

**Betriebliches Mobilitätsmanagement  
Status Quo einer Innovation  
in Deutschland und Europa**

# **„Betriebliches Mobilitätsmanagement“ Status Quo einer Innovation in Deutschland und Europa**

## **Herausgeber:**

Die Studie wurde im Auftrag der Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft erstellt. Fertigstellungsdatum Juli 2001.

Landeshauptstadt München  
Referat für Arbeit und Wirtschaft  
Wirtschafts- und beschäftigungspolitische Grundsatzfragen  
Herzog-Heinrich-Straße 20

80336 München

Antonia Leitz  
Telefon: 089/233 25322  
Telefax: 089/233 27651  
e-mail: [antonia.leitz@muenchen.de](mailto:antonia.leitz@muenchen.de)

---

Veröffentlichung des Referates für Arbeit und Wirtschaft  
November 2001, Heft Nr. 133

**Autor:**

Guido Müller

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung  
des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS)

Deutsche Str. 5

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)231 / 90 51 - 268

Fax: +49 (0)231 / 90 51 - 280

E-mail: [guido.mueller@ils.nrw.de](mailto:guido.mueller@ils.nrw.de)

Internet: <http://www.ils.nrw.de>

## **Betriebliches Mobilitätsmanagement**

Status quo einer Innovation in Deutschland (und Europa)

<b>A. Betriebliches Mobilitätsmanagement – Begründung und Charakterisierung .....</b>	<b>3</b>
Ausgangslage .....	3
Der Ansatz „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ .....	3
Potenzieller Nutzen für das Unternehmen .....	5
<b>B. Inhalte, Vorgehen und organisatorische Verankerung.....</b>	<b>7</b>
Handlungsfelder .....	7
Vorgehen .....	9
Organisatorische Umsetzung .....	10
<b>C. Stand und Entwicklung in Deutschland.....</b>	<b>12</b>
Marktstudie „Mobilitätsberatung für Unternehmen“ .....	12
Beispielsammlung „Mobilitätsmanagement in Betrieb und Verwaltung“ .....	13
Modellprojekte .....	13
Aktivität in öffentlichen Verwaltungen .....	16
Fazit .....	18
<b>D. Ausgewählte Erfahrungen aus dem Ausland .....</b>	<b>20</b>
Niederlande .....	20
Großbritannien.....	21
Italien.....	23
Belgien .....	24
Österreich .....	25
<b>E. Rolle der Kommunen .....</b>	<b>26</b>
Die Kommune als Akteur .....	26
Die Kommune als Partner.....	26
Die Kommune als Multiplikator .....	28
<b>F. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen.....</b>	<b>29</b>
<b>Anhang</b>	
Leitfäden.....	32
Weitere verwendete Literatur.....	33
Telefoninterviews .....	35

*„Wir glauben, dass betriebliches Mobilitätsmanagement eine sehr kosteneffektive Verkehrs-Strategie ist und empfehlen es anderen Kommunen“*

Mark Major, Verkehrsplaner aus Nottingham auf der S.T.E.R.N.-Tagung in Berlin am 7.7.1998

## **A. Betriebliches Mobilitätsmanagement – Begründung und Charakterisierung**

### **Ausgangslage**

Bei weiter wachsendem Verkehrsaufkommen in Deutschland nimmt der Anteil des Berufs- und Geschäftsreiseverkehrs tendenziell zu Lasten des Freizeitverkehrs ab. So betrug in 1998 der Anteil des Berufs- und Geschäftsverkehrs an den Personenkilometern beim Öffentlichen Verkehr nur noch 33 % und beim motorisierten Individualverkehr 38 % (BMVBW 2000, 223). Dennoch stellt die Rushhour morgens und abends mit ihren Verkehrsspitzen bei wachsendem Anteil des motorisierten Individualverkehrs insbesondere in den Ballungsräumen weiterhin eine starke Belastung dar. Neben den gewohnten Stauerscheinungen mit seinen wirtschaftlichen und ökologischen Konsequenzen sind auch weitere negative Aspekte der vermehrten Pkw-Nutzung auf dem Weg zur Arbeit zu nennen. Während die Zahl der Arbeitsunfälle zwischen 1980 und 1999 um 22 % zurückging, ist die Anzahl der Wegeunfälle im gleichen Zeitraum um 16 % angestiegen (ILS 2000a, 5). Einige Berufsgenossenschaften geben mehr für die Folgen von Wegeunfällen als von Arbeitsunfällen aus, was direkte Konsequenzen für die Beiträge der Unternehmen hat (ACE 2000). Neben den persönlichen Konsequenzen für die Unfallopfer haben Unfälle außerdem massive Arbeitsausfälle zur Folge. Weiterhin entstehen vielen Unternehmen hohe Kosten durch die Bereitstellung oder Ausweitung von Parkflächen. Die Möglichkeit der Reduzierung dieser Flächen zugunsten anderer Nutzungen birgt erhebliche Einsparungspotentiale.

Bisher wird neben der Verantwortung jedes Einzelnen für seine eigene Verkehrsmittelwahl insbesondere die Kommune für die Planung, Bereitstellung und Organisation des städtischen Verkehrs in die Pflicht genommen. Doch auch die Unternehmen haben gute Gründe, sich hier stärker zu engagieren. Denn es spielt nicht allein das Vorhalten eines entsprechenden Angebots an Straßen, Radwegen, Bussen und Bahnen eine Rolle. Gerade in den letzten Jahren hat auch die Frage der Beeinflussung der Nachfrage, also der Verkehrsmittelwahl und der Auslastung der Pkw, an Bedeutung gewonnen. **Mobilitätsmanagement** ist ein Ansatz der Maßnahmen der besseren Information und Kommunikation, der Organisation neuer Dienstleistungen und der Koordination der relevanten Akteure verbindet. Ein solches organisatorisches Vorgehen bezieht sich immer auf spezielle Zielgruppen und ihre Mobilitätsbedürfnisse. Die Zielgruppe der Berufs- und Ausbildungspendler ist eine Wichtige, denn die Regelmäßigkeit der Wege und Konstanz der Zielorte sind positive Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement. Auch ist die Organisationseinheit Betrieb ein guter Ansatzpunkt für Konzepte.

### **Der Ansatz „Betriebliches Mobilitätsmanagement“**

Das **Betriebliche Mobilitätsmanagement** hat zum Ziel, eine effiziente, umwelt- und sozialverträgliche Abwicklung aller vom Unternehmen ausgehenden Verkehrsströme zu erreichen. Dies kann im Personen- und Güterverkehr folgende Verkehre umfassen:

### Personenverkehr

- 8 Berufsverkehr
- 8 Dienst- und Geschäftsreisen
- 8 Kunden- und Besucherverkehr

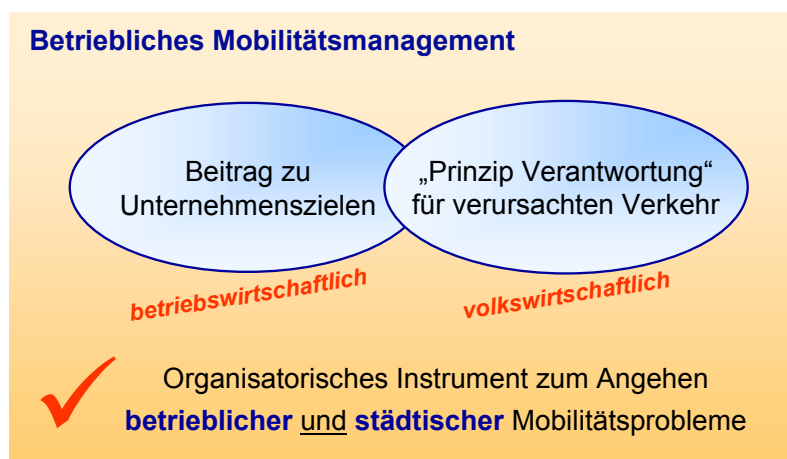
### Güterverkehr

- 8 Zulieferverkehr
- 8 Produktionsverkehr
- 8 Auslieferverkehr
- 8 Entsorgung

Der Güterverkehr spielt schon jetzt im wirtschaftlichen Handeln der Unternehmen eine große Rolle und hat unter dem Dach der Logistik eigene Konzepte zur ökonomischen und ökologischen Optimierung entwickelt.<sup>1</sup> Hier soll es deshalb vorwiegend um Konzepte für den **Personenverkehr** gehen.

Seine Wurzeln hat das Betriebliche Mobilitätsmanagement in den USA. Dort haben Unternehmen schon in den 70er Jahren bzw. verstärkt seit Mitte der 80er Jahre organisatorische Konzepte für den Berufsverkehr entwickelt und umgesetzt. Auslöser für den als **Transportation Demand Management (TDM)** bekannt gewordenen Ansatz waren Luftreinhaltegesetze und Ziel ist es, die existierenden Verkehrssysteme effizienter zu nutzen. In Europa ist diese Strategie zuerst von den Niederländern aufgegriffen worden (seit 1990), findet aber inzwischen breitere Nachahmung (vgl. Kap. D).

Wichtige Innovation ist die **aktive Rolle der Unternehmen**. Ihre Beschäftigung mit dem von ihnen verursachten Verkehr beruht dabei auf zwei Motivationssträngen. Zum einen sollen gute Mobilitätskonzepte einen Beitrag zu den Unternehmenszielen liefern und sind somit betriebswirtschaftlich sinnvoll. Zum anderen übernehmen sie eine Mitverantwortung für den durch ihr Unternehmen verursachten Verkehr und stiften durch die Verminderung von Belastungen und die effizientere Nutzung von Infrastruktur einen volkswirtschaftlichen Nutzen. Das Betriebliche Mobilitätsmanagement ist also ein organisatorisches Instrument zum Angehen betrieblicher und städtischer Mobilitätsprobleme.



<sup>1</sup> z.B. hat das Umweltbundesamt einen aktuellen Leitfaden zur verstärkten Berücksichtigung des Verkehrs im Umweltmanagement herausgegeben (s. Literatur)

## Potenzieller Nutzen für das Unternehmen

Damit Unternehmen eine aktive Rolle einnehmen, die Kosten mit sich bringt, muss der Nutzen klar auf der Hand liegen. Wenn weniger Arbeits- und/oder Geschäftswege mit dem Pkw durchgeführt werden, so kann dies auf verschiedenen Ebenen Vorteile bringen.

### *Kostensparnisse*

- 8 **Parkraum:** Die Kosten für die Herstellung eines ebenerdigen Stellplatzes liegen bei 5.000-15.000 DM (Parkhaus/Tiefgarage ca. 10.000-40.000 DM). Für den Unterhalt (Reinigung, Winterdienst, Beleuchtung, Versicherung, Entwässerung, etc.) sind pro Stellplatz etwa 100-300 DM (im Parkhaus 1.000-3.000 DM) jährlich zu rechnen. Um Stellplätze kostendeckend bereitzustellen, müssten also im Monat ca. 100-200 DM an Gebühren (Parkhaus 250-300 DM) erhoben werden (ILS 2000a, 44f). Zum Problem wird das Parken insbesondere im Stadtzentrum, wo Flächen knapp und teuer sind bzw. wertvolle Flächen für andere betriebliche Zwecke genutzt werden sollen.
- 8 **Personalausfall:** Jeder Tag der Berufsunfähigkeit kostet das Unternehmen im Durchschnitt 800 DM (BGW 1999 nach Essert 2000, 67f). Zur Senkung des Krankenstandes trägt auch die Verminderung von Wegeunfällen bei, wenn Mitarbeiter auf sicherere Verkehrsmittel wie Busse und Bahnen umsteigen oder durch Radfahren und Zu-Fuß-Gehen ihre Gesundheit fördern.
- 8 **Produktivität:** Tatsache ist, dass entspannte Mitarbeiter produktiver sind. Nach einer empirischen Studie des Deutschen Verkehrssicherheitsrates leiden Pendler, die den eigenen Pkw nutzen, häufiger unter Konzentrationsmängeln und Nervosität, worunter Befindlichkeit und Leistungsmotivation zu Arbeitsbeginn leiden (DVR 1998).
- 8 **Verkehrsmittelkosten:** Das Vorhalten eines nicht ausgelasteten Fuhrparks für Geschäftsreisen ist defizitär. Die Erhöhung der Auslastung bzw. Einsparung von Pkw durch bessere Organisation kann sich in kurzer Zeit rentieren.
- 8 **Administrative Kosten:** Zunächst entstehen durch ein Mobilitätskonzept neue Kosten, da auch Personalkapazität benötigt wird. In einzelnen Fällen können aber auch Rationalisierungseffekte entstehen, z. B. wenn durch den Einsatz von spezieller Software die Organisation der Geschäftsreisen effizienter wird.

### *Bessere Erreichbarkeit*

- 8 **Weniger Verspätung:** Stehen Mitarbeiter morgens nicht im Stau, so werden sie auch ihren Arbeitsplatz pünktlich erreichen.
- 8 **Zeitgewinn:** Eine bessere Erreichbarkeit des Standortes bzw. bessere Informationen hierüber wirken sich außerdem vorteilhaft auf den Kundenverkehr und Warentransport aus.
- 8 **Mitarbeiterrekrutierung:** Gerade in den großen Ballungsräumen wirken Kosten und Zeitaufwand für das Pendeln zum Arbeitsplatz negativ auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Mobilitätsmanagement verbessert die Optionen den Arbeitsplatz zu erreichen und somit die Anziehungskraft des Unternehmens bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter.

### *Höhere Mitarbeitermotivation*

Mobilitätsmanagement kann sich auf verschiedene Weise positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken. Vor allem bietet es einen speziellen Service, der signalisiert: „Mein Betrieb kümmert sich um mich“. Auch ein Fokus auf Gesundheitsförderung, der aktuell eine hohe Bedeutung besitzt, kann zum Ansteigen des Images bei der eigenen Belegschaft führen. Der Gerechtigkeitsaspekt spielt eine Rolle. Während das Bereitstellen kostenlosen Parkraums eine versteckte Subventionierung darstellt, gehen Mitarbeiter, die mit anderen Verkehrsmitteln zur Arbeit gelangen, leer aus. Zuletzt wirkt auch die Berücksichtigung von Umweltaspekten sinnstiftend.

### *Umweltvorteile*

Die sich bei einer veränderten Verkehrsaufteilung (Modal Split) ergebenden Umweltvorteile, sind gerade für Unternehmen von Bedeutung, die sich einer umweltschonenden Wirtschaftsweise verschrieben haben. Das sind zum einen Unternehmen, die ein Umweltmanagement praktizieren oder planen (z.B. EMAS, ISO 14.000 oder auch ÖKOPROFIT), zum anderen solche Branchen, die eine besondere Affinität zu einer gesunden Umwelt haben (Lebensmittel, Naturprodukte, Gesundheitswesen, Sport + Fitness, Freizeit, Tourismus, etc.).

### *Imagegewinn*

Alle sich ergebenden Vorteile wirken nicht nur nach innen, sondern besitzen zudem besondere Außenwirkung, die sich bei geschickter Vermarktung noch steigern lässt. Der entstehende Imagegewinn kann beträchtlich sein und gewinnt an Bedeutung für das Marketing.



## B. Inhalte, Vorgehen und organisatorische Verankerung

### Handlungsfelder

Im Rahmen von Konzepten des Betrieblichen Mobilitätsmanagements sind verschiedene Bausteine denkbar. Sie sind einzeln, aber auch im Paket anwendbar. Das Spektrum der Möglichkeiten ist breit: die Palette reicht von kleinen Maßnahmen, die einfach und kurzfristig umzusetzen sind ( z. B. ÖPNV-Informationen im Intranet/am Schwarzen Brett oder geeignete Fahrradabstellanlagen) bis zu Maßnahmen, die Investitionen entweder in zeitlicher und/oder finanzieller Hinsicht erfordern (z. B. der Aufbau eines betrieblichen Car-Pools oder die Einführung von Stellplatzbewirtschaftung). Abgestimmte Konzepte, die spezifisch auf die Zielsetzungen und die Rahmenbedingungen im Unternehmen zugeschnitten sind, sind am ehesten erfolgversprechend. Die Einführung von Mobilitätsmanagement erfordert deshalb zu Beginn diesbezüglich eine sorgfältige Analyse. An dieser Stelle erfolgt nur ein knapper Überblick. Verschiedene Leitfäden stehen zur Vertiefung in der Praxis zur Verfügung (s. Anhang).

#### *Förderung von Alternativen zum Pkw*

In diesem Handlungsfeld geht es darum, die möglichen Alternativen zum Pkw (v.a. Busse und Bahnen, Fahrrad und Zu-Fuß-Gehen) zu verbessern und sichtbarer zu machen, um ihre Attraktivität zu steigern. Die Maßnahmen sind service-orientiert und erweitern die Handlungsmöglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters. Sie sind damit in der Regel positiv besetzt und lassen sich nach innen und außen gut vermarkten.

Öffentlicher Verkehr	Fahrrad
8 Jobticket (rabattierte Fahrkarte für Arbeitnehmer)	8 Witterungsgeschützte, diebstahlsichere, eingangsnaher Fahrradabstellmöglichkeiten
8 Angepasste Abfahrts- und Ankunftszeiten	8 Duschen und Umkleieräume
8 Neue bzw. verbesserte ÖPNV-Angebote, moderne Werksbusse, Shuttle-Service	8 Firmenfahrräder
8 Persönliche Fahrpläne	8 Informationen
8 Informationen	8 Fahrradservice im Betrieb
8 Schnupper-Tickets	8 Fahrradlotterie
8 Kostenzuschüsse	8 Aktion 'Fahrrad gegen Parkplatz'
8 Firmenausweis als Fahrkarte (Arbeitgeber zahlt Zuschuss direkt an Verkehrsbetrieb; vor allem in kleineren Städten)	8 Fahrradpauschale
	zu Fuß
	8 Zugänglichkeit der Dienststelle
	8 Optimierung der Wege zu den Haltestellen

*Motorisierter Individualverkehr*

Hier sind zwei Ansatzpunkte zu unterscheiden. Auf der einen Seite sind dies Maßnahmen im Bereich Fahrgemeinschaften und Car-Sharing, welche Auslastung und/oder Besetzungsgrad der Pkws erhöhen und somit zur Effizienzsteigerung beitragen. Sie erfordern in der Regel organisatorischen Aufwand. Fahrgemeinschaftsförderung, welche ein Kernbaustein des amerikanischen TDM ist, ist in Deutschland aus verschiedenen Gründen (flexible Arbeitszeiten, bestehende Alternativen, individuelle Präferenzen) bisher ein schwieriges Feld und daher eher für Großunternehmen oder in betriebsübergreifendem Ansatz geeignet. Auf der anderen Seite ist das Stellplatzmanagement ein Schlüsselbaustein. Es bildet das schiebende Pendant zu der Pull-Wirkung der verschiedenen Dienstleistungen und bedarf sorgfältiger Vermittlung und Beteiligung. Für den gerechten Umgang mit Parkraum bestehen verschiedene Modelle (vgl. ILS 2000a).

<b>Stellplatzmanagement</b>	<b>Fahrgemeinschaften</b>
8 Entgelte für Stellplätze	8 Fahrgemeinschaftsvermittlung
8 Zuteilung (Kontingentierung, Zonierung)	8 Privilegierte Stellplätze für Fahrgemeinschaften
8 Reservierung	8 Kennenlern-Parties
8 Informationen	8 Heimfahrtgarantie
	<b>Car-Sharing</b>
	8 Car-Sharing für Geschäftsreisen
	8 Car-Sharing Standorte auf dem Firmengelände
	8 Betriebliches Car-Sharing / CarPool

*Information*

Bessere Information ist das Herzstück des Betrieblichen Mobilitätsmanagements. Sie kann vorbereitend oder im Sinne einer Kommunikations- und Motivationskampagne begleitend zu anderen Maßnahmen erfolgen. Eine umfassende individuelle Beratung der Mitarbeiter, die z. B. auch die Ermittlung der günstigsten ÖPNV-Verbindung oder der schnellsten Radroute zur Arbeit umfasst, wird unter dem Begriff der Mobilitätsberatung gefasst. Diese wird meist in Kooperation mit den öffentlichen Verkehrsunternehmen angeboten.

8 Mobilitätsberatung, Kostenberechnung	8 Mitarbeiterbefragungen
8 Elektronische Auskunftssysteme für den Öffentlichen Verkehr	8 Aktionstage
8 Interne Öffentlichkeitsarbeit (Plakate, Schwarze Bretter, Ideenwände, Veranstaltungen, Wettbewerbe, etc.)	8 Einbindung in das Vorschlagswesen
	8 Ökobilanzen

### Geschäftsreisemanagement

Deutsche Unternehmen geben für die Geschäftsreisen ihrer Mitarbeiter im Jahr einen dreistelligen Milliardenbetrag aus. Häufig bietet das schon existierende Abwicklungsregime Raum für betriebswirtschaftliche und ökologische Optimierung. Dazu wurden in den letzten Jahren unterstützende Softwareprogramme entwickelt. Das Geschäftsreisemanagement ist ein eigenes Handlungsfeld, welches separat oder in einem Gesamtkonzept mit dem Berufsverkehr angepackt werden kann.

8 Förderung des Öffentlichen Verkehrs (BahnCard, Netzkarten, Großkundenabonnement)	8 Travel Management Software
8 Dienstfahrräder	8 Reisekostenvergütung
8 Fahrradkuriere	8 Umweltschonende Dienstwagen
	8 Fahrerschulung (Sicherheit, Kraftstoffeinsparung, verträgliche Fahrweise)

### Arbeitsorganisation

Eine Änderung bei der Arbeitsweise basiert in der Regel auf einer umfassenderen Strategie zur Flexibilisierung und hat nicht vorrangig die Einsparung von Verkehr zum Ziel. Dennoch gehören Maßnahmen der veränderten Arbeitsorganisation mittlerweile zum Repertoire des Mobilitätsmanagements, da sich durchaus nennenswerte Effekte ergeben können. Neben einschneidenden Veränderungen wie Telearbeit, gehören aber auch Änderungen im Kleinen, wie eine an die Abfahrts- und Ankunftszeiten des Öffentlichen Verkehrs angepasste Schichtzeit oder der vermehrte Einsatz von Videokonferenzen in dieses Feld.

8 Alternierende Heimarbeit	8 4-Tage Woche
8 Flexible Arbeitszeiten	8 Videokonferenzen

### Vorgehen

Für die Umsetzung von Betrieblichem Mobilitätsmanagement im Unternehmen gibt es keine Patentlösung. Wichtige Rahmenbedingungen wie etwa Lage, Art und Größe des Betriebes, Anbindung mit verschiedenen Verkehrsmitteln, Einzugsbereich der Arbeitnehmer, bestehende Regelungen zum Berufs- und Geschäftsreiseverkehr etc. können differieren. Ebenso ist die Ausgangslage, also das eigentliche Motiv für die Aktivitäten, unterschiedlich. Deshalb setzt ein Erfolg versprechendes Mobilitätsmanagement immer eine genaue Analyse der betriebspezifischen Ausgangsbedingungen voraus, um zu einem mehr oder weniger maßgeschneiderten Konzept zu gelangen. An dieser Stelle sollen allerdings kurz einige Grundprinzipien der Vorgehensweise dargestellt werden.

Es gibt grundsätzlich zwei mögliche Vorgehensweisen, welche zwei Pole eines Spektrums darstellen. Man spricht dabei von einer **aktionsorientierten** oder **integralen bzw. integrierten** Methode (MVWÖ 1992).

#### Aktionsorientiertes Vorgehen

Hier wird von einem oder mehreren konkret definierten Zielen ausgegangen, z. B. Behebung der Parkplatznot oder Förderung der Fahrradnutzung der Mitarbeiter. Hieraus werden einzelne Maßnahmen abgeleitet, wie z. B. Einführung einer Stellplatzbewirtschaftung oder Schaffung besserer Radabstellanlagen und eines Umklei-

deräume mit Dusche. Die Vorteile dabei liegen in einem geringeren Aufwand und der kurzfristigen Umsetzbarkeit. Ein schrittweises Vorgehen ist möglich, indem zunächst mit kleineren Pilotmaßnahmen ggf. für eine Teil des Unternehmens begonnen wird. Das Risiko liegt in einer eventuell unsystematischen Vorgehensweise, die auf nicht überprüften Annahmen beruht. Außerdem könnte die Reichweite der Maßnahmen gering sein bzw. nicht ausreichend, um zu akzeptablen Ergebnissen zu kommen. Dennoch kann der Reiz eines aktionsorientierten Vorgehens in der Einfachheit liegen, zumal es später in eine mehr systematische Methode münden kann.

### *Integriertes Vorgehen*

Ein integriertes Vorgehen basiert in der Regel auf einem Mobilitätsplan (oder auch Betriebsverkehrsplan, s. unten). Dieser beruht auf einer Analyse des Status-quo und zeigt in systematischer und umfassender Weise die möglichen Maßnahmen und ihre Umsetzung. Die Vorteile liegen darin, dass ein ausgewogener Mix von Maßnahmen eher zielführend ist. Die Breitenwirkung ist entsprechend hoch und das Konzept besitzt einen längeren Zeithorizont. Der dafür notwendige höhere Aufwand und längere Vorlauf zählen zu den Nachteilen eines integrierten Vorgehens.

aktionsorientiert	integriert
▶ definiertes Ziel leitet einzelne Aktionen	▶ systematisches Projekt mündet in Mobilitätsplan
✓ geringerer Aufwand	✓ ausgewogener Mix
✓ kurzfristig, schrittweise	✓ Breitenwirkung
	✓ mittel- bis langfristig
✗ eher unsystematisch	✗ höherer Aufwand
✗ geringere Reichweite	✗ längerer Vorlauf

### **Organisatorische Umsetzung**

Wichtige Voraussetzung für ein Gelingen der Maßnahme ist die richtige organisatorische Umsetzung. Alle erfolgreichen Beispiele zeigen, dass dazu in erster Linie auch die richtigen Personen gehören. Das Betriebliche Mobilitätsmanagement muss personell verankert werden, in dem Sinne, dass jemand die Verantwortung für die Einführung und Umsetzung der Maßnahmen besitzt. Diese/-r **Mobilitätskoordinator/-in** (oder auch Mobilitätsbeauftragte/-r)<sup>2</sup> sollte aufgrund der Koordinationsfunktion eine zentrale Stelle im Unternehmen innehaben und unbedingt die Rückendeckung der Geschäftsleitung besitzen. Eine charismatische Persönlichkeit und die Identifizierung mit der Sache beeinflussen die Durchsetzbarkeit positiv. Zu den Aufgaben eines Mobilitätskoordinators gehören folgende (ILS/ISB 2000, 61):

- Vorbereitung, Aufstellung und Implementierung eines Mobilitätsplanes in allen Phasen
- Absicherung der Unterstützung durch die Geschäftsleitung

<sup>2</sup> Im folgenden wird zur besseren Lesbarkeit lediglich die männliche Form verwendet.

- Interne und externe Koordination aller Beteiligten (z. B. Geschäftsleitung, Beschäftigte, Mitarbeitervertretungen, Kunden, externe Partner wie Verkehrsanbieter, Kommune, benachbarte Betriebe, Kammern, Verbände)
- Anbieten von Dienstleistungen für die Mitarbeiter (Informationen, Mobilitätsberatung, Fahrgemeinschaftsvermittlung, Abwicklung der Parkplatzbewirtschaftung etc.)

Je nach Umfang des Konzepts und der Größe des Betriebes kann dies von einer Person anteilig (z. B. in der für Geschäftsreisen zuständigen Organisationseinheit), vollständig oder sogar von mehreren Personen geleistet werden.

Ein **Mobilitätsplan** soll kein bürokratisches Regelwerk von epischer Breite sein, sondern eine übersichtliche, systematische und vor allem handlungsorientierte Darstellung des Vorgehens bei der Einführung eines betrieblichen Mobilitätskonzeptes. Dazu gehören Aussagen zu den folgenden Schritten: *Ausgangssituation, Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Umsetzung/Zeitplan, Evaluation/Controlling*.

Für eine Anleitung und Hilfestellung in der Praxis existieren mittlerweile verschiedene Handbücher und Leitfäden (s. Literatur), so dass hier auf Einzelheiten verzichtet werden kann. Aus der langjährigen Erfahrung mit der Anwendung von Betrieblichem Mobilitätsmanagement hat sich in den Niederlanden ein Vorgehen mit folgenden acht Schritten (vgl. VMNL 2000, 26-31) als Erfolg versprechend herauskristallisiert:

1. <b>Kurzüberblick „Quick Scan“</b>	Durch einen kurzen Aufriss der Rahmenbedingungen und Probleme kann erfasst werden, welche Möglichkeiten und Ansatzpunkte für ein Betriebliches Mobilitätsmanagement im konkreten Fall bestehen.
2. <b>Projektskizze</b>	Bei einem projektmäßigen Vorgehen gibt die Projektskizze den Ansatz samt Einsatz von Mitarbeitern und Mitteln wieder, um ein positives Votum der Geschäftsleitung zu erhalten.
3. <b>Bestandsaufnahme</b>	Eine gute Erfassung der Ausgangslage (Betriebstyp, Erreichbarkeit, Wohnorte der Mitarbeiter, Verkehrsmittelwahl, etc.) ist die notwendige Basis zielgerichteter Maßnahmen.
4. <b>Planaufstellung</b>	Die Aufstellung eines Konzepts mit Zielen, kurz- und langfristige Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Zeitplan, etc. liefert die Blaupause für das weitere Vorgehen.
5. <b>Ausführung</b>	Hier geht es um die tatsächliche Umsetzung der geplanten Maßnahme in der Betriebspraxis.
6. <b>Erfolgskontrolle</b>	Die Überprüfung mit dem Ziel einer Optimierung kann sich z. B. beziehen auf Umsetzung und Bekanntheitsgrad der Maßnahmen, deren Akzeptanz und Nutzung, den Zielerreichungsgrad.
7. <b>Verankerung</b>	Ziel ist es, über den Ablauf eines Projektes hinaus einen dauerhaften Effekt zu erzielen und eine Etablierung von Mobilitätsmanagement als Teil der alltäglichen Betriebsführung zu bewirken.
8. <b>Kommunikation</b>	Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist eine gute, frühzeitige und ständige Information und Kommunikation mit allen beteiligten Gruppen. Dieser Baustein zieht sich deshalb durch alle geschilderten Phasen.

## C. Stand und Entwicklung in Deutschland

Mobilitätsmanagement in Unternehmen ist nicht neu, einzig der Begriff wurde noch nicht verwendet. Angefangen vom Bau der Arbeiterwohnungen nahe der Fabrik zu den Werksbussen der 50er und 60er Jahre spielte die Erreichbarkeit der Firma schon immer eine Rolle. Auch heute beschäftigen sich die meisten Unternehmen mit Fahrtkostenerstattungen, Parkplatzbau und Regelungen für die Firmenwagen. Die Auseinandersetzung mit der Frage, wie die Wege der Beschäftigten effizienter und verträglicher gestaltet werden können, also ein Mobilitätsmanagement im oben geschilderten Sinne, taucht erst in den 90er Jahren auf. Während die Beschäftigung mit einzelnen Maßnahmen, wie beispielsweise der Einführung eines Jobtickets oder veränderter Reisereglements in vielen Unternehmen allerdings durchaus üblich ist, so ist ein umfassendes, systematisches Vorgehen selten.

Durch Impulse aus den USA, wo seit Ende der 80er Jahre die Aufstellung von betrieblichen Verkehrsplänen aus Gründen der Luftreinhaltegesetzgebung in einigen Bundesstaaten obligatorisch wurde, begann man sich auch in Deutschland wieder mehr für das Thema Pendlerverkehr zu interessieren. Eine vom Umweltbundesamt finanzierte Studie des VCD und des Büros für Verkehrsökologie geben eine erste (noch aktuelle) Marktstudie zur Lage des Betrieblichen Mobilitätsmanagements und eine Sammlung von guten Beispielen.

### Marktstudie „Mobilitätsberatung für Unternehmen“

Die Studie (VCD 1996a) basiert auf einer Stichprobenbefragung unter den Mitgliedern des Bundesdeutschen Arbeitskreises für umweltbewusstes Management (B.A.U.M.). Die zunächst geringe Rücklaufquote von ca. 3 % verdeutlicht die Schwierigkeit der Thematik.

#### *Wesentliche Ergebnisse:*

- Der Begriff „Mobilitätsberatung“, welcher der Studie zu Grunde lag, stößt auf wenig Resonanz und Verständnis, so dass von den Autoren statt dessen der Begriff „Betriebsverkehrsplanung“ vorgeschlagen wird.
- In vielen Unternehmen besteht ein deutliches Wahrnehmungsdefizit für die mit dem Transportwesen verbundenen Umwelt- und Kostenaspekte, so dass Information und Motivation eine wichtige Rolle spielen.
- Betriebsverkehrspläne stellen neue Anforderungen an die Qualifikation der damit betrauten Mitarbeiter. Hauptamtliche Mobilitätskoordinatoren/-beauftragte existieren bisher nicht.
- Während sich die größeren Betriebe Hilfe bei der Mitarbeitermotivation und -information wünschen, brauchen kleine und mittlere Betriebe eher Unterstützung bei der Bestandsaufnahme.
- Generell erwarten die Unternehmen stärkere Unterstützung von der Politik im Sinne einer Einbettung in Verkehrskonzepte oder der Realisierung von Kooperationsmodellen.
- Falls externe Berater ins Spiel kommen, so ist die Vertrauensbasis wichtig. Viele Unternehmen würden daher die gewohnten Unternehmensberater einem öffentlichen Beratungsangebot vorziehen.

- Generell bietet sich eine ideenreiche Einflussnahme immer dann an, wenn sich Strukturen im Unternehmen ändern, z. B. durch Umstrukturierung, Erweiterung, Eröffnung neuer Betriebsstätten oder Umzug.
- An zahlreichen Standorten fehlen wünschenswerte Transportdienstleistungen (vgl. VCD 1996a, 7)

### Beispielsammlung „Mobilitätsmanagement in Betrieb und Verwaltung“

Im Zusammenhang mit der Marktstudie wurden die besten Beispiele für eine Umsetzung von Mobilitätskonzepten im Betrieb zusammengestellt (VCD 1996b). Die Recherche ergab etwa 100 interessante Fallbeispiele, von denen siebzehn ausgewählt und näher beschrieben wurden. Dabei reicht das Spektrum vom umfassenden Verkehrskonzept (Lufthansa Hamburg) über ein Dienstreisemanagement am PC (IBM Deutschland) bis zur Verlagerung des Güterverkehrs auf die Schiene (Meistermarken-Werke Delmenhorst). Viele der Beispiele bilden noch heute die Vorreiter des betrieblichen Mobilitätsmanagements und werden weiterhin zitiert bzw. auf entsprechenden Veranstaltungen vorgestellt.

### Modellprojekte

Um den neu entdeckten Gedanken von der besseren Organisation der betrieblichen Mobilität umfangreicher zu erproben und zu verbreiten, sind in den 90er Jahren in Deutschland verschiedene, in der Regel mehrjährige Modellprojekte durchgeführt worden. Dabei war die Ausrichtung je nach Förderprogramm jeweils anders akzentuiert (Verkehrssicherheit, Umwelt, etc.). Die Modellbetriebe waren bis auf wenige Ausnahmen größere Unternehmen und eher im städtischen oder suburbanen Raum

Beispiel	
	<b>Lufthansa Technik, Basis Hamburg</b>
Branche, Größe	Flugzeugwerft, 8400 MA (50 % im Schichtbetrieb)
Ziele	Stärkung der Alternativen zum Auto im Berufsverkehr, Service für die Beschäftigten
Vorgehen, Maßnahmen	seit 1991 modulares Verkehrskonzept: - 35 dezentrale Fahrradabstellanlagen plus Einfahrt auf großes Betriebsgelände - Fahrgemeinschaften erhalten Einfahrt aufs Betriebsgelände - betrieblicher CarPool (auch durch Nachbarbetriebe nutzbar) - Jobticket tarifvertraglich vereinbart (Zuschuss von 20 DM gegen 0,2 % Lohnverzicht; 1994 erste in Deutschland) - interne Buslinie mit verbesserter Verknüpfung an den ÖV - Fahrplanauskunft im Intranet und in der Kantine
Organisation	Betriebsrat als Mobilitätsbeauftragter, Rückendeckung der Firmenleitung; Weiterentwicklung des Verkehrskonzepts als Daueraufgabe
Ergebnisse	- ÖV-Nutzer von 360 (1991) auf 1200 (2000) - Fahrradnutzer von 450 auf 700 - Fahrgemeinschaftsmitglieder von 63 auf mehr als 500 - etwa zehn Beschäftigte teilen sich eines der 130 CarPool-Autos
Weitere Pläne	Weiterentwicklung des Intranets zur kompletten Mobilitätsberatung (Fahrgemeinschaftsbörse, Fahrradroutenplanung)
Quellen	VCD 1996b, Herrmann 1998, ACE 2000

Beispiel	
	<b>HERING-BAU, Burbach</b>
Branche, Größe	Bauunternehmen, 330 MA
Ziele	Zertifizierung im Öko-Audit: Einsparung der mit dem Pkw gefahrenen und geflogenen Kilometer um mind. 5 %, Kosteneinsparung bei Reisen
Vorgehen, Maßnahmen	ab 1995: Befragung, Einrichtung Mitfahrzentrale, Langzeitbaustellen-Programm, BahnCard-Programm, DB-Informationen, Sicherheitstraining, eigene Biodieseltankstelle
Organisation	kein spezieller Mobilitätskoordinator oder Mobilitätsplan; Sekretariate betreuen Programm
Ergebnisse	Reduzierung der Pkw-Kilometer von 1994-1998 um die Hälfte (bei allerdings sinkendem Umsatz); umsatzbereinigt von 0,05 km pro DM auf 0,035 DM; Verdopplung der Bahnkilometer; Senkung der Kraftfahrversicherungsbeiträge auf ein Drittel bei steigender Entschädigungsquote
Weitere Pläne	Steigerung des Gütertransport auf der Schiene (insbesondere Bahnsteigfertigteile !)
Quellen	Hering 1999, ILS 2000b

beheimatet. Wichtige Anstöße für die weitere Entwicklung des Betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland lieferten vor allem die folgenden Projekte. Dabei sind nicht nur positive Erfahrungen zu verbuchen. Gerade auch erfolglose oder schwierige Erfahrungen verweisen auf Verbesserungsbedarf und in die Richtung von Optimierungsversuchen.

**„Umdenken im Berufsverkehr“** Projekte des Deutschen Verkehrssicherheitsrates (DVR) und der Berufsgenossenschaften (1994-1996):

Aufgrund der hohen Anteile von Entschädigungsleistungen bei Wegeunfällen im Berufsverkehr sollten diese Projekte den Pkw-Verkehr auf dem Arbeitsweg verringern und die Eigeninitiative der Betriebe stärken in diesem Bereich stärken. In einer ersten Analysephase nahmen acht Betriebe teil, bei der späteren Umsetzung von Maßnahmen allerdings nur noch drei, da die Rahmenbedingungen in den anderen Fällen ungünstig waren (bereits hoher ÖV-Anteil, Pkw-Fahrten wegen beruflicher Tätigkeit unverzichtbar, ökonomische Krise). Die drei Modellbetriebe waren die Krankenanstalten Gilead der v. Bodelschwingschen Anstalten, Bielefeld (2200 MA), das Atricom-Bürogebäude in Frankfurt-Niederrad (1200 MA in verschiedenen Firmen) und die Firma VDO in Karben (1300 MA). Umfang und Breite der Maßnahmen waren sehr unterschiedlich, wie auch der Erfolg.

Das Mobilitätskonzept von Gilead ist nach Projektende auf die gesamten v. Bodelschwingschen Anstalten ausgeweitet worden (7300 MA) und hat sich mittlerweile als feste Einrichtung inklusive Mobilitätskoordinator etabliert. Es umfasst die volle Bandbreite von ÖPNV-Verbesserung, Jobticket, Parkraumbewirtschaftung, Mobilitätsberatung bis zu Dienstfahrrädern. Allein die Anzahl der Jobticketinhaber ist von 400 auf 1200 gestiegen und die Anstalten sind eines der Vorzeigebispiele des Betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland (vgl. S.T.E.R.N. 1998a, 49ff). Bei den beiden anderen Modellvorhaben konnten dagegen nur relativ schmale Maßnahmenpakete mit dem Schwerpunkt Information zur Anwendung kommen, deren Auswirkungen auf das Verkehrsgeschehen letztlich gering blieben. Die befristeten Posten von Mobilitätskoordinatoren sind am Ende des Projekt nicht weitergeführt worden.

Wichtigste Lehre aus dem Projekt ist die wenig nachhaltige Wirkung derartiger Maßnahmen, wenn die Initiative weitgehend von außen an den Betrieb herangetragen wird und wenig verankert werden kann. Daneben erscheint eine Laufzeit von zwei bis drei Jahren bei ungünstigen Rahmenbedingungen fast zu kurz, um große Veränderungen zu bewirken (vgl. Kalwitzki 1998, 19). Positiv ist, dass sich DVR und Berufsgenossenschaften weiterhin aktiv für das Thema einsetzen. Die Berufsgenossenschaften für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) haben z. B. eine Mobilitätsberatung für Unternehmen entwickelt. Ein spezifisches Seminarangebot richtet sich an betriebliche Entscheider in Sachen Verkehrssicherheit, damit der Berufsverkehr als Managementaufgabe begriffen wird (DVR 2000, BGW 2000).

**move Mobilitätsverbund-Service für den Arbeitnehmerverkehr** (1994-1997; 1,3 Mio. DM, 41 % EU-Förderung im Rahmen des LIFE-Programms):

Bei Kraft Jacobs Suchard in Bremen standen die Förderung von Fahrgemeinschaften durch den Abbau von Hemmschwellen und neue Dienstleistungen im Mittelpunkt. Aus dem Modellprojekt ist das überbetriebliche, private Dienstleistungsangebot *FahrgemeinschaftsService* entstanden, welches Arbeitgebern als Instrument eines betrieblichen Mobilitätsmanagements offeriert wird. Allerdings blieb die Vermarktung eines Komplettpakets zur betrieblichen Fahrgemeinschaftsförderung bisher erfolglos. Ein Weg aus der Krise ist möglicherweise das Angebot über eine administrierte Internetplattform.



Beispiele		
	<b>Kraft Jacobs Suchard und Beck &amp; Co, Bremen (LIFE-Projekt move)</b>	<b>Mobilitätsmanagement im Moabiter Westen (LIFE-Projekt Mobil in Moabit)</b>
Branche, Größe	KJS: Lebensmittelindustrie, drei Standorte (Verwaltung und Produktion) mit 1950 MA Beck & Co.: Brauerei, 1400 MA (Verwaltung und Produktion)	fünf Produktionsbetriebe (z. B. Siemens/KWU), insgesamt 2800 MA
Ziele	Aufbau von neuen Mobilitätsdienstleistungen, insbesondere Fahrgemeinschaftsförderung durch Abbau von Hemmschwellen	Ziel der Verringerung des Verkehrsaufkommens im Sanierungsgebiet von Seiten der Stadt; Betriebe haben keinen Parkdruck, keinen Flächenbedarf und wenig Interesse an der Verbesserung der Erreichbarkeit für Mitarbeiter; weiter: Entwicklung einer modellhaften kommunalen Handlungsstrategie zur Institutionalisierung eines Mobilitätsmanagement-Beratungsmodells
Vorgehen, Maßnahmen	Informations- und Motivationskampagne, Einführung Jobticket, pers. Fahrpläne, Fahrgemeinschaftsvermittlung, Stellplatzprivilegien für FG, Mobilitätsgarantie, Beratung, Car-Sharing auf Betriebsgelände	Betriebsbefragung, Parkraumanalyse, Aktionstage, Kommunikationsoffensive, Fahrradabstellanlagen, Stellplatzprivilegien FG, Car-Sharing für Dienstfahrten, Mobilitätsberatung durch ÖV-Unternehmen, Anpassung der ÖPNV-Angebote
Organisation	Projektleitung bei der Stadt Bremen, Rückgriff auf externe Dienstleister (Beratungsbüro und Car-Sharing-Firma)	Analyse und Erarbeitung von Konzepten durch externes Büro; schrittweise Übergabe der Aufgaben an Mitarbeiter der Betriebe als zentrale Ansprechpartner; z.T. Verankerung der Aufgaben in der betrieblichen Sicherheitsarbeit (Siemens)
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erfolgreiche Vermittlung von FG setzt bei flexiblen Arbeitszeitrhythmen Pool von etwa 6000 MA voraus und erfordert deshalb häufig überbetriebliche Kooperation</li> <li>- Mobilitätsgarantie (Guaranteed Ride Home) funktioniert auch in Deutschland</li> <li>- Mobilitätskonzept muss standortbezogen und unter frühzeitiger Beteiligung der Personalräte entwickelt werden</li> <li>- Konzentration auf Schwerpunktaktivitäten vorteilhaft für die Umsetzung</li> <li>- Car-Sharing für Berufswege nicht wirtschaftlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschaffung von zwei Dienstwagen und Ersatz durch Car-Sharing</li> <li>- Sensibilisierung der Mitarbeiter</li> <li>- Tendenz zur verstärkten Nutzung von Alternativen zum Pkw, allerdings nicht quantifizierbar</li> <li>- Aufbau eines Kommunikationsnetzes zwischen den Beteiligten</li> <li>- verbindliche Zusammenarbeit von Verkehrsbetrieb und Betrieben</li> <li>- Angebot von Mobilitätsberatung der BVG auch für andere Betriebe</li> </ul>
Weitere Pläne	Markteinführung des entwickelten privatwirtschaftlichen Service-Angebots „FahrgemeinschaftsService“ inklusive spezieller Software gestaltet sich schwierig: kritische Masse von 6000 MA muss in einem räumlichen Bezug stehen; neue Idee ist die Vermarktung über eine administrierte Internetplattform	Weiterführung der betrieblichen Mobilitätsberatung durch die Unternehmen in Eigenregie; Einführung des Jobtickets; Integration in das Umweltmanagement
Quelle	Schäfer-Breede 1998, 2001 <a href="http://www.move-bremen.org">http://www.move-bremen.org</a>	S.T.E.R.N. 1998c, Holzer 1998

**Mobil in Moabit** (1996-1998; 715 TDM, 49 % EU-Förderung im Rahmen des LIFE-Programms, ein Drittel Beteiligung des Senats Berlin):

Betriebliches Mobilitätsmanagement bei vier Betrieben in Berlin-Moabit war einer von vier Bausteinen des Projekts. Ziel war die Verminderung des Pkw-Anteils im Berufsverkehr. Zum Abschluss des Projekts sind zwei Leitfäden zum Betrieblichen und zum Kommunalen Mobilitätsmanagement entstanden (S.T.E.R.N. 1998a und 1998b).

**Medienstadt Babelsberg** (1996-1998; 280 TDM, 50 % EU-Förderung im Rahmen des Projektes MOMENTUM):

Ansatzpunkt beim Projekt mit der Medienstadt in Potsdam-Babelsberg war die frühzeitige Einbindung von Mobilitätsdienstleistungen beim Aufbau eines eher peripheren Gewerbeparks. Kernstück der Maßnahmen war eine Jobticket-Variante (MedienCard), bei der die Mitarbeiter kostenlos die Buslinie zwischen S-Bahn-Haltepunkt und Medienpark nutzen konnten. Der Developer zahlt dabei eine Pauschale an den Verkehrsbetrieb, die durch Einsparung eines privaten Shuttledienstes gegenfinanziert wird. Rund 40 % der Mitarbeiter nutzten die Karte nach Einführung. Lorenz/Müller (1998) empfehlen aus der Erfahrung des Projekts für Entwicklungsvorhaben eher stille, aber kontinuierliche Verhandlungslösungen zwischen Kommune und Entwickler sowie mittelfristig die Aufnahme von Mobilitätsmanagement in den Katalog der ökologischen Ausgleichsmaßnahmen.

**Optimierung des Berufsverkehrs im ländlichen Raum** (1993-1996, Ministerium für Stadtentwicklung und Verkehr NRW):

Für die Firmen Nobilia, Verl und Schloemann-Siemag, Hilchenbach, wurde durch ein externes Büro ein umfassender Mobilitätsplan aufgestellt. Darauf aufbauend sollte sich eine mindestens 12monatige Feldphase der Umsetzung anschließen. Während die Vorschläge sorgfältig und auf der Basis einer umfassenden Bestandsaufnahme aufgestellt wurden, so gestaltete sich die Umsetzung schwierig. Einige Jahre nach Abschluss der Projekte waren diese bei den beteiligten Firmen eher in Vergessenheit geraten.

**Telematikgestützte Mobilitätsdienste im 21. Jahrhundert M21** (1998-2001; 20 Mio. DM Daimler-Chrysler und 35 % Förderung des Landes Baden-Württemberg):

Das Projekt versucht, das Instrument der Fahrgemeinschaft in Zeiten flexibler Arbeitszeiten mit Hilfe neuer Technik und ergänzenden Dienstleistungen zu beleben. Kern ist ein dynamischer und automatisierter Mitfahrerservice über Inter- und Intranet (M21 FahrPLUS). Technik hilft zudem bei der Navigation der Fahrzeuge (Teleshuttle) und der Kommunikation von Verkehrsinformationen über Mobiltelefon. Daneben steht ein Fahrzeugpool für Kurzzeitmieten zur Verfügung und es werden Teleshopping-Dienste am Arbeitsplatz angeboten. Die Teilnehmer zahlen einen Fixbetrag, der mithilft, das System zu finanzieren. Das Projekt wird derzeit im Mercedes-Benz Technologiezentrum in Sindelfingen durchgeführt, welches nur schwer per ÖPNV zu erreichen ist. Dort gibt es etwa 250 Teilnehmer. Nach Projektende sollen die neu entwickelten M21-Dienste in der Region Stuttgart und darüber hinaus vermarktet werden. Der Erfolg ist bisher nicht absehbar. Erste Anzeichen sprechen eher für verhaltene Hoffnungen, was die Nachfrage bei den Berufspendlern angeht.

## **Aktivität in öffentlichen Verwaltungen**

Neben diesen Beispielen aus dem privat-wirtschaftlichen Bereich gibt es auch einige gute Beispiele für **Aktivität im öffentlichen Sektor**. Einige Behörden setzen einzelne Maßnahmen um wie etwa die Einführung von Jobtickets oder Arbeitsplatzbewirtschaftung (z. B. Stadtverwaltungen Aachen, Heidelberg, Bürgerschaftskanzlei Hamburg, Bundesamt für Seeschifffahrt). In vielen Fällen wird dabei die Frage der Arbeitsplatzbewirtschaftung mit dem Job-Ticket verknüpft, so dass Inhaber eines Job-Tickets ermäßigt parken (z. B. Landesministerien Niedersachsen, Stadtverwaltung Wuppertal, Rhein-Sieg-Kreis) bzw. Parkberechtigungen nur in Verbindung mit einem Jobticket ausgegeben werden (z. B. Landesministerien Nordrhein-Westfalen, Stadt Hannover, Westdeutscher Rundfunk Köln). Relativ neu ist noch die Nutzung von Car-Sharing für Dienstfahrten zur Verringerung des eigenen Fuhrparks (z. B. Gesundheitsamt Bremen, Kreisverwaltung Aachen). Zudem gibt es nun die ersten Kommunen, die für die eigene Verwaltung Mobilitätspläne aufstellen.

Vorreiter für einen umfassenden Plan war 1997 die **Stadt Bielefeld**. Hier hat ein externes Büro in enger Zusammenarbeit mit der Stadt nach eingehender Analyse einen Mobilitätsplan erstellt, der allerdings bisher nicht umgesetzt wurde. Das Parkraumbewirtschaftungsmodell wurde vom Personalrat nicht akzeptiert und soll nun modifiziert werden. Die laufende Reform der Verwaltung und ein politischer Wechsel haben die Umsetzung des Gesamtkonzepts gebremst – die Aktivität ist derzeit gering.

Auch die **Stadt Münster** hat 1999 ein Mobilitätskonzept für die eigene Verwaltung in Auftrag gegeben. Das Projekt „Logistische Lösungen zur Steuerung und Optimierung beruflich bedingter Mobilität“ ist eingebettet in das vom Land NRW geförderte Modellvorhaben zur Stadtlogistik und behandelt vorrangig die Dienstreisen. Ende 2000 wurde ein Gutachten fertig, welches Maßnahmen und Umsetzungsstrategien vorschlägt, deren Einsparungspotenzial auf 20 % der Gesamtmobilitätskosten an drei Standorten der Stadtverwaltung beziffert wird (LOGIBALL 2000). Derzeit wird das betriebliche Mobilitätsmanagement der Stadt am technischen Rathaus bis Mitte 2002 realisiert – federführend ist hier das Personalamt.

Beispiele		
	Stadtverwaltung Bielefeld	Stadtverwaltung Münster
Größe	6000 MA	4000 MA
Ziele	Ökonomische und ökologische Optimierung des gesamten Mitarbeiterverkehrs (Berufswegen und Dienstreisen)	Sicherung der dienstlichen Mobilität bei Reduzierung der Kosten um 15 %; Grundlage für weitergehende Projekte zur Reduzierung des Pendlerverkehrs; Kooperation mit weiteren Unternehmen und Behörden
Vorgehen, Maßnahmen	Analyse, Mitarbeiterbefragung, Konzeptentwicklung: Fahrradabstellanlagen, Car-Sharing, Parkraumbewirtschaftung, Mitarbeitermobilitätsprofil zur Reduzierung von Verwaltungskosten	Projekt im Rahmen des Modellvorhabens „Stadtlogistik“ des Landes NRW: Analyse der Dienstgänge und Dienstreisen, Befragung von Mitarbeitern, die Dienstreisen mit Privat-Pkw durchführen, Pilotvorhaben Car-Sharing, Dienstfahrzeugpool, Online-Informationen im Intranet, Dienstfahrradpool; Parkraumbewirtschaftung vorgeschlagen
Organisation	erste Kommune mit Mobilitätsplan (1997), Ausarbeitung durch externes Büro	Gutachten durch Beratungsbüro in 2000, begleitender ämterübergreifender Arbeitskreis bzw. Lenkungskreis, Vorschlag zur Einrichtung einer verantwortlichen, neutralen Stelle innerhalb der Verwaltung (Mobilitätskoordinator) und zum Aufbau eines Fuhrparkmanagementsystems bei Outsourcing von Beschaffung und Wartung
Ergebnisse	ermittelte Gesamtverkehrskosten von 7 Mio. DM (inkl. 2 Mio. DM Personalkosten); mögliche Einsparung von 1 Mio. DM Verwaltungskosten und 20 % der Dienstwagenflotte	Prognostizierte Effekte: Reduzierung der Kosten an fünf Hauptstandorten um ca. 20 % (Gesamtkosten der Stadt Münster für Dienstreisen 2,2 Mio. DM davon 950.000 für Fahrten mit Privat-Pkw und 840.000 DM für Parkflächen); Ansatz ist prinzipiell auf andere Kommunen und Landesverwaltungen übertragbar
Weitere Pläne	Mobilitätskonzept bisher nicht umgesetzt, da Verwaltungsreform vorrangig bzw. politischer Wechsel; Veto des Personalrats zum ursprünglichen Parkraumbewirtschaftungskonzept – kommt in modifizierter Form	Realisierung der vorgeschlagenen Konzeptbausteine Schaffung eines Dienstfahrzeugpool, Fahrradpool, Parkraumbewirtschaftung am technischen Rathaus bis Mitte 2002; vollständige Umsetzung des Gesamtkonzepts bis 2003 möglich; Maßnahmen im Berufsverkehr
Quelle	S.T.E.R.N. 1998a, ACE 2000, Holzer 2001	LOGIBALL 2000

## Fazit

Betriebliches Mobilitätsmanagement fristet in Deutschland weiterhin ein Nischendasein und ist wenig bekannt. Das Bewusstsein für die ökonomischen und ökologischen Potenziale von betrieblichen Mobilitätskonzepten ist immer noch gering. Auch wenn einzelne Projekte in Fachkreisen Breitenwirkung erzielen, so muss die Gesamtschau eher ernüchternd ausfallen. Eine aktuelle Arbeit bestätigt die Zahl der in der VCD-Studie genannten aktiven Unternehmen (Essert 2000, 38ff). Bei intensiver Recherche kommt der Autor auf 125-140 Betriebe mit Mobilitätsmanagement-Erfahrungen im weitesten Sinne. Darunter befinden sich Pioniere unterschiedlichster Branchen und Größen. Drei Hauptgründe für ein Engagement kristallisieren sich heraus: Umweltaspekte, Parkplatzprobleme und Kosteneinsparungen. Das Vorgehen orientiert sich überwiegend an spezifischen Zielsetzungen und ist somit **aktionsorientiert** im oben genannten Sinne. Eine integrierte Vorgehensweise mit einem Gesamtkonzept im Sinne eines Mobilitätsplanes ist äußerst selten (z. B. v. Bodelschwingsche Anstalten, Lufthansa, BASF) und bleibt zum Teil in der Umsetzung stecken (z.B. Stadt Bielefeld, Nobilia). Insgesamt ergibt sich dadurch **keine Verankerung** von betrieblichem Mobilitätsmanagement als allgemeine Wirtschaftsaktivität.

Ein Teilbereich, der sich etwas dynamischer entwickelt, ist die **Nutzung von Car-Pools oder Car-Sharing für Geschäftsreisen**. Über den Aufhänger der Kosteneinsparung durch ein effektiveres Management bzw. Outsourcing kann dieser Aspekt eventuell zum Zugpferd für weitergehende Konzepte werden. Auch neue Experimente finden statt. Im Projekt CombiCar sollen beispielsweise in Dortmund Berufspendlern Car-Sharing Autos zur Verfügung gestellt werden, die tagsüber Firmenkunden zur Verfügung stehen. Derzeit wird in Dortmund ein Direkt-Mailing an 500 Firmen vorbereitet, denen in Ergänzung ein angepasstes Instrumentarium der Mobilitätsberatung angeboten wird (Holzer 2001).

Ein wichtiger Grund für mangelnde Aktivitäten auf Seiten der Betriebe sind die **übergeordneten Rahmenbedingungen**. Unabhängig von der Frage der Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit einer gesetzlichen Regelung zur Aufstellung von Mobilitätsplänen, ist zu konstatieren, dass ein solcher ordnungspolitischer Eingriff – anders als in einigen US-amerikanischen Bundesstaaten oder Italien – in Deutschland nicht existiert und auf absehbare Zeit nicht in Sicht ist. Auf Bundes- und Landesebene ist Betriebliches Mobilitätsmanagement kein Thema von großer Bedeutung. Das Bundesverkehrsministerium unterstützt Projekte wie die des Deutschen Verkehrssicherheitsrates über seine anteilige Finanzierung der Organisation (38 % in 2000) und beschränkt sich ansonsten auf die Erarbeitung von Bestandsaufnahmen (z. B. im aktuellen Forschungsprogramm Stadtverkehr - FOPS 2001). Auf Landesebene gibt es abgesehen von der vereinzelt Förderung von Modellvorhaben wenig Anreize.

Zentraler Punkt ist der Stellenwert des **Parkens**. Solange noch mehr als 95 % aller betrieblichen Stellplätze unbewirtschaftet sind, fehlt ein wichtiger Anreiz, um das Verkehrsverhalten zu überdenken. Dabei besteht auch eine Gerechtigkeitslücke: während ein kostenloser Stellplatz vom Finanzamt bisher nicht als geldwerter Vorteil angesehen wird, müsste ein Auszahlen einer äquivalenten Summe (sogenanntes Parking Cash Out wie etwa in Kalifornien gesetzlich vorgeschrieben) versteuert werden.

Die **Frage der geförderten Modellprojekte** besitzt Licht- und Schattenseiten. Auf der einen Seite dienen sie der Erprobung und Verbesserung des Ansatzes „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ und machen ihn in Fachkreisen bekannter. Zugleich sind fast alle diesbezüglichen Hilfsmittel (Leitfäden, Handbücher, Software) in solchen Modellprojekten entstanden. Auf der anderen Seite ist eine massive öffentliche Förderung fragwürdig, wenn keine eigenständige Nachfrage auf Seiten der Unternehmen besteht (vgl. auch Bratzel 1998). Einige der durchgeführten Projekte lassen

auf bloße Mitnahmeeffekte schließen. Ein Aufdrängen von Mobilitätsmanagement-Projekten ohne ein vorhandenes substanzielles Eigeninteresse des Unternehmens sollte unbedingt vermieden werden, da kaum Aussicht auf eine dauerhafte Verankerung in der Unternehmenspraxis besteht.

Auf der lokalen Ebene ist die **Kooperation zwischen Kommunen und Unternehmen** wichtig. Die deutschen Beispiele zeigen, dass erfolgreiche Umsetzungen häufig auf einer gelungenen Kooperationsleistung aufbauen. Gleichzeitig beruht diese Zusammenarbeit meist weniger auf systematischer Herangehensweise, sondern entweder auf ad hoc entwickelter Kooperation bei akuten Problemen oder auf der besonderen Konstellation im Modellprojekt. Eine stärkere Institutionalisierung zeigen die Beispiele in den Niederlanden, Großbritannien oder Italien.

Eine Rahmenbedingung, welche der Förderung von Alternativen zum Pkw auf dem Weg zur Arbeit lange Zeit entgegenstand, war die Kilometerpauschale im Steuerrecht. Deren Umwandlung in eine allgemeine **Entfernungspauschale** unabhängig von der Wahl des Verkehrsmittels ist ein aktuelles Beispiel für eine positive Veränderung der Rahmenbedingungen für Betriebliches Mobilitätsmanagement. Im Zuge der Diskussion über hohe Benzinpreise sind zudem die Kostenaspekte der Pkw-Mobilität wieder stärker in das öffentliche Bewusstsein gerückt, was die Umsetzung auch für innovative Lösungen im Berufs- und Geschäftsreiseverkehr ein wenig einfacher machen sollte.

## D. Ausgewählte Erfahrungen aus dem Ausland

Im Ausland besteht in bestimmten Ländern (USA, Niederlande) beim Thema Betriebliches Mobilitätsmanagement schon ein reicher Erfahrungsschatz. In anderen Ländern wiederum entwickelt sich der Ansatz gerade in jüngster Zeit aufgrund begünstigender Rahmenbedingungen dynamisch (z. B. Großbritannien, Italien). In diesem Kapitel soll ein Blick über den Tellerrand geworfen werden, um aus der ausländischen Praxis Schlussfolgerungen zu ziehen. Bei der gebotenen Kürze der Darstellung liegt ein Hauptaugenmerk immer auf der Rolle der Kommune bzw. des Staates, da insbesondere Hinweise auf die Ausgestaltung von Public-Private-Partnership gewonnen werden sollen. Ein prägnantes Beispiel pro Land veranschaulicht die Zusammenfassung.

### Niederlande

In den Niederlanden, welche beim Mobilitätsmanagement für Arbeitswege zehn Jahre Erfahrung besitzen, setzen Arbeitgeber und Staat auf ein Bündel von stützenden Maßnahmen. Darunter befinden sich finanzielle Anreize für Arbeitnehmer und Arbeitgeber durch Steuererleichterungen und Zuschüsse im Bereich Fahrgemeinschaften, Fahrradnutzung und ÖPNV, der Aufbau von regionalen Beratungszentren zur Unterstützung der Unternehmen bei der Aufstellung von Mobilitätskonzepten sowie eine rigidere Standort- und Parkraumpolitik. Damit wurde bislang erreicht, dass mehr als 15 % der Arbeitgeber mit mehr als 50 Beschäftigten in der Randstad im Mobilitätsmanagement engagiert sind. Im Durchschnitt konnten die Pkw-Fahrten so um 15-20 % reduziert werden (MTPW 1999).

Ein entscheidender Schritt war der Übergang von der Phase des Experimentierens und der Pilotprojekte zu einer Etablierung auch in organisatorischer Hinsicht. Die Implementierung einer regionalen Unterstützungsstruktur durch entsprechende Beratungszentren ist dabei ein Schlüssel. Auch gibt es mittlerweile eine starke nationale Organisation, Vervoermanagement Nederland (VMNL), die für die Promotion des Ansatzes und die regionsübergreifende Kooperation verantwortlich ist. Dazu kommen Ansätze einer Standardisierung und verstärkte Anstrengungen im Monitoring und der Wirkungsanalyse.

Die Beratungszentren (mit jeweils 3-12 Mitarbeitern) haben vor allem die Aufgabe der Information, Motivation und Beratung von Unternehmen und ihrer Unterstützung bei der Durchführung von Mobilitätskonzepten. Dabei zeigt die Erfahrung, dass Information wichtig ist, Motivation eher begrenzt funktioniert und Beratung vor allem dort fruchtet, wo ein eigenes Interesse vorhanden ist. Die (kosten-

Beispiel	
	<b>Rijnstate Krankenhaus, Arnhem</b>
Branche, Größe	Krankenhaus, 2350 MA
Ziele	Mangel an Parkraum nach Umzug (insgesamt 450 Stellplätze)
Vorgehen, Maßnahmen	Mobilitätsberatung, Job-Ticket, Parkraummanagement/Fahrtkostenerstattung, Fahrgemeinschaftsvermittlung, Heimfahrtgarantie, ermäßigter Fahrradkauf, Fahrradservice im Betrieb
Organisation	Mobilitätsplan seit 1994/95; starke Unterstützung durch Firmenleitung, Mobilitätskoordinator im Betrieb, Mitgliedschaft in Arbeitgeberorganisation zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement in der Region (TMA Arnhem-Nijmegen)
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffentlicher Verkehr von 8 % auf 40 %</li> <li>- 7 % Fahrgemeinschaften (60 reservierte Stellplätze)</li> <li>- 350 verkaufte Fahrräder</li> <li>- 10-12 % stiegen vom Pkw auf das Fahrrad um</li> <li>- <u>seltene Nutzung der Heimfahrtgarantie</u></li> </ul>
Weitere Pläne	Mögliche Ausdehnung der Maßnahmen auch auf Besucher und Patienten
Quelle	NEA 1996, Organisational Coaching/Schreffler 1996

lose) Unterstützung ist zwiespältig: entweder verpufft sie mangels Eigeninteresses des Unternehmens oder es wäre auch ein bezahltes Consulting in Anspruch genommen worden. Deshalb werden die Beratungszentren so weiterentwickelt, dass sie individuelle Beratung in einzelnen Phasen geben können bzw. umfassendere Unterstützung gegen Bezahlung leisten oder ein Consulting vermitteln. Für die Finanzierung der Beratungszentren stellt die Zentralregierung ca. 9 Mio. DM pro Jahr bereit.

Die Dezentralisierung der Aktivitäten und damit eine stärkere Rolle der Kommunen und Regionen ist in den letzten Jahren zu verzeichnen. Zunehmend üblich ist der Einbezug von Mobilitätsmanagement in frühen Phasen der Standortentwicklung bzw. bei vertraglichen Lösungen im Sinne von Public-Private-Partnership. Dabei verpflichten sich die Kommunen zu bestimmten Investitionen im Verkehrsbereich oder Angebotsverbesserungen im Öffentlichen Verkehr und im Gegenzug die Unternehmen zu Mobilitätsmanagement-Aktivitäten. Die Beratungszentren agieren als Mittler und Moderator. Der Nationale Verkehrs- und Transportplan bis 2020 sichert die Kontinuität des Mobilitätsmanagements und behält die dezentrale Herangehensweise an das Mobilitätsmanagement bei. Das Mobilitätsmanagement soll zudem noch stärker mit dem betrieblichen Umweltschutz oder den Arbeitsbedingungen verknüpft werden.

## **Großbritannien**

In Großbritannien hat ein Politikwechsel im Verkehrsbereich seit 1998 (Weißbuch zum Verkehr im Juli 1998) dazu geführt, dass das Mobilitätsmanagement seitdem mit großem Engagement angegangen wird. Dies hat zu einer Reihe von Aktivitäten geführt, die sowohl durch einige aktive Kommunen angestoßen worden sind als auch auf der breiten Unterstützung durch die nationale Regierung basieren.<sup>3</sup> Schwerpunkte sind dabei das betriebliche Mobilitätsmanagement und das Mobilitätsmanagement für Schulen.

Die Regierung versucht, die Erstellung von Mobilitätsplänen („Travel Plans“) auf freiwilliger Basis zu fördern. Dabei will sie selbst Vorbild sein, aber auch die Kommunen motivieren und aktiv unterstützen. Eigenes Ziel ist die Aufstellung von Mobilitätsplänen für alle Regierungsstandorte. Das hat dazu geführt, dass bereits für tausend Verwaltungsstandorte Mobilitätspläne aufgestellt worden sind. Die Hauptverantwortung liegt aber auf lokaler Ebene. In einem Pilotprogramm konnten 37 Arbeitgeber eine kostenlose, unabhängige Beratung zur Mobilitätsplanung in Anspruch nehmen. Die begleitende Evaluation belegt, dass vor allem dort Erfolge erzielt werden konnten, wo erfahrene Berater über einen längeren Zeitraum (bis zwei Jahre) flexibel zum Einsatz kamen und auch die Bereitschaft der Firmenleitung wecken konnten (Bradshaw/Cleary 2001). Die Bildung von lokalen Netzwerken aktiver Unternehmen und Organisationen und deren Unterstützung durch Kommunen und Kammern ist ein wichtiger Schritt (vgl. Beispiel Nottingham). Um hier Ressourcen bereit zu stellen, wurde im Februar 2001 ein neuer Fördertopf mit 27 Mio. DM für drei Jahre geschaffen, um in 84 Kommunen Mobilitätsmanager zu finanzieren, die sich ganz der Koordination von Mobilitätsplänen für Unternehmen und Schulen widmen. Weiterhin sind verschiedene Leitfäden und Handbücher entwickelt worden, u.a. für Unternehmen, Behörden und Kommunen (s. Anhang). Aber auch kurze motivierende Ratgeber für Verkehrsunternehmen, Dienstleister, IuK-Provider und Personalabteilun-

---

<sup>3</sup> Eine gute Quelle für Informationen und Originaldokumente zum betrieblichen Mobilitätsmanagement ist die Webseite des britischen Verkehrsministeriums unter <http://www.local-transport.dtlr.gov.uk/travelplans>

gen/Gewerkschaften gehören zur Strategie, um auch die wirtschaftlichen Chancen für beteiligte Partner zu verdeutlichen.

In 2000/2001 wurde eine umfangreiche Studie zum Status des Betrieblichen Mobilitätsmanagements in Großbritannien für das Verkehrsministerium durchgeführt (DETR 2001). Dabei wurden alle 388 Kommunen, 1000 zufällig ausgewählte Unternehmen mit über 100 Beschäftigten sowie 60 Krankenhäuser und 40 Universitäten nach dem Stand ihrer Aktivitäten im Betrieblichen Mobilitätsmanagement befragt. Daneben wurden in 5 Regionen vertiefende Fallstudien durchgeführt. Die Hauptergebnisse lauten:

- Nur etwa 7 % der antwortenden Unternehmen, aber 61 % der Krankenhäuser und 52 % der Universitäten haben einen Mobilitätsplan oder sind gerade dabei einen zu entwickeln; die Rücklaufquoten betragen dabei zwischen 55-75 %;
- 24 % der Kommunen haben einen eigenen Mobilitätsplan, 45 % arbeiten daran; der Hauptgrund ist die Vorbildfunktion; Hauptgrund für fehlende Aktivität ist der Mangel an personellen Ressourcen;
- Die Hauptgründe der Unternehmen für das Mobilitätsmanagement sind Umweltgründe, Parkprobleme und der Erwerb von Planungsgenehmigungen; dabei sind Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten aktiver; Krankenhäuser sind insbesondere auch aufgrund der besonderen Initiative der Regierung in diesem Feld aktiver;
- Über die Hälfte der befragten Kommunen nutzen Planungs- und Genehmigungsverfahren, um Arbeitgeber zur Aktivität zu veranlassen; dies geschieht aber auch erst seit 1-2 Jahren; dabei haben sie insbesondere größere gewerbliche Planungsvorhaben im Visier;
- Nur 15 von den 41 Unternehmen mit einem Mobilitätsplan evaluieren ihre Aktivitäten, allerdings auf unterschiedlichem Niveau.

Beispiel	
	<b>Commuter Planners Club, Nottingham</b>
Branche, Größe	kommunal organisiertes Gremium für überbetriebliche Kooperation beim Betrieblichen Mobilitätsmanagement; etwa 35 aktive Unternehmen > 300 MA
Ziele	Aufbau eines regionalen Unterstützungsnetzwerkes mit verschiedenen Beteiligten (Kommune, aktive und interessierte Unternehmen, Dienstleister, weitere Interessierte)
Vorgehen, Maßnahmen	seit 1996 2-3 Treffen pro Jahr; Vorstellen laufender Arbeit, Austausch von Best Practice, Diskussion
Organisation	kommunaler Mobilitätsberater organisiert, verschiedene Unternehmen als Gastgeber
Ergebnisse	- Unterstützung der betr. Mobilitätskoordinatoren - Feedback für kommunale Verkehrspolitik - Entwicklung gemeinsamer Projekte - Lobbyarbeit >> nach 18 Monaten arbeiten 32 (von 108) Arbeitgebern > 200 MA an einem Mobilitätsplan - positive Bewertung der kommunalen Arbeit durch die Unternehmen - Übernahme des Club-Modells u.a. in Cambridge, Manchester und Oxford.
Weitere Pläne	engere Kooperation zwischen Kernmitgliedern und Stadt bei der Verkehrsplanung; gezieltere finanzielle Förderung durch die Stadt; seit 2001 weitere zwei hauptamtliche Mobilitätsberater der Stadt im Rahmen des nationalen Programms; Stellplatzabgabe auf private Stellplätze in Nottingham ab 2003
Quellen	European Commission 1999; Flack/Major 2000; <a href="http://utc.nottscc.gov.uk/commind.htm">http://utc.nottscc.gov.uk/commind.htm</a>

Der im Dezember 2000 verabschiedete Transport Act 2000 setzt weitere wichtige Rahmenbedingungen. Er enthält Bestimmungen zu lokalen Verkehrsplänen, die Mobilitätsmanagement enthalten sollen. Im Transport Act 2000 ist außerdem die Möglichkeit verankert, dass Kommunen eine Abgabe auf Stellplätze am Arbeitsplatz erheben können („workplace parking levy“). Die Einnahmen müssen dabei in lokale Verkehrsprojekte zurückfließen. Insgesamt erlebt das Thema Mobilitätsmanagement derzeit innerhalb Europas in Großbritannien die höchste Dynamik, wenngleich es auf dem Weg zu flächendeckender Anwendung auch dort noch ein weiter Weg ist.



## Italien

Italien ist insofern ein Sonderfall, da es das einzige europäische Land ist, welches Mobilitätspläne gesetzlich vorschreibt. Hier ist im März 1998 im Zuge der Luftreinhaltepolitik ein Dekret in Kraft getreten, welches die Ernennung eines Mobilitätsbeauftragten und die Aufstellung eines Mobilitätsplanes für alle Unternehmen mit mehr als 800 Beschäftigten (oder einzelnen Einheiten mit mehr als 300 Beschäftigten) vorschreibt. Ziel ist die Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs im Berufsverkehr. Die Kommunen sollen eine Koordinations- und Unterstützungsinfrastruktur bereitstellen. Ungefähr 4000 private und öffentliche Arbeitgeber sind von diesem Gesetz betroffen. Mehr als 80 % der Unternehmen in Italien fallen nicht in die angesprochene Größenklasse, können sich aber auf freiwilliger Basis beteiligen. Aber auch bei den größeren Unternehmen sind noch viele inaktiv. So wird die Zahl der bisher ernannten Mobilitätsbeauftragten zu Beginn des Jahres 2001 auf etwa 310 geschätzt (Iacovini 2001). Ein Mangel sind dabei auch die im Gesetz fehlenden Sanktionsmöglichkeiten.

Beispiele für umfangreiche Aktivitäten auf der kommunalen Ebene sind die Städte Rom bzw. Turin. Die Mobilitätsagentur der Stadt Rom, STA, ist Organisator der Aktivitäten zum Berufsverkehr und agiert als Mittler zwischen Stadtverwaltung und Arbeitgebern. Zu den Zielen gehört neben der Reduzierung des MIV auch die Entwicklung neuer kollektiver Beförderungssysteme ergänzend zum klassischen ÖPNV und die Verbreitung emissionsarmer Fahrzeuge wie elektrischer Motorroller. Von 235 in Frage kommenden Arbeitgebern haben bisher 182 einen Mobilitätsbeauftragten ernannt. Gebiete mit hoher Arbeitsplatzdichte werden als Pilotprojekte vorrangig angegangen. Erster Schritt ist immer die Bestandsaufnahme per Befragung. Dabei ergab eine erste Befragung von 11.000 Arbeitnehmern einen Anteil des MIV von 49 % (italienischer Durchschnitt bei 69 %). Immerhin 71 % der Befragten äußern ihre Bereitschaft, einen vom Arbeitgeber organisierten Transportservice nutzen zu wollen. Für die betrieblichen Mobilitätskonzepte stehen folgende Maßnahmen zur Verfügung.

- ein verbilligtes *Jobticket* für alle Unternehmen mit Mobilitätsbeauftragtem
- ein „*Mobilitätsbonus*“ von maximal 420 DM im Jahr für alle Arbeitnehmer, die einen neu eingerichteten kollektiven Transport nutzen. Arbeitgeber können für eine neue Werksbuslinie bis zu 20.000 DM Fördermittel in Anspruch nehmen
- eine überbetriebliche *Fahrgemeinschaftsförderung*, die in einem ersten Pilotvorhaben 250 neue Fahrgemeinschaften bilden konnte
- ein Fond von 3 Mio. DM für *Ladestationen für Elektrofahrzeuge* im öffentlichen und privaten Raum.

Beispiel	
	<b>Stadtverwaltung Turin</b>
Branche, Größe	Öffentlicher Dienst; 2900 MA an acht Standorten
Ziele	Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, Stärkung von Alternativen zum Pkw im Berufsverkehr, Vorbildfunktion bei der weiteren Förderung von betrieblichen Mobilitätsmanagement-Aktivitäten in Turin
Vorgehen, Maßnahmen	seit 1999 Ausarbeitung eines eigenen Mobilitätsplanes, Unterstützung von 16 Unternehmen in Turin bei der Mobilitätsplanung; Training der Mobilitätskoordinatoren; Verbesserung des Verkehrsangebots
Organisation	Kommunales Verkehrsunternehmen ATM verantwortlich für die Ausarbeitung des Mobilitätsplanes der Stadtverwaltung und Unterstützung der Arbeitgeber; Unternehmen benennen jeweils einen Mobilitätskoordinator; umfangreiche Befragung als Start
Ergebnisse	Befragung abgeschlossen: 38 % Rücklauf, davon 73 % interessiert an Alternativen, v.a. Öffentlicher Verkehr, neuer Werksverkehr, Fahrradnutzung
Weitere Pläne	Einführung von „Werksbussen“ neuer Qualität (POP Bus), Fahrradförderung, Fahrgemeinschaftsvermittlung, Kommunikation über Intranet
Quellen	MOST 2000, 67-69, Piai 2001

- eine *Internetseite*, die Informationen und technische Unterstützung bereithält

Für eine endgültige Bilanz zum italienischen Gesetz ist es noch zu früh. Die Vereinigung der Mobilitätsbeauftragten Italiens bemängelt das trotz Gesetz wenig verbreitete Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen für den von ihnen erzeugten Verkehr. Dazu kommt häufig eine falsche Einschätzung der Mobilitätspläne durch die Unternehmensleitungen. Die Mobilitätsbeauftragten ringen mit der öffentlichen Meinung, der richtigen Kommunikation ihrer Konzepte, den richtigen Instrumenten auf neuartigem Terrain und der manchmal fehlenden Unterstützung durch die Kommunen. Den Kommunen erwächst dadurch besonders die Aufgabe der Motivation von Unternehmen, der Netzwerkbildung bei den Mobilitätsbeauftragten und der Bereithaltung zentraler Dienste, wie etwa der Hilfe bei Befragungen oder der Vermittlung von spezifischem Know-how. In Italien bewertet man den Fortschritt durch das Gesetz bei allen Unzulänglichkeiten in der Umsetzung als positiv, so dass über eine Erweiterung in Richtung Schulen, Krankenhäuser oder Gebiete mit kleinen Arbeitsgebieten nachgedacht wird.

## Belgien

Seit 1991 wurden insbesondere in Flandern verschiedene, isolierte Pilotprojekte gestartet – der Durchbruch von Mobilitätsmanagement blieb jedoch aus (Desmedt 2001). Parallel dazu hat es eine intensive Diskussion um verbindliche Regelungen für betriebliches Mobilitätsmanagement gegeben. 1999 ist ein Gesetz, welches Mobilitätspläne für Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten vorschrieb mit dem Ziel einer Reduzierung der auf dem Arbeitsweg genutzten Pkws um 10 %, nur knapp gescheitert. Die neue Regierung unternahm einen neuen Anlauf mit der Motivation, dass es eher um die Koordinierung und das Anstoßen echter Umsetzung in den Unternehmen geht, als um Verpflichtungen. Ein Eckpfeiler des Programms ist die Verbesserung des Bahnangebotes sowie der fiskalischen Rahmenbedingungen. Dazu wurden Arbeitgeberzuschüsse zum Jobticket von der Steuer befreit und eine verkehrsmittelunabhängige Entfernungspauschale von 29 Pf/km eingeführt.

Ein wichtiger Schritt ist die Einführung einer verbindlichen, jährlichen „Mobilitätsbilanz“ für Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitern. Alle entsprechenden Unternehmen müssen künftig Daten zur Mobilität ihrer Beschäftigten auf dem Arbeitsweg, zur bereitgestellten Verkehrsinfrastruktur (Parken, Fahrrad) und zu beabsichtigten Mobilitätsmanagement-Maßnahmen vorlegen. Obwohl diese Verpflichtung nicht die Umsetzung von Maßnahmen garantiert, so erhofft man sich eine bessere Datengrundlage zur Verbesserung des Angebots sowie eine Erleichterung überbetrieblicher Zusammenarbeit. Dazu unterstützt das Ministerium mit Informationen.

Die Aktivität der Kommunen ist derzeit noch begrenzt. In der Stadt Gent z. B. wird versucht, mit Unternehmen bei großen Neubau oder

Beispiel	
	<b>KBC Brüssel und Leuven</b>
Branche, Größe	Bank, ca. 6000 Mitarbeiter an den beiden größten Standorten der Hauptverwaltung
Ziele	Effizienzgewinn, Mitarbeiterzufriedenheit, leichtere Rekrutierung von Mitarbeitern, Imagegewinn
Vorgehen, Maßnahmen	flexible Arbeitszeit, Fahrgemeinschaftsvermittlung, Fahrtkostenvergütung in Höhe der Monatskarte, eigener Pendelbus zum Hbf. (Leuven, Brüssel), dezentrale Telearbeit, Kommunikation
Organisation	Mobilitätsplan mit pragmatischem Ansatz auf einfach profitierende Zielgruppen ausgerichtet; Verankerung der Zuständigkeit in der Personalabteilung; Unterstützung vor allem durch die flämische Regionalregierung und das Verkehrsunternehmen
Ergebnisse	- Abbau der Verkehrsspitzen durch Gleitzeit - 1100 Einträge in Fahrgemeinschaftsdatenbank - 1100 Nutzer der Pendelbusse (v.a. in Brüssel), - 100-150 Fahrradnutzer in Leuven
Weitere Pläne	Kurierdienst, Ausbau der Gleitzeit, Heimarbeit
Quelle	Bovin 2001

Erweiterungsvorhaben ein Mobilitätsplan auszuhandeln. Dafür gibt es allerdings keine gesetzliche Flankierung im Sinne einer Verpflichtung. Ein Hauptinhalt solcher Verhandlungen ist, die Zahl der vorgesehenen Stellplätze zu reduzieren (Vansevevant 2001).

## Österreich

Österreich ist in der Entwicklung des Betriebliches Mobilitätsmanagements auf einer ähnlichen Stufe wie Deutschland. Es gibt einige wenige Pioniere, doch der Ansatz ist in weiten Teilen der Wirtschaft unbekannt. Einen guten Erfahrungsschatz, der für Deutschland genutzt werden kann, bilden die vier Modellunternehmen innerhalb eines vom Bundesumweltministeriums geförderten Modellvorhabens unter dem Motto der „Sanften Mobilitätspartnerschaft“. Aus diesem Programm ist ein Leitfaden hervorgegangen, der anschaulich und detailliert die Ergebnisse beschreibt (BLFUW 2000). Der Kasten gibt eine kurze Übersicht. Die Erfahrungen sollen nun dazu genutzt werden, den Ansatz zu verbreiten. Das Umweltministerium plant weitere Projekte, denen eine Anschubfinanzierung zukommen soll. Die Aktivitäten der Kommunen sind noch begrenzt. Ein positives Beispiel ist die Stadt Linz. Neben den Aktivitäten im eigenen Magistrat, sind drei städtische Mitarbeiter zu Mobilitätsberatern ausgebildet worden, die ab 2001 die Beratungstätigkeit in Linzer Betrieben ab 50 Mitarbeitern aufnehmen sollen. Bei der Weiterbildung handelt es sich um ein spezifisches, modular aufgebautes und berufsbegleitendes Angebot, welches von der Forschungsgesellschaft Mobilität in Graz entwickelt wurde.

Beispiele				
	<b>AVL List, Graz</b>	<b>Landeskrankenhaus Tulln</b>	<b>Vorarlberger Medienhaus, Schwarzach</b>	<b>BMLUW / UBA</b>
Branche, Größe	Motorenbau 1300 MA	Krankenhaus 440 MA	Verlag 250 MA	Öffentlicher Dienst 357 bzw. 219 MA
Ziele	Parkraumsituation entspannen	Umweltmanagement verbessern	Standortwechsel abfedern, Umwelteffekte	Vorbildfunktion
Vorgehen, Maßnahmen	Planmäßiges Vorgehen im Rahmen eines öffentlich geförderten Modellversuchs (Motivation, Analyse, Zielfestlegung, Ausarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation und dauerhafte Implementierung) Ausgewählte Maßnahmen: Verbesserung von Wegweisung und Winterdienst, Fahrradservice und Radlerfrühstück, Fahrtkostenzuschuss ÖV, Parkraummanagement, Dienstreise und Fuhrparkoptimierung			
Organisation	Informationsveranstaltungen, Einrichtung von „Mobilitätsgruppen“ (5-15 Personen aus Geschäftsführung, Personalvertretung, Beschäftigten, externen Beratern), Befragung, Aktionstage; Mobilitätsbeauftragte zur dauerhaften Implementierung			
Ergebnisse	Pkw-Fahrer minus 2 %-Punkte; 5 % CO <sub>2</sub> -Einsparung	Fahrrad-Anteil plus 7 %-Punkte; 21 % CO <sub>2</sub> -Einsparung	Pkw-Fahrer minus 15 %-Punkte; 17 % CO <sub>2</sub> -Einsparung; 40.000 DM Einsparung p.a. durch andere Dienstreiseregulierung	ÖV-Anteil von 82 auf 88 %; 13 % CO <sub>2</sub> -Einsparung
	Akzeptanz bei den Mitarbeitern: In allen Betrieben haben in Umfragen über 50 % der Mitarbeiter die Maßnahmen mit sehr gut oder gut bewertet.			
Weitere Pläne	Die positiven Ergebnisse veranlassen das Umweltministerium die Verankerung von Betrieblichem Mobilitätsmanagement auf breiterer Basis voranzutreiben. Dazu sollen etwa 30-40 Vorhaben aus dem Topf der betrieblichen Umweltförderung gefördert werden. Hier sind Investitionen ,sowie die Erstellung von Mobilitätskonzepten soweit sie zu Investitionen führen, zu 30 % förderfähig.			
Quelle	BMLUFW 2000, Thaler 2001			

## **E. Rolle der Kommunen**

Aus der Zusammenfassung der bisherigen deutschen und europäischen Beispiele und Erfahrungen mit dem Betrieblichen Mobilitätsmanagement ergeben sich für die Kommune verschiedene Aufgaben, um das Thema voran zu bringen und die damit verbundenen Vorteile zu realisieren. Dabei bleibt festzuhalten, dass bisher von keiner deutschen Stadt der Ansatz so umfassend interpretiert wird wie im folgenden dargestellt. Vieles ist in Deutschland noch Stückwerk. Dabei spielt gerade die Kommune eine zentrale Rolle für die Etablierung weiterer Aktivitäten auf dem Gebiet.

Im Grunde lassen sich drei Rollen unterscheiden, die sich in der Praxis allerdings kaum voneinander trennen lassen, wenn der Erfolg gewährleistet sein soll. Dabei handelt es sich um die Rollen der Kommune als Akteur, als Partner und als Multiplikator. Im Idealfall läuft die Entwicklung Hand in Hand – die beiden erstgenannten sind allerdings entscheidend.

### **Die Kommune als Akteur**

Die Kommune muss bei sich selbst die Voraussetzungen schaffen, um damit auch nach außen – in Richtung Unternehmen – aktiv werden zu können. Dazu gehören der Aufbau eigener Kompetenz sowie die eigene Aktivität im Betrieblichen Mobilitätsmanagement.

#### *Mobilitätsmanagement eine gleichberechtigte Rolle geben*

Mobilitätsmanagement ist ein noch junger Ansatz in der Verkehrsplanung. Um Mobilitätsmanagement-Aktivitäten glaubhaft in der Öffentlichkeit zu vertreten sollte der Ansatz auch in der eigenen Verkehrsplanung und –politik gleichberechtigt neben infrastrukturellen oder ordnungspolitischen Ansätzen praktiziert werden. Dazu gehört eine entsprechende Verankerung mit klaren Zuständigkeiten und der Aufbau von Kompetenz in diesem Feld.

#### *Vorbildfunktion wahrnehmen*

Wie auch in anderen Politikfeldern und in den Beispielen belegt, so ist das überzeugendste Argument, andere zum Handeln zu motivieren eine eigenen Aktivität in gleicher Richtung. Wenn die Kommune glaubhaft auf Unternehmen zugehen will, um Betriebliches Mobilitätsmanagement zu initiieren, so sollte ein eigener Mobilitätsplan zumindest in Arbeit sein. Dazu muss nicht für alle Standorte in Aktivität verfallen werden, denn das überfordert die in der Regel begrenzten Kapazitäten. Ein modellhaftes und exemplarisches Vorgehen ist zunächst ausreichend, um die Ernsthaftigkeit zu dokumentieren, aber auch um in der eigenen Praxis die Möglichkeiten und Schwierigkeiten zu erfahren, um später ein kompetenter Partner der Wirtschaft zu sein.

### **Die Kommune als Partner**

Da die Unternehmen das Betriebliche Mobilitätsmanagement noch nicht als selbstverständliche Aktivität für sich entdeckt haben, kommt diesem Feld die zentrale Bedeutung zu. Die Rolle der Kommune als Partner bei der privat-öffentlichen Zusammenarbeit besitzt verschiedene Facetten, z. B. als Ansprechpartner, Motor, Koordinator, Berater, Förderer oder Rahmensetzer.

#### *Interesse wecken, Motivieren, Anstoßen*

Der erste Schritt, um ein schlummerndes Potenzial zu wecken, ist sicher ein schwieriger. Um Interesse zu wecken, zum Handeln und zur Übernahme eigener Verant-

wortung für das Verkehrsgeschehen zu motivieren, benötigt es sowohl die richtigen Botschaften und Argumente, die richtigen Ansatzpunkte, als auch unter Umständen die richtigen Ansprechpartner. Diese können je nach Zielen und lokalen Rahmenbedingungen unterschiedlich ausfallen. Für die Initiierung eines neuen Programms zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement gibt es keinen Königsweg. Im nächsten Kapitel finden sich einige Empfehlungen für erste Ansatzpunkte. Wichtig ist, dass der Impuls der Auftaktphase auf einem gewissen Niveau gehalten werden kann. Betriebliches Mobilitätsmanagement ist ein Prozess, der mitunter einen längeren Atem erfordert.

### *Als Ansprechpartner und Berater zur Verfügung stehen*

Bei der Kommune sollte mindestens eine Person (der sogenannte Mobilitätsmanager bzw. die Mobilitätsmanagerin) mit klarer Zuständigkeit sein, der oder die als Ansprechpartner in Fragen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements fungiert. Neben der Unterstützung in inhaltlichen, methodischen oder administrativen Fragen, sollte auch die Vermittlung weiterer Hilfestellung etwa durch professionelle Beratung in seinen Aufgabenbereich fallen.

### *Koordinieren und organisieren*

Wenn ein entsprechendes Programm gestartet wird, so entstehen in diesem Bereich die Hauptaufgaben der Kommune. Das Beispiel Nottingham („Commuter Planners Club“) zeigt, dass ein von der Kommune moderierter, unternehmensübergreifender Prozess dazu beitragen kann, Vorbehalte bei einzelnen Unternehmen und Freifahrerverhalten zu überwinden. Ein informeller, partnerschaftlicher Ansatz kann die Beschränkung der Vorteile einzelnen Handelns auf den jeweils eigenen Standort aufheben. Das Engagement vieler Unternehmen (im gleichen Gebiet) führt in der Summe zu eher wahrnehmbaren Auswirkungen im lokalen Verkehrsgeschehen.

Auf der anderen Seite ist es Aufgabe der zuständigen Stelle, die verschiedenen involvierten Akteure, also kommunale Stellen (Stadtplanungsamt, Ordnungsamt, Wirtschaftsförderung, etc. ), Anbieter von Verkehrsleistungen, Verbände, Kammern, Anwohner, Nachbarunternehmen und aktive Unternehmen zu koordinieren. Insbesondere bei der Umsetzung eines Mobilitätsplanes ergeben sich in der Praxis vielfältige Bezüge zwischen den Partnern, bei denen die Kommune unterstützen kann.

### *Finanziellen Anschub geben*

Die finanzielle Unterstützung von handlungswilligen Unternehmen kann bei der Initiierung erster Pilotvorhaben eine wichtige Rolle spielen. Bei zunehmender Verbreitung von Mobilitätsmanagement-Aktivitäten dürfte der Anteil der Fremdförderung aber zurückgehen, da von der Realisierung monetärer Vorteile beim Betrieblichen Mobilitätsmanagement auszugehen ist. Eine Anschubfinanzierung durch die Kommune (oder andere staatliche Ebenen) in der frühen Phase sollte also auf eine Initialzündung orientiert sein. Da es eminent wichtig ist, dass Unternehmen aus Eigeninteresse handeln und um Mitnahmeeffekte zu vermeiden, sollte der Anteil der Förderung auf etwa 30-50 % begrenzt werden. Weiterhin ist zu beachten, dass nicht allein die Konzepterstellung gefördert wird, sondern auch die Umsetzung von Maßnahmen inklusive einer Evaluation. Ob ein spezifisches Programm aufgelegt werden muss oder ob auch eine Verknüpfung vorhandener Fördertöpfe ausreicht, richtet sich nach den lokalen Rahmenbedingungen.

### *Rahmen setzen*

Eine weitere Rolle der Kommune als Partner der Wirtschaft besteht darin, die von ihr zu beeinflussenden Rahmenbedingungen so zu setzen, dass sie private Aktivitäten des Mobilitätsmanagement begünstigen bzw. nicht behindern. Dazu gehört zum Beispiel, die Spielräume bei der Festsetzung von Stellplatzzahlen zu nutzen.

### *Kooperativer Verhandlungspartner sein*

Wie die Beispiele Niederlande und Großbritannien zeigen, besteht eine zunehmende Chance darin, Mobilitätsmanagement in Verhandlungen mit Betrieben im Zuge von Erweiterungen oder Neuansiedlungen einzubringen. Dabei kann die Kommune Verbesserungen oder Beteiligungen beispielsweise bei Erschließungsmaßnahmen oder der Erreichbarkeit mit dem Öffentlichen Verkehr zusagen, wenn im Gegenzug die Aufstellung eines Mobilitätskonzeptes mit dem Ziel der Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs von betrieblicher Seite vereinbart wird. Insbesondere in durch den Verkehr stark belasteten großstädtischen Gebieten mit hohem Entwicklungsdruck sollte geprüft werden, inwieweit z. B. Städtebauliche Verträge zu solchen Verhandlungslösungen genutzt werden können.

### **Die Kommune als Multiplikator**

Neben den ersten beiden Rollen, auf denen der Schwerpunkt der kommunalen Aktivitäten gerade zu Beginn liegen sollte, liegt es im eigenen Interesse der Kommune, für eine weitere Verbreitung zu sorgen. Denn um im lokalen Verkehr wahrnehmbare Entlastungseffekte zu erzielen, bedarf es einer breiten Aktivität der Unternehmen. Dabei reicht es nicht, bei Pilotvorhaben stehen zu bleiben.

### *Gute Beispiele verbreiten*

Die begleitende Rolle der Kommune in einem Pilotprogramm zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement beinhaltet auch die Bekanntmachung und Verbreitung von Zielen, Maßnahmen und Ergebnissen. Dazu gehören sowohl die klassische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wie auch der Transfer der Ergebnisse innerhalb der eigenen Stadt und Region (andere Branchen, andere Stadtteile) als auch die überregionale Verbreitung über Fachzeitschriften, Vorträge etc. oder in kommunalen Verbänden.

### *Unterstützung einfordern*

Damit die Last der Unterstützung von staatlicher Seite nicht allein auf der Kommune ruht, sollten auch die übergeordneten Ebenen Land und Bund einbezogen werden. Dabei kann der Einfluss geltend gemacht werden, um die jeweiligen Ebenen zu eigenem Handeln oder zur Unterstützung im Sinne der vorher genannten Rollen zu bewegen. Denn gerade bei den Aspekten Gleichberechtigung von Mobilitätsmanagement, Vorbildfunktion, Motivation, Förderung, Rahmensetzung oder Verbreitung guter Beispiele drängen sich auch für Land und Bund Aktivitäten auf. Der europäische Vergleich (insbesondere mit den Niederlanden, Großbritannien oder Italien) hat gezeigt, dass Deutschland in dieser Frage einen klaren Nachholbedarf besitzt.

## F. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Im nachfolgenden Teil sollen die konzeptionellen Überlegungen und Erfahrungen der deutschen und europäischen Beispiele zusammengeführt werden und in einige Empfehlungen münden. Dies geschieht unter besonderer Berücksichtigung einer aktiven, fördernden Tätigkeit der Kommune auf dem Feld des Betrieblichen Mobilitätsmanagements.

- Betriebliches Mobilitätsmanagement kann sowohl den Personenverkehr als auch den Güterverkehr zum Inhalt haben. Um sich gerade zu Beginn nicht zu verzetteln und weil im Rahmen der Logistik der Güterverkehr mehr Aufmerksamkeit erhält, empfiehlt sich eine Konzentration auf den betrieblich verursachten **Personenverkehr**.
- Kernpunkt ist die Aktivierung von Unternehmen zum eigenverantwortlichen Handeln. Viele Beispiele belegen mittlerweile, dass ein dauerhafter Erfolg nur zu erzielen ist, wenn das Unternehmen ein explizites **eigenes Interesse** verfolgt. Bei von außen herangetragenem Projekten besteht sonst die Gefahr von Mitnahmeeffekten (vgl. auch Bratzel 1998)
- Um die Kraft nicht in der Breite zu vergeuden, bietet sich eine Schwerpunktsetzung bei der Ansprache der Unternehmen an. Hierfür gibt es verschiedene Ansatzpunkte:
  - **Umstrukturierung, Erweiterung:** Unternehmen im Wandel sind u.U. aufnahmebereiter für neue Handlungsweisen und organisatorische Neuerungen
  - **Parkdruck, Erreichbarkeit:** Unternehmen mit klaren Problemlagen sind motivierter zu handeln. Dazu muss eine gute Erreichbarkeit mit den Alternativen zum Auto gegeben sein.
  - **Umwelt:** Schon vorhandene Aktivität im Umweltbereich (z. B. ÖKOPROFIT oder Öko-Audit nach EMAS) erleichtert den Zugang zum Handlungsfeld Betriebliches Mobilitätsmanagement
  - **Neuansiedlungen:** Betriebliches Mobilitätsmanagement kann als Teil der Verhandlungen mit Privaten bei Neuansiedlungen bzw. Großvorhaben eingesetzt werden. In diesem Fall bedarf es aber einer sensiblen Vorgehensweise.
  - **Gesundheit/Fitness:** Möglicherweise eignet sich die Teilhabe an einem aktuellen gesellschaftlichen Trend als Anknüpfungspunkt einer Kampagne insbesondere mit affinen Unternehmen (Krankenkassen, Lebensmittelindustrie, Pharmaindustrie, Ärztekammern, etc.)
  - **Mittlere und Größere Betriebe:** Die Erfahrung zeigt, dass größere Betriebe (mindestens ab 100, eher sogar ab 300 Mitarbeiter/-innen) eher in der Lage sind, in diesem Bereich aktiv zu werden.
  - **Räumliche Cluster:** Eine Arbeit mit verschiedenen Betrieben im engen räumlichen Zusammenhang erhöht die Chancen für bestimmte Maßnahmen, z. B. Fahrgemeinschaftsförderung. Zudem liegen in einem solchen Fall oft ähnliche verkehrliche Rahmenbedingungen vor.
- Zu den erfolgversprechenden **Handlungsfeldern** lassen sich folgende Aussagen treffen:
  - Es gibt **kein Patenrezept**. Die auszuwählenden Maßnahmen müssen sich nach der Situation und den Zielen richten und sollten erst nach sorgfältiger Analyse ausgewählt werden.

- Stärkere Effekte verbuchen Projekte, die sowohl **Pull-Maßnahmen** (d.h. Angebotsverbesserungen und neue Serviceleistungen) als auch die unpopulären **Push-Maßnahmen** (z. B. Parkraumbewirtschaftung, Änderung von Pauschalen) einsetzen. Bei letzteren sollte besonderer Wert auf die interne Kommunikation gelegt werden.
- Bei der **Umsetzung** von Konzepten sollten folgende Aspekte starke Bedeutung erfahren:
  - Eine **personelle Verankerung** im Betrieb ist notwendig. Häufig steht und fällt der Erfolg eines Mobilitätskonzepts mit dem Engagement der handelnden Personen.
  - Neben Engagement sollte die koordinierende Person genügend **qualifiziert** sein und über ein hinreichendes „Standing“ in der Firma verfügen.
  - Die **Rückendeckung** durch die Firmenleitung sollte von Beginn an gewährleistet sein. Günstig ist auch eine entsprechende Partizipation in Arbeitsgruppen.
  - Bei größeren Vorhaben empfiehlt sich das Hinzuziehen einer **externen Beratung**. Hierbei sind die gewohnten Berater unter Umständen geeigneter als spezifische, aber neue Berater.
  - **Kommunikation** im Betrieb ist ein entscheidender Faktor für einen Erfolg.
- Die **Rolle der Kommune** ist im letzten Kapitel ausführlich gewürdigt worden. Darüber hinaus sind folgende Anmerkungen wichtig:
  - Bei der Ausgestaltung **finanzieller Fördermöglichkeiten** sind folgende Argumente zu prüfen:
    - Eine öffentlich geförderte Initiativberatung, welche Potenziale abschätzt und Motivation weckt, kann unter Umständen ein erster sinnvoller Schritt sein. Vorbild könnte ein sogenannter „Quick Scan“ nach niederländischem Vorbild sein.
    - Wichtig ist, nicht nur die Erarbeitung von Konzepten zu fördern, sondern auch ihre Umsetzung.
    - Größere Vorhaben mit der Erarbeitung und Umsetzung von Mobilitätskonzepten sind mit mindestens 24 Monaten zu veranschlagen.
    - Der Anteil der Förderung bei größeren Projekten sollte unter 50 % liegen, eher noch um die 30 %.
    - Ein Teil der Förderung sollte in die Qualifikation bzw. Fortbildung der betrieblichen Mobilitätskoordinatoren fließen.
  - Bei der Kommune sollte(n) eine (oder mehrere) Person(en) benannt werden, die sich vollständig oder in Teilen der Koordination mit den betreffenden Unternehmen widmen und auch als **Ansprechpartner** für Fragen zur Verfügung stehen. Diese Person(en) sollte(n) mit den für die Erfüllung notwendigen zeitlichen und materiellen Ressourcen ausgestattet sein.
  - Die Einrichtung eines **informellen Austausches** zwischen aktiven und interessierten Unternehmen (wie in Nottingham) stellt eine einfache Unterstützungsmaßnahme dar und sollte von der Kommune im Interesse einer Breitenwirkung organisiert werden.
  - Die **Kooperation** sollte nicht auf bilateralen Kontakten zwischen Kommune und Betrieben beschränkt bleiben. Weitere Kooperationspartner mit klaren Rollen sollten ins Boot geholt werden, z.B. die IHK, Gewerkschaften, Ver-



kehrsunternehmen, Berufsgenossenschaften, Deutscher Verkehrssicherheitsrat oder auch der Bundesdeutsche Arbeitskreis für umweltbewusstes Management (B.A.U.M.). Diese können auch bei der „Vermarktung“ helfen.

- Der enge Dialog mit den Unternehmen kann der Kommune auch Impulse zur **Verkehrsplanung** bringen. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen z. B. Angebot des ÖPNV oder Verbesserung der Infrastruktur kann ein motivierender Beitrag der Kommune bei der Public-Private-Partnership sein.
- Ohne selbst ein gutes **Vorbild** zu sein, d. h. ohne an eigenen ausgewählten Verwaltungsstandorten betriebliche Mobilitätskonzepte zu implementieren, steht man bei den Unternehmen mit schwachen Argumenten da.
- Die übergeordneten **Rahmenbedingungen**, insbesondere was die Situation des kostenlosen Parkens angeht, sind auch von kommunaler Seite nur schwer zu beeinflussen. Neben der lokalen Aktivität ist es sinnvoll, sich zugleich auf Bundes- und Landesebene für förderliche Rahmenbedingungen zu engagieren.

**Betriebliches Mobilitätsmanagement** ist kein einfaches Handlungsfeld und schnelle Erfolge sind kaum zu erwarten. Die Arbeit sollte deshalb systematisch und mit langem Atem betrieben werden. Kernpunkt ist die Frage, ob es gelingt, arbeitsfähige Kooperationen zu bilden. Im Erfolgsfall stellt das Betriebliche Mobilitätsmanagement ein kostengünstiges Instrument für einen verträglicheren Berufs- und Geschäftsverkehr dar und trägt gleichzeitig zu einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen Öffentlicher Hand und Privaten bei.

## Leitfäden

ACE Auto Club Europa (Hrsg.) (2000): **Hin & Her. Ein Ratgeber für den Weg zur Arbeit.** Stuttgart.

*Die kompakte und anschauliche Beispielsammlung behandelt das Thema Betriebliches Mobilitätsmanagement in allgemein verständlicher Form und behandelt Beispiele aus allen Feldern (112 S.)*

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Hrsg.) (2000): **Betriebliches Mobilitätsmanagement. Erfahrungen des Modellvorhabens „Sanfte Mobilitätspartnerschaft“.** Wien

*Sehr praxisnaher österreichischer Leitfaden für Betriebe, der den kompletten Prozess des Betriebliches Mobilitätsmanagements in zehn Modulen von der Motivation bis zur dauerhaften Implementierung übersichtlich darlegt (52 S.)*

Department of the Environment, Transport and the Regions (DETR) (Hrsg.) (2000): **Travel Plan Resource Pack for Employers.** London.

*Das britische Handbuch für betriebliches Mobilitätsmanagement behandelt im Zusammenhang alle Aspekte von der Aufstellung, der Umsetzung und der Evaluierung eines Mobilitätsplanes.*

Deutscher Verkehrssicherheitsrat e.V./ Gewerbliche Berufsgenossenschaften (Hrsg.) (1997): **Leitfaden für die betriebliche Mobilitätsberatung** (erstellt von Dr. Peschke + Partner). Bonn.

*Der Leitfaden beinhaltet neben einer Einführung in das Thema alle Phasen des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Die einzelnen Kapitel behandeln ausführlich Bestandsaufnahme und Verkehrsanalyse, Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen und die prozessbegleitenden Maßnahmen. Ein Anhang enthält Materialien wie Fragebögen oder Grafiken. (Loseblatt ca. 270 S.)*

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (ILS) (Hrsg.) (2000a): **Parken und Jobticket. Eine Planungshilfe für die Praxis.** Dortmund.

*Dieser Leitfaden widmet sich den Kernbausteinen Stellplatzbewirtschaftung und Jobticket. Neben der Vermittlung von Grundlagen ist der Hauptteil der Umsetzung und der Beteiligung/Kommunikation gewidmet. Dazu gibt es Beispiele und Arbeitsmaterialien. (66 S.)*

S.T.E.R.N. Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung (Hrsg.) (1998a): **Leitfaden Betriebliche Mobilitätsberatung.** Berlin.

*Dieser Leitfaden stellt das gesamte Handlungsfeld vor, liefert einige Fallbeispiele und benennt weiterführende Literatur. Ein Schwerpunkt liegt auf der Dokumentation des Nutzens der betrieblichen Mobilitätsberatung. (64 S.)*

S.T.E.R.N. Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung (Hrsg.) (1998b): **Leitfaden Kommunales Mobilitätsmanagement.** Berlin.

*In diesem Band werden die Konzepte und Strategien von kommunaler Seite zur Förderung umwelt- und stadtverträglicher Mobilität dargestellt. Der Hauptteil widmet sich den einzelnen Elementen des Mobilitätsmanagements. Dabei ist ein Aspekt auch das Mobilitätsmanagement in Unternehmen. (112 S.)*

**Toolbox für Mobilitätsmanagement in Firmen** (2001).

*Die im gleichnamigen EU-Projekt entwickelte Toolbox ist ein Werkzeug, das es Firmen erleichtern soll, ihren eigenen Mobilitätsplan zu entwerfen. Auf der Internetseite stehen ein Entscheidungshilfesystem, eine Maßnahmenliste, gute Beispiele sowie ein Katalog der Schnelllösungen in vier Sprachen zur Verfügung ([www.mobilitymanagement.be](http://www.mobilitymanagement.be))*

Verkehrsclub Deutschland (VCD) (Hrsg.) (1996b): **Mobilitätsmanagement in Betrieb und Verwaltung**. Bonn.

*Hierbei handelt es sich um eine Materialsammlung, die 17 deutsche Beispiele betrieblichen Mobilitätsmanagements ganz unterschiedlicher Art schildert. Im Anhang finden sich darüber hinaus auch ausländische Beispiele. (68 S.)*

## Weitere verwendete Literatur

**Berufsgenossenschaft für Gesundheitsschutz und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.)**

**(2000)**: Mobilitätsmanagement entlastet den Berufsverkehr. In: BGW-Presse-Info Januar 2000. Online im Internet: [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de) [14.06.01].

**Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW) (Hrsg.)**

**(2000)**: Verkehr in Zahlen 2000. Berlin.

**Bovin, C. (2001)**: Fallbeispiel KBC. In: Dokumentation des EPOMM-Workshops „Integratie van Mobiliteitsmanagement en Ruimtelijke Planning“ am 9. März 2001 in Brüssel.

**Bradshaw, R., Cleary, J. (2001)**: An evaluation of pilot programmes offering site specific advice on mobility plans. In: Associazione delle Città Italiane (Hrsg.): Dokumentation der ECOMM 2001 in Rom (CD-ROM).

**Bratzel, S. (1998)**: Baustein Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement. In: Dokumentation der Konferenz „Perspektiven des betrieblichen Mobilitätsmanagements“ am 6./7. Juli 1998 in Berlin (Veranstalter: S.T.E.R.N.).

**Desmedt, B. (2001)**: Belgium, a regulatory framework for home-work mobility management. In: Associazione delle Città Italiane (Hrsg.): Dokumentation der ECOMM 2001 in Rom (CD-ROM).

**Department of Environment, Transport and the Regions (DETR) (Hrsg.) (2001)**: Take

Up and Effectiveness of Travel Plans and Travel Awareness Campaigns. February 2001. Online im Internet: [www.local-transport.dtlr.gov.uk/travelplans/effective/index.htm](http://www.local-transport.dtlr.gov.uk/travelplans/effective/index.htm) [30.06.01]

**Deutscher Verkehrsicherheitsrat (DVR) (Hrsg.) (1998)**: Risiko Berufsverkehr: Kon-

zentrationenmängel und Schlafprobleme als Folge. Pressemitteilung des DVR vom 7. März 1998. Online im Internet: [www.dvr.de](http://www.dvr.de) [14.06.01].

**Deutscher Verkehrsicherheitsrat (DVR) (Hrsg.) (2000)**: Betriebliche Mobilität gestalten.

Mobilitätsmanagement im Praxistest – Untersuchung der BGW. In: DVR aktuell 1/00. Online im Internet: [www.dvr.de](http://www.dvr.de) [14.06.01].

**Essert, M. (2000)**: Betriebliches Mobilitätsmanagement im Berufsverkehr – eine Bestandsaufnahme von Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen im Nürnberger Raum. Erlangen-Nürnberg.

**European Commission (Hrsg.) (1999)**: MOSAIC – Mobility Strategy Applications in the

Community. Transport Research, Fourth Framework Programme, Urban Transport, Transport DG – 104. Luxembourg.

**Feigl, L., Vennefrohne, K. (1999)**: Mobilitätsmanagement im Berufsverkehr. In: Internationales Verkehrswesen Heft 11/99, S. 511-515.

**Flack, S., Major, M. (2000)**: Nottinghams „Commuter Planners Club“ – eine neue Art der Zusammenarbeit. In: Stadt Münster/Europäische Kommission (Hrsg.): Schnittstellen

im Mobilitätsmanagement, Dokumentation der ECOMM '99 in Münster, S.276-280. Dortmund.

- Hering, A. (1999):** Kosten sparen mit Mobilitätsmanagement. In: Dokumentation der Fachkonferenz „Mobilität verstehen ... und gestalten“ am 7. Mai 1999 in Bielefeld.
- Herrmann, H. (1998):** Modulares Verkehrskonzept Lufthansa Basis Hamburg. Dokumentation der Konferenz „Perspektiven des betrieblichen Mobilitätsmanagements“ am 6./7. Juli 1998 in Berlin (Veranstalter: S.T.E.R.N.).
- Holzer, C. (1998):** Mobil in Moabit. In: Dokumentation der Konferenz „Perspektiven des betrieblichen Mobilitätsmanagements“ am 6./7. Juli 1998 in Berlin (Veranstalter: S.T.E.R.N.).
- Iacovini, C. (2001):** Euromobility, the Association of Mobility Managers. In: Associazione delle Città Italiane (Hrsg.): Dokumentation der ECOMM 2001 in Rom (CD-ROM).
- IG Metall (Hrsg.) (2000):** Ratgeber Berufspendler. Beilage des Monatsmagazins metall Nr. 10 Oktober 2000. Frankfurt.
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) (Hrsg.) (2000b):** Mobilität organisieren. In: ILS (Hrsg.) Am neuen Standort, S. 147-186. Dortmund.
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS), Institut für Stadtbauwesen der RWTH Aachen (ISB) (Hrsg.) (2000):** Mobilitätsmanagement Handbuch. Dortmund.
- Kalwitzki, K.-P. (1998):** „Umdenken im Berufsverkehr“. In: Verkehrszeichen 1/98, S. 18-19.
- LOGIBALL (2000):** Logistische Lösungen zur Steuerung und Optimierung berufliche bedingter Mobilität am Beispiel der Stadtverwaltung Münster. Endbericht. Herne.
- Lorenz, K., Müller, C. (1998):** Mobilitätsmanagement – ein Alptraum für Entwickler? Erfahrungen aus Potsdam. In: Dokumentation der Konferenz „Perspektiven des betrieblichen Mobilitätsmanagements“ am 6./7. Juli 1998 in Berlin (Veranstalter: S.T.E.R.N.).
- MOST Konsortium (Hrsg.) (2000):** MOST Mobility Management Strategies for the next decades. Inception Report Annex 1: Description of Cluster Partners. Graz
- Ministry of Transport, Public Works and Water Management (MTPW) (Hrsg.) (1999):** Transportation Demand Management policy document. Den Haag.
- Ministerium für Verkehr, Wasserwirtschaft und Öffentliche Arbeiten (MVWÖ) (Hrsg.) (1992):** Mobilitätsmanagement – Für Betriebe mit Weitblick. Den Haag.
- NEA (Hrsg.) (1996):** Mobility Management in the Netherlands. MOMENTUM State-of-the Art Report. Rijswijk.
- Organizational Coaching, Schreffler, E. (1996):** Effective TDM at Worksites in the Netherlands and the U.S. Tilburg.
- Piai, Chr. (2001):** Mobility Management in the City of Turin. Home-work mobility plans. Unveröffentlichter Bericht im Rahmen des MOST-Projekts vom Juni 2001. Turin.
- Schäfer-Breede, K. (1998):** Das move-Projekt Bremen – Ergebnisse und Weiterführung als privatwirtschaftliche Mobilitätsdienstleistung. In: Dokumentation der Konferenz „Perspektiven des betrieblichen Mobilitätsmanagements“ am 6./7. Juli 1998 in Berlin (Veranstalter: S.T.E.R.N.).
- S.T.E.R.N. Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung (Hrsg.) (1998c):** Mobil in Moabit. Strategien für ein stadt- und umweltverträgliches Verkehrsverhalten. Berlin.

**Thaler, R. (2001):** Mobilitätsmanagement in Städten als bedeutender Beitrag zur Erhöhung der Lebensqualität und zum Schutz unserer Umwelt. Vortrag auf der Veranstaltung „Mobilitätsmanagement in Städten“ des Österreichischen Städtebundes am 18. April in Wien.

**Umweltbundesamt (Hrsg.) (2000):** Verkehr im Umweltmanagement. Anleitung zur betrieblichen Erfassung verkehrsbedingter Umwelteinwirkungen - Ein Leitfaden. Berlin.

**Verkehrsclub Deutschland (VCD) (Hrsg.) (1996a):** Mobilitätsberatung für Unternehmen. Marktstudie zum Beratungs- und Servicebedarf auf dem Weg zum "Betriebsverkehrsplan". Bonn.

**Vervoermanagement Nederland (VMNL) (Hrsg.) (2000):** Vervoermanagement voor bedrijven. Utrecht.

**Werckmeister, G. (1999):** Entwicklung und Umsetzung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements. In: IG Metall (Hrsg.) Aktuelles aus der Umweltpolitik Juli 1999, Anlage 3. Frankfurt.

### **Telefoninterviews**

Christian Holzer, mobilité, 3. Juli 2001

Peter Vansevenant, Stadt Gent, 3. Juli 2001

Klaus Schäfer-Breede, Büro für Verkehrsökologie, 4. Juli 2001