

Technische Universität Kaiserslautern

Distance & Independent Studies Center

Master-Fernstudiengang Erwachsenenbildung

Masterarbeit zum Thema:

Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen – eine empirische Untersuchung
--

Eingereicht von : Thomas Stoiber
Matrikel-Nr. : 370328
Straße : Wengistrasse 31
Wohnort : 8004 Zürich
Schweiz
Tel.-Nr. : +41 76 5677659
Abgabedatum : 19.12.2013

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Kompetenzen im erwachsenenpädagogischen Diskurs	4
2.1.1 Der Kompetenzbegriff und seine Anwendung im Forschungskontext.....	4
2.1.2 Kompetenzprofile und ihre Verwendung	11
2.1.3 Kompetenzorientierte berufliche Weiterbildung	13
2.2 Grundlagen und Herausforderungen der Raum- und Verkehrsplanung	16
2.2.1 Grundlagen	16
2.2.2 Herausforderungen	19
2.3 Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern – eine erste „analytische Brille“	21
3 Konzeption und Dokumentation der empirischen Erhebung	23
3.1 Herleitung der Methode: Theoriegenerierendes Experteninterview.....	23
3.2 Relevanz und Begründung des Interviewleitfadens	27
3.3 Dokumentation des Erhebungsverlaufs	29
4 Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Kantonsverwaltungen.....	32
4.1 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	32
4.1.1 Wandel der Rahmenbedingungen.....	32
4.1.2 Fachliche Kompetenzen.....	36
4.1.3 Methodische Kompetenzen.....	39
4.1.4 Soziale Kompetenzen	44
4.1.5 Personale Kompetenzen.....	49
4.1.6 Zusammenfassung	53
4.2 Entwicklung eines Kompetenzprofils.....	54
4.3 Handlungsbedarf für die berufliche Weiterbildung.....	56
4.3.1 Zu entwickelnde Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern	56
4.3.2 Problemanalyse	57
4.3.3 Erste Vorschläge für die kompetenzorientierte berufliche Weiterbildung.....	58
5 Reflexion und Ausblick	60
Literaturverzeichnis.....	64
Anhang A1: Interviewleitfaden	1
Anhang A2: Kontaktaufnahme Experten	6
Anhang A3: Transkriptionskonventionen.....	8

Anhang A4: Kategorienmatrix Interviews	9
Eidesstattliche Erklärung.....	10

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzprofil für Raum- und Verkehrsplaner 55

Abkürzungsverzeichnis

CAS	Certificate of Advanced Studies
DAS	Diploma of Advanced Studies
ER	Experte Raumplanung in Kantonsverwaltungen
EV	Experte Verkehrsplanung in Kantonsverwaltungen.
EW	Experte Wissenschaft
GIS	Geographisches Informationssystem
MAS	Master of Advanced Studies
RPG	Raumplanungsgesetz

1 Einleitung

Im vergangenen Jahrzehnt ist in der Raum- und Verkehrsplanung zunehmend das Bewusstsein erwachsen, dass vor dem Hintergrund der fundamentalen Änderungsprozesse der ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine kontinuierliche Fortsetzung der bisherigen Planungspraxis fraglich ist. Eine zunehmende Verknappung der Ressourcen in Verbindung mit Steigerungen der Energiepreise, die Klimaänderungen, der demographische Wandel sowie eine angespannte Wirtschaftssituation der öffentlichen Verwaltungen sind Beispiele für zukünftige Änderungsprozesse, welche insbesondere die Planungsteams in öffentlichen Verwaltungen konfrontieren werden.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Vorliegende Arbeit fragt vor dem Hintergrund der genannten Änderungsprozesse nach den benötigten Kompetenzen von Fach- und Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen, die mit einer zukunftsorientierten Verkehrs- und Raumplanung betraut sind. Damit kann zu einem späteren Zeitpunkt durch die berufliche Weiterbildung eine Kompetenzentwicklung angestrebt werden, die es ermöglicht, auf die Änderungsprozesse professionell reagieren zu können.

Die benötigten Kompetenzen von Raumplanern¹ sind bislang nur aus der Perspektive der Wissenschaft und im Hinblick auf die akademische Basisausbildung (vgl. Scholl 2012) und diejenigen von Verkehrsplanern noch überhaupt nicht untersucht worden. Dabei fällt auf, dass in diesen Studien häufig „Kompetenz“ verwendet wird, ohne zuvor den Begriff zu definieren und für die Raum- und Verkehrsplanung anzuwenden. Darüber hinaus finden die Herausforderungen aus Sicht der praktizierenden Planenden in die durchgeführten Studien kaum Eingang. Dabei könnte eine solche Perspektive wertvolle Einblicke in deren tägliche Arbeit und damit in die notwendigen Kompetenzen zur Bewältigung des Arbeitsalltags gewähren, und Hinweise auf die vorhandenen Schwierigkeiten im Alltagshandeln, die vorherrschenden Kompetenzdefizite sowie auf die Art und Weise wie die verschiedenen Veränderungsprozesse die öffentlichen Verwaltungen tangieren und wahrscheinlich tangieren werden, integrieren.

¹ Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird in vorliegender Arbeit auf eine geschlechtergerechte Schreibweise verzichtet. Die jeweilige maskuline Formulierung trifft keine Aussage über das Geschlecht der professionell Handelnden.

Es ist unbestritten, dass in einem Themenfeld von hohem öffentlichem Interesse wie der Raum- und Verkehrsplanung auch die Perspektive der beruflich Handelnden nicht die alleinige Betrachtungsweise sein darf. Denn „Erfahrungen alleine qualifizieren nicht, sie können auch eher blind und unfähig machen für Neues, was dann der Fall ist, wenn sie nicht reflektiert, verglichen, besprochen oder relativiert werden“ (Arnold / Gómez 2007, S. 48). Daher sucht vorliegende Arbeit erstmals die Perspektivetriangulation zwischen einer Außen- und Innensicht auf die Kompetenzen der beruflich handelnden Raum- und Verkehrsplaner, indem sie sowohl die vorliegende Fachliteratur und Einschätzungen von fachnahen Wissenschaftlern als auch die Praxisperspektive der beruflich Handelnden und der mit der Weiterbildung dieser Adressatengruppe berücksichtigt. Von besonderem Interesse sind dabei Angestellte der mittleren Planungsebene - in der Schweiz die Kantonsverwaltungen - da diese an der Schnittstelle zwischen der nationalen Strategieentwicklung der Bundesverwaltungen und der konkreten Umsetzung vor Ort im Rahmen der kommunalen Planungen tätig sind und damit vielfältige Koordinationsaufgaben zu leisten haben. Auf diese Adressatengruppe wird im Rahmen dieser Arbeit der alleinige Fokus gelegt. Auf die beschriebenen Schritte aufbauend sollen systematisch ein Kompetenzprofil für die Adressatengruppe hergeleitet und Hinweise auf weiterzuentwickelnde Kompetenzen und daraus resultierende Maßnahmen für die berufliche Weiterbildung gewonnen werden.

Im Detail sind dabei folgende Forschungsfragen leitend:

- Wie lässt sich ein anhand der wissenschaftlich geführten Kompetenzdiskussionen hergeleiteter Kompetenzbegriff auf die Herausforderungen von Raum- und Verkehrsplanern in Kantonverwaltungen anwenden?
- Worin bestehen die benötigten beruflichen Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen?
- Inwiefern haben sich diese Kompetenzen in den vergangenen Jahren gewandelt, und werden sie sich weiter wandeln? Werden diese mit den beschriebenen Veränderungsprozessen in Verbindung gebracht?
- Worin bestehen vor diesem Hintergrund gegenwärtige und zukünftige systematische Handlungsschwierigkeiten, die ggf. in Kompetenzdefiziten begründet sind? Welche Kompetenzen sind weiterzuentwickeln? Kann in diesem Zusammenhang eine Kompetenzorientierung in der Weiterbildung der Adressatengruppe hilfreich sein?

Wie die dargestellten Zielsetzungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit umgesetzt und dargestellt werden, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

1.2 Aufbau der Arbeit

Bislang liegen in der wissenschaftlichen Literatur keine systematischen Analysen der Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen vor. Einige Studien zu den allgemeinen Herausforderungen der akademischen Basisausbildung adressieren vereinzelt notwendige Kompetenzen, ohne den Begriff systematisch herzuleiten (vgl. Kapitel 1.1). Um dies im Rahmen dieser Arbeit sicherzustellen wird zunächst die theoretische Rahmung sowie der aktuelle Forschungsstand skizziert (Kapitel 2).

Da der Kompetenzbegriff in der erwachsenenpädagogischen Literatur breit diskutiert ist, umreißt Kapitel 2.1 die wichtigsten Diskussionslinien und leitet den im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendeten Kompetenzbegriff systematisch her. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie Kompetenzprofile bislang genutzt wurden, um beruflich benötigte Kompetenzen zu definieren sowie Notwendigkeiten zu deren Weiterentwicklung aufzuzeigen. Aus der theoretischen Diskussion des Kompetenzbegriffs wird hergeleitet, welche Implikationen sich für eine kompetenzorientierte berufliche Weiterbildung ergeben. Kapitel 2.2 stellt die wichtigsten Grundlagen der Disziplin Raum- und Verkehrsplanung dar und wertet die verfügbare Fachliteratur systematisch aus, um deren aktuelle Herausforderungen zu identifizieren. Diese werden in Kapitel 2.3 aufgegriffen, um eine erste theoriegeleitete Analyse für die benötigten Kompetenzen der Adressatengruppe in Kantonsverwaltungen herzuleiten. Diese bildet gewissermaßen eine „analytische Brille“, die zu einem späteren Zeitpunkt mit den Einschätzungen aus der Wissenschaft, aus der Planungspraxis und aus der beruflichen Weiterbildung verglichen und diskutiert wird (vgl. Kapitel 4).

Zu diesem Zweck wird eine empirische Erhebung mit leitfadengestützten Interviews (Kapitel 3) durchgeführt. Kapitel 3.1 konzipiert zunächst das Forschungsdesign, begründet die Methodenwahl für den spezifischen Erhebungszweck und schildert dessen Vor- und Nachteile. In Kapitel 3.2 werden die einzelnen Fragen des Interviewleitfadens (vgl. Anhang A1) anhand der Forschungsziele hergeleitet. Kapitel 3.3 dokumentiert, begründet und reflektiert den gesamten Forschungsprozess.

Daran anschließend werden in Kapitel 4 ausführlich die benötigten Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen beleuchtet. Es werden zunächst in Kapitel 4.1 die zentralen Analyseergebnisse aus der empirischen Untersuchung dargestellt. Die Kompetenzen und deren Wandel werden vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen in Verwaltungen und der in Kapitel 2.2.2 erläu-

terten Herausforderungen entwickelt, etwaige Kompetenzdefizite analysiert und darauf aufbauend für die Zukunft weiterzuentwickelnde Kompetenzen rekonstruiert. Kapitel 4.2 greift diese Ergebnisse auf und entwickelt für die Adressatengruppe ein Kompetenzprofil (vgl. Kapitel 2.1.2), aus dem sowohl die heutige als auch die zukünftige Situation hervorgehen. Kapitel 4.3 leitet hieraus den Handlungsbedarf für eine kompetenzorientierte berufliche Weiterbildung (vgl. Kapitel 2.1.3) und für professionell handelnde Weiterbildner von Raum- und Verkehrsplanern unter nochmaliger unmittelbarer Bezugnahme auf die durchgeführten Experteninterviews ab.

Kapitel 5 rundet die vorliegende Arbeit mit einer kritischen Reflexion der Methoden und Ergebnisse ab und formuliert weiteren Forschungsbedarf.

2 Theoretischer Hintergrund

Folgende Teilkapitel bilden die theoretische Fundierung der vorliegenden Arbeit. Zunächst wird der Diskurs über den Begriff ‚Kompetenz‘ in der erwachsenenpädagogischen Literatur nachgezeichnet, in einem zweiten Schritt soll in kompakter Form die Profession der Raum- und Verkehrsplanung beschrieben werden, um ein grundlegendes Verständnis der Zusammenhänge auch für den fachfremden Leser zu ermöglichen. Aus der Spiegelung dieser beiden Teilkapitel wird schließlich eine erste theoriebasierte Analyse der Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern skizziert.

2.1 Kompetenzen im erwachsenenpädagogischen Diskurs

Nach der begrifflichen Diskussion des Kompetenzbegriffs für die Profession der Raum- und Verkehrsplanung (Kapitel 2.1.1) werden Möglichkeiten erläutert, wie Kompetenzen im Rahmen von Kompetenzprofilen erfasst werden können (Kapitel 2.1.2). In einem dritten Schritt werden die Grundlagen einer kompetenzorientierten Weiterbildung zusammengetragen (Kapitel 2.1.3).

2.1.1 Der Kompetenzbegriff und seine Anwendung im Forschungskontext

Worin besteht der Hintergrund eines in der Erwachsenenbildung relativ jungen, aber in den vergangenen Jahren so inflationär und gleichzeitig auf unterschiedlichste Weise verwendeten Begriffs? Wie lässt sich Kompetenz von anderen Begriffen wie Wissen, Fertigkeit und Qualifikationen abgrenzen und daraus eine gemeinsame Diskussionslinie in der beruflich-erwachsenen-pädagogischen Literatur herauschälen? Und schließlich, wie lässt sich daraus ein theoretischer Anwendungskontext für vorliegende

Fragestellung zeichnen? Oder um es in den Worten von Erpenbeck und Heyse (2007, S. 29) zu formulieren: „Wozu Kompetenzen? Es wäre unsinnig einen neuen Begriff einzuführen, ohne dass er eine neue Problemlage erfasste.“

In einer Zeit zunehmender wirtschaftspolitischer Veränderungen beginnen sich die traditionellen Berufsbilder zunehmend aufzulösen und es entspringt die Forderung nach universeller einsetzbaren Arbeitskräften mit ausgeprägten interdisziplinären Fähigkeiten, flexibler Einsetzbarkeit (vgl. Erpenbeck / Heyse 2007 S. 29) sowie erhöhter Problemlösefähigkeit. Beispiele für diese wirtschaftspolitischen Veränderungen sind die Globalisierung der Arbeitsmärkte, der sich stets beschleunigende technologische und wissenschaftliche Fortschritt sowie organisationale Veränderungen des Arbeitslebens. Diese äußern sich in einer zunehmend unsicheren Erwerbsarbeit, in einer geringeren Planbarkeit der Lebensläufe und in sich immer schneller überlebenden Wissensbeständen. Diese Änderungsprozesse gehen auch an der beruflichen Weiterbildung nicht spurlos vorüber und resultieren in der Forderung, das Handeln des Menschen stärker in den Blick zu rücken. Franke (2005, S. 138) identifiziert in diesem Zusammenhang eine „Kluft zwischen Wissen und Handlung“ und stützt sich auf empirische Untersuchungen, in dem nur ein geringer Zusammenhang zwischen beiden Elementen, beispielsweise in Bezug auf umweltgerechtes Handeln, nachgewiesen wurde. Damit wird „die Vorordnung des Inhaltlichen erschüttert, die unser Bildungssystem charakterisiert“ (Arnold / Gómez 2007, S. 23) und die Frage nach „dem konkreten Vermögen, welches sich im Bewältigen von Problemsituationen und in der Gestaltung von Beziehungen, Prozessen und Kontexten „zeigt“ (ebd.), laut. Oser (2013a, S. 8) charakterisiert die Problematik treffend, wenn er schreibt „ich weiß wie es geht, aber ich kann es nicht.“

Kompetenz ist also nicht gleich Wissen, zumindest nicht explizites Wissen, welches nach Staudt und Kriegesmann (2002a, S. 37) in Worten und Zahlen extrahierbar und über die Medien vermittelbar sei. Dieses ist in aller Regel Gegenstand traditioneller beruflicher Weiterbildung, macht nach empirischen Untersuchungen etwa 20 Prozent der individuellen Handlungsfähigkeit aus (ebd., S. 117) und kann beliebig repetiert und in Prüfungen wiedergegeben werden. Demgegenüber handelt es sich bei einem aktiven, impliziten Wissen um den schwer zu formulierenden und kaum zugänglichen persönlichen Erfahrungsschatz, der sich aus eigenen Handlungen aufbaut, kaum explizierbar ist und damit nur selten allgemein zur Verfügung gestellt werden kann (ebd., S. 37). Implizites Wissen äußert sich unmittelbar im Handeln selbst, in Form einer bestimmten Kompetenz (vgl. Arnold / Gómez 2007, S. 23) bspw. in Form von erfolgreicher Problemlösung:

Implizites Wissen zur Problemlösung ist allgemeiner sowie abstrakter als das oben definierte explizite Wissen und ohne konkreten Gegenstand. Es liegt in Form von gespeicherten, habitualisierten und inkorporierten Verfahren und Strategien vor, welche in entsprechenden Handlungssituationen auf das übrige Vorwissen zurückgreifen (Erpenbeck / Heyse 2007 S. 97). Je besser diese beiden Wissensformen miteinander interagieren, umso besser wird es dem Handelnden gelingen, neuartige komplexe Anforderungen zu bewältigen, Problemlösungsprozesse zu initiieren und erfolgreich abzuschließen. Mit der Fachkompetenz alleine, also ohne der ausgeprägten Fähigkeit, Methoden und Strategien zur Problemlösung abzurufen, wäre ein erfolgreiches Handeln nicht denkbar (ebd.). Trotz einer Hinwendung insgesamt zum Allgemeinen, wird im Grundsatz nicht die Notwendigkeit von Wissen bezweifelt, es ist lediglich die Frage, wann welches Wissen in welcher Form benötigt wird (vgl. Arnold / Gómez S. 46) und welche Dispositionen neben den wissensbasierten im Rahmen eines umfassenden Verständnisses für die Kompetenz zur Handlung erforderlich sind.

Staudt und Kriegesmann (2002a, S. 37) benennen als weiteres wichtiges Element zur Begründung von Handlungsfähigkeit Fertigkeiten, welche „ein konkretes und inhaltlich bestimmtes Können dar(stellen), das durch Übung so weit automatisiert ist, dass eng umgrenzte Verhaltensweisen vollzogen werden können“ (ebd.). Gemeinsam mit Wissen formieren sie den Qualifikationsbegriff. Qualifikationen treten in standardisierten, von der Realität in der Regel abgetrennten Prüfungssituationen zu Tage, in denen der aktuelle Wissensstand und die spezifisch trainierten Fertigkeiten zu zertifizierbaren Ergebnissen extrahiert werden (vgl. Erpenbeck / Rosenstiel 2007a, S. XIX). „Danach sind Qualifikationen Positionen eines ... mechanisch abgeforderten Prüfungshandelns, sind Wissens- und Fertigkeitsdispositionen“ (ebd., S. XIX).

Berufliche Handlungsfähigkeit setzt sich also aus explizitem und implizitem Wissen sowie aus Fertigkeiten zusammen. Ob jemand ausgehend davon „wird handeln können, kann jedoch durch die Normierungen und Zertifizierungen kaum erfasst werden“ (Erpenbeck / Rosenstiel 2007a, S. XIX). Staudt (2002a, S. 37) nutzt in diesem Zusammenhang das Konstrukt der Handlungsbereitschaft, welchem er individuelle Motive, die Dringlichkeit der Einzelbedürfnisse, die Versorgungslage, und die Art der Sozialisation zugrunde legt. Kaufhold (2011, S. 36) nimmt die individuelle Wahrnehmung als Voraussetzung für das Handeln in den Blick: „Die Kompetenz einer Person ... bestimmt, wie eine Situation wahrgenommen und eingestuft wird. Aus dem Abgleich zwischen der Situationswahrnehmung und der Einschätzung der eigenen Kompetenz bezüglich der Handlungsbewältigung resultiert das Handeln“ (ebd.). Persönlichkeitseigenschaften

spielen also eine große Rolle, wenn es um die Beurteilung der Handlungskompetenz geht, vor allem dann, wenn Problemlösestrategien zur Anwendung kommen. Die Kompetenz besteht darin, Aufgaben zu identifizieren und in Problemsituationen angepasste Lösungswege und neuartige Problemlösungsprozesse selbständig zu generieren, teilweise unter der erschwerten Rahmenbedingung der Zieloffenheit (vgl. Hensge et al 2011, S. 138). Dabei spielen neben persönlichen und motivationalen Aspekten auch ausgeprägte soziale und kommunikative Fähigkeiten, ein hohes Maß an Selbstorganisation sowie Überzeugungen und Werthaltungen eine Rolle (ebd.)².

Aus der Abgrenzung zu anderen berufspädagogischen Begriffen kann man zusammenfassen: „Kompetenz bringt ... im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Können, Fertigkeit, Fähigkeit, Qualifikation usw. die Selbstorganisationsdisposition des konkreten Individuums auf den Begriff“ (Erpenbeck / Heyse 2007 S. 29, zit. nach Heyse / Erpenbeck 1997). Dabei stehen Denken und Handeln im Zentrum. Je offener sich die Möglichkeiten gestalten, je dynamischer sich die Rahmenbedingungen entfalten, je häufiger Entscheidungen unter Unsicherheit gefällt werden und je kreativer das Handeln sein soll, desto stärker gerät Selbstorganisation in den Fokus und desto weniger genügen Wissen und Fertigkeiten (vgl. Erpenbeck / Heyse 2007, S. 31f). Mithin wird vorliegend dieser Kompetenzbegriff favorisiert, da sich in ihm Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen und Werte zusammenfügen und „in eine verfügungs- und handlungsentscheidende Beziehung“ (Heyse et al 2008, S. 4) gesetzt werden. Nach Erpenbeck (2007, S. 490) werden „Kompetenzen ... von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, auf Grund von Willen realisiert.“ Sie zeigen sich im konkreten Kontext der Handlungssituation, sind personengebunden aus dem gesamten Erfahrungsschatz einer Biographie angelegt und grundsätzlich (wenn auch in der Regel unbewusst) erlernbar (vgl. North 2007, S. 180). Auch Arnold fasst Kompetenz in einer ähnlichen Weise zusammen: „Kompetenzen sind handlungsorientierte Reflexions-, Verhaltens- und Gestaltungsdispositionen“ (Arnold / Gómez 2007, S. 23). Dieses umfassende Kompetenzverständnis soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Literatur eine Vielzahl an Kompetenzbegriffen existiert³. Dies ist auch einer der wesentlichen Gründe für die zum Teil grundlegende

² Die Frage nach der Zuständigkeit bzw. nach der individuellen Einbettung in einen organisationalen Kontext (vgl. Staudt 2002b, S. 117) als weiteres Element der ‚Handlungskompetenz‘ wird in der vorliegenden Betrachtung ausgeklammert, da diese Diskussion intensiver in der Organisationsentwicklung als in der Erwachsenenbildung geführt wird.

³ So unterscheidet Weinert in einer Studie der OECD insgesamt 9 Kompetenzdefinitionen (vgl. Weinert 1999)

Kritik am Kompetenzbegriff (vgl. Vonken 2011, S. 27f). Hensge et al (2011) haben in diesem Zusammenhang den Versuch unternommen, die verschiedenen Definitionen in drei Kategorien zusammenzufassen: Kompetenzbegriffe im Sinne von allgemeinen Fähigkeiten (z.B. Sprechen) geben Auskunft über die Performanz bei bestimmten Verhaltensweisen. Verschiedene Definitionen von „mittlerer Reichweite“ (ebd., S. 135) beziehen sich auf eine überschaubare Menge an Situationen und Anforderungen, welche verschiedenartige Kenntnisse und Fähigkeiten etc. erfordern und in bestimmten Lernsituationen erworben werden. Schließlich gibt es wie oben beschrieben umfassende Kompetenzdefinitionen welche die anderen Klassen einschließen und darüber hinaus „motivationale, volitionale ... und soziale Aspekte“ (ebd.) beinhalten.

In der beruflichen Weiterbildung hat sich ein solches Kompetenzverständnis durchgesetzt (ebd.) und wird wie oben erwähnt auch für Raum- und Verkehrsplaner in Kantonsverwaltungen unterstellt. Gerade vor dem Hintergrund der dort herrschenden Herausforderungen (vgl. Kapitel 2.2.2) erscheint es wesentlich, auch Persönlichkeitseigenschaften in angemessener Weise zu berücksichtigen, auch wenn der Kompetenzbegriff vor dem Hintergrund eines begrenzten Sets an beruflichen Anforderungen und damit eigentlich im Kontext einer Definition mittlerer Reichweite Verwendung findet. Damit wird für vorliegenden Forschungskontext das oben favorisierte umfassende Kompetenzverständnis mit Definitionen verbunden, welche stärker auf den Anwendungskontext von Kompetenzen abzielen. So beschreibt Haase (2011, S. 59) den Kompetenzansatz im Rahmen des OECD-Projekts „Definition and Selection of Competencies“, in dem Kompetenz u.a. definiert wird als „die Fähigkeit, individuelle und soziale Anforderungen zu bewältigen“ (ebd.). König (1992, S. 2047 zit. nach North 2007, S. 175) sieht in Kompetenzen eines Individuums die „Relation zwischen den an diese Person ... herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden.“

Im Folgenden wird es darum gehen, wie Kompetenzen zum Zweck der besseren Erfassbarkeit in einzelne Teilfelder zerlegt werden können, um wichtige Grundlagen für das Forschungsdesign (vgl. Kapitel 3) der vorliegenden Arbeit zu erarbeiten.

Der oben beschriebene handlungsorientierte Kompetenzbegriff kann mit der „pädagogische Anthropologie“ (Roth 1971, zit. nach Hensge et al 2011, S. 138) in Verbindung gebracht werden, in der Mündigkeit und Selbstverantwortung zentrale Bausteine sind. Vorausgesetzt werden einerseits Sacheinsicht und Sachkompetenz, Sozialeinsicht und Sozialkompetenz sowie Werteinsicht und Ich-Kompetenz. Reetz (1999, zit. nach Hensge et al 2011, S. 138) nutzt die pädagogische Anthropologie, überträgt sie auf die be-

rufliche Handlungsebene und leitet damit eine theoriebasierte Systematisierung von Kompetenzen in folgende Bereiche her:

- Fach- bzw. Sachkompetenz rekuriert auf die fachlich- gegenständlichen Dispositionen einer handelnden Person und ggf. deren Umwelt, also auf organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische Kenntnisse, die eine kontextuale Einordnung und Bewertung des Wissens und die Identifikation von Problemen ermöglichen (vgl. Kauffeld / Grote 2002, zit. nach Franke 2005, S. 34 sowie Erpenbeck / Rosenstiel 2007a, S. XXIII).
- Methodenkompetenz bildet die Problemlöse- und Organisationsfähigkeit ab, bezieht sich also auch auf einen fachspezifischen methodischen Rucksack und zeigt auf, inwieweit kognitive Fähigkeiten zur Problemstrukturierung und zur Entscheidungsfindung vorliegen (vgl. Kauffeld / Grote 2002, zit. nach Franke 2005, S. 34). Dies schließt ein, fachliche Erkenntnisse einzuordnen und zu bewerten, um „Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, sowie die Methoden selbst weiterzuentwickeln“ (Erpenbeck / Heyse, S. 159).
- Sozialkompetenz bezieht sich auf die soziale Umwelt eines Individuums und zeigt sich in den „Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln“ (ebd.). Sie äußert sich in der Fähigkeit zur Teamarbeit, zur Kooperation und zur Aufnahme von Feedback.
- Selbstkompetenz meint Dispositionen der reflexiven Selbstorganisation, konkret die Fähigkeit, seine eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen, eigene Werthaltungen zu entwickeln, Motivation und Leistungsbereitschaft zu zeigen, eine Lernfähigkeit aufrechtzuerhalten sowie initiativ und kreativ für seine eigene Weiterentwicklung im privaten und beruflichen Umfeld zu sorgen (ebd.).

Die einzelnen Dimensionen von Kompetenzen sollten möglichst nicht separat für sich betrachtet werden, da sie in ihrem Zusammenwirken Synergien bilden und erst gemeinsam Kompetenzen zum Handeln unter komplexen Rahmenbedingungen hervorbringen.

Die verschiedenen Systeme zur Gliederung von Kompetenzen ähneln sich stark. Dies hat bei der Beschreibung des Modells nach Reetz (1999, zit. nach Hensge et al 2011, S. 138) ermöglicht, bereits Definitionen von Erpenbeck und Heyse (2007) sowie von Erpenbeck und Rosenstiel (2007) zu integrieren, obwohl diese eine eigene Systematik entwickelt haben. Anders als in oben beschriebenem Verfahren fassen sie die Bereiche Fach- bzw. Sachkompetenz und Methodenkompetenz zu einem einzigen Bereich zusammen und weisen einen weiteren Kompetenzbereich „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen“ (Erpenbeck / Heyse, S. 159) aus. Sie beziehen sich dabei

auf das ganzheitliche selbstorganisierte Handeln und die Umsetzungsorientierung einer Person und „erfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen ... in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren“ (ebd.).

Auch in der Systematik von Reetz (1999, zit. nach Hensge et al, S. 138) wird Handlungsfähigkeit aus dem Zusammenwirken der Kompetenzdimensionen betrachtet. Dies entspricht weitgehend den handlungsbezogenen Kompetenzen von Erpenbeck und Heyse (2007). Mit einem Blick auf die empirische Erhebung (vgl. Kap. 3), muss berücksichtigt werden, dass in Zusammenhang mit der Kategorie „aktivitätsorientierte Kompetenzen“ die Gefahr der Erfassung eines diffusen „Irgendetwas“ besteht. Zudem handelt es sich bei der Raum- und Verkehrsplanung um eine fachlich / inhaltlich sehr breite Disziplin mit einem ebenso vielfältigen methodischen Set, so dass es sich anbietet, Fach- und Methodenkompetenz in vorliegender Arbeit zu unterscheiden. Aus diesen Gründen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die oben beschriebene Taxonomie nach Reetz (1999, zit. nach Hensge et al 2011, S. 138) zugrunde gelegt.

Gemäß Hensge (2011, S. 139) kann bislang zusammenfassend gesagt werden: Die Erwachsenenbildung versteht unter Kompetenz Handlungskompetenz, und subsumiert darunter Selbständigkeit und Selbstorganisation. Hierzu wird Kompetenz in die Dimensionen Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz gegliedert. Aufgrund seiner Fähigkeiten, die zunehmend komplexeren Anforderungen der Berufstätigkeit an den Einzelnen, selbstorganisationsbezogene Verhaltensweisen und die Ausrichtung auf die Zukunft und auf Zielsetzungen zu berücksichtigen, wird dem Kompetenzbegriff gegenüber anderen erwachsenenpädagogischen Begriffen ein erhebliches Potenzial zugesprochen (vgl. Erpenbeck / Rosenstiel 2007a S. XXXIIIff). Problematisch ist die Zugrundelegung des Kompetenzkonzepts jedoch, wenn folgende Rahmenbedingungen nicht erfüllt sind (ebd., S. XXXVIIIff), da dann eine unterkomplexe Verwendung des Begriffs unvermeidbar ist:

- Ausreichende Komplexität der Aufgaben, welche Selbstorganisationsdispositionen und nicht nur Fertigkeiten erfordern
- Die Erfüllung des Anforderungsspektrums erfordert Kompetenzen in allen vier beschriebenen Dimensionen
- Um die Aufgaben bewältigen zu können ist Lernen erforderlich, welches zum Teil auf unbewusster Ebene bzw. ebenfalls selbstorganisiert realisiert wird.

Auf diese Grenzen für die Anwendung des Kompetenzbegriffs wird in Kapitel 2.3 wieder Bezug genommen, wenn das Konzept für die Fragestellung der Kompetenzen von

Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen legitimiert und begründet wird.

Im vergangenen Abschnitt wurde ausführlich der der Arbeit zugrunde liegende Kompetenzbegriff erarbeitet. Dieser ist von entscheidender Bedeutung für die Konzeption des Erhebungsdesigns (vgl. Kapitel 3) und bildet die theoretische Rahmung für die Analyse der Kompetenzen der untersuchten Adressatengruppe (vgl. Kapitel 4). Im Folgenden wird es darum gehen, wie Kompetenzprofile zur Definition von beruflichen Anforderungsspektren sowie für die Vorbereitung von Soll-Ist-Vergleichen verwendet werden können.

2.1.2 Kompetenzprofile und ihre Verwendung

Ausgehend von Definitionen zum Begriff „Kompetenzprofil“ wird auf Möglichkeiten aus der Fachliteratur zurückgegriffen, welche Kompetenzprofile anwenden. Aufbauend hierauf wird ein praktikables Vorgehen erarbeitet, mit dem in Kapitel 4.2 ein Kompetenzprofil für Raum- und Verkehrsplaner in Schweizer Kantonsverwaltungen entwickelt wird.

Eine gute Basis für die Definition eines Kompetenzprofils findet sich bei Weinert (2001, S. 51, zit. nach Oser 2013b, S. 38). Nach ihm wird ein Kompetenzprofil als theoretisches Konstrukt definiert, das „intellectual abilities, content-specific knowledge, cognitive skills, domain-specific strategies, routines and subroutines, motivational tendencies, volitional control systems, personal value orientations, and social behaviors into a complex system“ (ebd.) kombiniert und damit die „prerequisites to fulfill the demands of a particular professional position, of a social role, or a personal project“ (ebd.) spezifiziert. Damit wird das umfassende Kompetenzverständnis, welches in Kapitel 2.1.1 hergeleitet wurde, wieder aufgegriffen. Gemäß Oser und Bauder (2013, S. 16) bilden berufliche Kompetenzen grundsätzlich Kompetenzprofile, da sie sich aus einer Abfolge bzw. aus einer Kombination mehrerer Einzelhandlungen zusammensetzen. Mithin werden Kompetenzprofile als „ein Bündel von Handlungen, die alle durch die Situation untereinander verbunden werden und die durch den „Notwendigkeitsaspekt“ ethisch rechtfertigbar sein müssen.“ definiert (Oser 2013b, S. 36). Diese Definition stark auf die in der Studie fokussierte Adressatengruppe von Lehrenden und Auszubildenden bezogen. Abweichend der Definition von Oser (2013b) und in Anlehnung an die Kompetenzdefinition von Erpenbeck und Heyse (2007, S. 26) (vgl. Kapitel 2.1.1) werden Kompetenzprofile im Rahmen dieser Arbeit als Systeme von Selbstorganisationsdispo-

sitionen definiert, die zur Bewältigung von Handlungssituationen oder Anforderungsspektren erforderlich sind.

In der erwachsenenpädagogischen Literatur werden Kompetenzprofile vorrangig zur Bewertung und Messung von individuellen Kompetenzen diskutiert⁴. In der vorliegenden Arbeit werden Kompetenzprofile verwendet, um die benötigten Kompetenzen einer Adressatengruppe zu definieren. Heyse (2007) beschreibt als denkbaren Ansatz den KODE@X-Kompetenz-Explorer. Dieser wurde u.a. mit der Zielsetzung zur „Ermittlung organisationsspezifischer Kompetenzanforderungen“ und zur „Ableitung von tätigkeits- bzw. aufgabenspezifischen Kompetenzanforderungen“ (ebd. S. 504) entwickelt. Das Verfahren basiert auf einem Katalog aus 64 Teilkompetenzen, welche in die Kompetenzsystematik nach Erpenbeck und Heyse (2007, S. 159) (vgl. Kapitel 2.1.1) integriert sind. Aus diesem Kompetenzkatalog werden maximal 16 Kompetenzen ausgewählt und zu einem Anforderungsprofil mit einer semiquantitativen Einschätzung der Wichtigkeit der einzelnen Teilkompetenzen tabellenartig aggregiert.

Das Verfahren wurde bereits mehrmals auch im wissenschaftlichen Kontext angewendet, beispielsweise in Zusammenhang mit der Definition von Soll-Kompetenzprofilen im Tourismuswesen (vgl. Heyse et al 2008). Der Nachteil des Konzepts liegt im verhältnismäßig starren Beurteilungsverfahren mit einem fixierten Kompetenzkatalog und einer definierten Maximalanzahl an aufzunehmenden Kompetenzen. Allerdings ist das Verfahren durch die unkomplizierte Darstellungsart leicht zu modifizieren und soll daher für vorliegende Arbeit zur Darstellung der Kompetenzprofile in Kapitel 4.2 zugrunde gelegt werden⁵. Dabei soll allerdings die Kompetenzsystematik nach Reetz (1999, zit. nach Hensge et al 2011, S. 138) wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben. Darüber hinaus sollen in diesem Kompetenzprofil nicht die aus dem Kompetenzkatalog vorgeschlagenen sondern die aus der empirischen Erhebung (vgl. Kapitel 4.1) für Raum- und Verkehrsplaner in Schweizer Kantonsverwaltungen resultierenden Kompetenzen integriert werden.

Wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit ist, aus den Kompetenzprofilen für die Adressatengruppe und aus den ggf. identifizierten Kompetenzdefiziten Empfehlungen für

⁴ In Erpenbeck / Rosenstiel (2007b) ist eine Fülle an Methoden zur Kompetenzmessung zusammengestellt.

⁵ Für die Anwendung in vorliegender Arbeit wurde darüber hinaus das Kompetenzrad nach North (2007) überprüft, mit dessen Hilfe sich Kompetenzen erfassen und darstellen lassen. Dem Vorteil der großen Anschaulichkeit steht jedoch der Nachteil gegenüber, dass sich nur eine begrenzte Anzahl an Kompetenzen in das System integrieren lassen.

die Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern zu formulieren (vgl. Kapitel 1.1). Im folgenden Teilkapitel werden daher die Grundsätze einer kompetenzorientierten beruflichen Weiterbildung hergeleitet.

2.1.3 Kompetenzorientierte berufliche Weiterbildung

Vor dem Hintergrund immer kürzerer Wissenshalbwertszeiten und den Änderungsprozessen in Umwelt und Beruf verliert die akademische Primärausbildung immer mehr an Bedeutung, stattdessen resultiert daraus die Forderung nach einem begleitenden lebenslangen Lernen, welches die Erwerbsbiographien kontinuierlich begleitet (vgl. Arnold / Gómez 2007, S. 46). Aus der Definition des Kompetenzbegriffs in Kapitel 2.1.1 kann die Forderung abgeleitet werden, dass „selbstorganisierte Handlungsfähigkeit ... der Zielpunkt jeder Kompetenzentwicklung“ (Erpenbeck 2007 S. 489f) sein müsse. Durch welche Eigenschaften hebt sich nun kompetenzorientierte Weiterbildung von seinen traditionellen Formen ab?

Traditionell organisierte Weiterbildung fokussiert vorrangig auf die Vermittlung von explizitem Wissen, welches aber nur 20 Prozent der individuellen Handlungsfähigkeit abdeckt (vgl. Kapitel 2.1.1). Demzufolge erwachsen etwa 80 Prozent der erworbenen Kompetenzen nicht aus einem institutionell geprägten Weiterbildungssetting, sondern aus dem zunehmenden Aufbau eines Erfahrungsschatzes während des gesamten Erwerbslebens. Staudt und Kriegesmann (2002b, S. 115) formulieren provokativ, dass „Teilnehmer ... nach dem Durchlaufen von Maßnahmen (der beruflichen Weiterbildung) höher qualifiziert, aber inkompetent (sind), ihr explizites Wissen zur Anwendung zu bringen.“ Aus dieser Argumentation heraus entspringt die Forderung, dass eine kompetenzorientierte Weiterbildung die Wissensfokussierung reflektiert und das Handeln in komplexen Situationen stärker in den Fokus nimmt (vgl. Hensge et al 2011 S. 137 und Arnold / Gómez S. 29).

Hinsichtlich Wissensorientierung kommt es vorrangig auf das spezifische, zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Biographie erforderliche und anknüpfbare Wissen an, welches kompetenzerweiternd wirken kann (ebd.). Wenn die Konzentration auf die Wissensvermittlung über die Charakterisierung der modernen Gesellschaft als Wissensgesellschaft legitimiert wird, wird das wichtige Argument vernachlässigt, dass gerade unter solchen Rahmenbedingungen das Individuum neben der institutionalisierten Weiterbildung vielfältigste Möglichkeiten des Wissenserwerbs zur Auswahl hat (vgl. ebd., S. 91), die ihm vor allem auch durch neue Medien eröffnet werden. Kompetenzorientierte Weiterbildung stellt also die Frage nach der Art des Wissenserwerbs, und ver-

nachlässigt keineswegs, dass selbstbestimmtes, kreatives Handeln unter komplexen Rahmenbedingungen ein hohes Niveau an Fach- und Methodenwissen erfordert. Das explizite Wissen wird nur zu einer Randbedingung, wird im Kontext von Problemlösungsprozessen betrachtet und bildet damit nur einen Teil des Lernprozesses (vgl. Erpenbeck / Heyse 2007 S. 29 und Arnold / Gómez 2007, S. 23).

Eine zunehmende Handlungsfokussierung erfordert, „dass die Logik der Lernsituationen keine andere ist als die der Lebenssituationen in denen diese Kompetenzen zur Wirkung kommen“ (ebd.). Für die Entwicklung einer Selbstorganisationskompetenz gilt also, dass die zugrundeliegenden Lernprozesse eine solche Selbststeuerung eröffnen müssen. Dies bedeutet wiederum dass Methoden ein zentrales Anliegen der Weiterbildung werden, also Wege der selbständigen Begegnung, Erschließung, Aneignung und Bewertung von Inhalten ermöglichen (ebd.). Werden von Lernenden im Berufsfeld „qualitativ veränderte, überraschende Lösungen (und) schöpferisch Neues“ (ebd.) erwartet - typische Kompetenzanforderungen an heutige Berufstätige - bedeutet dies, dass die Lernprozesse kreatives tätig sein beinhalten müssen und nicht einseitig auf das Hervorbringen von Prüfungsleistungen orientiert sein dürfen. Dieses Prinzip kann für alle handlungsorientierten Lernfelder angenommen werden: Niemand kann Kompetenzen erwerben, die er nicht selbständig und selbsttätig anwenden kann (ebd. S. 48).

Trotz der höheren Bedeutung von Selbstorganisation des Lernprozesses und Selbster-schließung von Lerninhalten im Zuge einer kompetenzorientierten Weiterbildung, gerät die Anwesenheit eines Lehrers nicht in den Hintergrund, insbesondere dann, wenn das finale Lernziel über Routinebildung hinausgeht (ebd. S. 49). Beispielhaft können hierfür der Aufbau einer Kritik-, Begründungs- oder Beurteilungskompetenz genannt werden, welche kaum auf Basis eines formalen Verfahrens routinisiert eingeübt werden können (ebd. S. 48). Stattdessen bedarf es neuer „aufdeckender, infrage stellender oder gegenargumentierender“ (ebd.) Perspektiven, welche von der Tatsachenorientierung hin zu einer Fähigkeitsorientierung weisen und nur durch einen Lehrenden ins Spiel gebracht werden können.

Auch vor der Implementation einer zu starken Handlungsorientierung ist Vorsicht geboten, verliert sich bloßer Erfahrungsaufbau ggf. in Trial-and-Error-Verfahren, ohne jemals Handlungserfolge hervorzubringen (vgl. Staudt / Kriegesmann 2002a, S. 50). Illustrativ dargestellt: ohne explizites Wissen kann „der Pilot nicht starten, der Arzt nicht diagnostizieren“ (ebd.). Handlungsorientierung muss daher mit explizitem Wissen untermauert werden, und gleichzeitig muss Raum und Bereitschaft vorhanden sein, das

eigene Handeln und die aufgebaute Erfahrung einem reflexiven Prozess zu unterziehen, um Lernergebnisse zu erzielen.

Wie Wissenserwerb und Handlungsorientierung sich gegenseitig befruchten können, wird insbesondere am Prinzip des Wertelernens deutlich: Erarbeitetes explizites Wissen wird in der Realität nur dann handlungswirksam, wenn es mit Emotionen und Motiven verknüpft, also zu Werten „interiorisiert“ (Erpenbeck / Heyse 2007 S. 32) wird. Ein solcher Interiorisationsprozess kann jedoch nur vollzogen werden, wenn im Lernprozess offene Entscheidungssituationen vorkommen, die zu „Irritation bzw. Labilisierung, kognitiver Dissonanz, motivationaler Widersprüchlichkeit usw.“ (ebd.) führen. Eine solche nach Arnold und Gómez (2007, S. 48) perturbierende Wirkung kann häufig nur durch einen erfahrenen Lehrenden begleitet und aufgearbeitet werden.

Kompetenzorientierte Weiterbildung nutzt also die Synergien, die sich aus wissens- und handlungsbasiertem Lernen ergeben, ermöglicht damit Wertelernen und fokussiert stärker auf eine Selbststeuerung der Lernprozesse, ohne auf infrage stellende Inputs eines Lehrenden zu verzichten. Was bedeuten diese Ausführungen konkret?

Eine zunehmende Selbststeuerung in der beruflichen Weiterbildung eröffnet dem Lernenden, die eigenen Lernbedürfnisse festzulegen, verfügbare Lernangebote frei auszuwählen, eigenständig Zielsetzungen zu definieren und den Lernprozess durch die freie Wahl der Lerngeschwindigkeit, des Lernorts und der konkreten Inhalte zu organisieren. Dazu gehört auch, die Lernmethoden zu selektieren, anzuwenden und in Bezug auf die Implikationen für das Berufsleben zu reflektieren (Arnold / Gómez 2007 S. 124). Vorgeschlagen wird in diesem Zusammenhang ein angeleitetes Selbststudium, welches mit zunehmenden Selbstorganisationsdispositionen des Lernenden stärker ausgeprägt sein kann (ebd. S. 50).

Gleichzeitig ist sich eine kompetenzorientierte Weiterbildung stärker darüber bewusst, dass Lernen zum Großteil unabhängig vom zertifizierbaren Qualifikationserwerb und außerhalb von Institutionen abläuft. Diese Lernformen werden als non-formales und informelles Lernen bezeichnet und strategisch in das lebensbegleitende Lernen eingebettet (vgl. Weiß 2011, S. 5). Gemäß internationalen Studien gehen etwa 60 bis 80 Prozent auf des gesamten Kompetenzerwerbs auf informelle Lernformen zurück (Arnold / Gómez 2007, S. 63). Daher sollte dem „Learning on the job“ eine größere Bedeutung zugesprochen werden, indem es auch organisatorisch im Berufsalltag integriert wird. Weiterhin sollte bei der Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen darauf geachtet werden, dass die Inhalte an die den Teilnehmerkreis bewegenden Problem-

stellungen anschlussfähig sind und deren Vorerfahrungen ausreichend Berücksichtigung finden.

Vor dem Hintergrund, dass Kompetenzlernen meist vor dem Hintergrund unsicherer Anforderungen in der Zukunft diskutiert wird, sollte sich die Weiterbildung stärker dem Teilnehmer zuwenden, und nach den „subjektiven Voraussetzungen, welche ... entwickelt werden müssen, damit dieser seine Qualifikationen und Kompetenzen selbständig anzupassen in der Lage sein wird“ (Arnold / Gómez 2007, S. 16) zu fragen. Eine solche Orientierung der Weiterbildung versucht nicht, den Wandel zu prognostizieren, sondern geht von der Kontingenz der Zukunft aus und bereitet die Teilnehmenden auf die aktive Gestaltung ihrer zukünftigen Gegenwart unter den dann vorherrschenden Rahmenbedingungen vor. Eine solche Perspektive erfordert zwangsläufig Werte, „beispielsweise im Sozialen: Einfühlungsvermögen, positive Einstellungen zu Kommunikation, Kooperation und Verständigung; im Personalen: Emotionalität, Glaubwürdigkeit, Lern- und Risikobereitschaft, adäquate Selbstbewertung“ (Erpenbeck / Heyse 2007, S. 32); im Fachlichen und Methodischen: Problemlösungsvermögen, Beurteilungskompetenz, Begründungsfähigkeit. Eine zukunftsorientierte kompetenzorientierte Weiterbildung fokussiert auf derartige gegenwartsbezogene Schlüsselkompetenzen.

Auf die im vergangenen Abschnitt hergeleiteten Grundlagen einer kompetenzorientierten Weiterbildung wird in Kapitel 4.3 wieder Bezug genommen, wenn es um die Herleitung erster Empfehlungen für die Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern geht. Im folgenden Teilkapitel werden wichtigsten Grundlagen dieser Disziplin sowie deren gegenwärtigen Herausforderungen und Anforderungen in den Fokus genommen, indem der aktuelle diesbezügliche Stand der Forschung wiedergegeben wird.

2.2 Grundlagen und Herausforderungen der Raum- und Verkehrsplanung

Um die Grundlagen der Raum- und Verkehrsplanung darzustellen, wird weitgehend auf Lehrbuchliteratur zurückgegriffen. Die gegenwärtigen Herausforderungen der Disziplin werden anhand verschiedenartiger Forschungsliteratur sowie aus einem kürzlich erschienenen Bericht eines internationalen Forschungsprojekts zur akademischen Ausbildung von Raumplanern beschrieben (vgl. Scholl 2012) beschrieben.

2.2.1 Grundlagen

In der Schweiz existieren verschiedene raumwirksame Politikfelder, welche einen Einfluss auf die Raumplanung ausüben. Hierzu zählen die Bodenpolitik, die Umweltpolitik,

die Wirtschafts- und Regionalpolitik, die Landwirtschaftspolitik, die Sozial-, die Versorgungs- und Verkehrspolitik (vgl. Gilgen 2012, S. 39). Die Raumplanung hat die Aufgabe, alle diese sektoralen Felder zu koordinieren und für die Abwägung der unterschiedlichen Interessen, welche Ansprüche an den Raum äußern, zu sorgen (ebd.). Gemäß dem Raumplanungsbericht aus dem Jahr 1987 (Schweizerischer Bundesrat 1987, S. 106) müssen „die einzelnen Planungsschritte, die Koordination und der Interessenausgleich ... auf eine im Rahmen einer ganzheitlichen und aktuellen Problemsicht festgelegten Entwicklungsvorstellung ausgerichtet sein.“ Dabei rekurriert die Raumplanung auf Fachziele der einzelnen raumwirksamen Politikbereiche und koordiniert diese durch Konfliktlösung und durch Abwägung von zum Teil widersprüchlichen Interessen. Damit stellt sie sicher, dass ein möglichst großer Handlungsspielraum in Zukunft erhalten bleibt (Gilgen 2012, S. 47). Gemäß Raumkonzept Schweiz 2012 (Schweizerischer Bundesrat et al 2012, S. 33ff) sind die wesentlichen Strategien und Handlungsansätze im Rahmen dieser koordinativen Tätigkeit die Ausbildung von Handlungsräumen und eines polyzentrischen Städtensetzes, die Aufwertung der Siedlungen und Landschaften sowie die Abstimmung von Verkehr, Energie und Raumentwicklung. Gerade letzterer Aspekt hat mit der kürzlichen Revision des Raumplanungsgesetzes (RPG) mit dem wesentlichen Ziel der Vermeidung weiterer Zersiedlung nochmals zusätzlich Bedeutung erlangt und ist der wesentliche Grund dafür, warum die beiden Disziplinen Verkehrsplanung und Raumplanung im Rahmen dieser Arbeit integriert bearbeitet werden.

Das Raumplanungssystem der Schweiz ist in drei Ebenen gegliedert: Kommunen, Kantone und Bund. Dabei liegt die Hauptverantwortung der Raumplanung bei den Kantonsverwaltungen. Sie haben die Aufgabe, die Sachpläne und Konzepte der Bundesverwaltung in die kantonale Raumplanung zu integrieren, und gleichzeitig die kommunalen Planungen bis auf die Detailschärfe einzelner Grundstücke und der Zuständigkeit für Baubewilligungen mit der kantonalen Ebene zu koordinieren (vgl. Gilgen 2012, S. 107). Zu diesem Zweck haben die Kantonsverwaltungen das Planungsinstrument der Richtpläne zur Verfügung, in dem die wesentlichen raumbezogenen Zielsetzungen zusammengetragen werden und damit als Leitlinie für die Interessensabwägungen herangezogen werden. Sie sind gleichzeitig die Genehmigungsinstanz für die kommunalen Nutzungspläne (ebd. S. 109).

Auch die Verkehrsplanung ist, wie die Raumplanung, in die drei Verwaltungsstufen gegliedert. So gibt es beispielsweise ein nationales, ein kantonales und ein kommunales Straßennetz, die ihre Bezeichnung aufgrund der Aufgabenträgerschaft erhalten. Die Kantone sind darüber hinaus Aufgabenträger des gesamten überkommunalen Nahver-

kehr, den sie von Verkehrsunternehmen bestellen und koordinieren die Wegenetze für Fußgänger und Radfahrer auf regionaler Ebene. Wie die einzelnen Verkehrsmittel in den Verwaltungsebenen zusammengeführt und zu einer strategischen Gesamtverkehrsplanung gebündelt sind, und auch wie die in den vergangenen Jahren wichtiger gewordene Zusammenarbeit zwischen der Raum- und Verkehrsplanung organisiert ist, ist in jedem Kanton individuell geregelt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Planung ein Abwägungsinstrument zwischen unterschiedlichen Interessen darstellt. Daher müssen von kantonalen Planern eine Vielzahl von Zusammenhängen im Siedlungs- und Naturraum, zahlreiche Politikbereiche im öffentlichen Sektor und verschiedene Interessen im privaten Sektor berücksichtigt werden (vgl. Khalid 2012, S. 65). In diesen Abwägungsprozessen verfolgt sie folgende grundsätzlichen Ziele (vgl. Hoch / Fischer 2012, S. 16):

- Die Raum- und Verkehrsplanung sorgt für eine qualitative Aufwertung derjenigen Räume, in denen Menschen wohnen, arbeiten, sich erholen, sich bilden und versorgen und optimiert die Verkehrsnetze zwischen den Orten menschlicher Aktivität.
- Die Raum- und Verkehrsplanung orientiert sich an den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung und fördert hierbei insbesondere die Erhaltung der Umweltqualität.
- Gleichzeitig fördert sie die wirtschaftliche Aktivität, unterstützt Gemeinden und Regionen im Globalisierungsprozess und koordiniert die Interessen auf unterschiedlichen Maßstabsebenen.
- Die Raum- und Verkehrsplanung versucht, eine lokale und regionale Identität zu schaffen, indem sie Orte zukunftsorientiert gestaltet und weiterentwickelt.

Aus den Ausführungen wird der holistische Ansatz der Planung deutlich, der zahlreiche Disziplinen vereinigt und koordiniert, um die herrschende Komplexität unterschiedlicher fachlicher Belange zu meistern. Hierfür muss u.a. für die angemessene Involvierung der Interessens- und Entscheidungsträger gesorgt sein, um in der Realität umsetzbare Pläne zu konzipieren (ebd.). Dies zeigt auf den ersten Blick, dass zur Bewältigung dieser Herausforderungen in der täglichen Arbeit von Raum- und Verkehrsplanern insbesondere in Kantonsverwaltungen mit einer besonderen institutionalisierten Interaktion zwischen unterschiedlichen Verwaltungsebenen Selbstorganisationsdispositionen in allen Kompetenzdimensionen erforderlich sind (vgl. Kapitel 2.1.1). Auch kann bereits jetzt unterstellt werden, dass in einem solch komplexen professionellen Wirkungsfeld in der täglichen Berufspraxis das Lernen ein notwendiger Bestandteil ist. Damit sind die in Kapitel 2.1.1 formulierten Bedingungen für die Anwendung des Kompetenzkonzepts für die Profession der Raum- und Verkehrsplanern in vollem Umfang gegeben. Vor dem

Hintergrund des klaren Bezugs der Raumplanung auf die Zukunft leitet sich die Frage ab, was zukunftsorientierte Planung nun genau bedeutet und welche Rahmenbedingungen sich gerade in Änderungsprozessen befinden. Dies ist Gegenstand des folgenden Teilkapitels.

2.2.2 Herausforderungen

Auf globaler Ebene wurden in den vergangenen Jahren Rahmenbedingungen und Entwicklungen identifiziert, welche die Planung in Forschung, Bildung und Praxis fordern. Hierzu gehören (vgl. Van den Broeck 2012, S. 29)

- das zunehmende Bewusstsein für die Knappheit von Energie: Während im Stromgewerbe und in der Gebäudetechnik enorme Effizienzgewinne und auch teilweise eine Verlagerung auf alternative Energieträger verwirklicht werden konnten, ist im Verkehrssystem nach wie vor die Verbrennung fossiler Brennstoffe dominant. Es erwächst zunehmend das Bewusstsein, dass das Zeitalter kostengünstig und unbegrenzt verfügbarer Energie zu Ende ist. Vor diesem Hintergrund stellt sich in Zukunft zunehmend die Frage nach neuen Technologien sowie auch nach organisatorisch-planerischen Lösungen im Raum- und Verkehrssystem.
- Die Begrenztheit von Raum: Gerade vor dem Hintergrund der globalen Bevölkerungszunahme geraten naturnahe und natürliche Lebensräume zunehmend unter Druck. Hieraus entstehen ökologische Probleme, die mit zunehmender Flächenausdehnung menschlicher Siedlungsräume immer problematischer werden.
- Die Auswirkungen des Klimawandels: Die klimatologischen Bedingungen in Zukunft werden nicht mit den heutigen übereinstimmen. Bereits heute ist eine Zunahme von Unwetterereignissen, die zum Teil mit Naturkatastrophen wie Bergstürze, Überschwemmungen etc. einhergehen, beobachtet. Fragen der Identifikation von sicheren Siedlungsräumen, dem Schutz vor Naturkatastrophen, der zuverlässigen Versorgung der Bevölkerung und weiteren vielfältigen Anpassungsstrategien werden in Zukunft zunehmend Gewicht erhalten.
- Bevölkerungswachstum und Urbanisierung: In zahlreichen Gebieten werden eine äußerst rasche Bevölkerungszunahme sowie eine starke Urbanisierung beobachtet. Dem stehen andere Räume mit Schrumpfungstendenzen gegenüber. Hieraus resultieren neue globale Herausforderungen für die Raumentwicklung, für die Weltwirtschaft, und die Gesellschaft und die Weltpolitik.
- Demographische Veränderungsprozesse: Stichworte sind sich vor dem Hintergrund regionaler Disparitäten entwickelnde Migrationsströme und die in entwickelnden Ländern vorherrschenden niedrigen Geburtenraten, die mit Schrumpfungsprozessen und einer zunehmenden Überalterung der Gesellschaft einhergehen werden. Der Wandel der sozialen Zusammensetzung der Bevölkerung generiert neue Be-

dürfnisse an den Raum und, bringt Diskussionen um soziale Inklusion und Exklusion auf die politische Agenda.

- Die allgemeine Beschleunigung des gesellschaftlichen Wandels: Die Raumplanung hat die grundlegende Aufgabe, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen und ihre Ziele und Pläne entsprechend fortzuschreiben. Mit der Abhängigkeit von globalen Entwicklungen wird die Zukunft immer weniger vorhersagbar. Pläne erübrigen sich in kürzeren Zeitabständen. Dies stellt die Umsetzung von Programmen und Projekten vor immer schwierigere Bedingungen.
- Der Wandel vom Regieren zum Steuern: Die zunehmende Interessensvielfalt und der Wettbewerb der Regionen machen eine einfache Vollzugsplanung immer weniger möglich. Es erwachsen zunehmend Bedürfnisse, relevante Stakeholder in Entscheidungsprozesse und in die Interessensabwägung einzubeziehen, Visionen zu entwickeln und einvernehmliche Lösungen zu generieren.

Konkret für die Schweizer Raum- und Verkehrsplanung werden gegenwärtig folgende Handlungsnotwendigkeiten diskutiert (vgl. Gilgen 2012, S. 49):

- Während sich das natürliche Bevölkerungswachstum der Schweiz kaum von dem anderer europäischer Ländern unterscheidet, erhält sie erhebliche Zuwanderungsströme insbesondere in die Verdichtungsräume. Aufgrund der in der Schweiz hohen Gebirgsanteile ist der besiedelbare Raum stark begrenzt, der aber zunehmend unter Druck gerät. Aus diesem Grunde werden gegenwärtig Maßnahmen entwickelt, um der zunehmenden Zersiedlung aus „landschaftspflegerischen Gründen, erschließungstechnischen Überlegungen oder aus anderen Nutzungs- oder Schutzansprüchen an den Boden“ (ebd.) Einhalt zu gebieten. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang die von der Schweizer Bevölkerung kürzlich angenommene Revision des RPG, welches die Kommunen bei der Inanspruchnahme neuer Flächen maßgeblich einschränkt (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2013). Die konkrete Umsetzung dieses Gesetzes wird maßgeblich in der Zuständigkeit der Kantonsverwaltungen liegen und ist gegenwärtig noch offen.
- Aktuell gerät zunehmend in Diskussion, Siedlung, Verkehrssysteme, Infrastruktur und Umweltprobleme nicht unabhängig voneinander, sondern als Gesamtsystem zu betrachten. Hierbei steht im Mittelpunkt der Diskussion, Siedlungen vorrangig in zentralen Lagen zu verdichten und weiterzuentwickeln, wo eine gute Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr sichergestellt ist oder werden kann. Umgekehrt ist es erforderlich, dass Investitionen in die (Verkehrs-)Infrastruktur siedlungs-, wirtschafts- und sozialverträglich gestaltet werden.
- Die Schweizer Märkte sind zunehmend auf Europa abgestellt. Hieraus erwächst die Herausforderung, mit Marktzugängen, der Personenfreizügigkeit und auch den resultierenden Güterverkehrsströmen lokal und regional umzugehen. Auf schnelle Änderungsprozesse auf europäischer Ebene muss reagiert werden, indem sie in

einen konzeptionellen Rahmen der Raum- und Verkehrsplanung eingebettet werden.

Die beschriebenen Herausforderungen generieren neue Paradigmen und Ansätze, die sich maßgeblich von denjenigen der Vergangenheit unterscheiden werden (ebd.). Damit ist absehbar, dass sich die zukünftigen Rahmenbedingungen der Planungsprofession deutlich verändern werden. Die wesentlichen inhaltlichen Fragen sind formuliert, wie die Lösungen aussehen werden und wie das alltägliche berufliche Wirken von Planern sich gestalten wird, ist zum heutigen Zeitpunkt jedoch weitgehend offen.

Um die regionalen und globalen Herausforderungen zu meistern, werden im Rahmen des Projekts „Higher Education in Spatial Planning“ (vgl. Scholl 2012) insgesamt 23 notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten in von Raumplanern identifiziert (vgl. Hoch / Fischler 2012, S. 29f). Die geforderten „Schlüsselkenntnisse“ sind allerdings so umfassend, dass sie kaum von einem Berufstätigen erfüllt werden können. Zudem zielen sie nicht auf einen spezifischen Tätigkeitsbereich der Planenden, sondern auf das gesamte berufliche Spektrum von Raumplanern ab, um den Bedarf für die akademische Basisausbildung von Raumplanern herzuleiten. Empfehlungen für die berufliche Weiterbildung enden in der Forderung, dass Universitäten sich zunehmend in der Weiterbildung von Planungspraktikern engagieren sollen. In der Studie fehlt jedoch der Blick auf die konkret benötigten Kompetenzen, auf die bestehenden Defizite und auf hieraus resultierende Weiterbildungsbedarfe von beruflich tätigen Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen. Im nachfolgenden Abschnitt wird auf Basis der oben erläuterten Strukturen und Herausforderungen ein erster theoriegeleiteter analytischer Blick auf die Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen beschrieben, dem die empirische Analyse (vgl. Kapitel 3) in vorliegender Arbeit zugrunde liegt.

2.3 Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern – eine erste „analytische Brille“

Er erste theoriegeleitete Blick auf die Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern wird nach den einzelnen Kompetenzdimensionen nach Reetz (1999, zit. nach Hensge 2011, S. 138) gegliedert und für die einzelnen Bereiche thesenartig formuliert:

Fachliche Kompetenzen:

Aus der Verschiedenartigkeit der in der Raumplanung beteiligten Politikfelder und die Notwendigkeit zur Interessenabwägung könnte die fachliche Anforderung an den Raumplaner in der Figur ‚des Generalisten‘ liegen, der ein Verständnis für das Ge-

samtsystem Verkehr – Raum – Umwelt aufbringt und in den einzelnen Teilbereichen so viel Fachkompetenz aufbringt, um qualifiziert mitdiskutieren und die Fachbeiträge im ganzheitlichen Interesse beurteilen zu können. Da die Planung wahrscheinlich maßgeblich vom globalen Wandel betroffen sein wird, erscheint es weiterhin erforderlich, dass Raum- und Verkehrsplaner die jeweils aktuellen Argumentationslinien zu den wichtigsten Prozessen kennen, beispielsweise zum demographischen Wandel, zur Ressourcenknappheit sowie zu den Folgen des Klimawandels und die sich ergebenden Schlussfolgerungen zum Handeln zu Werten interiorisiert haben.

Methodische Kompetenzen

Die Raum- und Verkehrsplanung ändert ihre Verfahren zunehmend von top-down zu bottom-up-Ansätzen, indem Akteure und Stakeholder in die Planungsprozesse einbezogen werden. In diesem Zuge besteht die Hypothese, dass zunehmend in Prozessen gearbeitet wird, die von Planern in Kantonsverwaltungen aufgelegt und geleitet werden. Daher scheint es wahrscheinlich, dass sich die benötigten Kompetenzen von Raumplanern von fachlichen Kompetenzen hin zu Management- und Organisationskompetenzen verschieben. Technische Kompetenzen wie räumliche Analysen, Aufbau von Modellen oder quantitative Datenauswertung sollten hingegen in den Hintergrund geraten.

Soziale Kompetenzen:

Soziale Kompetenzen in Form von Kommunikationskompetenz in Zusammenhang mit Präsentationen, Diskussionen, Moderationen und Mediationen dürften zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dies resultiert aus der Herausforderung, mit involvierten Stakeholdern zu verhandeln und diese für die Belange der Raumplanung zu gewinnen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Interessenskonflikte erscheint es insbesondere bei Projekten in der Verkehrsplanung wichtig, eine frühzeitige Partizipationsmöglichkeit von Betroffenen und Interessensträgern sicherzustellen. Dabei sollte vor allem eine ausgeprägte Verhandlungskompetenz eine Rolle spielen, um einvernehmliche Lösungen zu entwickeln.

Personale Kompetenzen

Vor dem Hintergrund nicht vorhersehbarer Änderungsprozesse werden immer mehr planerische Entscheidungen unter der Randbedingung von Unsicherheit gefällt. Aus diesem Grund scheint es zunehmend wichtig, mit dieser systemimmanenten Unsicherheit umgehen zu können und die Nichtvorhersehbarkeit der Zukunft zu akzeptieren. Gleichzeitig scheint es aufgrund der Beschleunigung des Wandels von Bedeutung,

seine Kenntnisse permanent zu aktualisieren, also eine Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen aufrechtzuerhalten.

Auf Basis dieser ersten ‚analytischen Brille‘, die auf Basis der theoretischen Ausführungen in den Kapiteln 2.1.1 und 2.1.2 hergeleitet wurde, soll nun eine empirische Untersuchung entwickelt und durchgeführt werden, um diese Theorie zu vertiefen, zu erweitern und wenn nötig zu modifizieren. Darüber hinaus geht es darum, in der Praxis vorherrschende Handlungsschwierigkeiten und Kompetenzdefizite zu rekonstruieren um hieraus weiterzuentwickelnde Kompetenzen herzuleiten (vgl. Kapitel 1.1). Dies erfordert zunächst die Konzeption und Begründung des Erhebungsdesigns sowie die Dokumentation und Reflexion des Befragungsverlaufs. Diese Aspekte sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

3 Konzeption und Dokumentation der empirischen Erhebung

Zunächst soll die im Rahmen der Arbeit verwendete Methode des theoriegenerierenden Experteninterviews begründet und dargelegt werden.

3.1 Herleitung der Methode: Theoriegenerierendes Experteninterview

Im Grundsatz gibt es drei methodische Ansätze, um sich der Frage nach den benötigten Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Kantonsverwaltungen zu nähern: Zum ersten besteht die Option eines bottom-up-Ansatzes, indem versucht wird zu beobachten „was überhaupt gemacht wird, welche Verfahren, Techniken, Interaktionen ... angewandt werden“ (Oser 2013 S. 31f). Zum zweiten besteht die Möglichkeit, mit einem breiten Befragtenkreis sich dem Forschungsgegenstand auf quantitative, repräsentative Art und Weise zu nähern. Zum dritten kann anhand einer begrenzten Auswahl von bestimmten Akteuren eine qualitative Befragung durchgeführt werden.

Gegen eine quantitative Herangehensweise spricht, dass sie ein hohes Maß an Strukturierung und Standardisierung erfordern, damit an Breite sowie Tiefe einbüßen und durch geschlossene Fragen die Befragten in ein Korsett zwingen würde (vgl. Lamnek 2010, S. 307). Wie in Kapitel 1.1 beschrieben, sind wesentliche Ziele der Arbeit u.a., Hinweise auf die benötigten Kompetenzen im Alltagshandeln der Adressatengruppe und deren Änderungen, sowie auf vorhandene Handlungsschwierigkeiten und Kompe-

tenzdefizite zu erhalten. Um Antworten auf derartige Fragestellungen zu erhalten, ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit den einzelnen Befragten, ein vertieftes Verständnis der Sinnzusammenhänge ihrer Äußerungen aus offenen Kommunikationssituationen, die den Befragten die Möglichkeit zur freien, nicht beeinflussten Argumentation eröffnen, heraus erforderlich (vgl. Helfferich 2009, S. 21). Die Frage nach Handlungsschwierigkeiten und zukünftigen Kompetenzen ordnet das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit damit auf der Ebene des subjektiven Deutungswissens auf Seite der Befragten ein. Mithin scheiden einerseits die statistisch-repräsentative Herangehensweise, und andererseits auch die Möglichkeit einer ethnographischen Beobachtung im Feld aus, da diese keine subjektiven Sichtweisen erhebt.

Diese Daten können mit Interviews generiert werden, mit denen durch das vertiefte Verständnis von subjektiven Einzeläußerungen Aussagen bezogen auf das zugrundeliegende Gesamtkonzept, den Forschungsgegenstand gemacht werden (ebd. S. 22). Dabei soll die Offenheit der Erhebungssituation gewahrt werden, und die Befragten nicht bereits durch die Vorformulierung von Hypothesen in ihrem potenziellen Handlungsspielraum eingeschränkt werden (vgl. Lamnek 2010 S. 318). Dies sind grundlegende Paradigmen qualitativer Forschung, welche insbesondere bei Fragen „nach dem subjektiven Sinn“ (ebd. S. 29), nach typischen Mustern in einer Vielfalt sowie bei „Fragen, die auf eine erst spät reduzierte Vielfalt von Phänomenen zielen im Sinne von „Es gibt“-Aussagen“ (ebd.) zur Anwendung kommen. Genau solche Fragen sind in Kapitel 1.1 als forschungsleitend beschrieben. Auch Erpenbeck und Heyse (2007, S. 30f) empfehlen für Analysen zur Kompetenzentwicklung Methoden der qualitativen Sozialforschung. Mithin wird für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit das qualitative Interview gewählt⁶.

Eine grundsätzliche Annahme im Forschungsdesign dieser Arbeit ist, dass nur die Praxis, also die aktiv tätigen Raum- und Verkehrsplaner und diejenigen Personen, die mit der Adressatengruppe in Handlungssituationen stehen, Aussagen über deren benötigte Kompetenzen treffen können. Damit wird deutlich, dass den Befragten im Erhebungsdesign aufgrund ihres Praxis- und Erfahrungswissens ein „Expertenstatus“ zukommt. Dabei interessiert jedoch nicht nur das systematisierbare und „spontan kommunizierba-

⁶ Für vorliegende Fragestellung wurde auch die Anwendung einer Delphi-Befragung überprüft, bei der ein Expertenkreis in mehreren Runden befragt wird und in späteren Runden durch Vergleiche schrittweise stichhaltige und begründete Aussagen zu formulieren (vgl. Atteslander 1985, S. 121). So nutzen beispielsweise Heinzer / Baumgartner (2013, S. 76ff) eine Quasi-Delphi-Technik, um Kompetenzprofile von Berufsschullehrenden herzuleiten, und verweisen auf zahlreiche Beispiele für die erfolgreiche Anwendung von Delphi-Studien in Zusammenhang mit Kompetenzmessung.

re Handlungs- und Erfahrungswissen“ (Bogner / Menz 2009, S. 64), sondern vor allem expertenspezifisches Deutungswissen, das aus „subjektiven Relevanzen, Regeln, Sichtweisen und Interpretationen“ (ebd., S. 71) besteht, die vor dem Hintergrund der beruflichen Situation, des Lebenslaufs und der fachlichen Perspektive des Experten interpretiert werden und auch Inkonsistenzen hervorbringen können. Diese Eigenschaft des Expertenwissens wird im Rahmen des „theoriegenerierenden“ Experteninterviews (ebd. S. 73) erhoben. Der Experte dient ergänzend zum „systematisierenden Interview“ nicht mehr nur zur „Gewinnung sachdienlicher Information“ (ebd.). Stattdessen wird Raum gegeben für „subjektive Handlungsorientierungen und implizite Entscheidungsmaximen der Experten“ (ebd.), die damit einen Beitrag zur Theoriebildung leisten, bzw. im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Erweiterung und Vertiefung der Theorien beitragen. Aus dieser Argumentation heraus wird für vorliegende Arbeit das „theoriegenerierende Interview“ als Methode ausgewählt und der Expertenstatus gemäß Bogner und Menz (2013, S. 73) definiert: „Demnach lassen sich Experten als Personen verstehen, die sich – ausgehend von spezifischen Praxis- und Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzten Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend zu strukturieren.“ Es wird davon ausgegangen, dass mit der Frage nach den benötigten Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern bei den Befragten eine grundsätzlich vertraute Thematik angesprochen wird, die aber nicht im Sinne unmittelbar verfügbaren Wissens wiedergegeben werden kann. Gegenstand ist zwar die soziale Realität des Befragten, die sich aber erst während des Interviews schrittweise und prozesshaft konstituieren wird. Zur methodischen Vorstrukturierung des Interviews wird daher ein Leitfaden (vgl. Kapitel 3.2) verwendet, der in der Gesprächssituation offen und flexibel hinsichtlich der Formulierung und Reihenfolge der Fragen zur Anwendung kommt, um den Befragten nicht zu beeinflussen und auf dessen „Relevanzsystem“ (Helfferich 2009, S. 80) einzugehen. Ein solcher Leitfaden wird von Meuser und Nagel (2009, S. 51) für Experteninterviews im Allgemeinen empfohlen, einerseits im Sinne eines Signals an den Befragten, ein kompetenter Gesprächspartner zu sein, andererseits im Sinne einer Fokussierung auf die interessierenden Themengebiete (ebd.). Dieses Vorgehen kennzeichnet das Erhebungsverfahren als „halb-standardisiert“ (vgl. Lamnek 2010, S. 303).

Die Wahl des theoriegenerierenden Experteninterviews als Methode der qualitativen Sozialforschung erfordert die systematische und begründete Auswahl der Gesprächspartner.

Aus der methodologischen Herleitung wird an dieser Stelle deutlich, dass Personen werden, die aufgrund ihres alltäglichen beruflichen Handelns einen fundierten Einblick in die Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen haben und sich mit den zukünftigen Anforderungen in diesem Berufsfeld professionell beschäftigen. Diese Eigenschaft trifft einerseits auf Führungskräfte in den relevanten Abteilungen der Kantonsverwaltungen bevölkerungsreicher Kantone zu, da dieser Adressatenkreis ausreichend große Teams führt, um im Alltag mit Rekrutierungsaufgaben von zukünftigem Fachpersonal beschäftigt zu sein und daher auch mit den Kompetenzen, die sie benötigen, in umfassender Weise vertraut ist. Da die Raum- und die Verkehrsplanung in der Regel in unterschiedlichen Teams organisiert sind, werden sowohl Befragte mit Hintergrund „Verkehrsplanung“ wie auch Befragte mit Hintergrund „Raumplanung“ ausgewählt. Ein Nachteil der Konzentration auf Führungskräfte liegt darin, dass der Blickwinkel von der konkreten Arbeit von Sachbearbeitenden und Projektleitenden wegrückt. Da jedoch Raum- und Verkehrsplanung jeweils äußerst breite Disziplinen sind, die auf Sachbearbeiterebene zahlreiche Spezialisierungen hervorbringen, wird durch diese Auswahl vermieden, dass aus der Erhebung eine Vielzahl von Fachkompetenzen hervorgehen, die zusammenhanglos nebeneinander stehen und keinen Aufschluss über die systematischen Zusammenhänge in einer Kantonsverwaltung aufdecken. Es wird also unterstellt, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden und deren Alltagsabläufe kennen, um „in Stellvertretung“ Aussagen treffen und einen Gesamtüberblick wiedergeben zu können. Doch es genügt nicht, nur die Innensicht aus Kantonsverwaltungen zu Wort kommen zu lassen: Raum- und Verkehrsplaner in Kantonsverwaltungen agieren im öffentlichen Interesse (vgl. Kapitel 2.2.1) und müssen mit ihren Kompetenzen die Anforderungen einer breiten Öffentlichkeit erfüllen. Die Außensicht auf Kantonsverwaltungen wird durch Befragte aus der Wissenschaft reflektiert, die sich aus einer wissenschaftlichen Diskussion heraus mit den gesellschaftlichen Aufgaben der Raum- und Verkehrsplanung befasst haben. Dabei wird bei der Auswahl der befragten Wissenschaftler darauf Wert gelegt, dass sie im Rahmen von Forschungs- und Beratungsprojekten mit Kantonsverwaltungen aktiv zusammengearbeitet haben, und aus diesem Blickwinkel Aussagen über dort benötigte und vorhandene Kompetenzen treffen können. Eine weitere interessante Außensicht auf Kantonsverwaltungen würde weiterhin durch Befragte repräsentiert werden, die Raum- und Verkehrsplaner aktiv weiterbilden⁷. Aus organisatorischen Gründen sind mit dieser Ex-

⁷ In diesem Zusammenhang wird unterstellt, dass sie sich aufgrund ihrer Aktivität in der Programm- und

pertengruppe jedoch keine Termine zustande gekommen. Zur Triangulation aus einer Außen- und Innensicht auf Kantonsverwaltungen werden jeweils zwei bis drei Befragte aus den Gruppen „Kantonsverwaltung Raumplanung“, „Kantonsverwaltung Verkehrsplanung“ und „Wissenschaft“ geführt, um die Möglichkeit zu schaffen, Einzelmeinungen innerhalb der Gruppen an anderen Aussagen zu spiegeln. Die Gesamtanzahl der zu führenden Interviews stimmt mit den Empfehlungen von Lamnek (2010, S. 351) überein.

Das Erkenntnisinteresse der Erhebung liegt ausschließlich in Inhalten, nicht in einem Wissensgewinn über den befragten Experten selbst. Auch wenn ein Theoriebildungs- bzw. –Modifikationsprozess durch die Interviews aus der Triangulation der verschiedenen Perspektiven angestoßen wird, und vor diesem Hintergrund die jeweiligen Perspektiven der Befragten zu reflektieren sein werden, ist das Ziel, allgemeingültige Aussagen über die benötigten Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern zu generieren. In Anlehnung an Meuser und Nagel (2009, S. 56) orientiert sich die Auswertung an „thematischen Einheiten, an inhaltlich zusammengehörigen, über die Texte verstreuten Passagen – nicht an der Sequentialität von Äußerungen je Interview“ (ebd.). Die Vergleichbarkeit der Interviews resultiert aus dem gemeinsamen Themenkreis der Befragten und anhand des thematisch gewählten Ausschnitts des gemeinsamen Interviewleitfadens. Die Auswertung der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.3) ist also ausschließlich inhaltsanalytisch fundiert. Dies bedeutet, dass die Transkriptionstechnik der Interviews auf die inhaltliche Lesbarkeit der Textbausteine abzielen muss, um eine Auswertung in der Abfolge Paraphrase und Kodierung pro Interview – Thematischer Vergleich der Interviews – Analyse der Perspektiven – Theoretische Generalisierung (ebd. S. 57) zu ermöglichen.

Im Folgenden wird es darum gehen, für die Methode „theoriegenerierendes Experteninterview“ die einzelnen Elemente der Erhebung vertiefend darzulegen und zu dokumentieren.

3.2 Relevanz und Begründung des Interviewleitfadens

Im vorangegangenen Kapitel wurde begründet, warum die Wahl des Experteninterviews für die vorliegende Fragestellung zur Anwendung kommt. Ein wesentliches Kennzeichen des Experteninterviews ist die Konstruktion und Gestaltung eines Leitfadens,

Maßnahmenplanung intensiv mit den Kompetenzen der Adressatengruppe auseinandergesetzt haben und aus dem Austausch in Lernsituationen die Bedürfnisse der Verwaltungsangestellten aus einem anderen Blickwinkel als Führungskräfte wiedergeben können.

welcher ermöglicht die subjektive Sichtweise des zu Befragenden einzunehmen. In Anlehnung an Helfferich (2009, S. 36). zeichnet sich ein Leitfaden insbesondere dadurch dass, dass die „Offenheit gewahrt wird, der Leitfaden angemessen gestaltet ist und angemessen gehandhabt wird“ (ebd.) Dies bedeutet, dass die Fragen offen zu formulieren sind und sowohl in Bezug auf Formulierung als auch Reihenfolge flexibel gehandhabt werden. Um auch das qualitative Paradigma der Offenheit zu wahren, werden im Laufe der Befragung die Experten in keiner Weise mit der ersten theoriegeleitete Analyse in Kapitel 2.3 konfrontiert. Als weitere Voraussetzung muss berücksichtigt werden dass die Befragten keinen theoretischen Zugang zum Kompetenzbegriff (vgl. 2.1.1) erhalten haben. Der Leitfaden hat also die Aufgabe, durch entsprechende Fragestellungen den Befragten nicht zu überfordern, und gleichzeitig eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Kompetenz in der Erhebungssituation zu ermöglichen, um ein differenziertes, nicht unterkomplexes Expertenwissen zu generieren.

Bei der Konzeption des Leitfadens wird nach dem SPSS-Prinzip der Leitfadenerstellung nach Helfferich (2009, S. 182ff) vorgegangen. Zunächst wurden möglichst viele Fragen zusammengestellt (S: Sammeln), anschließend auf einen im Rahmen eines 60minütigen Interviews realistischen Umfang unter dem Aspekt der Relevanz für die Forschungsfrage reduziert (P: Prüfen). Schließlich wurden die Fragen sinnvoll strukturiert (S: Sortieren) und zu Erzählaufforderungen gebündelt (S: Subsumieren).

Der Interviewleitfaden sowie die Begründung der einzelnen Fragen sind in Anhang A1 dargestellt. Er ist gegliedert in fünf Abschnitte und zeichnet damit eine Dramaturgie des Gesprächsverlaufs vor. Im ersten Abschnitt wird auf den beruflichen Hintergrund des Experten und auf dessen persönlichen Zugang zum Thema Kompetenz eingegangen. Damit soll ein sanfter Einstieg in die Gesprächssituation und ein erster Zugang zum Themenfeld ermöglicht werden.

Im zweiten Abschnitt werden zunächst die benötigten Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in der Gegenwart - gegliedert in die in Kapitel 2.1.1 erarbeiteten Kompetenzdimensionen - erfragt, um eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Themenfeld zu ermöglichen und sicherzustellen, dass Aussagen zu allen wichtigen Kompetenzfeldern getroffen werden. Der Gegenwart wird bewusst Raum gegeben, um dem Experten das Denken in der heutigen Arbeitssituation zu ermöglichen und im Gespräch einen breiten Grundstock an Kompetenzen zu erfassen, welche die Grundlage des weiteren Gesprächs bilden können. Erst danach erfolgt der Sprung vom Statischen ins Prozessuale, indem die beobachteten Änderungen der Rahmenbedingungen und die damit verbundenen Kompetenzen erfragt werden. Der Abschnitt schließt mit den Fra-

gen zu Handlungsschwierigkeiten und Kompetenzdefiziten. Dabei handelt es sich um potenziell heikle Fragestellungen, die bereits ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Befragtem und Interviewer voraussetzen und daher bewusst im Mittelteil der Gesprächssituation platziert sind.

Da sich der Experte zuvor mit dem Prozess von der Vergangenheit bis zur Gegenwart auseinandergesetzt hat, soll im dritten Abschnitt der Blick in die Zukunft gewagt werden. Es soll eruiert werden, welche Änderungsprozesse nach Ansicht der Experten in Zukunft dominieren könnten und welche Kompetenzen hierfür bedeutsam sind.

Im vierten Abschnitt setzen sich die Befragten mit der Rolle der beruflichen Weiterentwicklung, wie Weiterbildungsveranstaltungen idealerweise aussehen und von wem sie organisiert sein sollten, auseinander. Die Fragen sollen die Bedürfnisse der Experten an der beruflichen Weiterbildung erheben und ggf. Vorschläge aufnehmen, wie eine kompetenzorientierte Weiterbildung aussehen könnte.

Der fünfte Abschnitt rundet die Gesprächssituation ab, indem die Erhebung vollständig geöffnet und nach zusätzlichen Hinweisen für die vorliegende Arbeit gefragt wird.

Anhand der beschriebenen Dramaturgie wird deutlich, dass der Leitfaden auf folgende Prinzipien zurückgeht:

- Sanfter Einstieg in die Gesprächssituation
- Vom Statischen zum Prozess
- Von der Gegenwart über die Vergangenheit in die Zukunft
- Potenziell heikle Inhalte in einer späteren Erhebungsphase
- Von stärkerer Strukturierung zur vollständigen Offenheit

Für alle Befragten wird der gleiche Interviewleitfaden verwendet. Dies erscheint förderlich im Interesse der Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews.

Mit der Konzeption des Gesprächsleitfadens sind die Grundlagen für die Durchführung der empirischen Untersuchung gelegt. Die einzelnen Teilschritte der Erhebung werden im Folgenden dokumentiert.

3.3 Dokumentation des Erhebungsverlaufs

Die Erhebung wird im Folgenden entlang des chronologischen Ablaufs der empirischen Analyse von der Kontaktaufnahme mit den Experten über die Erhebungs-, Transkription-, Kodierungs- bis zur Auswertungsphase beschrieben.

Die Kontaktaufnahme der Experten erfolgte etwa zwei Monate vor der Erhebungssituation in schriftlicher Form. Im Anschreiben waren die wichtigsten Informationen zum Gesprächsverlauf enthalten, darüber hinaus wurde für die Möglichkeit zur vertieften Information ein Exposé der Masterarbeit zur Verfügung gestellt (vgl. Anhang A2).

Mit folgenden Experten konnten Interviewtermine vereinbart werden (alle Befragten sind im Rahmen dieser Arbeit mit einem Codierungsschlüssel⁸ anonymisiert):

ER1 und ER2: Leitende Raumplaner in Schweizer Kantonsverwaltungen

EV1, EV2 und EV3: Leitende Verkehrsplaner in Schweizer Kantonsverwaltungen

EW1, EW2 und EW3: Wissenschaftler in den Bereichen Raum- und Verkehrsplanung an Schweizer Universitäten und Fachhochschulen.

Um sich auf das Gespräch vorbereiten zu können, erhielten alle befragten Experten zwei Werkzeuge vor dem Interviewtermin den ausführlichen Gesprächsleitfaden zugestellt (vgl. Anhang A1). Damit wurde den Forderungen aus dem Expertenkreis entsprochen.

Zu Beginn des Interviews wurden die Befragten auf die Anonymisierung hingewiesen. Alle Gespräche wurden mit einem Voice-Recorder aufgezeichnet. Die Interviews wurden allesamt in einer vertrauten Umgebung der Befragten geführt, entweder in deren Büroräume oder privat zu Hause. Gemäß den von Bogner und Menz (2009, S. 77ff) erarbeiteten Rollenzuschreibungen, wurde der Verfasser eindeutig als Co-Experte (ebd., S. 77) wahrgenommen. Dies hat mit der beruflichen Tätigkeit des Verfassers in einem Beratungsunternehmen für Raum- und Verkehrsplanung zu tun, welches jedem der befragten Experten ein Begriff ist. Die Wahrnehmung als Co-Experte erweist sich in aller Regel für die Erhebung als förderlich, die Problematik übermäßigen Rückfragens, die eine Interviewsituation zum Kippen bringen kann (ebd. S. 78) wurde nicht beobachtet.

Die inhaltsfokussierte Auswertung der Interviews legitimiert die Anwendung eines breiten Transkriptionsverfahrens, da lediglich forschungsfragenspezifisch kodiert wird (vgl. Dittmar 2002, S. 136). Eine relativ freie und eine Orientierung am Inhalt ermöglichende Transkriptionstechnik beschreiben Du Bois et al (1992, S. 13 zit. nach Dittmar 2002, S. 138) mit der Diskurstranskription, deren Regeln angepasst verwendet werden. Fokussiert wird auf die Sprachbeiträge, wobei wichtige Hinweise zu Gesprächsverlauf und –

⁸ ER: Experte Raumplanung in Kantonsverwaltungen; EV: Experte Verkehrsplanung in Kantonsverwaltungen; EW: Experte Wissenschaft.

Atmosphäre ebenfalls erfasst werden. Aufgrund der inhaltsfokussierten Kodierung wurden die großteils auf Schweizerdeutsch vorliegenden Texte in die deutsche Schriftsprache überführt. Die verwendeten Transkriptionskonventionen sind im Anhang A3 dargestellt, die transkribierten Interviewtexte befinden sich in den Anhängen A4 bis A11.

Zur Auswertung der Interviews wird nach der Grundsystematik von Meuser und Nagel (2009, S. 56f) vorgegangen (vgl. Kapitel 3.1). Dabei erfolgte in der ersten Phase die ausschließliche Konzentration auf die einzelnen Interviewtexte. Diese wurden zunächst paraphrasiert und anschließend gemäß des Leitfadens Kategorien und Unterkategorien zugeordnet und in eine Matrix überführt. Parallel wurden Textpassagen als besonders geeignete Beispiele im Sinne von „Ankerbeispielen“ (Lamnek 2010, S. 478) aus den Texten extrahiert. Mit der Gliederung in Kategorien und Ankerbeispielen wird das Vorgehen nach Nagel und Meuser (2009, S. 56f) mit der inhaltlich strukturanalytischen Methode nach Mayring (2003, zit. nach Lamnek 2010, S. 478) miteinander kombiniert. Dies hat den Vorteil, dass die Ergebnisse der Strukturanalyse unmittelbar im nachfolgenden Schritt der inhaltlichen und perspektivischen Vergleiche wieder aufgegriffen werden können. Die Matrix als zentrales Ergebnis der inhaltsanalytischen Arbeit ist in Anhang A4 wiedergegeben.

Anhand dieser Matrix konnten die Ergebnisse der einzelnen Interviews miteinander verglichen werden, zunächst aus einer rein inhaltlichen Perspektive, in einem zweiten Schritt vor dem Hintergrund des professionellen Hintergrunds der einzelnen Befragten.

Im folgenden Abschnitt sind zunächst in 4.1 die Ergebnisse der hier beschriebenen Erhebung dargestellt. Es wird umfassend auf die Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern, deren Defizite und erwarteten Änderungen eingegangen. In Kapitel 4.2 erfolgt die Integration in ein Kompetenzprofil für diese Adressatengruppe. Dabei wird oben erwähnte Matrix verwendet, um über die Anzahl der einzelnen Nennungen der Kompetenzen pro Auswertungskategorie eine Gewichtung für die Integration der Ergebnisse in einem Kompetenzprofil zu ermöglichen. Schließlich wird in Kapitel 4.3 nochmals auf die empirische Erhebung rekurriert, indem die dort erfragten Implikationen für die berufliche Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern dargestellt und mit Kapitel 2.1.3 gespiegelt werden.

4 Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Kantonsverwaltungen

Wie beschrieben, werden im Folgenden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt, zu einem Kompetenzprofil aggregiert und daraus wesentliche Konsequenzen für die Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern abgeleitet.

4.1 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Ausgehend von den verschiedenen kompetenzbeeinflussenden Änderungsprozessen in Vergangenheit und Zukunft (Kapitel 4.1.1) werden die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen und deren Wandel rekonstruiert (Kapitel 4.1.2 bis 4.1.5). Dabei erfolgt jeweils eine Spiegelung mit dem ersten theoriebasierten Fazit in Kapitel 2.3. Weiterhin werden die in Kantonsverwaltungen vorherrschenden Handlungsschwierigkeiten beschrieben.

4.1.1 Wandel der Rahmenbedingungen

Die in Kapitel 2.3 beschriebenen kompetenzbeeinflussenden Rahmenbedingungen gehen zurück auf neue Themen im Rahmen des globalen Wandels, auf eine Verschärfung der Interessenskonflikte vor dem Hintergrund der zunehmenden Verknappung der Ressource Boden, auf eine Verschiebung der Verfahren von „top down“ zu „bottom up“ sowie auf eine zunehmende Unsicherheit in Entscheidungsprozessen. Wurden diese Aspekte von den befragten Experten in gleicher Weise benannt?

Auch die meisten der befragten Experten nennen auf die Frage nach Änderungsprozessen in Vergangenheit und Zukunft u.a. neue thematische Fragestellungen, allerdings ist zwischen den Nennungen nur eine geringe Systematik zu erkennen. Bei zwei Experten aus dem Bereich Verkehrsplanung (EV1, EV2) sowie einem Wissenschaftler aus der Verkehrsplanung (EW1) stehen zunehmende Anforderungen an die Abstimmung von Siedlung und Verkehr im Mittelpunkt. So erläutert EV1:

„Gerade diese Frage Siedlungs- und Verkehrsplanung ist früher noch weiter auseinander gewesen, das hat man irgendwie klarer getrennt ... Wir wollen Siedlung und Verkehr aufeinander abstimmen, das ist auch mit unserer Baugesetzrevision ... auch im Gesetz aufgenommen als Auftrag und das denke ich ist noch eine rechte Herausforderung das wirklich auch zu leben ...“ (EV1 00:36:40-1).

Erstaunlich erscheint in diesem Zusammenhang, dass die Annäherung von Siedlungs- und Verkehrsplanung gerade von Raumplanerinnen und Raumplanern nicht angespro-

chen wird. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Profession der Raumplanung die Verkehrsplanung als Teildisziplin betrachtet, wie EW2 ausführt:

„ ... wir Raumplaner betrachten ja die Verkehrsplanung als ein Teil von der Raumplanung, Verkehrsplaner sehen das ein bisschen anders...“ (EW2 01:13:05-5).

Weitere Themen werden von den Experten äußerst diffus und schwerpunktmäßig von der Expertengruppe „Wissenschaft“ benannt: EW1 sieht beispielsweise Umweltthemen stärker im Zentrum (EW1 00:28:34-2), EW2 und EW3 geben den Hinweis auf die zunehmende Bedeutung des Themenfelds Energie (z.B. EW2 00:53:57-6) und EW2 nennt die zunehmende Bedeutung von Naturgefahren vor dem Hintergrund des Klimawandels (EW2 01:00:30-9) sowie die Unsicherheit zukünftiger Wohnformen (EW2 01:05:13-0). Als Vertreter aus der Planungspraxis verweist EV3 auf verschiedene neue Verkehrsthemen, allerdings mit der Bemerkung, dass sich seiner Ansicht nach für die Zukunft keine bedeutenderen thematischen Änderungen ergeben werden als bereits in der Vergangenheit (EV3 00:52:13-3ff). Insgesamt scheint also die Bedeutung fachspezifischer Änderungsprozesse von der Wissenschaft einschneidender beurteilt zu werden als von der Planungspraxis.

Als bedeutendste Änderung in der Raum- und Verkehrsplanung wird von beinahe allen befragten Experten die zunehmende Komplexität des Arbeitsalltags und die Steigerung der gesamthaften Anforderungen genannt. Drei Experten (ER1, ER2 und EV3) rekurrieren dabei auf die bereits in Kapitel 2.3 hergeleitete Interessensvielfalt. So zeigt ER2 beispielhaft die zunehmenden Interessensgegensätze in der Raumplanung in Zusammenhang mit der Entwicklung von Arealen auf:

„In diesen zwölf Jahren wo ich jetzt hier bin- wir haben auf der Einzelparzelle immer mehr verschiedene Interessen ... wenn ich jetzt schaue was alles entstanden ist in den letzten zwölf Jahren ... von Naturgefahrenkarte über Gewässerräume über ... Verschärfung von der Fruchtfolgeflächenthematik über die Verschärfung vom ISOS ... die ganze Interessenabwägung umfassend machen zu können das wird immer schwieriger ...“ (ER2 00:30:21-6).

Aber auch in der Verkehrsplanung hat die Vielfalt unterschiedlicher Interessen zugekommen, wie EV3 ausführt:

„All unsere Projekte sind wirklich mehrfach überbestimmt ...weil einfach unterschiedlichste Interessen reinspielen, nehmen wir zum Beispiel eine Ortsdurchfahrt: Sie wollen eine Ortsdurchfahrt siedlungsverträglich gestalten da haben Sie einmal die Interessen vom Verkehr repräsentiert... Wenn wir jetzt Verkehrssicherheit auch nehmen die Kantonspolizei ... Sie haben die Interessen vom Betrieb und Unterhalt ... wo auch eine Gebrauchstauglichkeit da sein muss wo auch in der Materialisierung darauf geschaut werden muss dass man eine möglichst unterhaltsgünstige Situation hat. Sie haben die Interessen von der Gemeinde die möglichst viel Nutzen will und möglichst wenig zah-

len dafür aber gleichzeitig gewisse Spezialwünsche hat die sie dann selber zahlen muss ...“ (EV3 00:27:57-3).

Insbesondere die beiden Experten aus der Planungspraxis, aber auch EW1 und EV3 stellen die zunehmenden Interessen am Raum mit den immer enger werdenden Handlungsspielräumen gegenüber und sehen hierin den Grund für immer häufiger auftretende Konfliktsituationen:

„Ich glaube es geht in dem Stil weiter es wird immer knapper und ... wir müssen immer besser rüberbringen können dass es im Einzelfall halt einfach eben nicht mehr möglich ist alles zu realisieren also nicht überall alles ...“ (ER1 00:41:12-1).

Ergänzend zu den Ausführungen in Kapitel 2.3 zum Thema Interessenvielfalt haben vier Interviews (EW1, EW2, EV1, EV3) ergeben, dass ein wesentlicher Faktor für die zunehmend wahrgenommene Komplexität im Arbeitsalltag in den Verfahrensabläufen selbst liegt, welche auch als Behinderung der Effektivität der Arbeit angesehen wird. So beschreibt EW1 aus einer Außensicht auf Kantonsverwaltungen:

„Diese Systeme das macht ... nur schon eine einfache Projektausschreibung ... zu einem halben Buch und dann die ganze Rapportierung und die ganze Beschreibung und so weiter also das ist wahnsinnig kompliziert geworden und meiner Meinung nach zu 90 Prozent Leerlauf ...“ (EW1 00:29:57-9).

Überraschend erscheint, dass dieser Aspekt nicht von den beiden Raumplanern in Kantonsverwaltungen benannt wird. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass die Raumplanung als Querschnittsdisziplin im Gegensatz zur Verkehrsplanung seit jeher Interessensabwägungen durchführt und die zugehörigen Verwaltungsprozesse schon immer eine hohe Komplexität der Verfahren bedingen.

Die anderen beiden, noch in Kapitel 2.3 genannten Änderungsprozesse wurden im Vergleich zum Themenbereich „Komplexität“ von den Experten weniger einheitlich genannt: Zunehmende Anforderungen im Bereich Partizipation („top down“-Verfahren hin zu „bottom-up“-Verfahren) wurden von zwei Experten (EW1 und ER2), zunehmende Unsicherheit im Entscheidungsprozess nur von EW2 beschrieben.

Mit der immer häufigeren Notwendigkeit, Maßnahmen abzulehnen (s.o.) geht einher, dass die Raumplanung zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit gerät und damit auch stärker ganzheitlich gefordert ist. Jedoch wird die Raumplanung insbesondere durch die Annahme der Revision des RPG durch die Schweizer Stimmbevölkerung auch spürbar legitimiert, was ihr im Vergleich zu früher deutliche Vorteile einbringt (vgl. ER1 00:39:32-4). Gleichzeitig erkennen EW1, ER1 und ER2 in ihrem Wirkungsbereich eine spürbar reduzierte Akzeptanz, man *„glaubt ... überhaupt nichts mehr“ (EW1 00:28:34-2)*. Dieser Gegensatz kann damit erklärt werden, dass Planung im Gesamten

von der Bevölkerung zwar als sinnvoll befunden wird, aber nicht, wenn es die Akteure im Raum selbst betrifft:

„Und auf der anderen Seite hat natürlich dann jede einzelne Person ... das Gefühl ja das gilt zwar schon ... aber wenn es um mich geht dann ist das ein bisschen etwas anderes ... also meine Fruchtfolgeflächen die kann ich einsetzen für mich auch als Landwirt aber die anderen bitte die soll man erhalten ... und verdichtetes Bauen schon recht aber bitte nicht zu fest in meiner Nachbarschaft ... das sind so ... bisschen plakativ zwei Erscheinungen in den letzten Jahren die sicher zugenommen haben“ (ER1 00:38:31-7).

Zwei Experten aus der Wissenschaft (EW2 und EW3) sowie ER1 erkennen wesentliche Veränderungen in den Rahmenbedingungen in der Notwendigkeit zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, vor dem Hintergrund von drei Aspekten: Erstens, machen Planungen immer weniger Halt an administrativen Grenzen insbesondere in der kantonsübergreifenden Planung (EW3 00:36:36-0). Zweitens ist zunehmend bei der Lösung komplexer Fragestellungen ein Erfahrungsaustausch auf internationaler Ebene hilfreich (EW3 00:38:10-7). Drittens stehen Regionen untereinander im Wettkampf um international operierende Organisationen (EW2 00:57:25-9). Die Planungspraxis scheint gemäß der Interviews in der internationalen und interkantonalen Kooperation nur in geringem Maß wachsende Herausforderungen zu sehen.

Ein weiterer, insbesondere für die Verkehrsplanung sehr bedeutsamer Änderungsprozess liegt in der allgemeinen Verknappung der Finanzen. Dieser Aspekt wird von allen Verkehrsplanern aus der Praxis, sowie vom Verkehrswissenschaftler EW1 erläutert. Dies hat vor allem die Befürchtung zur Folge, dass in Zukunft immer weniger Mittel für Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an diese Infrastrukturen zur Verfügung stehen (EV1 00:57:44-3) und sich die im Verkehr aufgewendeten Mittel daher zunehmend in Richtung Substanzerhalt verschieben könnten (EV2 00:49:26-8). Während die Planungspraxis in der Zukunft zunehmende Konflikte um die Verteilung knapper Mittel sieht (vgl. EV1 00:57:44-3) leitet die Wissenschaft u.a. aus dieser Problematik eine fundamentale Änderung in der Philosophie der Verkehrsplanung ab, wie beispielsweise EW1:

„ ... gerade im Bereich Raumplanung und Verkehrsplanung wird sich diese Situation ... verschärfen dass man eigentlich nicht mehr mit neuen Angeboten reagieren kann sondern man- man muss ... auf Verhaltensänderungen hinzielen sei jetzt das im Raumplanungsbereich ... mit Verdichtungen ... sei es im Verkehrsbereich mit Veränderungen im Mobilitätsverhalten ... (EW1 00:44:07-1).

Anhand der Ausführungen in diesem Teilkapitel können bezüglich kompetenzbeeinflussende Änderungsprozesse für Raum- und Verkehrsplaner folgende Aspekte festgehalten werden:

- Neuartige Themen, z.B. die Themen Energie oder Klimawandel, werden von der Planungspraxis in weit geringerem Maß diskutiert und als zukunftsrelevant betrachtet. Daher scheinen sie in der Praxis geringere Bedeutung zu genießen als in der Literatur und von den Experten aus der Gruppe „Wissenschaft“ diskutiert.
- Die Raum- und Verkehrsplanung ist im Arbeitsalltag mit wachsender Komplexität und steigenden Anforderungen konfrontiert. Dies geht einerseits - wie in der Literatur beschrieben - auf eine steigende Interessensvielfalt und auf geringere Handlungsspielräume zurück, jedoch auch auf eine zunehmende Komplexität der Verfahren.
- Aufgrund von Gesetzesänderungen ist die Raumplanung in der Schweiz heute stärker legitimiert. Dies bedeutet jedoch keineswegs eine Entschärfung der konkreten Konfliktsituationen.
- Insbesondere die Verkehrsplanung wird in Zukunft verstärkt mit Finanzknappheit umgehen müssen. Es wird davon ausgegangen, dass immer weniger Mittel für Infrastrukturen zur Verfügung stehen. Die Experten aus der Wissenschaft scheinen hierin einen grundsätzlicheren Paradigmenwechsel der Planung begründet zu sehen als die Experten aus Kantonsverwaltungen.
- Die Notwendigkeit für eine verstärkte internationale und interkommunale Kooperation wird vor allem von den Experten aus der Wissenschaft beschrieben.

Was bedeuten diese Änderungsprozesse für die heute und zukünftig benötigten Kompetenzen? Diese Frage ist Gegenstand der folgenden Kapitel 4.1.2 bis 4.1.5.

4.1.2 Fachliche Kompetenzen

Auf Basis der theoriebasierten Analyse nennt Kapitel 2.3 in Bezug auf fachliche Kompetenzen breite Kenntnisse über alle wesentlichen Fachbereiche sowie über die wichtigsten gesellschaftlichen Änderungsprozesse. Stimmt dies mit den Einschätzungen der befragten Experten überein?

In Analogie zu den in Kapitel 4.1.1 beschriebenen zunehmenden Herausforderungen vor dem Hintergrund der Komplexität der Verfahren und der verschiedenen Interessen an den Raum werden von beinahe allen Experten interdisziplinäre Kompetenzen, die Fähigkeit zum vernetzten Denken sowie die Kenntnis des formellen, politischen, rechtlichen und administrativen Planungssystems als zentral erkannt und beschrieben. ER2 begründet dies damit, dass Angestellte in Kantonsverwaltungen heute kaum mehr Planungen selbst durchführen, sondern an externe Dienstleister und Berater vergeben. Dies bedeutet, dass die wesentlichen fachlichen Kompetenzen darin bestehen, Planungen beurteilen zu können und zu wissen, wie diese im Raumplanungssystem der

Schweiz entstehen (ER2 00:03:35-2). Weiterhin beschreibt er verschiedene Anforderungen, aus denen die notwendige fachliche Breite eines Raumplaners deutlich wird:

„Heute muss ein wirklich guter Raumplaner ... fast alles abdecken können ... er muss eine Ahnung haben wie der Wasserbauer denkt er muss eine Ahnung haben wie die Förster denken er muss eine Ahnung haben wie der Verkehrsplaner denkt ... der Raumplaner .. muss eine Ahnung haben wie der Gemeindepräsident tickt ... er sollte eine Ahnung haben ... vom Umweltrecht ... vom Raumplanungsrecht ... vom Landwirtschaftsrecht ... Sie sollten überall ein bisschen Ahnung haben ... dass sie eben mit diesen Fachleuten mitdiskutieren können“ (ER2 00:19:12-8).

Diese Fähigkeit zum interdisziplinären Denken und Vernetzen wird von sieben Experten beschrieben. Von zwei Experten (EW1 und EV2) wird sie für die Zukunft als wichtiger eingeschätzt und von drei Experten (EW2, ER1, ER2) als wesentliche Handlungsschwierigkeit bzw. als Kompetenzdefizit in Kantonsverwaltungen beurteilt. Bei ebenfalls drei Experten aus der Verkehrsplanung (EW3, EV2, EV3) steht im Kontext „vernetztes Denken“ die Abstimmung zwischen Siedlungs- und Verkehrsentwicklung im Mittelpunkt (vgl. Kapitel 4.1.1).

Eine vergleichbare Einigkeit bei den Expertenantworten kann in Hinblick auf die Forderung nach umfassenden Kenntnissen des Rechts- und Planungssystems festgestellt werden. So führt EW1 aus:

„Das ist heute so kompliziert was für ... verwaltungsinterne Prozesse ein Projekt muss ... durchlaufen bevor es dann ausführungsreif ist ... Das sind die internen Anhörungsverfahren das sind die Mitwirkungsberichte ... das sind Kredit- und Beschaffungen das sind Vorlagen aufbereiten für ... die Regierung ...“ (EW1 00:17:34-4). „Aber es funktioniert nur wenn Sie Leute haben die wirklich das aus dem FF kennen“ (EW1 00:18:11-4).

Auch für die Zukunft erscheint gemäß den Ausführungen von ER1 eine erhöhte Bedeutung der Rechtskenntnis für wahrscheinlich:

„Wenn ein Gut knapp wird ... dann brauch es Regelungen und wenn ein Gut immer knapper wird dann braucht es halt möglicherweise mehr Regelungen oder andere Regelungen oder bessere Regelungen“ (ER1 00:47:31-1).

Handlungsschwierigkeiten oder Kompetenzdefizite in Bezug auf fehlende Kenntnisse des Rechts- und Planungssystems werden jedoch in keinem Interview genannt.

Eine weitere häufig, jedoch ausschließlich von Verkehrsexperten genannte, Fachkompetenz betrifft die Kenntnis von technischen Systemen. Dabei sind einerseits Grundprinzipien der Projektierung für nachgeordnete Planungsstufen (vgl. EV1 00:09:21-4) und Verkehrsabläufe (vgl. EV1 00:10:33-2) gemeint, andererseits die Schnittstelle zur digitalen Entwicklung, welche sich die Verkehrsplanung vermehrt zu Nutzen machen sollte (vgl. EV2 00:23:48-5ff). Jedoch wird von EV2 verdeutlicht, dass die Notwendig-

keit von technischen Kompetenzen stark von der jeweiligen individuellen Position in der Kantonsverwaltung abhängig ist (EV2 00:10:00-0) und daher nicht als allgemeingültig beurteilt werden sollte.

Alle anderen fachlichen Kompetenzen werden von den einzelnen Experten uneinheitlich benannt. Auffällig - aber nach den Ausführungen in Kapitel 4.1.1 nicht überraschend - ist, dass ausschließlich die drei befragten Wissenschaftler die Kenntnis der neuen Themen in Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Änderungsprozessen als Kompetenzen benennen. Ebenfalls auffällig ist, dass der Kerngegenstand der Disziplin, die Frage nach der Kenntnis der räumlichen Entwicklung, nur von Seiten des befragten Wissenschaftlers aus der Raumplanung (EW2) benannt wird:

„ ... diesen Gegenstand mit dem man sich beschäftigt ist die räumliche Entwicklung und wenn man diese nicht versteht oder nur irgendwie so ... dann ist man aufgeschmissen, ich vergleiche es immer ein bisschen mit dem Mediziner: ein Arzt muss ... verstehen was ... er hört und ... was da drin geht sonst kann er weder eine Diagnose noch eine vernünftige Therapie machen und das ist hier auch so“ (EW2 00:12:18-1).

EW2 sieht in diesem Bereich auch wesentliche Schwierigkeiten aus seiner Außensicht auf Kantonsverwaltungen (EW2 00:51:28-9) und identifiziert insgesamt Defizite im Transfer von Kenntnissen aus der Wissenschaft in die Planungspraxis (EW2 01:01:50-3). Von den befragten Experten aus der Planungspraxis werden diese Aspekte jedoch nicht benannt.

Auch die Experten aus der Planungspraxis identifizieren in den Bereichen Arealentwicklung (ER1 00:10:12-9), verkehrsträgerübergreifende Planung (EV3 00:15:58-3) sowie Kosten- und Ressourcenbewusstsein (EV2 00:16:50-2ff) einige fachliche Kompetenzen. Dabei handelt es sich jedoch lediglich um Einzelnennungen.

Insgesamt scheint also in der Planungspraxis die fachliche Kompetenz weit weniger Bedeutung zu genießen als andere Kompetenzdimensionen. Bei der Frage nach der Priorisierung von Fachkompetenzen messen zwei Wissenschaftler (EW2, EW3) dieser Dimension die höchste Priorität zu und EW1 sieht eine sattelfeste fachliche Verankerung als unerlässlich an (EW1 00:09:42-0). Demgegenüber sehen die Befragten aus der Planungspraxis die Fachkompetenz durchwegs an hinterer Stelle und begründen dies vor allem über die Bedeutung bei der Personalrekrutierung: ER1 vertritt die Ansicht, das Fachliche könne auch noch „on the job“ gelernt werden (vgl. ER1 00:27:28-6) und ER2 sieht Fachkompetenzen für nachträglich erlern- und einkaufbar an (ER2 00:09:43-5). Lediglich EV2 sieht sich nicht in der Lage, eine Priorisierung vorzunehmen (EV2 00:46:51-5). Gleichzeitig sehen drei Experten aus der Planungspraxis (ER2, EV1, EV2) und zwei Experten aus der Wissenschaft (EW1, EW2) einen zukünftigen Trend

weg von der Fachkompetenz hin zu methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen.

Diese niedrigere Priorisierung der Fachkompetenz durch die Planungspraxis scheint sich jedoch nicht auf das vernetzte Denken und auf die Kenntnis des Rechtlichen / Prozessualen zu beziehen, für die in den Interviews im Allgemeinen vehement argumentiert wurde. So sieht analog zu EW2 (s.o.) beispielsweise auch EV3 die Bedeutung von Fachkompetenz in der täglichen Arbeit als unerlässlich, aber nicht als wichtigsten Aspekt an:

„... ich brauche gute Fachleute aber die Schlüsselfaktoren sind nicht die Fachkompetenzen“ (EV3 01:05:36-3).

Auch von der Planungspraxis werden zum Teil fachbezogene Handlungsschwierigkeiten und Kompetenzdefizite beschrieben: So bedarf beispielsweise der Städtebau einer zunehmenden räumlich übergeordneten Sichtweise (ER2 00:53:26-8) oder die bedürfnisgerechte Gestaltung der öffentlichen Räume für unterschiedliche Generationen neuer, bislang in der Raumplanung nur kaum vertretener sozialwissenschaftlicher Kompetenzen (ER1 00:52:52-8).

Zusammenfassend kann für Fachkompetenzen festgehalten werden:

- Die bereits theoretisch hergeleiteten Kompetenzen in den Bereichen vernetztes Denken und Interdisziplinarität werden auch von der Planungspraxis als bedeutungsvoll beurteilt. Thematisch bezogene Fachkompetenzen, welche auf die gesellschaftlichen Änderungsprozesse zurückgehen, werden von der Planungspraxis als weit weniger bedeutend erachtet als von den befragten Wissenschaftlern.
- Von allen Experten wird die Kenntnis des Rechts- und Planungssystems in der Schweiz für Angestellte in Kantonsverwaltungen als sehr wichtig beurteilt.
- In Bezug auf Fachkompetenzen werden aus einer Innensicht auf Kantonsverwaltungen systematische Handlungsschwierigkeiten und Kompetenzdefizite lediglich in der Vernetzung der unterschiedlichen Interessen gesehen, also in der Fähigkeit, mit unterschiedlichsten Disziplinen auf fachlich angemessenem Niveau diskutieren zu können. Demgegenüber sehen die befragten Wissenschaftler grundsätzliche Schwierigkeiten in der Fachkompetenz von kantonalen Planern.

4.1.3 Methodische Kompetenzen

Die theoriebasierte Analyse (vgl. Kapitel 2.3) hat ergeben, dass im Zuge der zunehmenden Involvierung von Stakeholdern und Akteuren in Planungsprozessen zunehmend in Projekten gearbeitet werden dürfte und daher die Management- und Organisationskompetenzen sowie Begründungs- und Beurteilungskompetenzen zunehmen soll-

ten Mit diesem Prozess dürften technisch-methodische Kompetenzen für Angestellte in Kantonsverwaltungen in den Hintergrund geraten.

Beide Aspekte werden durch die empirische Untersuchung weitestgehend bestätigt: Die abnehmende Bedeutung der technischen Methoden wird dadurch bestätigt, dass von den Befragten aus der Planungspraxis nur EV1, ER1 und ER2 auf technische Methoden rekurren. EV1 verweist dabei lediglich auf die Notwendigkeit eines Überblickswissens über das zur Verfügung stehende Methodenarsenal:

„ ... man muss eigentlich wissen was es alles gibt aber ... die Leute die jetzt bei mir arbeiten die müssen nicht im Detail ransitzen können und irgend so eine Kosten Nutzenanalyse durchziehen oder irgend ein Bewertungssystem ... einfüllen und ausrechnen das ist wirklich das was wir rausgeben aber man muss ... sich nachher hineindenken können und sehen haben wir das richtig gemacht haben wir allenfalls mit den Gewichtungen Fehlüberlegungen drin ...“ (EV1 00:14:13-0).

Damit vertritt EV1 eine ähnliche Sichtweise als EW2, der ebenfalls die Fähigkeit zur Methodenkritik und zur Einschätzung der methodenspezifischen Möglichkeiten und Grenzen als zentral sieht (vgl. EW2 00:29:05-6). ER1 verweist dagegen auf Methodenkenntnis zur Bewältigung der Unsicherheit bei Entscheidungen und hebt in diesem Zusammenhang ebenfalls wie EW2 die Rolle der Szenariotechnik (ER1 00:17:56-4) - also das systematische Denken in plausiblen und konsistenten Zukunftsversionen - sowie die Anwendung von Geographischen Informationssystemen (GIS) hervor (ER1 00:20:13-7). Schließlich verweist ER2 auf das Verständnis von Modellierungen (ER2 00:05:00-8) und meint damit vermutlich einerseits Raummodelle in GIS sowie Verkehrsnachfragemodelle.

Zwei Experten aus der Wissenschaft gehen darüber hinaus auf statistische Grundlagen ein und identifizieren den Umgang mit Daten und Zahlenmaterial als weiteres systematisches Kompetenzdefizit (vgl. EW2 00:32:01-7), ebenso wie die Fähigkeit zur ex-post und ex-ante Wirkungsanalyse:

„ ... heute fragen die Politiker eher schon mal ... macht das denn Sinn da so viel Geld zu investieren erreichen wir dann den Zweck und da ... sind auch methodische Lücken denke ich vorhanden also Methodik wie man eine Wirkungskontrolle macht da ... gibt's nicht so viel gute Beispiele“ (EW3 00:50:56-3).

Auf die Frage nach dem Blick in die Zukunft wird die theoriebasierte Vermutung der abnehmenden Bedeutung technischer Kompetenzen weiter gefestigt, indem von keinem der befragten Experten technische Kompetenzen als zukünftig bedeutsamer hervorgehoben werden. In Verbindung mit der Uneinheitlichkeit der oben beschriebenen Nennungen kann das Fazit gezogen werden, dass in Zukunft technische Methodenkompetenzen bei Raum- und Verkehrsplaner in Kantonsverwaltungen wahrschein-

lich in den Hintergrund geraten werden. Anders gestaltet sich das Bild bei prozessbezogenen methodischen Kompetenzen:

Bei diesen steht klar die Projekt- und Prozessmanagementkompetenz im Vordergrund, welche von allen Befragten aus den Kantonsverwaltungen als äusserst zentral hervorgehoben wird. Mit Projektmanagement in Zusammenhang stehen dabei weitere Fähigkeiten, nämlich die Koordination aller beteiligten Ämter und der Entscheid über deren Involvierung (ER1 00:08:30-6), die Etablierung von Qualitätsmanagementprozessen (EW1 00:28:34-2), das Aufgleisen der kommunikativen Prozesse (EV1 00:24:01-8), die Leitung von Sitzungen in großen Gremien, die Formulierung von Projektanforderungen, die externe Vergabe von Leistungen (EV1 00:33:07-3) und schließlich deren interne Koordination und Vernetzung. Zwei der Befragten (EW1, EV1) sehen für die Zukunft eine noch höhere Bedeutung von Projektmanagementkompetenzen, vier Befragte aus Kantonsverwaltungen (ER1, ER2, EV2, EV3) erkennen in diesem wichtigen Wirkungsfeld wesentliche Handlungsschwierigkeiten. Um die hohe Bedeutung dieses Kompetenzbereichs hervorzuheben, werden im Folgenden einige Beschreibungen durch die Experten beispielhaft zitiert:

EV1 beschreibt die Projekt- und Prozessmanagementanforderungen in Kantonsverwaltungen wie folgt:

„ ... die müssen meistens mindestens ein Ingenieurbüro wenn nicht mehr ... führen, die müssen das auch wiederum ... intern vernetzen wissen wann sie welche Gruppierung welche Begleitgruppe einladen wann sie auch quasi Entscheidungen intern abholen sei das in der Abteilung sei das innerhalb vom Departement oder dann mit dem ... Politiker also dort ein Projekt sauber aufzugleisen und managen zu können und nicht einfach so im Chaos zu enden das ist sehr wichtig ...“ (EV1 00:12:45-5).

Weiterhin führt EV1 die Bedeutung der formalisierten kommunikativen Prozesse vor Augen, welche ebenfalls einen wichtigen Bestandteil der Prozesskompetenz bilden:

„ ... wenn wir jetzt heute eine Kommunikation machen dann machen wir ein mehrseitiges Kommunikationskonzept wo wir uns überlegen was könnten heikle Fragen sein was sind dann die Antworten auf diese heiklen Fragen ... früher hat man ein bisschen überlegt was ist die Botschaft dann hat man das Projekt vorgestellt und dann ist es das gewesen...“ (EV1 00:31:57-6).

EV3 fokussiert in Bezug auf Projektmanagement in stärkerem Maß auf den Prozess der Herbeiführung politischer Entscheide:

„ ... Methodik in der ganzen Entscheidzuführung respektive die Verwaltungsabläufe ... wie kommen Sie korrekt durch ein Richtplanverfahren durch ... wie machen Sie Vernehmlassung wie gehen Sie mit Gemeinden um wie setzen Sie etwas um im Straßengesetz ...“ (EV3 00:20:16-2).

In der Projektarbeit wird von mehreren Experten einerseits aus den Erfahrungen aus Weiterbildungsveranstaltungen (EW1, EW2, EW3) sowie aus der Praxisperspektive (ER2, EV3) die Schwierigkeit beschrieben, eigene Handlungsfelder vor dem Hintergrund der vertikalen und horizontalen Zuständigkeiten in Kantonsverwaltungen abzustechen. So kommt es trotz eigentlich klarer Verwaltungshierarchien, welche aber nicht immer dem Selbstverständnis der Angestellten entsprechen, zu Prestigekämpfen und Unklarheiten in den Planungsabläufen (EW1 00:32:20-3).

Drei der Experten beschreiben als weitere wichtige prozessbezogene methodische Kompetenz die Kernaufgabe der Raumplanung, die Durchführung von Interessensabwägungen, welche mit den in Kapitel 4.1.2 erläuterten fachlichen Kompetenzen eng zusammenspielt und auch auf die Änderung der Rahmenbedingungen zurückgreift. Es erstaunt hierbei, dass diese Kompetenz nicht explizit vom befragten Wissenschaftsexperten aus der Raumplanung (EW2) erwähnt wird. ER2 sieht in Zusammenhang mit Interessensabwägungen auch die Notwendigkeit einer ausgeprägten Begründungskompetenz (ER2 00:12:46-9). Da die Amtsgeschäfte in Kantonsverwaltungen dabei zum Großteil in schriftlicher Form ablaufen, ist gemäß Aussage von drei Experten die Fähigkeit zum gelungenen schriftlichen Formulieren eine zentral zu fordernde Kompetenz (z.B. ER1 00:13:30-5). Handlungsschwierigkeiten im Arbeitsalltag mit Bezug auf die Interessensabwägungen werden vorrangig in der Umsetzung der Gesetze vor dem Hintergrund nicht realistischer Anforderungen einzelner Fachbereiche (ER2 00:17:43-2) und in der Sicherstellung eines einheitlichen Handelns der Verwaltungsbehörden über die gesamte Mitarbeiterschaft (ER1 00:33:48-7) gesehen. Situationen, in denen von der optimalen Lehrmeinung abgewichen werden muss, wenn also Kompromisse notwendig werden, zeigen sich im Arbeitsalltag ebenfalls als problematisch. Zudem macht ER1 in Zusammenhang mit Interessensabwägungen ein grundsätzliches Umsetzungsproblem der Raumordnung fest, welches in Kapitel 4.1.4 im Kontext sozialer Kompetenzen wieder aufgegriffen wird:

„Raumplanung ist relativ stark gewesen im Konzeptionellen ... hat sich darin getummelt zum Pläne anmalen und die Umsetzung von diesen Plänen ist häufig ... dann am Schluss ... bedauert worden dass sie einfach nicht gelingt ... dass man diese Pläne nicht zu Boden bringt ... dort glaube ich ... haben wir Defizite“ (ER1 00:09:22-1).

Neben Interessensabwägungen werden von der Wissenschaft (EW2 und EW3) sowie von der Verkehrsplanung (EV1 und EV3) Kompetenzen zur Problemlösung hervorgehoben, da in Projekten immer wieder noch nie dagewesene Fragestellungen zu behandeln sind:

„Jedes von unseren Projekten oder jedes von den Problemen das an einen herange-tragen wird ist meistens in dieser Form nicht schon mal dagewesen also man muss jedes Mal wieder etwas neu angehen und das erfordert doch ... eine gewisse Kompe-tenz wie man solche Problemlösungen eigentlich vorantreibt ...“ (EV1 00:12:46-3).

In Zusammenhang mit den Kompetenzen, Problemlösungen zu generieren, steht auch der von EV1 geforderte kontinuierliche Blick auf die räumlichen Zusammenhänge, da der Kanton nur bei Problemen von übergeordneter Ordnung tätig werden sollte. EV1 beschreibt in diesem Kontext die häufige Problematik, dass Gemeinden bei der Kan-tonsverwaltung Verkehrsprobleme vortragen, welche dann Mitarbeiter in Kantonsver-waltungen aufgreifen und bearbeiten, ohne dass ein gesamtkantonales Interesse vor-liegt (EV1 00:42:28-6ff). U.a. in diesem Zusammenhang fordert EW2 für Suchprozesse im Zuge von Problemlösungen von Mitarbeitern in Kantonsverwaltungen die Fähigkeit zur klaren Problempriorisierung:

„Es ist eine typische Planerfähigkeit die dünn gesät ist man muss in diesem riesen Meer von Zeug und Geschichten sagen können es gibt drei vier Sachen die ganz zent-ral sind für die zukünftige Entwicklung und mit dem müssen wir uns auseinanderset-zen...“ (EW2 00:19:08-7).

Damit liegen die wesentlichen prozessualen methodischen Kompetenzen vor allem für die Befragten aus der Planungspraxis in der Projekt- und Prozessmanagementkompe-tenz, in der mit der Fähigkeit zu vernetztem Denken zusammenhängenden Kompetenz zur Interessensabwägung und schließlich in einer Problemlösungskompetenz.

Die Frage nach der Priorisierung der methodischen Kompetenzen wird von den Befrag-ten unterschiedlich beantwortet. Dabei ist im Gegensatz zu fachlichen Kompetenzen eine geringere Systematik der Antworten innerhalb der befragten Gruppen (Wissen-schaft, Verkehrsplaner, Raumplaner) festzustellen.

Zusammenfassend kann für methodische Kompetenzen festgehalten werden:

- Technische methodische Kompetenzen werden nur von einem Teil der Befragten benannt und uneinheitlich beschrieben. Hieraus kann abgeleitet werden, dass technische Kompetenzen wahrscheinlich bei Raum- und Verkehrsplanern in Kan-tonsverwaltung zunehmend in den Hintergrund geraten bzw. nicht in verallgemein-ert dargestellt werden können.
- Prozessuale methodische Kompetenzen liegen vor allem im Projekt- und Prozess-management. Dies wird von allen Experten aus der Planungspraxis geteilt. Dies ist in Übereinstimmung mit der theoriegeleiteten Analyse in Kapitel 2.3.
- Darüber hinaus bestehen wichtige Kompetenzen in der Durchführung der Interes-sensabwägung und in der Problemlösung. Eine zunehmende Rolle der Beurtei-lungskompetenz (vgl. Kapitel 2.3) wurde nur von einem Experten festgehalten.

4.1.4 Soziale Kompetenzen

In der theoriebasierten Analyse in Kapitel 2.3 wurde beschrieben, dass aufgrund der zunehmenden Involvierung von Stakeholdern in Planungsprozessen Kompetenzen zur Kommunikation, Präsentation, Diskussion, Moderation und Mediation sowie die Partizipationsmöglichkeit von Betroffenen an Bedeutung gewinnen könnten. Dies soll im Folgenden anhand der durchgeführten Experteninterviews gespiegelt werden.

Zunächst kann hervorgehoben werden, dass von den Experten aus der Planungspraxis soziale Kompetenzen als zunehmend wichtiger identifiziert werden. ER2 begründet diese Tendenz vor dem Hintergrund der bereits in Kapitel 4.1.1 dargestellten abnehmenden Akzeptanz von Planenden:

„Der Kanton ist vor dreißig Jahren schon noch ... akzeptiert gewesen ... wenn der Kanton etwas gesagt hat dann ist es so gewesen ... und das hat sich natürlich heute total gewandelt also wir müssen ... all unsere Schritte sehr gut begründen ... man kann nicht mehr kommen und einfach sagen... das Gesetz ist einfach so und fertig Punkt ... wir versuchen zu begründen ... ich glaube vor allem die sozialen Kompetenzen sind viel wichtiger geworden heute gegenüber früher ...“ (ER2 00:12:46-9)

Dies bedeutet zunächst eine zunehmende Bedeutung der kommunikativen Kompetenz. Diese wird von allen befragten Experten hervorgehoben. Herausgestellt werden vor allem die Fähigkeit zum Dialog (z.B. EW1 00:22:11-2), zum Diskurs (z.B. EW2 15:04-1), zum „Reden mit den Leuten“ (EV2 00:33:11-0) sowie ein guter und respektvoller Umgang (EV3 00:23:59-4). Dabei kommt erschwerend hinzu, dass es aus Ressourcengründen immer weniger möglich ist, dass Kantonsangestellte in Kommunikationsprozessen im Team auftreten (z.B. 00:25:47-3). Um die hohe Bedeutung der kommunikativen Kompetenzen herauszustellen, soll zunächst auf die von den Experten beschriebenen Fähigkeiten bezüglich der Grundprinzipien des Kommunizierens eingegangen werden.

Ein erstes wichtiges Grundprinzip bei der Kommunikation gegenüber der Bevölkerung oder anderen Partnern ist die Fähigkeit zum authentischen und ehrlichen Auftreten. EV2 begründet dies wie folgt:

„Es ist glaube ich extrem wichtig auch in der Wahrnehmung seitens Bevölkerung oder Verbänden und ... anderer Partner ... dass man authentisch und ehrlich überkommt ... also wenn man das Gefühl hat die Verwaltung die Verkehrsplaner die erzählen da irgendetwas was eigentlich gar nicht stimmt ... oder sie versuchen ... die Bevölkerung für dumm zu verkaufen ... also ... verschweigen oder ... schönreden ... glaube ich führt letztlich nicht zum Ziel ... und das ist vielleicht in einem Fachgebiet das so öffentlich wirkt ... besonders wichtig“ (EV2 00:41:17-4).

Weiterhin führt EW1 zum Rollenwechsel vom Experten zum Beteiligten in Kommunikationsprozessen aus:

„ ...da wird man plötzlich vom Experten zum Beteiligten also diese Leute messen dann das was jemand sagt an ihm persönlich (...) Man ist dann eben beteiligt man ist Mensch“ (EW1 00:22:11-2).

Da es sich bei der Raumplanung um eine Disziplin öffentlichen Interesses handelt, benötigen Mitarbeitende in Kantonsverwaltungen in ihren Kommunikationsprozessen vor allem mit Gemeinden ein hohes Maß an Durchsetzungsvermögen. Diese Notwendigkeit wird von beinahe allen Experten attestiert. Weitere Stichworte in diesem Zusammenhang sind Hartnäckigkeit (ER1 00:24:11-8), „Kämpfen können“ (EW2 00:15:04-1) und Konfliktfähigkeit (EW3 00:24:50-4). Insbesondere im Umgang mit Gemeinden ist es jedoch bedeutsam, dem Durchsetzungsvermögen eine ruhige Art zu hinterlegen (ER2 00:08:06-4), denn

„ ... es gibt nichts Schlimmeres als einen Mitarbeiter ... der eine Gemeindebehörde vor den Kopf stößt ... (wenn) der Gemeindepräsident noch irgendwie einen guten Link zu einem Kantonsrat hat dann habe ich über meinen Chef eine Rückmeldung innert kürzester Zeit“ (EV3 00:23:59-4).

Erforderlich ist daher auch ein gewisses diplomatisches Geschick, da die Raumplanung aus einer machtmäßig schwachen Position ihre Ziele nur dann verwirklichen kann, wenn sie in der Lage ist Partner zu gewinnen und sich mit diesen zu vernetzen (vgl. ER1 00:21:22-5). Hieraus wird deutlich, dass die Durchsetzungskraft der Raumplanung weniger in rechtlichen Mitteln als in einer ausgeprägten Verhandlungskompetenz liegt, wie EW2, ER2 und EV2 (z.B. ER2 00:08:06-4) bestätigen. Dabei sind die Verhandlungs- und Kooperationspartner oftmals Laien, für die Planungsprozesse zu Lernprozessen werden. Der Raum- oder Verkehrsplaner in Kantonsverwaltungen muss bei der Kommunikation also unbedingt darauf achten, dass

„ ... man diese Leute nicht überfordert dass man sie versucht abzuholen dass man ihnen nicht voraus rennt und viel Staub aufwirbelt und sie sehen dann den Weg nicht mehr weil so viel Staub in der Luft ist ...“ (ER1 00:24:11-8).

„Raumplanung ist Erwachsenenbildung“ (ER1 00:22:59-9), fasst ER1 die notwendigen didaktischen Kompetenzen äußerst treffend zusammen.

Die beschriebenen Basiskompetenzen für die Kommunikationsprozesse von Raum- und Verkehrsplanern werden vor allem in Partizipationsverfahren mit Betroffenen, mit Stakeholdern, Partnern und anderen Ämtern benötigt. Wie EV1 verdeutlicht, bildet die Fähigkeit zur Partizipation wichtige Fragen bei der Rekrutierung von Verkehrsplanern:

„ ... kommt die oder der zugange mit aufmüpfigen Gemeinderäten mit ... so ein bisschen pampigen Voten an irgendeiner ... Infoveranstaltung wo man nachher muss ... den Kanton vertreten und nicht sich persönlich verletzt fühlen ... schafft diese Person das auch eine glaubwürdige Mitwirkung zu bieten ...“ (EV1 00:29:09-6).

Gemäß ER1 muss weiterhin für offen geführte Partizipationsprozesse die

„ ... pragmatische Lösungssuche ... im Zentrum stehen und ... wenn ich einfach sage ich will jetzt aber die beste Lösung und die muss so sein wie ich sie mir überlegt habe und ... alles andere geht gar nicht dann wird es sehr schwierig auch ... wenn die Sensibilität fehlt wenn man sich nicht ... Gedanken macht was die anderen beschäftigt oder an was die andern gemessen werden .. ein Gemeinderat den ich am Tisch habe ... als Person will der vielleicht nicht mal dieses Anliegen das er mir vorträgt aber er vertritt seine Bürger er ... hat irgendeinen Auftrag die haben eine Petition im Rücken oder die haben irgend an einer Gemeindeversammlung ist dieser Mann angegangen worden er müsse doch jetzt endlich und es ginge doch nicht ... das sich Einfühlen oder auch verstehen wollen was ist dahinter was bewegt den anderen ... diese Suche nach den Interessen von der Gegenseite ... diese Bereitschaft muss da sein sich selber in dem Sinne nicht so wichtig nehmen dass man das Gefühl hat also ich bin jetzt hier und jetzt habe ich das präsentiert und was wollen jetzt- was kritisieren die mich jetzt ...“ (EV1 00:50:11-7).

Dabei ist für EV1 außerdem bedeutsam in der Partizipation eine sinnvolle Balance zwischen zielorientiertem Arbeiten und einer ausreichenden Involvierung der Betroffenen zu finden (EV1 00:21:39-5). Offenheit, Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit Kompromisse zu schließen sind also die zentralen Kompetenzen, die für Partizipationsverfahren benötigt werden. Das Thema Partizipation wird in den Interviews von insgesamt sechs Experten und einhellig von den Verkehrsexperten aus Kantonsverwaltungen dargelegt. Kommunikative Kompetenzen in Zusammenhang mit Partizipation scheinen damit zu den wichtigsten Kompetenzen zumindest von Verkehrsplanern, aber auch von Raumplanern kantonaler Verwaltungen zu gehören.

Handlungsschwierigkeiten und Kompetenzdefizite werden in Bezug auf die beschriebenen Themen nur vereinzelt identifiziert. Mehrmals wurde dabei auf die Frage nach einem gelungenen Außenauftritt rekurriert. ER1 und ER2 berichten aufgrund noch zu geringer Erfahrungen in der externen Kooperation einzelne Vorfälle von nicht gelungenen externen Auftritten, in denen lokale Akteure und Partner vor den Kopf gestoßen wurden (z.B. ER2 00:25:52-9). EV1 hat dagegen den Eindruck, dass einige Mitarbeiter in der externen Kommunikation mit einer größeren Selbstsicherheit auftreten sollten (EV1 00:53:33-3). Zwischen diesen beiden Extrema der Außenwirkung eine Balance zu finden, scheint in Kantonsverwaltungen ein relevantes Thema darzustellen. In Bezug auf Partizipationsprozesse beobachtet EV1 vereinzelt eine geringe Offenheit von Kantonsangestellten gegenüber vorgebrachten abweichenden Meinungen (EV1 00:49:32-2). Demgegenüber sieht er dieselben Tendenzen beim Gegenüber, wenn lokale Partner häufig konkrete Maßnahmen verfolgen, ohne eine fundierte Problemanalyse durchgeführt zu haben und unbeirrt von Gegenvorschlägen auf ihren konkreten Forderungen beharren (EV1 00:39:47-2). Die Frage der mangelnden gegenseitigen

Offenheit scheint also Verhandlungs- und Partizipationsprozesse mit kommunalen Vertretern häufig schwierig zu gestalten. ER1 und EV1 identifizieren Schwierigkeiten, wenn Kompromisse zu schließen sind, insbesondere dann, wenn Uneinigkeiten zwischen den einzelnen kantonalen Ämtern bestehen. Dieser Aspekt kann gemeinsam mit prozessualen Kompetenzen betrachtet werden, wo gemäß EW1 Probleme in der horizontalen und vertikalen Zuteilung von Zuständigkeiten bestehen (vgl. Kapitel 4.1.3).

Eine weitere wichtige kommunikationsbezogene Kompetenz, welche vor dem Hintergrund der in Kapitel 4.1.3 erkannten Umsetzungsproblematik der Raumplanung von großer Bedeutung sein könnte, ist die Frage nach einer gelungenen Öffentlichkeitsarbeit und der Ausbildung einer Medienkompetenz. EV2 sieht dies insbesondere vor dem Hintergrund des basisdemokratischen Systems in

„ ... der Schweizer Politik wo man ja sehr stark ... bottom up ... geführt wird weil ich weiß ja immer ... was Wesentliches muss irgendwann durchs Parlament alles was sehr wesentlich ist ... (ist) referendumsfähig und ... muss in einer Volksabstimmung bestehen können ...“ (EV2 00:27:22-9).

Daraus leitet EV2 die Notwendigkeit für ein aktives Kommunizieren her und beschreibt ein wesentliches Defizit, in dem sich die Raum- und Verkehrsplanung in Kantonsverwaltungen zu befinden scheint:

„ ... die Verwaltungen ... (sind) sehr erpicht darauf sehr genau zu hören was ... will das Volk oder ... wo gibt's Reklamationen und auf die zu reagieren (...) Ich glaube aber, dass man oft zu viel reagiert und zu wenig agiert ... auch im kommunikativen Bereich ... Man sagt ja oft tu es und sprich darüber ... die Verwaltung neigt dazu ... zu sagen ... ich habe es doch eigentlich richtig gemacht und die verstehen das halt nicht und jetzt sind die trotzdem dagegen aber .. dass Kommunikation natürlich um einiges subtiler ist und dass ich eben ... nicht nur tun muss sondern vielleicht auch darüber sprechen muss dass ich es getan habe das ... ist glaube ich vielen noch nicht so bewusst (...) Wie kann ich es bewusst ein bisschen steuern wie es ankommt auch in dem ich mir ... zum Beispiel überlege ... worüber mache ich eine Medienorientierung ... was kommuniziere ich im Internet und so weiter ...“ (EV2 00:27:22-9ff).

Ein ähnliches Vermittlungsdefizit - bezogen auf die raumplanerische Kernaufgabe zum Management des knappen Lebensraums – beschreibt EW2:

„Der Lebensraum ... der ist endlich im Gegensatz zu den Finanzen die man allenfalls aufstocken kann eben da kannst du ja nicht noch irgendein Hilfspaket an Lebensraum machen ... das ist viel weniger bekannt ... und da hat die Raumplanung ein richtiges Defizit ... sie kann ihre Anliegen nicht richtig in die Öffentlichkeit bringen (EW2 00:49:15-6).

Er führt dieses Defizit auf den Kommunikationsstil von Raumplanern zurück:

Ich kenne eigentlich fast keine Raumplaner die wirklich in der Öffentlichkeit etwas mit Begeisterung und mit Wärme vertreten können sondern alle kommen so ein bisschen ... ja ich wüsste ja schon wie und eigentlich aber wir können nicht ... und das ist etwas

elendes ... menschlich kann ich das schon verstehen ... aber ich würde sagen es hat etwas tragisches dass diejenigen die eigentlich professionell sich mit der zukünftigen Entwicklung von so einem Lebensraum und .. indirekt auch mit unserem Leben beschäftigen so resigniert und so hoffnungslos sind ...“ (EW2 00:46:12-4).

Damit scheint die professionelle und überzeugende Vermittlung der raum- und verkehrsplanerischen Aktivitäten eine wichtige Kompetenz in der Zukunft zu sein, die jedoch noch nicht breit erkannt ist.

Eine weitere wichtige soziale Kompetenz bildet interne und externe Kooperation. Wie bereits im Zuge der Notwendigkeit zur Interessensabwägung dargestellt, steht dabei einerseits der Austausch mit fachfremden Akteuren im Vordergrund (vgl. EV1 00:18:59-2), welcher Kompetenzen zum vernetzten Denken (vgl. Kapitel 4.1.2), zum Vollziehen von Abwägungen (Kapitel 4.1.3) sowie die oben dargestellten kommunikativen Kompetenzen impliziert. Zunehmende Kooperation betrifft aber auch die Zusammenarbeit über bestehende Gebietskörperschaften (z.B. Kantone) hinaus, dies erfordert dann zusätzliche Kenntnisse in Möglichkeiten zur formalen Organisation von Zusammenarbeit, beispielsweise in der Gründung von Trägerschaften (ER1 00:45:02-4). Der Aspekt der externen Kooperation wird von drei Experten für die Zukunft als zunehmend wichtig erachtet.

Andererseits bezieht sich Kooperation auf die interne Zusammenarbeit, auf die zunehmende Bedeutung von Teamarbeit, denn

„ ... da arbeitet niemand mehr für sich alleine im stillen Kämmerlein- im Planungsreich gibt es das gar nicht mehr“ (EW3 00:24:43-9).

Sowohl nach außen wie nach innen müssen Kantonsangestellte je nach Position Leitungsfunktionen wahrnehmen können. Für Projektleiterrollen ist es dabei bedeutsam, dass

„ ... der ... Projektleiter .. das klare Zugpferd ist das ... weiß wohin es geht und was die nächsten Schritte sind und das ... Projekt immer wieder vorantreibt und doch muss er bereit sein immer wieder die Andern auf seinem Wagen mitzunehmen er kann nicht einfach wie ein Rennpferd den im Sulky abwerfen und dann ins Ziel stürmen“ (EV1 00:23:36-9).

Für Führungskräfte in Kantonsverwaltungen kommt hinzu, mit Personal einen guten Umgang pflegen zu können (EW3 00:24:50-4) sowie eine fruchtbare Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der konstruktiver sowie kontinuierlicher Erfahrungsaustausch ermöglicht wird (EW2 00:21:22-5). Eine Einzelnennung zu vorhandenen Defiziten in Kantonsverwaltungen bezieht sich auf die fehlende Wahrnehmung von Führungsaufgaben vor

allem in Bezug auf Arbeitsatmosphäre (EW2 00:23:50-4). Verschiedene Schwierigkeiten in Zusammenhang mit Projektleitungskompetenz sind in Kapitel 4.1.3 beschrieben.

Die Frage nach der Priorisierung der einzelnen Kompetenzdimensionen zeigt in Bezug auf soziale Kompetenzen ein ähnliches Bild wie die Diskussion der fachlichen Kompetenzen (vgl. Kapitel 4.1.2). Während die Befragten aus der Gruppe „Wissenschaft“ soziale Kompetenzen geringer gewichten als fachliche und methodische Kompetenzen, bzw. soziale Kompetenzen beim Vornehmen der Gewichtung gar nicht benennen (EW1), sehen alle Experten aus der Planungspraxis soziale Kompetenzen gemeinsam mit den persönlichen Kompetenzen (vgl. Kapitel 4.1.5) klar im Mittelpunkt. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass der Arbeitsalltag von Angestellten in Kantonsverwaltungen stark durch kommunikative Prozesse geprägt ist.

Zusammenfassend kann für soziale Kompetenzen festgehalten werden:

- Kommunikative Kompetenzen stehen im Mittelpunkt der Arbeit von Raum- und Verkehrsplanern in Kantonsverwaltungen. Diese kommen in erster Linie in partizipativen Prozessen zum Ausdruck. Zunehmende Anforderungen ergeben sich vor allem im Außenauftritt und in der aktiven Öffentlichkeitsarbeit.
- Bei der Kommunikation nach außen stehen einerseits Durchsetzungsvermögen, andererseits aber auch Diplomatie und Einfühlungsvermögen im Mittelpunkt.
- Eine zentrale Rolle spielen Kooperationsprozesse – nach außen die Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen und nach innen die Teamarbeit.
- Kommunikationsmethoden wie beispielsweise Moderation, Mediation und Präsentation werden von den befragten Experten kaum genannt. Dies ist wahrscheinlich auf die zunehmende Individualisierung der Kommunikationsprozesse (Ausarbeiten von detaillierten Kommunikationskonzepten, vgl. Kapitel 4.1.3) und die zunehmende Bedeutung der direkten Zusammenarbeit zurückzuführen.

4.1.5 Personale Kompetenzen

In Kapitel 2.3 ist in Bezug auf persönliche Kompetenzen theoriegeleitet auf die Notwendigkeit verwiesen, die Unsicherheit der Zukunft zu akzeptieren und eine kontinuierliche Lernbereitschaft im Sinne eines lebenslangen Lernens aufrechtzuerhalten.

Die Antworten der Experten auf die Frage nach personalen Kompetenzen weisen eine weitaus geringere Einheitlichkeit auf als die Stellungnahmen in anderen Kompetenzdimensionen. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass mit personalen Kompetenzen in stärkerem Maß persönliche Vorlieben und eigene Sichtweisen in Zusammenhang mit der Personalrekrutierung zum Tragen kommen.

Als bedeutendste personale Kompetenz kann die Aufrechterhaltung einer kontinuierlichen Lernbereitschaft bezeichnet werden, die von fünf Experten aus allen drei Gruppen hervorgehoben wird. So beschreibt beispielsweise ER1 (00:27:28-6ff), dass bei der Einstellung von Kantonsangestellten davon ausgegangen wird, dass fachliche und methodische Kompetenzen weitgehend „on the job“ erlernbar sind, dass aber in Bewerbungsgesprächen zwingend der Eindruck einer ausgeprägten Lernbereitschaft entstehen muss. Dies erklärt nochmals den Zugang der Befragten aus der Planungspraxis zu fachlichen Kompetenzen (vgl. Kapitel 4.1.2). Sie werden für die tägliche Arbeit nicht als unnötig abgestritten, ihnen wird nur eine geringere Bedeutung vor dem Hintergrund der Erfahrung beigemessen, dass diese Kompetenzen später leichter zu erlernen sind als soziale und persönliche. Von zwei Experten aus der Gruppe „Wissenschaft“ wird auf das zum Teil vorhandene Kompetenzdefizit einer fehlenden Weiterbildungsbereitschaft verwiesen (EW1 00:34:20-8), vor allem in Bezug auf Verwaltungsangestellte in gehobenen Positionen. Begründet wird dies mit dem vermuteten Eingeständnis einer Schwäche, wenn durch den Besuch eines Weiterbildungskurses die Notwendigkeit noch zu lernen implizit zugegeben wird. Wie Kapitel 4.3 aufgegriffen wird, könnte eine durch die befragten Experten aus der Gruppe Wissenschaft berichtete „Weiterbildungsresistenz“ auch an einem Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage im Weiterbildungsangebot liegen.

Eine weitere wichtige, von Experten aus der Wissenschaft (EW1 und EW2) sowie von ER1 benannte personale Kompetenz betrifft die Ausbildung eines eigenen Wertehorizonts. In diesem Zusammenhang ist vor allem gemeint, dass von Angestellten in Kantonsverwaltungen diejenigen Aspekte sowohl im privaten wie im beruflichen Handeln vorgelebt werden müssen, die von anderen eingefordert werden. ER1 (00:26:08-8) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Situation, wenn die öffentliche Hand beispielsweise als Bauherr auftritt. EW2 bezieht sich anhand eines Planungsbeispiels auf den persönlichen Hintergrund von professionell handelnden Verkehrsplanern:

„Ich habe ein Beispiel erlebt das ist jetzt nicht ein Verwaltungsmensch gewesen sondern ein Planer der hat da in einer Stadt im Aargau ... Veloplanung gemacht und ... schon an der zweiten Sitzung hat dann jemand gefragt ... fahren Sie überhaupt Velo wie sind Sie jetzt an diese Sitzung gekommen und dann hat er gesagt ... mit dem Porsche ... Und er ist nicht mehr lange Veloplaner gewesen weil diese Leute von dieser Kommission haben einfach gesagt wir nehmen dem das nicht ab“ (EW1 00:23:35-8ff).

Von zwei Experten aus der Wissenschaft wird der Umgang mit Unsicherheit als zentral eingestuft. EW 2 führt hierzu aus:

„Wir haben fast über alle Rahmenbedingungen kaum die Gewissheit was morgen sein wird. Angefangen beim Bevölkerungswachstum und aufgehört bei irgendwelchen poli-

tischen Entscheidungen die irgendjemand fällt ... Mit dem muss man umgehen können. Es ist ... sowohl eine methodische Frage ... es ist auch eine Frage von ... Persönlichkeit. Es gibt Leute die können das nicht und die sind nicht geeignet als Planer... Mehr noch man muss sogar noch mit dieser Ungewissheit umgehen und sie erkennen ... und gleichzeitig deinem Partner eine gewisse Sicherheit vermitteln ... In der Diskussion kannst du ja nicht einfach sagen wir wissen es nicht ... sondern du musst ja irgendwie sagen auch in der Ungewissheit gibt es mehr oder weniger rationale ... Entscheidungsmöglichkeiten ... (EW2 00:16:15-5ff)

Aus den Ausführungen wird die Schnittstellenrolle des Themas „Unsicherheit“ in Verbindung mit anderen Kompetenzdimensionen wie methodischer und sozialer Kompetenz deutlich. EW2 bezieht sich dabei in erster Linie auf die Unsicherheit in thematischen Fragestellungen, welche gemäß Kapitel 4.1.1 in geringerem Maß auf der Agenda in der planerischen Praxis steht. Somit erstaunt es nicht, dass in erster Linie Wissenschaftler den Aspekt des Umgangs mit der Unsicherheit hervorheben. Kapitel 2.1.1 zeigt auf, dass mit Entscheidungen unter Unsicherheit häufig Strategien zur Frustrationsbewältigung und zur Aufrechterhaltung der Selbstmotivation einhergehen. Dieser Aspekt wird ebenfalls nur von den Experten aus der Wissenschaft benannt, allerdings verweisen einige Ausführungen der Planungspraktiker in Bezug auf Kompetenzdefizite im Umgang mit politischen Entscheidungen auf motivationale Aspekte. So identifizierten EV1 und ER2 Schwierigkeiten in ihren Abteilungen, wenn die Politik abweichende Entscheidungen trifft und z.T. wochenlange Arbeiten plötzlich unnötig werden (z.B. ER2 00:15:13-6). Weiterhin bezieht sich EW1 indirekt auf Selbstmotivation, wenn er von der Notwendigkeit der Freude an der Arbeit und am Menschen spricht (EW1 01:04:27-2), oder auch ER1, wenn er ein gewisses „Flair“ für die Politik (ER 00:08:30-6), für das Rechtliche (00:13:30-5) sowie für öffentliche Interessen (00:15:10-4) voraussetzt.

Von drei Experten wird als weitere personale Kompetenz die Fähigkeit zur Selbstreflexion als zentral angesehen, also einerseits sich aus den kommunikativen Prozessen heraus immer wieder selbst zu hinterfragen (EV1 00:51:59-6), und andererseits, seine eigenen Grenzen einschätzen zu können (ER1 00:25:23-2). EV1 identifiziert in diesem Zusammenhang vereinzelt Kompetenzdefizite:

„ ... wenn man nicht erkennen kann warum ist etwas eskaliert oder warum ist das nachher so komisch verlaufen diese Sitzung wenn man das nachher nicht analysieren kann dann kann man sich auch nicht aus dem heraus weiterentwickeln...“ (EV1 00:51:59-6)

Weitere wichtige personale Kompetenzen beziehen sich auf die Selbstorganisation des Arbeitsalltags. Dabei wird vor dem Hintergrund knapper Ressourcen vor allem die Bedeutung eines effektiven Zeitmanagements ein zukünftig größerer Stellenwert beige-

messen (z.B. EV1 00:24:01-8). Kompetenzen sind in diesem Zusammenhang, strukturiert und selbstorganisiert an die tägliche Arbeit heranzugehen sowie bei Bedarf auch lösungsorientiert und pragmatisch vorzugehen (EV1 24:07-5). EV2 fasst diese Aspekte als die Kompetenz zum „Anpacken“ (EV2 00:24:16-1) zusammen und sieht gerade hier in Kantonsverwaltungen Schwierigkeiten,

„ ... dass .. Leute ... zu wenig selber agieren und sich ... zu stark treiben lassen und sagen ich bin von unten gesteuert ... also ... ihre Termine vor sich herschieben die großen Projekte die man eigentlich anpacken müsste ... und die Begründung ist immer ja es ist zu viel dazwischen gekommen ... also es ist immer leichter ... irgendwelche politischen Vorstöße und Briefe ... mit epischen Abhandlungen zu beantworten als mal selber hinzusitzen und zu denken wie könnte man jetzt einen Projektauftrag formulieren“ (EV2 00:54:25-3).

EV1 erkennt in der Problematik der zunehmend knapperen zeitlichen Ressourcen von Kantonsmitarbeitern den Konflikt zwischen der Anspruchshaltung an die eigene Arbeit und den Erwartungen, die von externen Beauftragten, von Vorgesetzten oder der Politik vorgegeben werden (vgl. EV1 00:47:16-8) und sieht hierin ein zusätzliches Potenzial, in manchen Situationen gesunden Pragmatismus walten zu lassen.

Die Priorität der personalen Kompetenzen wird von den Befragten ähnlich eingeordnet wie die sozialen Kompetenzen. Die befragten Experten aus der Gruppe Wissenschaft messen der personalen Kompetenz ebenso eine geringere Priorität zu als den fachlichen und methodischen Kompetenzen. Abweichungen zur Priorisierung der sozialen Kompetenz ergeben sich bei ER1 und EV3. EV1 sieht personale Kompetenzen am wichtigsten, da die Person an sich am wenigsten beeinflussbar ist (EV1 00:48:42-6). EV3 sieht personale Kompetenzen an vierter Priorität, weist aber auf Schwierigkeiten in der Abgrenzung zu sozialer Kompetenz hin, die er am bedeutendsten einstuft (EV3 00:26:37-6).

Zusammenfassend kann für dieses Teilkapitel festgehalten werden:

- Die Frage nach den personale Kompetenzen wird von den befragten Experten weniger einheitlich beantwortet als die Fragen nach den anderen Kompetenzdimensionen. Im Vordergrund steht vor allem die Aufrechterhaltung der Lernbereitschaft. Diese Notwendigkeit ist auch aus der theoriebasierten Analyse hervorgegangen.
- Eine weitere wichtige Rolle spielt die Selbstmotivation. Dabei steht vor allem der individuelle Umgang mit abweichenden politischen Entscheidungen eine Rolle, welche zum Teil monatelange Arbeit in Frage stellen und somit ein hohes Frustrationspotenzial beinhalten.

- Weitere, weniger häufig genannte Stichworte bilden die Entwicklung eines eigenen Wertehorizonts, die Kompetenz zum selbstorganisierten Arbeiten vor dem Hintergrund knapper zeitlicher Ressourcen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

4.1.6 Zusammenfassung

Ergänzend zu den Zusammenfassungen in den vorhergehenden Teilkapiteln kann als wesentliches Fazit aus der empirischen Untersuchung an dieser Stelle festgehalten werden, dass aus der Innensicht aus Kantonsverwaltungen und der Außensicht auf derselben zwei sich durchaus unterscheidende Sichtweisen auf die benötigten Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern vorliegen. Die Außensicht rekurriert dabei stärker auf fachliche Kompetenzen, die sich vor dem Hintergrund vorrangig themenspezifischer Fragestellungen in der Zukunft maßgeblich ändern werden (vgl. Kapitel 4.1.1 sowie 4.1.2). Diese Themen scheinen bislang nur unvollständig Eingang in die Planungspraxis gefunden zu haben. In diesem Zusammenhang wird durch die Wissenschaft auf einen mangelnden Theorie-Praxis-Transfer verwiesen. Die Kantonsangeestellten hingegen sehen sich mit den täglichen Anforderungen im Arbeitsalltag konfrontiert, welche in stärkerem Maß soziale und prozessuale Kompetenzen fordern. Die fachlichen Kompetenzen werden von der Planungspraxis nicht ausgeklammert, sie genießen jedoch einen niedrigeren Stellenwert, da sie gemäß der Erfahrungen der Verantwortlichen in der Personalrekrutierung schneller erlernt werden können als personale oder soziale Kompetenzen (vgl. Kapitel 4.1.4). Ein weiterer wichtiger Grund für die geschilderte Diskrepanz in der Priorisierung der fachlichen Kompetenzen liegt darin, dass die befragten Wissenschaftler in den gegenwärtigen Änderungsprozessen deutlich fundamentalere Auswirkungen auf die Planung für wahrscheinlich halten als die befragten Experten aus der Planungspraxis (vgl. Kapitel 4.1.1). Letztere gehen beispielsweise davon aus, dass die zukünftig neu aufkommenden Themen in gleicher Weise zu berücksichtigen seien wie Fragestellungen, die bereits früher neu auf der Agenda erschienen sind (z.B. EV3 00:52:13-3ff). Demgegenüber gehen die befragten Wissenschaftler von einer grundlegenden Änderung der Planungsphilosophie (z.B. von der Bereitstellung von Angeboten hin zur Verhaltensbeeinflussung) aus (vgl. EW1 00:44:07-1). Die beschriebenen Diskrepanzen erfordern eine inhaltliche Triangulation: Es ist einerseits davon auszugehen, dass die von den Experten aus der Wissenschaft identifizierten Themen in nicht ausreichender Weise in Kantonsverwaltungen platziert sind. Daher könnte es sein, dass die Intensität und Geschwindigkeit der derzeitigen Änderungsprozesse und der damit verbundene Bedarf zur Weiterentwicklung von Kompetenzen von der Planungspraxis unterschätzt wird. Gleichzeitig scheinen die be-

fragten Wissenschaftler die hohen Anforderungen bezüglich methodischer, sozialer und personaler Kompetenz nicht in ausreichendem Maß zu erkennen. Wie mit den beschriebenen Diskrepanzen weiter umgegangen werden könnte, wird in den folgenden Kapiteln nochmals aufgegriffen.

Im Folgenden soll nun eine weitere Aggregation der empirischen Ergebnisse erfolgen. Mit Bezug auf Kapitel 2.1.2 soll ein Kompetenzprofil entwickelt werden, aus dem die benötigten Kompetenzen, deren wahrscheinliche zukünftige Bedeutung sowie die bereits vorherrschenden Handlungsschwierigkeiten und Kompetenzdefizite Eingang finden.

4.2 Entwicklung eines Kompetenzprofils

Zur Entwicklung eines Kompetenzprofils wird im Grundsatz das Verfahren nach KODE®X von Heyse (2007) (vgl. Kapitel 2.1.2), jedoch in modifizierter Form angewandt. Die Modifikation verfolgt das Ziel, neben der Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen ungeachtet der Kompetenzdimensionen (vgl. Kapitel 2.1.1) auch die Einschätzungen zur zukünftigen Bedeutung und die bereits heute bestehende Handlungsschwierigkeiten und Kompetenzdefizite abzubilden, die aus der empirischen Untersuchung hervorgegangen sind. Die wesentliche Modifikation gegenüber Heyse (2007) erfolgt dadurch, dass nicht auf einen vorgefertigten Kompetenzkatalog zurückgegriffen wird, sondern auf die Matrix in Anhang A4, in der die Aussagen aus den Experteninterviews zusammengefasst sind. Abbildung 1 zeigt das nach diesem Prinzip entwickelte Kompetenzprofil für Raum- und Verkehrsplaner in Schweizer Kantonsverwaltungen.

Die Länge der Balken spiegelt jeweils die Anzahl an Nennungen der einzelnen Experten in den genannten Kompetenzbereichen wieder und ist daher ein Indiz für den Bedeutungsgrad des einzelnen Kompetenzbereichs. Der grüne Balken verweist dabei auf die bereits heute bedeutsamen Kompetenzen, der gelbe Balken auf die zukünftige Bedeutung der Kompetenzen und der rote Balken auf etwaige, bereits heute vorhandene Kompetenzdefizite. Um eine ausreichende Übersichtlichkeit zu erhalten, wurden nur Kompetenzen erfasst, die in der empirischen Erhebung in der Summe mindestens dreimal in den Bereichen „gegenwärtige Kompetenzen“, zukünftig bedeutsamere Kompetenzen“ sowie „Kompetenzdefizite“, genannt wurden. Damit finden auch wichtige Themen ins Kompetenzprofil Eingang die von der Expertengruppe aus der Wissenschaft eingebracht werden, obwohl aus dieser Gruppe für die Erhebung nur drei Experten ausgewählt wurden (vgl. Kenntnis „neue Themen“). Ergänzend ist im Profil der

Hinweis abgebildet, welche Expertengruppen in der Erhebung auf welche Kompetenzen rekurriert haben.

Im Folgenden soll es nun darum gehen, aus dem Kompetenzprofil heraus die Implikationen für die berufliche Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern abzuleiten.

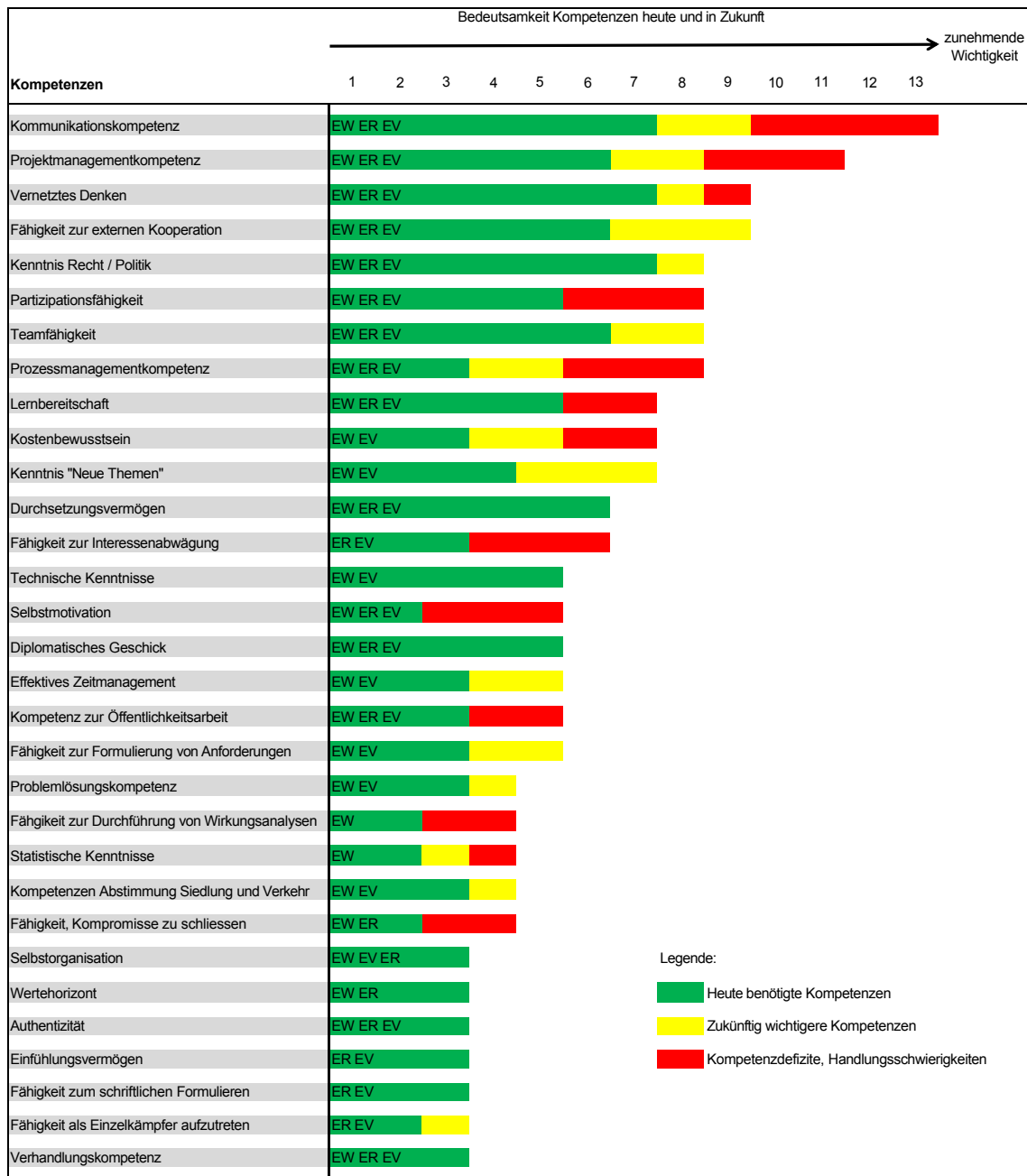


Abbildung 1: Kompetenzprofil für Raum- und Verkehrsplaner

4.3 Handlungsbedarf für die berufliche Weiterbildung

Um den Handlungsbedarf für die berufliche Weiterbildung eruieren zu können, sollen in einem ersten Schritt aus dem Kompetenzprofil (vgl. Kapitel 4.2) die zu entwickelnden Kompetenzen hergeleitet werden.

4.3.1 Zu entwickelnde Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern

Aus dem Kompetenzprofil lassen sich basierend auf der empirischen Erhebung drei Gruppen von Kompetenzen ableiten, die in der Zukunft weiterentwickelt werden sollten.

Die erste Gruppe betrifft diejenigen Kompetenzen, die bereits heute mit Handlungsschwierigkeiten oder Kompetenzdefiziten in Verbindung stehen und gemäß den Expertenansichten in der Zukunft eine erhöhte Bedeutung genießen werden. Dabei handelt es sich um den am dringendsten zu beurteilenden Handlungsbedarf. Hiervon betroffen sind kommunikative Kompetenzen, Projekt- und Prozessmanagementkompetenzen, die Entwicklung eines Kostenbewusstseins sowie eine fachliche und methodische Kenntnis des Themenfelds Statistik und Daten.

Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um Kompetenzen, die heute Handlungsschwierigkeiten verursachen, denen aber in der Zukunft gemäß den Expertenschätzungen in etwa die gleiche Bedeutung zukommen wird als heute. Dies betrifft die Partizipationskompetenz, die Aufrechterhaltung der Lernbereitschaft, die Kompetenzen im Zuge der Interessenabwägung, die Erhaltung der Selbstmotivation, die Kompetenzen in der Öffentlichkeitsarbeit, Kompetenzen zur Durchführung von Wirkungsanalysen sowie die Fähigkeit, Kompromisse zu schließen.

In der dritten Gruppe sind Kompetenzen zusammengefasst, die in der Zukunft eine erhöhte Bedeutung erhalten werden, für die aber derzeit keine systematischen Defizite identifiziert werden. Hierzu gehören die Kooperationsfähigkeit mit anderen Fachbereichen und externen Stellen, die Orientierung im rechtlich-politischen Planungssystem, die Kenntnis neuer Themen, die Teamfähigkeit, das Zeitmanagement, die Fähigkeit zur Formulierung von Anforderungen, die Problemlösekompetenz, die Kompetenzen in Zusammenhang mit der Abstimmung von Siedlung und Verkehr sowie die Kompetenz, extern alleine an der Front stehen zu können.

Es ist ersichtlich, dass ein Großteil der weiterzuentwickelnden Kompetenzen methodisch-prozessualer Natur ist, dass aber auch soziale und personale und einige wenige fachliche Kompetenzen einen gewissen Stellenwert haben. Weiterzuentwickelnde Fachkompetenzen gehen insgesamt nur in untergeordneter Bedeutung aus der empiri-

schen Erhebung hervor. Dies hat auch damit zu tun, dass Kompetenzen mit weniger als drei Nennungen nicht ins Kompetenzprofil Eingang finden. Damit soll jedoch sichergestellt werden, dass nicht eine zu große Menge an Kompetenzen mit Weiterentwicklungspotenzial identifiziert werden, denen kein systematischer Weiterbildungsbedarf gegenübersteht.

Im nächsten Teilkapitel soll es nun darum gehen, anhand der Experteninterviews eine kurze Problemanalyse der Weiterbildungslandschaft für Raum- und Verkehrsplaner in der Schweiz zu zeichnen.

4.3.2 Problemanalyse

Gemäß mehrerer Expertenmeinungen (z.B. EV3 01:01:28-6) ist die Weiterbildungslandschaft in der Schweiz für Verkehrs- und Raumplaner stark von Universitäten und Fachhochschulen dominiert. In den vergangenen Jahrzehnten wurden verschiedene weiterbildende Studiengänge entwickelt, die in der Schweiz in Zertifikatslehrgänge (CAS), Diplomlehrgänge (DAS) und Masterlehrgänge (MAS⁹) strukturiert sind. Darüber hinaus werden diverse Weiterbildungskurse angeboten (vgl. EV3). Die starke Prägung der Weiterbildung durch ein akademisches Umfeld hat verschiedene Konsequenzen zur Folge, die im Folgenden erläutert werden:

- Weiterbildungsprogramme sind stark fachbezogen ausgelegt. ER1 schildert anhand dieser Problematik, dass seine Mitarbeiter häufig aus Veranstaltungen der beruflichen Weiterbildung zurückkehren und berichten, sie hätten nicht viel Neues gelernt. Dennoch kann er den Weiterbildungsveranstaltungen etwas Positives abgewinnen, da ein wesentlicher Zweck der Tagungen auch im Networking und in der Bestätigung liegt, dass der jeweilige Mitarbeiter „noch auf der Höhe“ (ER1 00:50:54-4) ist.
- Hieraus resultiert unmittelbar der Mangel an Weiterbildungsangeboten zur Entwicklung von methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen spezifisch für Raum- und Verkehrsplaner (vgl. ER2 00:39:22-0). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund problematisch, dass in Kapitel 4.3.1 auf Basis der empirischen Erhebung einige weiterzuentwickelnde Kompetenzen identifiziert wurden, die in anderen Disziplinen nicht benötigt werden. Beispielhaft genannt seien in diesem Zusammenhang die Partizipationskompetenz, die für die Interessensabwägung benötigten Kompetenzen sowie die in der Verkehrs- und Raumplanung spezifischen Herausforderung zur Aufrechterhaltung der Selbstmotivation (vgl. Kapitel 4.1.5). Es ist da-

⁹ Die Abkürzungen haben wörtlich folgende Bedeutungen: CAS: Certificate of Advanced Studies; DAS: Diploma of Advanced Studies; MAS: Master of Advanced Studies.

von auszugehen, dass in diesen Bereichen auf dem Markt keinerlei Weiterbildungsmöglichkeiten existieren.

- EW2 vermisst in der Raumplanung eine außerhalb der Hochschulen stattfindende, methodische und disziplinspezifische Diskussion und vermutet die Ursache in der starken Medienpräsenz. Diese lasse es nicht zu, in einem geschützten Umfeld Diskussionen zu pflegen, ohne dass Konsequenzen aus der Öffentlichkeit drohen (vgl. EW2 01:01:50-3). Demnach herrscht ein Bedarf nach einem geschützten Umfeld, in welchem Erfahrungsaustausch und Experimentieren möglich sind.

In einem letzten Schritt soll nun auf die Ausführungen zur kompetenzorientierten Weiterbildung (vgl. Kapitel 2.1.3) zurückgegriffen werden und auf Basis der empirischen Erhebung und der kurzen Problemanalyse des Weiterbildungsmarkts für Raum- und Verkehrsplaner erste Vorschläge formuliert werden, wie eine kompetenzorientierte Weiterbildung die Brücke zwischen der notwendigen Inhaltsvermittlung und der nachgefragten Anwendungsorientierung schlagen und die aus der Problemanalyse in diesem Kapitel resultierenden Lücken im Weiterbildungsangebot schließen könnte.

4.3.3 Erste Vorschläge für die kompetenzorientierte berufliche Weiterbildung

Erste Vorschläge zur beruflichen Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern sollen an einem konkreten Beispiel festgemacht werden, welches aus den durchgeführten Experteninterviews stammt. ER1 sieht einen Handlungsbedarf für die berufliche Weiterbildung im aktuellen Themenfeld „Abstimmung von Siedlung und Verkehr“. Gemäß den folgenden Ausführungen soll das Verständnis zwischen den Raum- und Verkehrsplanern in Kantonsverwaltungen gefördert werden:

„Man muss irgendwie dieses Verständnis fördern zwischen den Verkehrs- und den Raumplanern weil sie ticken ein bisschen anders ... in meiner Wahrnehmung, Verkehrsplaner sind in meinen Augen ... stärker noch projektorientiert und ... sie müssen am Schluss ... eine Lösung haben die müssen sie irgendwie auf Papier haben und der Raumplaner tendiert in meinen Augen öfter dazu so ein bisschen über .. der Sache zu schweben und sich ... vor dem Konkreten ... zu drücken ... ja nein also ganz konkret wollen wir jetzt noch nicht werden wir wollen ... Visionen haben mit Bildern arbeiten ... und es braucht irgendwo beides also auch für eine konkrete Lösung muss ich ja irgendwo sehen ... was soll das Schlussbild sein aber man muss vom Schlussbild trotzdem auch noch sagen und was machen wir jetzt die nächsten paar Jahre ... da kann man und muss man sicher noch viel ... gegenseitiges Verständnis schaffen“ (EV1 01:02:43-0).

Anhand einiger Möglichkeiten für denkbare Weiterbildungsveranstaltungen sollen im Folgenden erste Vorschläge für die kompetenzorientierte Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern formuliert werden. Dabei wird jeweils auf die Prinzipien dieser Form des Lehrens und Lernens (vgl. Kapitel 2.1.3) Bezug genommen:

- Zunächst könnten im Rahmen einer E-Learning-Plattform zwei Kurse mit praktischen Aufgaben entwickelt werden, in der Raumplaner die Inhalte und Methoden der Verkehrsplaner und umgekehrt erarbeiten. Idealerweise werden die Inhalte der Kurse von den Mitarbeitern jeweils aus der anderen Abteilung entwickelt, die dann während des Kursprogramms als Lerntutoren fungieren. In der Bearbeitungsphase könnte den Mitarbeitern ein flexibles Wochenzeitbudget zur Verfügung gestellt werden. Ein solches Kursprogramm geht mit den Prinzipien der kompetenzorientierten Weiterbildung einher, weil die Frage nach den Methoden zu den Lernenden übergeht, die Lernprozesse in Bezug auf Inhalte, Geschwindigkeit und ggf. auch Lernort selbstorganisiert sind und die Methode eines angeleiteten Selbststudiums genutzt wird.
- Im Sinne eines kontinuierlichen Erfahrungsaustauschs ist es möglich, ein Gremium mit allen Mitarbeitenden der betreffenden Abteilungen bzw. einer bestimmten Hierarchiestufe zu etablieren. Dieses Gremium kann zu festgelegten Zeiten zum Beispiel im Rahmen einer thematischen Kaffeepause zusammenkommen, um sich gegenseitig Projekte zu präsentieren und sich Feedbacks einzuholen oder um anstehende thematische Fragen sowohl aus dem Blickwinkel der Siedlungs- als auch der Verkehrsplanung zu diskutieren. Darüber hinaus kann dieses Gremium durch gemeinsame Exkursionen oder durch die Einladung externer Fachexperten von weiteren Erfahrungen aus anderen Räumen profitieren. Eine solche Gruppe zum Erfahrungsaustausch rekurriert auf die Prinzipien kompetenzorientierter Weiterbildung, indem Lernen kontinuierlich und lebensbegleitend stattfindet und dem informellen Lernen „on the job“ ein besonderes Gewicht beigemessen wird. Darüber hinaus kann in einem solchen Gremium auch die Fähigkeit zum Präsentieren in einer geschützten Atmosphäre eingeübt werden und entspricht daher dem Prinzip des Erfahrungslernens und der selbsttätigen Anwendung.
- Anhand von mehrtägigen Seminarangeboten ist es möglich, integrierte Kompetenzentwicklung in allen vier Kompetenzdimensionen zu ermöglichen. In Bezug auf die Abstimmung von Siedlung und Verkehr könnte beispielsweise zum Thema „ressourcenorientierte Raum- und Verkehrsplanung“ zunächst ein theoretischer Input erfolgen, was unter einer solchen Planung zu verstehen ist. Anschließend könnten konkrete Problemlösungen für Beispielmunicipalitäten mit Vor-Ort-Besichtigungen, Diskussionen mit Gemeinderäten, Erarbeitung von Lösungsvorschlägen im interdisziplinären Team aus Verkehrs- und Raumplanern hervorgebracht und zuletzt die Ergebnisse wiederum vor den interessierten Gemeinderäten präsentiert und diskutiert sowie dokumentiert werden. Ein Erfahrener Planer könnte in einem Feedbackprozess perturbierende Sichtweisen einbringen. Ein solches Seminar entspricht den Ausführungen zum kompetenzorientierten Lernen insofern, als dass nicht nur auf explizites Wissen fokussiert wird (vgl. Kapitel 2.1.1), sondern auch implizites Wissen aufgebaut werden kann und die Logik der Lernsituation im Grundsatz der Logik einer denkbaren späteren Arbeitssituation folgt. Darüber hinaus werden soziale und methodische Kompetenzen zur Partizipation und Problemlösung geschult. Die kon-

krete Anwendung des zunächst theoretisch vermittelten Wissens in realen Vor-Ort-Situationen ermöglicht die tiefere Identifikation mit den Inhalten und damit die Interiorisierung von Wissen zu Werten in Bezug auf die Abstimmung von Siedlung und Verkehr.

Mit den dargestellten Beispielen ist deutlich geworden, auf welche Weise die in den Kapiteln 4.1.2 bis 4.1.5 erarbeiteten, in Kapitel 4.2 aggregierten und in Kapitel 4.3.1 für die berufliche Weiterbildung Prioritär ausgewählten Kompetenzen durch Ansätze, welche die integrierte Weiterentwicklung aller Kompetenzdimensionen fördern, weiterentwickelt werden könnten. Diese Ausführungen bilden den inhaltlichen Abschluss der vorliegenden Arbeit. Im folgenden Kapitel soll nun einerseits ein Rückblick auf die Forschungsziele erfolgen und reflektiert werden, welche Erkenntnisgewinne mit den ausgewählten Methoden realisiert werden konnten. Andererseits soll der Blick in die Zukunft gewagt werden und ausgehend von vorliegender Arbeit weiterer Forschungsbedarf eruiert werden.

5 Reflexion und Ausblick

Vorliegende Arbeit hat vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Änderungsprozesse die Frage nach den Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen gestellt. Studien, welche die Ausbildung von Raumplanern zum Gegenstand haben, benennen häufig Kompetenzen, ohne zunächst den Kompetenzbegriff systematisch herzuleiten und beleuchten darüber hinaus vorrangig nur die Perspektive der Wissenschaft. Ausgehend von diesen Forschungslücken sollte mit vorliegender Arbeit der in der Wissenschaft geführten Diskussionen zum Kompetenzbegriff auf die Verkehrsplanung angewandt werden. Mit einer empirischen Erhebung sollte beleuchtet werden, worin die verschiedenen Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Kantonsverwaltungen bestehen, wie sie sich verändern werden, und in welchen Feldern Defizite und Handlungsschwierigkeiten auftreten. Dabei sollte eine Perspektiven-Triangulation zwischen der Wissenschaft, der Planungspraxis und der beruflichen Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern vorgenommen werden. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung sollten schließlich ein Kompetenzprofil hergeleitet und die Implikationen für die berufliche, kompetenzorientierte Weiterbildung beleuchtet werden.

In diesem Zusammenhang konnten mit der Arbeit folgende Fortschritte erzielt werden:

- Anhand einer umfassenden Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff (vgl. Kapitel 2.1.1) konnte aufgezeigt werden, dass Kompetenzen eine Handlungsorien-

tierung aufweisen und in der Regel in den Dimensionen fachliche Kompetenz, methodische Kompetenz, soziale Kompetenz und personale Kompetenz abgebildet werden, aus deren Synergien die Kompetenz zur Handlung entsteht. Aus der Spiegelung mit den Herausforderungen in der Raum- und Verkehrsplanung (vgl. Kapitel 2.2.2) konnte eine erste theoriegeleitete „analytische Brille“ der benötigten Kompetenzen gezeichnet werden.

- Die Erkenntnisse zum Kompetenzbegriff sind unmittelbar in die Konstruktion des Forschungsleitfadens der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.2) eingeflossen. Dies ermöglichte eine differenzierte und vertiefte Auseinandersetzung der Experten mit den Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern. Dadurch konnten die aus der Literatur hergeleitete Theorie maßgeblich erweitert und modifiziert sowie darüber hinaus bestehende Handlungsschwierigkeiten und Kompetenzdefizite in allen Kompetenzdimensionen rekonstruiert werden (vgl. Kapitel 4.1.1 bis 4.1.5). Diese Ergebnisse konnten anschaulich zu einem Kompetenzprofil für Raum- und Verkehrsplaner in Kantonsverwaltungen aggregiert werden, aus dem die wichtigsten benötigten Kompetenzen heute und wahrscheinlich in Zukunft sowie die bereits bestehenden Handlungsschwierigkeiten und Defizite ersichtlich sind (vgl. Kapitel 4.2). Dieses Profil konnte herangezogen werden, um weiterzuentwickelnde Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern zu erkennen (vgl. Kapitel 4.3.1).
- Ein wesentlicher Fortschritt in Verbindung mit dieser Arbeit liegt in der Triangulation der Perspektiven zwischen den Experten aus der Wissenschaft und aus der Planungspraxis. Hieraus konnte eine grundsätzliche Diskrepanz in der Priorisierung der einzelnen Kompetenzen festgestellt werden: Während Experten aus der Wissenschaft tendenziell fachliche Kompetenzen und die Rolle von Themen im Vordergrund sehen, rekurren die befragten Planungspraktiker stärker auf die hohen Anforderungen bezüglich methodischer, sozialer und personaler Kompetenzen. Dies bedeutet, dass die befragten Experten aus der Wissenschaft wahrscheinlich die hohe Rolle der nichtfachlichen Kompetenzen im Planungsalltag und die Planungspraxis die Bedeutung der Änderungsprozesse in Hinblick auf ihre Planungen systematisch unterschätzen könnten (vgl. Kapitel 4.1.6).
- Aus dieser Triangulation heraus konnte ein wesentlicher Konflikt identifiziert werden, in dem sich die berufliche Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern befindet: Da die Weiterbildungsstruktur stark wissenschaftsorientiert ist, stehen fachbezogene Themen weitgehend im Vordergrund (vgl. Kapitel 4.3.2), während die Planungspraxis Angebote zur Förderung der spezifischen methodischen und sozialen Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern vermisst. Mit einem Blick auf die theoretischen Ausführungen zum Kompetenzzulernen (vgl. Kapitel 2.1.3) konnte anhand von ersten Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie die kompetenzorientierte berufliche Weiterbildung die Brücke zwischen der notwendigen Vermittlung von fachlichen Themen und der gleichzeitigen Förderung der speziell für Raum- und Verkehrsplaner nötigen methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen för-

dem kann, indem sie die Logik der Weiterbildungssituation der Logik der Lernsituation anpasst (vgl. Kapitel 4.3.3).

Die Methode der theoriegenerierenden Interviews hat sich zusammenfassend als äußerst fruchtbar erwiesen, die leitenden Forschungsfragen zu beantworten. Nur mit einer qualitativen, offenen Kommunikationsform war es möglich, die Theorien in der beschriebenen Weise zu vertiefen und zu modifizieren sowie eine Triangulation der Perspektiven vorzunehmen. Auch die Struktur des Interviewleitfadens erwies sich im Großen und Ganzen als hilfreich. Bei der Auswertung der Interviews trat jedoch die Schwierigkeit auf, dass nicht immer klar definiert war, ob sich die Ausführungen der Experten auf die Adressatengruppe der Führungskräfte oder auf die Mitarbeiterschaft konzentrieren. In diesem Zusammenhang wäre eine stärkere Eingrenzung der Forschungsfrage oder eine stärkere Strukturierung des Leitfadens hilfreich gewesen. Darüber hinaus waren die Gespräche insbesondere mit den Experten aus der Planungspraxis durch einen starken Zeitdruck am Ende des Interviews geprägt, so dass die Fragen nach den zukünftigen Kompetenzen und vor allem nach der beruflichen Weiterbildung nur grob skizziert aber aus Sicht des Verfassers dennoch in ausreichendem Umfang thematisiert werden konnten. Auch das gewählte Sample erwies sich als geeignet die leitenden Forschungsfragen zu beantworten. Da die ursprünglich in der Zusammensetzung der Experten angestrebte Gruppe der „beruflichen Weiterbildung“ von den Experten aus der Wissenschaft repräsentiert wurde, ist in vorliegender Arbeit die Perspektive der nicht akademischen beruflichen Weiterbildung nicht thematisiert worden. Diese haben zwar keinen großen Anteil in der Weiterbildungslandschaft von Raum- und Verkehrsplanern in der Schweiz (vgl. Kapitel 4.3.2), doch wäre diese Sichtweise äußerst interessant gewesen, ob auch hier eine Fokussierung auf fachliche Kompetenzen vorherrschend ist. Eine gewisse Berechtigung hat auch der potenzielle Einwand, dass durch die ausschließliche Befragung von Führungskräften die Sicht der Basis in Kantonsverwaltungen nicht ausreichend zur Geltung kommt. Eine solche Sichtweise wäre aus Sicht des Verfassers nur durch eine quantitative Erhebung (siehe unten) denkbar, da dann eine Vielfalt an unterschiedlichen Teildisziplinen abzudecken wäre. Eine ausschließliche quantitative Erhebung hätte jedoch die inhaltliche Tiefe der vorliegenden Untersuchung beeinträchtigt und ein verknüpftes Forschungsdesign aus qualitativen und quantitativen Methoden den Umfang einer Masterarbeit gesprengt.

Ausgehend von den methodischen Lücken und den Erkenntnissen dieser Arbeit lässt sich folgender weiterer Forschungsbedarf identifizieren:

- Von großem Interesse wäre der Einbezug der Sichtweisen weiterer Gruppen: Dies betrifft zunächst die Sichtweise der nicht-akademischen Weiterbildung, die mit einem vergleichbaren Untersuchungsmodell erhoben werden könnte. Interviewtermine mit dieser Expertengruppe wurden im Rahmen dieser Arbeit angestrebt, kamen jedoch nicht zustande. Darüber hinaus wäre die Einbindung der Mitarbeiterbasis in die Fragen der Kompetenzentwicklung von Raum- und Verkehrsplanern relevant. Diese könnten aufbauend auf vorliegende Arbeit mit einer quantitativen Erhebung erhoben werden, welche diese Arbeit als qualitativ-explorierende Studie aufgreift und als Hypothesen in die quantitative Forschung einbringt.
- Benötigt wird auch eine fundierte Analyse der Schweizer Weiterbildungslandschaft für Raum- und Verkehrsplaner, welche das Ergebnis des starken Fach- und geringen ganzheitlichen Kompetenzbezugs aus den Experteninterviews stützt. Eine solche Studie ist gegenwärtig von einem Gremium aus verschiedenen raumplanerischen Schweizer Berufsverbänden in Erarbeitung. Ergebnisse aus dieser Studie lagen für die Erarbeitung der vorliegenden Arbeit noch nicht vor.
- Die Erkenntnisse zu den weiterzuentwickelnden Kompetenzen und den ersten grob skizzierten Empfehlungen für die kompetenzorientierte berufliche Weiterbildung aus dieser Arbeit könnten mit der oben erwähnten Analyse des Weiterbildungsangebots in einer neuen Arbeit verknüpft werden. In dieser wäre die Frage nach den Implikationen für die berufliche Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern einschließlich denkbarer Organisationsstrukturen sowie konkreter Inhalte und Methoden zur integrierten Weiterentwicklung aller vier Kompetenzdimensionen der zentrale Forschungsgegenstand.

Die Bedeutung einer weiteren Forschung im Themenfeld Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern und deren Weiterentwicklung unterstreicht abschließend folgendes Zitat:

„Ich bin überzeugt, dass diese kantonalen Verwaltungsleute noch mehr zu Schlüsselpersonen im Hinblick auf eine ... sinnvolle Entwicklung werden als sie es heute schon sind und das gelingt ... natürlich nur wenn ... sie über diese verschiedenen Kompetenzen verfügen und all das ... virtuos einsetzen können ... das setzt natürlich auch eine Freude an der Arbeit voraus es setzt eine Freude am Prozess voraus und es setzt eine Freude an den Menschen voraus“ (EW1 01:03:22-8).

Literaturverzeichnis

- Arnold, R., Gomez Tutor, C. (2007): Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik. Augsburg.
- Atteslander, P. (1985): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin.
- Bogner, A., Menz, W. (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 61-98, 3. Auflage.
- Dittmar, N. (2002): Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. Opladen.
- Du Bois, J., Cumming, S., Schuetze-Coburn, S., Paolino, D. (1992): Discourse transcription. Santa Barbara papers in linguistics. Vol.4.
- Erpenbeck, J., Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel von, L. (2007a): Einführung. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel von, L.: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, S. XVII-XLVI.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel von, L. (Hrsg.) (2007b): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart.
- Franke, G. (2005): Facetten der Kompetenzentwicklung. Bielefeld.
- Gilgen, K. (Hrsg.) (2012): Kommunale Raumplanung in der Schweiz. Zürich, 3. Auflage.
- Haase, K. (2011): Kompetenz – Begriff, Ansätze, Instrumente in der internationalen Diskussion. In: Bethschneider, M., Höhns, G., Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung. Bonn, S. 51-65.
- Heinzer, S., Baumgartner, M. (2013): Bottom up zur Qualität: Eine Quasi-Delphi-Studie zur Generierung von Kompetenzprofilen. In: Oser, F., Bauder, T., Salzmann, P., Heiner, S. (Hrsg.): Ohne Kompetenz keine Qualität. Bad Heilbrunn, S. 66-95.
- Helfferich, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden, 3. Auflage.
- Hensge, K., Lorig, B., Schreiber, D. (2011): Kompetenzverständnis und –Modelle in der beruflichen Bildung. In: In: Bethschneider, M., Höhns, G., Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung. Bonn, S. 133-157.
- Heyse, V. (2007): KODE®X-Kompetenz-Explorer. In: In: Erpenbeck, J., Rosenstiel von, L.: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, S. 504-514.

- Heyse, V., Erpenbeck, J. (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld.
- Heyse, V., Mair, M., Pejrimovsky, G. (2008): Kompetenzprofile und Kompetenzentwicklung im Tourismus. Wien.
- Kauffeld, S., Grote, S. (2002): Kompetenz – ein strategischer Wettbewerbsvorteil. In: Personal, 11, S. 30-32.
- Hoch, C., Fischler, R. (2012): Future Directions for Planning Education. In: Scholl, B. (Hrsg.): HESP. Higher Education in Spatial Planning. Positions and Reflections. Zürich, S. 16-25.
- Kaufhold, M. (2011): Ein Analyseraster zur Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. In: Bethschneider, M., Höhns, G., Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung. Bonn, S. 33-48.
- Khalid, Z. (2012): Future Directions for Planning Education. In: Scholl, B. (Hrsg.): HESP. Higher Education in Spatial Planning. Positions and Reflections. Zürich, S. 62-69.
- König, E. (1992): Soziale Kompetenz. In: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, Sp. 2047.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim, 5. Auflage.
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim.
- Meuser, M., Nagel, U. (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 35-60, 3. Auflage.
- North, K. (2007): Kompetenzrad und Kompetenzmatrix. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel von, L.: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, S. 175-186.
- Oser, F. (2013a): Vorwort. Auf der Suche nach Ausbildungskompetenzen. In: Oser, F., Bauder, T., Salzmann, P., Heiner, S. (Hrsg.): Ohne Kompetenz keine Qualität. Bad Heilbrunn, S. 7-8.
- Oser, F. (2013b): Kompetenzen der Lehrenden und Auszubildenden. Ein Ressourcenmodell. In: Oser, F., Bauder, T., Salzmann, P., Heiner, S. (Hrsg.): Ohne Kompetenz keine Qualität. Bad Heilbrunn, S. 29-65.
- Oser, F., Bauder, T. (2013): Einleitung: „Professional Minds“ – Ein Fribourger Forschungsprogramm. In: Oser, F., Bauder, T., Salzmann, P., Heiner, S. (Hrsg.): Ohne Kompetenz keine Qualität. Bad Heilbrunn, S. 9-26.
- Reetz, L. (1999): Zum Zusammenhang von Schlüsselqualifikationen – Kompetenzen – Bildung. In: Tramm, T. (Hrsg.): Professionalisierung kaufmännischer Berufsbildung: Beiträge zur Öffnung der Wirtschaftspädagogik für die Anforderungen des

21. Jahrhunderts. Festschrift zum 60. Geburtstag von Frank Achtenhagen. Frankfurt am Main.

Roth, H. (1971): Pädagogische Anthropologie. Band II. Berlin.

Schweizerischer Bundesrat (1987): Raumplanungsbericht. Bern.

Schweizerischer Bundesrat, Konferenz der Kantonsregierungen, Schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektorenkonferenz, Schweizerischer Städteverband, Schweizerischer Gemeindeverband (2012): Raumkonzept Schweiz.
<http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/00228/00274/> (04.12.2013)

Scholl, B. (Hrsg.) (2012): HESP. Higher Education in Spatial Planning. Positions and Reflections. Zürich.

Staudt, E., Kriegesmann, B. (2002a): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. In: Staudt, E., Kailer, N., Kottmann, M., Kriegesmann, B., Meier, A., Muschik, C., Stephan, H., Ziegler, A. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Münster, S. 15-70.

Staudt, E., Kriegesmann, B. (2002b): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht (nicht so leicht!). In: Staudt, E., Kailer, N., Kottmann, M., Kriegesmann, B., Meier, A., Muschik, C., Stephan, H., Ziegler, A. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Münster, S. 71-126.

Van den Broeck, J. (2012): Future Directions for Planning Education. In: Scholl, B. (Hrsg.): HESP. Higher Education in Spatial Planning. Positions and Reflections. Zürich, S. 26-43.

Vonken, M. (2011): Kritische Anmerkungen zum Kompetenzbegriff. In: Bethschneider, M., Höhns, G., Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung. Bonn, S. 21-32.

Weinert, F. (1999): Konzepte der Kompetenz. Paris.

Weinert, F. (2001): Concept of competence. A conceptual clarification. In: Rychen, D., Salganik, L. (Hrsg.): Defining and selecting key competencies, Göttingen, S. 45-65.

Weiß, R. (2011). Vorwort. In: Bethschneider, M., Höhns, G., Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung. Bonn, S. 9-20.

Anhang A1: Interviewleitfaden

Abschnitt 1: Beruflicher Hintergrund

Der erste Abschnitt des Leitfadens betrifft Fragen zum beruflichen Hintergrund. Damit soll ermöglicht werden, die Qualität der Innen- und Außensicht des jeweiligen Experten auf Kantonsverwaltungen zu interpretieren.

Frage 1.1: Würden Sie kurz Ihren beruflichen Hintergrund, sowie den Weg, der Sie in die heutige Position geführt hat, beschreiben?

Diese Frage zielt darauf ab, Hintergrundwissen über die eigenen Kompetenzen des Experten zu erhalten, um auf diese Weise die Perspektive besser beurteilen zu können. Dabei ist insbesondere auch der Lebenslauf des Experten von gewisser Relevanz: So ist beispielsweise denkbar, dass Führungskräfte einer Kantonsverwaltung in früheren beruflichen Positionen entweder wissenschaftlich tätig waren oder Aufträge von Kantonsverwaltungen extern bearbeitet haben, also in ihrer Biographie bereits einmal eine Außen Sicht auf Kantonsverwaltungen hatten.

Frage 1.2: Inwiefern sind Sie mit den Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Kantonsverwaltungen vertraut?

Hiermit soll ein Einstieg in den Themenbereich der Untersuchung gefunden und die Überleitung zum 2. Abschnitt ermöglicht werden. Der Befragte setzt sich im Rahmen des Gesprächs erstmals mit seinem Zugang zu Kompetenzen auseinander. Dies ermöglicht einerseits, nochmals eine Beurteilungsgrundlage für die Perspektive des Experten zu erhalten und andererseits, einen sanften Einstieg ins Themenfeld „Kompetenz“ zu ermöglichen.

Abschnitt 2: Aktuelle Situation

In diesem Abschnitt soll erfasst werden, welche Kompetenzen Raum- und Verkehrsplaner in Kantonsverwaltungen aktuell aus der Perspektive der jeweiligen Expertinnen benötigen, und ob sich in den vergangenen Jahren ein diesbezüglicher Wandel vollzogen hat. Aufbauend hierauf sollen bestehende Defizite erfasst werden. Obwohl ein wesentliches Interesse der Arbeit in der Einschätzung von zukünftigen Änderungsprozessen liegt, wird diesem Abschnitt ein hohes Gewicht beigemessen: Es wird davon ausgegangen, dass eine fundierte Äußerung über die Zukunft nur möglich ist, wenn auf eine intensive Auseinandersetzung mit den gegenwärtigen Verhältnissen aufgebaut wird.

Frage 2.1: Welches sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten benötigten Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Kantonsverwaltungen... auf fachlicher Ebene? ... auf methodischer Ebene? ... auf sozialer Ebene? ... auf persönlicher Ebene?

Mit dieser Frage soll als Einstieg in den inhaltlichen Teil des Interviews durch Gliederung der Frage in die einzelnen Kompetenzdimensionen (vgl. Kapitel 2.1.1) die vertiefte Auseinandersetzung des Experten mit dem Thema Kompetenz ermöglicht werden. Die Experten haben die Gelegenheit, offen die aus ihrer Sicht benötigten Kompetenzen darzulegen. Dabei ist die Zuordnung der Kompetenzen zu den einzelnen Dimensionen nicht von inhaltlicher Bedeutung, diese erfolgt theoriebasiert anhand der dargelegten Definitionen während des Auswertungsprozesses. Diese Frage stellt die inhaltliche Grundlage dar, auf die im Gesprächsverlauf bei Bedarf immer wieder Bezug genommen wird.

Frage 2.2: Können Sie versuchen, die vier Kompetenzfelder zu priorisieren?

Die Frage dient dazu, um zu eruieren, ob die Experten aus Praxis, Wissenschaft und Weiterbildung eine ähnliche oder eine abweichende Priorisierung vornehmen, wie sie theoriebasiert hergeleitet wurde, also dass die benötigten methodisch-nicht technischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen bedeutsamer sind als die fachlichen Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern.

Frage 2.3: Ist in den vergangenen Jahren Ihrer Ansicht nach ein Wandel der benötigten Kompetenzen feststellbar?

Mit dieser Frage zur Reflexion der Vergangenheit soll ermöglicht werden, die bisherigen Äußerungen auf Konsistenz zu überprüfen. Führt die Argumentationslinie zu den dargelegten heute benötigten Kompetenzen? Zudem schafft die Frage durch den Sprung vom Statischen hin zum Prozess die Möglichkeit, im Rahmen von Abschnitt 3 diese Überlegungen in die Zukunft fortführen zu können.

Frage 2.4: Welches sind zentrale Handlungssituationen, die Raum- und Verkehrsplanern (ohne und mit Führungsfunktionen) erfahrungsgemäß Schwierigkeiten bereiten?

Es wird auf Handlungsorientierung rekurriert, um eine möglichst dem erarbeiteten Kompetenzbegriff - der auf Handlungsorientierung fokussiert - nahe Auseinandersetzung zu ermöglichen. Zudem impliziert die Formulierung der Frage, dass eine stellvertretende Aussage aus Sicht der Mitarbeiterschaft in Kantonsverwaltungen getroffen werden sollte. Mit der Fokussierung auf Schwierigkeiten im Alltagshandeln soll die Grundlage für die Ermittlung von Kompetenzdefiziten (Frage 2.5) gelegt werden.

Frage 2.5: Welche Kompetenzdefizite liegen diesen Schwierigkeiten zu Grunde?

Diese Frage widmet sich nun einem wesentlichen Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, der Frage nach Kompetenzdefiziten. Bewusst erfolgt die Anordnung der Frage zu einem späten Zeitpunkt. Über Kompetenzdefizite in der eigenen Verwaltungsabteilung zu berichten, ist heikel, und setzt ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Interviewtem und Interviewer voraus, das sich im Laufe des bisherigen Gesprächsverlaufs etablieren kann. Zudem ist in diesem Zusammenhang die Zusicherung der Anonymität zu Gesprächsbeginn von entscheidender Bedeutung (vgl. Kapitel 3.3). Gefragt ist ein Sonderwissen, welches aus einer Innen- oder Außensicht auf Kantonsverwaltungen resultiert. Ein theoriebasiertes Vorwissen ist zu dieser Fragestellung nicht verfügbar.

Abschnitt 3: Zukünftige Situation

Die Fragen in diesem Abschnitt knüpfen inhaltlich an Frage 2.3 an, mit der bereits die Prozesshaftigkeit von Kompetenzen behandelt wurde. Mit dieser Grundlage sollen nun Einschätzungen bezüglich der sich ändernden Rahmenbedingungen in der Zukunft und der damit verbundene Wandel der benötigten Kompetenzen erfragt werden.

Frage 3.1: Sehen Sie in der Zukunft Veränderungen, welche die benötigten Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern beeinflussen?

Zu diesem Zweck wird zunächst nach den Veränderungen, die sich für die Zukunft abzeichnen gefragt. Erhofft wird Insiderwissen, welches beispielsweise aus Gesetzesinitiativen und Vorlagen stammt, die dem Verfasser der Arbeit nicht unmittelbar zugänglich sind, aber wesentlich die Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Verwaltungen beeinflussen können.

Frage 3.2: Welche der vorhin genannten Kompetenzen werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, welche abnehmen? Kommen neue Kompetenzen hinzu?

Vor dem Hintergrund der absehbaren Änderungsprozesse wird nach zukünftigen Kompetenzen gefragt. Trotz des Bewusstseins dass die zukünftige Entwicklungen sich der Vorhersagbarkeit entziehen, ist es ein wesentliches Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, hierzu eine Einschätzung von den befragten Experten zu erhalten: Wird versucht, die Zukunft aktiv durch Zielsetzungen zu gestalten, und die benötigten Kompetenzen daraufhin orientiert? Wird auf absehbare Rahmenbedingungen und die zunehmend enger werdenden Handlungsspielräume reagiert (vgl. Kapitel 2.2.2)?

Abschnitt 4: Berufliche Weiterbildung

Obwohl die befragten Experten nicht in der Lage sein werden, Empfehlungen zur kompetenzorientierten Weiterbildung zu formulieren, sollen doch deren wesentliche Bedürfnisse aus den identifizierten Kompetenzdefiziten und absehbaren Entwicklungen für die Zukunft abgeholt werden. Diese Empfehlungen können dann an den Ausführungen in Kapitel 2.1.3 gespiegelt werden. Grundsätzlich ist dieser Abschnitt als optional zu sehen, wenn die entsprechende zeitliche Verfügbarkeit in der jeweiligen Gesprächssituation vorhanden ist: Für die Beantwortung der leitenden Forschungsfragen werden aus dem empirischen Teil der Arbeit hierzu nicht unbedingt Antworten benötigt, diese könnten auch deduktiv aus der Spiegelung der ermittelten Kompetenzdefizite mit Kapitel 2.1.3 hervorgehen.

Frage 4.1: In welcher Rolle sehen Sie die berufliche Weiterbildung bei der Entwicklung der benötigten Kompetenzen?

In diesem Zusammenhang soll abgeholt werden, welches Potenzial der beruflichen Weiterbildung durch die Experten zugesprochen wird. Herrscht eine allgemeine Enttäuschung aus dem Entsenden von Mitarbeitern in Weiterbildungsveranstaltungen, mit der Konsequenz dass vorrangig auf „learning on the job“ fokussiert wird? Worin werden besondere Potenziale für die Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern gesehen? Wie kann sich die berufliche Weiterbildung in der Zukunft entwickeln, um ihre Möglichkeiten besser zu entfalten?

Frage 4.2: Wie sollten Ihrer Ansicht nach Weiterbildungsangebote für Raum- und Verkehrsplaner aussehen?

Diese Frage hat die Funktion, weitere Ideen zur beruflichen Weiterbildung zu generieren. Sehen die befragten Experten besonders geeignete Methoden, besonders wichtige Themenstellungen oder besondere Organisationsformen?

Frage 4.3: Durch wen sollten Weiterbildungsangebote für Raum- und Verkehrsplaner organisiert werden?

Die Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern ist stark durch Hochschulen dominiert, es gibt aber auch privatwirtschaftliche Angebote sowie Angebote von Seiten der Berufsverbände. Die Frage zielt auf die Präferenzen von Seiten der Planungspraxis ab. Diese Frage wird nicht Experten von Hochschulen oder in der Weiterbildung von Raum- und Verkehrsplanern tätigen Experten gestellt, da dann eine gewisse Befangenheit bei der Beantwortung der Frage zum Tragen kommen könnte.

Abschnitt 5: Sonstiges

Zum Abschluss des Leitfadens soll die Befragung vollständig geöffnet werden. Dem Befragten soll damit nochmals Gelegenheit geben, im Themenfeld nochmals besondere Aspekte hervorzuheben. Dies wird mit folgender Frage erzielt:

Frage 5.1: Haben Sie sonstige Ergänzungen / Anmerkungen, die für die Arbeit von Bedeutung sein könnten?

Anhang A2: Kontaktaufnahme Experten

Exposé Masterarbeit

Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen – eine empirische Untersuchung.

Zielsetzung:

Im vergangenen Jahrzehnt ist in der Wissenschaft der Raum- und Verkehrsplanung zunehmend das Bewusstsein erwachsen, dass vor dem Hintergrund der fundamentalen Änderungsprozesse der ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine kontinuierliche Fortsetzung der bisherigen Planungspraxis nicht möglich ist. Eine zunehmende Verknappung der Ressourcen in Verbindung mit Steigerungen der Energiepreise, der Klimawandel, der demographische Wandel sowie eine angespannte Wirtschaftssituation der öffentlichen Verwaltungen sind Beispiele für solche Änderungsprozesse, welche insbesondere die Planungsteams in öffentlichen Verwaltungen konfrontieren.

Die vorgeschlagene Masterarbeit fragt vor dem Hintergrund der genannten Änderungsprozesse nach den benötigten Kompetenzen von Fach- und Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen, die mit einer zukunftsorientierten Planung betraut sind, und leitet auf der Basis einer durchgeführten empirischen Erhebung systematisch ein Kompetenzprofil für diese Adressatengruppe her.

Zu diesem Zweck werden mit Hilfe von Interviews mit geeigneten Planungsexperten aus Wissenschaft und Praxis sowie die mit der Weiterbildung der Adressatengruppe betrauten pädagogisch Handelnden die benötigten Kompetenzen vor dem Hintergrund der Herausforderungen sowie etwaiger Bildungsdefizite bei in der Praxis tätigen Raum- und Verkehrsplanern als Adressatengruppe (soweit verallgemeinerbar) im Detail analysiert. Dabei werden sowohl fachliche wie auch persönliche Kompetenzen berücksichtigt. Die Ergebnisse der Interviews werden herangezogen, um ein Kompetenzprofil für die beschriebene Adressatengruppe herzuleiten und Empfehlungen für die Weiterbildung zu erarbeiten.

Gliederung:

1. Einleitung: Zielsetzung, Abgrenzung, Aufbau der Arbeit
2. Theoretischer Hintergrund
 - 2.1 Kompetenz als berufspädagogisches Forschungsfeld
 - 2.1.1 Der Kompetenzbegriff und seine Operationalisierung
 - 2.1.2 Kompetenzentwicklung in der beruflichen Weiterbildung

- 2.1.3 Kompetenzprofile als Massstab professionellen Handelns
- 2.2 Weiterbildungsrelevante Herausforderungen in der Raum- und Verkehrsplanung
 - 2.2.1 Demographische Entwicklung
 - 2.2.2 Ressourcenknappheit und Energiepreise
 - 2.2.3 Klimawandel
 - 2.2.4 Wirtschaftliche Ressourcen
- 2.3 Kompetenzen in der Raum- und Verkehrsplanung – Forschungshypothesen
- 3. Konzeption der empirischen Erhebung
 - 3.1 Wahl der Methode: Experten- und Akteursinterviews
 - 3.2 Entwicklung des Interviewleitfadens
 - 3.3 Dokumentation der Erhebung
- 4 Kompetenzen von Raum- und Verkehrsplanern in Schweizer Kantonsverwaltungen
 - 4.1 Bildungsdefizite und zu entwickelnde Kompetenzen
 - 4.1.1 Fachliche Kompetenzen der Adressatengruppe
 - 4.1.2 Persönliche Kompetenzen der Adressatengruppe
 - 4.1.3 Kompetenzen der berufspädagogisch Handelnden
 - 4.1.4 Interpretation und Reflexion der Interviewergebnisse
 - 4.2 Entwicklung eines Soll-Kompetenzprofils
 - 4.1 Empfehlungen für Weiterbildungskonzepte und professionell handelnde Weiterbildner
- 5 Zusammenfassung und Ausblick
- 6 Literatur

Anhang A3: Transkriptionskonventionen

--> I:	Interviewer
--> XX:	Experte (mit Verschlüsselungscode, siehe unten)
[xxxxxx]	Simultane Passagen in eckigen Klammern
[yyyyy]	
(0)	unmittelbarer Anschluss an den Redebeitrag zuvor erfolgt
,	Unterbruch im Sprechrhythmus
-	Abgebrochene Sprache
--	Abgebrochener Redebeitrag
aha, mhm,	Hörerrückmeldungen als Randwörter erfassen
<X string X>	Nicht eindeutig verständliche Passage (vermuteter Inhalt)
<F string F>	Besonders laute, hervorgehobene Passagen
<P string P>	Besonders leise Passagen
<@ string @>	lachende Passagen
@xxx	lachendes Wort: @ vor das Wort ohne Leerzeichen stellen
@@@	Lachen
(gähnt) (hustet)	Nonverbale Ereignisse
>3s	Pausen: lang >3s

Anhang A4: Kategorienmatrix Interviews

Hauptkategorien	Unterkategorien	EW1	EW2	EW3	ER1	ER2	EV1	EV2	EV3
Fachkompetenz	Interdisziplinäre Kompetenz	Interdisziplinäre Kompetenz (00:10-07-1)	Interdisziplinärer Rahmen (00:13-23-3)		Interdisziplinäres Tätigkeitsfeld (00:08-30-6)	Zusammenhänge kennen, um Interessen abwägen zu können (00:04-50-6)	Vernetztes Denken (00:11-00-9)	Vernetztes Denken, Kenntnisse über eigenen Fachbereich hinaus (00:11-32-5), Verkehrssystem ganzheitlich und als Teil eines überfachlichen Systems begreifen (00:12-52-9; 00:15-58-7)	Verkehrsträgerübergreifende Kompetenzen für Abwägungen (00:15-58-3)
	Recht/Politik	Kenntnis politische Prozesse (00:08-06-3), Verwaltungswissen (00:16-59-7)	Kenntnis formelles politisch administratives rechtliches Raumplanungssystem (00:13-50-3)		Rechtliche Vorkenntnisse (00:14-47-7)	Vertraut sein mit öffentlichem Recht (Raumplanungsrecht, Umweltrecht, ... (00:03-35-2)	Mit der Gesetzeslage vertraut sein (Raumplanungsgesetz, Verordnungen, Normen) (00:09-21-4)	Verkehrsrecht (bei einigen MA) (00:08-55-5)	Kenntnis Planungsprozesse (00:20-16-2)
	Technik	Technische Kompetenz als Schlüsselkompetenz (00:13-39-5)	Technische Kompetenz von Verkehrsplanern als "andere Disziplin" (01:15-22-5)				Projektion (fürs Vier-Augen-Prinzip) (00:09-21-4), Grundwissen Verkehrssysteme, Verkehrsabläufe (00:10-33-2)	Technisches Knowhow (bei einigen MA (00:10-00-0), Möglichkeiten der digitalen Entwicklungen erfassen und bewerten und nutzbar machen (00:23-48-5; 00:24-16-1)	
	Arealentwicklung				Erfahrungen in Arealentwicklung (00:10-12-9)				
	Raumentwicklung		Räumliche Entwicklungen erkennen, intellektuell durchdringen und verstehen (00:10-51-1)						
	Antizipation		Entwicklungen antizipieren können (00:16-15-5)						
	Chancen / Risiken		Chancen und Risiken erkennen (00:16-15-5)						
	Planung			Genannte Themen: Mobilitätsmanagement, öffentlicher Verkehr, Straßenverkehr, Fuß- und Veloverkehr (00:14-42-9)		Planungen beurteilen können (00:03-35-2)			gutes Knowhow in verkehrsplanerischen Fragestellungen und verkehrsträgerübergreifenden Fragen (00:15-58-3)
	Koordination Siedlung / Verkehr			Abstimmung Siedlung und Verkehr (00:18-25-8)				Interdisziplinarität zwischen Verkehr und Raum (00:20-15-2)	Erfahrungen im Bereich Siedlung / Verkehr (00:09-52-9)
	Kostenbewusstsein			Kostenbewusstsein entwickeln (00:26-07-6)				Ressourcenbewusstsein auf allen Ebenen (Kosten, Zeit, (00:16-50-2, 00:17-39-9)	
Betriebswirtschaft							Betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Zusammenhänge (00:17-39-9)		
Methodenkompetenz technisch	Stellenwert techn. Methoden	Relevante Arbeitsmethoden (00:19-26-4)	Arsenal von Problemlösungsmethoden (00:27-23-7)				Methoden kennen, aber nicht anwenden (00:14-12-5), Methoden kritisch hinterfragen (00:16-24-8)		
	Methoden Unsicherheitsbewältigung		Methodisch mit Unsicherheit umgehen können (00:16-15-5)		Szenario Technik (00:17-56-4)				
	GIS			GIS-Themen (00:54-03-0)	Geoinformatik (00:20-13-7)				
	Kenntnis der Grenzen der Methoden		Grenzen der Methoden kennen (00:27-23-7)						
	Fachübergreifende Methoden		Fachübergreifende Methodenkenntnis (00:30-10-8)						
	Methodenkritik		Methodenkritik üben können (00:31-11-0)				Methoden nachvollziehen können (00:14-13-0)		
	Wirkungsanalysen		Fähigkeit zur ex-ante und ex-post-Wirkungsanalyse (00:20-15-3)	Durchführen von Wirkungsanalysen (00:49-58-3)					
	Statistik		Statistische Methoden kennen (00:32-01-7)	Datengrundlagen kennen und erheben (00:51-17-7)					
Modellierung					Verständnis für Modellierungen (00:05-00-8)				
Methodenkompetenz prozessual	Projektmanagement	Projektmanagement (00:19-49-1)			Projektmanagement (00:21-06-8)	Projekte führen können (00:07-21-1)	Projektmanagement (00:12-46-3)	Ressourcenbewusstsein im Projektmanagement (00:17-39-9), Projektmanagement (00:26-58-4)	Projekte effizient steuern (00:20-16-2)
	Prozessmanagement	Prozessmanagement (00:19-49-1)				Prozesse in der Kantonsverwaltung führen können, einschl. Beratungen, Partizipation (00:07-21-1)			Verständnis von Zuständigkeiten (00:10-56-8) und Verwaltungsabläufen (00:13-10-5); Erfahrung in Projekten mit Prozessen (00:45-20-9)
	Koordination	Koordination des Prozesses mit Fachleuten (00:19-49-1)			Koordinationskompetenz (00:08-30-6)				
	Formulierung Anforderungen	Zunehmende Bedeutung Formulierung von Projektanforderungen und Auswahl geeigneter Büros v.a. im Tiefbau- und Architekturbereich (00:36-09-1; 00:39-41-9; 00:40-07-3)							Personenbezogene Auswahl von Auftragnehmern (00:09-08-6)
	Organisation Partizipationsprozesse	Partizipation organisieren (00:19-49-1)							
	Aufgleisen Kommunikationsprozesse						Zunehmende Bedeutung kommunikativer Prozesse (00:24-01-8) mit stärkerer Formalisierung (00:31-57-6)		
	Qualitätsmanagement	Qualitätsmanagement (00:28-34-2)		Qualitätsmanagement (00:48-58-0)					
	Schriftliches Formulieren				gutes schriftliches formulieren (00:13-30-5)	Gut schreiben können (00:08-58-5)	Beherrschung der Sprache (schriftlich und mündlich) (00:11-00-9)		
Interessenabwägung				Fähigkeit Interessen abwägen (00:08-30-6)	Interessenabwägungen durchführen können (00:04-50-6), zahlreiche Widersprüche (00:05-02-6)			Interessenabwägungen durchführen (00:38-54-0)	

Hauptkategorien	Unterkategorien	EW1	EW2	EW3	ER1	ER2	EV1	EV2	EV3
Methodenkompetenz prozessual (Fortsetzung)	Problemlösung		Fähigkeit zur Formulierung von Lösungsmöglichkeiten (00:20:15-3)	Lösungen erkennen und Maßnahmen entwickeln (00:19:12-5)			Methodik zur Problemlösung (00:12:46-3)		
	Konfliktlösung		Lösungsmöglichkeiten für Konflikte aufzeigen (00:16:15-5)						
	Sitzungsleitung				Sitzungsleitung (00:20:27:0)		Sitzungsleitung von großen Gremien (00:33:07-3)		
	Prioritätensetzung		Fähigkeit, Prioritäten zu setzen (00:19:06-7)						
	Problemerkennung			Fähigkeit, ein Problem richtig zu erkennen (00:19:12-5), Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu erkennen (00:23:33-8)					
	Verhandlungsmethoden						Verhandlungsmethoden kennen (00:12:46-3)		
Soziale Kompetenz	Kommunikation	Dialogfähigkeit (00:22:11-2)	Kommunikationsfähigkeit, Dialogfähigkeit, Diskursfähigkeit (00:15:04-1)	Diskursfähigkeit (00:24:50-4)	Kommunikationsfähigkeit, auf andere Leute eingehen können (00:13:30-5)	gute Kommunikation (00:08:58-5)	Fähigkeit kommunizieren zu können (00:24:07-5)	Mit den Leuten reden können (00:33:11-0), dabei die Bodenhaltung wahren (00:35:32-9)	Kommunikative Beschlagenheit (00:23:42-0), guter und respektvoller Umgang (00:23:59-4)
	Partizipation	Partizipationsfähigkeit (00:22:11-2)				Bevölkerung einbeziehen (00:07:21-1)	Mitwirkungsfähigkeit(00:18:59-5), Grundbereitschaft, andere mitreden zu lassen (00:22:30-6)		Erkennen, welche Leute man ins Boot holen muss (00:32:43-7)
	Authentizität	Sich als Person einbringen können (00:22:11-2)				Auftreten generell (00:08:58-5)		authentisch und ehrlich rüberkommen (00:41:17-4)	
	Durchsetzung	Hartnäckigkeit (00:41:49-2)	Kämpfen können (00:15:04-1)	Konfliktfähigkeit (00:24:50-4)	Hartnäckigkeit (00:24:11-8)	Durchsetzungsvermögen auf eine ruhige Art (00:08:06-4)	Durchsetzungsvermögen (00:18:59-2)		
	Einfühlungsvermögen				Einfühlungsvermögen in verschiedenste Interessengruppen (00:08:30-6)		Einfühlungsvermögen ins Gegenüber (00:18:59-2)	Stimmung im Volk im Bild haben (00:27:22-9), sich in die Situation der Betroffenen hineinversetzen können (00:37:44-4), sich in Verhandlungspartner hineinversetzen können (00:45:29-3)	
	Didaktik					Didaktische Kompetenz (00:22:59-9)			
	Diplomatie		Diplomatie im guten Sinne (00:21:22-5)		Diplomatisches Gefühl (00:24:11-8)	Ruhe bewahren und in schwierigen Situationen Anstand wahren (00:08:57-9)			Fingerspitzengefühl im Umgang mit der Politik (00:25:11-5)
	Einzelkämpfer sein				Aleine an der Front stehen können (00:25:47-3)		als Einzelkämpfer agieren können (00:36:02-7)		
	Verhandlung		Verhandlungsfähigkeit (00:15:04-1)			Verhandlungskompetenz (00:08:06-4)		Position des Kantons vertreten (00:45:29-3) und verhandeln können	
	Arbeitsatmosphäre		Fruchtbare Arbeitsatmosphäre schaffen können (00:21:22-5)						
	Teamarbeit			Im Team arbeiten können (00:24:09-3)		Teamfähigkeit (Abnahme der Bedeutung der Einzelperson) (00:24:06-7)	Teamfähigkeit, seine eigene Rolle kennen (00:18:59-2)		Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams (00:22:14-1)
	Kooperation			Über Fachgrenzen hinaus zusammenarbeiten können (00:24:50-4)	Kenntnis in der Organisation von Zusammenarbeit (Gründung und Betrieb Trägerschaften) (00:45:02-4)		Austausch mit der Raumplanung pflegen (00:18:59-2)	mit anderen zusammenarbeiten können (00:43:53-4)	
	Kompromissfähigkeit			Kompromisse schließen können (00:24:50-4)					
	Offenheit					Meinung eines anderen akzeptieren können (00:25:06-7)			Offenheit für verschiedenste Interessen (00:22:14-1)
	Umgang mit Personal			Mit Personal umgehen können (je nach Hochschulabschluss und Grad der Berufserfahrung) (00:24:50-4)					
	Leitung						Den Lead übernehmen können (00:18:59-2)		
Zielorientierung						Zielorientiert arbeiten versus Notwendigkeit Mitwirkung zu beachten (00:21:39-5)			
Öffentlichkeitsarbeit			In der Öffentlichkeit mit Wärme und Begeisterung auftreten (00:45:37-1) und die Interessen an den gemeinsamen Lebensraum vertreten können (00:49:15-6)			Zunehmende Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit (00:33:35-7)		In der Kommunikation agieren statt reagieren (00:28:22-2), Medienkompetenz (Internet) (00:30:54-8)	
Persönliche Kompetenz	Werthintergrund	Authentizität (00:23:35-8ff)	Eigenen Werthintergrund entwickeln und deklarieren (00:42:18-3)		Vorlieben (00:26:08-8)				
	Motivation	Frustrationstoleranz (00:41:49-2)	hohe intrinsische Motivation (00:23:50-4), Frustrationstoleranz wenn Führungsfunktion (00:26:28-7)						
	Freude an Arbeit	Freude an der Arbeit (01:04:27-2)							
	Freude am Menschen	Freude am Menschen (01:04:27-2)							
	Fachliches Flair				Flair für politische Abläufe (00:08:30-6)		Politisches Gespür, politische Kommunikation (00:24:07-5), Führungskräfte: Lead politische Kommunikation (00:26:38-7)		

Hauptkategorien	Unterkategorien	EW1	EW2	EW3	ER1	ER2	EV1	EV2	EV3
Persönliche Kompetenz (Fortsetzung)	Rechtliches Flair				Keine Berührungspunkte zum Rechtlichen (00:13:30-5)				
	Öffentliches Flair				Flair für öffentliche Interessen (00:15:10-4)				
	Lernbereitschaft	Keine Weiterbildungsresistenz (00:36:09-1) -> nicht explizit	Lernfähigkeit, Förderung organisationalen Lernens (00:26:28-7)	Bereitschaft, weiter zu lernen (00:27:12-3)	Lernbereitschaft (00:21:06-8)		Offen sein für etwas Neues, sich mit Neuem auseinandersetzen (00:17:28-9)		
	Selbstreflexion		Reflexionsfähigkeit (00:15:04-1)		Seine eigenen Grenzen kennen (00:25:33-2)		Selbstreflexionskompetenz Außenwirkung (00:51:59-6)		
	Umgang mit Unsicherheit und Widersprüchen		Mit Unsicherheit umgehen können (00:16:15-5)						
	Zeitmanagement	Zunehmende Bedeutung Zeitmanagement (00:30:31-7)		Zeitmanagement: Berufliches mit Privatem koordinieren (00:27:55-2)			Zeitmanagement (00:24:01-8)		
	Selbstorganisation			Selbstorganisationsfähigkeit (00:29:57-4)			Strukturiert und organisiert sein (00:24:07-5)		
	Pragmatismus						Lösungsorientierung, Pragmatismus (00:24:07-5)		
Anpacken							Anpacken können (00:24:16-1)		
Priorisierung zwischen Kompetenzfeldern	Priorisierung zwischen Kompetenzfeldern	nicht möglich (00:26:52-0)		Punkteverteilung 30:30:20:20 (00:30:48-3), bezogen auf Bachelorabsolventen (00:31:34-9)				eher nein (00:46:24-9)	
	Priorisierung Fachkompetenz	Sattelfeste fachliche Verankerung unerlässlich (00:09:42-0), technische Kompetenz als Schlüsselkompetenz (00:13:39-3)	Höchste Priorität bei der fachlichen Kompetenz (00:33:45-7)	Gleichgewichtung Fachebene und Methodenebene (00:30:48-3)	Fachliche Ebene kann on the job gelernt werden (00:27:28-6)	4. Priorität, da erlern- und einkaufbar (00:09:43-5)	3. Priorität gemeinsam mit Methodenkompetenz (00:29:09-6)	keine Priorisierung, da abhängig vom Tätigkeitsbereich (00:46:51-5)	3. Priorität, da erlernbar (00:26:02-5)
	Priorisierung Methodenkompetenz	unabhängig (00:21:30-4)	Geringfügig weniger Bedeutung als Fachkompetenz (00:36:02-1)	Gleichgewichtung Fachebene und Methodenebene (00:30:48-3)	weniger wichtig als soziale und persönliche Kompetenz (00:27:28-6)	3. Priorität, da erlern- und einkaufbar (00:09:43-5)	3. Priorität gemeinsam mit Fachkompetenz (00:29:09-6)	keine Priorisierung, da abhängig vom Tätigkeitsbereich (00:46:51-5)	Methodenkompetenz wichtiger als Fachkompetenz (00:22:00-7), da Verständnis der Verwaltungsabläufe (00:26:02-5)
	Priorisierung Sozialkompetenz	keine explizite Aussage	Weniger Wichtig als Fach- und Methodenkompetenz (00:36:02-1)	Geringfügig weniger wichtig als Fach- und Methodenkompetenz (00:30:48-3)	wichtiger als Methoden- oder Fachkompetenz (00:27:28-6)	Große Wichtigkeit erlangt (00:09:43-5)	2. Priorität (Person als Teamplayer) (00:29:09-6)	keine Priorisierung, da abhängig vom Tätigkeitsbereich (00:46:51-5)	2. Priorität (00:26:02-5)
	Priorisierung Selbstkompetenz	keine explizite Aussage	Weniger Wichtig als Fach- und Methodenkompetenz, aber fürs persönliche Überleben zentral (00:36:02-1)	Geringfügig weniger wichtig als Fach- und Methodenkompetenz (00:30:48-3)	wichtiger als Methoden- oder Fachkompetenz (00:27:28-6)	Große Wichtigkeit erlangt (00:09:43-5)	Höchste Priorität (00:28:42-6)	keine Priorisierung, da abhängig vom Tätigkeitsbereich (00:46:51-5)	4. Priorität (schwer zu trennen von sozialer Kompetenz) (00:26:37-6)
Kompetenzwandel bisher	Wandel (ja/nein)	sehr viel geändert (00:08:51-2)	ja (00:37:07-9)		Anforderungen allgemein auch qualitativ gestiegen (00:36:47-5)	ja (00:12:43-9)	ja (00:31:57-6)		
	Fachkompetenz			Fachkompetenzen: Motorisierter Verkehr -> Langsamverkehr (00:32:33-4)					
	Komplexität	Einfache Prozesse -> Komplexe vernetzte langwierige Prozesse (00:27:20-3)							
	Administrative Grenzen		Zunehmende Bedeutung der Zusammenarbeit über die territorialen Hoheitsgebiete hinaus (00:39:07-1)	Umgang mit der Zusammenarbeit mit anderen Kantonen (00:38:10-7)					
	Ressourcen							Ressourcen bewusst planen (00:49:05-0)	
	Wirkungskontrolle			Zunehmende Bedeutung der Wirkungskontrolle (00:49:58-3)					
	Projektmanagement	Fachtechnik -> Projektmanagement (00:15:06-8)						Zunehmende Gesamtanforderungen ans Projektmanagement (00:33:07-3)	
	Prozessmanagement	Fachtechnik -> Prozessmanagement (00:16:09-1)							Widersprüchliche Vorschriften erkennen und damit umgehen (00:36:26-1)
	Formalisierung Kommunikation							Zunehmende Bedeutung kommunikativer Prozesse (00:24:01-8) mit stärkerer Formalisierung (00:31:57-6)	
	Formulierung Anforderungen	Zunehmende Bedeutung Formulierung von Projektanforderungen und Auswahl geeigneter Büros v.a. im Tiefbau- und Architekturbereich (00:36:09-1; 00:39:41-9; 00:40:07-3)							Personenbezogene Auswahl von Auftragnehmern (00:09:08-6)
	Soziale Kompetenzen			Sachbearbeiterkompetenzen -> Soziale Kompetenzen (00:32:33-4)		Fachkompetenzen -> Soziale Kompetenzen (00:12:46-9)	Persönliche und soziale Kompetenzen sind wichtiger geworden (00:31:57-6)		
	Kommunikation							Zunehmende Bedeutung der Kommunikation (00:36:40-1)	Fachliche Kompetenz -> Soziale Kompetenz, z.B. Kommunikation (00:47:46-7)
	Teamarbeit			Zunehmende Fähigkeiten bei der Teamarbeit (00:33:53-9)					
Einzelkämpfer							Häufigeres Auftreten ohne Begleitung (00:33:07-3)		
Zeitmanagement	Zunehmende Bedeutung Zeitmanagement (00:30:31-7)								

Hauptkategorien	Unterkategorien	EW1	EW2	EW3	ER1	ER2	EV1	EV2	EV3
Änderung Rahmenbedingungen bisher	Glaube in Fachpersonen	Glaube ins Ingenieurwesen nimmt ab (00:28:34-2)				Akzeptanz der Kantonsverwaltung hat abgenommen (00:12:46-9)			
	Steigende Komplexität	Komplexität der Verfahren nimmt zu (00:28:34-2)	Allgemeine Zunahme der Komplexität der Verfahren (00:41:20-0)			Immer schwierigere Interessenabwägung (00:30:21-6)			Komplexität der Aufgabenstellung ist gestiegen (00:27:33-7), häufig mehrfach überbestimmte Situationen (00:31:10-8), Komplexität der Verfahren nimmt zu (00:36:00-5)
	Umweltaspekte	Umweltaspekte gilt es stärker zu berücksichtigen (00:28:34-2)							
	Finanzielle Probleme	Finanzielle Probleme nehmen zu (00:28:34-2)							
	Hierarchien	Hierarchien und administrative Kompetenzzuteilung entspricht immer weniger dem Selbstverständnis der Planenden und der Wirklichkeit (00:32:20-3)							
	Wachstum versus Bodenknappheit		Wachstum von Bevölkerung, Arbeitsplätzen, Wirtschaft versus begrenzter Boden (00:37:09-7)			Druck auf den Boden nimmt zu (00:36:47-5)			
	Handlungsspielräume				Engere Handlungsspielräume (00:38:31-7)	Striktere Vorgaben für Interessenabwägung (00:30:21-6)			Geringere Handlungsspielräume wegen Schutzinteressen (00:36:00-5)
	Präsenz				Stärkere Präsenz der Raumplanung in der Öffentlichkeit (00:38:31-7)				
	Nein sagen				Häufigeres Nein sagen (00:40:36-3)	Nein-Sagen führt zu Involvierung der Politik (00:18:52-8)			
	Problemlösung		Vollzugsplanung -> Problemlösung (00:37:09-7)						
	Internationalisierung		Zunehmende Internationalität (00:39:18-5)	Zunehmender Austausch mit dem Ausland (00:38:10-7)					
	Administrative Grenzen		Verflechtungen machen immer weniger an den administrativen Grenzen Halt (00:39:07-1)	Planen in Agglomerationsräumen erfordert zunehmend interkantonale Kooperation (00:36:36-0)					
	Administrative Grenzen			Zunehmende Konfrontation mit anderen Verwaltungs- und Organisationsstrukturen durch interkantonale Kooperation (00:36:36-0ff)					
	Neue Planungsthemen			Neue Themen sind aufgetaucht: Mobilitätsmanagement, Fuß- und Veloverkehr (00:14:42-9)					
	Siedlung und Verkehr			Höheres Gewicht für die Raumentwicklung und für Abstimmung von Siedlung und Verkehr (00:33:53-9)	Stärkere Legitimation der Raumplanung (00:39:32-4)				Zunehmende Bedeutung von Siedlung und Verkehr (00:17:07-4)
Gesamtsicht			Im Zuge der Agglomerationsprogramme zunehmende Bedeutung einer "Gesamtsicht" (00:36:36-0)						
Partizipation					Zunehmende Bedeutung partizipativer Prozesse (00:32:02-8)				
Handlungsschwierigkeiten	Theorie-Praxis-Transfer		Zu langsamer Theorie-Praxis-Transfer (01:01:50-3)						
	Kostenkonsequenzen			Kostenkonsequenzen im Auge behalten (00:45:25-8)				Ressourcen bewusst planen (00:49:05-0)	
	Orientierung zw. Interessen		Orientierung im widersprüchlichen Kräftefeld wahren (00:42:18-2)		Alle Interessen bei Abwägungen berücksichtigen (00:30:28-0)				Handlungsspielraum zur Interessenabwägung erkennen (00:31:10-8ff)
	Umsetzungsorientierung					Gesetze bringen nicht umsetzbare Anforderungen mit sich (00:17:43-2)			
	Langsame Prozesse			Umgang mit langsamen Prozessen (00:43:02-5)					
	Abweichen vom Lehrbuch				Von der sauberen Lehre abweichen (00:28:55-7)				
	Komplexität Verfahren	Umgang mit der vertikalen und horizontalen Kompetenzzuteilung (00:32:20-3)	Schwierigkeit, ein eigenes Handlungsfeld abzustecken (00:42:18-3)	Orientierung in komplizierten und langwierigen Verwaltungsabläufen (00:43:02-5)		Komplexität handeln (00:22:53-4)			Komplexität der Verfahren vor dem Hintergrund multipler Interessen (00:33:21-8)
	Einheitliches Handeln			Umgang mit unterschiedlichen Strategien verschiedener Amtsstellen (00:45:25-8)	Konflikt zwischen der Notwendigkeit einheitlichen institutionellen Handelns ohne die Persönlichkeiten einzuschränken (00:33:36-1)				Gleiche Haltung der Verwaltung sicherstellen (Interessensgegensätze) (00:41:44-9)
	Betreuung externer Aufträge							Hoher Ressourcenbedarf von externen Aufträgen (00:46:32-6)	
	Auftraggeberrolle			Umgang mit der Rolle als Auftraggeber (v.a. zu Berufsbeginn) (00:47:54-7)					
	Interessenabwägung					Dominanz einzelner Fachgebiete von Verordnungen her, so dass Interessenabwägung unmöglich wird (00:16:04-9)			
Kompromisse				Kompromisse schließen (00:28:55-7)		Kompromisse bei verwaltungsinterner Uneinigkeit schließen (00:44:08-6)			

Hauptkategorien	Unterkategorien	EW1	EW2	EW3	ER1	ER2	EV1	EV2	EV3
Handlungsschwierigkeiten (Fortsetzung)	Öffentlichkeitsarbeit		Anliegen in der Öffentlichkeit vertreten (00:45:37-1)						
	Partizipation						Akteure im Mitwirkungsprozess bestehen auf eine Lösung (00:39:47-2)		
	Motivation von Angestellten						Führungsschwierigkeit Angestellte motivieren / rekrutieren (00:48:16-4)		
	Zeitmanagement						Umgang mit knapper Zeit in Planungsprozessen (00:44:54-9)		
	Politische Entscheide			Umgang mit nicht immer nachvollziehbaren politischen Entscheidungen (00:43:02-5ff)		Mühe mit gewissen politischen Entscheidungen (00:15:13-6)	Umgang mit Differenzen mit und Interventionen der Politik (00:41:08-3)		
	Ungelebtsein	Fähigkeit zur Vertretung eines gesellschaftlich ungelebten Handlungsbereichs (00:40:53-1)							
	Persönlicher Anspruch						Konflikt zwischen persönlichem Anspruch und verfügbaren Ressourcen (00:47:16-8)		
Kompetenzdefizite	Fachkompetenz Soziologie			Soziologischer Bereich im Sinne der Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens (00:56:58-4)	Fehlende soziologische Kenntnis der Menschen (00:52:52-8)				
	Fachkompetenz Raumplanung		Kenntnis von Theorien und Modellen über die räumliche Entwicklung (00:51:28-9)			Fachkenntnis in allen Querschnittsfeldern (00:19:12-8)			
	Fehlende Bodenhaltung							Fehlende Bodenhaltung (00:53:33-8)	
	Wirkungsanalyse		Fähigkeit zur ex-ante und ex-post Wirkungsanalyse dünn gesät (00:20:15-3)	Methodische Defizite zur Kontrolle von Wirkungen (00:50:56-3)					
	Methodenkenntnis a fond		Kenntnis und Verständnis gängiger Methoden (Szenarien, Statistik) (00:52:07-2)						
	Fachkompetenz Neue Themen			Personal ist nicht für neue fachspezifische Themen (Langsamverkehr) ausgebildet (00:16:20-9)					Mitarbeiter haben keine einheitliche Vorstellung zur Abstimmung von Siedlung und Verkehr (00:43:17-1)
	Kostenaspekte			Kosten- und betriebswirtschaftliche Aspekte (00:48:58-0)					
	Städtische Planung			Raumplaner im städtebaulichen Bereich (00:55:27-3)			Städtebau (kaum geeignet Ausgebildete) (00:53:28-8)		
	Statistik		Kenntnis und Verständnis gängiger Methoden (Szenarien, Statistik) (00:52:07-2)	Kenntnis der Datengrundlagen und -Erhebung (00:51:17-7)					
	Prozesskenntnis	Geringe Kenntnis des Prozessualen und Methodischen (00:32:20-3)	Verständnis des Raumplanungssystems in einem höheren Sinn (00:13:50-3)				fehlende Kenntnis des Handwerks (z.B. Geografen) (00:24:06-7)		
	Umsetzungsorientierung				Fähigkeit, erstellte Pläne zur Umsetzung zu bringen (00:09:22-1)				
	Projektmanagement				Projektmanagement (00:35:38-5)	Projektleitungskennntnis (00:25:52-9)		Ressourcenbewusstsein Projektmanagement (00:17:39-9), Projektmanagement (00:26:58-4)	
	Prioritätensetzung		Fähigkeit zur Prioritätensetzung dünn gesät (00:19:08-7)						
	Arbeitsatmosphäre schaffen		Führungsaufgabe im Sinne der Schaffung einer fruchtbareren Arbeitsatmosphäre wird nicht wahrgenommen (00:23:50-4)						
	Sozialer Umgang				Sozialer Umgang mit der Klientenschaft (im Sinne eines Verbesserungspotenzials) (00:35:38-5)	Vereinzelter ungeeigneter Umgang im Außenauftritt (00:25:52-9)			
	Öffentlichkeitsarbeit		In der Öffentlichkeit mit Wärme und Begeisterung auftreten (00:45:37-1) und die Interessen an den gemeinsamen Lebensraum vertreten können (00:49:15-6)					Maßnahmen aktiv kommunizieren (tu es und sprich darüber) (00:28:22-2)	
	Andere Meinungen zulassen					Akzeptieren abweichender politischer Entscheide (00:19:12-8)	Andere Meinungen zulassen (00:49:32-2)		
	Selbstsicherheit						Selbstsicheres Auftreten (00:53:33-3)		
	Außenwirkung					Wenig Erfahrung im Außenauftritt bei Berufserfahrenen (00:27:33-3)		Zu starke Identifikation über Tätigkeit statt über Wirkung (00:52:47-2)	
	Fehlendes Agieren							von unten gesteuert sein statt zu agieren (00:54:25-3)	
Weiterbildungsbereitschaft	Fehlende Weiterbildungsbereitschaft (00:34:20-8)		Fehlende Weiterbildungsbereitschaft z.T. in der älteren Planergeneration (00:27:55-2)						
Selbstreflexion						Selbstreflexionskompetenz Außenwirkung (00:51:59-6)	Kritik an anderen statt Selbstreflexion (00:53:33-8)		

Hauptkategorien	Unterkategorien	EW1	EW2	EW3	ER1	ER2	EV1	EV2	EV3	
Zukünftige Rahmenbedingungen	Formalismus	Zunehmende Komplexität der Verfahren, Methoden und Gesetze (00:43:45-1)					Zunehmender Formalismus (00:56:24-7)			
	Breite fachliches Wirkungsfeld	Zunehmende Breite des fachlichen Wirkungsfelds (00:44:07-1)								
	Verhaltensänderungen	Von Angebotsplanung zu Herbeiführen von Verhaltensänderungen (00:44:07-1)		Große Unsicherheiten bezüglich Zukünftige Änderungen im Mobilitätsverhalten (01:01:17-2f), vor allem der Alten						
	Konfliktträchtigkeit	Zukünftige Problemlösungen liegen in extrem konfliktbeladenen Feldern (00:45:26.5)				Zunehmende Komplexität und Vielfältigkeit der Bedürfnisse an den Raum (00:41:33-5)				
	Lebensmanagement	Vom traditionellen Planungsverständnis zum komplexen Lebensmanagement (00:45:26.5)								
	Finanzknappheit	Zunehmende Finanzknappheit (00:50:50-1)						Zunehmende Finanzknappheit für Infrastrukturausbau (00:57:44-3)	Investitionsbudgets verschieben sich in Richtung Substanzerhalt (00:49:26-8)	Zunehmend knappere Finanzen (00:36:39-6)
	Globalisierung		Zunehmende Globalisierung mit neuen Fragestellungen (internationale Investoren) (00:57:25-9)			Zunehmende Globalisierung (00:44:04-1)				
	Neue Themenfelder		Neue Themenfelder werden auftauchen (aktuell Energie) (00:53:57-6)	Größerer Einfluss des Themenfelds Energie (00:59:33-7)			Neues Thema: Öffentlicher Raum (00:49:58-2) -> neue Bedeutung der Sozialwissenschaft		Neue Themenfelder Langsamverkehr, E-Mobilität, Mobility Pricing (00:52:13-3f)	
	Administrative Grenzen		Zunehmendes Auseinanderklaffen von funktionalen und hoheitlichen Räumen (00:58:31-7)							
	Beschleunigung Wandel		Schnellere Änderungsprozesse (01:01:25-2)							
	Naturgefahren				Größerer Einfluss des Themas Naturgefahren vor dem Hintergrund Klimawandel (01:00:30-9)					
	Unsicherheit Wohnformen				Große Unsicherheiten bezüglich zukünftigen Wohnformen (01:05:13-0)					
	Arbeitsteilung							Zunehmende Arbeitsteilung (00:55:30-8)		
Partizipative Prozesse						Zunehmende Bedeutung partizipativer Prozesse (z.B. Siedungsverdichtung) (00:32:02-8)				
Zukünftige Kompetenzen	Anforderungen ganzheitlich				Gesamthalt höhere Anforderungen bei allen Aktivitäten (00:41:33-5)				Der Anspruch wird in allen Kompetenzen steigen (00:50:02-2)	
	Interdisziplinarität	Größere Bedeutung des interdisziplinären Wissens (00:48:44-6)						Entwicklung zum integrierten Denken in Richtung Siedlungs- und Raumplanung (00:50:52-1)		
	Vernetzung mit anderen Fachbereichen	Größere Bedeutung Einbezug Wirkung von anderen Fachbereichen (00:48:44-6)								
	Bedeutung Rechtliches				Höhere Bedeutung des Rechtlichen (00:47:31-1)					
	Neue Themen	Kenntnis neuer Entwicklungen (00:48:44-6)	Neue Themen frühzeitig erkennen und aufnehmen (00:53:57-6)	Auf wechselnde Entwicklungen schnell reagieren (01:07:13-8)					Über Megatrends und fachliche Themen a jour sein (00:52:13-3)	
	Sozialwissenschaften						Zukünftige Bedeutung der Sozialwissenschaften (00:49:58-2)			
	Kosten								Optimieren aus Kostensicht (00:36:39-8), häufigere Life-Cycle-Analysen unter Kostenaspekten (00:37:00-0)	
	Administrative Grenzen				Grenzüberschreitendes Zusammenarbeiten (00:44:04-1), Arbeit in funktionalen Räumen (00:44:40-0)					
	Entwicklungsabhängige Maßnahmen			Maßnahmen für unterschiedliche Entwicklungsoptionen entwickeln (01:07:37-2)						
	Kommunikation				Zunahme der Bedeutung der kommunikativen Kompetenzen (00:41:33-5)	Zunehmende Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit (00:33:35-7)	Zunehmende Bedeutung der Kommunikation und der Konfliktfähigkeit (00:57:44-3)			
	Kooperation intern / extern				Kenntnis in der Organisation von Zusammenarbeit (Gründung und Betrieb Trägerschaften) (00:45:02-4)	Alternative Ansätze in der Siedungsplanung (00:33:35-7)	Stärkere Kompetenzen im Bereich Vernetzen - Mitwirkung vor dem Hintergrund zunehmender Spezialisierung (00:55:30-8)			
	Arbeit im Team					Anforderungen werden in Zukunft fast nur mehr im Team bewältigt (00:34:24-4)				
	Zeitmanagement							Größere Bedeutung des Zeitmanagements wegen aufwändigeren Formalismen (00:56:24-7)		

Hauptkategorien	Unterkategorien	EW1	EW2	EW3	ER1	ER2	EV1	EV2	EV3
Empfehlungen Weiterbildung	Neue Themen	Weiterbildende Studiengänge zur Erweiterung des Fachwissens in einem neuen Bereich (00:52:12-4)		Neue Themen frühzeitig durch die Weiterbildung aufgreifen (01:10:50-0)					Weiterbildung zum fachlichen a jour halten (00:55:11-5)
	Flexibilität	Flexibler Rahmen und modularer am individuellen Bedürfnis orientierter Aufbau (00:52:12-4)							
	Kontinuität	Kontinuierliche Besuche von Veranstaltungen zu Fachthemen (00:52:12-4)	Größere Kontinuität in der Weiterbildung herstellen (vgl. Fachgesellschaften Jura / Medizin) (01:01:50-3)						
	Erfahrungsaustausch	Organisierter kontinuierlicher Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten / Gleichgelagerten (ERFA) (00:52:12-4)	Schaffung einer inhaltlichen und methodischen Diskussionsplattform in der Disziplin Raumplanung (01:01:50-3)			Besuch anderer Amtsstellen (00:27:33-3); Diskussion von spezifischen Raumplanungsthemen (00:47:27-6)		Vernetzung ermöglichen mit anderen Städten, Regionen und Ländern (01:03:47-0)	
	Gleichgewichtung Kompetenzfelder	Gleichgewichtung von fachlicher Kompetenz sowie Methoden- und Prozesskompetenz (00:56:36-9)							
	Lernfähigkeit				Zweck u.a. Aufrechterhaltung der Lernfähigkeit (00:49:13-0)		Weiterbildung zur individuellen Weiterentwicklung (00:59:09-5)		
	Networking				Zweck u.a. Networking (00:49:13-0)				
	Lusteffekt				Lusteffekt der Weiterbildung nicht unterschätzen (00:57:21-8)				
	Selbstkontrolle				Weiterbildung als Möglichkeit zur Selbstkontrolle (00:57:52-4)				
	Adressatenorientierung		Weiterbildungsveranstaltungen für bestimmte Adressatenkreise mit Möglichkeit zum Mikonzipieren (01:05:36-6)						
	Interdisziplinärer Teilnehmerkreis		Interdisziplinäre, problembezogene Weiterbildungen (z.B. Themenfeld Energie 2000W-Gesellschaft) (01:07:41-8)				Disziplinübergreifende Angebote (01:01:08-1)		Fachbereiche mit ähnlichen Defiziten suchen und Synergien nutzen (01:01:49-4)
	Profilschärfung Anbieter		Profil von Universitäten und Fachhochschulen in der Weiterbildung schärfen (01:09:32-6)						
	Erwachsenengerechtigkeit		Weiterbildungen erwachsenengerecht gestalten (01:10:18-1)						
	Zusammenarbeit Organisationen			Zusammenarbeit verschiedener Institutionen bei Weiterbildungsangeboten (01:12:58-7)		Berufsverbände sollten sich stärker in die Weiterbildung einbringen (z.B. VLP) (00:43:23-7); Bündelung von Angeboten (00:45:41-6)			Verantwortung der Organisation auch bei Fachverbänden (01:00:35-7)
Bildungsberatung							Übersicht über große Angebotsfülle (01:05:56-9)		
Empfohlene Weiterbildungsthemen	Verkehrsmanagement	Verkehrsmanagement (00:57:09-1)							
	Projektmanagement	Instrumente / Methoden Projektentwicklung (00:57:09-1)			Projektmanagement (00:54:02-8)		Projektmanagement (Angebote vorhanden) (00:59:09-5)		Projektleitungskompetenzen (00:59:07-4)
	Moderation	Moderationsmethoden (00:57:09-1)							
	Mediation	Mediationsmethoden (00:57:09-1)							
	Fachfremde Angebote	Zulassung von Horizontenerweiterung in anderen Fachbereichen (01:02:15-8)							
	Kommunikation				Soziale Kompetenzen für Raumplaner (00:52:52-8)		Kommunikation & öffentliches Auftreten (00:59:09-5)		
	Demographie		Strukturelle und quantitative Implikationen der demographischen Entwicklung (00:55:17-3)	Zunehmende Beschäftigung mit den Alten aufgrund großer zukünftiger Unsicherheit im Mobilitätsverhalten (01:04:28-9)	Kenntnis der Menschen im Raum, Kenntnis der Migrationsprozesse (00:52:52-8)				
	Diplomatie		Lehrgang Diplomatie im Sinne eines kleinen Crashkurses (00:21:22-5)						
	Neue Themen		Neue Themen in Weiterbildung frühzeitig aufgreifen (00:53:57-6)						
	Energieeffiziente Siedlungen		Energieeffiziente Siedlungsstrukturen (00:55:17-3)						
	Fuß- und Veloverkehr			Fuß- und Veloverkehr (00:16:20-9), als CAS-Lehrgang (00:54:57-3)					
	Funktionale Räume			Planen in funktionalen Räumen (00:41:51-1)					
	Betriebswirtschaft			Betriebswirtschaftliche Themen (00:49:19-6)					
	Wirkungsanalysen			Wirkungskontrollen (00:51:17-7)					

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Zürich, 17.12.2013