laut Befragung ohnehin notwendig ist (Interviews Lüthi, 15. Mai 2013, Hofstetter, 23. Mai 2013, Arnet, 27. Mai 2013 und Cavegn, 4. Juni 2013). Eine ökonomische Orientierung in der Ausgestaltung und Umsetzung von Verkehrssicherheitsmassnahmen ist also für einen positiven Entscheid zugunsten einer Massnahme nicht zwingend erforderlich. Diese Erkenntnis wird auch durch die als nicht unbedingt notwendig angesehene Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen in der Verkehrssicherheitsarbeit bestätigt (vgl. Erfolgsfaktor 5). Eine Förderung der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen zur Erhöhung der Legitimität wird in keiner der vier Fallstudien von der Mehrheit der Befragten als *unbedingt notwendig* oder zumindest *sehr wichtig* angegeben (Interviews Lüthi, 15. Mai 2013, Hofstetter, 23. Mai 2013, Arnet, 27. Mai 2013 und Cavegn, 4. Juni 2013). Bei der Fallstudie *Veloverkehrskontrolle mit Busse* bezeichnen sogar alle Befragten eine solche Zusammenarbeit als nicht legitimierbar (Interviews Lüthi, 15. Mai 2013, Hofstetter, 23. Mai 2013, Arnet, 27. Mai 2013 und Cavegn, 4. Juni 2013).

Die vier Interviews bestätigen ausserdem die Vermutung, dass ein weiteres Merkmal des NPM-Ansatzes, *die vollständige Trennung der politischen (strategischen) Führung vom operativen (betrieblichen) Management*, schwierig zu vollziehen ist (vgl. Kapitel 2.2.3). Die Akteure der Politik wollen sich nicht freiwillig in der Verkehrssicherheitsarbeit zurückhalten (vgl. Kapitel 3.3). Der Erfolgsfaktor 3 wird von den Fachexperten Lüthi (Interview, 15. Mai 2013) und Hofstetter (Interview, 23. Mai 2013) ausnahmslos bei allen vier Fallstudien als mindestens *sehr wichtig* eingestuft, während die Bewertung der beiden ehemaligen Politiker Arnet (Interview, 27. Mai 2013) und Cavegn (Interview, 4. Juni 2013) deutlich tiefer ausfällt. Letztere sind der Meinung, dass eine vollständige Trennung nie möglich sein werden und auch nicht zwingend bei allen Massnahmengruppen anzustreben sei (Interviews Arnet, 27. Mai 2013 und Cavegn, 4. Juni 2013). Diese politisch-administrative Steuerung ist allerdings die Grundlage für ein Funktionieren von NPM (vgl. Kapitel 2.2.3). Von den fünf Merkmalen des New Public Managements sind also vor allem die *Kundenorientierung* und *die Qualitätsorientierung in internen Abläufen und Strukturen* auf die Verkehrssicherheitsarbeit der städtischen Verwaltung übertragbar (vgl. Kapitel 2.2.3).

Abschliessend lässt sich feststellen, dass sich der Grossteil der Erkenntnisse aus der Literaturanalyse, der Anspruchsgruppenanalyse und den Expertengesprächen auf die Verkehrssicherheitsarbeit der städtischen Verwaltung im Veloverkehr übertragen lässt. Allerdings unterstützen nicht alle Erkenntnisse die Legitimation von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen.

5 Fazit und Empfehlungen

Die Expertengespräche und die Interviews mit wichtigen Mitbeteiligten am Entscheidungsprozess der Verkehrssicherheitsarbeit haben gezeigt, dass die Verkehrssicherheitsarbeit in Bezug auf den Veloverkehr gut legitimierbar und kein brennendes Thema zu sein scheint. Allgemein ging aus den Gesprächen hervor, dass alle Befragten mit der jetzigen Verkehrssicherheitsarbeit der städtischen Verwaltung in Zürich sehr zufrieden sind. In dem Sinne sind alle Handlungsempfehlungen als auf dem jetzigen Stand aufbauend zu verstehen.

Die identifizierten und bewerteten Erfolgsfaktoren geben Hinweise, was die städtische Verwaltung in allen Phasen des Entscheidungs- und Umsetzungsprozesses der Verkehrssicherheitsarbeit beachten sollte. Es gilt anzumerken, dass alle elf identifizierten Erfolgsfaktoren im Endeffekt dazu beitragen können, die Legitimation der Verkehrssicherheitsarbeit zu erhöhen. Die Priorisierung gibt zusätzliche Hinweise, wie sich wichtige Akteure im Entscheidungsprozess der Verkehrssicherheitsarbeit positionieren könnten. Teile aus den theoretischen Grundlagen können allenfalls für das *Rahmenprogramm Verkehrssicherheit* verwendet werden.

Besonders anzustreben ist in der Verkehrssicherheitsarbeit eine kundenorientierte Ausrichtung und der Einbezug und regelmässige Austausch mit Interessensverbänden und weiteren Anspruchsgruppen. Diese tragen dazu bei, dass keine langwierigen Prozesse durch spätere Einsprachen entstehen. Aber auch einer umfassenden, die Massnahme begleitenden externen Kommunikation, dem Beiziehen von Datenmaterial und wissenschaftlichen Studien und einer konsequenten Integration des Themas Verkehrssicherheit in übergeordnete Konzepte und Strategien sollte Beachtung geschenkt werden. Sie können ideologisch aufgeladene Diskussionen verhindern und die Aufmerksamkeit auf das wirkliche Ziel der entsprechenden Massnahme, *die Verbesserung der Verkehrssicherheit*, lenken. Eine vollständige Trennung der politisch-strategischen und der betrieblich-operativen Ebene wird in der Verkehrssicherheitsarbeit kaum möglich sein. Bei Massnahmen wie Veloverkehrskontrollen oder der Ausarbeitung einer Präventionskampagne sollte die städtische Verwaltung aber darauf achten, dass sich die Akteure der Politik möglichst zurückhalten. Ist die Strategieformulierung durch die Politik abgeschlossen, soll die städtische Verwaltung frei nach New Public Management ihre operativen Tätigkeiten möglichst eigenständig ausführen. Bei grösseren Projekten ist diese Trennung schwieriger. Durch konsequente Umsetzung aller Phasen des strategischen Managements schafft die städtische Verwaltung bei den Akteuren der Politik mehr Vertrauen. Eine wirkungsorientierte Auslegung der Verkehrssicherheitsarbeit ist kein unbedingt notwendiges Legitimitätsanfordernis. Um die Wirksamkeit von verhaltensgesteuerten Verkehrssicherheitsmassnahmen noch besser aufzeigen zu können, sollte die städtische Verwaltung zusammen mit Interessensverbänden, der Wissenschaft und/oder Verwaltungen anderer Städte eine Datenbank mit wirksamen Massnahmen aufbauen. Es hat sich gezeigt, dass solche Datenbanken besonders gut für die Legitimation geeignet sind.

Die städtische Verwaltung muss beachten, dass die identifizierten Erfolgsfaktoren je nach Art der Massnahme unterschiedlich zu gewichten sind. Inwiefern sie die Erfolgsfaktoren im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess einsetzt, muss sie von Fall zu Fall neu entscheiden. Einerseits ist die Einschätzung der vier befragten Interviewpartner nicht als abschliessend zu betrachten, andererseits ist jede Verkehrssicherheitsmassnahme wieder abhängig von der Situation, den beteiligten Mitarbeitenden am Prozess, der allgemeinen Stimmung in der Bevölkerung, dem Budget in der öffentlichen Verwaltung und weiteren Faktoren.

Ob die identifizierten und priorisierten Erfolgsfaktoren auch in absehbarer Zukunft noch einen ähnlichen Stellenwert haben, wird sich zeigen. In der heutigen Gesellschaft kann es schnell zu einem Paradigmenwechsel in der Verkehrssicherheitsarbeit kommen. Beispielsweise könnte eine Philosophie wie eine jetzt noch utopische *Vision Zero* durch bahnbrechende Erfindungen im Verkehrsbereich, wie über Satelliten automatisch gesteuerte Verkehrsmittel, wieder aktuell werden. Ausserdem ist die Verkehrs-

sicherheitsarbeit, bezogen auf den Veloverkehr, immer stark abhängig von den politischen und gesellschaftlichen Präferenzen der städtischen Akteursgruppen.

5.1 Forschungsbedarf

Es sollten vor allem vier Überlegungen eingehend geprüft werden, um die Ergebnisse der Forschungsarbeit noch weiter zu vertiefen. Es wäre interessant, die Erfolgsfaktoren noch stärker zu konkretisieren und eine quantitative Umfrage mit einer grösseren Anzahl von Beteiligten am Entscheidungsprozess durchzuführen. Für die städtische Verwaltung könnte eine solche breit angelegte Umfrage und die damit verbundene Botschaft, dass sich die städtische Verwaltung Gedanken über die Akzeptanz ihrer Verkehrssicherheitsmassnahmen macht, zu einem Imagegewinn führen. Weiter wäre interessant, ob die vorliegenden Forschungsergebnisse dieser Arbeit auch auf andere Präventionsbereiche, beispielsweise auf die Bereiche *Gesundheit* oder *Umweltschutz*, angewendet werden könnten. Als dritte Überlegung wäre eine Ausdehnung der Datengewinnung auf weitere Handlungsfelder des NPM-Modells zu verfolgen. Die Forschungsarbeit hat sich in der Datengewinnung auf die fünf Handlungsfelder *Wirtschaft*, *Gesellschaft*, *Politik*, *Strukturen* und *Strategie* beschränkt. Daneben existieren nach dem NPM-Modell noch die Handlungsfelder *Verwaltungskultur* und *Potential*. Vor allem erstere könnte vom Umfang her eine eigene Forschungsarbeit rechtfertigen. Ebenfalls gilt es zu testen, ob die identifizierten und priorisierten Erfolgsfaktoren in der Verkehrssicherheitsarbeit auch auf kleinere Gemeinden und auf andere Verkehrsakteursgruppen als Velofahrende anwendbar sind.

Quellenverzeichnis

a) Literaturquellen (Bücher, Zeitschriften, Berichte...):

- Ahrens, A., Baum, H., Beckmann, K., Boltze, M., Eisenkopf, A., Fricke, H., ... Stölzle, W. (2010). Sicherheit zuerst. Möglichkeiten zur Erhöhung der Strassenverkehrssicherheit in Deutschland. Teil 1, *Zeitschrift für Verkehrssicherheit*(4/2010), S. 1–24.
- Baier, R. (2009). Das Handbuch für die Bewertung der Verkehrssicherheit von Strassen. *Deutscher Strassen- und Verkehrskongress Düsseldorf 2008*, (FGSV 001/22).
- bfu-Magazin. (2012). Sicher leben. Das bfu-Magazin für Präventionspartner, (1/2012).
- Brucks, W. (2010). *Vorschlag für ein Verkehrssicherheitsprogramm der Stadt Zürich 2010 bis 2020. Masterarbeit*. Winterthur: ZHaW.
- Brucks, W., Brandenberger, L., Janssens, O., & Käppeli, E. (2012). *Rahmenprogramm Verkehrssicherheit - Best Practice anderer Städte*. Zürich: Dienstabteilung Verkehr.
- Bryson, John M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bundesamt für Statistik. (2012). Mobilität in der Schweiz. Ergebnisse des Mikrozensus Mobilität und Verkehr 2010. Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Czybulka, D. (1989). *Die Legitimation der Öffentlichen Verwaltung: unter Berücksichtigung ihrer Organisation sowie der Entstehungsgeschichte zum Grundgesetz*. Heidelberg: Müller, Jur. Verlag.
- Ecoplan. (2009). *Bewertung der Unfallverhütungstätigkeit der bfu*. Bern/Altdorf.
- EU Portal. (2003). *Sicherheit und Unfallreduzierung*. Sicherheit und Unfallreduzierung.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gehlert, T. (2011). *Verkehrspolitik : eine interdisziplinäre Einführung*. (O. Schwedes, Ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hagen, S. (2009). *Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung : Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale*. Wiesbaden: Gabler.
- Haldemann, T. (1995). Internationale Entwicklungen im Bereich des New Public Management und der wirkungsorientierten Verwaltungsführung-Übersicht und Vergleich. *Wirtschaft und Gesellschaft-WuG*, 21(3).
- Heimgartner, M., & Dietrich, A. (2008). *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in den Schweizer Kantonen. Gegenwärtiger Stand*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Kanton Zürich. (2003). *Wirkungsorientierte Gemeindeverwaltung. Politische Steuerung*. Zürich: Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich.
- Kendall, P. L., & Merton, R. K. (1990). *The focused interview a manual of problems and procedures* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Lechthaler, M., & Todor, R. (2008). *Einsatz von Entscheidungsunterstützungssystemen für die Verkehrssicherheit*. REAL CORP 2008: Mobility Nodes as Innovation Hubs.
- Mooren, L., Grzebieta, R., & Job, S. (2011). Safe System – Comparisons of this Approach in Australia. Transport and Road Safety (TARS) Research, University of New South Wales.
- Prenzel, T. (2012). *Kommunikation im Radverkehr. Eine Untersuchung der internen Wirkungen von Öffentlichkeitsmaßnahmen am Beispiel einer Radverkehrskampagne*. Universität Trier, Trier.
- Rosebud (a). (2006). Examples of Assessed Road Safety Measures - a Short Handbook -. Road Safety and Environmental Benefit-Cost and Cost-Effectiveness Analysis for Use in Decision-Making.
- Rosebud (b). (2006). *Framework for the Assessment of Road Safety Measures. Road Safety and Environmental Benefit-Cost and Cost-Effectiveness Analysis for Use in Decision-Making*.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2011). *New Public Management* (5., korr. Aufl.). Bern: Haupt.
- Scheiner, J. (2003). Akteure in der Verkehrsplanung. *Arbeitspapier des Fachgebiets Verkehrswesen und Verkehrsplanung*, 6.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (a). Bundesverfassung der Schweizer Eidgenossenschaft (1999).
- Schweizerische Eidgenossenschaft (b). Ordnungsbussenverordnung (OBV) (1996).
- Stadt Bern. (2013). Mitgliederliste Begleitgruppe MVS - Stand 2013.
- Stadt Winterthur. (2005). Prix Velo 2005. Velotour durch Winterthur.

- Stadt Zürich (a). (2010). *Es hat gekracht Verkehrssicherheit in Zürich – gestern und heute*. Medienmitteilung: Zürich.
- Stadt Zürich (b). (2012). *Verkehrsunfallstatistik 2011*. Zürich: Dienstabteilung Verkehr.
- Stadt Zürich (c). (2009). *Bevölkerungsbefragung 2009*. Zürich: Stadtentwicklung Zürich.
- Stadt Zürich (d). (2012). *Masterplan Velo*. Zürich: Tiefbau- und Entsorgungsdepartement.
- Stadt Zürich (e). (2010). Zürich für Sie Dienstleistungen und Angebote der Stadt Zürich.
- Stadt Zürich (f). (n.d.). *Kommunikationsleitlinien - Stadt Zürich*. Stadt Kanzlei Kommunikation.
- Stadt Zürich (g). (2001). *Mobilitätsstrategie der Stadt Zürich - Schlussbericht*. Zürich.
- Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft* (2, verm. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

b) Onlinequellen:

- RoadCross. (2010). RoadCross, Schweizer Strassenopfer-Stiftung. Service. Online (5.05.2013):
<http://www.roadcross.ch/crosscheck.html>
- Schweizerische Eidgenossenschaft (b). (n.d.). Schweizerische Bundeskanzlei - E-Government. Online (9.06.2013):
<http://www.bk.admin.ch/themen/egov/index.html?lang=de>
- Stadt Zürich (h). (2012). Sicherheit durch Sichtbarkeit. Online (14.04.2013):
http://www.stadtzuerich.ch/content/pd/de/index/stadtpolizei_zuerich/praevention/verkehrsunfallpraevention/fahrraeder/sicherheit-durch-sichtbarkeit.html
- YouTube. (2009). *Suva TV Spot zur Velohelm-Kampagne*. Online (9.02.2012):
<http://www.youtube.com/watch?v=BZJK5DkMIVc>
- YouTube. (2013). *Tag des Lichts Stadt Zürich Stadtpolizei*. Online (25.05.2013):
<http://www.youtube.com/watch?v=9r0K-wSbeRQ>

Anhang

1. Anspruchsgruppenanalyse

Die Anspruchsgruppenanalyse zeigt die identifizierten Anspruchsgruppen, die einen Anspruch an die städtische Verwaltung in der Verkehrssicherheitsarbeit stellen. Dieser Anspruch an die öffentliche Verwaltung kann moralisch oder gesetzlich sein (vgl. Kapitel 2.2.2). Weiter ist die Rolle dieser Gruppen im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess der Verkehrssicherheitsarbeit definiert (vgl. Kapitel 2.1.2). Die so identifizierten Anspruchsgruppen sind als Gruppierungen mit ähnlichen Interessen zu verstehen.

Die in der Tabelle A aufgeführten Anspruchsgruppen und ihre Ansprüche lehnen sich an die Akteursgruppenanalyse in der Verkehrsplanung nach Scheiner (2003, S. 3) an. Ergänzt wird die Analyse mit Hinweisen aus der Mitgliederliste der Begleitgruppe der Stadt Bern (Stadt Bern, 2013), der Mitgliederliste der *Arbeitsgruppe Velo* der Stadt Winterthur (Stadt Winterthur, 2005) und Erkenntnissen aus den Expertengesprächen. Pro Anspruchsgruppe werden exemplarisch Akteure aufgeführt, die Ansprüche an verhaltensgesteuerte Verkehrssicherheitsmassnahmen im Veloverkehr an die städtische Verwaltung stellen.

Luzern, 27/02/2017
Seite 55/64
ITW Working Paper Series, Mobilität 001/2017

Tabelle A: Anspruchsgruppen in der Verkehrssicherheit (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bryson , 2011).

Anspruchsgruppen	Subgruppen (Beispiele von Akteuren)	Einfluss auf Phase im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess Verkehrssicherheitsarbeit	Ansprüche an die öffentliche Verwaltung
Politische Entscheidungsträger (strategische Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinderäte Stadt Zürich Kantonsräte Kanton Zürich 	<ul style="list-style-type: none"> Problemerkennung Wertung der ausgearbeiteten Massnahmen Auswahl und Entscheidung Massnahme Kontrolle (Evaluation) 	<ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmen der Verkehrssicherheitsarbeit Finale Entscheidung über eine Massnahme Transparente Information
Städtische Verwaltung (betriebliche Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> Tiefbau- und Entsorgungsdepartement Finanzdepartement Gesundheits- und Umweltdepartement Stadtpolizei 	<ul style="list-style-type: none"> Problemerkennung Ausarbeitung und Wertung (Entscheidungsvorbereitung) Implikation (Umsetzung politische Entscheide) 	<ul style="list-style-type: none"> Professionelle Prozesse (gilt für alle Anspruchsgruppen) Departementsübergreifende Zusammenarbeit Interne transparente Kommunikation
Ingenieurbüros (Beratungsbüros)	<ul style="list-style-type: none"> Infras Ernst Basler und Partner Metron 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellen Statistiken und Sachverhaltsdarstellungen Erarbeiten von Lösungsalternativen 	<ul style="list-style-type: none"> Miteinbezug in Verkehrssicherheitsarbeit
Wissenschaft (Fachexperten)	<ul style="list-style-type: none"> ETH Universität Zürich Hochschule Luzern 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellen Statistiken und Sachverhaltsdarstellungen Erarbeiten von Lösungsalternativen 	<ul style="list-style-type: none"> Miteinbezug in Verkehrssicherheitsarbeit
Verkehrswirtschaft und weitere Auftragnehmer der Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> VBZ Bauunternehmen Walo Bertschinger Marketingbüro Feinheit 	<ul style="list-style-type: none"> Mitwirkung bei der Implikation (betriebliche Ausführung, bauliche Realisierung) 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Einschränkung in ihrem Tun durch die Verkehrssicherheitsarbeit Berücksichtigung als Auftragnehmer
Interessensverbände Verkehrssicherheit (Non Profit Organisationen)	<ul style="list-style-type: none"> Roadcross, Fussverkehr Schweiz Pro Velo, VCS TCS, ACS 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellen Statistiken und Sachverhaltsdarstellungen Erarbeiten von Lösungsalternativen (Beeinflussungsversuche) 	<ul style="list-style-type: none"> Transparente Information Miteinbezug in Verkehrssicherheitsarbeit Berücksichtigung ihrer Interessen
Betroffene Bevölkerung	<ul style="list-style-type: none"> Wohnbevölkerung Stadt Zürich Zupendler Alle Verkehrsakteure auf Zürichs Strassen 	<ul style="list-style-type: none"> Wahl Exekutive (politischer legitimerter Amtsträger, Stadtrat) und Legislative (Gemeinderäte) 	<ul style="list-style-type: none"> Sichere Strassen Flüssiges Vorwärtskommen im Verkehr Faire Behandlung (Kundenorientierung) Eigener Entscheidungsspielraum behalten
Medien	<ul style="list-style-type: none"> Tagesanzeiger, 20 Minuten, NZZ Fachmedien (velojournal etc.) TV (10vor10 etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Information der betroffenen Bevölkerung Kontrolle (Evaluation) 	<ul style="list-style-type: none"> Transparente Information
Gewerbe	<ul style="list-style-type: none"> Kleiderladen am Limmatquai Gastrobetrieb an der Langstrasse Fahrlehrer- und Taxiverband Zürich Gewerbeverband Zürich 	<ul style="list-style-type: none"> Kein nennenswerter Einfluss 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Einschränkung der Zufahrtswege
Weitere Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> Spitäler 	<ul style="list-style-type: none"> Kein nennenswerter Einfluss 	<ul style="list-style-type: none"> Sichere Strassen Miteinbezug in Verkehrssicherheitsarbeit

