

# Lagebeurteilung

*Stand 10.2009, Dr. Rolf Signer (Bearbeitung 29.8.2011, Florian Stellmacher)*

## Begriff

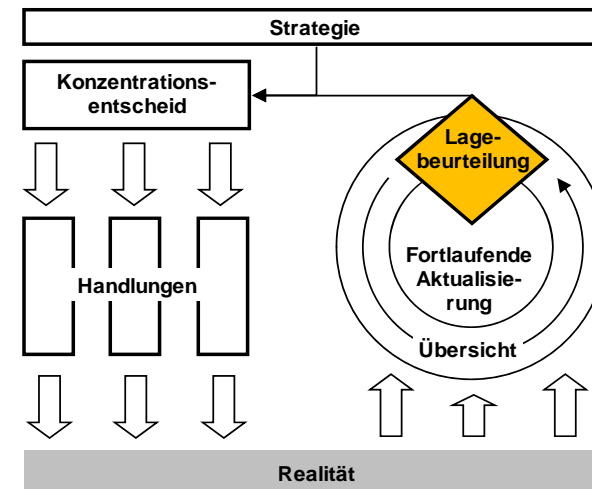
Lagebeurteilungen sollen beim Klären und Lösen schwieriger Aufgaben einen Überblick verschaffen und Entscheidungen vorbereiten. Regelmässige Lagebeurteilungen sind Anlässe zur Klärung unterschiedlicher Sichtweisen, Interessen und Auffassungen der an der Aufgabe beteiligten Akteure. Oberstes Ziel ist die Konzentration der verfügbaren Kräfte auf jene Tätigkeiten, die zur Lösung einer schwierigen Aufgaben von Bedeutung sind. Regelmässige Lagebeurteilungen sind für einen wirkungsvollen und haushälterischen Einsatz der Mittel unumgänglich.

- Akteure, die sich mit der Entwicklung des Raums befassen, müssen mit beschränkten Ressourcen zahlreiche Aufgaben bewältigen.
- Es stellt sich die Frage nach den Prioritäten.
- Die Beurteilung der Lage dient dazu, eine Konzentrationsentscheidung zu fällen. Sie ist periodisch durchzuführen.
- Dazu braucht es diverse Übersichten, die in der Regel zu erkunden sind.

## Vom Konflikt zum (Entscheidungs-)Problem I

Ein Kennzeichen (schwieriger) raumbedeutsamer Konflikte ist, dass häufig zunächst nicht klar ist, welche Aufgaben (= Probleme) zur Bewältigung dieses Konfliktes zu lösen sind.

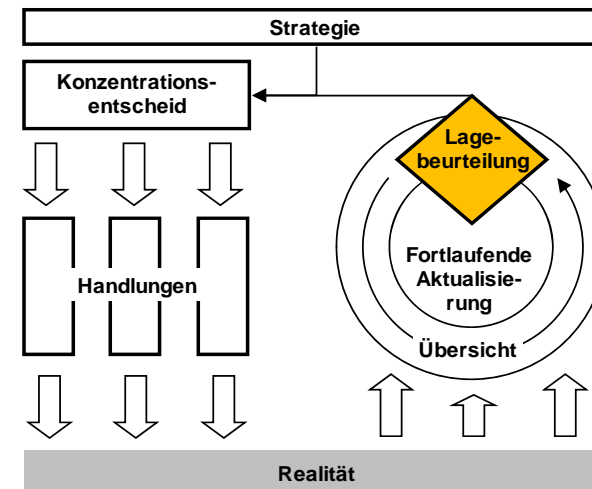
- Um diese Klarheit zu gewinnen, muss der Konflikt zunächst erkundet (Erkundung)
- und in Form von Übersichten dargestellt werden (Übersicht).



Darstellung: S. Wilske

## Vom Konflikt zum (Entscheidungs-) Problem II

- Eine Lagebeurteilung soll beim Klären und Lösen schwieriger Aufgaben einen Überblick verschaffen und Entscheidungen vorbereiten.
- Regelmässige Lagebeurteilungen sind Anlässe zur Klärung unterschiedlicher Sichtweisen, Interessen und Auffassungen der an einer Aufgabe beteiligten Akteure.
- Oberstes Ziel ist die Konzentration der verfügbaren Kräfte auf jene Tätigkeiten, die zur Lösung einer schwierigen Aufgabe von Bedeutung sind: Was ist das zentrale Problem bzw. welches sind die zentralen Probleme für die Bewältigung dieses Konflikts?  
(Konzentrationsentscheid)

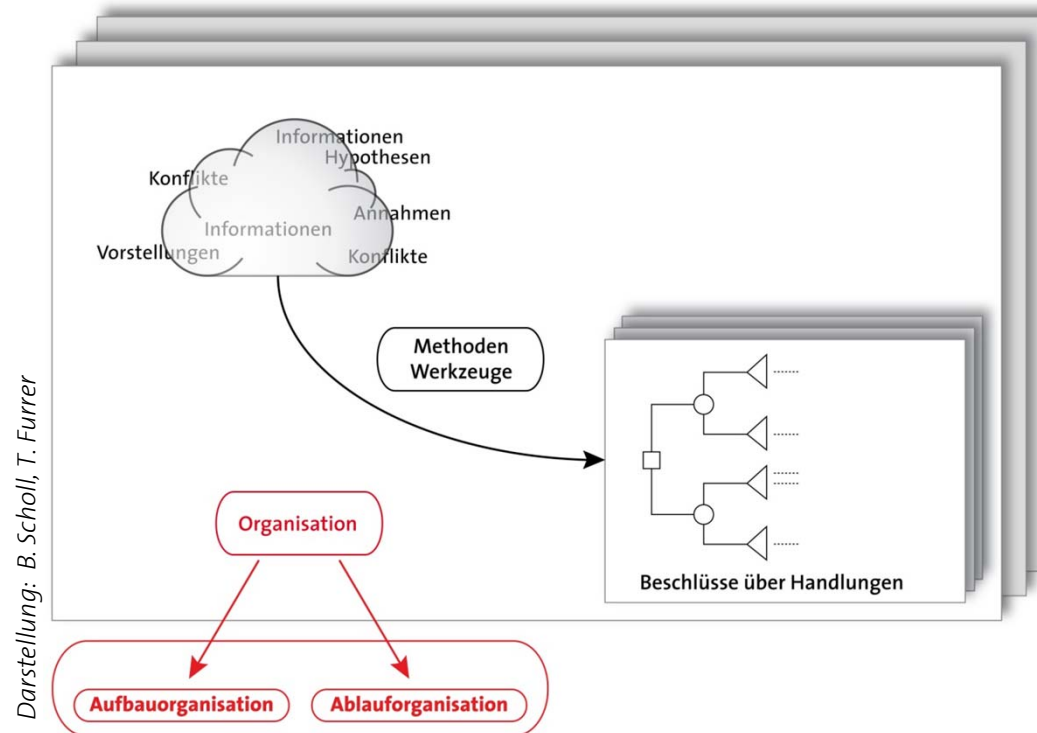


Darstellung: S. Wilske

## Vom Konflikt zum (Entscheidungs-)Problem III

Um erkundete Probleme bewältigen zu können, müssen letztlich Entscheidungsprobleme gelöst werden: **Wer** soll **was** mit **welchen Mitteln** in **welcher Zeit** tun?

Bei den meisten raumbedeutsamen Konflikten müssen viele Akteure – seien es öffentliche oder private Akteure – gemeinsam zur Lösungssuche und zu den Lösungen beitragen.

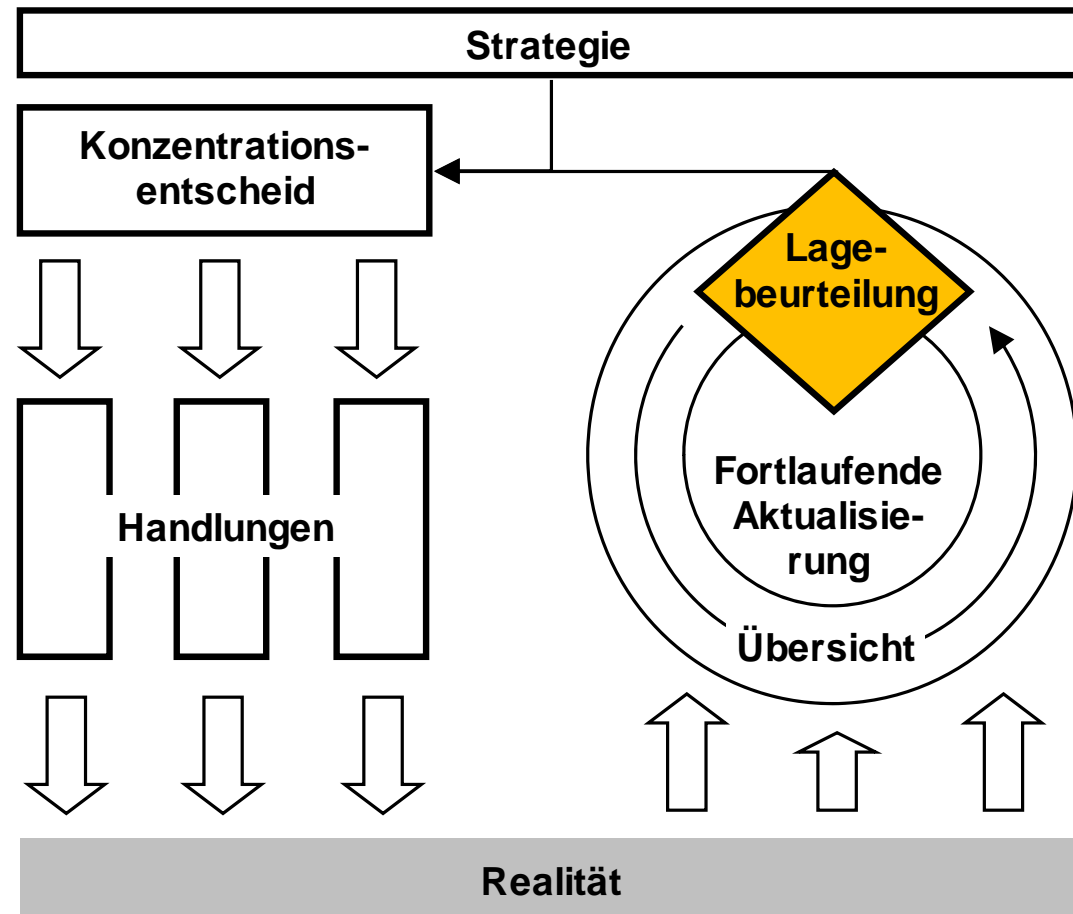


## Übersicht – Lagebeurteilung

Lagebeurteilungen bereiten Entscheidungen vor und gehen daher weiter als Übersichten.

Übersichten sind Voraussetzung für problemgerechte Lagebeurteilungen.

Die Wahrung der Übersicht ist eine Daueraufgabe, während eine Lagebeurteilung ein Anlass ist, der mit dem zugehörigen (Konzentrations-) Entscheidung einen Meilenstein in einem planerischen Klärungsprozess darstellt.



Darstellung: S. Wilske

## Planerische Lagebeurteilung

Lagebeurteilungen sind für überlegtes Handeln und Entscheiden eine zentrale Voraussetzung.

Dies erfordert eine **Gesamtschau** aller für die Lösung der Aufgabe wesentlichen Gegenstände, die Offenlegung von Wissensdefiziten und eine **Konzentration** auf Arbeitsschwerpunkte innerhalb einer bestimmten Phase.

Lagebeurteilungen bereiten **Entscheidungen** vor. Sie führen zu Beschlüssen über Handlungen, die unter den zugrunde gelegten Umständen das bestmögliche Resultat erwarten lassen.

Das Gebot, ständige Übersicht zu wahren, impliziert **Sequenzen von Lagebeurteilungen**. Sie schaffen **regelmässige Anlässe** für die Erarbeitung und Darlegung der planerischen Argumentation. Lagebeurteilungen sind eine wesentliche Basis aktionsorientierter Raumplanung.



## Wichtige Fragen zu Beginn (offene Liste)

Was ist die Aufgabe?

Was ist das Problem?

- Wen betrifft das Problem?
- Wer profitiert möglicherweise davon?
- Welche Konflikte liegen dem Problem zugrunde?

Was könnte zum Problem werden?

- Wenn man nichts tut/wenn man so weiter macht wie bisher...
- Wenn bestimmte Vorhaben verwirklicht werden...
- Wenn bestimmte Entwicklungen inner-/ausserhalb des Planungssperimeters eintreffen...
- ABER AUCH: könnten bestimmte Konflikte aufgrund zukünftiger Entwicklungen wieder verschwinden?

Welche Perspektiven bestehen für diesen Raum?

- Was sind die „Begabungen“/Potenziale des Raumes?
- Welche Aufgaben bestehen im Umfeld, die dieser Raum übernehmen könnte?
- Welche Entwicklungen bieten Chancen, die man ergreifen sollte?

## Ansatzpunkte

- Welche Akteure entscheiden was?
- Wie sehen ihre Interessen aus (beispielsweise Entwicklungsziele, Planungen)?
- Kann man Schwächen oder Widersprüche entdecken?
- Welche Faktoren könnten für den Akteur/diese Akteure bedeutsam sein?
- Welche Konflikte bzw. ihre Auswirkungen könnten ihnen „weh tun“?
- Kann man diese mit anderen bedeutenden Konflikten verknüpfen?
- Welche Chancen sehen diese Akteure? Kann man diese nutzen?
- ...

Beim Erkunden dieser Fragen, hilft die Entwicklung von Hypothesen.

## Wichtige Fragen auf dem Weg zum Konzentrationsentscheid (offene Liste)

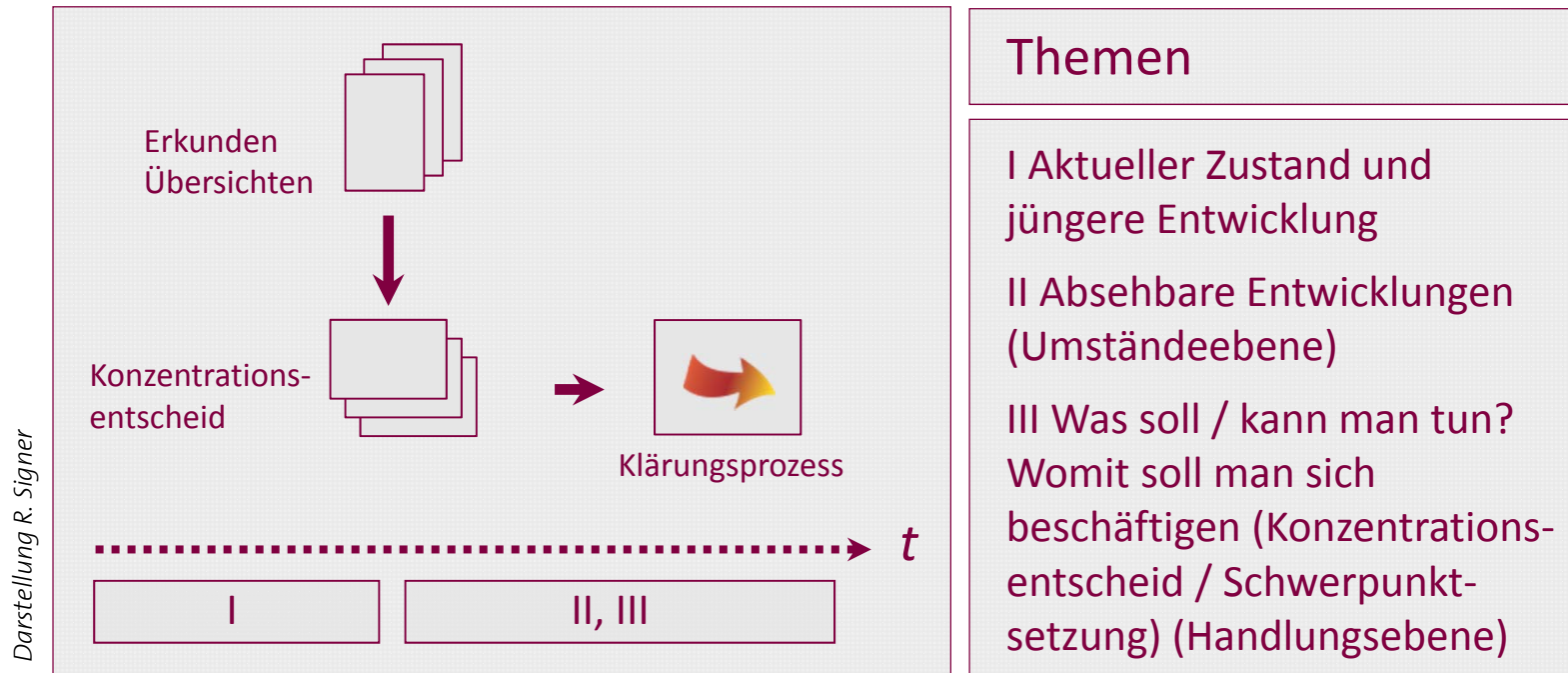
- Welche Konflikte/Chancen haben die grössten negativen/positiven Auswirkungen auf den Raum?
  - Welche Rahmenbedingungen sind für Handlungen gegeben? Welche nicht?
  - Welche wichtigen Zeitfenster sind sichtbar?
  - Welche räumlichen, zeitlichen und organisatorischen Abhängigkeiten sind gegeben?
  - ....
- 
- Auch hier gilt: Diese Fragen sind nur Hinweise und mögliche Hilfsmittel - die einfache Beantwortung ergibt nicht automatisch ein Ergebnis.

## Mögliche Gliederung

Eine Gliederung kann helfen, sich schon zu Beginn über mögliche Argumentationsschritte der Lagebeurteilung im Klaren zu sein und auch die Erkundungen darauf zu konzentrieren

- Ausgangslage (Einordnung des Raums, wichtige Kennzahlen, Grundkarte)
- Wichtige Vorhaben (inklusive Planungsstand, Finanzierung, Unsicherheiten und offenen Fragen)
- Gegenwärtige und absehbare räumliche Konflikte (begründet, inkl. der Umstände, unter denen sie auftreten können)
- Perspektiven für die zukünftige Entwicklung (erste Lösungsideen, Chancen, ...)
- Begründeter Konzentrationsentscheid

## Regelmässige und systematische Auslegeordnung



▲  
*jetzt*  
*Etappenhalt*  
*Momentaufnahme*

I

Aktueller Zustand und jüngere Entwicklung  
Bereiche: Demographie, Flächen, Mobilität, ...  
Aktuelle Konflikte  
Akteure  
Zweckmässige Spurensicherung  
Objektsprache – Metasprache – Fachsprache

II

Absehbare Entwicklungen (Umstände-Ebene)  
Bereiche: Demographie, Flächen, Mobilität, ...  
Absehbare Konflikte  
Akteure  
Was meinen andere?  
Verweissen, rasonieren, erkunden, testen, entwerfen.  
Ist die Zeitachse bereits massgebend markiert?

## III

Was soll / kann man tun? (Handlungsebene)

Mögliche Strategien / leitende Gedanken

Was? Schwerpunkte, Konzentrationsentscheid

Wer? Akteure (Aufbauorganisation)

Wie? Prozess (Ablauforganisation)

Womit? Geld, ...

Reserven, Notorganisation

Option – Umstand – Wirkung (und Konsequenzen)

Mögliche Sequenzen von Entscheidungen und Handlungen

Welche Lösungsansätze soll man in der Schwebe halten?

Welche Aufgaben sind soweit geklärt, dass sie entflochten weiterbearbeitet werden können?

Offene Fragen identifizieren

## Argumentative Hilfsmittel

### Arbeiten mit Fragen

- wenn es sich um Vermutungen handelt,
- wenn man eine Reaktion haben will.
- Offene Fragen thematisieren anstatt sie zu verschweigen.
- Spezialfall: Was wäre wenn? Unsicherheiten herausstellen.

### Hypothesen aufstellen

- wenn man seine Vermutungen schon ansatzweise begründen kann,
- wenn man zu wenige Informationen hat.

### Simulieren

- mögliche Folgen von Entwicklungen aufzeigen,
- auch: spielerisch simulieren - mit Bildern/Montagen arbeiten.

### Weitere:

- Eine Geschichte (Entwicklung, Projekt) zu Ende erzählen.
- Von den Zielen des beauftragenden Akteurs ausgehen.
- Räumliche Beispiele verwenden.



## Organisatorische Aspekte I

Mit Lagebeurteilungen werden regelmässige Anlässe für das Erarbeiten und schriftliche Darlegen der planerischen Argumentation geschaffen.

Dies steht im Gegensatz zu der in der Planungspraxis häufig anzutreffenden Neigung, erst dann über Resultate der Planung zu berichten, wenn die Lösungen gefunden sind. Solche Darlegungen sind dann häufig erfolgslastig, weshalb mitunter alles Störende verdrängt oder bewusst ausgelassen wird.

Damit ist auch gesagt, dass die Überbringer «schlechter» Nachrichten selten eine Plattform dafür finden, ihre Anliegen systematisch und konstruktiv darzustellen. Wertvolles Wissen, das zur Klärung beitragen könnte, liegt auf diese Weise brach.

Eine andere Gefahr von Berichten, die vor allem nach rückwärts gewandt sind, besteht darin, dass entweder wertvolle Ressourcen mit der Darstellung unwichtiger Details vergeudet werden oder dass - wegen der Menge des auszuwählenden Datenmaterials - wichtige Informationen schlichtweg vergessen werden.

## Organisatorische Aspekte II

Dieser Gefahr kann entgegengewirkt werden, wenn regelmässig und in mehreren Durchgängen die planerische Argumentation erarbeitet und dargelegt wird. Sie spiegelt den Stand des Klärungsprozesses. Dabei werden möglichst das gesamte zur Lösung der Aufgabe bedeutsame Wissen herangezogen und mögliche Ungewissheiten beachtet.

Eine Darlegung in Form von Lagebeurteilungen ist vom Erfolgsdruck befreiter, weil auch in Betracht zu ziehen ist, Belege für einen Abbruch des Klärungsprozesses zu finden.

Lagebeurteilungen begründen letztlich entweder, warum die Arbeiten weitergeführt oder - im ungünstigen Fall - warum sie eingestellt werden.

Lagebeurteilungen dienen damit der «Spurensicherung», spiegeln den erreichten Stand der Koordination und führen zu bindenden Vereinbarungen für die nächste Arbeitsperiode.

## Organisatorische Aspekte III

In Lagebeurteilungen wird Wissen unterschiedlichster Codierung, Feinheitsgrade und Thematiken zusammengeführt.

Damit daraus keine unnützen und zeitraubenden Torturen werden, ist es notwendig, klare Regelungen über die Zuständigkeiten, den Aufbau von Lagebeurteilungen und ihrer Terminierung zu treffen, sowie eine Stelle mit der Koordination zu beauftragen.

Dafür ist die planerische Reserve prädestiniert. Ihre Aufgabe kann es auch sein, Entwürfe über den Aufbau der Lagebeurteilung zu verfassen und die Einhaltung der Termine zu überwachen.

In Konfliktfällen muss ein direkter Zugang zur (politischen) Führung möglich sein.

## Häufige Fehler bei der Lagebeurteilung

- Zu lange analysieren: „Alles hängt mit allem zusammen“ - Es gibt immer prioritäre Zusammenhänge. Eine zu lange Analyse versperrt den Blick auf die wichtigen Probleme.
- Zu früh aufhören: Eine generelle Sammlung aller Stärken/Schwächen/Chancen und Gefahren (z.B. in einer SWOT-Analyse) ist noch keine Lagebeurteilung.
- Zeitliche und organisatorische Zusammenhänge vernachlässigen: Stichwort Zeitfenster und Akteure
- Die Regel der drei Sichtebenen vergessen: Übergeordnete Entwicklungen können den Handlungsspielraum entscheidend beeinflussen.
- Konzentrationsentscheid aufgrund eigener Möglichkeiten oder taktischer Überlegungen fällen: Methoden und Herangehensweisen haben sich nach dem zu bearbeitenden Problem zu richten und nicht umgekehrt - dass heisst auch Bereiche zu erkunden/zuklären, die von der Materie her noch unbekannt sind.
- Konflikte und Unsicherheiten zugunsten von Chancen und Potentialen vernachlässigen
- ...und wie immer: Etwas Entscheidendes vergessen.

## Zusammenfassung

### Lagebeurteilung

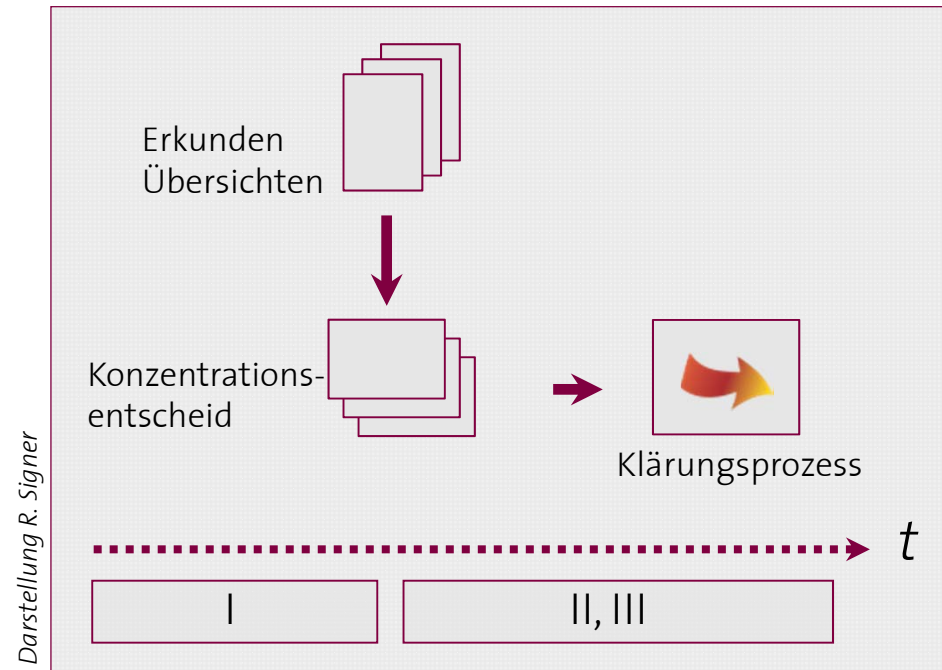
- Regelmässig (Momentaufnahme)
- Systematisch (I, II, III)
- Basieren auf Übersichten
- Enden mit einem Konzentrationsentscheid

### Übersichten

- Daueraufgabe
- Häufig dennoch fehlend
- Unterschiedliche Sichtweisen einnehmen (Erkundungsraster)
- Verschiedene Darstellungsformen (Zeichenvorräte) verwenden

### Konzentrationsentscheid

- Orientierende Fragen beachten
- Die festgelegten Schwerpunkte sind vorläufiger Natur

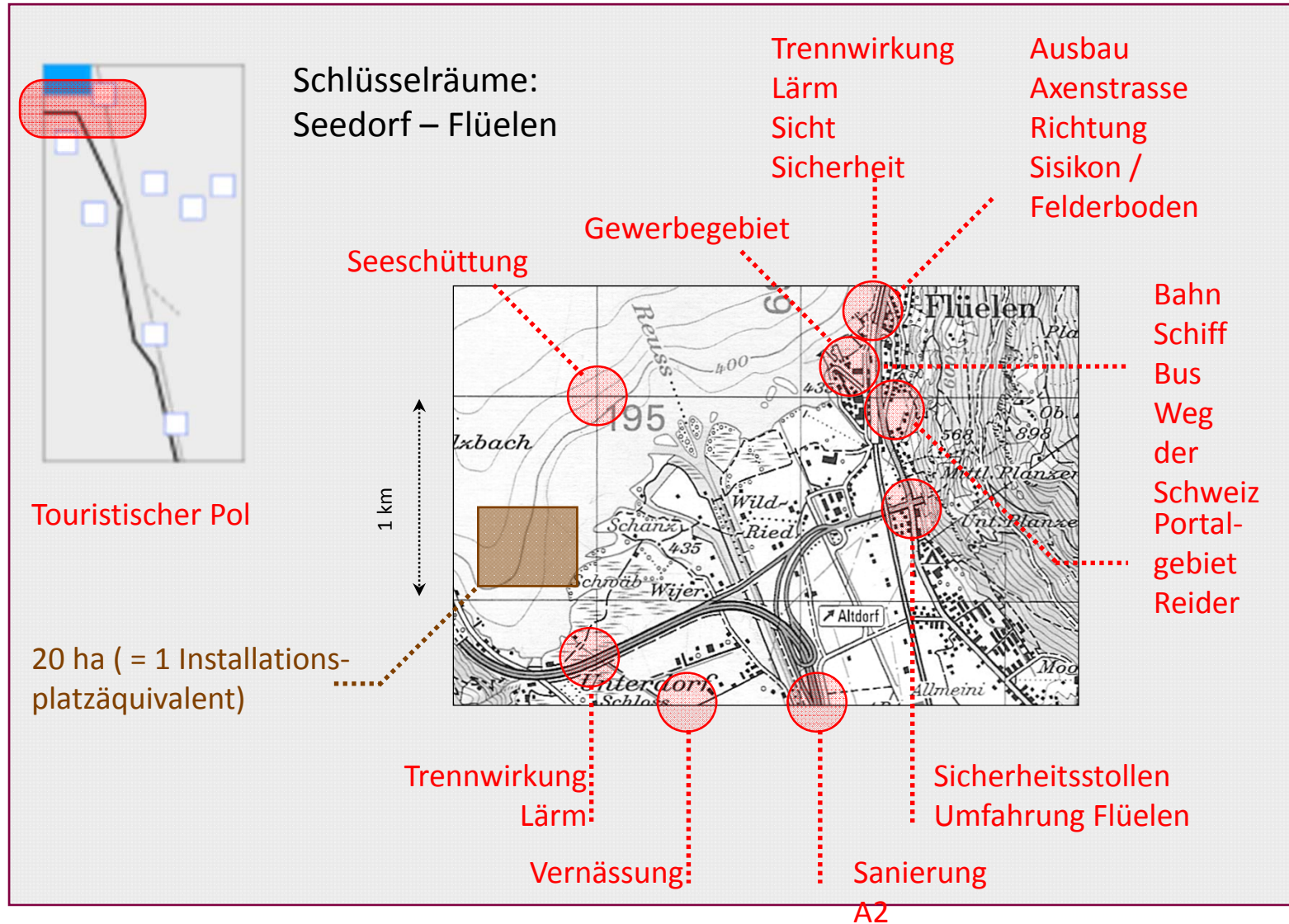


jetzt

Etappenhalt

Momentaufnahme

## Lagebeurteilung – Beispiel Schwerpunkte Kanton Uri (2005)



Darstellung R. Signer

## Lagebeurteilung – Beispiel Schwerpunkte Kanton Uri (2005)

- Die nächsten zehn bis fünfzehn Jahre sind ein kritischer Zeitraum für die Positionierung und Profilierung des Kantons Uri in der nationalen und internationalen Konkurrenz. Es geht schwerpunktmässig darum:
  - Die Erreichbarkeit zu sichern und Spielräume für Verbesserungen zu nutzen.
  - Die Wohnqualität zu sichern und zu verbessern.
  - Das Potenzial für touristische Entwicklungen zu nutzen
  - Eine integrierte Vorstellung zur räumlichen Entwicklung des unteren Reusstals zu erarbeiten und dabei die Zusammenarbeit der Gemeinden fördern
- Der Vorschlag einer Ideenkonkurrenz mittels Testplanungsverfahren dient der Erlangung der dringend erforderlichen integrierten Perspektive im Bereich der Siedlungs-, Infrastruktur- und Landschaftsentwicklung im unteren Reusstal.

ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.) (2011): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Kapitel 4. Methoden der Raumplanung. Hannover

Maurer, J. (1995): Maximen für Planer. = ORL-Schriften 47/1995. Zürich

Scholl, B. (1995): Aktionsplanung. Zur Behandlung komplexer Schwerpunktaufgaben. Zürich

Signer, R. (1994): Argumentieren in der Raumplanung. Zürich