

MOBILITÄTSMANAGEMENT – ERFAHRUNGEN ZUR BETRIEBLICHEN MOBILITÄT 2023

Mobilität in der Transformation – Handreichungen des INVITING-Projekts

Autoren*innen

Klaus Zallmann, Boris Dresen, Petra Strunck, Jochen Sander, Timo Büschges

Ausgabe 01/2024

FONA
Forschung für Nachhaltigkeit

 Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Kontakt

**Fraunhofer-Institut für Umwelt, Sicherheits-
und Energietechnik UMSICHT**

Osterfelder Straße 3
46047 Oberhausen
www.umsicht.fraunhofer.de

Nutzungsbedingung

CC-BY-NC-SA 2.0 DE

Zitierweise

**Zallmann et.al (2024): Mobilitätsmanagement – Erfahrungen zur betrieblichen Mobilität
2023. Mobilität in der Transformation – Handreichungen des INVITING-Projekts**

DOI: 10.24406/publica-3644

Weiteres Material

Informationen zur INVITING-Studie finden Sie hier:

www.inviting.ruhr

Laufzeit der Studie

30. November 2020 bis 31. Juli 2024

Projektpartner INVITING



Das Team von Fraunhofer UMSICHT entwickelt Methoden und Strategien, um urbane Räume zukunftsfähig zu gestalten. In der Rolle der Projektleitung fließen hier die gebietsbezogenen Forschungsergebnisse geeigneter Anreizsysteme für eine verstärkte Nutzung emissionsarmer Mobilität zusammen und werden in ein Wirkungsmodell überführt, um daraus Handlungs- und Umsetzungspotenziale für das Ruhrgebiet und Deutschland abzuleiten.



Der Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie, Verkehr & Logistik der Universität Duisburg-Essen schafft in unserem Projekt vor allem ein besseres Verständnis für die raumbezogenen Aspekte unserer drei Untersuchungsgebiete. Deutschlandweit ist der Lehrstuhl die einzige Geographie-Professur, die eine wirtschaftsgeographische Ausrichtung mit einer spezifischen Fokussierung auf Verkehr und Logistik verbindet und damit also auch erster Ansprechpartner für die verkehrsräumliche Analyse in der MEC-Region.



Neben den räumlichen Gegebenheiten versteht sich Mobilität immer auch als Aushandlungsprozess zwischen intrinsischen Motivationen und privaten sowie beruflichen Anforderungen. Um die Einflussfaktoren eines veränderten Pendlerverhaltens auf die individuelle Ebene des Stressempfindens, der Motivation und des psychischen Wohlbefindens zu untersuchen, wird das Projekt INVITING von dem Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Bergischen Universität Wuppertal mit der Durchführung von umfangreichen Tagebuchstudien wissenschaftlich begleitet.



Als Experte für betriebliche Mobilität und die Implementierung eines nachhaltigen Mobilitätsmanagements auf der Unternehmensebene wird das Projekt durch das Mobilitätsberatungsunternehmen Krahmann und Kollegen unterstützt. Krahmann und Kollegen berät insbesondere mit Schwerpunkten in NRW und der Metropole Ruhr seit mehr als 10 Jahren Unternehmen, Kommunen und institutionelle Einrichtungen im Mobilitätsmanagement.



Eine verstärkte Nutzung des ÖPNV, ergänzender multimodaler Angebote und ihre digitale Vernetzung und Nutzung ist für das Erreichen der Klimaziele der Bundesregierung ein wichtiger Betrag. Die Ruhrbahn GmbH ist als kommunaler Verkehrsbetrieb und Mobilitätsdienstleister der Städte Essen und Mülheim an der Ruhr Praxispartner in dem Projekt.



Um die Stärken des ÖPNV auf die gebietsbezogenen Bedürfnisse der in den Gewerbegebieten ansässigen Unternehmen und Erwerbstätigen zu optimieren, unterstützt uns der Verkehrsbetrieb STOAG Stadtwerke Oberhausen GmbH als kommunaler Praxispartner.

Abbildungsverzeichnis	6
1. Mobilitätsmanagement	8
1.1 Grundlagen	9
1.1.1 Definition und Handlungsfelder	10
1.1.2 Vorteile und Grenzen	10
1.2 Betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM)	11
1.2.1 Einordnung des betrieblichen Mobilitätsmanagements	12
1.2.2 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung	12
1.2.3 Kosten und Nutzen des BMM	12
1.3 Einflussnahme der Makro-, Meso- und Mikroebene auf BMM	12
1.3.1 Ganzheitliche Betrachtung von Einflussfaktoren auf das Mobilitätsmanagement	13
1.3.2 Rolle von Unternehmen/Institutionen im BMM (Stauts quo)	14
1.3.3 Mobilitätspartnerschaft und Netzwerke	14
2. Initialisierung betrieblichen Mobilitätsmanagements	15
2.1 Forderung nach BMM	16
2.1.1 durch das Individuum	17
2.1.2 durch betriebliche Gruppierungen (Mitarbeitende, Betriebs-/Personalrat, Abteilungen)	17
2.1.3 durch die Geschäftsführung/Institutionsleitung	17
2.2 Implementation von BMM im Unternehmen/in der Institution	17
2.2.1 Analysen und Evaluation	17
2.2.2 Handlungsempfehlungen, Maßnahmen, Strategie	18
3. Hemmnisse bei der Unternehmensansprache und Implementation von BMM	20
3.1 Zuständigkeit für BMM in Unternehmen/Institutionen	21
3.1.1 Formelle Zuständigkeit und informelle Strömungen	21
3.1.2 Lösungsansatz zur optimierten Zuständigkeit	22
3.2 Budget und Personal für BMM in Unternehmen/Institutionen	22
3.2.1 Kosten und Aufwand für Mobilitätsmanagement	22
3.2.2 Potenzial auf der Einnahmenseite durch Mobilitätsmanagement	23
3.3 Betriebs-/Institutionsgröße	23
3.3.1 Handwerksbetriebe	23
3.3.2 Klein- und Mittelbetriebe (KMU)	24
3.3.3 Großunternehmen und Konzerne sowie Filialisten	24
3.4 Organisatorische Integration und Verstetigung	24
3.4.1 Change-Management	24
3.4.2 Qualifizierung von Mobilitätsbeauftragten	24
3.4.3 Controlling und Erfolgsmessung im Mobilitätsmanagement	25

3.5	Abbau von Hemmnissen im BMM	25
3.5.1	Rechtlicher Rahmen und externe Kosten	25
3.5.2	Exkurs zum EU-Beihilfe-Gesetz	26
3.5.3	BMM und (noch) weitere vorhandene Defizite	26
3.X1	Hemmnisse der Ansprache aus der Perspektive einer Forschungs- und Bildungseinrichtung	26
3.X2	Hemmnisse der Ansprache aus der Perspektive eines Verkehrsunternehmens	27
4.	Mobilität in Deutschland und Nordrhein-Westfalen (NRW)	
	Fallbeispiel von Mobilitätsanalysen und Handlungsempfehlungen	29
4.1	Mobilitätsverhalten in Deutschland und NRW	30
4.2	Standort Gewerbegebiet M1 Essen	31
4.3	Standort Gewerbegebiet Am Kaisergarten Oberhausen	32
4.4	Standort Gewerbegebiet Heißen-Ost Mülheim/Ruhr	33
5.	Schlussbetrachtung	34
	Literatur- und Quellenverzeichnis	36

Abbildungsverzeichnis



Abbildung 1: Mobilitätsmanagement (Ziele und Zielgruppen)	9
Abbildung 2: Drei Säulen für den Erfolg oder Misserfolg bei der Implementierung von Mobilitätsmanagement	11
Abbildung 3: Ökosystemischer Ansatz nach Bronfenbrenner	13
Abbildung 4: Wer fordert Mobilitätsmanagement – und warum?	16
Abbildung 5: Hemmnisse bei der Implementation von Mobilitätsmanagement	21
Abbildung 6: Grunddaten in Deutschland (Metropole), Nordrhein-Westfalen und der Stadt Essen)	30
Abbildung 7: Modal Split-/Regionen im Vergleich mit den Beschäftigten im M1 Essen	31
Abbildung 8: Modal Split-/Regionen im Vergleich mit den Beschäftigten Gehring Group	33

Mobilität ist ein Ausdruck der Beweglichkeit. Sie bezieht sich auf Personen oder Sachen und unterliegt in der Regel Einschränkungen. Diese Einschränkungen sind ursächlich durch physische und technische Grenzen, rechtlich gesetzte Grenzen oder die Grenzen jeden Individuums. Innerhalb der Grenzen ist Mobilität frei entfaltbar, je nach Vorhandensein oder Bereitstellung benötigter Ressourcen. Die Erledigung täglicher Wege eines Individuums zur Arbeit, zur Versorgung oder zur Vorsorge zählen zu dieser Freiheit, die jedoch bestimmt wird durch Raum und Zeit sowie weiteren Determinanten. Deutschland ist bis in die 2000er Jahre geprägt durch das eigene Kraftfahrzeug resultierend aus der Entwicklung der Zeit des Wirtschaftswunders und der Wachstumsjahre hin zu einem Wohlstandsstaat. In den letzten Jahrzehnten erreicht die Freiheit der Mobilität mit dem Kraftfahrzeug (Kfz) immer häufiger Grenzen. Nicht vorhandener oder zu knapper Raum für den sich bewegenden und stehenden Verkehr, das Größenwachstum der Fahrzeuge und deren Anzahl führt zur Belastung der Umwelt und des Klimas durch Emissionen und zur Belastung des Individuums durch Effekte wie Stau und Parkraummangel mit entsprechend negativen psychischen Konsequenzen.

Was muss als Anreiz geschaffen werden, die Individuen unserer Gesellschaft zu bewegen, die individuelle Mobilität mit eigenem Fahrzeug durch den Umstieg auf alternative Mobilität (Radverkehr, öffentlicher Verkehr) zu vollziehen? Das Forschungsprojekt INVITING unter Leitung der Fraunhofer Gesellschaft UMSICHT und Mobilitätsdienstleistern der Region Metropole Ruhr wollten dieser Frage gemeinsam mit den Hochschulen Bergische Universität Wuppertal und Universität Duisburg-Essen nachgehen. Zur Gewinnung valider Daten wurden im Projekt verschiedene Befragungen, Untersuchungen, Studien und Reallabore konzipiert und mit Probanden in der Metropolregion Ruhr durchgeführt. Sowohl die Belastung auf Arbeitswegen je nach Wahl der Verkehrsmittel (Stressmessung) als auch die Nutzung verschiedener Verkehrsmittel in der praktischen Anwendung (Alltagstauglichkeit) wurden untersucht. Die Ergebnisse dieser Studien sind in separaten Aufsätzen und im Projektbericht ausführlich beschrieben. Der vorliegende Aufsatz befasst sich mit der ebenfalls angebotenen Mobilitätsberatung für interessierte Unternehmen im Untersuchungsgebiet.

Die nachfolgenden Ausführungen geben zunächst einen kurzen Überblick zum Mobilitätsmanagement und Einflüssen sowie Hemmnissen in der Umsetzung. Für tiefer gehende Definitionen sei auf Literatur verwiesen, die sich mit den theoretischen Fragestellungen auseinandersetzt. Schwerpunkt dieses Papieres soll die Erfahrung mit dem Beratungsangebot sowie gewonnene Ergebnisse behandeln.

Klaus Zallmann, Boris Dresen

Oberhausen und Essen, im Frühjahr 2024



1. Mobilitätsmanagement

Das Mobilitätsmanagement ergänzt die verkehrsplanerischen Instrumente wie Infrastrukturplanung und -betrieb sowie Verkehrsmanagement und schafft somit die Basis für nachhaltige Verkehrsplanung.¹ In Deutschland ist Mobilitätsmanagement lange Zeit nur durch Förderprogramme oder Modellprojekte punktuell zum Einsatz gekommen, erst in den letzten Jahren findet eine Verankerung in langfristig ausgerichteten Initiativen statt.² Für das Land Nordrhein-Westfalen ist im Bereich kommunaler Förderung das „Zukunftsnetz Mobilität NRW“ zu nennen sowie für den betrieblichen Bereich das „BEMO IHK-Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität NRW“.

1.1 Grundlagen

1.1.1 Definition und Handlungsfelder

Die Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (FGSV) definiert Mobilitätsmanagement „als zielorientierte und zielgruppenspezifische Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens mit koordinierenden, informatischen, organisatorischen und beratenden Maßnahmen, in der Regel unter Einbeziehung weiterer Akteure über die Verkehrsplanung hinaus“.³

Diese Definition beinhaltet recht abstrakt die notwendigen Handlungsfelder für Mobilitätsmanagement:⁴

→ Zielorientierung

Mobilitätsmanagement zur Erreichung verkehrspolitischer Ziele, hier vorrangig zur Reduktion des Kfz-Verkehrs zugunsten nachhaltiger Verkehre und außerverkehrlicher Ziele wie Arbeits- und Gesundheitsschutz

→ Zielgruppenbezug

Adressaten des Mobilitätsmanagements (vgl. auch Kapitel 1.3) sind Personen, Personengruppen (Mitarbeitende, Anwohnerschaft, Schülerschaft, etc.) sowie Institutionen (Arbeitgebende, Verbände, Vereine, kommunale Einrichtungen)

→ Beeinflussung von Mobilitätsverhalten und Ursache des Verkehrs

→ Integration von Verkehrsmitteln, Planungsräumen und -ebenen durch „weiche Maßnahmen“ (wie u.a. Beratung) und „harte Maßnahmen“ wie monetäre oder infrastrukturelle Aspekte

→ Koordination und Kollaboration verschiedener Akteure des Mobilitätsmanagements (Verwaltung, Verkehrsunternehmen, Verbänden, Schulen, Unternehmen, Verkehrserzeugern)

→ Verstetigung und Prozesscharakter als auf Dauer angelegte Aufgabe bei allen beteiligten Adressaten

Mobilitätsmanagement (Ziele und Zielgruppen)

Verkehr Vermeiden:
Verkehr sachgerecht
(= nachhaltig) verlagern

Individuelle
Personen
Unternehmen/Institutionen
Kommunen/Kreise
Verwaltungen

Beeinflussung
des Mobilitätsverhaltens
und Ursachenforschung
Verkehr

Integration
Hard Facts
Soft Facts
Kooperation
und Kollaboration
der Akteure

Verstetigung
Audit
Controlling
Messbarkeit

Abbildung 1

1.1.2 Vorteile und Grenzen

Mobilitätsmanagement kann zu einer sinnvollen und zielorientierten Integration neuer Verkehrsangebote in das Verkehrssystem beitragen und ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen der Verkehrswende.⁵ Häufig geht aus dem Handlungsfeld „Koordination und Kollaboration verschiedener Akteure“ eine Netzwerkarbeit einher, um transparente Kommunikation in Projekten, schnelle Abstimmung der Schnittstellen und die Betrachtung ganzheitlicher Organisationsprozesse zu ermöglichen. Das prozessuale Arbeiten im Mobilitätsmanagement entlang der Kundenbedürfnisse (Customer Journey) steht der traditionellen Sicht der Verkehrsplanung z. B. durch Fahrpläne anhand von Fahrzeugkapazitäten und Linienbündeln entgegen und verspricht eine höhere Akzeptanz öffentlicher Angebote.

Den offenkundigen Vorteilen gegenüber stehen die Grenzen, welche in Zukunft überwunden werden müssen:⁶

→ Mobilitätsmanagement ist freiwillig und wird nicht direkt oder indirekt gesetzlich gefordert. Lediglich Teilbereiche des praktizierten Mobilitätsmanagements werden immer häufiger eingesetzt (Stellplatzverordnung der Kommunen nach Vorgabe des Deutschen Städtetags)

→ Es fehlt eine klar definierte Zuordnung von Zuständigkeiten für die Aktivitäten des Mobilitätsmanagements

→ Die finanzielle Förderung von Mobilitätsmanagement beschränkt sich selbst im Jahr 2023 immer noch auf sporadische Modellvorhaben mit begrenzter Dauer oder z. T. unübersichtlichen Fördermaßnahmen der unterschiedlichsten Bereiche von Gesundheitsschutz über Umwelt- und Klimaschutz, Energiewende bis hin zur Außenwirtschaft mit Maßnahmen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene in einem kaum zu erfassenden „Fördergeld-Dschungel“

→ Mangels eines generellen Wirkungsmodells zur verlässlichen Abschätzung der Wirkung von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements ist der Erfolg von Maßnahmen nicht so sichtbar wie im Vergleich bei klassischen Infrastrukturmaßnahmen.

→ Die organisatorische Verankerung und klare Zuständigkeiten im Mobilitätsmanagement sind u. a. aufgrund begrenzter zeitlicher und finanzieller Ressourcen oftmals noch eine Hürde bei der nachhaltigen Umsetzung von Maßnahmen über Förderprojekte hinaus.

1.2 Betriebliches Mobilitätsmanagement

In Kapitel 1.1 wird Mobilitätsmanagement definiert und die beteiligten Akteure werden benannt. Neben den individuellen Personen (Personengruppen) und öffentlichen Verwaltungen (Landkreise, Kommunen etc.) sowie Verkehrsdienstleistern soll nachfolgend kurz eine Einordnung der Stellung der Unternehmen im Mobilitätsmanagement vorgenommen werden.

1.2.1 Einordnung des betrieblichen Mobilitätsmanagements

„Betriebliches Mobilitätsmanagement dient Unternehmen in erster Linie als praxistaugliches Instrument zur systematischen Analyse und Optimierung des unternehmenseigenen Verkehrsbedarfs. Aufbauend auf der Analyse werden Verbesserungspotenziale identifiziert und entsprechende Maßnahmen für die Bereiche Verkehr, Infrastruktur, Service und Kommunikation entwickelt und in einem Mobilitätskonzept zusammengefasst und umgesetzt.“⁷ Das betriebliche Mobilitätsmanagement stellt also berufliche Mobilität in den Mittelpunkt der Betrachtung und grenzt sich so vom Mobilitätsmanagement ab.

Die Handlungsfelder des betrieblichen Mobilitätsmanagements begründen sich auf Basis der im Unternehmensbereich zu differenzierenden Zielgruppen:

- Arbeitswege der Mitarbeitenden
- Dienstwege der Mitarbeitenden
- Kunden-, Besucher- und Lieferantenverkehre

Im Kontext der Dienstwege wird im betrieblichen Mobilitätsmanagement oft auch der Fuhrpark genannt. Tatsächlich sind in größeren Unternehmen – entgegen fehlender Mobilitätsabteilungen – die Abteilungen Fuhrpark bzw. Verantwortliche für den Fuhrpark (Fuhrparkleiter) in der Unternehmensorganisation zu finden. Eine besondere Stellung nimmt die Logistik ein, die je nach Art des Unternehmens eigenen Strukturen unterliegt und nicht Schwerpunkt der Untersuchungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements ist. Vielmehr fokussiert sich die Betrachtung direkt auf den Bereich der Arbeits- und Dienstwege sowie indirekt auf die Kunden- und Besucherverkehre.

1.2.2 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung

Erfolg und Misserfolg der Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements hängen an drei wesentlichen Faktoren:⁸

→ Zustimmung der Geschäftsleitung (Dienststellen- oder Behördenleitung) zur Implementation des betrieblichen (behördlichen) Mobilitätsmanagements mit Umsetzungsmandat und Bereitschaft zur Bereitstellung der zuvor ermittelten finanziellen, sachlichen, technischen und zeitlichen Ressourcen

→ Interne Kommunikation über Projekt, Implementationsdauer und daraus resultierende Maßnahmen und Angebote pro nachhaltigen Mobilitätsverhaltens sowie Start entsprechender Prozesse des Change Managements zum Abbau von Barrieren oder informalen Strömungen

→ Organisatorische Verstetigung der Prozesse in der Unternehmensorganisation, gekoppelt an fester Zuordnung verantwortlicher Stellen (Personen), deren fachlicher Qualifikation (sowie Fort- und Weiterbildung) im Bereich der Mobilität und optimalerweise dem Aufbau eines Controlling- und Kennzahlensystems für die zukünftige werthaltige Erfolgsmessung von Maßnahmen

Diverse Beratungen und Projekte verschiedenster Größenordnungen und in unterschiedlichen Regionen mit diversen Nebenbedingungen haben diese zentralen Faktoren als einen gleichen Nenner. Die Faktoren sind allesamt gleich zu gewichten und nur in vollständiger Form wirksam. Fehlt es bei der Einführung des betrieblichen Mobilitätsmanagements an einem dieser Faktoren, so ist eine dauerhafte erfolgreiche Implementation nicht möglich.

Drei Säulen für den Erfolg oder Misserfolg bei der Implementierung von Mobilitätsmanagement

Zustimmung Unternehmens- bzw. Dienststellenleitung und Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen

Implementation im/in Unternehmen/Institution nach den Regeln des Change Managements
Interne Kommunikation und Einbindung der Beteiligten beachten

Organisatorische Prozessintegration
Verantwortlichkeit
Zuständigkeit
Messbarkeit

1.2.3 Kosten und Nutzen des betrieblichen Mobilitätsmanagements

Ohne den Einsatz von notwendigen Mitteln finanzieller Natur ist betriebliches Mobilitätsmanagement nicht möglich. Eine Einteilung der Kosten ist nach verschiedenen Gesichtspunkten möglich. Aus prozessualer Sicht lassen sich die Kosten einteilen nach den Phasen der

- Implementation und Einführung sowie Maßnahmenplanung,
- Verankerung und Verstetigung in der Unternehmensorganisation,
- Nachbetrachtung und des Controllings.

Stehen zu Beginn einer Einführung Beratungs- und Planungskosten im Vordergrund, so fallen bei der Umsetzungsphase verstärkt Sachkosten an bzw. sind Investitionen zu tätigen und durch Abschreibungen zu berücksichtigen. Begleitend entstehen Verwaltungs- und Prozesskosten, etwa bei der Abrechnung von JobTicket- oder JobRad-Verträgen.

Eine Priorisierung der Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements kann anhand kurz-, mittel- und langfristiger Budgets erfolgen bzw. hängen diese ab von dem Ende von geschlossenen (Leasing-)Verträgen oder Abschreibungsfristen sowie Refinanzierungsphasen.

In vielen Teilbereichen sind die Aufwendungen für betriebliches Mobilitätsmanagement einem zeitlich absehbaren Return-on-Invest gegenüberzustellen – denn durch nachhaltigen Umgang mit der Mobilität gibt es in den unterschiedlichsten Bereichen eines Unternehmens die Möglichkeit der Kostensenkung bzw. -optimierung.

Die Vorteile und der Nutzen des betrieblichen Mobilitätsmanagements lassen sich oft als Win-Win-Situation für Mitarbeitende und Arbeitgebende darstellen. Umso deutlicher beide Akteure von den Maßnahmen profitieren, desto wahrscheinlicher dürfte die Akzeptanz diesbezüglich ausfallen – vorausgesetzt, die Vorteile sind kommuniziert und die Angebote existent. Zusammengefasst sind die wichtigsten Vorteile folgende:⁹

- Diverse Einsparungen von Kosten aufseiten der Unternehmen und der Mitarbeitenden (Fahrgemeinschaften, Mobilitätszuschüsse, Förderungen, Reduktion von Büro- und Parkflächen etc.)
- Einsparung von Emissionen (CO₂ / Feinstaub)
- Entlastung der örtlichen öffentlichen Infrastruktur (Straßen, Parkraum)
- Höhere Mitarbeitendenzufriedenheit und höhere Motivation sowie die Verbesserung der Beschäftigtenesundheit, Reduzierung von Wegeunfällen
- Verbesserte Erreichbarkeit des Standorts und daraus implizierend die Gewinnung von Auszubildenden sowie Fachkräften und deren Bindung
- Integration in Zertifizierungs- und Umweltmanagementsysteme sowie Nachweis der Emissionen der Arbeitswege im Rahmen der EU-CSR-Richtlinie (Berichtspflicht ab 2024 für Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten)

1.3 Einflussnahme der Makro-, Meso- und Mikroebene auf BMM

Das betriebliche Mobilitätsmanagement unterliegt als im Unternehmen eingesetztes Instrument verschiedenen Wirkungen, die an den persönlichen Einstellungen und Einflüssen auf das Individuum liegen. Die verschiedenen Wirkungsweisen in Kombination mit der Persönlichkeit des Menschen machen es für ein Instrument wie das betriebliche Mobilitätsmanagement in seiner Akzeptanz schwer, denn es gibt nicht „den einen richtigen Weg“, sondern oftmals individualisierte Wege oder eine Lösungskombination. Was aber beeinflusst den Menschen in seiner Rolle als Berufspendler?

1.3.1 Ganzheitliche Betrachtung von Einflussfaktoren auf das Mobilitätsmanagement

Unter maßgeblichen Einfluss von Kurt Lewin, einem der einflussreichsten Pioniere der Psychologie (Berliner Schule), entwickelte Urie Bronfenbrenner in den späten 60er-Jahren den ökosystemischen Ansatz und damit eine Systematik der Einflussfaktoren der menschlichen Entwicklung.¹⁰ Er unterscheidet verschiedene Systemebenen:

Mikrosystemebene

(Beziehung des Menschen auf persönlicher Ebene zur eigenen Familie, aber auch zum Arbeitsplatz)

Mesosystemebene

(Interaktion der einzelnen Mikrosysteme mit Bezug zur gegenseitigen Einflussnahme)

Exosystemebene

(Institutionen wie Unternehmen, Schulen, Verwaltungen, die durch ihre eigenen Regeln und Gesetze auf das Individuum wirken)

Makrosystemebene

(Gesamtheit der Beziehungen einer Gesellschaft wie Normen, Werte, Konventionen und Traditionen sowie Gesetze)

Die Einteilung der Wirkungsweise des Instruments „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ nach der ökosystemischen Betrachtung macht die Komplexität der Strukturen deutlich.

Das Individuum bzw. hier in seiner Rolle als Pendler zur Arbeitsstelle unterliegt bestimmten Mobilitätstypen. Je nach Studienziel findet man in der Literatur vielfältige Differenzierungen, die Altersstrukturen oder das Konsumentenverhalten untersuchen. Eine passende Definition für das Mobilitätsmanagement sind die einstellungsbasierten Mobilitätstypen nach einer Studie von Huneke und Haustein.¹¹

- ÖV-distanzierte Zwangsmobile
- OKW-Individualisten
- Wetterresistente Rad-Fans
- Umweltsensibilisierte ÖV-Fans
- Selbstbestimmte Mobile

Begreift man den Einfluss der Mikro-, Meso-, Exo- und Makroebene auf das Individuum und unterstellt zudem die nachfolgend genannten Mobilitätstypen, so wird deutlich, wie vielfältig und breit mögliche Maßnahmen des Mobilitätsmanagements und deren Ausprägungen aufgestellt sein müssen und wie unterschiedlich motivationstheoretische Ansätze wirken.



Abbildung 3

1.3.2 Rolle von Unternehmen/Institutionen im BMM (Stauts quo)

Welche Rolle kann in diesem Kontext das Unternehmen einnehmen? Vom Individuum (hier gleichgesetzt dem Berufspendler) ausgehend, ist nach Bronfenbrenner eine Einordnung des Unternehmens gleich Arbeitsplatz in der Exosystemebene verortet. Nicht betrachtet wird in einer zunächst eindimensionalen Sichtweise, dass auch das Unternehmen selber als Mikrosystem zu anderen Unternehmen agiert, also auch in der Mesosystemebene seinen berechtigten Platz findet. Darauf soll kurz in 1.3.3 im Rahmen der Betrachtung von Netzwerken eingegangen werden.

Die Einordnung zeigt, dass Mobilität und deren Management auch – neben dem Individuum als Berufspendler – in der Verantwortung und dem Einfluss von Unternehmen liegt. So sind Selbstverständnis, Strategie und Ziele der Unternehmenswerte ein Spiegel praktizierter Mobilität.¹² Die aufgestellten Richtlinien und daraus resultierende Maßnahmen sollten sozial ausgewogen sein und gerecht gegenüber möglichst allen Beschäftigten.¹³

Der Leitfaden des Projekts MobilityPolicy stellt eingangs diesbezüglich nicht nur den Status quo der Rolle von Unternehmen fest, sondern beschreibt auch zusammenfassend die daraus resultierenden Vorteile von der Attraktivität des Arbeitgebenden über Ansätze des Gesundheitsmanagements bis hin zur Kosteneffizienz und der Einflussnahme auf Fuhrpark, dienstliche Mobilität und die Einflussnahme der Corporate Social Responsibility (CSR).¹⁴

Neben der Chance des Unternehmens, durch nachhaltige Strategien auf die Mikrosystemebene zu wirken, unterliegt das Unternehmen und in diesem Sinne auch der Arbeitsplatz ebenso Vorgaben und Wirkungen aus dem Bereich der Makrosystemebene – z. B. durch Gesetzgebung, fiskalpolitische Steuerungsmodelle wie Steuern und Abgaben oder profitiert andersherum durch entsprechende Förderungen und Zuschüsse.

1.3.3 Mobilitätspartnerschaft und Netzwerke

Die Aktivitäten des Unternehmens können – nimmt man die Meso-Ebene in der Betrachtung hinzu – positiv multiplizierend wirken, wenn sich Unternehmen untereinander oder gemeinsam mit weiteren Akteuren im Bereich der Mobilität vernetzen. Da im Fokus der Projektbetrachtung der/ die Berufspendler stehen soll, soll hier eine räumliche (regionale) Einschränkung gelten.

Die Netzwerkbildung wird vielerorts auch unter dem Aspekt der Quartiersentwicklung betrieben und verfolgt das Ziel, innerhalb einer definierten Region Synergien unterschiedlichster Dimensionen zu schaffen. Gemeinschaftliche Nutzungen, Einkaufsverbände, Nahverwertung von Abwärme oder Abfallstoffen entstanden zunächst aus ökonomischen und wirtschaftsfördernden Überlegungen, haben aber auch im Bereich der Mobilität das Potenzial zur Optimierung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz.

Im Raum der Metropole Ruhr als Grundlage der Untersuchungsgebiete im Projekt INVITING sind in den Jahren von 2019 ff. an in den Städten Düsseldorf, Essen und Oberhausen sogenannte Mobilitätspartnerschaften zwischen Kommune, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Industrie- und Handels- bzw. Handwerkskammer und Unternehmen geschlossen worden.

Netzwerke und Quartiere bieten im Management der Mobilität den Vorteil gemeinschaftlicher Bedarfsermittlung z. B. für die Zukunftsplanung des öffentlichen Verkehrs oder gemeinschaftlicher Nutzung im Rahmen von Sharing-Modellen oder auch moderner Ladeinfrastruktur zur Elektrifizierung des Fuhrparks.



2. INITIALISIERUNG BETRIEBLICHEN MOBILITÄTSMANAGEMENTS

Initialisierung betrieblichen Mobilitätsmanagement

In den meisten Fällen steht vor der Implementation des betrieblichen Mobilitätsmanagements die Forderung nach Verbesserungen im Raum, die in der Regel an akute Problemlagen anknüpfen. Aus der Projekterfahrung im Rahmen von INVITING und weiteren in NRW durchgeführten Beratungsprojekten lässt sich eine einfache Formel ableiten – je akuter ein Mangel ist, desto höher ist die Intensität aller Maßnahmen, die beschlossen werden, um diesen Mangel möglichst zeitnah zu beseitigen.

2.1 Forderung nach BMM

Wer fordert betriebliches Mobilitätsmanagement? Zunächst einmal niemand, da es im betrieblichen Umfeld keine „Abteilung Mobilität“ im klassischen Sinne gibt wie eine Personal- oder Rechtsabteilung oder ein Rechnungswesen. In größeren Unternehmen gibt es die Abteilung Fuhrpark, die historisch jedoch auf rein prozessuales Management von Fahrzeugen und deren effizienten Betrieb unter ökonomischen Gesichtspunkten

gerichtet sind und sich seltener mit dienstlicher Mobilität in gestalterischer, organisatorischer Hinsicht auseinandersetzen, geschweige denn mit den Arbeitswegen der Belegschaft. Forderungen sind daher fast ausschließlich bezogen auf konkrete Maßnahmen aufgrund eines spürbaren Mangels an die Unternehmen gerichtet, Teilbereiche der Mobilität zu optimieren.

Wer fordert Mobilitätsmanagement – und warum?

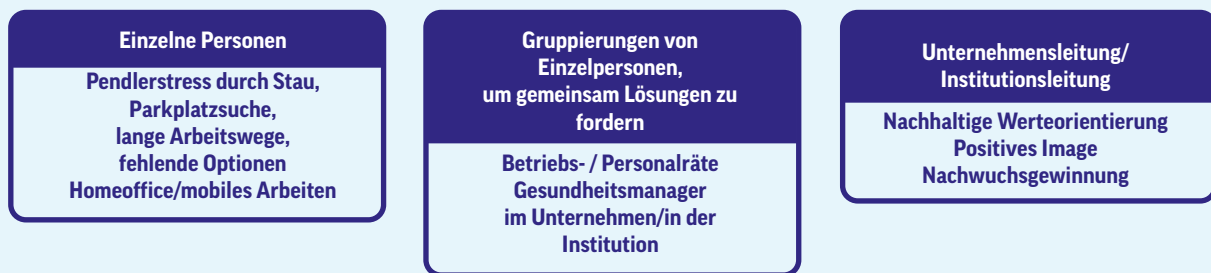


Abbildung 4

2.1.1 Forderung nach BMM durch das Individuum

Das Individuum als Beschäftigter eines Unternehmens hat unterschiedliche Gründe, an seinen Arbeitgeber heranzutreten und die Optimierung von Mobilitätsproblematiken zu fordern. Die Forderung wird sich auf einen konkreten Mangel beziehen. Dieser Mangel wiederum hängt an von gewählten Verkehrsmitteln des/ der Beschäftigten ab, die er/ sie für den Arbeitsweg nutzt. So können Mängel bei PKW-Nutzung in der Fahrtzeit (durch Stau negativ beeinflusst) oder der Parkraumsuche sein. Bei Nutzenden des öffentlichen Verkehrs sind fehlende Anschlüsse oder schlechte Takte ein häufig benannter Mangel. Dieses galt bis zur Einführung des Deutschland-Tickets auch für den Bereich Tarif. Bei Radfahrenden und zu Fuß Gehenden sind die Mängel häufig im infrastrukturellen Bereich durch fehlende Rad- und Fußwege oder schlechte Beleuchtung auszumachen.

Aus Sicht des Unternehmens ist es sinnvoll, die Optimierungsanliegen der einzelnen Beschäftigten zu erheben, zu sichten und im Rahmen der Implementation des betrieblichen Mobilitätsmanagements im Rahmen der personellen, finanziellen und räumlichen Möglichkeiten zu verbessern.

2.1.2 Forderungen nach BMM durch betriebliche Gruppierungen (Mitarbeitende, Betriebs-/Personalrat, Abteilungen)

Neben der einzelnen Person können auch Beschäftigtengruppen mit Forderungen an das Unternehmen herantreten, um Mobilitätsmängel abzustellen. Diese Gruppen können informaler Natur sein (z. B. Leidensgenossen bei schlechter Anbindung an den öffentlichen Verkehr oder Auszubildende bei Nichterreichbarkeit ihrer Arbeitsplätze), aber auch innerhalb der formalen Unternehmensstruktur wie bestimmte Abteilungen oder im Rahmen der Mitbestimmung auch die Betriebs- bzw. Personalräte. So ist z. B. im Rahmen der 2023er Tarifverhandlungen (TV-L) für die Landesbeschäftigten im öffentlichen Dienst zwischen Arbeitgeber (Land NRW) und den führenden Gewerkschaften dbb Beamtenbund und ver.di das Fahrradleasing für Angestellte in Landesbehörden in den regulären Tarifvertrag aufge-

nommen worden. Das Leasing von Fahrrädern wurde bereits ein Jahr zuvor auch auf kommunaler Ebene im öffentlichen Dienst ermöglicht.

2.1.3 Forderung nach BMM durch die Geschäftsführung/Institutionsleitung

Auch seitens der Unternehmens- oder Institutionsleitung können Forderungen für die Einrichtung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements gestellt werden. Häufig ist das Ziel, einen Umstieg der Belegschaft auf nachhaltigere Verkehrsmittel für den Arbeitsweg zu erreichen. Die Motivation dafür kann sich von der intrinsischen Motivation eines nachhaltig werteorientierten Unternehmens und dessen Führung her erstrecken bis hin zu pragmatischen ökonomischen Fragestellungen wie den Kosten für betrieblich gestellten Parkraum.

Entscheidend ist frühzeitig zu erkennen, dass die Bündelung von Maßnahmen zur Förderung nachhaltiger Mobilität in einem Mobilitätsmanagementkonzept sinnvoll und zielführend ist.

2.2 Implementation von BMM im Unternehmen/in der Institution

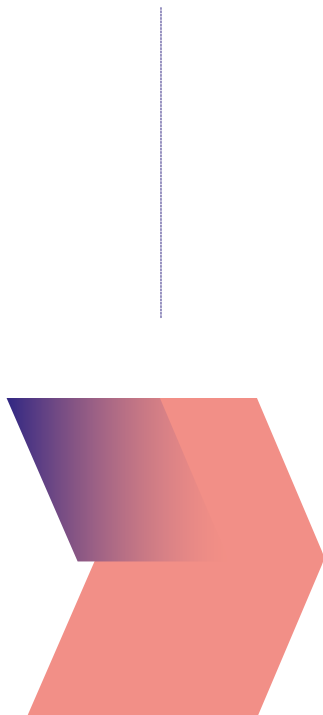
Die Einführung des betrieblichen Mobilitätsmanagements wird tiefer gehend qua zahlreicher Literatur behandelt und soll an dieser Stelle nur kurz beschrieben werden. Eine anerkannte Grundlage zur Ausgestaltung und Qualifizierung im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements liefert die Richtlinie MT 510 des VDI.¹⁵

2.2.1 Analysen und Evaluation

Die Optimierung der betrieblichen Mobilität lässt sich in zwei Bereiche einteilen. Das Fundament für jeden Integrationsprozess ist eine Mobilitätsanalyse sowie deren Evaluation. So liefert die Erfassung der Ausgangssituation durch die betriebseigene Kosten- und Leistungsrechnung Zahlenbestände und die Einordnung der Interessen und Bedürfnisse der Belegschaft können durch Befragungen identifiziert werden.¹⁶

Liegen im Rechnungswesen zu wenig Daten vor, kann die Analyse ergänzt werden um Erhebungen im Bereich Dienstreise und Fuhrpark, indem für eine begrenzte Zeit Fahrtenbücher geführt werden oder die Reisekostenabrechnungen von Beschäftigten zur Analyse herangezogen werden. Besteht ein Fuhrpark, sind hier Vertragslaufzeiten von Leasingverträgen oder Abschreibungsfristen zu berücksichtigen – ebenso muss bei dienstlicher Mobilität ein Profil im Rahmen der Analyse erstellt werden, um aussagekräftige Information für die Evaluation zu gewinnen.

Die Evaluation der Ausgangssituation dient als Ansatz für den zweiten fundamentalen Bereich – der Ableitung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen sowie die Bündelung aller Aktivitäten zu einer ganzheitlichen Strategie. Darüber hinaus wird mit der Evaluation eine Grundlage geschaffen, aus der sich zu einem späteren Zeitpunkt ein Controlling entwickeln lässt. So kann nach einem Zeitraum X, empfohlen seien hier zwei bis drei Jahre, ein Soll-Ist-Vergleich Aussagen liefern, welche Maßnahmen effizient und erfolgreich waren und an welchen Stellen im Mobilitätskonzept noch Handlungsbedarf besteht oder gar neue Erkenntnisse dazu führen, angedachte Maßnahmen nicht umzusetzen.



2.2.2 Handlungsempfehlungen, Maßnahmen, Strategie

Die vorgeschaltete Analyse und Evaluation bei der Implementation liefern Erkenntnisse zu initiiierenden Maßnahmen auf Basis von Daten und Bedürfnissen. Daraus ergeben sich Empfehlungen für die Umsetzung von Maßnahmen. Hier gibt es inzwischen Standards in allen Bereichen der Verkehrsvermeidung und sachgerechten Verkehrsverlagerung auf nachhaltige Mobilitätsformen. Dazu tragen individuelle oder kreative Lösungen bei, die jeder einzelnen besonderen Situation geschuldet sind.

Die Vorgehensweise sollte auf den Grundlagen einer A-B-C-Kategorisierung basieren, um je nach Aufwand für eine Maßnahme entsprechende Prioritäten zu setzen:

Kategorie A

enthält Maßnahmen, die aufgrund geringer Kosten und ohne zeitlich aufwendige Planung mit einfachen Mitteln schnell umgesetzt werden können

Kategorie B

enthält Maßnahmen, die Eingang in zukünftige Etat-/Haushaltsplanungen finden müssen und/oder für die Umsetzung einen mittelfristigen Zeitraum von einem bis drei Jahren beanspruchen

Kategorie C

enthält Maßnahmen, die einen langfristigen Planungshorizont erfordern oder aufwendiger in der Beschaffung von Mitteln, Finanzierung bzw. Förderungen sind

Durch die Priorisierung ergibt sich eine Planungsübersicht sowohl in zeitlicher als auch in finanzieller Hinsicht. Ergänzend können darauf weitere Planungen aufsetzen, etwa personeller Natur oder die Qualifizierung des Personals betreffend.

Die zuvor benannte VDI-Richtlinie beschreibt zudem ein Anforderungsprofil zur Qualifizierung von Mobilitätsverantwortlichen. Ohne eine leitende Person ist die erfolgreiche Implementation des Mobilitätsmanagements nicht möglich. Dabei kann jedes Unternehmen individuell festlegen, wie hoch der fachliche Grad der Qualifizierung des Mobilitätsverantwortlichen sein soll und

wie viel externes Know-how unter Umständen zugekauft werden muss. Qualifizierungen im Bereich Mobilität bieten in NRW vor allem die Industrie- und Handelskammern im Rahmen von Fort- und Weiterbildungslehrgängen an.

Die Zusammenfassung evaluierter Ergebnisse der Ist-Analyse mit daraus abgeleiteten Maßnahmen und einer Zuordnung nach Prioritäten liefern das Grundgerüst für eine Mobilitätsstrategie. Die sich aus den Ergebnissen ergebenden Ressourcen, die eingesetzt werden müssen für die erfolgreiche Umsetzung, bilden den finanziellen (und somit auch personellen) Rahmen. Mit dem Gesamtpaket ist die Unternehmensleitung dann gefordert, die konkrete Mobilitätsstrategie (oftmals in Form einer Teilstrategie der Nachhaltigkeits- oder Klima- und Umweltschutzstrategie) zu entwickeln. In der Strategie sollten die übergeordneten Ziele und Werte genannt werden und z. B. durch ein zu entwickelndes Kennzahlensystem für ein späteres Controlling messbar gemacht werden.



3. HEMMNISSE BEI DER UNTERNEHMENS- ANSPRACHE UND IMPLEMENTATION VON BMM



Hemmnisse bei der Unternehmensansprache und Implementation von BMM

Der Implementationsprozess betrieblichen Mobilitätsmanagements ist bis zum Stand heute im Jahr 2024 trotz steigenden Umweltbewusstseins, erhöhten Kosten für Energie und Kraftstoffen sowie umfangreichen Aktivitäten zum Thema von Barrieren und Hindernissen in seiner Entfaltung oft negativ beeinflusst. Im dritten Kapitel soll auf organisatorische und ökonomische Belange sowie Unternehmensgrößen kurz eingegangen werden. Welche Rolle nimmt Change Management ein und wie können bestehende Hindernisse erfolgreich in der Zukunft überwunden werden?

Hemmnisse bei der Implementation von Mobilitätsmanagement

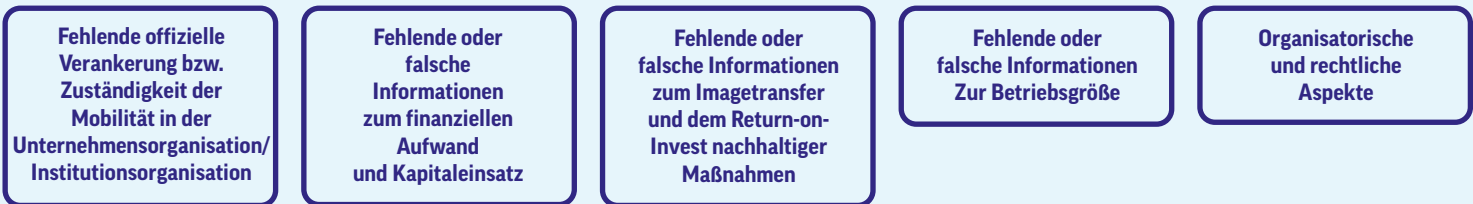


Abbildung 5

3.1 Zuständigkeit für BMM in Unternehmen/Institutionen

Wo im Unternehmen liegt die Verantwortung für betriebliches Mobilitätsmanagement?

3.1.1 Formelle Zuständigkeit und informelle Strömungen

Die formelle Zuständigkeit für das betriebliche Mobilitätsmanagement liegt bei der Unternehmensleitung (Behörden- oder Dienststellenleitung). Nur die Führungsebene eines Unternehmens kann das Mandat erteilen, dass das Thema Mobilität in die Unternehmensprozesse Eingang findet. Sie bestimmt auch durch Festlegung von finanziellen und personellen Ressourcen die Intensität von Prozessen und Maßnahmen und entscheidet hinsichtlich der Umsetzung über Eigen- und Fremdvergaben.

Häufig sind in Unternehmen auch informelle Strömungen anzutreffen, die sich mit dem Thema Mobilität auseinandersetzen. Das sind oft Gruppierungen, die sich aus einer gemeinsam wahrgenommenen Problemlage heraus formieren. Auch ein persönlich gesteigertes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen oder dem Umwelt- und Klimaschutz können Motivatoren sein, den Arbeitgeber aufzufordern in Fragen nachhaltiger Mobilität aktiv zu werden, z. B. Jobrad-Leasing anzubieten oder andersgelagerte Förderungen einzuführen. Da Interessengruppen (zunächst) keiner organisatorischen Eingliederung in den Unternehmensprozess unterliegen, besteht in diesen Gruppierungen auch keine Entscheidungshoheit, obwohl es genau die relevanten Treiber für das Thema im Unternehmen sind.

3.1.2 Lösungsansatz zur optimierten Zuständigkeit

Die zuvor beschriebenen informellen Gruppen können dennoch einen wertvollen Beitrag für das betriebliche Mobilitätsmanagement einnehmen. Lässt sich der Nachhaltigkeitsaspekt oder die Lösung einer Mobilitätsproblematik institutionalisieren, entsteht für die informelle Gruppe, die Beschäftigten im Allgemeinen und die Unternehmensleitung eine Win-Win-Situation. Der Vorteil dieser Strukturen ist, dass die engagierten Mitarbeitenden für die Implementation des Mobilitätsmanagements bedingt durch ihre intrinsisch veranlagte Motivation leicht für das Projekt gewonnen werden könnte.

3.2 Budget und Personal für BMM in Unternehmen/Institutionen

Jedes Unternehmen obliegt (zumindest mittel- bis langfristig) der Notwendigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs. Institutionen oder öffentliche Haushalte sind in der Nachweispflicht der Mittelverwendung gegenüber ihren Shareholdern oder gar dem Steuerzahler. Insofern ist es für betriebliches Mobilitätsmanagement wichtig, die ökonomische Daseinsberechtigung der ökologischen Notwendigkeit gleichzustellen. BMM wirkt jedoch nicht nur auf der Ausgabenseite, sondern erzielt positive Effekte bei den Einnahmen durch den Return-on-Invest.

3.2.1 Kosten und Aufwand für Mobilitätsmanagement

Die Kosten für die Implementierung des BMM sind aufzuteilen in die Kosten des Implementierungsprozesses und in weiteren Schritten dann je nach den Ergebnissen der Ist-Analyse für die Umsetzung von Maßnahmen. Der Erstaufwand verursacht kalkulatorische Kosten durch die Bindung (vorhandener) personeller Ressourcen in der Projektphase. Gegebenenfalls sind externe Honorare zu kalkulieren, wenn Berater:innen in dem Planungsprozess eingebunden werden. Diesen ersten Aufwendungen stehen mögliche Förderungen gegenüber, die bei Bund, Land oder vereinzelt auch Kommunen/Kreisen beantragt werden können.

Die Kosten der Umsetzungsphase hängen an den evaluierten Ergebnissen und der Entscheidung, welche der für sinnvoll erachteten Maßnahmen realisiert werden sollen. Eine Kategorisierung gemäß Kapitel 2.2.2 gibt einen guten Überblick hinsichtlich Kosten und Zeitplanung von Maßnahmen. Wie bereits in der ersten Projektphase können auch in der Umsetzungsphase in Abhängigkeit von den aktuellen Förderprogrammen bei Bund, Land oder Kommune/Kreis für einzelne Maßnahmen Förderungen beantragt werden – als Beispiel seien bis dato oft sehr umfangreich geförderte Maßnahmen im Bereich der Elektromobilität mit dem Schwerpunkt zur Schaffung von Ladeinfrastruktur genannt. Jedoch bietet auch der Themenkomplex des Gesundheitsmanagements die Option zu prüfen, ob dort ausgelobte Förderprogramme auf Mobilitätsthemen Anwendung finden können.

Die Förderungen sind ein eigenständiges Thema, das mitunter auch im Projekt INVITING in einer Masterarbeit thematisiert wurden.¹⁷

Vorweggenommen ist festzustellen, dass die Förderkulisse nicht nur im Land NRW, sondern in allen Bundesländern uneinheitlich und für den Laien schwer auszumachen ist. Förderprogramme werden vor allem – was oft ein großer Nachteil ist – temporär begrenzt und somit enden Projekte häufig auch mit dem Ende eines Förderprogramms.

Die Haushaltssituation des Bundes Ende 2023 hat außerdem dazu beigetragen, dass aktuell viele Förderungen on hold gestellt sind.

In NRW laufen vereinzelt Projekte, in denen auch immer wieder Unternehmen (oder Institutionen) von Analysen und Beratungen bzw. auch der Umsetzung von Maßnahmen profitieren können – nicht immer direkt, aber zum Beispiel indirekt über den kommunalen Weg (wie bei dem Programm ways2work).¹⁸

Neben direkten monetären Förderungen gibt es vor allem Beratungsleistungen in NRW, die Unternehmen helfen, betriebliches Mobilitätsmanagement zu implementieren.

So kommt die Verfasserin der Masterarbeit zu folgender Aussage:¹⁹

” *Insgesamt wird deutlich, dass NRW auf Netzwerkausbau und Qualifizierung setzt, um Betriebe zu motivieren, BMM für sich nutzbar zu machen. Dies wird von den Expert:innen als vielversprechender Ansatz bewertet. Dennoch steht das Land erst am Beginn seiner Bemühungen und die Verbreitung des Betrieblichen Mobilitätsmanagements ist weiterhin ausbaufähig. Gründe dafür liegen (auf Basis durchgeführter Interviews) vordergründig in der fehlenden Bekanntheit der Fördermöglichkeiten sowie der autozentrierten Verkehrsplanung in Deutschland und NRW.*

3.2.2 Potenzial auf der Einnahmenseite durch Mobilitätsmanagement

Das Potenzial von betrieblichen Mobilitätsmanagement liegt neben ökologisch sinnvollen Effekten auch aus ökonomischer Sicht auf der Einnahmenseite. Je nach Maßnahme sind positive Effekte direkt in Zahlen messbar, indirekter Natur oder man kann von opportunen Kostenvorteilen sprechen. Populär ist im Rahmen des aktuellen branchenübergreifenden Fachkräftemangels die Darstellung des Arbeitgebers als modernes nachhaltig orientiertes Unternehmen. Die Förderung von alternativer Mobilität soll die Arbeitgebermarke positiv beeinflussen. Es wird z. T. mit einem „Add-on“ wie ein zum Arbeitsvertrag arbeitgeberfinanziertes Deutschlandticket in Stellenanzeigen geworben. So betrachtet können Unternehmen also opportune Einnahmen entstehen, wenn sie die besseren Arbeitskräfte für sich gewinnen können.

Konkreter fassen lassen sich immer noch indirekt wirkende Einnahmeeffekte z. B. durch inzwischen vorliegende Untersuchungen, dass Radfahrende deutlich weniger Krankentage haben als die PKW-Nutzenden Beschäftigten.²⁰ Auch ist in dieser Untersuchung zu erkennen, dass Wohlbefinden und Motivation höher sind und zu vermuten ist, dass weniger „Pendlerstress“ auf dem Weg zur Arbeit auch zu besseren Arbeitsergebnissen führen dürfte.

Relativ konkret sind Einsparungen zu beziffern, die durch Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements erreicht werden können. Exemplarisch sei der Ersatz eines Präsenztermins durch eine Videokonferenz zur Mobilitätsvermeidung und damit einhergehend die Einsparung der Fahrtkosten genannt. Aber auch die Umnutzung von Parkflächen zu Betriebsgebäuden auf bestehendem Betriebsgelände im Falle des Unternehmenswachstums oder ein Parkraumbewirtschaftungsmodell liefern direkt quantifizierbare und messbare Erlöse. Die Liste lässt sich für jeden Einsatzbereich und jedes Verkehrsmittel fortsetzen, um zu verstehen, dass bei nachhaltigem Wirtschaften durch eine Optimierung der betrieblichen Mobilitätsprozesse relativ zeitig von einem sogenannten Return-on-Invest ausgegangen werden darf.

3.3 Betriebs-/Institutionsgröße

Welche Einflussnahme auf Mobilitätsmanagement hat die Unternehmensgröße? Ist Mobilitätsmanagement nur etwas für größere Unternehmen? Im Kapitel 3.3 soll kurz auf die wichtigsten Vor- und Nachteile der Unternehmensgröße eingegangen werden, um diesbezüglich eine Einordnung vornehmen zu können.

3.3.1 Handwerksbetriebe

Handwerksbetriebe unterschiedlicher Größen haben oft flache Hierarchien und den Unternehmenseigner an der Spitze des Unternehmens. Je nach Gewerk ist mit der Erledigung der Arbeiten ein Außeneinsatz verbunden, nicht zu wenig müssen zudem Materialien und Werkzeuge zu den Arbeitseinsätzen mitgenommen werden. Der Vorteil der Handwerksbetriebe (und kleinen Unternehmen) liegt strukturbedingt in den kurzen Abstimmungswegen und einer meistens sehr tiefgehenden Kenntnis der eigenen Beschäftigten und deren Arbeitswege inbegriffen aller Nebenbedingungen. Die persönliche Verbindung zum/ zur Beschäftigten macht auch direkte Vorgaben und Informationen möglich, es werden kaum andere Kommunikationskanäle benötigt. Nachteilig ist aus diversen Projekterfahrungen die personelle Auslastung und die häufig sehr eng angelegten Forderungen des Unternehmenseigners an den Return-on-Invest.

3.3.2 Klein- und Mittelbetriebe (KMU)

Klein- und Mittelbetriebe profitieren ebenso wie Handwerksunternehmen von flachen Hierarchien und können Änderungsprozesse schnell umsetzen. Je nach Betriebsgröße ist die persönliche Bindung zu den Beschäftigten nicht mehr so stark wie in Kleinstunternehmen, so dass für prozessuale Änderungen auch neben den Gremien die Kommunikationskanäle mitgedacht werden müssen. Ebenso wie Handwerksunternehmen herrscht in den meisten der Klein- und Mittelunternehmen ein hoher Kostendruck, der einen schnellen Return-on-Invest von Mitteln erfordert.

3.3.3 Großunternehmen und Konzerne sowie Filialisten

Großunternehmen, Konzerne und Filialisten sind ihrer Betriebsorganisation geschuldet in der Realisierung von Prozessen etwas schwerfälliger und in der Regel gibt es einen größeren Personenkreis, der in entsprechende Projekte involviert ist. Sind Mittel für das betriebliche Mobilitätsmanagement bereitgestellt, so kann im Rahmen des gesetzten Etats mit Maßnahmen begonnen werden. Durch das in großen Unternehmen und Konzernen vorhandene Kapitalvolumen sind auch mittel- oder langfristig wirkende Maßnahmen einfacher umsetzbar bzw. planbar. Zudem besteht eine Reihe unterschiedlicher Kommunikationskanäle, die bei neuen Prozessen einbezogen werden müssen.

Die Vertretung der Beschäftigten (Betriebs- oder Personalrat) hat in der Regel einen hohen Professionalisierungsgrad und ist aktiv mit in die Personalarbeit des Unternehmens als fester Bestandteil integriert. Filialisten profitieren zudem von „Modellprojekten“ im Mobilitätsmanagement, um diese im besten Falle auf weitere Standorte ausrollen zu können.

3.4 Organisatorische Integration und Verstetigung

Nach kurzer Betrachtung ökonomischer Aspekte und der unterschiedlichen Betriebsgrößen soll mit Bezug zum Mobilitätsmanagement eine organisatorische Einordnung folgen.

3.4.1 Change-Management

Der Prozess der Implementation betrieblichen Mobilitätsmanagements ist dem Veränderungsmanagement, also dem Change-Management zuzuordnen, das als laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen zu verstehen ist. Wandel repräsentiert in Unternehmen nicht mehr den Sondervorgang, sondern eine häufig auftretende Regelercheinung. Alle Prozesse der globalen Veränderung, sei es durch Revolution oder durch geplante Evolution, fallen in das Aufgabengebiet des Change Managements.²¹

Gemäß dieser Einordnung zählt das betriebliche Mobilitätsmanagement zur Organisationsentwicklung, deren Teilbereiche entsprechend abzudecken sind. Die entsprechenden Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende hinsichtlich der inhaltlichen Themen, Digitalisierung der Prozesse und das hier erforderliche Know-how des Projektmanagements müssen für die erfolgreiche Einführung gebündelt werden – optimal wird hier eine (Teil-) Stelle geschaffen, die mit einem qualifizierten oder zu qualifizierenden Verantwortlichen besetzt wird. Nach dem Vorbild eines Qualitäts- oder Sicherheitsbeauftragten könnte man diese Stelle bzw. diese:n Beschäftigte:n als Mobilitätsbeauftragte:n bezeichnen.

3.4.2 Qualifizierung von Mobilitätsbeauftragten

Die zuvor bereits benannte VDI-Richtlinie MT 5110 sieht ein Qualifizierungsprofil für Mobilitätsbeauftragte vor und beschreibt Inhalte sowie Anforderungsprofile. Für die Qualifizierung der Mobilitätsbeauftragten bieten zudem in Nordrhein-Westfalen die Industrie- und Handelskammern seit einiger Zeit Fort- und Weiterbildungsprogramme an.²² Diese Lehrgänge richten sich speziell an Mitarbeitende in Unternehmen aus den Bereichen Personal, Logistik, Fuhrparkmanagement oder

dem Facility Management mit dem Ziel zu lernen, wie Mobilitätskonzepte im Unternehmen aufgestellt und verstetigt werden können. Ein Nebeneffekt des Einsatzes von Mobilitätsbeauftragten mit entsprechender Qualifikation ist, dass durch deren Einsatz das Thema im Unternehmen auch ständig präsent bleibt.

Aus der Praxiserfahrung lässt sich für den Erfolg oder Misserfolg bei der Implementation betrieblichen Mobilitätsmanagements relativ sicher sagen, dass ein:e entsprechend eingesetzte:r Verantwortliche:r für Mobilität im Unternehmen ausschlaggebend ist für den Erfolg des Projekts.

3.4.3 Controlling und Erfolgsmessung im Mobilitätsmanagement

Neben der personell qualifizierten Besetzung ist für das erfolgreiche betriebliche Mobilitätsmanagement auf Dauer ein Controlling notwendig, um durch die Erfolgsmessung die schon in Kapitel 3.2 thematisierte Ausgaben- und Einnahmensituation, die Sinnhaftigkeit der Mobilitätsmaßnahmen auf ökonomischer Ebene zu untermauern.

Bestimmte Rechnungsgrößen liefert das betriebliche Rechnungswesen im Rahmen seiner Kosten- und Leistungsrechnung automatisch. So können quantitativ wie qualitativ valide Daten aus der Buchhaltung gewonnen werden, wenn es um konkrete Kostenpositionen geht. Dazu müssen Preis und Menge verglichen werden, weil es in den letzten Jahren insbesondere im Segment Energie (und somit auch bei den Kraftstoffen) hohe inflationäre Preisentwicklungen gegeben hat, die einem (Kraftstoff-) Minderverbrauch in Betrachtung der Summe natürlich entgegenstehen. Aber eingesetzte Verbrauchsmengen oder Wartungsintervalle im Bereich des Fuhrparks liefern messbare Vergleiche, die einem Controlling standhalten.

Darüber hinaus messbar sind weitere Kennzahlen, z. B. die Auslastung von Parkplätzen für PKW, die Auslastung von Fahrradabstellanlagen, die Zahl geschlossener Verträge für Jobradleasing oder Firmentickets, etc.

Wurde im Rahmen der Einführung des betrieblichen Mobilitätsmanagements eine Ist-Analyse (und dort inbegriffen eine Befragung der Beschäftigten) durchgeführt, ist auch bei Wiederholung dieser Umfrage (unter den gleichen Teilnehmenden) ein Abgleich der Ergebnisse möglich. Es lässt sich also feststellen, ob der Modal Split sich signifikant zugunsten der alternativen Mobilitätsformen verändert hat und weniger Arbeitswege mit dem PKW zurückgelegt werden als zu Beginn des Implementierungsprojekts.

3.5 Abbau von Hemmnissen im BMM

Wer Mobilitätsmanagement einführen möchte oder im ersten Schritt auch nur eine Ist-Aufnahme anstrebt, trifft auch heute noch trotz gesteigertem Bewusstsein für den Umwelt- und Klimaschutz auf ablehnende Haltungen und wenig Bereitschaft, an Lösungen mitzuwirken. Darüber hinaus warten eine Reihe rechtlicher Hemmnisse, die dem Erfolgsmodell des betrieblichen Mobilitätsmanagements das Leben erschweren.

3.5.1 Rechtlicher Rahmen und externe Kosten

Als ein Hindernis für den Umstieg auf alternative Mobilität ist mit Bezug zur Mikrosystemebene (Vgl. Kapitel 1.3.1) die Entfernungspauschale zu nennen, die gemäß § 9 Einkommenssteuergesetz das zu versteuernde Einkommen um aktuell 30 Cent je Entfernungskilometer zwischen Wohnstätte und Arbeitsort mindert. Seit 2021 gelten ab dem 21. Kilometer sogar 35 Cent, ab 2026 dann 38 Cent. Eine Differenzierung nach Verkehrsträgern findet hier nicht statt, wäre aber eine Chance für die Gesetzgebung, Einfluss auf den Modal Split zu nehmen, indem alternative Verkehrsmittel wie Bus, Bahn oder Fahrrad mit höheren Pauschalbeträgen veranschlagt würden. Zudem „belohnen“ die höheren Pauschalbeträge ab dem 21. Km die längeren Arbeitswege, obwohl die längeren Distanzen wesentlich höhere externe Kosten durch mehr Schadstoffausstoß verursachen.

Mit Blick auf die Exosystem-/Mesosystemebene gibt es für Unternehmen erste gesetzgebende Maßnahmen, die allerdings, wie im betrieblichen Mobilitätsmanagement insgesamt häufig anzutreffen, auf einzelne Maßnahmen

zielen. So sieht bei Neubauten oder Umnutzungen von Betrieben die Stellplatzverordnung des Deutschen Städtetags ein Belohnungssystem vor, wenn neben den nachzuweisenden Stellplätzen für PKW auch genügend Radabstellanlagen geschaffen werden.

Von einer gesetzlich bindenden Einführung von betrieblichen Mobilitätsmanagement als gesetzlich verpflichtendes Instrument sind wir zumindest in Deutschland noch weit entfernt.

Hilfreich wären weitere Steuerungsinstrumente seitens der Gesetzgebung, die zukünftig nicht mehr den PKW bevorteilen (Dienstwagenbesteuerung).

3.5.2 Exkurs zum EU-Beihilfe-Gesetz

Ein Hemmnis in der Förderung von Maßnahmen im betrieblichen Mobilitätsmanagement stellt zudem das EU-Beihilfe-Gesetz dar, wonach durch die Deminimis-Regel für die Förderung von Unternehmen finanzielle Obergrenzen gelten. Allein die Komplexität dieser Verordnung macht es vielen Unternehmen nahezu unmöglich, sich auf solche Förderungen zu bewerben. Sinnvoll wäre hier im Sinne des Mobilitätsmanagements auch eine Vereinfachung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Förderungen.

3.5.3 BMM und (noch) weitere vorhandene Defizite

Ein weiteres Hemmnis aus Beratungssicht ist der Datenschutz. In der Mehrzahl von Beratungen bzw. durchzuführenden Ist-Analysen wird externen Dienstleistern der Zugang zu Informationen betreffend der Arbeitswege verhindert. Zur Ermittlung von Arbeitswegen ist der Wohnstandort elementar, weil Straßen und/oder Bahn-/Busverbindungen nicht anhand von PLZ-Gebieten geplant werden. Analysiert man Arbeitswege nur im Zulauf auf die Arbeitsstätte von verschiedenen Orten aus, lassen sich zwar Pendlerströme definieren, aber für ein individuelles Unternehmen und deren Beschäftigte nur pauschale Aussagen treffen. Je größer ein PLZ-Gebiet bzw. ein Ort ist, je ungenauer wird die Analyse von Arbeitswegen, wenn man in der Analyse von der „Stadtmitte“ oder einem zentral gelegenen Bahnhof ausgehen muss. Insofern müsste ein rechtlicher Rahmen geschaffen

werden, der es rechtssicher erlaubt, im Rahmen geschlossener Verträge zur Auftragsdatenverarbeitung teilanonymisierte Daten verarbeiten zu können. Die Handhabe mit den Daten ist aktuell je Beratungsmandat sehr unterschiedlich und liegt gerade in größeren Unternehmen/Institutionen oft in den Händen des/der Datenschutzbeauftragten und dessen Bereitschaft oder Verweigerung der Mitwirkung.



Exkurs

3.X1 Hemmnisse der Ansprache aus der Perspektive einer Forschungs- und Bildungseinrichtung

Im August 2022 wurde seitens der Universität Duisburg-Essen ein erneuter Versuch unternommen mit größeren Unternehmen in einem Oberhausener Gewerbegebiet in Kontakt zu kommen. Dazu wurden Termine mit drei größeren Logistikunternehmen vereinbart, weitere Termine mit Großunternehmen konnten trotz Kontaktaufnahme über unterschiedliche Wege nicht vereinbart werden.

Die Gespräche verliefen durchweg positiv, es wurde auch Interesse an Mitarbeiterbefragungen hinsichtlich Mobilitätsnutzung signalisiert. Im Nachgang kam es trotz mehrerer ermunternder Follow-up-Kontakte jedoch nie dazu. Als Gründe wurden die ausstehende Zustimmung durch den Betriebsrat oder mangelndes Interesse bei den Mitarbeitenden genannt.

Parallel zu diesen Aktivitäten wurden auch ca. 150 Postkarten mit Einladungen zur Studienteilnahme an im Gewerbegebiet Waldteich parkenden Autos angebracht. Die Rücklaufquote lag bei 1,3 %

Neben den strukturierten Ansprachen kam es bei Vor-Ort-Erhebungen auch zu einigen spontanen Kontakten. Hier war die Begegnung mit der Niederlassungsleiterin eines Food-Logistikunternehmens besonders bemerkenswert. Der vorherige Kontakt hatte

mit der für Mobilität zuständigen Sachbearbeiterin stattgefunden. Die Betriebsleiterin war bislang über den Kontakt nicht informiert worden, zeigte sich aber spontan begeistert von der Idee. Auch dieser Ansatz verlief trotz mehrfachen Nachfassens im Sande.

Mitarbeiter von Unternehmen, mit deren Geschäftsleitung kein Gespräch zustande gekommen war, zeigten sich im persönlichen Gespräch durchaus interessiert beim Thema „Mobilität“ vom Unternehmen unterstützt zu werden. Insbesondere vor dem Hintergrund steigender Kraftstoffpreise zeigten sich Mitarbeiter von Logistikunternehmen alternativen Mobilitätsformen gegenüber aufgeschlossen.

Im Verlauf der Vor-Ort-Erhebungen kam es zu einem bunten Strauß an Begegnungen. Die häufigsten Reaktionen waren generell positiv konnotiertes Interesse an der Mobilitätswende, ohne jedoch für die eigene Person eine Änderung des Verhaltens zu planen.

Einige Mitarbeitende im Gewerbegebiet Mülheim-Heißen hatten versucht, mit dem Rad zu kommen, was zu großen Teilen auch als sehr angenehm empfunden wurde, da der Radschnellweg RS1 direkt am Gebiet vorbeiführt. Die geringe Straßenbreite im Gewerbegebiet selbst, zahlreiche dort parkende Fahrzeuge sowie ein- und ausfahrende Lastverkehre schränkten das Sicherheitsgefühl jedoch so stark ein, dass von weiteren Fahrten mit dem Rad abgesehen wurde.

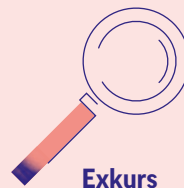
In einem im Gewerbegebiet Waldteich neu eröffneten Unternehmen mit 11 Angestellten hatten diese selbst Fahrgemeinschaften organisiert.

Ein Unternehmen hatte versucht E-Ladesäulen auf dem Unternehmensgelände zu installieren. Wegen des geringen Platzangebotes auf dem Gelände war dies jedoch nicht möglich, da sonst Fluchtwege nur noch eingeschränkt nutzbar gewesen wären.

Ein Inhaber eines Kfz-Betriebes äußerte im emotional aufgeladenen Gespräch starke Bedenken am Sinn der Verkehrswende und befürchtete starke negativen Auswirkungen auf die Wirtschaftslage des Landes.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Großteil der angesprochenen Personen der Verkehrswende

positiv gegenübersteht, sie jedoch nicht für so wichtig erachtet, dass konkrete Maßnahmen für das Unternehmen oder das eigene Verhalten daraus resultieren. Unternehmensleitungen sind in der Masse nicht intrinsisch motiviert in der Lage, das Thema im Unternehmen nachhaltig zu platzieren. Nach wie vor ist in Unternehmen weniger der top-down-Ansatz hinsichtlich der Mitarbeitermobilität gelebte Praxis sondern vielmehr ist nach wie vor Eigeninitiative der Mitarbeiter gefragt, um alternative Formen des Arbeitsweges umzusetzen.



Exkurs

3.X2 Hemmnisse der Ansprache aus der Perspektive eines Verkehrsunternehmens

In der Praxis wird oft in der Öffentlichkeit durch Mitarbeiter oder Geschäftsführung von Unternehmen in Gewerbegebieten der berechnete Anspruch formuliert, dass sofort mit Inbetriebnahme auch ein abgestimmtes ÖPNV-Angebot bereits vorhanden sein sollte. Eine Anbindung mit dem ÖPNV sollte immer rechtzeitig erfolgen, sobald die Verkehrsmittelwahl einmal auf das Auto gefallen ist, wird es sonst im Nachgang schwer, die Mitarbeiter wieder zur ÖPNV-Nutzung zu bewegen.

Die STOAG ist daher bereits sehr früh in der Rohbau-Phase auf die Akteure zugegangen. In Summe waren die Ergebnisse und Praxiserfahrungen leider bis auf eine Ausnahme sehr ernüchternd.

Dabei gab es von einzelnen Gewerbetreibenden zwar große Ansprüche und Forderungen, jedoch kaum Zusammenarbeit. So wurden einfach pauschal Angebotsausweitungen gefordert, ohne auch nur im größten Rahmen Basisdaten wie z.B. Mitarbeiterzahlen nennen zu

können und die eigene Fußwege-Fehlplanung (einziger Personaleingang an der vom Eingang aus entfernt liegendsten Stelle auf das Gelände, allein 600m Fußweg nur auf dem Betriebsgelände) sollte nicht im Betrieb gelöst werden, sondern sollte nun kompensiert werden, indem der Bus über den Firmenparkplatz fährt (was technisch gar nicht möglich ist, da das Pflaster dort nur für PKW tragfähig ausgestaltet wurde).

Andererseits wurden selbst grundlegendste für die Planung erforderliche Basisdaten wie Mitarbeiterzahlen nicht geliefert. Hier wurde immer darauf verwiesen „das sind Subunternehmer, das wissen wir nicht“. Die benötigten Daten bei den eigenen Subunternehmern abzufragen war man dann nicht bereit.

Eine entsprechende Abfrage der Subunternehmer erfolgte von der Betreiber-Gesellschaft entsprechend nicht, auch wurde der Kontakt zu den dort eingemieteten Firmen oder zu den Subunternehmern ebenfalls nicht hergestellt. Für die Informationen zur voraussichtlichen Inbetriebnahme musste die STOAG mit dem Baustellenmanagement direkt sprechen, auch hier erfolgte keine Weiterleitung von Information durch den Immobilienentwickler. Vonseiten Immobilienentwickler/Betreiber/Hauptmieter gab es zudem keine aktive Kommunikation (quasi Ghosting). Sicherlich liegt eine Ursache auch in der Struktur mit dem Immobilienentwickler, dem General-Mieter, der jedoch nur weiter untervermietet und diversen Subunternehmern, die zwar alle für einen Haupt-Kunden arbeiten, aber alle eigenständig agieren. An einem zentralen Ansprechpartner mangelt es daher.

Im Bereich Waldteichstraße war die Situation anfänglich ähnlich, jedoch verbesserte sich die Kooperation im Laufe der Zeit merklich. Der Ortstermin mit der Betriebsleitung Mitte 2022 war dann sehr konstruktiv und engagiert und es konnten sogar einzelne Zusatzfahrten konkret durchgesprochen werden. Diese wurden dann auch im Fahrplan so umgesetzt. Es sollte sogar ein Monitor mit einem Abfahrtsmonitor dort aufgestellt werden, was jedoch aufgrund

technischer und organisatorischer Probleme nicht umgesetzt werden konnte (Problem war die EDV-seitige Wartung und Pflege).

Bei einer weiteren Ansiedlung wurden wir erst durch die Presseberichte in Mitte 2022 zum Spatenstich über den Neubau informiert. Trotz mehrerer E-Mail-Anfragen haben wir bis heute (Stand Mitte 2024) noch keine konkreten Informationen zu Betriebsbeginn, Mitarbeiterzahlen oder Schichtzeiten erhalten. Auch hier erfolgt ohne wiederholtes Nachhaken über mehrere Kanäle keine Information/Rückmeldung.

Ebenfalls bezeichnend: Nachdem wir im August 2022 eine sehr umfangreiche Leistungsausweitung in den beiden Gewerbegebieten durch die zusätzliche „Gewerbegebiets-Linie“ 967 umgesetzt hatten (mit speziell auf die Schichtzeiten angepassten Fahrten), wollte unsere Abteilung Tarif und Vertrieb speziell hierfür gedruckte Fahrplanfolder im Gewerbegebiet an die Mitarbeiter verteilen. Hierzu erfolgte eine telefonische Anfrage an wen im jeweiligen Unternehmen die Infopolder konkret geschickt werden könnten. Insbesondere die kleineren und mittleren Betriebe lehnten eine Auslage der Fahrplanfolder in der Regel grundsätzlich ab. Wir haben die Folder dann dennoch zugesendet in der Hoffnung, dass die Informationen zu den zusätzlichen ÖPNV-Fahrmöglichkeiten doch noch ihren Weg zu den dortigen Mitarbeitern finden und das Infopaket nicht im Altpapier entsorgt wird.

Als Fazit muss man festhalten, dass hier bei den Gewerbetreibenden oftmals Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen. Nach außen werden gerne umfangreiche Forderungen aufgestellt, wenn das Verkehrsunternehmen dann aber wirklich auf das Unternehmen zugeht bezüglich konkreter Planungen, ist die eigene Zuarbeit dann aber in der Praxis oft stark rudimentär. Es gibt jedoch auch positive Ausnahmen. Hier scheint es wichtig zu sein, dass man in den Unternehmen auf den richtigen Mitarbeiter stößt mit dem entsprechenden Mindset.



4. Mobilität in Deutschland und Nordrhein-Westfalen (NRW) Fallbeispiel von Mobilitätsanalysen und Handlungsempfehlungen

Mobilität in Deutschland und Nordrhein-Westfalen (NRW)

Fallbeispiel von Mobilitätsanalysen und Handlungsempfehlungen

Mit den bis dato kurz angesprochenen Grundlagen soll im Kapitel 4 nun eine Analyse der Ergebnisse erfolgen, die sich aus den Beratungsgesprächen im Projekt INVITING ergeben haben. Die Beratungen erfolgten in den drei vorhandenen Gewerbegebieten in Essen, Mülheim/Ruhr und Oberhausen, das vierte Gewerbegebiet „Am Waldteich“ war zum Projektbeginn noch in der Entwicklung. Eine spätere Kontaktaufnahme zu den dort zwischenzeitlich neu angesiedelten Unternehmen ergab keine Möglichkeit zu ersten Gesprächen bzw. der Vorstellung der Beratungsangebots.

Wie eingangs im Vorwort beschrieben, wurden in den für das Projekt INVITING vorgesehenen Gewerbegebieten ansässige Unternehmen über verschiedene Kommunikationskanäle angesprochen und über das Projekt informiert. Mit interessierten Unternehmen wurden dann Auftaktgespräche geführt, in denen sowohl das Angebot einer Erstberatung zum Mobilitätsmanagement als auch zur Teilnahme an zwei Studien vorgestellt.²³

Die Erstberatung zum Mobilitätsmanagement hatte das Ziel, mit Unternehmen des jeweiligen Gewerbegebiets eine Ist-Analyse zu Mobilitätsmaßnahmen durchzuführen und anhand einer Befragung der Beschäftigten den

Mobilitätsbedarf herauszufinden. Da die verkehrsinfrastrukturellen Zugangspunkte zu den Gewerbegebieten auf wenige Zugänge beschränkt sind, ist die Betrachtung der Unternehmen im Quartier hinsichtlich der Arbeitswege in Grenzen aggregiert möglich.²⁴

In den Gewerbegebieten in Essen und Oberhausen wurden Beratungen und Umfragen durchgeführt – die höchste Beteiligung erfolgte im Gebiet Gewerbepark M1 in Essen. Im Gewerbegebiet Mülheim Heißen-Ost gab es keine Bereitschaft zur Teilnahme an den Mobilitätsberatungen.

4.1 Mobilitätsverhalten in Deutschland und NRW

Das Mobilitätsverhalten in Deutschland wird im Auftrag des Bundes regelmäßig erhoben. Der zuletzt publizierte ausführliche Datenbericht liegt mit der Studie Mobilität in Deutschland (MiD) aus dem Jahr 2019 vor.²⁵ Trotz der Steigerung des Anteils an Radfahrenden und Nutzenden im öffentlichen Verkehr im Vergleich zur vorausgegangenen Studie dominiert der PKW als Verkehrsmittel für Alltagsmobilität.²⁶

Der Modal Split ist abhängig vom Raumtyp einer Region, die Verkehrsmittel des Umweltverbunds sind anteilig in Metropolen stärker vertreten als im ländlichen Raum.²⁷

Grunddaten in Deutschland (Metropole), Nordrhein-Westfalen und der Stadt Essen²⁸

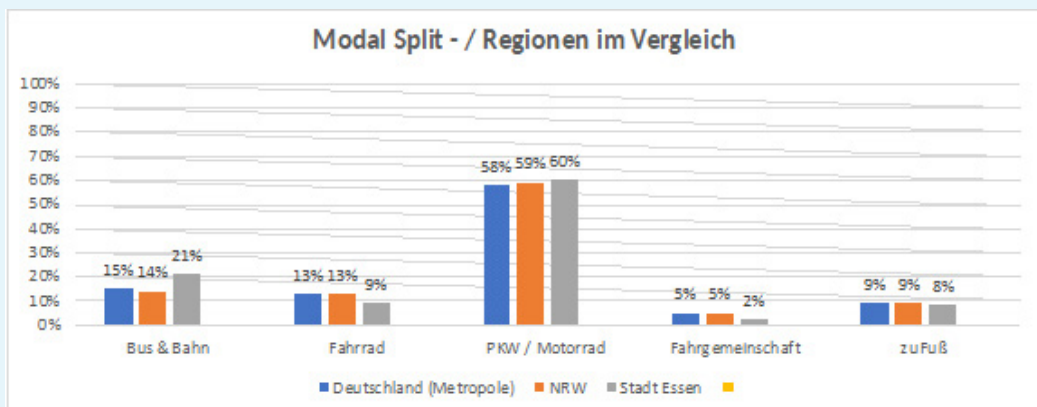


Abbildung 6

Die Erhebungen zeigen, dass die Stadt Essen einen höheren Anteil im öffentlichen Verkehr erreicht, als laut der infas-Studie MiD für Metropolen ermittelt wurde. Dagegen ist der Radverkehr einige Prozentpunkte schlechter, was der Tatsache zuzurechnen ist, dass der Ausbau von Radwegen, Radwegenetz und Fahrradstraßen in Essen erst in jüngerer Zeit nachhaltig thematisiert wurde und noch in einer Entwicklungsphase ist.

Zu den einzelnen Standorten konnten aus den Beratungen und Untersuchungen in den Jahren 2021 und 2022 folgende Ergebnisse festgestellt werden, wobei ohne tiefer gehende Erläuterung dieser Zeitraum zeitgleich mit der Coronapandemie zu sehen ist, sodass ein großer Teil der Beschäftigten zu der gegebenen Zeit im Homeoffice tätig war, sofern das durch das Unternehmen und die Branche möglich war.

4.2 Standort Gewerbegebiet M1 Essen

Der ca. 44 Hektar große M1 Gewerbepark grenzt direkt an die Innenstadt Essen im Norden. Der Standort Gewerbepark M1 bietet eine gute Infrastruktur sowohl im Bereich der ÖPNV-Anbindung als auch für Radfahrende. Der größte Teil der ca. 100 ansässigen Unternehmen am Standort sind klein- und mittelständische Betriebe bzw. größere Dienstleistungs- und Handelsbetriebe.

Der Modal-Split ergab folgendes Ergebnis:²⁹

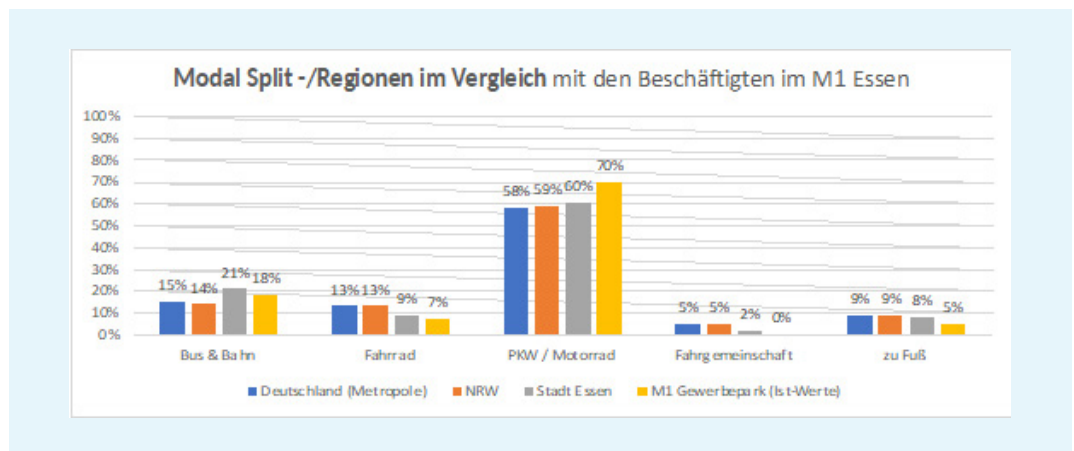


Abbildung 7

Für das Gewerbegebiet M1 in Essen steigt der Anteil der PKW-Nutzenden nochmals um 10 % im Vergleich zu den Erhebungen der Stadt Essen. Geringer stellen sich hier die Fuß- und Radwege-Nutzung dar, der öffentliche Verkehr ist geringfügig schlechter.

Das Ergebnis spiegelt die Situation vor Ort gut wider: Im Gewerbepark M1 gibt es sowohl innerhalb als außerhalb der Unternehmensgrundstücke Parkplätze, deren Angebot nur bei einzelnen Firmen erschöpft ist. Darüber hinaus ist die Zuwegung über die Bundesstraße und nahe gelegenen Autobahnen sehr gut. Ebenfalls gut ist die Erreichbarkeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln sowohl mit der U-Bahn als auch mit verschiedenen Buslinien innerhalb des M1 bzw. entlang der Bundesstraße am M1 Gebiet.

Die erhobenen Potenziale zeigen, dass eine Verschiebung des Modal Split weg vom PKW hin zu den Verkehrsmitteln des Umweltverbunds gut möglich ist. So könnte der 70%-ige PKW-Anteil auf 30 % reduziert werden durch Verlagerung auf den öffentlichen Verkehr (+ ca. 15 %) und vor allem auf den Radverkehr (+ ca. 25 %). Die Gespräche in dem Gebiet ergaben, dass neben dem Bequemlichkeitsfaktor PKW eben auch die Zuwege für eine Anfahrt zur Arbeitsstätte mit dem Rad oft unbekannt sind. Zentrumsnah und wenige km vom Gewerbepark M1 entfernt verläuft der Radschnellweg Ruhr (RS1) mit einer optimalen Radverkehrsverbindung, die aktuell in Mülheim Speldorf beginnt und entlang des Hauptbahnhofs Mülheim/Ruhr bis in das Univiertel Essen führt. Eine neue Tangente ermöglicht von hier aus die Erreichbarkeit des Gewerbeparks ohne viel PKW-Verkehr.

Entsprechend wurde den Unternehmen in Ergebnisbesprechungen auch die Empfehlung gegeben, die Themen Radverkehr und den öffentlichen Verkehr (als „Regen-Upgrade“ für sogenannte „Schönwetter-Radler:innen“) zu stärken. Das beginnt beim Ausbau bzw. der Optimierung von Radabstellanlagen und führt über die Kommunikation zur Erreichbarkeit mittels Radwegen bis hin zu Incentives zur Stärkung des Umweltverbunds durch Aktionen wie das deutschlandweit in vielen Städten angebotene „Stadtradeln“ oder die Nutzung von Bonusprogrammen im öffentlichen Verkehr (Bonusprogramm der Ruhrbahn).

Die gute Erschließung des Gebiets nicht nur für den Arbeitsweg per PKW ermöglicht die sachgerechte Verlagerung der Verkehre hin zu den Verkehrsmitteln des Umweltverbunds, wenn man betriebliches Mobilitätsmanagement effektiv in den Unternehmen einsetzt.

4.3 Standort Gewerbegebiet Am Kaisergarten Oberhausen

Das Gewerbegebiet Am Kaisergarten liegt zentral im Oberhausener Stadtgebiet und umfasst ca. 20 Hektar. Es ist durch naheliegende Bundesstraßen sowie Buslinien gut erschlossen. Im Gebiet selber ist der öffentliche Parkraum teilweise erschöpft oder es müssen längere Wege in Kauf genommen werden. In ca. 1 km Entfernung ist mit dem Rad der Rhein-Herne-Kanal erreichbar, der beidseitig einen Rad- und Fußweg hat und sowohl die Städte Duisburg und Bottrop sowie in der Verlängerung auch Gelsenkirchen anschließt.

Neben wenigen Einzelgesprächen wurde mit der Gehring Group eine Mobilitätsberatung durchgeführt, die sowohl aus der Ist-Analyse vor Ort als auch einer Befragung der Beschäftigten erfolgte. Aufgrund bereitgestellter anonymisierter Daten konnten die Arbeitswege der Mitarbeitenden zu 100 % ausgewertet werden.

Der Modal-Split ergab folgendes Ergebnis: ³⁰

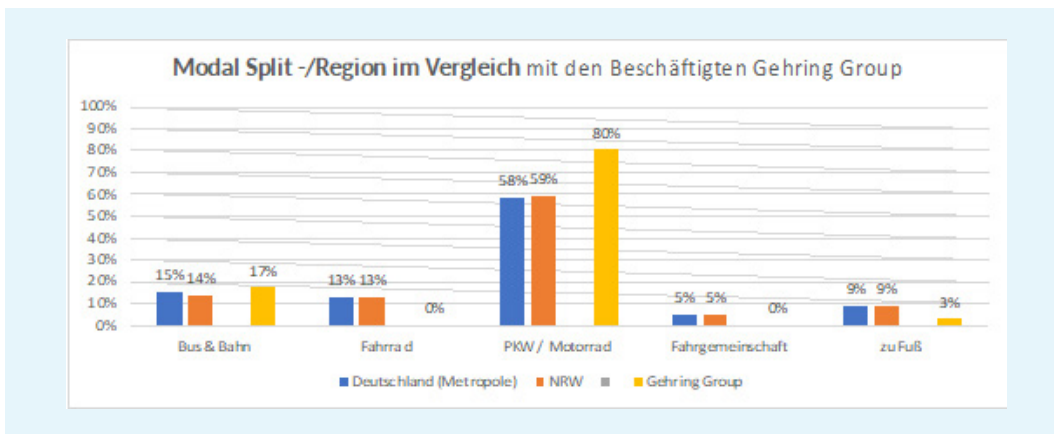


Abbildung 8

Der öffentliche Verkehr wurde hier schon wenige Prozentpunkte mehr genutzt, als es laut der Betrachtung der möglichen Nutzung der Fall ist. Im betrachteten Fall spielte der Radverkehr keine Rolle, obwohl hier die größten Zuwächse durch Verkehrsverlagerung möglich sind.

Entsprechend wurde die Empfehlung zur Stärkung des Radverkehrs als Schwerpunkt ausgesprochen.

4.4 Standort Gewerbegebiet Heißen-Ost Mülheim/Ruhr

Das Gewerbegebiet Mülheim Heißen-Ost hat eine Größe von ca. 36,4 ha und ist durchmischt mit zahlreichen Klein- und mittelständischen Unternehmen. Es liegt im Mülheimer Stadtteil Heißen und gilt als Standort mit gewerblicher Gemengelage aus Produktion, Verarbeitung, Umschlag, Dienstleistung und Handel. Die überregionale Verkehrsanbindung erfolgt durch die Bundesautobahn A40 in ca. 1 km Entfernung. Der öffentliche Verkehr ist neben wenigen Bussen mit der U-Bahn U18 angeschlossen, die zwischen Essen Berliner Platz (und Hauptbahnhof) und Mülheim/Ruhr Hauptbahnhof verkehrt. Beide möglichen Haltestellen für das Gewerbegebiet Heißen-Ost sind allerdings ca. 1 km weit gelegen.

Im Gewerbegebiet Mülheim Heißen-Ost konnten keine Mobilitätsberatungen durchgeführt werden. Die meisten der kontaktierten Firmen benannten als Ausschlussgrund für eine Programmteilnahme fehlende Zeit und Ressourcen bzw. waren als Unternehmen zu klein für ein entsprechendes Beratungsangebot. Das geringe Interesse ist aus persönlicher Sicht auch dadurch begründet, dass die Optionen für einen Umstieg wenig attraktiv sind. Die weiten Wege zur U-Bahn und die wenig attraktive Infrastruktur für Radfahrende ist sicher ein Grund, warum hier der PKW als Anreisemittel für den Arbeitsweg bei den Beschäftigten im Vordergrund stehen dürfte.



5. Schlussbetrachtung



Mobilität ist ein komplexes Thema, wie die vorausgehenden Ausführungen zeigen. Sie zu managen ist eine zwingend erforderliche Aufgabe. Jede knappe Ressource unterliegt in der Ökonomie einer Verwaltung, die über den Markt sowie gesetzliche Regularien in ihrer Verteilung bestimmt wird. Mobilität ist zu einer knappen Ressource geworden – die Straßen werden voller, die Stellflächen knapper, die Luft (vor allem in den Metropolen) seit Jahren schlechter. Vor vielen Jahren begann ein vergleichbarer Prozess in der Abfallwirtschaft, aus dem heute Pfandsysteme, Mehrweg-Nutzung und Recycling hervorgegangen sind. Analog gilt für den Verkehr erstens die Vermeidung und zweitens die sachgerechte und sinnvolle Verlagerung. War das Thema Entsorgung bei vielen Menschen noch ohne Leidenschaft, so rückt im Verkehr insbesondere durch den PKW eine emotionale Komponente mit in den Fokus. Ein großer PKW-Hersteller bringt es in seiner Werbung auf den Punkt: „Das Auto“. Emotion, gesellschaftlicher Status und (scheinbar gefühlte endlose) Freiheit liegen seit der Wirtschaftswunderzeit in unseren Genen.

Dennoch ist ein Abrücken von Status und Freiheit in der Mobilität unumkehrbar. Und wenn man seine Mobilität nach den Möglichkeiten des Umweltverbands ausrichtet, werden auch die Vorteile des Systems erkennbar.

Betriebliches Mobilitätsmanagement bedeutet neben den in diesem Papier angedeuteten ökonomischen Vorteilen für Beschäftigte und Arbeitgebende auch, dass ein probates Mittel zur Unterstützung der Verkehrswende zur Verfügung steht. Es muss, wie alle Management-Systeme entwickelt und fortentwickelt werden. Deshalb sind die sich vielerorts gegründeten Netzwerke und Partnerschaften so elementar, denn eine große Aufgabe bedarf gemeinsamer Anstrengung und Erfahrungen sowie Know-how, um am Ende für alle zum Vorteil gelöst zu werden.

Es muss noch viel Arbeit investiert werden – es müssen auch Gesetze neu gefasst oder bestehende Regeln und Gesetze der heutigen Situation angemessen geändert werden. Grundsteine sind allorts gelegt, die Wissenschaft hat das Thema für sich aufgegriffen und forscht. Nachlegen müssen die Unternehmen und die Beschäftigten, die aus aktueller Sicht ihre Potenziale noch zu wenig in den Gesamtprozess einbringen.

1 Blees, Volker: Mobilitätsmanagement. Vollwertiges Instrument im Orchester der Verkehrsplanung? 2019

2 Vgl. ebenda

3 FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen, 2018

4 Blees, Volker: Mobilitätsmanagement. Vollwertiges Instrument im Orchester der Verkehrsplanung? 2019

5 Blees, Volker: Mobilitätsmanagement. Vollwertiges Instrument im Orchester der Verkehrsplanung? 2019

6 Vgl. ebenda

7 Hansen, Janine / Petri, Christoph / Vasilliadis, Jan-Peter / Kohlwes, Stefan: Praxisleitfaden Betriebliches Mobilitätsmanagement, o.J.

8 Quelle: Eigene Erhebung in diversen Mobilitätsgutachten von Krahmänn-Kollegen, 2019 ff.

9 B.A.U.M. Consult Standort München: Leitfaden zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement (BMM), Europäische Metropolregion München e.V., Mai 2021

10 Bronfenbrenner, Urie: Die Ökologie der menschlichen Entwicklung, 1981

11 Hunecke, Marcel / Haustein, Sonja: Einstellungsbasierte Mobilitätstypen, in Umweltpsychologie Heft 2, Jg. 2007, Seite 38-68

12 Hunecke, Marcel / Haustein, Sonja: Einstellungsbasierte Mobilitätstypen, in Umweltpsychologie Heft 2, Jg. 2007, Seite 38-68

13 Vgl. ebenda

14 Vgl. ebenda

15 VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V., Richtlinie VDI MT 5110

16 DIHK Service GmbH, Praxisleitfaden Betriebliches Mobilitätsmanagement

- 17 Freude, Ira: Masterarbeit Betriebliches Mobilitätsmanagement. Eine Analyse der Förder- und Beratungskulisse für Unternehmen in Nordrhein-Westfalen
- 18 Ways2work.de – Internetauftritt
- 19 Ways2work.de – Internetauftritt
- 20 Schrammek, M. / Kemen, J.: Mit dem Rad zur Arbeit, 11/2015
- 21 Gabler Wirtschaftslexikon, Change-Management
- 22 Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, IHK-Zertifikatslehrgang Betriebliches Mobilitätsmanagement
- 23 Eine Betrachtung bezüglich des Angebots zur Teilnahme an Studien erfolgt in separaten Ausarbeitungen des Projekts bzw. wird abschließend in dem Schlussbericht einzusehen sein. Insofern konzentriert sich die Ausführung in diesem Papier auf den Themenschwerpunkt der betrieblichen Mobilitätsberatung.
- 24 Neben dem räumlichen Faktor ist mitunter auch die Unternehmensbranche ausschlaggebend für den Arbeitsweg: So gilt: Je weiter der Arbeitsweg entfernt ist, je höher wird im Regelfall die Qualifikation der Stelle sein. Niedriglohnstellen sind häufig durch Beschäftigte mit kurzen Arbeitswegen besetzt, weil es im Wohnumfeld Stellenalternativen gibt und ein längerer Anfahrtsweg nicht im Einklang mit geringem Verdienst steht.
- 25 infas, DLR, IVT und infas 360 (2018): Mobilität in Deutschland (im Auftrag des BMVI)
- 26 Vgl. ebenda
- 27 Vgl. ebenda
- 28 Quelle: MiD (2017/2018) sowie Erhebung der Stadt Essen zum Modal Split im Jahr 2019
- 29 Quelle: MiD (2017/2018) sowie Erhebung der Stadt Essen zum Modal Split im Jahr 2019 sowie eigene Erhebungen in 2021/2022 im Untersuchungsgebiet Gewerbepark M1, Essen
- 30 Quelle: MiD (2017/2018) sowie zum Modal Split sowie eigene Erhebungen in 2021/2022 im Untersuchungsgebiet Am Kaisergarten, Oberhausen

B.A.U.M. Consult Standort München: Leitfaden zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement (BMM), Europäische Metropolregion München e.V., Mai 2021,

Aufgerufen online am 19.12.23:

<https://www.metropolregion-muenchen.eu/wp-content/uploads/2021/05/Leitfaden-Betriebliches-Mobilitaetsmanagement.pdf>

B.A.U.M. e.V., Hamburg: MobilityPolicy.de – ein Leitfaden zur nachhaltigen Ausgestaltung von Mobilitätsrichtlinien in Unternehmen, 2022, aufgerufen am 11.01.24:

<https://static1.squarespace.com/static/6061e2ccd87ebe0848dd80dd/t/62039260228de411d6a69800/1644401265375/Leitfaden+MobilityPolicy.pdf>

Blees, Volker: Mobilitätsmanagement. Vollwertiges Instrument im Orchester der Verkehrsplanung? Erschienen in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 1/2019 des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Raumordnung (BBR), Seite 36 ff.

Aufgerufen online am 15.12.23 unter

https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2019/1/downloads/mobilitaetsmanagement-verkehrsplanung.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Bronfenbrenner, Urie: Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente. Klett-Cotta, 1981

DIHK Service GmbH, Praxisleitfaden Betriebliches Mobilitätsmanagement, ohne Jahresangabe

Aufgerufen online am 11.01.24 unter

https://www.mittelstand-energiewende.de/fileadmin/user_upload_mittelstand/MIE_vor_Ort/MIE-Praxisleitfaden_Betriebliches_Mobilitaetsmanagement.pdf

FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen, 2018: Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement – EAM. FGSV-Nr. 167. Köln.

Freude, Ira: Masterarbeit Betriebliches Mobilitätsmanagement. Eine Analyse der Förder- und Beratungskulisse für Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, 2022, Lehrstuhl Prof. Dr. Dirk Wittowsky und Fraunhofer Institut UMSICHT

Gabler Wirtschaftslexikon, Change-Management, Onlineausgabe 2024, aufgerufen am 18.01.24 unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354>

Hansen, Janine / Petri, Christoph / Vasiliadis, Jan-Peter / Kohlwes, Stefan: Praxisleitfaden Betriebliches Mobilitätsmanagement, DIHK Service GmbH, Berlin, Servicestelle der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz (MIE), o.J.
Aufgerufen online am 19.12.23 unter:
https://www.mittelstand-energiewende.de/fileadmin/user_upload_mittelstand/MIE_vor_Ort/MIE-Praxisleitfaden_Betriebliches_Mobilitaetsmanagement.pdf

Hunecke, Marcel / Haustein, Sonja: Einstellungsbasierte Mobilitätstypen, in Umweltpsychologie Heft 2, Jg. 2007, Seite 38-68

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, IHK-Zertifikatslehrgang Betriebliches Mobilitätsmanagement, aufgerufen online am 18.01.24 unter
<https://www.ihk.de/dortmund/menu/verkehrswirtschaft/aktivitaeten-der-ihk-zur-verbesserung-der-mobilitaet/mobil-pro-fit/zertifikatslehrgang-betrieblicher-mobilitaetsmanager-ihk-w-m-d--5242396>

infas, DLR, IVT und infas 360 (2018): Mobilität in Deutschland (im Auftrag des BMVI),
Nobis, Claudia und Kuhnimhof, Tobias, MiD-Ergebnisbericht (FE-Nr. 70.904/15), Bonn und Berlin,
aufgerufen online am 22.01.24 unter
https://www.mobilitaet-in-deutschland.de/archive/pdf/MiD2017_Ergebnisbericht.pdf

Schrammek, M. / Kemen, J.: Mit dem Rad zur Arbeit, EcoLibro GmbH Troisdorf, 11/2015

VDI Richtlinie MT 5110, Verein Deutscher Ingenieure e.V.

Ways2work.de – Internetauftritt zum Landeswettbewerb des Ministeriums für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen,
aufgerufen am 18.01.24:
<https://www.ways2work.nrw/wettbewerb/>