



ZUKUNFTSNETZ  
MOBILITÄT  
NRW



# Kommunales Mobilitätsmanagement als Change-Management-Prozess

Handbuch des Zukunftsnetz Mobilität NRW

Mit freundlicher  
Unterstützung von:

Ministerium für Umwelt,  
Naturschutz und Verkehr  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Impressum

### Erarbeitung:

Theo Jansen (Leiter Landesgeschäftsstelle Zukunftsnetz Mobilität NRW)  
Jana Märker, Hochschule Bochum  
Prof. Dr.-Ing. Iris Mühlenbruch, Hochschule Bochum  
Chantal Wimbert, Hochschule Bochum  
Christian Wissmann, Accentus GmbH  
Lutz Woellert, Identitätsstiftung GmbH

### Gestaltung:

Werbeagentur von morgen GmbH  
www.werbeagentur-von-morgen.de

### Bildnachweis:

Alle Bilder im Innenteil: Zukunftsnetz Mobilität NRW / Smilla Dankert.  
Bei Ausnahmen ist die Bildquelle direkt am Bild angegeben.  
Titelseite: Büro Meeting, © iStock / SolStock;  
Menschen an Straße, © Krauses Projektdesign;  
Junge mit Pfeil, © Kiuk

### Auftraggeber:

Verkehrsverbund Rhein-Sieg GmbH  
Zukunftsnetz Mobilität NRW  
Geschäftsstelle  
Deutzer Allee 4 / 50679 Köln  
Tel.: 0221 / 2 08 08-732

### Redaktion:

Katja Naefe  
Doris Bäumer  
Mathis Perkert  
Daniela Niestroy-Althaus

### Für das

Zukunftsnetz Mobilität NRW

### Mit freundlicher Unterstützung des

Ministeriums für Verkehr des  
Landes Nordrhein-Westfalen

### Redaktionsschluss:

17.12.2020

### Nachdruck:

Oktober 2023

## Vorwort



Joachim Künzel  
Geschäftsführer NWL



Gabriele Matz  
Vorstandssprecherin VRR



Dr. Norbert Reinkober  
Geschäftsführung VRS

Die Mobilitätswende rückt immer weiter in den gesellschaftlichen Fokus. Immer mehr Menschen wünschen sich bessere Luft, weniger Lärm, eine bessere Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum, sichere Wege für ihre Kinder und verlässliche Anbindungen des ländlichen Raums an die Ballungsräume. Zudem können und wollen sie mit ihrem eigenen Mobilitätsverhalten einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz leisten.

Mit diesem Handbuch geben wir konkrete Empfehlungen, wie die Mobilitätswende durch das Kommunale Mobilitätsmanagement erfolgreich als Change-Management-Prozess etabliert werden kann. Es basiert auf Praxiserfahrungen und Ergebnissen aus zwei Evaluationsvorhaben, beschreibt einzelne Handlungsschritte und liefert Anregungen für die Umsetzung vor Ort.

Mit dem Zukunftsnetz Mobilität NRW haben wir gemeinsam mit dem Land ein effektives Netzwerk geschaffen, das die Kommunen in Nordrhein-Westfalen bei der Förderung einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung unterstützt. Wir als Aufgabenträger für den schienengebundenen Nahverkehr in

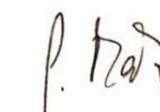
Westfalen-Lippe, Rhein-Ruhr und Rheinland praktizieren den Schulterschluss, um die nachhaltige Mobilitätsentwicklung als wesentlichen Impuls für Innovation und als prägenden Faktor für die Attraktivität unseres Landes voranzubringen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt im strategischen Ansatz des Kommunalen Mobilitätsmanagements. Denn die Instrumente einer integrierten Verkehrsplanung mit dem Ziel der nachhaltigen Mobilitätsentwicklung kommen nur dann erfolgreich zur Anwendung, wenn die Mobilitätswende politisch eindeutig gewollt ist, von einer handlungsstarken Kommunalverwaltung umgesetzt und von der Zivilgesellschaft mitgetragen wird. Der zukunftsweisende Ansatz des Kommunalen Mobilitätsmanagement verbindet diese Elemente.

Wir wünschen eine anregende Lektüre und viel Erfolg beim Initiieren und Umsetzen des Kommunalen Mobilitätsmanagements. Gerne stehen Ihnen unsere Mitarbeiter\*innen der Koordinierungsstellen für die Beratung vor Ort zur Verfügung.



Joachim Künzel



Gabriele Matz



Dr. Norbert Reinkober



Alle Rechte vorbehalten.  
Dieses Werk sowie Teile desselben sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig.

# Inhalt

## Einleitung

1. Eine Zeit im Zeichen der Veränderung.....	8
--	---

## Grundlagen

2. Gute Gründe für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung .....	12
---	----

Immer mehr Menschen erkennen, dass es höchste Zeit für eine Alternative zur autozentrierten Mobilität ist. Eine nachhaltige, vernetzte Mobilitätsentwicklung bedeutet keine Einschränkungen, sondern einen Gewinn für viele.

2.1 Die Mobilitätswende.....	12
2.2 Nachhaltige Mobilitätsentwicklung – Mobilität für Menschen.....	13
2.3 Der Ansatz der integrierten Stadt- und Verkehrsplanung .....	16

3. Das Kommunale Mobilitätsmanagement .....	19
---	----

Kommunen spielen eine Schlüsselrolle in der Mobilitätswende. Das Kommunale Mobilitätsmanagement gibt ihnen einen strategischen Rahmen zur Umsetzung ihrer Ziele – und eröffnet bei Bedarf umfangreiche Unterstützung.

3.1 Einordnung des Mobilitätsmanagements in die kommunale Verkehrsplanung .....	21
3.2 Das Mobilitätsmanagement für einzelne Zielgruppen .....	23
3.3 Der Aufgabenbereich von Mobilitätsmanager*innen .....	23
3.4 Zentrale Akteur*innen des Kommunalen Mobilitätsmanagements.....	24
3.5 Kommunen brauchen Unterstützung.....	27

## Prozesse

4. Prozessberatung Kommunales Mobilitätsmanagement.....	29
---	----

Das Zukunftsnetz Mobilität NRW fördert als Qualitätsnetzwerk besonders die Kommunen, die sich nachweislich auf den Weg zu einer nachhaltigen Mobilität machen. Die Qualität wird über einen strukturierten Prozess gesichert.

4.1 Voraussetzungen für die Mitgliedschaft .....	29
4.2 Organisationsstruktur und Handlungsrahmen .....	31

5. Mobilitätsmanagement als Change-Management-Prozess .....	35
---	----

Nachhaltige Mobilitätsentwicklung erfordert eine Veränderung der Planungs-routinen in der Verwaltung. Das Zukunftsnetz Mobilität NRW verfolgt den sozial-wissenschaftlichen Ansatz des Change-Managements, um diese Veränderungen zu bewirken.

5.1 Grundlagen von Change-Prozessen im Öffentlichen Dienst .....	35
5.2 Phasen von Veränderungsprojekten.....	38

6. Monitoring und Evaluation .....	45
------------------------------------	----

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess lebt davon, dass die Ergebnisse transparent dokumentiert werden. Dadurch lassen sich Maßnahmen kontinuierlich verbessern und Erfolge nachweisen.

**7. Kommunikationsstrategie ..... 46**

Die Mobilitätswende berührt jahrzehntealte Verhaltensmuster und muss unterschiedlichste Interessen in Einklang bringen. Deswegen bedarf es von Anfang an eines strategischen Kommunikationsansatzes, der über Einzelmaßnahmen hinausgeht.

- 7.1 Ziele der Kommunikation im Mobilitätsmanagement ..... 46
- 7.2 Anforderungen an die Kommunikation im Mobilitätsmanagement ..... 48
- 7.3 In drei Schritten zur Veränderung..... 49
- 7.4 Anregungen für Methoden und Maßnahmen..... 52

**Anwendungen**

**8. Zentrale Ergebnisse aus dem Kommunalem Mobilitätsmanagement  
in Bergisch Gladbach und Alfter ..... 53**

Die erfolgreiche praktische Anwendung des Kommunalen Mobilitätsmanagements in den ersten beiden Modellkommunen beweist, dass die Prinzipien dieses Ansatzes zielführend sind. Zusätzlich liefert sie interessante Einblicke in die Details des Prozesses.

- 8.1 Angaben zum Projekt..... 53
- 8.2 Angaben zur Prozess- und Wirkungsevaluation ..... 53
- 8.3 Ergebnisse aus der Prozess- und Wirkungsevaluation..... 54
- 8.4 Die Rolle von Mobilitätsmanager\*innen ..... 60
- 8.5 Organisationsstruktur..... 60
- 8.6 Eignung und Qualifikation ..... 61

**9. Beispielprojekte..... 62**

Immer mehr Kommunen in NRW setzen das Kommunale Mobilitätsmanagement erfolgreich um. Steckbriefe der Modellkommunen zu deren Ergebnissen und Erkenntnissen zeigen auf, wie individuell die Ansätze sind und wie einig sich die Beteiligten in der positiven Bewertung sind.

- 9.1 Gemeinde Alfter ..... 62
- 9.2 Stadt Bergisch Gladbach ..... 64
- 9.3 Stadt Duisburg ..... 66
- 9.4 Stadt Leverkusen ..... 68
- 9.5 Stadt Mönchengladbach ..... 70
- 9.6 Rhein-Sieg-Kreis..... 72
- 9.7 Kreis Siegen-Wittgenstein ..... 74

**Impressum ..... 2**

**Quellen ..... 76**

**Weiterführende Literatur..... 77**

**Veröffentlichungen des Zukunftsnetz Mobilität NRW ..... 78**

# 1. Eine Zeit im Zeichen der Veränderung

Dieses Handbuch erscheint zu einem Zeitpunkt, zu dem die mittel- und langfristigen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf das Leben der Menschen noch nicht absehbar sind. Eines jedoch steht bereits fest: Das neue Virus hat in kürzester Zeit vieles verändert, was unveränderlich schien – auch die Mobilität. Es werden weniger Wege zurückgelegt, Rad- und Fußverkehr nehmen überproportional zu. Videokonferenzen ersetzen Dienstreisen, das Home-Office verringert den Berufsverkehr, Freizeitziele in der Nähe erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Lokale Einzelhändler\*innen kooperieren und bieten eine Lieferung ihrer Waren an, die Nahversorgung mit landwirtschaftlichen Produkten gewinnt an Bedeutung.

Die augenblickliche Situation zeigt uns, welches Potenzial die Mobilitätswende hat und mit welch vergleichsweise einfachen Mitteln sie sich vorantreiben lässt. Die Luftverschmutzung, der CO<sub>2</sub>-Ausstoß und die Lärmbelastung nehmen ab. Kommunalpolitik und Verwaltung zeigen ihre Handlungsstärke und setzen die Rahmenbedingungen für das Verhalten der Bevölkerung – die sich eigenverantwortlich in diesem Rahmen bewegt. Dabei stützen sich die Handelnden auf wissenschaftliche Expertise und klare Kommunikation, um die Akzeptanz der Maßnahmen zu erhöhen.

An diese Muster lässt sich während und nach der Pandemie anknüpfen, um die nächste große Krise zu verhindern, die sich immer deutlicher abzeichnet: Die Klimakrise diskutiert und wartet nicht. Der Veränderungsprozess von der autoorientierten Verkehrs- und Siedlungsplanung zu einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung muss deutlich intensiviert werden.

## Das Zukunftsnetz Mobilität NRW

Das Land Nordrhein-Westfalen hat 2015 mit dem Zukunftsnetz Mobilität NRW ein Unterstützungssystem zum Aufbau des Mobilitätsmanagements und zur Förderung einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung für die Kommunen des Landes ins Leben gerufen. In diesem kommunalen Netzwerk können Gemeinden, Städte und Kreise Mitglied werden.

Das Zukunftsnetz Mobilität NRW begleitet und unterstützt seine Mitglieder in ganz NRW über drei regionale Koordinierungsstellen dabei, den Weg zur Mobilitätswende mit dem strategischen Instrument des Kommunalen Mobilitätsmanagements einzuschlagen.

Weitere Informationen unter:  
→ [www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de](http://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de)



Die Erfahrungen aus der langjährigen Beratungspraxis des Zukunftsnetz Mobilität NRW sind das Fundament für dieses Handbuch, das sich als Nachschlagewerk für alle versteht, die in ihrer Kommune die Mobilitätswende gestalten wollen.

Die Beratungserfahrungen zur Einführung des Mobilitätsmanagements, die Evaluationsergebnisse aus den Modellkommunen Bergisch Gladbach und Alfter<sup>1</sup> sowie die Erkenntnisse aus dem Folgeprojekt zur Verstetigung des Ansatzes des Kommunalen Mobilitätsmanagements in vier Großstädten und vier Kreisen<sup>2</sup> zeigen:

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in neuen Planungsroutrinen der Kommunalverwaltung sowie in einem zielgruppen- und standortbezogenen Mobilitätsmanagement, das Verkehrserzeuger\*innen und -teilnehmer\*innen zu einem nachhaltigen Mobilitätsverhalten einlädt. Die Mobilitätswende wird damit nicht rein technisch-planerisch verstanden, sondern auch als soziologische und kommunikative Aufgabe.

# Zwölf Schritte zum Kommunalen Mobilitätsmanagement

In den Beratungsgesprächen des Zukunftsnetz Mobilität NRW mit Kommunen zeigt sich häufig der Bedarf an konkreten Erfahrungswerten und Handlungsempfehlungen. Die wichtigsten 12 Empfehlungen im Überblick:

## 1. Erreichbarkeit sichern statt Verkehr fördern

Nach Jahrzehnten der autozentrierten Verkehrsplanung gilt es, ein neues Planungsverständnis zu schaffen und das Mobilitätsverhalten der Menschen in den Fokus zu rücken. Dabei stehen vor allem individuelle Faktoren wie die Verkehrsmittelwahl und die Ursachen von Verkehr im Mittelpunkt – wie z. B. die räumliche Verteilung von Wohnen, Arbeiten und Versorgung.

## 2. Mobilitätsmanagement als kosteneffizient begreifen

Maßnahmen zur Förderung von Fuß- und Radverkehr, von Bus und Bahn sowie von Sharing-Systemen sind kostengünstiger als die Finanzierung des bisherigen Verkehrssystems und können zusätzlich durch Parkraumgebühren und Stellplatzabläsen finanziert werden.



## 3. Eine mutige Kommunalpolitik geht voran

Für eine Veränderung des Mobilitätsverhaltens müssen neue Angebote geschaffen werden. Die Politik muss die Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für diese Angebote schaffen.

## 4. Mobilität zur Chef\*innensache machen

Vernetzte Mobilität erfordert eine vernetzte Zusammenarbeit der Dezernate und Abteilungen in der Verwaltung. Getragen wird sie durch eine Verwaltungsspitze, die Mobilität zur Chef\*innensache macht.

## 5. Mobilitätsmanager\*innen etablieren

Mobilitätsmanager\*innen koordinieren als feste Ansprechpartner\*innen die Zusammenarbeit der Fachabteilungen, stoßen Prozesse an und treiben Mobilitätsmanagementmaßnahmen voran.

## 6. Keine Mobilitätswende ohne Kommunikation

Die Vorteile einer Kommune durch die Mobilitätswende sind nicht immer sofort und für alle erkennbar. Darum müssen neben den Zielen und Effekten vor allem die Erfolge und Chancen kommuniziert werden.

## 7. Ein Zukunftsbild entwickeln

Ein positives Zukunftsbild mit konkreten Lebenswelten bietet ein starkes Fundament für die Begründung der verkehrspolitischen und verkehrsplanerischen Entscheidungen. Gleichzeitig hilft es dabei, fokussierter auf das Ziel hinzuarbeiten und das Thema emotional positiv zu besetzen.

## 8. Angebote und Infrastruktur verbessern

Attraktive Angebote fördern eine Veränderung des Mobilitätsverhaltens. Dazu gehört der Ausbau der Infrastruktur für diese Angebote – ob Rad- und Fußwege, Sharing-Systeme, ÖPNV oder Mobilstationen.

## 9. Verkehrsunternehmen als moderne Mobilitätsdienstleister\*innen ausbauen

Die Mobilitätswende braucht kommunale Verkehrsunternehmen, die sich als Anbieter\*innen moderner Mobilitätsdienstleistungen verstehen. Hierfür bedarf es eines klaren Auftrags durch die Politik und eines konsequenten Handelns in Abstimmung mit der Kommunalverwaltung.

## 10. Experimente zulassen und Testräume schaffen

Temporäre Maßnahmen, die schnell und kostengünstig vor Ort umgesetzt werden, können die Vorteile der Mobilitätswende gut verdeutlichen. Die Anwohner\*innen und Verkehrsteilnehmer\*innen fühlen sich mitgenommen und können an langfristigen Planungen mitwirken.

## 11. Neue Mobilitätsroutinen frühzeitig etablieren

Schulisches Mobilitätsmanagement bezieht Kinder und Jugendliche aktiv mit ein. Sie lernen die Möglichkeiten und Vorteile nachhaltiger Mobilität kennen und geben das Gelernte an ihre Eltern weiter – mit messbaren Auswirkungen auf das Verhalten.



## 12. Mit betrieblichem Mobilitätsmanagement die Wirtschaft stärken

Unternehmen spielen bei der Entstehung von Verkehr eine wichtige Rolle und profitieren darum besonders von der Verkehrsvermeidung und -verlagerung durch Mobilitätsmanagement – z. B. bei der Mitarbeiter\*innenmobilität, beim Flotten- oder Dienstreisemanagement.

## 2. Gute Gründe für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung

Unsere Gesellschaft und unser Land stehen im Bereich Mobilität und Verkehr vor großen Herausforderungen. Eine Verkehrspolitik der einseitigen Autoförderung in der Stadt- und Verkehrsplanung erweist sich als nicht länger zukunftsfähig. Der neue Weg ist bestimmt durch eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung.

### 2.1 Die Mobilitätswende

Die Mobilitätswende wird als Transformationsprozess von der autoorientierten Verkehrs- und Siedlungsplanung zu einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung verstanden. Auf kommunaler Ebene bedeutet das, für die Menschen attraktive Mobilitätsangebote zu schaffen, öffentliche Räume neu zu gestalten sowie das Planungsprinzip der kurzen Wege zu realisieren. Das schafft lebenswerte Städte und Gemeinden, sichert die Mobilität in ländlichen Gebieten und leistet einen Beitrag zur Sicherung der Lebensgrundlagen für nachfolgende Generationen.

Die Verkehrspolitik hat jahrzehntlang eine Planung vorangetrieben, die dem wachsenden Autoverkehr immer mehr und neue Angebote macht. Der Ausbau der Kfz-Infrastruktur und die Organisation der wachsenden Verkehrsflüsse haben gleichzeitig zum Abbau der Infrastruktur für den ÖPNV und zur Umwidmung weiterer öffentlicher Flächen für den Autoverkehr geführt. Das Ergebnis ist ein Straßenraum, der häufig nur eingeschränkte Bewegungsmöglichkeiten für den Fuß- und Radverkehr und eine geringe Aufenthaltsqualität bietet.<sup>3</sup>

Verkehrsprobleme lassen sich nicht allein durch technische und wirtschaftliche Trends wie autonomes Fahren oder Elektromobilität lösen.<sup>4</sup> Sie sind ein Teil des Auswegs. Der zentrale Ansatzpunkt ist eine integrierte Stadt- und Verkehrsplanung die Strategien der Verkehrsvermeidung, der Verkehrsverlagerung, und die verträgliche Abwicklung des verbleibenden Verkehrs mit dem zukunftssicheren Ansatz des Mobilitätsmanagements verbindet. Verkehrsvermeidung durch die Reduzierung von Aufkommen und Distanzen des motorisierten Verkehrs lässt sich durch eine Siedlungsplanung nach dem Leitbild einer Stadt der kurzen Wege erreichen. Die Verkehrsverlagerung hat eine Veränderung der Nutzungsmuster zum Ziel – weg vom motorisierten Individualverkehr (MIV), hin zum Umweltverbund aus ÖPNV, Rad- und Fußverkehr. Die Strategie zur verträglicheren Gestaltung des Verkehrs umfasst Maßnahmen zur Verringerung negativer Auswirkungen und zur verträglicheren Abwicklung des Verkehrs unter Nutzung von Technikooptionen.<sup>5</sup>

Wenn der Wandel wirklich gelingen soll, muss er den bisherigen Pfad der traditionellen Verkehrspolitik verlassen. Der neue Pfad wird bestimmt durch postfossile und multimodale, öffentliche, digitale und entfernungsarme Mobilität. Verkehrsteilnehmer\*innen und Verkehrserzeuger\*innen erhalten attraktive Mobilitätsangebote, die zu einer multimodalen Verkehrsmittelwahl einladen. Dazu trägt die Förderung von öffentlichem Nahverkehr, Carsharing, Fahrgemeinschaften, Radfahren und Fußverkehr bei. Aber auch die Bereitstellung von Information und Beratung sowie die Entwicklung von Anreizsystemen verstärken den einladenden Charakter. Für bestimmte Zielgruppen und Standorte werden zudem gezielte Angebote entwickelt.

Die folgende Grafik zeigt die Komponenten der Verkehrswende:



Abb. 1: Komponenten der Verkehrswende (Quelle: eigene Darstellung)

Insbesondere die Klimakrise erfordert ein zeitnahes Umdenken. Hier geht es auch um Glaubwürdigkeit: Je länger die notwendigen Schritte aufgeschoben werden, desto härter sind die Konsequenzen für die Bürger\*innen. Die Debatte um Fahrverbote in den Städten hat das deutlich aufgezeigt.

### 2.2 Nachhaltige Mobilitätsentwicklung – Mobilität für Menschen

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird derzeit oft und sehr unterschiedlich verwendet: im Sinne von „nachdrücklich“, „langfristig“ oder auch von „Verzicht“. In der Fachöffentlichkeit und der politischen Ökologie ist der Begriff eindeutig an der Leitidee der „Nachhaltigen Entwicklung“ orientiert, deren Grundlage die Brundlandt-Definition von 1987 bildet:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen.“<sup>6</sup> Dieser Leitidee folgt das Zukunftsnetz Mobilität NRW konsequent.

Eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung umfasst in der Praxis Handlungsstrategien und Maßnahmen, welche die negativen Folgen des Verkehrs reduzieren und gleichzeitig den Anspruch an ein sozial möglichst gerechtes, für alle zugängliches Verkehrssystem erfüllen. Oberstes Ziel muss es sein, die Mobilität mit möglichst geringen schädlichen Umweltwirkungen (Klimaschutz, Luftreinhaltung, Lärmemission, Flächenverbrauch), mit möglichst geringen ökonomischen Folgewirkungen (Energieabhängigkeit) und möglichst hoher sozialer Verträglichkeit für alle Bevölkerungsschichten (Bezahlbarkeit und soziale Teilhabe) zu gestalten.<sup>7</sup> Dabei geht es um die heutige, aber auch um künftige Generationen. Nachhaltige Mobilität und ihre Entwicklung werden so zu einem offenen Prozess ohne festen Endpunkt.

<sup>3</sup> Vgl. Schmucki, Barbara (2001): Der Traum vom Verkehrsfluss. Städtische Verkehrsplanung seit 1945 im deutsch-deutschen Vergleich, Frankfurt/M.- New York

<sup>4</sup> Vgl.: Holzapfel, Helmut, Vorreiter, Achim (2017): Planung für eine neue Mobilitätskultur und die Verkehrswende: Zukünftige Anforderungen aufgrund

technischen und gesellschaftlichen Wandels. In Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung.

<sup>5</sup> Vgl.: Perschon, Jürgen (2012): Nachhaltige Mobilität – Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Verkehrsgestaltung, S. 7ff.

<sup>6</sup> Brundlandt-Kommission der Vereinten Nationen, 1987

<sup>7</sup> Vgl.: Landesregierung NRW – Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2016): Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, S. 28

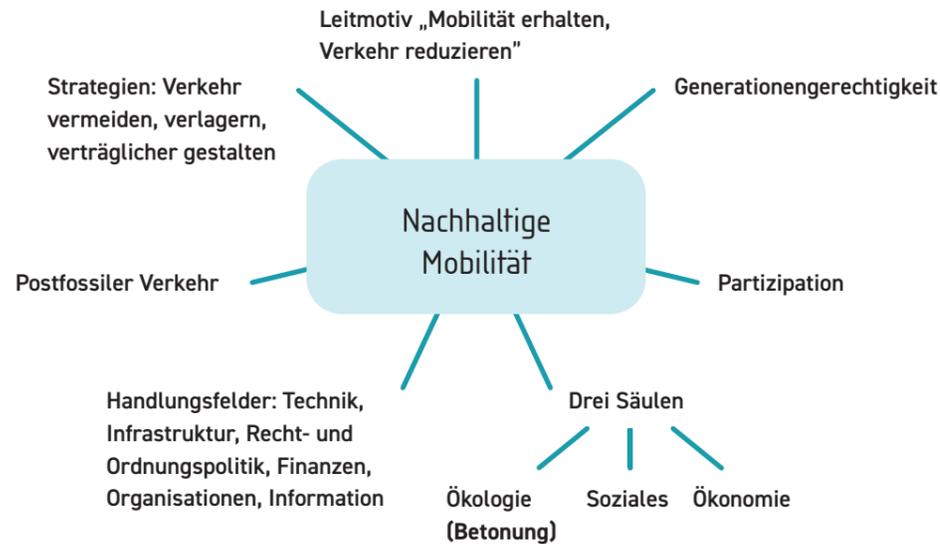


Abb. 2: Mehrdimensionalität des Begriffs „Nachhaltige Mobilität“, Darstellung: Mühlenbruch

Der soziale Aspekt nachhaltiger Mobilität fordert eine Orientierung an den Bedürfnissen der Menschen. Dazu gehört neben einem lebenswerten Umfeld auch die Zugänglichkeit zu einer möglichst selbstständigen Mobilität für alle – physisch, gesellschaftlich und finanziell. Ein barrierefrei und sicher gestalteter Straßenraum ist ein wichtiger Beitrag, um Menschen mit eingeschränkter Mobilität den Zugang und die eigenständige Nutzung von Verkehrsmitteln und öffentlichem Raum zu ermöglichen. Zu dieser Gruppe zählen Geh- und Sehbehinderte, aber auch Schwangere und Kleinwüchsige sowie Personen mit Kinderwagen oder schwerem Gepäck. Die speziellen Bedürfnisse von älteren Menschen und Kindern müssen ebenfalls berücksichtigt und in einer altersgerechten, sicheren Gestaltung des Straßenraums umgesetzt werden. Barrierefreiheit ist für etwa 10 % der Bevölkerung zwingend erforderlich, für 30 bis 40 % notwendig und für alle Menschen eine deutliche Verbesserung des Komforts.<sup>8</sup>

Ein adäquates Angebot im ÖPNV sichert die Mobilität für alle Bevölkerungsgruppen. Durch regelmäßige Bewegung und reduzierte Lärm- und Luftemissionen verbessert eine nachhaltige Mobilität die Gesundheit und Lebensqualität der Menschen.<sup>9</sup>

Die Verkehrsunfallrisiken werden vermindert<sup>10</sup>, das subjektive Sicherheitsempfinden wird gefördert und mehr soziale Teilhabe ermöglicht. Vision Zero ist das Leitbild für Verkehrssicherheit.

Die positiven ökologischen Effekte einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung sind hinlänglich bekannt. Energie, Ressourcen und Emissionen lassen sich einsparen, Luftverschmutzung, Lärmbelastung und Flächenverbrauch werden verringert – und damit auch der Hitzestau durch versiegelte Flächen und mögliche Konflikte um die knappen verfügbaren Flächen in Ballungsräumen.

<sup>8</sup> Vgl.: FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2014): Hinweise zur Nahmobilität. Strategien zur Stärkung des nicht-motorisierten Verkehrs auf Quartiers- und Ortsteilebene. Köln. S. 29

<sup>9</sup> Vgl.: MBWSV NRW – Ministerium Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2012): Aktionsplan der Landesregierung zur Förderung der Nahmobilität. Düsseldorf. S.25

<sup>10</sup> Vgl.: Müller, Miriam (2014): Systematische Analyse ausgewählter Handlungsfelder und Identifikation konkreter Handlungsansätze im Handlungsfeld Nahmobilität. Bericht zum AP 4.3.3 im Rahmen des Zuwendungsprojektes Konzeptionelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung. Wuppertal. S. 5



Das Zukunftsnetz Mobilität NRW hat ein Handbuch zur „Kosteneffizienz durch Mobilitätsmanagement“ herausgegeben. Dieses Handbuch zeigt an konkreten Beispielrechnungen u. a., dass vor dem Hintergrund der stark belasteten kommunalen Haushalte eine effiziente Nutzung der vorhandenen Infrastruktur in vielen Fällen dem Neubau vorzuziehen ist.

Das Handbuch kann kostenlos heruntergeladen werden:  
→ <https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/mobilithek/downloads>

Mindestens genauso wichtig, aber deutlich weniger beachtet ist die ökonomische Perspektive: Die Gesellschaft kann sich ein Abwarten schlicht nicht mehr leisten. Je länger die notwendigen Schritte aufgeschoben werden, desto radikaler und teurer werden die Maßnahmen für Luftreinhaltung und Klimaschutz in Zukunft sein. Aktuell verlagert der Verkehrssektor in großem Umfang Kosten auf andere Menschen, andere Räume und Länder sowie die zukünftigen Generationen.

Eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung zahlt sich bereits mittelfristig wirtschaftlich aus: Die Kosten für den Bau und die Unterhaltung von Infrastrukturen für nachhaltige Mobilitätsformen, insbesondere Fuß- und Radverkehrswege, fallen verglichen mit denen für den motorisierten Individualverkehr deutlich geringer aus.<sup>11</sup>

Vor diesem Hintergrund bedarf es einer Systematik zur ganzheitlichen Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur.

Eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung verursacht nicht mehr Kosten, sondern führt in vielen Bereichen zu einer effizienteren Mittelverwendung. Die zunehmenden Budgetprobleme der Kommunen sind kein Argument gegen, sondern vielmehr ein starkes Argument für ein Kommunales Mobilitätsmanagement.

Neben direkten Kosteneinsparungen erreicht das Mobilitätsmanagement zusätzlich positive externe Nutzeneffekte auf individueller und gesellschaftlicher Ebene. Dazu zählt insbesondere die Gesundheitsförderung durch aktive Mobilität zu Fuß, mit dem Fahrrad und auch mit dem ÖPNV, bei dem immer eine Teilstrecke des Wegs zu Fuß zurückgelegt wird. Davon profitieren die Nutzer\*innen selbst, aber auch ihre Arbeitgeber\*innen durch eine geringere Zahl krankheitsbedingter Fehltag bei den Mitarbeiter\*innen mit aktivem Mobilitätsverhalten.

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 24

Die lokale Wirtschaft und insbesondere Einzelhandel und Gastronomie profitieren von der erhöhten Aufenthaltsqualität des Umfelds und der verstärkten Bindung an den Standort.<sup>12</sup> So konnten nach Straßenraumumgestaltungen in Wien stark positive ökonomische Effekte festgestellt werden, insbesondere in Folge höherer Passant\*innenfrequenzen.<sup>13</sup> Auch in London erzielten Maßnahmen zur Verbesserung von Aufenthaltsqualität und Attraktivität des Straßenraums signifikante positive ökonomische Wirkung. Der lokale Einzelhandel konnte gegenüber der Konkurrenz durch Online-Handel und Shopping-Malls am Stadtrand gestärkt werden und durch die Umbaumaßnahmen Umsatzsteigerungen von durchschnittlich 7,5 % verbuchen.<sup>14</sup>

Die höhere Effizienz durch Verlagerung und Vermeidung von Autoverkehren erhöht die Beweglichkeit des Waren- und Personentransports – eine wichtige Voraussetzung für eine funktionierende Logistik und reibungslose Just-in-time-Systeme. Dadurch wird ein direkter Beitrag zur Attraktivität des Standorts für Unternehmen sowie deren Mitarbeiter\*innen geleistet. Gerade für junge, kreative Arbeitskräfte sind attraktive vernetzte Mobilitätsangebote ein wesentliches Kriterium bei der Wahl von Arbeitsplätzen. Die Unternehmen können durch ein betriebliches Mobilitätsmanagement gleichzeitig ihre Kostenstruktur optimieren.

### 2.3 Der Ansatz der integrierten Stadt- und Verkehrsplanung

Das übergeordnete Ziel ist die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung. Gemäß dem Leitsatz „Mobilität erhalten, Verkehr reduzieren“ werden dabei persönliche und gesellschaftliche Belange bestmöglich mit Umweltaforderungen zusammengeführt.

Der Sachverständigenrat der Bundesregierung hat Anfang Mai das Umweltgutachten 2020 herausgegeben. Das Kapitel 6 „Für eine aktive und umweltfreundliche Stadtmobilität: Wandel ermöglichen“ ist eine sehr gute Roadmap für die Mobilitätswende in den Kommunen.

Kostenloser Download unter:  
→ [www.umweltrat.de](http://www.umweltrat.de)



Abb. 3: Umweltgutachten (Quelle: [www.umweltrat.de](http://www.umweltrat.de))

### Push & Pull

Eine Kombination von Push- und Pull-Maßnahmen, also der Förderung des Umweltverbundes bei gleichzeitiger Einschränkung des motorisierten Individualverkehrs (MIV) ist ein sinnvoller und effektiver Ansatz zur Veränderung des Mobilitätsverhaltens.<sup>15</sup> Parkraumbewirtschaftung, Umwidmung von Fahrspuren und Parkplätzen zu Lasten des motorisierten Individualverkehrs (MIV) bei gleichzeitiger Stärkung des Umweltverbundes sind notwendig, um lebenswerte Städte und Gemeinden zu fördern. Laut der MID 2017 ist eine Verlagerung von etwas weniger als der Hälfte aller Kfz-Fahrten im Kurzstreckenbereich unter 5 km auf das Fahrrad durchaus realistisch. Diese Strecken machen wiederum etwa 50 % aller Kfz-Fahrten aus.<sup>16</sup>

Die Handlungsansätze und Maßnahmen sind ähnlich mehrdimensional wie die Konzepte Nachhaltigkeit und Mobilität. Sie können unterteilt werden in die Bereiche Technik, Infrastruktur, Rechts- und Ordnungspolitik, Finanzen sowie Organisation und Information (z. B. Mobilitätsmanagement).<sup>17</sup> Sie müssen zudem im komplexen System aus Siedlungs- und Verkehrsplanung verortet werden. Es braucht also integrierte, vielschichtige Konzepte und ein Mobilitätsmanagement.

### Verkehrssparende Raumstrukturen

Raumstruktur, Flächennutzung und Verkehr stehen in enger Verbindung zueinander. Die Motorisierung und der Ausbau moderner Verkehrssysteme bzw. Infrastrukturen führten zu einer Zunahme der räumlichen Mobilität und ermöglichten die räumliche Trennung von Wohnen, Arbeiten und Freizeit. Die Siedlungsstrukturen der Regionen wurden durch diese Entkopplung geprägt, der Anteil der Siedlungs- und Verkehrsflächen wuchs stetig.

### Effizienz und Effektivität von Maßnahmen (schematische Darstellung)

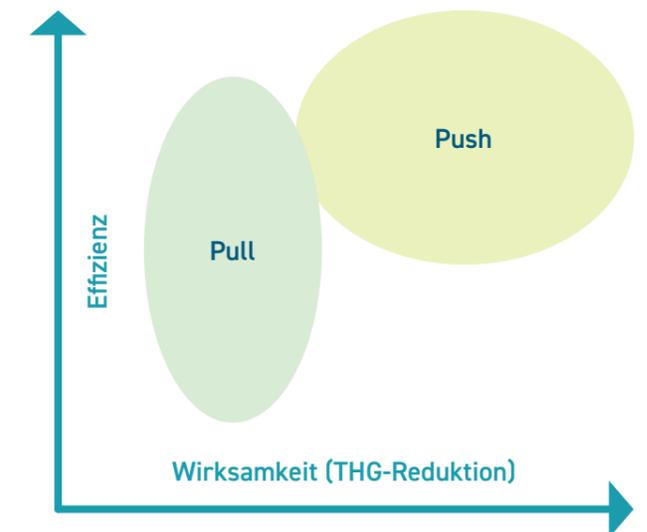


Abb. 4: Öko-Institut e.V. (2019): Hochwirksame Klimaschutzmaßnahmen | Ruth Blanck

Suburbanisierung, großräumige Standortstrukturen und Konzentrationseffekte bei Unternehmen sind also indirekt das Ergebnis der besseren Infrastruktur für den Kfz-Verkehr – und gleichzeitig ein wichtiger Treiber für den weiteren Ausbau. So entsteht ein Selbstverstärkungsprozess: Eine Attraktivierung des Autoverkehrs schafft Neuverkehre und führt wiederum zu Verkehrswachstum.<sup>18</sup>

Siedlungsentwicklung und Flächennutzung müssen so beeinflusst werden, dass sie nicht Verkehre erzeugen, sondern durch die gezielte planerische Handhabung von Flächen eine geringere implizite Verkehrsnachfrage erzeugen. Durch Nutzungsgemischte und kompakte Standortstrukturen auf kommunaler und regionaler Ebene kann planerisch eine „Stadt der kurzen Wege“ gestaltet werden, die der Leitidee „Näher statt schneller“ folgt.

12 Vgl.: FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2018): Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement, Köln. S. 6  
13 Vgl.: Wirtschaftskammer Wien (2019): Bericht des Standortanwalts.

City Projekte. S. 22  
14 Vgl.: TfL Transport for London (o.J.): Street Appeal. The value of street improvements. S. 6

15 Vgl.: Perschon, Jürgen (2012): Nachhaltige Mobilität – Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Verkehrsgestaltung. S. 7ff.  
16 Modal Split in Deutschland - MID 2017, Analysen zum Radverkehr und Fußverkehr [http://www.mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/MID2017\\_Analyse\\_zum\\_Rad\\_und\\_Fussverkehr.pdf](http://www.mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/MID2017_Analyse_zum_Rad_und_Fussverkehr.pdf) S. 75ff.

17 Vgl.: Holz-Rau, Prof. Dr.-Ing. Christian (2014): Abschlussbericht – Projekt RAVE. Dortmund  
18 Vgl.: Knoflacher, Hermann (2007): Grundlagen der Verkehrs- und Siedlungsplanung. Wien – Köln – Weimar

### Mobilitätssicherung in ländlichen Räumen

Ländliche Regionen haben damit zu kämpfen, dass die Abwanderungstendenzen zunehmen und die Einkaufs- und Serviceangebote schwinden lassen – was wiederum die Attraktivität des Standorts negativ beeinflusst.

Mobilitätsmanagement setzt hier an, um bezahlbare Mobilität auch ohne Auto zu ermöglichen und den Erhalt der Nahversorgung zu sichern. Für eine dauerhafte Verbindung zwischen Zentren und ländlichem Raum muss das Auto intelligent mit anderen Systemen, wie dem ÖPNV, vernetzt und ergänzt werden. Mobilstationen leisten hier einen wichtigen Beitrag.<sup>19</sup> Eine umsichtige integrierte Planung kann durch kurze Wege die Wohn- und Lebensorte in dünner besiedelten Räumen erhalten und stärken.

### Digitalisierung

Digitalisierungsprojekte können entscheidende Voraussetzungen für effizientes Mobilitätsmanagement schaffen. Dabei muss aber immer sorgfältig abgewogen werden, welchen Nutzen sie hinsichtlich der Mobilitätswirkung bringen und welche Kosten dafür entstehen. Vor allem in folgenden Teilbereichen kann die Einrichtung digitaler Angebote das Kommunale Mobilitätsmanagement ermöglichen und beschleunigen:

- Digitalisierung der Verwaltung: Übersicht über die kommunale Mobilität, Identifizierung von Unfallschwerpunkten, Einrichtung von Zählstellen, Beschwerdemanagement und Kommunikation mit Bürger\*innen
- Digitalisierte Zugangssysteme: vereinfachte Ortung und Buchung von Carsharing, Radabstellanlagen etc.
- Digitalisierung der Arbeitswelt: Verkehrsvermeidung durch Videokonferenzen, Home-Office etc.
- Digitalisierung und Vernetzung des Umweltverbundes: zentrale Information, Ermöglichung von multi- und intermodaler Mobilität und durchgehender Buchung



<sup>19</sup> NVR (2018): Verbandweites Konzept für die Errichtung von Mobilstationen. VRR (2020): Verbundweites Konzept für die Errichtung von Mobilstationen. NWL in Erarbeitung.

## 3. Das Kommunale Mobilitätsmanagement

Die Kommunen spielen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, zusammen mit Partner\*innen attraktive Alternativen zur alleinigen Autonutzung zu entwickeln. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind Interdisziplinarität, frühe Beteiligungsverfahren und politisches Marketing erforderlich.<sup>20</sup>

Der Ansatz des Mobilitätsmanagements baut auf der Unterscheidung zwischen Verkehr auf der einen und Mobilität auf der anderen Seite auf. Diese Differenzierung eröffnet neue Handlungsfelder für die kommunale Verkehrspolitik.

Während Mobilität das Potenzial zur Erreichbarkeit von Zielen unabhängig von bestimmten Verkehrsmitteln meint, definiert Verkehr die physischen Ortsveränderungen. Es wird deutlich, dass Mobilität unabhängig von umfangreichen Verkehrsmitteln auch mit wenig Ressourceneinsatz und Emissionen in einem verhältnismäßig kleinen Radius die Befriedigung alltäglicher Bedürfnisse ermöglichen kann. Das Ziel besteht also darin, viel Mobilität mit wenig Verkehr zu realisieren. Dies führt zu der Fragestellung, wie mit möglichst effizientem Mitteleinsatz die Erreichbarkeiten sichergestellt werden können.

Ein Meilenstein für das Mobilitätsmanagement in Deutschland ist die FGSV-Schrift „Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement“.

Unter Mobilitätsmanagement wird dort die „zielorientierte und zielgruppenspezifische Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens mit koordinierten organisatorischen, informativ- und beratenden Maßnahmen, ggf. auch unter Einbeziehung weiterer Akteur\*innen über die Verkehrsplanung hinaus“<sup>21</sup> verstanden.

Das bedeutet für die Verwaltungsarbeit konkret: Das Kommunale Mobilitätsmanagement koordiniert das Planen und Handeln der Fachstellen in der Kommunalverwaltung, die für Mobilität und Verkehr zuständig sind. Die Bemühungen dürfen dabei nicht vor Ämter- und Zuständigkeitsgrenzen Halt machen. Erforderlich ist ein fachbereichsübergreifender Abstimmungs- und Entscheidungsprozess, in dem Maßnahmen aus den Bereichen der Verkehrsplanung, des Bau- und Planungsrechts, der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Öffentlichkeitsarbeit, des Bürgerdialogs und des Dialogmarketings zu einer Gesamtstrategie zusammengeführt und realisiert werden.

Mobilitätsbezogenes Wissen und geplante Maßnahmen werden idealerweise in einer integrierten Gesamtstrategie, dem kommunalen Mobilitätskonzept, zusammengeführt und realisiert. Dieser Ansatz folgt dem integrierten Anspruch, Partizipation zu ermöglichen, Ziele festzulegen, Maßnahmen entsprechend umzusetzen, deren Wirkungen zu messen und dabei alle Akteur\*innen und Maßnahmen in einem zielführenden Prozess miteinander zu verbinden.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Vgl.: FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2014): Hinweise zur Nahmobilität. Strategien zur Stärkung des nicht-motorisierten Verkehrs auf Quartiers- und Ortsteilebene. Köln. S. 28

<sup>21</sup> FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2018): Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement, Köln. S. 5  
<sup>22</sup> Vgl. ebd., S. 5 ff.

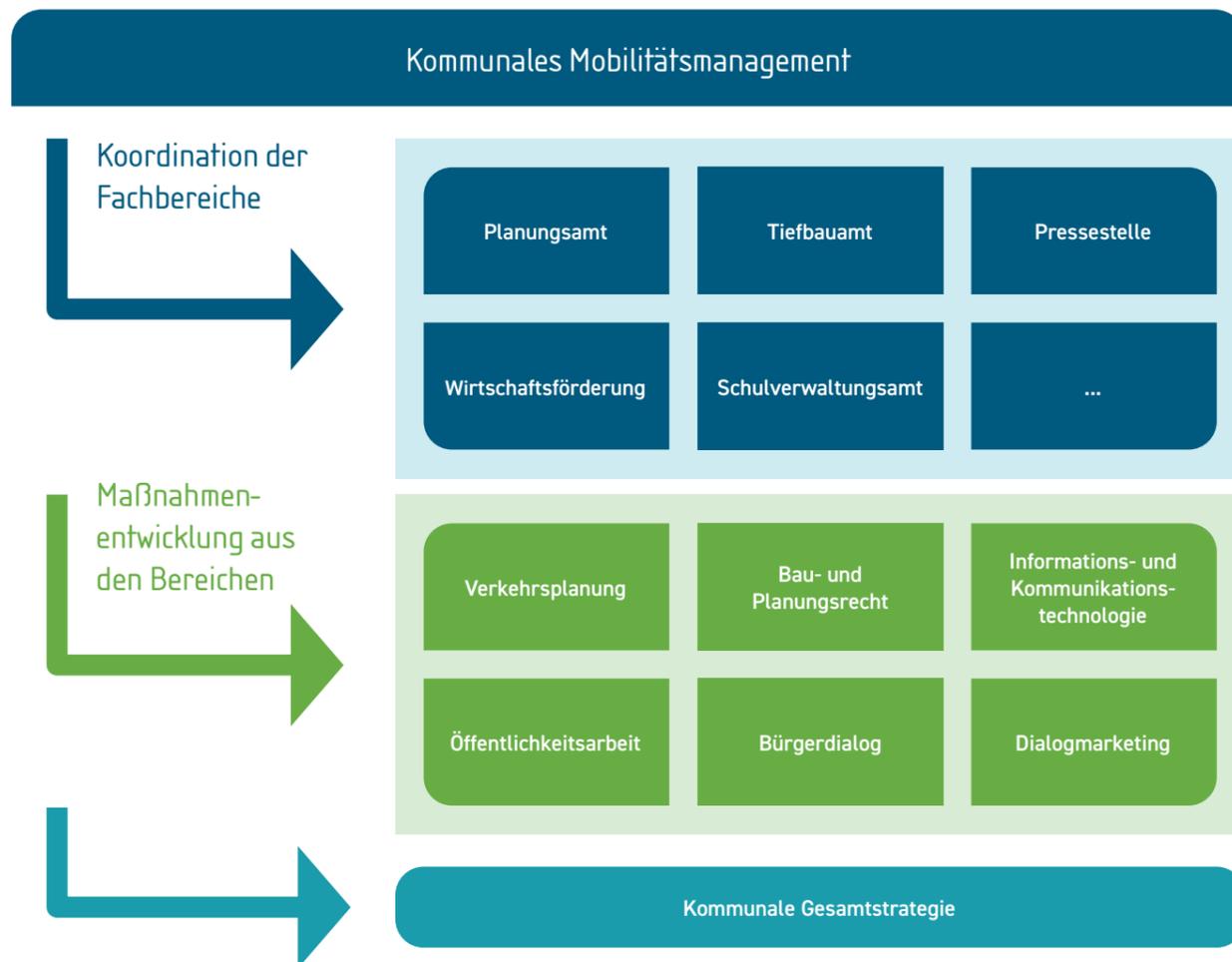


Abb. 5: Handlungsebenen des Kommunalen Mobilitätsmanagements. (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.1 Einordnung des Mobilitätsmanagements in die kommunale Verkehrsplanung

Das Mobilitätsmanagement für einzelne Zielgruppen bildet als operative Ebene den Kern des Mobilitätsmanagements. Es stellt neben Infrastrukturplanung und -betrieb sowie Verkehrsmanagement die dritte wesentliche instrumentelle Säule der integrierten Verkehrsplanung dar.

Während die Infrastrukturplanung zumeist Anpassungen an den wachsenden Autoverkehr bedeutet, versucht das Mobilitätsmanagement, das Verkehrsaufkommen ohne Mobilitätseinschränkungen zu reduzieren bzw. auf ressourcenschonende Verkehrsmittel zu verlagern. Dieser Prozess zeichnet sich u. a. durch folgende Eigenschaften aus:

#### Fokus auf Mobilitätsverhalten und Verkehrsentstehung

Mobilitätsmanagement nähert sich der Lösung von Problemen in den Bereichen Mobilität und Verkehr stets aus dem Blickwinkel der individuellen Faktoren, die das Mobilitätsverhalten (z. B. Verkehrsmittelwahl) bzw. die Ursachen von Verkehr (z. B. räumliche Trennung von Wohnen, Arbeiten, Freizeit und Versorgung) prägen.

Es erweitert so die klassische Perspektive der Verkehrsplanung, bei der funktionale übergeordnete Faktoren wie Reisezeiten und Kosten im Mittelpunkt stehen. Mobilitätsverhalten ist nach diesem Verständnis stark auch von individuellen Präferenzen, Gewohnheiten, Möglichkeiten und Informationsständen geprägt. Eine Beeinflussung bedarf daher spezifischer Maßnahmen, eines Konzepts und einer Strategie.

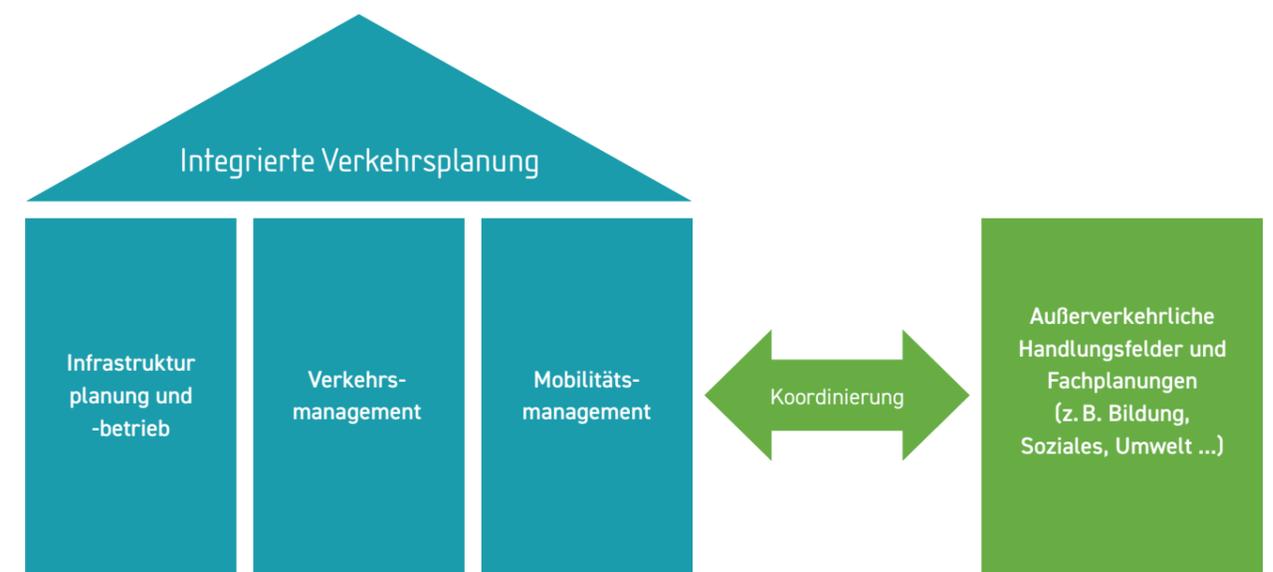


Abb. 6: Einordnung des Mobilitätsmanagements in die Verkehrsplanung (Quelle: FGSV EAM)

### Arbeit mit integrierten Maßnahmen bündeln

Mobilitätsmanagement arbeitet im Sinne der modernen Verkehrsentwicklungsplanung<sup>23</sup> stets integriert und bezieht dabei die verschiedenen Verkehrsmittel, Planungsräume, Planungsebenen usw. mit ein. Es nutzt informatorische und kommunikative Maßnahmen und bezieht zielorientiert organisatorische, normative, monetäre und infrastrukturelle Maßnahmen ein – also auch „harte Maßnahmen“ wie bauliche Veränderungen.

### Zusammenarbeit verschiedener Akteur\*innen und Verkehrserzeuger\*innen

Mobilitätsmanagement erfordert die intensive Zusammenarbeit verschiedener Akteur\*innen aus öffentlicher Verwaltung, ÖPNV-Unternehmen, Verkehrsdienstleister\*innen und Verbänden. Besonders charakteristisch ist, dass auch verkehrserzeugende Einrichtungen (Verkehrserzeuger\*innen) wie Unternehmen, Schulen oder Veranstaltungsorte einbezogen werden.

### Bezug auf Zielgruppen

Mobilitätsmanagement richtet sich an Zielgruppen, die hinsichtlich ihres Mobilitätsverhaltens bzw. deren Rahmenbedingungen Ähnlichkeiten aufweisen. Solche Zielgruppen können durch Zugehörigkeit zu einer räumlichen Einheit (z. B. Bewohner\*innen eines Quartiers), zu einer soziodemografischen Gruppe (z. B. Senior\*innen), zu einer Lebenssituation (z. B. Umzug) oder zu einer verkehrserzeugenden Einrichtung (z. B. Mitarbeiter\*innen in einem Unternehmen, Schüler\*innen einer Schule) definiert sein.

### Kontinuität und Prozesscharakter

Mobilitätsmanagement ist eine prozesshaft angelegte Daueraufgabe, deren Maßnahmen kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt werden. Eine ausführlichere Beschreibung findet sich im Kapitel 6.



## 3.2 Das Mobilitätsmanagement für einzelne Zielgruppen

Auch beim Mobilitätsmanagement für einzelne Zielgruppen ist ein übergeordnetes Kommunales Mobilitätsmanagement-Konzept hilfreich, das die Einordnung der einzelnen Aktivitäten in ein großes Ganzes gewährleistet.

Dieser Gesamtrahmen erleichtert die Koordination verschiedener Maßnahmen untereinander und verbessert die Wahrnehmung in politischen Entscheidungsprozessen:



Abb. 7: Handlungsfelder des Mobilitätsmanagements im Überblick (Quelle: FGSV)

## 3.3 Der Aufgabenbereich von Mobilitätsmanager\*innen

Für die erfolgreiche Umsetzung des Kommunalen Mobilitätsmanagements braucht es eine zentrale Gesamtkoordination, die Prozesse anstößt, zwischen den verschiedenen Fachbereichen vermittelt und bei gemeinsamen Projekten die Teilschritte abstimmt: den/die Mobilitätsmanager\*in.

Für die Akzeptanz in der Verwaltung ist bei dieser Personalie sehr wichtig, dass die fachliche Federführung unverändert bei den beteiligten Fachbereichen liegt.

Die oder der Verantwortliche für das Mobilitätsmanagement fungiert in erster Linie als Koordinator\*in und Moderator\*in für die fachbereichsübergreifende Kommunikation und Information. Die Aufgaben umfassen schwerpunktmäßig:

- die Koordinierung der verwaltungsinternen Prozesse
- die Organisation der internen und externen Projektkommunikation
- die Ideensammlung und Initiierung von Mobilitätsmanagementvorhaben

Je nach Bedarf können dem/der Mobilitätsmanager\*in zusätzlich weitere Planungs- und Entscheidungskompetenzen übertragen werden, wenn noch keine entsprechenden Zuständigkeiten bestehen.

Entscheidend für eine erfolgreiche Arbeit sind folgende Aspekte:

- Der/die Mobilitätsmanager\*in ist mit einem entsprechenden Zeitbudget für die anfallenden Aufgaben ausgestattet. Die Koordinierungstätigkeit lässt sich nicht „nebenher“ erledigen.
- Er/sie benötigt dazu den konkreten Auftrag durch die Behördenleitung. Eine eindeutige Dienstanweisung schafft

von Beginn an Klarheit für alle Beteiligten und verringert Reibungsverluste.

- Für die Funktion des/der Mobilitätsmanagers/\*in sind eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Moderationskompetenz und Überzeugungskraft wichtige Voraussetzungen.
- Der/die Mobilitätsmanager\*in benötigt ein eigenes, ihm/ihr zugeordnetes Budget im Haushalt.

## Lehrgang Kommunales Mobilitätsmanagement

Das Zukunftsnetz Mobilität NRW bietet seit 2014 für alle Gebietskörperschaften in NRW den Lehrgang „Kommunales Mobilitätsmanagement“ für kommunale Verwaltungsmitarbeiter\*innen an.

In den drei Modulen „Grundlagen“, „Handlungsfelder“ und „Beteiligung, Kommunikationsstrategien und Evaluation“ werden neben fachlichen Hintergründen auch kommunikative Fähigkeiten in der Gesprächsführung und im Konfliktmanagement beleuchtet.

Die Teilnehmer\*innen lernen wichtige Elemente einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung kennen und erproben Werkzeuge, mit denen sie diese in ihrer Kommune einführen und steuern können. Neben den fachlichen Aspekten stehen insbesondere auch kommunikative Handlungsfelder im Fokus des Lehrgangs.

Im Verlauf des Lehrgangs wird unter fachlicher Begleitung der Expert\*innen und im kollegialen Austausch erarbeitet, wie ein Kommunales Mobilitätsmanagement in der Kommune konkret umgesetzt werden kann.



Nähere Informationen finden Sie unter:  
→ <https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/was-wir-bieten/qualifizierung/lehrgang-komm>

## 3.4 Zentrale Akteur\*innen des Kommunalen Mobilitätsmanagements

Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteur\*innen bilden einen wesentlichen Faktor für ein wirksames Mobilitätsmanagement. Nur durch aktive Mitwirkung der Beteiligten kann Mobilitätsmanagement in seiner Gesamtheit funktionieren.<sup>24</sup>

Innerhalb der Kommunalverwaltung zählen die Stellen zu den zentralen Akteur\*innen, die für Fragen der Mobilität zuständig sind. Dazu gehören die Ämter der Stadtentwicklung, Verkehrsplanung, die Straßenverkehrsbehörde, Tiefbauamt und ggf. Stadtverkehrsgesellschaft.

Aus anderen Fachbereichen kommen das Umwelt-, Bauordnungsamt, Klimaschutzmanagement, das Amt für Personal und Organisation sowie Wirtschaftsförderung und Sozial- und Schulamt dazu.<sup>25</sup> Letztere werden hinzugezogen, wenn ihr Aufgabenbereich betroffen ist bzw. eine von ihnen betreute Zielgruppe angesprochen werden soll.

Die Verwaltungsspitze gibt die Grundrichtung vor und den Beteiligten Rückhalt. Die konstruktive Einbindung der lokalen Politik ist eine der entscheidenden Herausforderungen des Kommunalen Mobilitätsmanagements (vgl. S. 34).<sup>26</sup>

## Die Kommunalverwaltung als zentraler Akteur des Kommunalen Mobilitätsmanagements



Abb. 8: Die Kommunalverwaltung als zentrale Akteurin des Kommunalen Mobilitätsmanagements (Quelle: eigene Darstellung). Kein Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>25</sup> Vgl.: Märker, Jana (2016): Erfolgsfaktoren für ein Kommunales Mobilitätsmanagement mit besonderem Fokus auf der Art der Verankerung in der Verwaltung. Bachelorarbeit. Essen. S. 21

<sup>26</sup> Vgl.: Mühlenbruch, Iris et al. (2019): Evaluation des Projektes „Einführung eines Kommunalen Mobilitätsmanagements in den Modellkommunen Alfter und Bergisch-Gladbach“ – 4. Sachstandsbericht. Bochum. S. 162, 174

Neben der Kommunalverwaltung gilt es weitere Akteur\*innen, die in ein Kommunales Mobilitätsmanagement einzubinden sind.

Dazu zählen neben der Kommunalverwaltung die folgenden Gruppen: Politik, Verbände/NGOs, Verkehrsdienstleister\*innen, Verkehrserzeuger\*innen.

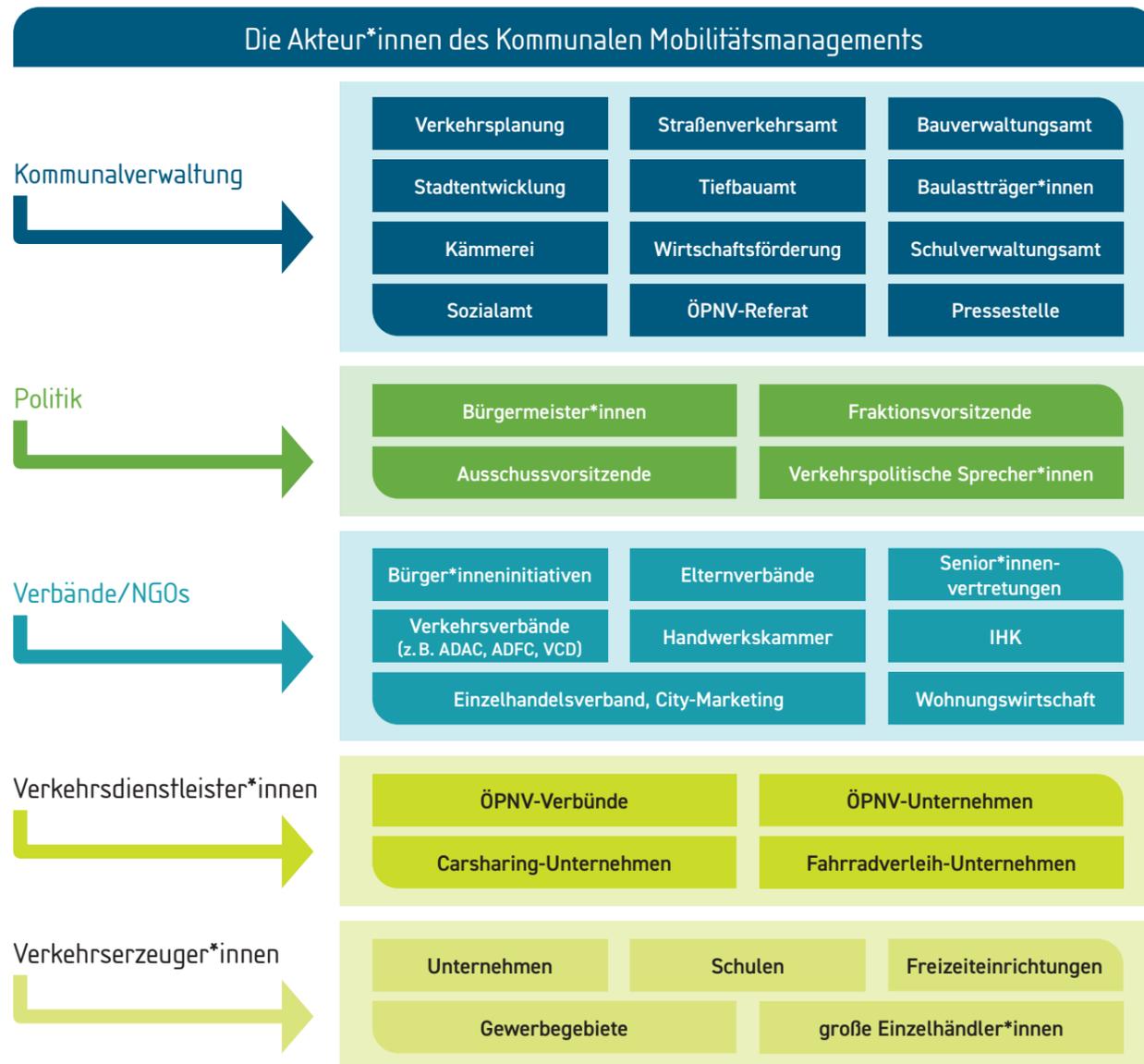


Abb. 9: Die Akteur\*innen und Partner des Kommunalen Mobilitätsmanagements

### 3.5 Kommunen brauchen Unterstützung

Trotz der vielen, auch öffentlich wahrnehmbaren Vorteile des Kommunalen Mobilitätsmanagements ist die Verkehrswende kein Selbstläufer.

Der Europäische Rechnungshof hat in einem Sonderbericht herausgestellt, dass es vor allem an der Vorgabe durch die Kommunalpolitik, der Projektsteuerungskompetenz der Kommunen und auch am Mut zur Umsetzung von Push-Maßnahmen fehlt.<sup>27</sup>

Die Gründe für diese Defizite sind vielseitig:

- Über Jahrzehnte haben sich die Prinzipien der traditionellen Verkehrsplanung und Verkehrspolitik verfestigt, die einseitig den motorisierten Individualverkehr begünstigen.
- Mobilitätsmanagement erfordert Veränderungen der Denk- und Handlungsmuster. Mobilitätsroutinen sind aber schwer zu ändern – das gilt auch für viele Entscheidungsträger\*innen.
- Die Wirkungsweise und die Handlungsfelder des Mobilitätsmanagements sind bei Planungsinstanzen, administrativen und politischen Stellen wenig bekannt. Es gibt noch kein positives Narrativ.
- Bisher gibt es weder eine gesetzliche Verankerung noch klare Zuständigkeiten für die Aktivitäten des Mobilitätsmanagements.
- Zielgruppenspezifische Mobilitätsmanagement-Maßnahmen sind im Vergleich zu klassischen Infrastrukturmaßnahmen öffentlich weniger sichtbar und darum weniger attraktiv für Entscheidungsträger\*innen.
- Mobilitätsmanagement erfordert Fachkenntnisse, die erst nach und nach in der Aus- und Fortbildung der Planenden zu finden sind.

- Sektorales Planen und Handeln der unterschiedlichen Fachstellen sind in den kommunalen Verwaltungsorganisationen traditionell stark verbreitet. Oftmals fehlen eindeutige übergreifende Zielvorgaben und darauf ausgerichtete Strategien.
- Personalabbau und Arbeitsverdichtung führen vielerorts zu einem Mangel von Arbeitszeitressourcen für die koordinierende und strategische Verkehrs- und Stadtplanung.
- Einige Verkehrsträger\*innen verstehen sich noch immer als Einzelsysteme. Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbände denken aber zunehmend auch in multimodalen Dimensionen.
- Mangelnde Kommunikation zwischen den Kommunen einer Region zur integrierten Stadt- und Verkehrsplanung hemmt die Realisierung von regional einheitlichen Angeboten und Konzepten, die für eine spürbare Entlastung der Ballungsräume unverzichtbar sind.
- Personalwechsel auf der Position des/der Mobilitätsmanager\*in können zu Brüchen führen. Das gilt vor allem, wenn diese/r eher als isolierte/r Einzelkämpfer\*in agiert und nicht eng in die Organisationsstruktur eingebunden ist.
- Wechsel an der Spitze der Verwaltung können den Prozess ebenfalls zurückwerfen, wenn ein Wissenstransfer nicht gewährleistet ist.
- Die Unterschiede zwischen dem langfristigen Zeithorizont der baulichen Leitplanung einerseits und die kurzfristigen Reaktionen und taktischen Kurswechsel in der Kommunalpolitik andererseits führen dazu, dass sich unterschiedliche Bereiche gegenseitig schwächen oder neutralisieren.

Das Zukunftsnetz Mobilität NRW hat sich zur Aufgabe gemacht, diese Hemmnisse zu verringern und ein entsprechendes Beratungsangebot zum Aufbau eines Kommunalen Mobilitätsmanagements entwickelt.

<sup>27</sup> Europäischer Rechnungshof: Nachhaltige urbane Mobilität in der EU (2020): Ohne das Engagement der Mitgliedsstaaten sind keine wesentlichen Verbesserungen möglich. Vgl. hierzu auch:

EY (2020): Warum Kommunen die Gestalter der Mobilitätswende werden sollten. [https://www.ey.com/de\\_de/automotive-transportation/warum-kommunen-die-gestalter-der-mobilitaetswende-werden-sollten](https://www.ey.com/de_de/automotive-transportation/warum-kommunen-die-gestalter-der-mobilitaetswende-werden-sollten)

## 4. Prozessberatung Kommunales Mobilitätsmanagement

### Die Angebote der Koordinierungsstellen

Das Zukunftsnetz Mobilität NRW berät Kommunen auf dem Weg zu einem strategischen Kommunales Mobilitätsmanagement und ermöglicht ihnen damit, den Handlungsrahmen für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung zu schaffen:

- Vernetzung der Kommunen untereinander zur Förderung der regionalen Kooperation
- Qualifizierung für die prozessualen, planerischen und kommunikativen Herausforderungen des Mobilitätsmanagements. Die Kommunalverwaltungen erhalten gut ausgebildetes und hochmotiviertes Personal
- Praxisangebote für Maßnahmen zum zielgruppenspezifischen Mobilitätsmanagement und zu einer nachhaltigen Stadt- und Verkehrsplanung
- Angebote für die Kommunalpolitik

→ <https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/was-wir-bieten/passende-angebote-finden>



ZUKUNFTSNETZ  
MOBILITÄT  
NRW

Angebotsübersicht

Mit freundlicher Unterstützung von: 

Ministerium für Verkehr  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Der Beratungsprozess des Zukunftsnetz Mobilität NRW teilt sich in zwei Abschnitte. Im ersten Abschnitt werden die Voraussetzungen zur Mitgliedschaft geklärt, im zweiten folgt der konkrete Beratungsprozess zum Aufbau des Kommunales Mobilitätsmanagements.

### Gespräch auf Leitungsebene – Chef\*innensache Mobilität

Ein tiefgreifender Veränderungsprozess kann auf der kommunalen Verwaltungsebene nur dann erfolgreich besprochen werden, wenn er von der Leitungsebene explizit befürwortet und getragen wird. Die Verwaltungsspitze muss aktiv die Ziele definieren. Auf dieser Basis können große, fachübergreifende Mobilitätsthemen mit einem starken Mandat bearbeitet werden. Das Zukunftsnetz Mobilität NRW legt daher sehr großen Wert darauf, die Leitungsebene in den Beratungsprozess einzubinden:

- Der Ansatz des Kommunales Mobilitätsmanagements wird im Verwaltungsvorstand vorgestellt – eine Voraussetzung für die Mitgliedschaft im Zukunftsnetz Mobilität NRW.
- Die Leitungsebene wird in den verwaltungsinternen Workshop eingebunden.
- Die Leitungsebene wird an Veranstaltungen und Maßnahmen des Mobilitätsmanagements beteiligt.

Die aktive Beteiligung der Verwaltungsspitze dokumentiert den Stellenwert des Themas innerhalb der Verwaltung, aber auch nach außen:

- Die Querschnittsaufgabe Mobilitätsmanagement erfordert ein fachbereichsübergreifendes Arbeiten. Dies bedarf der Absicherung durch die Behördenleitung.
- Die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist deutlich höher, wenn sich die Behördenleitung mit dem Projekt identifiziert.

### 4.1 Voraussetzungen für die Mitgliedschaft

Um zielführend zu arbeiten, ist das Zukunftsnetz Mobilität NRW als Qualitätsnetzwerk konzipiert. Statt nach dem Gießkannenprinzip flächendeckend alle Kommunen zu unterstützen, werden die Kommunen gefördert, die sich ernsthaft auf den Weg zu einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung machen wollen oder diesen bereits eingeschlagen haben. Diese Kommunen fungieren als Leuchttürme, die andere Kommunen zur Nachahmung anregen.

Die Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft sind ein Gespräch auf Leitungsebene der Kommunalverwaltung, die Benennung eines/r Ansprechpartner\*in bzw. Mobilitätsmanager\*in und der Abschluss einer bindenden Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit.

### Einrichtung des Aufgabenbereichs für Mobilitätsmanager\*innen

Für die Umsetzung, Begleitung, Koordination, Evaluation und Weiterentwicklung des Mobilitätsmanagement-Prozesses ist die Benennung eines/r Mobilitätsmanager\*in innerhalb der Kommunalverwaltung unerlässlich. Nur so werden von Beginn an eindeutige Zuständigkeiten innerhalb der Fachbereiche geschaffen und das klare Mandat der Verwaltungsspitze auch strukturell und personell untermauert.

### Abschluss einer Rahmenvereinbarung

Um der Zusammenarbeit zwischen den Koordinierungsstellen und den Kommunen größtmögliche Verbindlichkeit zu geben, wird zu Beginn der Mitgliedschaft zwischen dem Träger der Koordinierungsstelle und der Kommune eine Rahmenvereinbarung abgeschlossen. Diese Vereinbarung wird von dem/der Hauptverwaltungsbeamten\*in der Kommune unterzeichnet und hat folgende verpflichtende Inhalte:

- Benennung einer verantwortlichen Ansprechperson für die Koordinierungsstelle, deren Aufgaben ggf. in einer Dienstanweisung zu regeln sind
- Teilnahme und Beteiligung am Erfahrungs- und Informationsaustausch mit den anderen Mitgliedern des Zukunftsnetz Mobilität NRW
- Durchführung eines verwaltungsinternen Workshops mit der Koordinierungsstelle zum Thema „Nachhaltige Mobilitätsentwicklung“, an dem die zuständigen Fachbereiche teilnehmen
- Einrichtung eines verwaltungsinternen fachbereichsübergreifenden Arbeitskreises bzw. Aufnahme des Themas „Nachhaltige Mobilitätsentwicklung“ in bestehende Arbeitskreise
- Umsetzung von zielgruppenspezifischen Maßnahmen für Mobilitätsmanagement und Verkehrssicherheit

Nach Unterzeichnung der Rahmenvereinbarung folgt das so genannte Kick-off-Gespräch mit der Kommune. In diesem Gespräch werden die grundsätzliche Ausrichtung sowie die inhaltliche und zeitliche Vorgehensweise besprochen und vereinbart. Die Punkte im Einzelnen:

- Klärung des gegenseitigen Rollenverständnisses: kommunale/r Ansprechpartner\*in, Kommune und Koordinierungsstelle
- Mobilität und Mobilitätsmanagement in der Kommune: Definition von Herausforderungen und Zielsetzungen der Kommune im Bereich Mobilität
- Konkrete Erwartungen der Kommune an die Koordinierungsstelle: fachliche Unterstützung, Themenbereiche, konkrete Projekte etc.
- Umsetzung der Rahmenvereinbarung: Mitwirkung der Kommune, Zeitrahmen, nächste Schritte zur Einführung eines Kommunalen Mobilitätsmanagements etc.
- Weiteres Vorgehen und ggf. Formulierung eines Handlungsrahmens



An dem Gespräch nehmen für die Kommunalverwaltung der/die Mobilitätsmanager\*in, der/die zuständige Fachbereichsleiter\*in und der/die zuständige Dezernent\*in teil. Auch die Teilnahme der Verwaltungsspitze ist sehr willkommen.

Um den Prozess innerhalb der Verwaltung voranzutreiben, ist die Durchführung von verwaltungsinternen Workshops ein zentrales Angebot der Koordinierungsstellen. Das Spektrum der möglichen Themen reicht von der allgemeinen Strategie des Kommunalen Mobilitätsmanagements und dessen Organisationsstruktur bis zu spezifischen Fachthemen, wie z. B. Mobilstationen oder vernetzte Mobilität.

## 4.2 Organisationsstruktur und Handlungsrahmen

Der strukturelle Ansatz des Mobilitätsmanagements erfordert eine klare verwaltungsinterne Regelung der Zuständigkeiten, der Ablauforganisation sowie der finanziellen und personellen Ressourcen. Nach den bisherigen Erfahrungen ist es zielführend, wenn der strukturelle Ansatz des Mobilitätsmanagements frühzeitig in der Verwaltung institutionalisiert wird.

Der Aufbau einer eigenen Organisationsstruktur schafft und verstetigt neue Strukturen innerhalb der Verwaltung, die als Grundlage für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung dienen. Diese strukturelle Vorarbeit geht den ersten konkreten Projekten und Themen voraus. Sie durchläuft die drei Phasen von Veränderungsprozessen nach Kurt Lewin (Auftauen, Ausrichten und Verstetigen) die in Kapitel 5 beschrieben werden.

Um der verwaltungsinternen Zusammenarbeit eine klare Struktur zu geben, empfiehlt sich ein Handlungsrahmen für das Kommunale Mobilitätsmanagement. Der Beschluss eines solchen Rahmens bildet die verwaltungsinterne „Geschäftsgrundlage“. Hier werden die Ziele und Aufgaben sowie die Organisations- und Arbeitsstruktur festgelegt. Der Handlungsrahmen beschreibt die verantwortlichen Akteur\*innen, definiert Arbeitspakete und notwendige Ressourcen, skizziert einen Zeitplan und Meilensteine. Dadurch kann sich in der

Zwischen Mitgliedskommune und Koordinierungsstelle finden kontinuierlich Abstimmungsgespräche statt. Hierbei geht es sehr konkret um die Ausgestaltung des Mobilitätsmanagements in der jeweiligen Kommune. Die Kommunen informieren hier vor allem über den Stand des Prozesses in ihrem Haus. Gemeinsam wird dann die weitere Vorgehensweise erörtert und festgelegt.

Kommunalverwaltung ein fachbereichsübergreifendes Verständnis der Herausforderungen im Bereich Verkehr und Mobilität entwickeln, das die Basis für ein abgestimmtes Planen und Handeln der verschiedenen Fachstellen bildet.

Den Handlungsrahmen sollten alle zuständigen Fachbereiche gemeinsam in einem Strategie-Workshop erarbeiten, abschließend sollte er dann von der Leitungsebene der Verwaltung beschlossen werden.

### Unterstützung durch die Koordinierungsstelle

Für die Formulierung eines Handlungsrahmens stellt das Zukunftsnetz Mobilität NRW eine Arbeitshilfe und ein entsprechendes Handout zur Verfügung.

Die Koordinierungsstellen unterstützen bei der Vorbereitung und Durchführung der verwaltungsinternen Workshops u. a. mit einem Leitfaden.

## Musterorganisationsstruktur für ein Kommunales Mobilitätsmanagement in der Kommune

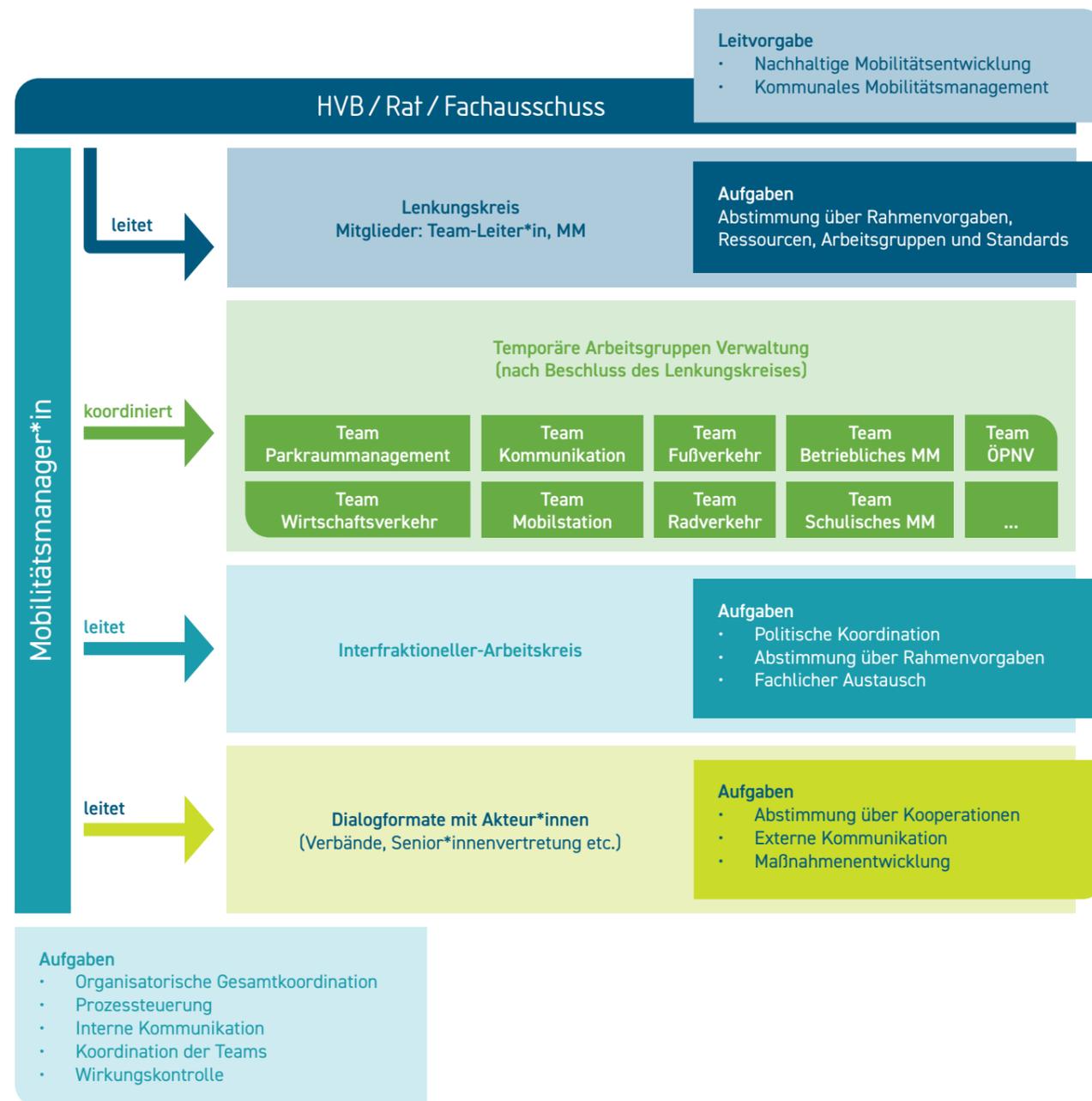


Abb. 10: Musterorganisationsstruktur eines Kommunalen Mobilitätsmanagements

## Einrichtung eines Lenkungskreises

Der Lenkungskreis übernimmt die Gesamtleitung des Mobilitätsmanagements innerhalb der Verwaltung. Dieses fachbereichsübergreifende Gremium ist verantwortlich für das Voranbringen der Vorhaben, ihre politische Unterstützung und die projektbezogene Kooperation zwischen den Akteur\*innen. Hier wird geklärt, was unter den strukturellen und finanziellen Gegebenheiten in welchen Zeiträumen geleistet werden kann. Die Einrichtung eines solchen Kreises ist sehr zu empfehlen.

Aus welchen Fachbereichen die Mitglieder des Lenkungskreises kommen sollten, hängt von der jeweiligen Situation in der Kommune ab. Auf jeden Fall sollten die Planungsbereiche, die Straßenverkehrsbehörde und die Zielgruppen eingebunden werden. Die teilnehmenden Personen sollen leitende Positionen in ihren jeweiligen Fachabteilungen innehaben.

Die Leitung des Lenkungskreises übernimmt idealerweise eine Führungskraft der Verwaltung. Dadurch wird der Zugang zu allen wichtigen verwaltungsinternen und ggf. auch politischen Entscheidungsgremien gewährleistet. Außerdem kann die leitende Person das Mobilitätsmanagement nicht nur innerhalb der Verwaltung vertreten, sondern auch in Richtung Öffentlichkeit.

In kleineren und mittleren Kommunen kann die Aufgabe des Lenkungskreises auch vom Verwaltungsvorstand übernommen werden. So muss kein gesondertes Gremium ernannt werden. Idealerweise wird das Thema Mobilität alle zwei Monate als Schwerpunktthema behandelt. Der/die Mobilitätsmanager\*in sollte an diesen Sitzungen teilnehmen.

## Einrichtung fachbezogener Teams

Die Teams bilden den operativen Kern des Mobilitätsmanagements. Sie setzen sich primär aus den projektrelevanten Fachbereichen und Akteur\*innen zusammen und bestehen in der Regel nur temporär, je nach Schwerpunktsetzung der Themen.

Die Themen, die Zusammensetzung und die Leitung der Teams werden durch den Lenkungskreis festgelegt. Es ist Aufgabe der Teams, die Rahmenkonzeption und die Maßnahmen für einzelne mögliche Handlungsfelder (z. B. Rad- oder Fußverkehrskonzept, Mobilstationen, Schulisches- oder Betriebliches Mobilitätsmanagement) zu erarbeiten. Grundlage sind die Mobilitätsziele der Kommune, politische Vorgaben, bisher durchgeführte und geplante Maßnahmen sowie vorhandene Fachpläne.



### Einbindung der Zivilgesellschaft und lokaler Akteur\*innen

Für die erfolgreiche Gestaltung des Transformationsprozesses sind Allianzen unverzichtbar. Die unterschiedlichen Akteur\*innen und Interessengruppen auf kommunaler Ebene haben mitunter stark voneinander abweichende Vorstellungen, wie die richtige Mobilitätskultur aussieht. Auf der einen Seite stehen die etablierten Akteur\*innen aus den Wirtschafts- und Handelsverbänden, aus den Fachverbänden (z. B. ADFC) und der Technologieentwicklung. Auf der anderen Seite gibt es die Akteur\*innen der Zivilgesellschaft, die durch bürgerschaftliches Engagement kreative Lösungen vor Ort realisieren. Diese Gruppen sollten in ein Ergänzungsverhältnis zueinander gebracht werden.<sup>28</sup> Während die Top-down-Fraktion etwa die verkehrsplanerischen Rahmenbedingungen bereitstellt, schaffen die Bottom-up-Akteur\*innen mit konkreten Lösungen vor Ort Erfahrungsräume und fördern bürgerschaftliches Engagement. Gemeinsam erreichen beide eine positivere Stimmung und bessere Lebensbedingungen im Straßenraum. Die Synchronisierung der beiden Stoßrichtungen bietet ein erhebliches Potenzial für eine neue Mobilitätskultur auf kommunaler Ebene.

### Einrichtung eines interfraktionellen Arbeitskreises

Eine enge und konstruktive Einbindung der Kommunalpolitik ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Kommunale Mobilitätsmanagement. Ein interfraktioneller Arbeitskreis stellt den Veränderungsprozess auf eine breite politische Grundlage. Hier können Entscheidungen mit einem festen Kreis von Personen in nicht öffentlichen Sitzungen vorbereitet werden. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit erleichtert eine effektive Gestaltung der Abstimmungsprozesse.

Das Zukunftsnetz unterstützt bei der konstituierenden Sitzung eines interfraktionellen Arbeitskreises.

Die Koordinierungsstellen bieten verschiedene Module für die Einbindung der Zivilgesellschaft in den kommunalpolitischen Entscheidungsprozess an: Fußverkehrs-Checks, Planungsworkshops oder Stadtteilspaziergänge mit Kindern sind wichtige Ansatzpunkte, um die Menschen einzubinden und der „schweigenden Mehrheit“ eine Stimme zu geben.



Abb. 11: Fußverkehrs-Check in Olpe (Quelle: Stadt Olpe)

<sup>28</sup> Vgl. Welzer, Harald, Rammner, Stephan [2012]: Der FUTURZWEI Zukunftsalmanach 2013. Geschichten vom guten Umgang mit der Welt. Schwerpunkt: Mobilität. Frankfurt am Main. S.33.

## 5. Mobilitätsmanagement als Change-Management-Prozess

von Christian Wissmann, Accentus GmbH

Mobilitätsmanagement bedeutet Veränderung. Der Wandel zu einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung erfordert das Aufbrechen von tradierten Planungsmustern und Mobilitätsroutinen. Der sozialwissenschaftliche Ansatz des Change-Managements ist die Grundlage für den Beratungsprozess der Koordinierungsstellen und wird auf die besonderen Bedingungen der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten.

### Querschnittsaufgabe

Das größte Hindernis beim Aufbau und der Umsetzung eines Kommunalen Mobilitätsmanagements liegt in der traditionell stark arbeitsteiligen Organisation der Verwaltung.

Ein soziales System wie eine Organisation kann in ihren Handlungen immer nur von einer einzigen Grundlogik geleitet werden. Im Falle des öffentlichen Dienstes ist dies die Logik der Arbeitsteilung mit eindeutigen Ressorts, klaren Abläufen und Zuständigkeiten. Bei Querschnittsaufgaben, die plötzlich eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit erfordern, sind Schwierigkeiten an Schnittstellen und in der Zusammenarbeit mit anderen Ressorts daher eher die Regel als die Ausnahme. Dieser Herausforderung steht vor allem der/die Mobilitätsmanager\*in gegenüber. Darin liegt aber auch eine Chance: Als Hersteller\*in und Pfleger\*in netzwerkartiger Strukturen in der Verwaltung ist er/sie ein zentraler Baustein auf dem Weg zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Gerade bei einem so facettenreichen Thema wie der Mobilität ist es elementar, unterschiedliche Perspektiven zu erkennen und zu respektieren. Oft kann es gelingen, auch bei konträren Positionen konstruktiv an der Lösung eines Problems zu arbeiten, wenn die Interessen aller Beteiligten herausgearbeitet werden.

### 5.1 Grundlagen von Change-Prozessen im Öffentlichen Dienst

Um die Planungsroutinen für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung innerhalb der Kommunalverwaltung dauerhaft zu verankern, sind folgende Grundlagen des Change-Prozesses von elementarer Bedeutung.

### Daueraufgabe

Der Weg zum Gelingen des Mobilitätsmanagements ist eher ein Marathon als ein Sprint. Der Fokus des Handelns liegt auf dauerhafter Entwicklung und nicht auf maximaler Umsetzungsgeschwindigkeit. Dies bedeutet nicht, dass es in diesem Prozess keine schnell sichtbaren Ergebnisse geben muss. Ganz im Gegenteil: Das große Ziel nachhaltiger Mobilität ist die logische Folge vieler kleiner erfolgreicher Schritte in die richtige Richtung.

### Positive Bilder als Ziel

Um eine Querschnittsaufgabe in der Verwaltung zum Erfolg zu machen, müssen alle Beteiligten eine gemeinsame Idee verfolgen. Im Falle des Kommunalen Mobilitätsmanagements ist dies besonders wichtig, da hier eine große Anzahl eigenständiger Ressorts und Interessenvertreter\*innen in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden muss. Es ist nicht ausreichend, einen Kanon an Zielen festzulegen.

Nachhaltige Mobilitätsentwicklung ist ein Zukunftsprojekt. Um es zu verankern, müssen die zukünftigen Möglichkeiten greifbar aufgezeigt werden.<sup>29</sup> Damit wird die zentrale Frage beantwortet: Warum beschäftigt sich die Kommune bzw. der Kreis mit dem Thema Mobilitätsmanagement? Idealerweise wird diese Antwort so früh wie möglich auf möglichst hoher Ebene gegeben. Gelingt es allen relevanten Entscheidungsträger\*innen, damit positive Bilder zu zeichnen, schaffen sie die entscheidende Grundlage für ein stabiles Mandat und eine widerspruchsfreie Zielsetzung.

Alarmismus und das Beschwören von Ängsten sollten als Begründung der Aktivitäten möglichst vermieden werden.<sup>30</sup> Die Kraft von positiven Zielbildern ist deutlich stärker und zielführender für eine Kommune als die Bürde, ein globales Krisenszenario verhindern zu müssen.



Abb. 12: Das akustische Zukunftsbild gibt einen Vorgeschmack auf die alltäglichen Vorteile von nachhaltiger Mobilität.

→ [kurzelinks.de/zukunftsbild](http://kurzelinks.de/zukunftsbild)

Wenn die zentrale Leitfrage nach dem Warum beantwortet ist, können spezifische Ziele erarbeitet und benannt werden. Diese Ziele können an verschiedenen Stellen in der Verwaltung unter Einbindung von verkehrsnahen und -fernen Ressorts, Verbänden und Bürger\*innen etc. definiert werden. Die Zieldefinition erfordert keinen festen Endpunkt, sie kann während des gesamten Projekts weitergeführt werden. Denn eine Daueraufgabe dieser Größenordnung bleibt nur dann lebendig und aktuell, wenn Ziele immer wieder angepasst und neu definiert werden können.

### Schnelle, sichtbare Erfolge

Es gibt keine bessere Motivation als gemeinsame Erfolge. Haben die Beteiligten früh die Erfahrung gemacht, dass die Arbeitsstrukturen und die eingesetzten Strategien Erfolge ermöglichen, entwickeln sie das nötige Vertrauen und die Sicherheit, auch heiklere oder umfangreichere Themenstellungen anzugehen. Umgekehrt ist das Risiko des Scheiterns unverhältnismäßig hoch, wenn die Beteiligten die neuen Strukturen und Strategien gleich dazu nutzen, die Themen mit Konfliktpotenzial und hoher Komplexität anzugehen.

### Gewohnheitsmuster

Verhalten folgt deutlich seltener rationalen Bahnen als häufig angenommen: Weite Teile des menschlichen Verhaltens basieren auf Routinen und Handlungsmustern, die mehr oder weniger unreflektiert wiederholt werden. Diese Erkenntnis ist der Schlüssel zum Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsvorhaben. Denn sie bedeutet: Passende Strukturen entstehen nicht am Reißbrett, sondern in der Praxis – also bei der Umsetzung wichtiger Themen und Aufgaben im Bereich Mobilität. Klar umrissene Ziele und kleine Aufgaben eignen sich gerade zu Beginn gut, um neue Strukturen zu erschaffen und zu etablieren. Schwierige und komplexe Themen lassen sich viel selbstsicherer angehen, wenn aus den neuen Strukturen zumindest teilweise bereits tragfähige Routinen geworden sind.

Auch der Ansatz des zielgruppen- und standortbezogenen Mobilitätsmanagements setzt bei diesen Gewohnheitsmustern an. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass das Herausbilden von Gewohnheiten und Strukturen zum Gelingen von Verhaltensänderungen wesentlich beiträgt (Nassehi, Vortrag DECOMM 2019 Bonn). Harald Welzer stellt drei Handlungsperspektiven zur Änderung von Gewohnheiten heraus:<sup>31</sup>

1. Es braucht Vorbilder, die den Pfad in eine andere Mobilität durch ihr eigenes Handeln aufzeigen.
2. Es muss transparent erklärt und in emotionalen Geschichten erzählt werden, dass die Veränderung nicht umsonst zu haben ist, aber trotzdem zu mehr Lebensqualität führt.
3. Es werden anschauliche, nachahmenswerte Beispiele benötigt, die zeigen, dass gelingendes Leben im Ausprobieren von Alternativen besteht.

### Normalverteilung unter Befürworter\*innen und Kritiker\*innen

Gerade zu Beginn von weitreichenden Veränderungsvorhaben sind Unruhe und Unsicherheit quasi unvermeidbar. Die Erfahrung zeigt: Egal welches Thema ein Veränderungsvorhaben adressiert: Es gibt immer eine kleine Gruppe von Personen, die als Befürworter\*innen auftritt, und ebenso eine kleine Gruppe, die als Kritiker\*innen agiert. Zwischen diesen beiden Lagern findet sich eine große Gruppe, die dem Veränderungsvorhaben neutral gegenübersteht. Es ist naheliegend, den eigenen Fokus auf die lauten Stimmen der Kritiker\*innen zu richten – in der Hoffnung, diese zu überzeugen. Aber eine gewisse Portion Ignoranz ist hilfreich. Es ist richtig, Kritiker\*innen nicht auszuschließen, den Dialog zu suchen und zuzuhören. Dabei sollte jedoch die Mehrheit der neutral Eingestellten nicht aus dem Blick geraten: Die unentschiedene Mehrheit ist im Normalfall offener für Argumente – ihr sollte darum das Gros der Energie und Überzeugungsarbeit gewidmet werden.

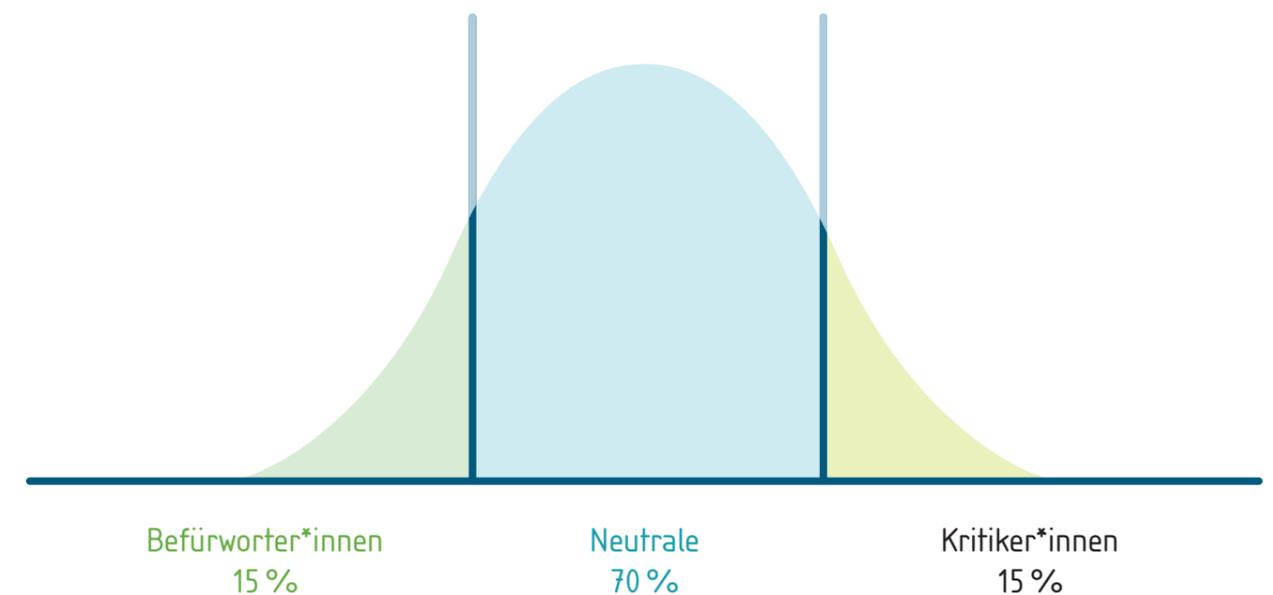


Abb. 13: Gaußsche Normalverteilung

<sup>31</sup> Vgl. Welzer, Harald, Rammner, Stephan [2013.]: Der FUTURZWEI Zukunftsalmanach Geschichten vom guten Umgang mit der Welt. Schwerpunkt: Mobilität. Frankfurt am Main. S. 32

## 5.2 Phasen von Veränderungsprojekten

Der Soziologe Kurt Lewin hat ein sozialwissenschaftliches 3-Phasen-Modell entwickelt<sup>32</sup>, das sich über Jahrzehnte bewährt hat und in zahlreichen Abhandlungen aufgegriffen wurde. Auch Frank Schäfer nutzt dieses Modell in seinen Überlegungen zum kommunalen Change-Management.<sup>33</sup> Um den gewünschten Zielzustand zu erreichen, gestaltet man einen Veränderungsprozess demnach in drei Phasen: Auftauen, Ausrichten und Verstetigen.

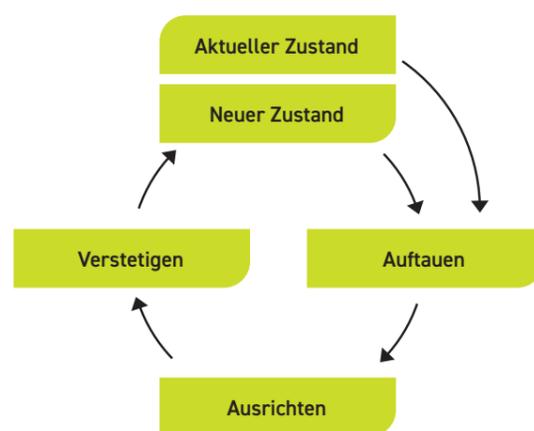


Abb. 14: Phasen von Veränderungsprozessen

### Phase Auftauen

In dieser Phase werden alle benötigten Grundlagen für den Veränderungsprozess geschaffen. Der/die Mobilitätsmanager\*in stößt die Klärung der zentralen Frage an: Warum sollten wir uns in unserem Kreis bzw. in unserer Stadt mit dem Thema Mobilitätsmanagement auseinandersetzen? Alle relevanten Akteur\*innen innerhalb der Verwaltung sollten zu diesem Zeitpunkt den/die neue/n Mobilitätsmanager\*in und seine/ihre Aufgaben kennen und wissen, welche Ziele ihre Kommune beim Thema Mobilitätsmanagement verfolgt.

Gemeinsam können sich alle beteiligten Personen mit dem neuen Thema vertraut machen und zentrale Parameter miteinander verhandeln.

### Was ist in dieser Phase wichtig?

Die Klärung der Warum-Frage ist in dieser Phase von entscheidender Bedeutung: Weil sich das Thema Mobilitätsmanagement als Querschnittsaufgabe versteht, sind unterschiedliche Ressorts und Interessen involviert. Um in der späteren inhaltlichen Arbeit nicht zwischen den unterschiedlichen Anforderungen zerrieben zu werden, sollte der Prozess nicht mit einer einfachen Zielformulierung starten, sondern explizit an der Klärung der Warum-Frage arbeiten. Dieser Prozess orientiert sich am Golden Circle von Simon Sinek.<sup>34</sup>

Mit Hilfe des Golden Circles lässt sich in ein bis zwei Sätzen präzise auf den Punkt bringen, warum eine Kommune oder ein Kreis am Thema Mobilitätsmanagement arbeitet.

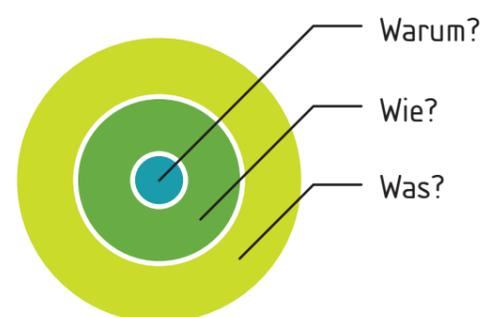


Abb. 15: Golden Circles

Diese Definition stiftet Sinn und macht die Arbeit des/der Mobilitätsmanager\*in anschlussfähig. Widersprüche innerhalb einer Liste von Zielen werden auf diese Weise von Anfang an vermieden. Die Klärung der Warum-Frage kann der/die Mobilitätsmanager\*in nur anstoßen, aber nicht selbst vornehmen. Die Antwort muss von Politik und oberster Verwaltungsspitze einstimmig und eindeutig gegeben werden. Je besser dies gelingt, desto klarer sind Mandat und Zielsetzung für die Arbeit am Thema Mobilitätsmanagement.

Es lohnt sich, zu Beginn des Prozesses eher mehr Zeit in die Warum-Frage zu investieren, weil sich dieser Aufwand im folgenden Prozess vielfach auszahlt. Im ersten Schritt entsteht eine stabile Basis, die für den/die Mobilitätsmanager\*in in seiner/ihrer Funktion handlungsleitend und verbindlich ist.

Die Antworten auf die Warum-Frage müssen nicht einzigartig sein. Je mehr die Problemstellungen einer Kommune denen einer anderen Kommune ähneln, desto ähnlicher sind auch die Antworten auf die Warum-Frage.

So kann das Warum einer Großstadt beispielsweise lauten:

**Weil wir lebenswerten öffentlichen Raum schaffen wollen, in dem die Bürger\*innen ohne Stress und Belastung durch den motorisierten Individualverkehr mobil sein können.**

In einem flächenmäßig großen Kreis kann es heißen:

**Weil wir alternative Mobilitätskonzepte zur Verfügung stellen wollen. Alle Menschen von jung bis alt sollen uneingeschränkt am öffentlichen Leben teilhaben können, auch wenn sie dazu nicht auf einen eigenen PKW zurückgreifen können.**

Ihre volle Wirkung entfaltet die Warum-Frage aber erst im Zusammenspiel mit konkreten und messbaren Zielen. Diese Ziele werden sinnvollerweise in Form eines bindenden Beschlusses festgehalten. Je nach politischer Lage und Entschlossenheit einer Kommune kann dies länger dauern. Auch wenn die Beschlussfassung meistens nicht mehr in der Phase des Auftauens stattfindet, lohnt sich der Aufwand. Umso wichtiger ist es, die Antwort auf die Warum-Frage bereits früh formuliert zu haben und somit den Grundstein für alle weiteren Schritte zu legen.

### Konkretes Vorgehen

Zunächst empfiehlt sich ein vertrauliches Vorgespräch zwischen dem/der Hauptverwaltungsbeamten\*in (HVB) und dem/der Mobilitätsmanager\*in. Bei der Vorbereitung und Durchführung dieses Gesprächs steht das Zukunftsnetz Mobilität NRW gerne unterstützend zur Seite. Ein möglicher Ablauf kann wie folgt aussehen:

- Vorstellung des/der Mobilitätsmanager\*in und seinen/ihren Aufgaben durch den/die Mobilitätsmanager\*in und das Zukunftsnetz Mobilität NRW
- Vorstellung des Zukunftsnetz Mobilität NRW und der konkreten Unterstützungsmöglichkeiten
- Erster Dialog mit dem/der Hauptverwaltungsbeamten\*in über die Warum-Frage – vorbereitet als Vorschlag durch den/die Mobilitätsmanager\*in

Je nachdem, wie die Aufgabe des Mobilitätsmanagements in der jeweiligen Kommune verortet ist, können einige Vorgespräche mit Abteilungsleiter\*innen und Dezernent\*innen nötig sein, bevor ein Termin mit dem/der Hauptverwaltungsbeamten\*in (HVB) möglich und sinnvoll wird. Auch diese Termine können mit Unterstützung des Zukunftsnetz Mobilität NRW vorbereitet und durchgeführt werden.

**Wichtig:** An diesem Punkt geht es noch nicht darum, eine finale Warum-Formulierung zu erarbeiten. Vielmehr bekommen alle Beteiligten in diesem ersten Gespräch ein Gefühl für die relevanten unterschiedlichen Positionen und Interessenlagen. Auf dieser Grundlage können weitere Akteur\*innen einbezogen werden. Auch das weitere Vorgehen in den folgenden Phasen kann hier schon thematisiert werden.

<sup>32</sup> Vgl.: Lewin, Kurt (1948): Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics. New York

<sup>33</sup> Vgl.: Schäfer, Frank (2010): Kommunales Change Management. Strategien für Reformen im öffentlichen Dienst. Berlin

<sup>34</sup> Vgl.: Sinek, Simon (2014): Frag immer erst „Warum“. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren.

## Phase Ausrichten

In dieser Phase geht es schwerpunktmäßig noch nicht um inhaltliches Arbeiten an nachhaltigen Mobilitätslösungen. Stattdessen soll das Schaffen stabiler Strukturen künftig ein wirksames und kontinuierliches Arbeiten am Thema Mobilität ermöglichen. Damit ist die Phase des Ausrichtens eine Schlüsselphase im Veränderungsprozess.

### Was ist in dieser Phase wichtig?

Im Kern geht es in dieser Phase um drei zentrale Themenstellungen:

- Die Gestaltung von Strukturen und die Definition von Ressourcen
- Die Definition zentraler Themen und Handlungsfelder
- Einbindung und Dialog zum Thema Mobilitätsmanagement

## Strukturen und Ressourcen

Das Thema Mobilitätsmanagement ist in keiner Kommune völliges Neuland. Schon vor dem Beginn des Transformationsprozesses arbeiten verschiedene Fachbereiche an mobilitätsrelevanten Themen. Diese müssen in den Aufbau der neuen Arbeitsstrukturen entsprechend miteinbezogen werden.

Beim Aufbau der Strukturen dient die Muster-Organisationsstruktur des Zukunftsnetz Mobilität NRW als Diskussionsgrundlage. Unter Berücksichtigung lokaler Voraussetzungen und Rahmenbedingungen wird sie angepasst und weiterentwickelt.

In den Kommunen sind unterschiedliche Lösungen für die Verortung des/der Mobilitätsmanager\*in denkbar, die alle zielführend und gewinnbringend sein können. Es ist allerdings von zentraler Bedeutung, dass auf Ebene der Dezernent\*innen und der Verwaltungsspitze Einigkeit darüber herrscht, wo das Mobilitätsmanagement angesiedelt wird.



## Das Mobilitätsmanagement in der Hierarchie einer Kommunalverwaltung

### Stabsstelle

in einem  
Dezernat

#### Vorteile

- Direkter Draht in den Verwaltungsvorstand
- Hierarchisch starke Position hilft bei der interdisziplinären Zusammenarbeit

#### Nachteile

- Verortung in nur einem Dezernat
- Meist wenige personelle Ressourcen
- Schwierigkeiten bei personeller Veränderung auf der Position des/der Mobilitätsmanager\*in

### Sachbearbeiter\*in

in einem Fachbereich/  
einer Abteilung

#### Vorteile

- Direkter Draht zur Arbeitsebene
- Unterstützung der Kollegen\*innen aus dem eigenen Team

#### Nachteile

- Weiter Weg in den Verwaltungsvorstand
- Schlechtere Position bei Ressourcenverteilung und Entscheidungsfindung
- Schwierigkeiten bei personeller Veränderung auf der Position des/der Mobilitätsmanager\*in

### Teamaufgabe

in einem Fachbereich/  
einer Abteilung

#### Vorteile

- Kein Einzelkämpfer\*innentum
- Relativ kurzer Weg in den Verwaltungsvorstand
- Wenige Herausforderungen durch personelle Veränderungen

#### Nachteile

- Verortung in nur einem Dezernat
- Mobilitätsmanagement als nur eine von mehreren Aufgaben

Die Definition von Strukturen und Ressourcen ist eine essenzielle Aufgabe in dieser Frühphase der Ausrichtung. Dabei gilt es, die spezifischen Voraussetzungen der Kommune zu berücksichtigen. So bietet sich die Verortung als Stabsstelle oder Teamaufgabe vor allem in größeren Verwaltungsappa-

raten an, in denen schon viel am Thema Mobilität gearbeitet wird. In kleineren Kommunen ist dagegen eine größere Nähe des/der Mobilitätsmanager\*in zur Arbeits- und Umsetzungsebene oftmals effektiver.

### Definition zentraler Themen und Handlungsfelder

Die größte Quelle von Widerstand in Veränderungsprozessen ist mangelnde Einbindung relevanter Akteur\*innen und Schlüsselpersonen. Daher steht der Dialog hier an erster Stelle. Die Strukturen und Hierarchien im Öffentlichen Dienst verlangen nach gezielter und ernst gemeinter Beteiligung – gerade bei der Lösung einer Querschnittsaufgabe.

Dialog bedeutet in diesem Falle nicht, dass alle alles mit allen durchdenken und erarbeiten müssen. Vielmehr geht es darum, alle relevanten Personen und Gruppen frühzeitig über alle geplanten Vorhaben und Ideen zu informieren – also deutlich bevor ein beschlussfähiger Arbeitsstatus erreicht ist. Auf diese Weise können mögliche Bedenken und widerstrebende Interessen frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden. Widerstände lassen sich präventiv abschwächen, wenn alle relevanten Akteur\*innen die Möglichkeit erhalten sich einzubringen – auch wenn sie dies in vielen Fällen gar nicht tun. Folgendes Vorgehen hat sich in diesem Zusammenhang bewährt: Statt die Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe im Vorfeld genau zu definieren, werden alle Fachbereiche zur Mitwirkung eingeladen. Es kommen dann vor allem diejenigen, die sich wirklich aktiv einbringen möchten. Voraussetzung für die Teilnahme sind lediglich das Interesse am Thema und die Bereitschaft, Arbeitszeit zu investieren. Nach einem solchen Start ist es im weiteren Verlauf der Arbeit leichter, erarbeitete Zwischenstände und Ergebnisse zu kommunizieren. Wenn grundsätzlich jede/r die Möglichkeit hat mitzuwirken, gibt es wenig Grund zu allgemeiner Beschwerde.

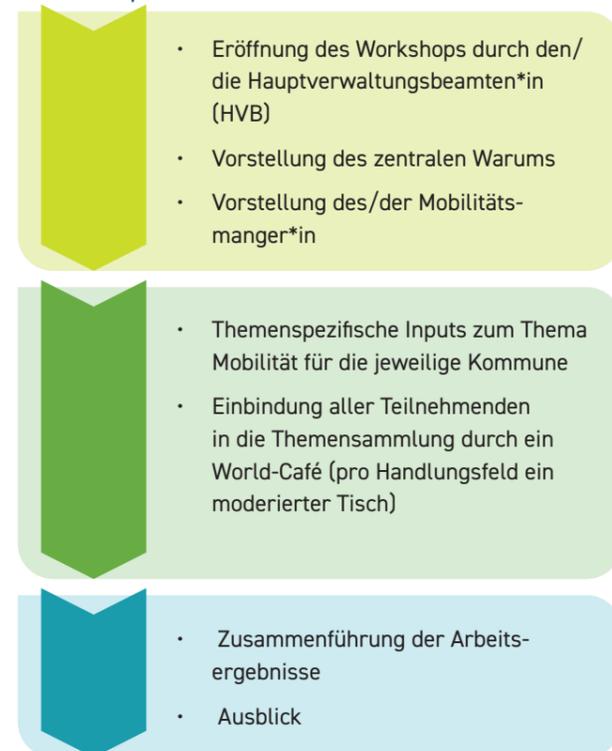
Erfahrungsgemäß ist den Beteiligten die Möglichkeit der Teilhabe extrem wichtig – auch wenn sie verhältnismäßig wenig Gebrauch davon machen. Beteiligung heißt dabei nicht, eine Idee zu bewerten, sondern einen aktiven Beitrag in der Umsetzung zu leisten. Dazu kann die Teilnahme an einem Workshop gehören, in dem über verschiedene Fachbereiche hinweg zentrale Themen der Mobilität herausgearbeitet werden, oder die Mitwirkung an der Umsetzung von Ergebnissen.

### Einbindung und Dialog zum Thema Mobilitätsmanagement

Neben Strukturen und Themenfindung sollte grundsätzlich ein breit angelegter Dialog auf der Tagesordnung stehen, der alle Akteur\*innen einschließt. In verschiedenen Dialogformaten können diese Interessengruppen informiert und schrittweise eingebunden werden. Zunächst werden alle verkehrsnahen Bereiche in der Verwaltung adressiert, danach die verkehrsfremden Bereiche und schließlich auch die Interessengruppen außerhalb der Verwaltung.

Im Dialog werden das Mobilitätsmanagement in seinen verschiedenen Facetten und der/die Mobilitätsmanager\*in in seiner spezifischen Funktion vorgestellt. Die verschiedenen Interessengruppen sollen erfahren, wie die Kommune an der Querschnittsaufgabe Mobilität arbeiten will.

### Möglicher Ablauf eines verwaltungsinternen Workshops



Gleichzeitig soll der/die Mobilitätsmanager\*in als zentrale Ansprechperson etabliert werden. In diesen Runden bietet es sich an, durch das gemeinsame Sammeln ergänzender Themen und Interessen das Gefühl der aktiven Beteiligung zu fördern.

### Phase Verstetigen

Diese Phase der Verstetigung ist eine Art Prüfstein für die Strukturen, die in den zuvor durchlaufenen Phasen geschaffen wurden. Hier beweist sich, ob und wie schnell inhaltliche Maßnahmen und Ergebnisse folgen können. Der/die Mobilitätsmanager\*in muss auswählen, mit welchen Themen die konkrete Umsetzungsarbeit am besten beginnt – je nach Ausgangslage der Kommune. Zu Beginn der Verstetigung sind kleinere und klar abgrenzbare Themen zu empfehlen. Größere und kontroversere Fragen sollten lieber erst nach der Etablierung des Prozesses in Angriff genommen werden – also wenn die Arbeit des/der Mobilitätsmanager\*in zur Normalität geworden ist.

Erste sichtbare Erfolge lassen die verwaltungsinterne Reputation des/der Mobilitätsmanager\*in und des Prozesses insgesamt schneller wachsen. Dadurch werden auch das Vertrauen der Verwaltungsspitze und das Mandat gestärkt. Zudem können alle Akteur\*innen die neuen Strukturen, Abläufe und Rollen kennenlernen und gemeinsam weiterentwickeln.

Erst wenn die interne Akzeptanz für das Kommunale Mobilitätsmanagement groß genug ist, sollte auch der interfraktionelle Arbeitskreis zum Thema in Angriff genommen werden. Ein solcher Arbeitskreis kann die Arbeit des/der Mobilitätsmanager\*in erheblich vereinfachen – wenn er funktioniert und der Kreis vom Verwaltungsvorstand gewollt ist. In der Regel haben Verwaltungsspitze und die Dezernent\*innen ein gutes politisches Gespür und können einschätzen, ob und wann die Bildung eines interfraktionellen Arbeitskreises dem Projekt zuträglich ist.

Wie bereits beschrieben sollte auf Kommunikation und Einbindung in der Phase der Verstetigung weiterhin größter Wert gelegt werden. Ab nun stehen vermehrt Interessengruppen im Fokus, die nicht direkt in der Verwaltung angesiedelt sind. Bürger\*innen, Vereine und Verbände können hier in themenspezifische Dialogformate eingebunden werden.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit am Thema Mobilität nimmt zunehmend Fahrt auf. Die neu definierten Strukturen funktionieren immer effizienter und werden gezielt weiterentwickelt. Von besonderer Bedeutung ist der dauerhafte Kontakt zwischen Verwaltungsspitze und Mobilitätsmanager\*in, der/die nach Möglichkeit in regelmäßigen Abständen persönlich von den Ergebnissen der konkreten Arbeit berichtet. Dazu eignen sich verwaltungsinterne Abstimmungsrunden, wie die Verwaltungskonferenz. Dieses Gremium kann auch genutzt werden, um den Auftrag, die Ausrichtung und die mittelfristige Zielsetzung kontinuierlich zu aktualisieren.

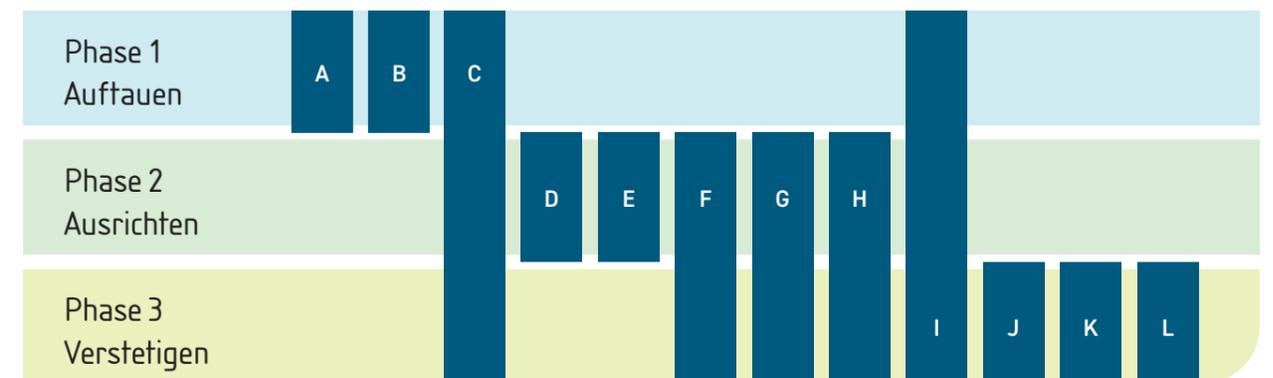


Abb. 17: Empfehlung zur Verankerung des Kommunalen Mobilitätsmanagements in den Phasen der Einführung

## Zusammengefasste Ergebnisse der Phasen

### Ergebnisse aus dem Projekt „Kommunales Mobilitätsmanagement“

#### für die Phase „Auftauen“

- A) Die Einführung des Kommunalen Mobilitätsmanagements ist kein Selbstläufer, sondern wird häufig durch externe Anreize (z. B. Förderung, Beratung) gefördert.
- B) Als ein relevanter Erfolgsfaktor für die Einführung des Kommunalen Mobilitätsmanagements hat sich eine klare Positionierung der Verwaltungsspitze herausgestellt. Es sollte erkennbar sein, dass die Leitung der Verwaltung hinter dem Prozess steht.
- C) Der Begriff Kommunales Mobilitätsmanagement ist erklärungsbedürftig. Das damit verbundene Vorhaben sollte in seiner Bedeutung klar kommuniziert werden. Der versprochene Nutzen sollte möglichst anhand von erfolgreichen Beispielen verdeutlicht werden.

#### für die Phase „Ausrichten“

- D) Notwendig ist ein/e Mobilitätsmanager\*in mit entsprechender Eignung und Qualifikation sowie ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen.
- E) Eine Unterstützung und Förderung durch Experten\*innen, fachliche Begleitung und Know-how ist je nach Größe und personeller Ausstattung der Kommune häufig notwendig.
- F) Die interne und externe Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und sollte daher anhand verschiedener Ansätze gefördert werden (z. B. Öffentlichkeitsarbeit, interfraktioneller Arbeitskreis).
- G) Die Ziele (und ggf. Grenzen) des Kommunalen Mobilitätsmanagements müssen klar kommuniziert werden. Es sollte deutlich werden, dass bei der Einführung der Aufbau entsprechender Strukturen einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt.
- H) Die Einrichtung eines interfraktionellen Arbeitskreises wird grundsätzlich empfohlen, auch andere Formate sind denkbar.

#### für die Phase „Verstetigen“

- I) Der Projektverlauf sollte als kontinuierlicher Prozess gestaltet werden. Eine entsprechende personelle Ausstattung ist die Voraussetzung dafür. Ein kontinuierlicher und transparenter Informationsfluss wird durch regelmäßige Abstimmungsroutinen zu Beginn erreicht. Ggf. kann im weiteren Verlauf auf diese verzichtet werden.
- J) Personalwechsel sollten besonders berücksichtigt werden: Neu involvierte Personen müssen über die konkreten Ziele und Abläufe des Kommunalen Mobilitätsmanagements in Kenntnis gesetzt werden.
- K) Ein Mobilitätskonzept und ggf. auch die Einführung des Kommunalen Mobilitätsmanagements sollten als Beschluss verabschiedet werden. Bei dessen Ausarbeitung sollte herausgestellt werden, dass das Mobilitätskonzept im Ganzen beschlossen wird. Einzelbeschlüsse für jede Maßnahme sollten verhindert werden.
- L) Die Umsetzung von konkreten Einzelmaßnahmen kann auch gezielt für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

## 6. Monitoring und Evaluation

von Prof. Dr.-Ing. Iris Mühlenbruch, Hochschule Bochum

Kontinuierliches Monitoring und Evaluation sind wichtig, um Maßnahmen zu bewerten und während der Umsetzung zu verbessern. Außerdem können so die Wirkungen geprüft und Erkenntnisse für zukünftige Vorhaben gewonnen werden. Eine transparente Evaluation kann außerdem die Nutzung öffentlicher Gelder begründen und durch die Kommunikation von Erfolgen die allgemeine Akzeptanz fördern.<sup>35</sup>

Die Evaluation sollte im besten Fall mit Beginn des Planungs- und Entwicklungsprozesses starten und in einem Evaluationskonzept vorbereitet werden. Dieses Konzept kann auch die Grundlage für eine Leistungsbeschreibung im Falle einer Ausschreibung sein, es legt konkrete Ziele und die Evaluationsbeteiligten fest. Auch die strukturelle Verankerung von Mobilitätsmanagement in der Verwaltung kann ein übergeordnetes Ziel sein. Im Vorfeld der Umsetzung sollten Daten für einen möglichen Vorher-/Nachher-Vergleich im Rahmen der Wirkungsevaluation erhoben werden.<sup>36</sup>

Bei der Prozessevaluation wird die Gestaltung, Umsetzung und Durchführbarkeit der Maßnahmen beobachtet und begleitet. Damit bezieht diese Art der Evaluation die direkt Beteiligten mit ein. Auf diese Weise sollen Optimierungspotenziale bei internen Abläufen identifiziert werden, zugleich werden die Bewertung des Umsetzungsgrades, die Zufriedenheit der Beteiligten und ggf. die Veränderung in ihren Einstellungen erfasst. Gerade beim Aufbau des Kommunalen Mobilitätsmanagements bieten qualitative Methoden wie (teilstandardisierte) Interviews oder Fokusgruppen sinnvolle Ansätze.

Bei der Wirkungsevaluation wird bewertet, ob die umgesetzte Maßnahme den geplanten Effekt erreicht hat. Für die Beantwortung dieser Frage kann auch eine repräsentative standardisierte Befragung aufschlussreich sein. Die folgende Tabelle stellt beispielhaft zusammen, welche Indikatoren auf den verschiedenen Wirkungsebenen im Rahmen einer Evaluation untersucht werden können.<sup>37</sup>

Prozess- und Wirkungsevaluation sind im Zusammenhang mit Mobilitätsmanagement zu empfehlen und sollten aufeinander abgestimmt werden.<sup>38</sup>

Wirkungsebene	Indikatoren	Beispiel
Stufe 1 – Output	Rahmenbedingungen – Aufbau von Strukturen, um Kommunales Mobilitätsmanagement in der Verwaltung zu etablieren	Erstellung von Konzepten, Etablierung eines Interfraktionellen Arbeitskreises
Stufe 2 – Result	Umsetzungskontrolle – Umsetzung entsprechender Maßnahmen	Taktverdichtung im ÖPNV
Stufe 3 – Outcome	Erzielen direkter Wirkungen	Steigerung der Nutzer*innenzahlen im ÖPNV
Stufe 4 – Impact	Erzielen indirekter Auswirkungen	Reduzierung der verkehrsbedingten Emissionen

Abb. 18: Wirkungsebenen und Indikatoren

<sup>35</sup> Vgl.: FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2018): Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement, Köln. S. 32

<sup>36</sup> Vgl. ebd., S. 32

<sup>37</sup> Vgl. ebd., S. 32 f.

<sup>38</sup> Vgl. ebd., S. 33

## 7. Kommunikationsstrategie

von Lutz Woellert, Identitätsstiftung GmbH

Kommunales Mobilitätsmanagement ist ein Querschnittsthema. Es stellt die Kommunikation vor besondere Herausforderungen, da ganz unterschiedliche Maßnahmen zusammenkommen, deren gegenseitiger Bezug nicht immer direkt ersichtlich wird. Zudem sind viele Fachbereiche und Akteur\*innen beteiligt – entsprechend unübersichtlich wird das Feld. Doch warum braucht Kommunales Mobilitätsmanagement überhaupt Kommunikation?

Kommunales Mobilitätsmanagement bedeutet Veränderung. Und Veränderungsprozesse sind immer auch Kommunikationsprozesse. Daher braucht nicht allein das Kommunale Mobilitätsmanagement selbst, sondern bereits die Einführung eine gezielte Kommunikation. Die in Kapitel 5.2 vorgestellten Schritte des Change-Management-Prozesses gehen also Hand in Hand mit den Überlegungen zur Kommunikation.

Die Erfahrung zeigt, dass das Thema Kommunikation im Bereich Mobilität auf kommunaler Ebene immer noch recht stiefmütterlich behandelt wird. Die Entwicklung einer Dachmarke, eines Logos oder die Gestaltung einer Webseite und einer Broschüre macht noch keine Kommunikationsstrategie. Der hier im Handbuch dargestellte Ansatz des Kommunalen Mobilitätsmanagements sieht Kommunikation daher als integralen Bestandteil, der von Beginn an mitgedacht werden muss.

### 7.1 Ziele der Kommunikation im Mobilitätsmanagement

Ohne Kommunikation ist alles nichts. Die Art und Weise der Kommunikation, die Form ihrer Gestaltung, die Auswahl von Formaten, der Duktus und die Haltung sind entscheidend für den Erfolg. Gerade bei einem sensiblen Thema wie der Mobilitätswende, bei dem unterschiedliche Interessen zu verhandeln sind und über Jahrzehnte eingeschliffene Muster in Frage gestellt werden, spielt zielgerichtete Kommunikation eine wichtige Rolle.



© Shutterstock / S\_L

#### Zentrale Ziele der Kommunikation für Kommunales Mobilitätsmanagement sind:

##### Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufbauen

Die Grundlage für alles ist die Glaubwürdigkeit der handelnden Akteur\*innen. Es geht nicht allein um Informationsvermittlung und erst recht nicht darum, Maßnahmen werblich anzupreisen. Kommunikation im Kontext von Mobilitätsmanagement heißt Beziehungsaufbau zu den unterschiedlichen Zielgruppen. Schon dieser Aspekt macht deutlich, warum die Kommunikation nicht erst zum Ende hin erfolgen darf.

##### Orientierung geben und die Notwendigkeit von Veränderungen aufzeigen

Die Mobilitätswende ist ein hochkomplexes Thema. Um die Notwendigkeit von Veränderungen (z. B. aufgrund des Klimawandels oder einer inklusiven Stadtentwicklung) zu verstehen, braucht es einiges an Wissen. Deshalb ist ein Anspruch an die Kommunikation im Mobilitätsmanagement, dass sie Orientierung gibt, komplexe Themen verständlich erklärt und dadurch Veränderungen nachvollziehbar macht.

##### Positive Aspekte erlebbar machen

Orientierung allein reicht nicht. Die Akzeptanz von Veränderung hängt wesentlich damit zusammen, dass die Veränderungen für die Menschen positiv erlebbar werden. Keine Broschüre oder Webseite schafft eine Erlebbarkeit. Für die Kommunikation gilt es also, Formate zu entwickeln, die diese Erlebbarkeit fördern.

##### Dialog ermöglichen

Die Kommunikation darf nicht als Einbahnstraße verstanden werden: Es geht nicht um reine Informationsvermittlung. Es ist Aufgabe des Kommunalen Mobilitätsmanagements, den Dialog über die Zukunft der Mobilität mit den unterschiedlichen Zielgruppen zu eröffnen und zu gestalten. Dialogische Kommunikation als Form der Einbindung ist ein grundlegendes, prozessgestaltendes Element.

##### Einstellung verändern und Unterstützung gewinnen

Der Change-Prozess und die Kommunikation lassen sich nicht getrennt voneinander denken. Entsprechend zielt die Kommunikation auch darauf ab, Einstellungen bei den Zielgruppen (intern wie extern) zu verändern oder Zielgruppen zu aktivieren, die bereits offen dafür sind, geplante Maßnahmen zu unterstützen.

##### Aktive Gestaltung des Diskurses

Im Themenfeld Mobilität tummeln sich zahlreiche Interessengruppen, von denen viele, wie z. B. Automobilkonzerne oder Wirtschaftsverbände, eine hochprofessionelle Kommunikationsabteilung haben. Kaum eine Kommune kann in ähnlichem Umfang Kommunikation betreiben. Dennoch gilt es, den Diskurs aktiv mitzugestalten, statt ihn anderen zu überlassen.

## 7.2 Anforderungen an die Kommunikation im Mobilitätsmanagement

Damit eine nachhaltige und zielführende Kommunikationsstrategie entwickelt werden kann, müssen bestimmte Anforderungen erfüllt sein. Es braucht bei den handelnden Akteur\*innenn in den Kommunen ein Bewusstsein für folgende Punkte:

**Kommunikation muss von Beginn an mitgedacht werden**  
Vielerorts ist es die übliche Praxis, Maßnahmen zu planen und umzusetzen – z. B. die Einrichtung einer Mobilstation – und erst zum Ende hin die Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln. Das ist zu kurz gedacht, da so die Chancen des Kommunikationsdesigns ungenutzt bleiben. Konkret: Bereits die Gestaltung einer Mobilstation sollte idealerweise von Kommunikationsdesignern mitentwickelt werden. Das bedeutet, das Team für Kommunikation (sei es extern oder intern) von Beginn an in die Planungsprozesse einzubeziehen.

**Kommunikation ist ein kontinuierlicher Prozess**  
Kommunikation von Beginn an mitzudenken gelingt dann, wenn Kommunikationsarbeit grundsätzlich als kontinuierlicher Prozess verstanden wird. Gerade mit der Absicht, Vertrauen aufzubauen, Dialog zu ermöglichen und den Diskurs mitzugestalten ist stete Kommunikationsarbeit erforderlich. Es reicht nicht aus, punktuell und anlassbezogen Informationen herauszugeben.

**Kommunikation ist komplex**  
Häufig wird Kommunikation im Kommunalen Mobilitätsmanagement mit Pressearbeit gleichgesetzt. Dies ist aber nur ein Teilaspekt. Kommunikation im 21. Jahrhundert ist multimedial, interaktiv und direkt. Sie umfasst viele Perspektiven und Methoden, von der Pressearbeit über Grafikgestaltung bis hin zu Design Thinking und Gamification. Dieses Know-how kann keine Kommune in Gänze selbst abbilden – aber es braucht zumindest das Wissen, welche Möglichkeiten und Anforderungen es gibt. Klassische Kanäle (Pressemitteilung, Flyer, Webseite) sind nicht mehr ausreichend.



**Kommunikation meint immer intern und extern**  
Der Ansatz des Mobilitätsmanagements als Change-Management-Prozess fußt darauf, dass intern in der kommunalen Verwaltung Prozesse und Planungslogiken verändert werden, um die Mobilitätswende in der Region voranzutreiben. Es geht also gleichermaßen darum, intern Prozesse und extern die Mobilitätslandschaft zu verändern. Die Kommunikation muss auf beiden Ebenen gedacht werden: Nach außen hin zu den Bürger\*innen kann sie nur glaubhaft sein, wenn das Zielbild und die Vision (das Warum) auch intern, innerhalb der Kommunen, verstanden und gelebt wird. Eine Hochglanzbroschüre für eine neue Mobilstation ist nur dann authentisch und nachhaltig wirksam, wenn die Botschaften von der Verwaltung selbst wirklich mitgetragen werden. Der Blick für die Kommunikation muss gleichermaßen in die Verwaltung wie auch nach außen gehen und die Beteiligten auf beiden Seiten mitnehmen.

**Kommunikation kostet Geld**  
Kommunikation ist nicht nur zwingend für den Erfolg des Kommunalen Mobilitätsmanagements, sie kostet auch Geld. In der Regel reichen die Kommunikationsbudgets der Kommunen nicht aus, um Maßnahmen adäquat zu flankieren. Oft wird argumentiert, dass kein Geld vorhanden sei. Letztlich ist dies jedoch eine Frage der Priorisierung: Wenn 500.000 € für den Umbau einer Kreuzung vorhanden sind, sollte auch ein Budget für die begleitende Kommunikation eingeplant werden.

## 7.3 In drei Schritten zur Veränderung

Gerade bei wenig Personal oder geringem Rückhalt in den Verwaltungen für die Mobilitätswende ist es wichtig, den Menschen durch Kommunikation das Thema verständlich näher zu bringen. Hier kann nicht in vollem Umfang dargestellt werden, wie eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln ist. Doch es lassen sich – angelehnt an die drei zuvor skizzierten Phasen des Change-Management-Prozesses – zentrale Schritte für die Entwicklung aufzeigen:

### Auftauen

#### 1. Vision & Zielbild

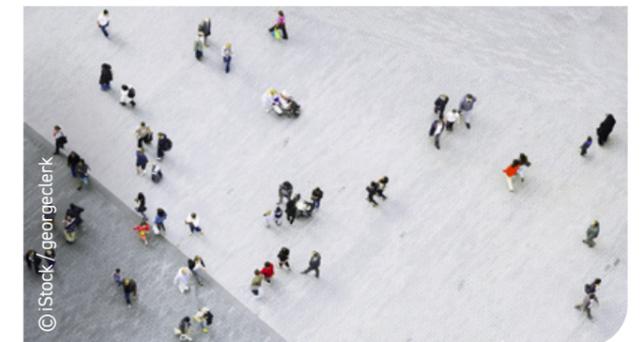
Jede Veränderung erfordert ein Bewusstsein über die eigene Situation und eine Definition möglicher Veränderungsziele. Je klarer und erstrebenswerter die Vision ausfällt, desto größer sind in der Regel auch die Motivation für eine Veränderung und die Bereitschaft, hierfür Zeit, Geld, Personal und andere Ressourcen zu investieren. Die Klärung der Warum-Frage steht daher im Change-Management-Prozess mit an erster Stelle. Die Kommunikationsstrategie sollte hier ebenfalls ansetzen und unterstützen. Gespräche mit Bürgermeister\*innen und Verwaltungsmitarbeiter\*innen zeigen, dass die Maßnahmen zur Förderung einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung sehr oft skeptisch aufgenommen werden, als wären sie pauschal gegen „die Autofahrer\*innen“ oder „das Auto“ gerichtet und würden eine Einschränkung der Mobilität bedeuten. Die Antwort auf die Warum-Frage zeichnet aber ein gegenteiliges Bild: Es geht um positive Veränderung. Entsprechend gilt es, auch für die Kommunikation ein positives grundlegendes Narrativ zu entwickeln. Diese Vision sollte für die Kommunikationsstrategie möglichst bildhaft und emotional formuliert und dargestellt werden. So wird schon zu Beginn eine Vision entworfen, die eine positive Sogwirkung entfalten kann. Eine Bild-Collage, eine Zeichnung oder ein „Tagebucheintrag aus der Zukunft“ kann helfen, das Zielbild mit Leben zu füllen.

#### 2. Analyse von Zielgruppen

Die Kommunikationsstrategie wird sich an ganz unterschiedliche Zielgruppen richten: an Mitarbeiter\*innen verschiedener Fachbereiche, an die Kommunalpolitik, an Senior\*innen oder Jugendliche, an Berufspendler\*innen, Einzelhändler\*innen und Interessenverbände. Jede Zielgruppe hat eigene Interessen, ein anderes Vorwissen etc. Es ist hilfreich, gleich zu Beginn die verschiedenen Zielgruppen zu benennen, zu skizzieren, was ihre jeweiligen individuellen Bedarfe sind, sowie zu bewerten, welche Gruppe in welcher Phase besonders wichtig ist. So lassen sich Ansprache, Form und Formate der Kommunikation gezielt anpassen. Für einen ersten Überblick reicht eine simple Matrix, in der die Zielgruppen aufgelistet, die Bedarfe gesammelt, Kernbotschaften formuliert und passende Formate ausgewählt werden.

#### 3. Kontakte & Multiplikator\*innen

Die Arbeit fängt zum Glück nicht bei Null an. Es gibt immer eine Pressestelle oder vergleichbare Kompetenzen in der Verwaltung. Diese Ansprechpartner\*innen müssen von Beginn an in die Planung einbezogen werden. Außerdem gibt es immer auch weitere Kontakte und Multiplikator\*innen: Dies können bestehende Arbeitsgruppen in der Verwaltung sein, aber auch Interessenverbände, Initiativen, Vereine oder Einzelpersonen, die sich in der Region bereits für das Thema Mobilität engagieren und oftmals eigene Verteiler und Methodenkoffer haben. Es bietet sich an, die bestehende Energie und Motivation dieser Kontakte für Kooperationen zu nutzen. Im Rahmen von persönlichen Gesprächen oder in kleinen Workshops können gemeinsame Handlungsmöglichkeiten abgestimmt werden.



## Ausrichten

### 4. Meilensteine

Parallel zur Prozessplanung für die Einführung und Umsetzung des Kommunalen Mobilitätsmanagements wird ein Kommunikationsplan erstellt. Dabei hilft es, wesentliche Meilensteine im Prozess zu benennen und dann jeweils die Frage zu stellen: Welche Kommunikationsziele stecken dahinter und wie können sie erreicht werden? Dafür ist es hilfreich, die klassischen Routinen von Pressemitteilung & Co erst einmal hintenanzustellen und sich stattdessen in einem offenen Brainstorming zu überlegen, was idealerweise die Wirkung der Kommunikation für diesen Prozessschritt sein soll. Dafür werden die zentralen Meilensteine gesammelt. Danach werden in einem Brainstorming Ideen für die gewünschte Wirkung bei der Zielgruppe formuliert – und dann passende Formate recherchiert.

### 5. Vernetzung und Ganzheitlichkeit

Oft stehen die vielen Maßnahmen für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung (z. B. Parkraummanagement, Radwegebau, ÖPNV-Ausbau, Verkehrsberuhigung, Mobilstationen) nebeneinander und erscheinen als Insellösungen. Ziel muss es sein, sie in einen positiven Gesamtzusammenhang zu bringen. In diesem Kontext taucht oft der Wunsch nach einer „Dachmarke“ auf. Das ist nachvollziehbar, führt aber in der Praxis oft nur dazu, dass eine verbindende Wort-Bild-Marke kreiert wird, die ab sofort überall abgedruckt wird. So funktioniert Kommunikation nicht. Eine Dachmarke ist selbst keine Antwort, sondern immer nur Teilbaustein einer Kommunikationsstrategie. Entsprechend ist die Frage: Wie soll unsere Kommunikation wirken? als Suchfrage hilfreicher, um Einzelmaßnahmen zusammenzuführen.

Ein Beispiel: Eine Familie, die in einem Quartier mit einer neuen Mobilstation wohnt, wird über eine Woche von einem Filmteam dokumentarisch begleitet. Der Film zeigt den Alltag – den Weg der Kinder zur Schule, die Nutzung des Bikesharings, die Angebote des/der Arbeitsgebers\*in für Betriebliches Mobilitätsmanagement. Dabei entsteht ein Film, der die Komplexität in einer Geschichte verbindet. Parallel wird die Aktion auf Social-Media-Kanälen und von einer Tageszeitung begleitet. Diese Art crossmedialer Kommunikation ist wirksamer als jede noch so schön gestaltete Dachmarke.

### 6. Aktionen und Sichtbarkeit

Die positive Erlebbarkeit der Mobilitätsveränderungen ist ein so wichtiger Faktor für das Kommunale Mobilitätsmanagement, dass frühzeitig und immer wieder in Aktionen gedacht werden sollte, die genau diese Erlebbarkeit ermöglichen. Das Thema braucht Sichtbarkeit, die sich nicht auf Print-Materialien beschränkt. Für die Ausrichtung der Kommunikation ist es entsprechend sinnvoll, Aktionen zu starten und Zielgruppen gezielt dazu einzuladen, positive Anreize zu setzen und diese in der Folge weiter zu bespielen und auszuweiten. Hierfür bieten sich zum Beispiel temporäre Aktionen an wie ein „Parking Day“.

## Verstetigen

### 7. Synergien

Die Kommunen sind nicht alleine. Das Zukunftsnetz Mobilität NRW selbst, aber auch zahlreiche andere Akteur\*innen engagieren sich ebenfalls in diesem Themenfeld. Für die Verstetigung der Kommunikationsarbeit ist es hilfreich, immer wieder nach Synergien Ausschau zu halten und sie zu nutzen: Sei es, Sponsor\*innen für Aktivitäten zu gewinnen, Förderer\*innen in eigene Handlungsbereiche einzubinden oder Veranstaltungsreihen und Kampagnen in Kooperation zu planen.

### 8. Zeitpunkt und Kontext

Die Welt steht nicht still. Es finden Konferenzen und Aktionstage statt, es entstehen neue Bewegungen (z. B. Fridays for Future). Eine Aufgabe der Kommunikation ist es, diese Entwicklungen im Blick zu haben und immer zu überlegen, wo Synergien, Kooperationspartner\*innen und Multiplikator\*innen sind und wo sich Chancen bieten, das Thema weiter zu platzieren und entsprechend zu verstetigen.

### 9. Dokumentation und Erfolgsgeschichten

Die schönsten Aktionen und Maßnahmen bringen nichts, wenn daraus keine guten Geschichten entwickelt werden, die dann auch ein Publikum finden. Es muss zur Routine werden, die eigenen Maßnahmen professionell zu dokumentieren (Fotos, Videos, Testimonials etc.) und für das eigene Storytelling zu nutzen.



Abb. 19: Stadtexperiment: Autofreie Friedrichstrasse, Berlin Mitte. © Norbert Michalke / Changing Cities

## 7.4 Anregungen für Methoden und Maßnahmen

Es gibt eine große Bandbreite an Medien, Methoden und Maßnahmen, die sich für die Kommunikationsarbeit nutzen lassen: Pressemitteilungen, Mailings, Flyer, Plakate, Broschüren, Webseiten, Social Media, Insta-Stories, Podcasts, Videos, Workshops, Storytelling, Design Thinking, Zukunftswerkstätten, Stadtexperimente, Reallabore, temporäre Aktionen, Stadtspaziergänge, Hackathons, Guerilla-Aktionen etc.

Abschließend hier drei kurze Schlaglichter als Impuls dafür, mit welchen Mitteln eine Kommunikationsstrategie gefüllt werden kann:

### Storytelling

Vielfach ist von der Notwendigkeit eines positiven Narrativs die Rede. Was das in der Praxis heißen kann, wird klarer, wenn man den Ansatz des Storytellings betrachtet: Storytelling meint die Methode, Informationen mit Hilfe von Geschichten zu vermitteln. Geschichten zu erzählen ist ein wichtiges Grundmotiv der Kommunikation. Gerade für ein komplexes Thema wie die Mobilitätswende ist es extrem hilfreich, die gewünschten Veränderungen und Ziele in eine Erzählung einzubinden und damit emotional greifbarer zu machen.

### Stadtexperimente

Diese Testräume für neue Mobilitätskonzepte bieten die Möglichkeit, Veränderungen für einen bestimmten Zeitraum zu testen, z. B. durch die vorübergehende Verkehrsberuhigung einer Straße oder eine Testphase für alternative Mobilitätsangebote. Durch ihren Experimentiercharakter ermöglichen sie es, ergebnisoffen in der Wirklichkeit neue Lösungen auszuprobieren und schrittweise weiterzuentwickeln. Sie sind als Kooperation zwischen Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu sehen und schaffen einen erlebbaren Raum für Diskussionen über Raumverteilung und -gestaltung.

### Workshops

In der Praxis zeigt sich, dass die Fronten zwischen verschiedenen Interessengruppen (Autofahrer\*innen und Fahrradfahrer\*innen, Einzelhändler\*innen und Bürgervereine etc.) oftmals so verhärtet sind, dass ein Dialog gar nicht mehr ohne weiteres stattfinden kann. Workshops mit der entsprechenden Ausrichtung und Methodik, die ein gemeinsames an Themen Arbeiten ermöglichen, können Gräben überwinden. Dabei darf es nicht um eine reine Diskussionsrunde gehen, sondern es braucht eine Experimentierfläche, auf der gemeinsam z. B. eine lebenswerte Stadt gestaltet wird. Im Anschluss kann dann gemeinsam ermittelt werden, was dieser Gestaltungsprozess in den Beteiligten freisetzt und wie sich ggf. Sichtweisen verändern.

# 8. Zentrale Ergebnisse aus dem Kommunalen Mobilitätsmanagement in Bergisch Gladbach und Alfter

von Prof. Dr.-Ing. Iris Mühlenbruch, Jana Märker, Chantal Wimbert, Hochschule Bochum

## 8.1 Angaben zum Projekt

Im Förderprojekt Kommunales Mobilitätsmanagement, wurde ab 2013 über fünf Jahre vom Verkehrsverbund Rhein-Sieg (VRS) unter Förderung des Bau- und Verkehrsministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen (heute: Verkehrsministerium NRW) in den beiden Modellkommunen Alfter und Bergisch Gladbach ein Kommunales Mobilitätsmanagement aufgebaut. Die Kommunen wurden im Rahmen eines Wettbewerbs von einer Fachjury aus mehreren Bewerberstädten ausgewählt.

Das Projekt sollte die Chancen und Potenziale des Kommunalen Mobilitätsmanagements aufzeigen, es dauerhaft in den Kommunen verankern und eine geeignete Organisationsstruktur vor Ort schaffen.

Neben der fachlichen Beratung der Kommunen durch den VRS und andere Projektpartner\*innen bzw. Beratungsbüros wurden jeder Kommune Fördermittel in Höhe von 93.000 Euro zur Verfügung gestellt. Die Projektlaufzeit erstreckte sich von Mai 2013 bis Dezember 2018. Begleitet wurde das Projekt von einem Fachbeirat und einem Lenkungskreis.

In den Modellkommunen wurde zunächst die Kommunikation innerhalb der Verwaltung vorangetrieben. Auch ein betriebliches Mobilitätsmanagement für die Kommunen als Arbeitgeber\*innen wurde im Rahmen des Projekts gefördert. In beiden Kommunen wurden ein Mobilitätskonzept erstellt sowie Einzelmaßnahmen umgesetzt. Die Ergebnisse des Projekts können den Steckbriefen zu Bergisch Gladbach und Alfter entnommen werden.

## 8.2 Angaben zur Prozess- und Wirkungsevaluation

Das Projekt wurde prozessbegleitend von der Hochschule Bochum mit finanzieller Unterstützung der Eugen-Otto-Butz-Stiftung evaluiert. Durch diese Evaluation sollten Veränderungen innerhalb der Verwaltung bzw. bei Schlüsselpersonen messbar gemacht werden (im Sinne einer Wirkungsevaluation). Außerdem sollten der Aufbau von Strukturen in der Verwaltung, die Einbindung weiterer Akteur\*innen und die Erstellung eines Mobilitätskonzepts begleitend evaluiert werden, um aus dem laufenden Prozess Handlungsempfehlungen abzuleiten (Prozessevaluation).

Zu vier Zeitpunkten (Phase I bis IV) wurden dazu Interviews mit Schlüsselpersonen geführt, dabei wurde der Kreis der Befragten im Projektverlauf erweitert. Unterschieden wurden:

- Schlüsselpersonen I (insbes. Mitarbeiter\*innen aus den verschiedenen Ämtern)
- Schlüsselpersonen II (Vertreter\*innen aus der Politik, verschiedene Fraktionen)
- Schlüsselpersonen III (Vertreter\*innen von Kreis, Polizei, Verbänden und Verkehrsunternehmen)

## Die Methodik der Befragung

Insgesamt wurden in beiden Kommunen knapp 130 Interviews geführt, das erste jeweils persönlich vor Ort, die weiteren telefonisch. Die Gespräche wurden aufgenommen und anhand eines Transkripts mit MAXQDA ausgewertet.

Nach der Phase III wurden vor Ort in einer Fokusgruppe zentrale Fragen der Einführung des Mobilitätsmanagements diskutiert und bewertet. In Alfter standen dabei Fragen der Zusammenarbeit in Verwaltung und Politik im Vordergrund, in Bergisch Gladbach die Öffentlichkeitsarbeit.<sup>39</sup>

## 8.3 Ergebnisse aus der Prozess- und Wirkungsevaluation

### Der prozessbegleitende Ansatz hat sich bewährt

Im laufenden Prozess wurden die Ergebnisse der jeweiligen (insgesamt vier) Befragungsrunden im Fachbeirat gemeinsam mit dem VRS und den Vertreter\*innen der Modellkommunen vorgestellt und diskutiert. Hieraus ergaben sich Hinweise, die vom VRS aufgegriffen und direkt umgesetzt wurden. Als ein Beispiel kann das Seminar- und Beratungsangebot genannt werden. Da sich in beiden Kommunen der Radverkehr als zentrales Themenfeld herausstellte, wurde ein inhaltliches Angebot zu diesem Thema entwickelt. Ebenso zeigte sich, dass die Schlüsselpersonen die Potenziale des Kommunalen Mobilitätsmanagements zur Kosteneinsparung kaum kannten. Daraufhin wurden auch zu diesem Thema ein spezielles Seminarangebot entwickelt und eine Fachbroschüre erstellt.<sup>40</sup>

### Ein externer Anstoß und fachliche Begleitung waren notwendig

In beiden Kommunen kam die Evaluation zum Ergebnis, dass ein externer Impuls für die Initiierung des Kommunalen Mobilitätsmanagements notwendig war. Neben der finanziellen Förderung leistete insbesondere die beratende und fachliche Unterstützung durch den VRS und weitere Expert\*innen einen wichtigen Beitrag.<sup>41</sup>

„Ohne die finanzielle Stützung des VRS hätten wir [...] gar nichts machen können.“  
Schlüsselperson I, Alfter

„Und all die Erkenntnisse, die wir jetzt gerade auch so besprochen haben, sind ja eigentlich erst entstanden, zumindest bei mir, nach dem das angestoßen worden ist.“  
Schlüsselperson I, Bergisch Gladbach

„Insgesamt die kontinuierliche dauerhafte Unterstützung des VRS als Freund und Förderer, der sich auch in schwierigen Situationen nicht verabschiedet hat, sondern immer zum Projekt gestanden und fachlich begleitet hat...“  
Schlüsselperson I, Alfter

### Eine positive Bewertung und ein Umdenken konnten erreicht werden

Das Kommunale Mobilitätsmanagement wurde von den Schlüsselpersonen lobend herausgestellt und als allgemein notwendig bezeichnet. In allen vier Phasen wurde es nahezu vollständig mit langfristiger Verankerung, Mobilitätsangebot ändern, Verhalten ändern und Zukunftsfähigkeit assoziiert.<sup>42</sup>

In beiden Kommunen konnten ein größeres Bewusstsein sowie eine Erweiterung des Know-hows generiert werden. Auch ein allgemeines Umdenken in Bezug auf Mobilität und auf die Relevanz und Wirksamkeit von Kommunalem Mobilitätsmanagement konnte erreicht werden. Darüber hinaus wurde das Themenfeld der nachhaltigen Mobilität laut Aussage der Schlüsselpersonen verstärkt in den Fokus der Verwaltung gerückt.<sup>43</sup>

„Man hat uns mit Dingen bekannt gemacht, die man vorher nicht gewusst hat.“  
Herr Zalfen, Bergisch Gladbach

„Ja, sie [Diskussion bzgl. Mobilitätsthemen – Anm. d. Verf.] hat auf jeden Fall dieses Thema noch mal an einen Standort gestellt in Bergisch Gladbach, der vorher nicht erkennbar gewesen wäre. Es waren andere Dinge vorher immer irgendwie wichtiger. Es gab also dieses Thema in seiner Gesamtheit überhaupt nicht.“  
Schlüsselperson I Bergisch Gladbach

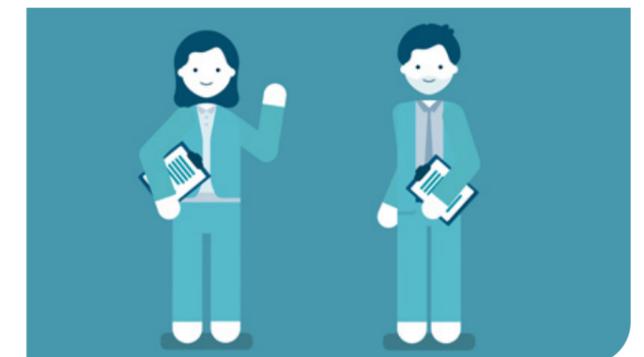
„Dass das Thema in die Köpfe kommt. Das finde ich total klasse. Da bewegt sich was.“  
Schlüsselperson I, Alfter

### Die Notwendigkeit ausreichender Ressourcen wurde deutlich

Mangelnde zeitliche, personelle und auch finanzielle Ressourcen wurden in beiden Kommunen als Hemmnis gesehen. In Alfter teilten sich zwei Mitarbeiter\*innen aus der Verwaltung die Aufgaben der Kommunalen Mobilitätsmanagerin und erfüllten sie zusätzlich zu anderen Aufgaben. Zwischenzeitlich waren beide mit weiteren Aufgaben betraut, dadurch geriet der Prozess ins Stocken. Es wurde deutlich, wie entscheidend ausreichende personelle Ressourcen für einen kontinuierlichen Prozess sind.<sup>44</sup>

### Die zentrale Funktion des/der Mobilitätsmanager\*in wurde positiv bewertet

Insbesondere in Bergisch Gladbach wurde die Arbeit der beiden (sich ablösenden) Mobilitätsmanager\*innen lobend herausgestellt.<sup>45</sup>



<sup>39</sup> Vgl.: Mühlenbruch, Iris et al. (2019): Evaluation des Projektes „Einführung eines Kommunalen Mobilitätsmanagements in den Modellkommunen Alfter und Bergisch Gladbach“ – 4. Sachstandsbericht. Bochum. S. 6ff.

<sup>40</sup> Vgl. ebd., S. 146, 154

<sup>41</sup> Vgl. ebd., S. 71, 110

<sup>42</sup> Vgl. ebd., S. 169 f.

<sup>43</sup> Vgl. ebd., S. 63, 110 f.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., S. 68, 133

<sup>45</sup> Vgl. ebd., S. 135, 164

### Das Festlegen von Verbindlichkeiten kann ein Erfolgsfaktor sein

Im Allgemeinen sind ungeklärte Zuständigkeiten und fehlende Verbindlichkeiten in der Verwaltung ein großes Hemmnis beim Aufbau und Betrieb von Kommunalem Mobilitätsmanagement. Dessen kontinuierliche Verankerung in der Kommune sollte als Ziel klar gesetzt sein. Durch die Eingliederung des Mobilitätsmanagements in einer höheren Verwaltungsebene können außerdem Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sowie Handlungsspielräume für alle Beteiligten verbindlich definiert werden.

**„Die entsprechenden Kompetenzen im Hinblick auf Mobilität müssen vermittelt werden und die Verantwortlichkeiten im Mobilitätsmanagement müssen verbindlich festgelegt werden.“**

Frau Schüller, Alfter

Es empfiehlt sich, die Verbindlichkeiten sowie die Nutzung von Dienstanweisungen, Verwaltungsvorschriften und Leitfäden klar zu fixieren. Die Regelungen müssen unbedingt wirksam bekannt gemacht werden, damit alle relevanten Mitarbeiter\*innen über die gleiche Kenntnis verfügen und sie entsprechend umsetzen können.<sup>46</sup>

### Die Kooperation mit weiteren Akteur\*innen wird als notwendig angesehen

Durch die Einführung des Kommunalen Mobilitätsmanagements konnte die Vernetzung mit anderen Akteur\*innen gestärkt werden, insbesondere mit dem Verkehrsverbund Rhein-Sieg (VRS).<sup>47</sup>

**„Es hat auf jeden Fall eine sehr viel bessere Vernetzung gebracht, einmal der Akteur\*innen untereinander, es hat aber auch die Vernetzung zum VRS gestärkt.“**

Herr Wölwer, Bergisch-Gladbach

### Die Zusammenarbeit mit der Politik konnte verbessert werden

Die Kooperation zwischen Verwaltung und Politik spielt bei der Umsetzung von Dienstleistungen und Maßnahmen für das Mobilitätsmanagement eine wichtige Rolle. Ein verbindlicher Handlungsrahmen für die Zusammenarbeit wird daher grundsätzlich empfohlen.

Um die Umsetzung mobilitätsbezogener Maßnahmen nicht unnötig zu verlangsamen, sollte das Mobilitätskonzept verbindlich und als Ganzes beschlossen werden. So kann wiederkehrenden Diskussionen zu Einzelmaßnahmen oder Rückschlägen bei den Beschlüssen vorgebeugt werden.

Diese wiederkehrenden Diskussionen bei der Umsetzung, Verzögerungen oder sogar das Verwerfen von Maßnahmen wurden in beiden Kommunen als eines der größten Hemmnisse bei der Einführung des Kommunalen Mobilitätsmanagements genannt.<sup>48</sup>

Grundsätzlich sollte auf einen kontinuierlichen und umfangreichen Informationsfluss der Verwaltung in Richtung Politik geachtet werden. Der Inhalt sollte durch gute Argumente und Fakten geprägt sein. Insbesondere Vorher/Nachher-Vergleiche bewähren sich hier.

Als ein sinnvolles Kommunikationsinstrument zum Abbau von Barrieren und zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung wird die Etablierung eines interfraktionellen Arbeitskreises empfohlen. Das konstruktive Arbeiten ohne Öffentlichkeit ermöglicht eine vertrauensvolle und zielorientierte Kommunikationsatmosphäre. Die ausführliche Vorbereitung der Entscheidungen bewirkt sinnvolle Diskussionen und Ergebnisse. Gleichzeitig wird die gegenseitige Transparenz verbessert. Auch über die Aufnahme des interfraktionellen Arbeitskreises in die Geschäftsordnung und die damit verbundene Ausstattung mit Befugnissen ist zu diskutieren.<sup>49</sup>

**„Die wirklich gute Zusammenarbeit mit der Politik im interfraktionellen Arbeitskreis war Gold wert. Die nicht öffentlichen Sitzungen und die ständigen Vertreter im Arbeitskreis ermöglichten eine effektive Zusammenarbeit.“**

Frau Zilger, Alfter

Vor dem Einbringen von Vorlagen in die politische Diskussion sollten die verschiedenen Akteur\*innen beteiligt und Überzeugungsarbeit geleistet werden, um bessere Ergebnisse zu erreichen. Der Erfolg einer eingereichten Vorlage

und damit die Umsetzung von Maßnahmen kann außerdem eine Frage des Timings sein. So ist eine Einreichung kurz vor Wahlen als eher kritisch einzustufen.<sup>50</sup>

## Verankerung Kommunales Mobilitätsmanagement als Daueraufgabe

Wie schätzen Sie mögliche positive Auswirkungen eines Kommunalen Mobilitätsmanagements in Ihrer Kommune ein?



Abb. 20: Verankerung Kommunales Mobilitätsmanagement als Daueraufgabe.<sup>51</sup>

46 Vgl. ebd., S. 97, 167

47 Vgl. ebd., S. 111

48 Vgl. ebd., S. 175

49 Vgl. ebd., S. 72

50 Vgl. ebd., S. 174

51 Vgl. ebd., S. 172

### Intensive Kommunikation nach innen und außen ist unverzichtbar

Die Kommunikation auf Nutzer\*innenebene, innerhalb der Verwaltung und mit externen Akteur\*innen verdient besondere Beachtung. Intern sollte die Verwaltungsspitze bereits zu Beginn klare Position zugunsten des neuen Konzepts beziehen. Ein entsprechender Rückhalt und die Kommunikation als „Marschvorgabe“ innerhalb der Verwaltung werden als notwendig angesehen.<sup>52</sup>

Eine verständliche Kommunikation auf Augenhöhe beugt auf allen Ebenen falschen Erwartungen und mangelnder Akzeptanz vor. Vor allem bei weniger stark involvierten Akteur\*innen wird der Interpretationsspielraum so verkleinert und präzisiert. Hierbei empfiehlt es sich, vor allem die möglichen Kosteneinsparungen zu thematisieren.<sup>53</sup>

Das Interesse an der Thematik kann durch umfangreiche Information über Betrieb und Ausbau bestehender Dienstleistungen zusätzlich gefördert werden. Sichtbar umgesetzte Maßnahmen halten den Begriff des Kommunalen Mobilitätsmanagements im Fokus der Öffentlichkeit.<sup>54</sup>

Folgende Leitwerte für die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ämtern wurden im Rahmen der Fokusgruppe in Alfter entwickelt:<sup>55</sup>

- Konstruktive Herangehensweise
- Zielorientierung
- Zuverlässige Mitarbeit der Fachgebiete
- Offenheit für Neues
- Kommunikation miteinander
- Eigeninitiative aller Akteur\*innen
- Hierarchieübergreifende Zusammenarbeit
- Verbindlicher Handlungsrahmen

### Das Kommunale Mobilitätsmanagement hat eine Vorbildfunktion

Als ein Ergebnis des Projekts konnte die Vorbildfunktion für andere Kommunen herausgestellt werden:<sup>56</sup>

„Ich glaube schon, dass Bergisch Gladbach – was das Konzept und seine Erarbeitung betrifft – ein Vorbild in der Region ist. Der VRS nutzt unser Konzept in der Öffentlichkeitsarbeit als Vorbild, ich habe dazu bei Tagungen des VRS berichtet und auch an einem Fachaufsatz mitgewirkt. Das ist nicht ohne Wirkung geblieben. Der Weg zum Konzept und wesentliche Teile des Konzepts selbst sind auf andere Kommunen übertragbar. Auch deshalb bin ich sicher, dass unser Konzept nicht nur ein Anstoß für die Erstellung anderer Mobilitätskonzepte war, sondern auch – im Sinne eines Modellprojekts – für deren Erarbeitungsverfahren und deren Inhalte.“  
Herr Schmickler, Bergisch Gladbach

### Erste Einzelmaßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt

Es empfiehlt sich eine maßnahmenorientierte Öffentlichkeitsarbeit mit Blick auf Einzelmaßnahmen, die eindeutig in den Kontext des Mobilitätsmanagements gestellt werden. In den Modellkommunen nahm der Radverkehr eine bedeutsame Rolle ein. Daher wurde im Projekt empfohlen, das Thema Radverkehr und vor allem E-Bikes bzw. Pedelecs z. B. in einem Beratungs-/Seminarangebot zu verstärken und besonders zu thematisieren.

Folgende Einzelmaßnahmen konnten in Bergisch Gladbach erfolgreich umgesetzt werden:

- Öffnung der Fußgängerzone
- Pedelecs als Dienstfahrzeuge
- Elterntaxis
- Kampagne „Geh-Spaß statt Elterntaxis“
- Kampagne „Fahr-fair“

### Die Mobilitätskonzepte spielen eine wichtige Rolle

In beiden Kommunen ließ sich eine hohe Zufriedenheit mit dem Mobilitätskonzept feststellen.

Positiv wurden die Vielseitigkeit und die Abdeckung aktueller Themen bewertet. Zudem wurde das Konzept als verbindliche Handlungsoption für Verwaltung und Politik wahrgenommen. Nur wenige Schlüsselpersonen merkten an, dass die Inhalte teilweise indifferent und wenig konkret seien. Die Festlegung der Struktur und Organisation des Konzepts zu Beginn des Erarbeitungsprozesses und die aktive Beteiligung der Bürger\*innen wurden als wichtig erachtet. Um nicht nur Fachleuten, sondern auch Politik und Bürger\*innenschaft eine gute Verständlichkeit zu bieten, sollte auf einen einfachen Ausdruck und größtmögliche Anschaulichkeit geachtet werden. Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen wurde jedoch eher als problematisch empfunden – vor allem aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen.

Im Zuge der Umsetzung ist eine regelmäßige Evaluation empfehlenswert, um die Wirkungen zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Ein transparenter Umgang mit den Ergebnissen kommuniziert außerdem erste Erfolge in die Öffentlichkeit.<sup>57</sup>



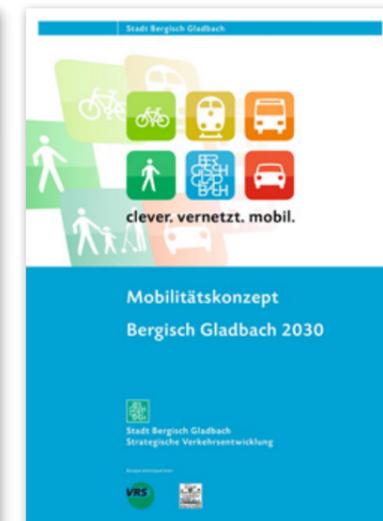
### Das kommunale Mobilitätskonzept

Dieses zentrale strategische Instrument des Kommunalen Mobilitätsmanagements verbindet die konkreten Lösungsansätze aus den Bereichen Infrastruktur, Bau- und Planungsrecht sowie Information und Öffentlichkeitsarbeit zu einer integrierten Gesamtstrategie, die auch bei kleinteiligeren Maßnahmen ein zielführendes Vorgehen gewährleistet.

Bei der Entwicklung eines kommunalen Mobilitätskonzepts können bestehende Richtlinien zur integrierten Verkehrsentwicklungsplanung genutzt werden. Die „Hinweise zur Verkehrsentwicklungsplanung“ der FGSV<sup>58</sup> und die Empfehlungen der EU-Kommission zu „nachhaltigen urbanen Mobilitätsplänen“<sup>59</sup> haben viele Gemeinsamkeiten und Überschneidungen.

Ziel ist es, ein integriertes Handlungskonzept mit konkreten Lösungsansätzen zur Sicherung einer nachhaltigen Mobilität zu entwickeln und zu realisieren. Bei der Erstellung werden die Kommunalpolitik, die Kommunalverwaltung, die Verkehrsunternehmen und wichtige Interessenverbände miteinbezogen.

Wichtig ist, dass die Entwicklung des Kommunalen Mobilitätskonzepts nicht als einmalige „Aktion“ betrachtet, sondern als fortlaufender Prozess mit Umsetzungsrelevanz angelegt wird.



52 Vgl. ebd., S. 174  
53 Vgl. ebd., S. 152  
54 Vgl. ebd., S. 161  
55 Vgl. ebd., S. 168  
56 Vgl. ebd., S. 113

57 Vgl. ebd., S. 54ff., 115 ff.

58 FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2018): Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement, Köln.

59 <https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/wofuer-wir-stehen/handlungsebenen/kommunale-mobilitaetskonzepte>

## 8.4 Die Rolle von Mobilitätsmanager\*innen

Die Prozessevaluation unterstreicht, dass eine erfolgreiche Implementierung des Mobilitätsmanagements eine fachlich qualifizierte Person erfordert, die mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet ist. Ein solcher „Kümmerer“ oder eine solche „Kümmererin“ stellt einen entscheidenden Qualitätsfaktor dar und sollte fest in der Organisationsstruktur verankert sein – als Stabsstelle, Sachbearbeiter\*in oder als Teamaufgabe. Die Verortung des Mobilitätsmanagements in einer Abteilung wirkt Problemen bei Personalwechsel entgegen, da die Themen von mehreren Schultern getragen werden.<sup>60</sup>

Der/die Mobilitätsmanager\*in betreut die Erstellung, Umsetzung und Fortschreibung eines Handlungskonzepts zur Förderung einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung: des Mobilitätskonzepts. Auch die Erarbeitung eines jährlichen Berichts über den Stand des Prozesses gehört zu den Aufgaben.<sup>61</sup>

Bei einem Personalwechsel innerhalb des Projekts muss die nachfolgende Person umfassend über alle Schritte, festgelegten Ziele und Ergebnisse informiert werden, um eine möglichst reibungslose Fortführung der Aufgaben zu ermöglichen.<sup>62</sup>

Die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ist durch die Verwaltungsspitze zu steuern und als verpflichtend zu definieren.<sup>63</sup>

## 8.5 Organisationsstruktur

Die Funktion von Mobilitätsmanager\*innen muss fest im Organigramm verankert werden. Dabei ist diese Rolle nicht zwangsläufig an eine Person gebunden. Sie kann auch von mehreren Personen übernommen werden, die sie zusätzlich zu ihren regulären Tätigkeitsfeldern ausfüllen. Der/die Mobilitätsmanager\*in muss in alle Planungen und Maßnahmen der Fachbereiche und -abteilungen eingebunden werden, die das Mobilitätsmanagement betreffen.<sup>64</sup>

Während der/die Mobilitätsmanager\*in als zentrale Informationsstelle das kooperative Handeln der Fachabteilungen unterstützt, bleiben die Planungs- und Entscheidungskompetenzen bei den zuständigen Fachabteilungen. Als Stabsstelle hat das Mobilitätsmanagement keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnis, sondern gibt Anregungen und macht Vorschläge. Ihm müssen alle das Mobilitätsmanagement betreffenden Vorlagen für die politischen Gremien sowie die Verwaltungskonferenz und den Verwaltungsvorstand zur Mitzeichnung übermittelt werden.<sup>65</sup>

Mobilitätsmanager\*innen können auch weitere Kompetenzen zugeordnet werden, für die es noch keine festgelegten Zuständigkeiten gibt. Um Unstimmigkeiten zu vermeiden und Klarheit für alle Beteiligten zu schaffen, sollten die Aufgabenbereiche von Anfang an in der Stellenbeschreibung und den Dienstweisungen definiert werden. Ein lebendiger Informationsfluss, Transparenz und eindeutige Absprachen sind der Schlüssel zur erfolgreichen Interaktion mit anderen Bereichen der Organisationsstruktur.<sup>66</sup>

## 8.6 Eignung und Qualifikation

Alle Beteiligten, die das Mobilitätsmanagement professionell umsetzen, müssen über eine entsprechende fachliche Eignung und Qualifikation verfügen – das gilt natürlich insbesondere für den/die Mobilitätsmanager\*in. Die Entwicklung eines allgemeinen Konsenses über notwendige Kompetenzen ist aktuell noch nicht abgeschlossen. Weitgehende Einigkeit herrscht darüber, dass neben umfangreichem Fachwissen in der Verkehrsplanung vor allem Sachkenntnisse in den Bereichen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Beteiligung, Kooperation und Psychologie sowie betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse hilfreich sind. Für die persönliche Eignung stellen sich Eigenschaften wie Beharrlichkeit, Zielorientiertheit und Durchsetzungsstärke als nützlich heraus.<sup>67</sup>

Eine Befragung in 18 deutschen Städten im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Hochschule Bochum brachte folgende Erkenntnisse über die Ausbildungshintergründe der Mobilitätsmanager:<sup>68</sup>

- Alle Mobilitätsmanager\*innen hatten ein Hochschulstudium absolviert
- Die meisten waren Absolvent\*innen aus dem Bereich Bauingenieurwesen, gefolgt von den Bereichen Geographie, Stadt-/ Regional- und Raumplanung
- Weitere absolvierte Studiengänge waren: Wirtschaftsgeografie, Umweltingenieurwesen und Betriebswirtschaft, dazu kamen Quereinsteiger\*innen aus den Bereichen Biologie und Theologie

Mehr Informationen zum Lehrgang als Kommunale/r Mobilitätsmanager\*in sind auf S. 24 dieses Handbuchs zu finden.

Auf Arbeitgeber\*innenseite lassen sich als wichtigste Grundlagen ausreichende zeitliche, finanzielle und vor allem personelle Ressourcen nennen. Insbesondere die Schaffung ausreichender zeitlicher Kapazitäten ist für das zuständige Personal unerlässlich, um Aufbau und Umsetzung des Mobilitätsmanagements zu sichern. In diesem Zusammenhang ist die Schaffung einer bzw. mehrerer neuer Stellen bedenkenswert, sofern das möglich ist. Auch finanziell müssen sowohl für den Aufbau als auch den Betrieb des Mobilitätsmanagements ausreichende Ressourcen vorhanden sein.<sup>69</sup>

Die Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass ein fortlaufender Projektverlauf gewährleistet werden kann. Nur so kommt dem Thema dauerhaft die Beachtung zu, die es braucht, um innerhalb der Verwaltung, aber auch nach außen hin aktuell und interessant zu bleiben.

<sup>60</sup> Vgl. ebd., S. 177

<sup>61</sup> Vgl.: Stadt Bergisch Gladbach (2016): Dienstweisung

<sup>62</sup> Vgl.: Mühlenbruch, Iris et al. (2019): Evaluation des Projektes „Einführung eines Kommunalen Mobilitätsmanagements in den Modellkommunen Alfter und Bergisch Gladbach“ – 4. Sachstandsbericht. Bochum. S. 182

<sup>63</sup> Vgl.: Märker, Jana (2016): Erfolgsfaktoren für ein Kommunales Mobilitätsmanagement mit besonderem Fokus auf der Art der Verankerung in der Verwaltung. Bachelorarbeit. Essen. S. 55

<sup>64</sup> Vgl.: Mühlenbruch, Iris et al. (2019): Evaluation des Projektes „Einführung eines Kommunalen Mobilitätsmanagements in den Modellkommunen Alfter und Bergisch Gladbach“ – 4. Sachstandsbericht. Bochum. S. 174

<sup>65</sup> Vgl.: Stadt Bergisch Gladbach (2016): Dienstweisung

<sup>66</sup> Vgl.: Zukunftsnetz Mobilität NRW 2019a)

<sup>67</sup> Vgl.: FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2014): Hinweise zur Nahmobilität. Strategien zur Stärkung des nicht-motorisierten Verkehrs auf Quartiers- und Ortsteilebene. Köln. S. 30

<sup>68</sup> Vgl.: Märker, Jana (2016): Erfolgsfaktoren für ein Kommunales Mobilitätsmanagement mit besonderem Fokus auf der Art der Verankerung in der Verwaltung. Bachelorarbeit. Essen. S. 18 ff.

<sup>69</sup> Vgl.: Mühlenbruch, Iris et al. (2019): Evaluation des Projektes „Einführung eines Kommunalen Mobilitätsmanagements in den Modellkommunen Alfter und Bergisch Gladbach“ – 4. Sachstandsbericht. Bochum. S. 134, 174

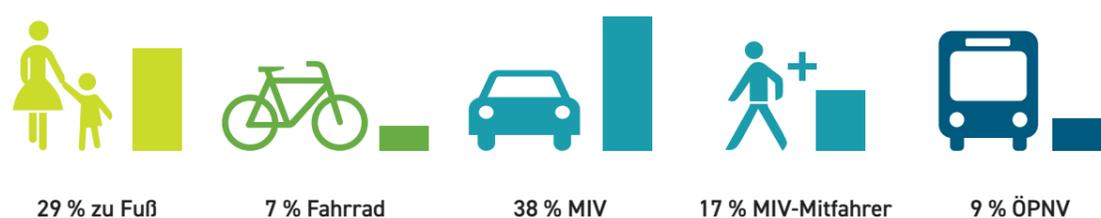
## 9. Beispielprojekte

### 9.1 Gemeinde Alfter, NRW<sup>70</sup>

Rhein-Sieg-Kreis bei Bonn, NRW, 25.106 Einwohner\*innen (Stand 2016)

Motorisierungsrate: 569 Kfz / 1.000 Einwohner\*innen (Kreis, 2015)

Modal Split:



(2009)

#### Rolle und Hintergrund des/der Mobilitätsmanager\*in

Die Aufgaben des Mobilitätsmanagements werden von zwei Personen als Zusatzaufgaben zu deren normalen Aufgabenfeld (Leitung des FB Verwaltungsmanagement und Bürger\*innendienste und Mitglied im Verwaltungsvorstand; Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Tourismus) ausgeführt. Die beiden Mobilitätsmanagerinnen haben während des Projektverlaufs den Landeslehrgang Mobilitätsmanagement NRW besucht, fachlich war der Bereich Mobilitätsmanagement eher neu. Die Übertragung des Mobilitätsmanagements auf eine einzelne Person ist in Planung.

#### Organisationsstruktur

Interfraktioneller Arbeitskreis (IAK) zum Thema Mobilität, trifft sich anlassbezogen. Im Rahmen des Projekts wurden positive Erfahrungen mit dem IAK gemacht.

#### Wie wurde Verbindlichkeit geschaffen?

Die Kommunikationsstruktur, welche einen stetigen Informationsfluss und die regelmäßige Durchführung der Arbeitsgruppen und des IAK impliziert, wurde dauerhaft aufrechterhalten.

Das Mobilitätskonzept wurde am 06.12.2018 im Rat der Gemeinde Alfter beschlossen.

#### Haushalt / Finanzierung

Keine eigene Haushaltskostenstelle. In verschiedenen Produkten wurden Gelder mit dem Zweck „Mobilität“ eingestellt und für Maßnahmen des Mobilitätsmanagements genutzt.

#### Hemmnisse im Projekt

Es wird festgestellt, dass für den Erfolg des Projekts die uneingeschränkte Unterstützung der Verwaltungsspitze erforderlich ist. Der Projektverlauf war teilweise stockend, da die Mobilitätsmanagerinnen zahlreiche sonstige Aufgaben hatten und für die Aufgaben des Mobilitätsmanagements kein zusätzliches Zeitbudget zur Verfügung gestellt wurde. Außerdem fanden zu Beginn des Projekts Kommunalwahlen statt und im weiteren Verlauf war die Leitung des FB Verwaltungsmanagements für die Steuerung der Unterbringung von Zufluchtuchenden während der Flüchtlingskrise von ihren originären Aufgaben freigestellt.

#### Erfolgsfaktoren im Projekt

Das Mobilitätskonzept wurde durchweg positiv bewertet. Es konnte eine Bewusstseinsbildung und ein Umdenken in den Köpfen stattfinden.

#### Beteiligte Akteur\*innen

- ADFC, VRS
  - Bezirksregierung, Ministerium
  - Bürger\*innen, Elternschaft, Schulen, Senior\*innenvertretung
  - Einzelhandel Nahversorgung
  - ÖPNV und Private Anbieter\*innen
  - Gewerbe
  - Mobilitätsberatungsdienstleister\*innen
  - Polizei
  - Straßenbaulastträger, Straßen NRW
  - Straßenverkehrsbehörde
- Art der Beteiligung: Einbinden der Akteur\*innen in die Sitzungen des Interfraktionellen Arbeitskreises

#### Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit

Information über Hintergrundgespräche sowie Planung und Umsetzung von Maßnahmen, Kommunikation in der örtlichen Presse.

#### Sind weitere Aktionen / Strukturen entstanden?

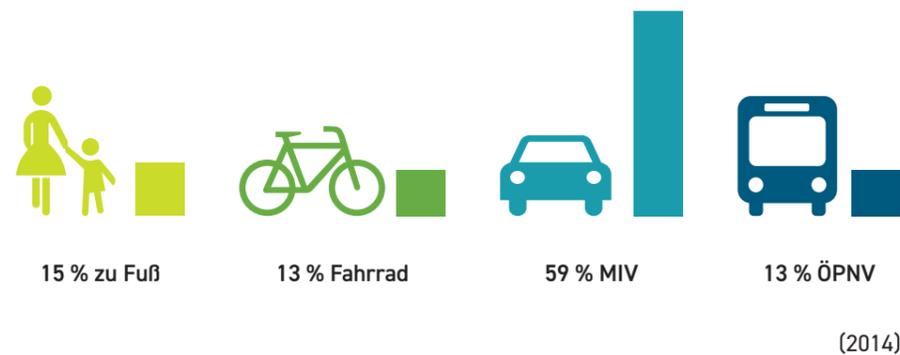
Betriebliches Mobilitätsmanagement wurde durch ein Beratungsbüro angestoßen, aber aufgrund von Unstimmigkeiten mit dem Beratungspartner alleine weiterverfolgt. Dabei wurde eine Umstellung des Fuhrparks auf Elektromobilität erreicht. Außerdem finden regelmäßige Prüfungen und Verhandlungen mit dem Verkehrsverbund statt, um die Möglichkeit eines Jobtickets zu ermitteln (freiwillige Leistung in der Haushaltssicherung).

## 9.2 Stadt Bergisch Gladbach, NRW<sup>71</sup>

Rheinisch-Bergischer-Kreis, NRW, 112.758 Einwohner\*innen (Stand 31.12.2019)

**Motorisierungsrate:** 29 Kfz / 1.000 Einwohner\*innen (Statistikdienststelle, 31.12.2019)

**Modal Split:**



### Rolle und Hintergrund des/der Mobilitätsmanager\*in

Die Aufgaben des Mobilitätsmanagements werden von einer Person in Vollzeit ausgefüllt. Die personelle Besetzung hat während des Projektverlaufs gewechselt. Beide Personen hatten einen verkehrsbezogenen fachlichen Background und beide haben den Landeslehrgang Mobilitätsmanagement NRW besucht.

### Organisationsstruktur

Zu Beginn des Projekts war die Stelle der Mobilitätsmanagerin eine Stabsstelle beim Baudezernenten, mittlerweile ist die Stelle eingegliedert in den FB Planen und Bauen (Abteilung Stadtentwicklung, kommunale Verkehrsplanung). Die Eingliederung wird vom Mobilitätsmanager als positiv und besser angesehen.

### Wie wurde Verbindlichkeit geschaffen?

Es wurden Dienstanweisungen zum Mobilitätsmanagement eingeführt. Das Mobilitätskonzept wurde am 29.06.2016 im zuständigen Ausschuss beschlossen, ebenso wie die strategischen Leitziele des Mobilitätskonzepts im Vorfeld am 09.06.2015.

### Haushalt / Finanzierung

Eigene Haushaltskostenstelle

### Hemmnisse im Projekt

Gezeigt hat sich, dass trotz eines Grundsatzbeschlusses zum Mobilitätskonzept Diskussionen bei der Umsetzung von einzelnen Maßnahmen entstehen und es somit zu zeitlichen Verzögerungen oder sogar einem Verwerfen von Maßnahmen kommt. Genannt wurden Diskrepanzen mit der politischen Ebene als eins der wesentlichen Hemmnisse.

### Erfolgsfaktoren im Projekt

Durchweg wurden die Mobilitätsmanager mit entsprechender Eignung und Qualifikation in Verbindung mit zeitlichen Ressourcen hervorgehoben. Zudem konnten eine Bewusstseinsbildung und ein Umdenken in den Köpfen stattfinden. Als ein Erfolgsfaktor wurde die gute Zusammenarbeit mit dem VRS und dem Kreis gesehen.

### Beteiligte Akteur\*innen

- ADFC, VCD, weitere Vereine / Verbände (ProVelo Bergisch Gladbach, Interessengemeinschaften der Händler\*innen)
  - Tourismusbranche (Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklungsbetrieb Bergisch Gladbach, Naturarena Bergisches Land)
  - Bürger\*innen und Interessenverbände, Schulen, Ehrenamtler\*innen, Sportvereine
  - Carsharing Anbieter\*innen
  - Hochschulen
  - Region Köln-Bonn e.V., Rheinisch-Bergischer Kreis
  - ÖPNV, Verkehrsunternehmen (Wupsi GmbH, Regionalverkehr Köln GmbH (RVK, VRS))
  - Polizei
  - Politik
- Art der Beteiligung: Arbeitsgruppen mit z. T. externen Fachleuten, Stellungnahmen und Maßnahmenvorschläge nach Offenlegung des Konzepts

### Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen des Projekts wurden verschiedene Bürger\*innenbeteiligungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchgeführt, die im Rahmen der Prozessevaluation lobend herausgestellt wurden (Foren, World Café innerhalb der Verwaltung, „Messeform“, Thementische)

### Sind weitere Aktionen / Strukturen entstanden?

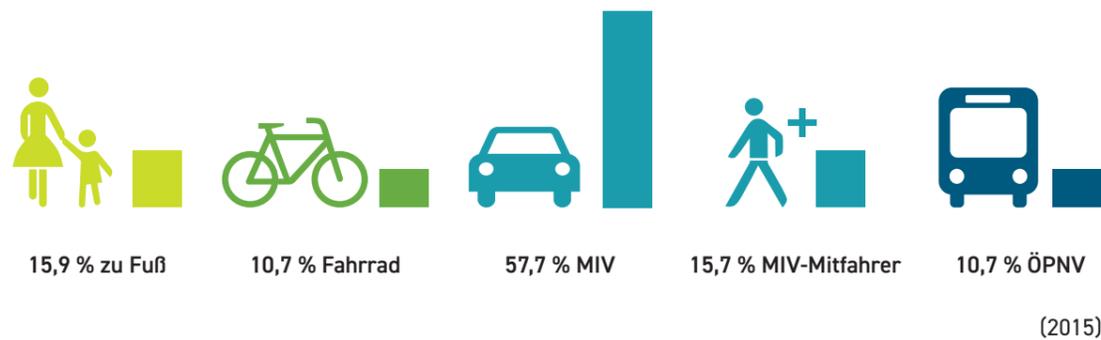
Alle vier bis sechs Wochen und anlassbezogen findet mit dem Runden Tisch „Mobilität und Verkehr“ (Fachabteilungen, Besetzung hauptsächlich Abteilungsleiter\*innen) ein fachlicher Austausch statt. Aktuelle Themen aus dem Bereich Mobilität und Verkehr werden vorgestellt und diskutiert – die nächsten Schritte abgesprochen. Ein betriebliches Mobilitätsmanagement wurde initiiert. Dienstpedelecs wurden angeschafft und werden mit großem Erfolg eingesetzt.

### 9.3 Stadt Duisburg, NRW<sup>72</sup>

Stadt Duisburg, NRW, 498.182 Einwohner\*innen (Stand Juni 2019)

Motorisierungsrate: 528,8 Kfz / 1.000 Einwohner\*innen (2018) => Quelle: Statistikatlas NRW

Modal Split:



#### Rolle und Hintergrund des/der Mobilitätsmanager\*in

Die Aufgabe des Mobilitätsmanagers wird von einer Person federführend ausgefüllt, die beständig von den Kolleg\*innen aus dem eigenen Team (Strategische Mobilitätsplanung) unterstützt wird. Das Team wurde nach Ablauf des Förderprogramms KOMM um eine Person erweitert, die ebenfalls für den Aufbau des Kommunalen Mobilitätsmanagements zuständig ist.

#### Organisationsstruktur

Die Rolle des Mobilitätsmanagers ist als Aufgabe in die bestehende Verwaltungsstruktur integriert (SG Strategische Mobilitätsplanung im Amt 61).

#### Wie wurde Verbindlichkeit geschaffen?

Es wurde ein Jour fixe mit der Amtsleitung des Amtes für Stadtentwicklung und Projektmanagement verabredet, bei dem die Anliegen des Mobilitätsmanagements regelmäßig thematisiert werden. Eine Dienstanweisung existiert nicht.

#### Haushalt / Finanzierung

Die Aufgaben und die Finanzierung des Kommunalen Mobilitätsmanagements werden im Rahmen der Haushaltsplanung im Bereich der strategischen Mobilitätsplanung berücksichtigt.

#### Hemmnisse im Projekt

Durch die Größe der Stadtverwaltung ist die Durchlässigkeit nach oben und in andere Dezernate hinein begrenzt.

#### Erfolgsfaktoren im Projekt

Im gesamten SG Strategische Mobilitätsplanung ist ein Verständnis für die Rolle und die Aufgaben des Mobilitätsmanagements vorhanden. Der Ansatz wird von allen mitgetragen. Auch die Leitung der Abteilung Stadtentwicklung steht hinter dem grundsätzlichen Ansatz. In einem verwaltungsinternen Workshop konnte vor diesem Hintergrund ein neues Verfahren zur Entscheidungsfindung vorgestellt und verabredet werden, in dem der Mobilitätsmanager in seiner koordinierenden Funktion bei Mobilitätsthemen gestärkt wird.

#### Beteiligte Akteur\*innen

An dem Prozess im Rahmen des Förderprogramms KOMM waren ausschließlich verwaltungsinterne Akteur\*innen beteiligt.

#### Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen des verwaltungsinternen Workshops wurden alle Fachbereiche, die einen Bezug zum Thema Mobilität haben, über die Rolle und Aufgaben des Mobilitätsmanagements informiert.

#### Sind weitere Aktionen / Strukturen entstanden?

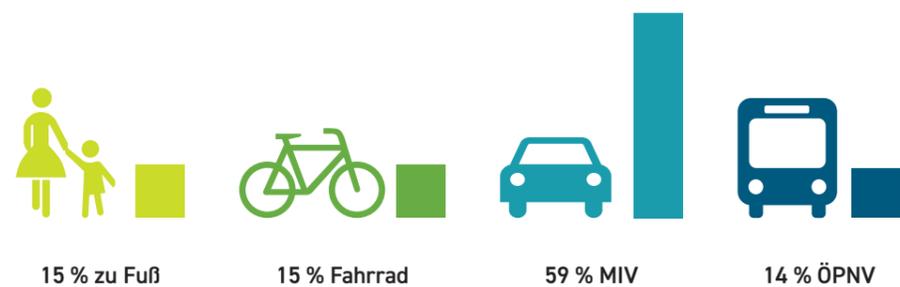
Im SG Strategische Mobilitätsplanung wurde eine weitere Person zum Mobilitätsmanager qualifiziert, um damit das breite Spektrum an Aufgaben einer Großstadt mit dem gemeinsamen Ziel einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung in Duisburg zu verbinden.

## 9.4 Stadt Leverkusen, NRW<sup>73</sup>

Stadt Leverkusen, NRW, 167.045 Einwohner\*innen (Stand 31.12.2019)

**Motorisierungsrate:** 627 Kfz / 1.000 Einwohner\*innen (Stadtgebiet Leverkusen, Stand: 31.12.2019)

**Modal Split:**



(2014)

### Rolle und Hintergrund des/der Mobilitätsmanager\*in

Die Aufgabe des Mobilitätsmanagers wird von einer Person in Vollzeit ausgefüllt. Der hauptamtliche Mobilitätsmanager wird in seinen Aufgaben von einer weiteren Person unterstützt.

Der Mobilitätsmanager hat den Landeslehrgang Mobilitätsmanagement NRW absolviert.

### Organisationsstruktur

Die Stelle des Mobilitätsmanagers der Stadt Leverkusen (Herr Syring) ist – und war von Beginn an – als Stabsstelle unmittelbar der Dezernentin für Planen und Bauen zugeordnet.

### Wie wurde Verbindlichkeit geschaffen?

Keine Dienstanweisungen für Mobilitätsmanager\*innen vorhanden.

Mit Unterstützung eines Fachbüros wurde unter umfassender Beteiligung von Politik, Bürger\*innen und weiteren Stakeholdergruppen ein Mobilitätskonzept erarbeitet. Es ist vorgesehen, das Mobilitätskonzept durch den Rat beschließen zu lassen.

### Haushalt / Finanzierung

Im konsumptiven Bereich des städtischen Haushalts gibt es Mittel für das Mobilitätskonzept sowie für weitergehende Fachkonzepte im Rahmen der Mobilität. Die Einzelmaßnahmen sind bei den ausführenden Fachbereichen im investiven Bereich veranschlagt.

### Hemmnisse im Projekt

Zum Mobilitätskonzept gibt es über alle Parteien hinweg im Grunde Zustimmung. Bei den Einzelmaßnahmen gibt es dann aber unterschiedliche Prioritäten in der Reihenfolge der Umsetzung. Allgemein sollen zunächst neue Angebote geschaffen werden und anschließend erst die Push-Maßnahmen (Parkgebühren, Stellplatzreduzierung) kommen.

### Erfolgsfaktoren im Projekt

Die geschlossene Haltung der Verwaltungsspitze, die das Thema Mobilitätswende als klare Chance für die Entwicklung der Stadt Leverkusen erkennt, ist und war eine treibende Kraft für das Kommunale Mobilitätsmanagement. Auf dieser Basis kann der Mobilitätsmanager einen wirkungsvollen Beitrag leisten und in die verschiedenen Bereiche der Verwaltung hineinwirken.

### Beteiligte Akteur\*innen

- Einbindung aller Dezernate bzw. Fachbereiche zum Thema Mobilitätsmanagement über regelmäßige Arbeitstreffen des AK Mobilität
- Starke Beteiligung der Politik in Form eines interfraktionellen Arbeitskreises

### Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen der Erstellung des Mobilitätskonzepts wurden verschiedene Formate zur Bürger\*innenbeteiligung durchgeführt.

### Sind weitere Aktionen / Strukturen entstanden?

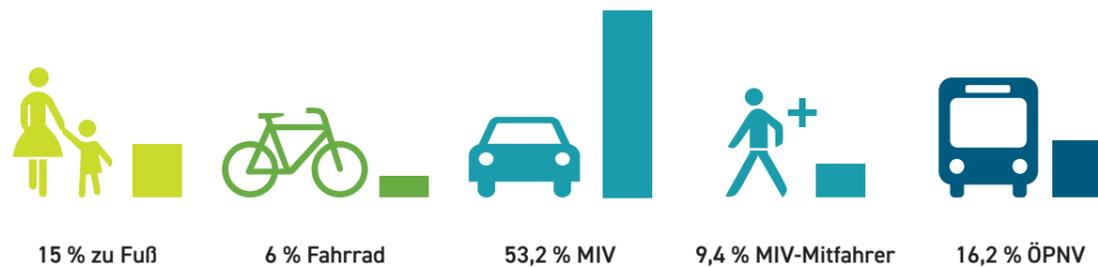
Der sehr aktive und anhaltende Austausch zwischen Verwaltung und Politik im interfraktionellen Arbeitskreis ist hervorzuheben.

## 9.5 Stadt Mönchengladbach, NRW<sup>74</sup>

Stadt Mönchengladbach, NRW, 261.034 Einwohner\*innen (Stand Dez. 2019)

Motorisierungsrate: 587 Kfz / 1.000 Einwohner\*innen (KBA, 2016)

Modal Split:



(Haushaltsbefragung 2010)

### Rolle und Hintergrund des/der Mobilitätsmanager\*in

Die Stadt Mönchengladbach gehört zu den wenigen Städten, die bereits 2014 aufgrund eines politischen Beschlusses einen Mobilitätsbeauftragten eingestellt hatten. Neben der Schnittstellenfunktion in punkto Mobilität innerhalb der Verwaltung, lag der Schwerpunkt am Anfang auf der Radverkehrsförderung und Öffentlichkeitsarbeit für nachhaltige Mobilität. Die Stelle war zunächst im FB 61.40/Verkehrsplanung angesiedelt.

### Organisationsstruktur

Die bestehende Organisationsstruktur wurde um eine Stabsstelle beim Stadtdirektor und technischen Beigeordneten erweitert, die zunächst nur mit der Person des Mobilitätsbeauftragten besetzt war. Im Laufe des Jahres 2017 wurde sie personell durch eine Stelle für den Ausbau des Mobilitätsmanagements mit Schwerpunkt Elektromobilität verstärkt.

### Wie wurde Verbindlichkeit geschaffen?

Verbindlichkeit für die neue Struktur und die Erweiterung des Teams wurde über die Zustimmung des Verwaltungsvorstands und der Personalabteilung hergestellt. Die beiden Stellen sind in der Folge als unbefristete Stellen im Stellenplan der Stadt ausgewiesen. Weiterhin wird ab Herbst 2020 eine auf zwei Jahre befristete Stelle mit 10 Wochenstunden durch einen Werksstudenten als zusätzliche Unterstützung besetzt.

### Haushalt / Finanzierung

Die Stabsstelle verfügt über einen Sachmitteletat von 100.000 € p. a.

### Hemmnisse im Projekt

Die Schaffung einer Stabsstelle bedeutet neue Strukturen und Zuständigkeiten. Bis hier Klarheit herrscht, wird die inhaltliche und fachliche Arbeit oft überlagert. Die Herauslösung „aus der Linie“ geht bzw. ging temporär auch mit einem Verlust an Rückkoppelung mit der Fachabteilung einher. Dies wurde in Form von offenen Gesprächen aufgearbeitet und durch die personelle Veränderung sowie Verstärkung positiv verändert. Die Zusammenarbeit ist durchweg produktiv und kooperativ.

### Erfolgsfaktoren im Projekt

Eine Stabsstelle mit eigenen Mitarbeiter\*innen verdeutlicht die Wichtigkeit des Themas und erleichtert das Gestalten von neuen Abläufen und Routinen. Durch die enge Zusammenarbeit mit der ebenfalls beim Dezernenten angesiedelten Stabsstelle (mg+ Wachsende Stadt) kann der Anspruch, das Thema als Querschnittsaufgabe zu behandeln, besser eingelöst werden. Außerdem wird das Thema gemeinsam mit der Stabsstelle Strukturwandel, die dem Fachbereich 61 zugeordnet ist, abgestimmt und vorangetrieben. Weiterhin besteht enge Verbindung zum Klimaschutzmanagement und der Stabsstelle Digitale Transformation im Büro des Oberbürgermeisters. Es wurde ein Netzwerk an externen Akteur\*innen aufgebaut, die das Thema unterstützen. Zudem nehmen die politische Akzeptanz und das Verständnis für das Thema deutlich zu.

### Beteiligte Akteur\*innen

An dem Prozess im Rahmen des Förderprogramms KOMM waren ausschließlich verwaltungsinterne Akteur\*innen beteiligt.

### Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen eines verwaltungsinternen Workshops wurden alle FB-Leitungen über die Veränderung der internen Struktur informiert, die Rolle der Stabsstelle erläutert und die Arbeit am verwaltungsinternen BMM-Konzept fortgesetzt.

### Sind weitere Aktionen / Strukturen entstanden?

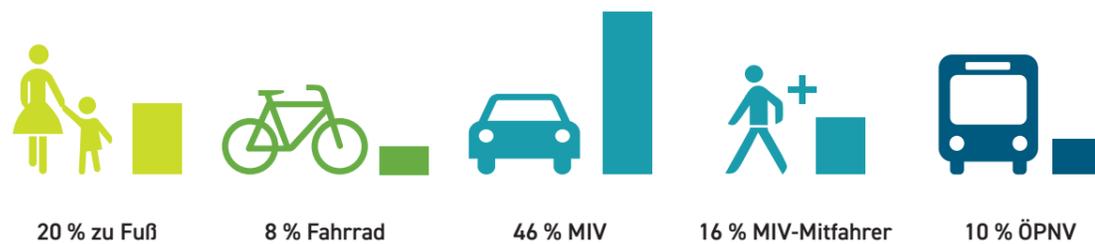
Die Stabsstelle wird in diversen Arbeitskreisen berücksichtigt, u. a. Verkehrsbesprechung, AG Stadtplanung, Ämterrunde, um einige Beispiele zu nennen. Die Vorgehensweise ist anlassbezogen und führt so zu einem qualitativen und mit unterschiedlichen Interessen abgestimmten Output.

## 9.6 Rhein-Sieg-Kreis, NRW<sup>75</sup>

Rhein-Sieg Kreis, NRW, 600.764 Einwohner\*innen (Stand 31.12.2019)

**Motorisierungsrate:** 716 Kfz / 1.000 Einwohner\*innen (Stand 01.01.2019), 604 Pkw/1000 Einwohner\*innen

**Modal Split:**



(Quelle: MID 2017 – Vertiefenstudie für Bonn und den Rhein-Sieg-Kreis)

### Rolle und Hintergrund des/der Mobilitätsmanager\*in

Die Aufgabe des Mobilitätsmanagers wird von einem Fachbereichsleiter übernommen.

### Organisationsstruktur

Die Stelle des Mobilitätsmanagers ist als Aufgabe in die bestehende Verwaltungsstruktur integriert. Der Fachbereich Verkehr und Mobilität im Referat Wirtschaftsförderung und Strategische Kreisentwicklung wird in alle raumwirksamen Entscheidungsprozesse miteinbezogen. Alle Mitarbeiter\*innen des Fachbereichs wirken entsprechend ihrer Arbeitsschwerpunkte mit. In einem regelmäßigen Austausch mit der Verwaltungsspitze werden aktuelle Themen aus dem Bereich Mobilität und Verkehr vorgestellt, diskutiert und anschließend die nächsten Schritte abgesprochen. Dies können sowohl Maßnahmen innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung mit verschiedenen Partner\*innen sein.

### Wie wurde Verbindlichkeit geschaffen?

- Entscheidung der Verwaltungsspitze
- Entscheidung der Verwaltungskonferenz
- Entscheidung der politischen Gremien

### Haushalt / Finanzierung

Mobilitätsmanagement ist in das Produkt Verkehr und Mobilität integriert

### Hemmnisse im Projekt

Die Verstetigung einer regelmäßigen, dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit in Verbindung mit der Installierung einer festen Arbeitsgruppe auf Leitungsebene wurde nicht umgesetzt. Im Wesentlichen geht es um fehlende zeitliche Ressourcen. Alternativ wurde der Weg gewählt, dass der Mobilitätsmanager oder einer seiner Mitarbeiter\*innen an Besprechungen anderer Fachbereiche teilnimmt, sofern es einen Zusammenhang zu Verkehr und Mobilität gibt.

### Erfolgsfaktoren im Projekt

Die Verortung des Mobilitätsmanagers auf Leitungsebene war dem Thema sehr zuträglich. Die Wege zur Verwaltungsspitze waren ebenso kurz wie die Wege in die Umsetzungsebene.

### Beteiligte Akteur\*innen

- Regelmäßige Berichterstattung im Ausschuss für Planung und Verkehr für die politischen Vertreter\*innen
- Einbindung und Beteiligung der kreisangehörigen Städte und Gemeinden, der Bundesstadt Bonn, der Verkehrsunternehmen sowie aller weiteren Fachbehörden und -stellen mit Bezug zum Thema

### Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen des Projekts wurde ein verwaltungsinterner Workshop mit allen Amts- und Abteilungsleiter\*innen durchgeführt, um sie in den Prozess einzubinden und für das Thema Mobilität zu sensibilisieren.

### Sind weitere Aktionen / Strukturen entstanden?

- Verankerung des Themas in der Besprechung des Landrats mit den Bürgermeister\*innen
- Betriebliches Mobilitätsmanagement

JOBWÄRTS.einfach.besser.pendeln  
(<https://www.bonn.de/microsite/jobwaerts/index.php>)

In Zusammenarbeit mit der Stadt Bonn, dem Zukunftsnetz Mobilität NRW als Angebot an alle Arbeitgeber\*innen in Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis, gefördert im Rahmen von Leadcity durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

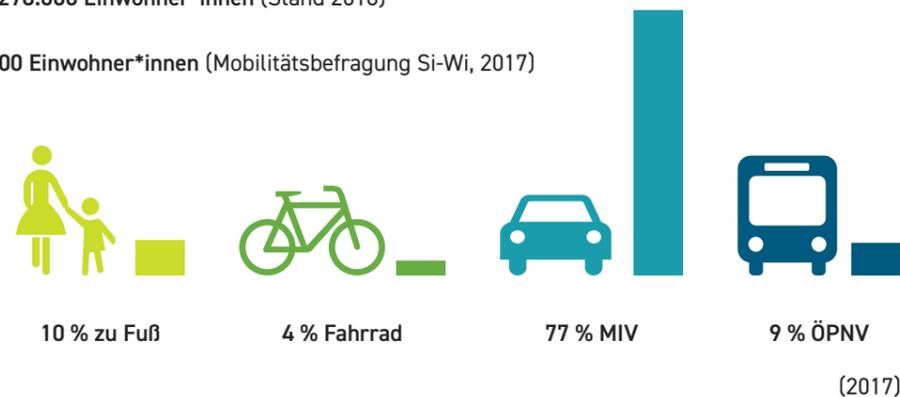
- Aufbau und Etablierung eines Fahrradmietsystems
- Erarbeitung eines Mobilstationenfeinkonzepts
- Konzeption und Einrichtung von Schnellbuslinien
- Modellversuch ÖPNV on demand versus Ortsbus in Neunkirchen-Seelscheid (geplanter Start: Juli 2021)

## 9.7 Kreis Siegen-Wittgenstein, NRW<sup>76</sup>

Kreis Siegen-Wittgenstein, NRW, 278.000 Einwohner\*innen (Stand 2018)

**Motorisierungsrate:** 67 Kfz / 100 Einwohner\*innen (Mobilitätsbefragung Si-Wi, 2017)

**Modal Split:**



### Rolle und Hintergrund des/der Mobilitätsmanager\*in

Die Aufgabe der Mobilitätsmanagerin wird von einer Person federführend ausgefüllt, die beständig von den Kolleg\*innen aus dem eigenen Fachbereich unterstützt wird. So kümmert sich faktisch ein kleines, schlagkräftiges Team um die Aufgaben.

### Organisationsstruktur

Die Stelle der Mobilitätsmanagerin ist als Aufgabe in die bestehende Verwaltungsstruktur integriert.

### Wie wurde Verbindlichkeit geschaffen?

In einer Amtsleiter\*innenrunde am 27.03.2017 hat der Landrat die Bedeutung des Themas „Mobilität“ für den Kreis betont, die Mobilitätsmanagerin vorgestellt und die Strukturen mit den Anwesenden abgestimmt.

### Haushalt / Finanzierung

Finanzplanung im Amt für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung

### Hemmnisse im Projekt

Es zeigte sich, dass der Handlungsspielraum für die unmittelbare Umsetzung von Maßnahmen durch den Kreis eingeschränkt ist, da diese Umsetzung oft mit und durch die kreisangehörigen Kommunen erfolgen muss.

Das Thema Mobilität ist ein Querschnittsthema. Das Umdenken sowie Veränderungen hin zu alternativen Mobilitätsformen werden im Haus dennoch oft nachrangig betrachtet und mitgedacht.

### Erfolgsfaktoren im Projekt

Die schlagkräftige Arbeit im Team, mit der Hauptverantwortung bei einer zentralen Akteurin, erwies sich als äußerst positiv. Durch den Rückhalt des Landrats konnten schnell die nötigen Strukturen für ein Kommunales Mobilitätsmanagement geschaffen werden.

### Beteiligte Akteur\*innen

- Kreisangehörige Kommunen
- ADFC
- Wirtschaftsförderung, Amt für Immobilien (Betriebliches Mobilitätsmanagement), Schulamt
- Zweckverband Personennahverkehr Westfalen-Süd (ZWS)
- Verkehrsbetriebe Westfalen Süd GmbH (WERN\_GROUP)
- Bürger\*innen und Interessenverbände
- Schulen
- Carsharing-Anbieter\*innen
- Universität Siegen
- Südwestfalen-Agentur
- Polizei
- Politik
- Verkehrswacht
- Zukunftsnetz Mobilität NRW

Art der Beteiligung:

- Einbindung aller Dezernate und Ämter zum Thema Mobilität über die Arbeitsgruppe Betriebliche Mobilität und temporär in der Amtsleiter\*innenrunde
- Beteiligung der Politik über regelmäßige Berichterstattung im Bau- und Verkehrsausschuss sowie im Ausschuss für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung
- Beteiligung der kreisangehörigen Kommunen durch regelmäßige Treffen in der verstetigten AG Kommunale Mobilität
- Thematische Projekt-Arbeitsgruppen z. T. mit externen Fachleuten
- Durchführung von Veranstaltungen (Polizei, Verkehrswacht, ADFC, ZWS, Kommunen)

### Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen des Projekts wurden vier Mobilitätskonferenzen durchgeführt. Es wurde eine regelmäßig tagende kreisweite AG Mobilität für die kreisangehörigen Kommunen eingerichtet.

Veranstaltungen zum Thema E-Mobilität, Senior\*innentraining mit dem E-Bike/Pedelec sicher unterwegs, Gesundheitstage, Tag der offenen Tür (Kreishaus), Publikationen über die Homepage des Kreises

### Sind weitere Aktionen / Strukturen entstanden?

In einigen Kommunen konnte auf Initiative des Kreises ein Schulisches Mobilitätsmanagement an mehreren Schulen initiiert werden. Ein Betriebliches Mobilitätsmanagement wurde in der Kreisverwaltung initiiert (u.a. Integration von Carsharing in den Fuhrpark, Anschaffung von E-Bikes für Dienstfahrten, übertragbares Job-Ticket, abschließbare Fahrradbox für Mitarbeiter\*innen, die mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren, Duschen, teilweiser Austausch der Dienstwagenflotte durch E-Mobilität, Wasserstoff), Erarbeitung eines klimafreundlichen Mobilitätskonzepts mit einer Mobilitätsbefragung der Wohnbevölkerung, daraus resultierend: Erarbeiten eines kreisweites Radverkehrskonzepts, Einrichtung einer Personalstelle zur Umsetzung der Maßnahmen, Einrichtung von Mobilstationen in den 11 Städten und Gemeinden. Beteiligung an der Europäischen Mobilitätswoche. Einrichtung Mitfahrer\*innen-App „Campusrise“ von Studierenden der Uni Siegen an den 4 Berufskollegs des Kreises (Freischaltung erfolgt in Kürze).

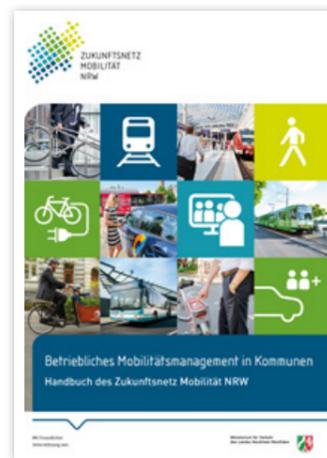
## Quellen

- Ahrens, Gerd-Axel et al. (2012): Mobilitätsmanagement – zentrales Element einer integrierten Verkehrsentwicklungsplanung. Essen: Klartext Verlag.  
<https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/19796/?clsId0=0&clsId1=0&clsId2=0&clsId3=0>
- Brundlandt-Kommission der Vereinten Nationen, 1987
- EPOMM – European Platform on Mobility Management (2009): Mobilitätsmanagement – eine Definition. Verfügbar unter: [http://epomm.eu/sites/default/files/files/MMDefinition\\_DE.pdf](http://epomm.eu/sites/default/files/files/MMDefinition_DE.pdf)
- Europäischer Rechnungshof (2020): Nachhaltige urbane Mobilität in der EU. Ohne das Engagement der Mitgliedstaaten sind keine wesentlichen Verbesserungen möglich.
- EY (2020): Warum Kommunen die Gestalter der Mobilitätswende werden sollten. [https://www.ey.com/de\\_de/automotive-transportation/warum-kommunen-die-gestalter-der-mobilitaetswende-werden-sollten](https://www.ey.com/de_de/automotive-transportation/warum-kommunen-die-gestalter-der-mobilitaetswende-werden-sollten)
- FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2014): Hinweise zur Nahmobilität. Strategien zur Stärkung des nichtmotorisierten Verkehrs auf Quartiers- und Ortsteilebene. Ausg. 2014. Köln: FGSV-Verlag (= FGSV; 163: W1).
- FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2018): Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement, Köln: FGSV-Verlag.
- Grothmann, Torsten [2019]: Interview taz: 09.12
- Holz-Rau, Prof. Dr.-Ing. Christian (2014): Abschlussbericht – Projekt RAVE. Dortmund.
- Landesregierung NRW – Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2016): Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf. Verfügbar unter: [https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/download/nrw-nachhaltigkeitsstrategie\\_broschuere.pdf](https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/download/nrw-nachhaltigkeitsstrategie_broschuere.pdf)
- Lewin, Kurt (1948): Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics. New York: Harper and Brothers
- Märker, Jana (2016): Erfolgsfaktoren für ein Kommunales Mobilitätsmanagement mit besonderem Fokus auf der Art der Verankerung in der Verwaltung. Bachelorarbeit. Essen.
- MBWSV NRW – Ministerium Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2012): Aktionsplan der Landesregierung zur Förderung der Nahmobilität. Düsseldorf. Verfügbar unter: <https://docplayer.org/18798306-Aktionsplan-der-landesregierung-zur-foerderung-der-nahmobilitaet-quelle-source-www-hercules-bikes-de-pd-f.html>
- MiD (2017): Modal Split in Deutschland. Analysen zum Radverkehr und Fußverkehr [http://www.mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/MiD2017\\_Analyse\\_zum\\_Rad\\_und\\_Fussverkehr.pdf](http://www.mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/MiD2017_Analyse_zum_Rad_und_Fussverkehr.pdf) S. 75ff
- Mühlenbruch, Iris et al. (2019): Evaluation des Projektes „Einführung eines Kommunalen Mobilitätsmanagements in den Modellkommunen Alfter und Bergisch Gladbach“ – 4. Sachstandsbericht. Bochum.
- Müller, Miriam (2014): Systematische Analyse ausgewählter Handlungsfelder und Identifikation konkreter Handlungsansätze im Handlungsfeld Nahmobilität. Bericht zum AP 4.3.3 im Rahmen des Zuwendungsprojektes Konzeptionelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung. Wuppertal. Verfügbar unter: [https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/NHS\\_NRW\\_AP4-3-3\\_Handlungsansaeetze\\_Nahmobilitaet.pdf](https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/NHS_NRW_AP4-3-3_Handlungsansaeetze_Nahmobilitaet.pdf)
- Perschon, Jürgen (2012): Nachhaltige Mobilität – Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Verkehrsgestaltung.

## Weiterführende Literatur

- Schäfer, Frank (2010): Kommunales Change Management. Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Schramer, Otto C. [2015]: Theorie U. Von der Zukunft herführen. Heidelberg
- Sinek, Simon (2014): Frag immer erst Warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München: Redline Verlag
- Stadt Bergisch Gladbach (2016): Dienstanweisung
- Stier, Matthias/Berger, Lars (Hg.) (2016): Die nachhaltige Stadt. Berlin: Erich Schmidt Verlag (= Initiativen zum Umweltschutz; Band 89)
- TfL Transport for London (o.J.): Street Appeal. The value of street improvements. Verfügbar unter: <http://content.tfl.gov.uk/street-appeal.pdf>
- UBA – Umweltbundesamt (2010): CO<sub>2</sub>-Emissionsminderung im Verkehr in Deutschland, Texte 05/2010. Dessau-Roßlau. Verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/461/publikationen/3773.pdf>
- Wirtschaftskammer Wien (2019): Bericht des Standortwalts. City Projekte. Verfügbar unter: [https://www.wko.at/site/standortanwalt-wien/1\\_CityProjekte\\_SiS\\_17102019\\_web.pdf](https://www.wko.at/site/standortanwalt-wien/1_CityProjekte_SiS_17102019_web.pdf)
- Zukunftsnetz Mobilität NRW (2016): Handbuch „Kosteneffizienz durch Mobilitätsmanagement“. Verfügbar unter: [https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/sites/default/files/downloads/znm-nrw-handbuch-kosteneffizienz-a4\\_rz-web\\_0.pdf](https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/sites/default/files/downloads/znm-nrw-handbuch-kosteneffizienz-a4_rz-web_0.pdf)
- Zukunftsnetz Mobilität NRW (2019b): Lehrgang Kommunales Mobilitätsmanagement. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/was-wir-bieten/qualifizierung/lehrgang-komm>
- Agora Verkehrswende (2020): Baustellen der Mobilitätswende. Berlin
- Gehl, Jan (2016): Städte für Menschen. Berlin
- Gies; Huber; Mietzsch; Nobis; Reutter; Ringwald; Saary; Schwedes (Hrsg.)  
HKV – Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung Strategien, Konzepte, Maßnahmen für eine integrierte und nachhaltige Mobilität  
Loseblattwerk/HKV Online – wird ca. 4 mal im Jahr aktualisiert
- Sachverständigenrat für Umweltfragen (2020): Umweltgutachten 2020
- Schwedes, Oliver; Rammert, Alexander (2020): Mobilitätsmanagement
- Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung e.V. (SRL) (2020): Planungsinstrumente für eine nachhaltige Mobilität. Berlin
- Wuppertal Institut (2020): CO<sub>2</sub>-neutral bis 2035: Eckpunkte eines deutschen Beitrags zur Einhaltung der 1,5°C-Grenze

# Veröffentlichungen des Zukunftsnetz Mobilität NRW



**Betriebliches Mobilitätsmanagement in Kommunen**  
(August 2020)



**Kommunale Stellplatzsatzungen**  
Leitfaden zur Musterstellplatzsatzung NRW  
(3. Auflage im Januar 2023)



**Kosteneffizienz durch Mobilitätsmanagement**  
Handbuch für die kommunale Praxis  
(Dezember 2016)



**Handbuch Kommunale Mobilitätskonzepte**  
(April 2021)



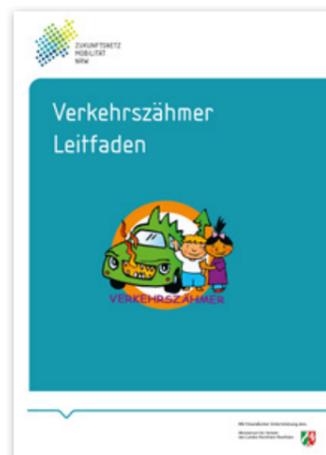
**Handbuch Dienstradleasing**  
(Februar 2022)



**Leitfaden Stadtexperimente**  
(Mai 2021)



**Fußverkehrs-Checks**  
Leitfaden zur Durchführung  
(Januar 2018)



**Leitfaden Verkehrszähler**  
(2020)



**Handbuch Mobilstationen NRW**  
(3. Auflage im Februar 2022)



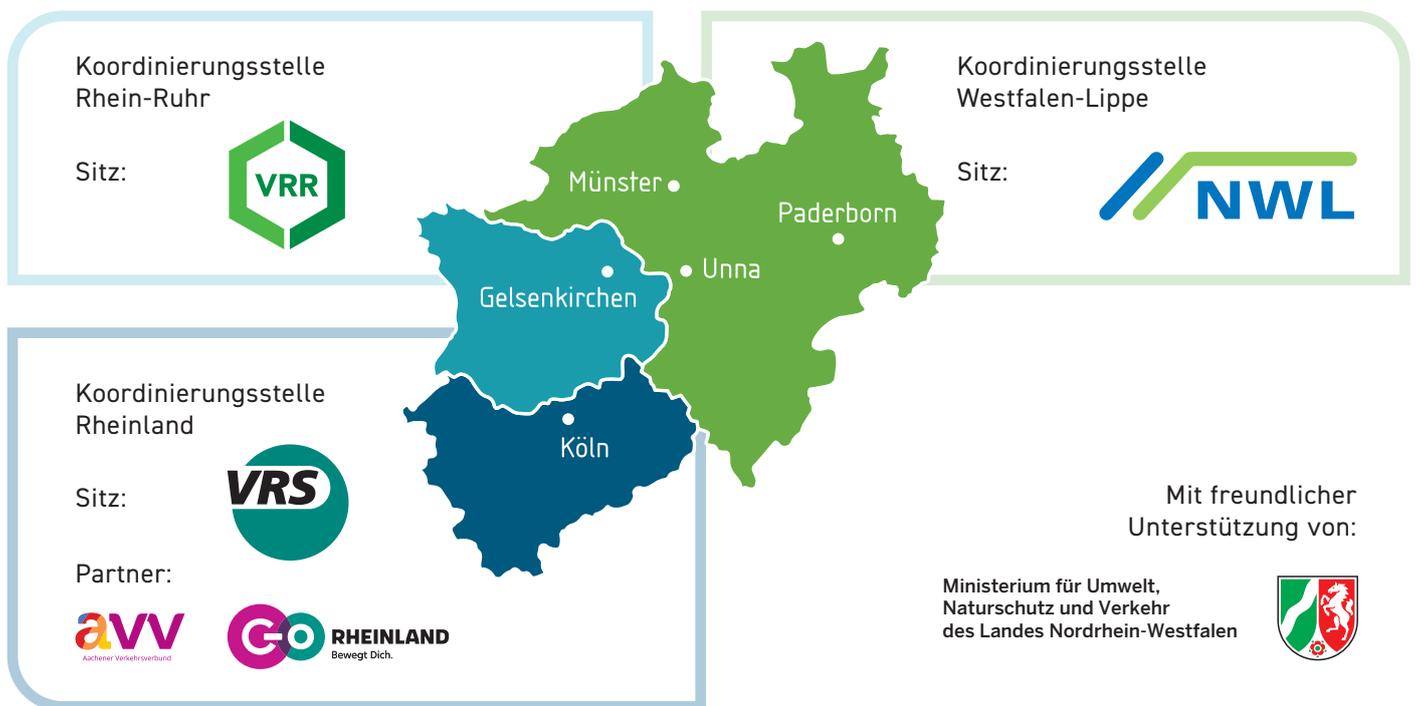
**Leitfaden Bewohnerparken**  
(Februar 2022)



# ZUKUNFTSNETZ MOBILITÄT NRW

Herausgeber:

Zukunftsnetz Mobilität NRW



Geschäftsstelle:

Sitz:  
Verkehrsverbund Rhein-Sieg GmbH  
Deutzer Allee 4 / 50679 Köln  
www.vrs.de



Tel: 0221 / 2 08 08-731  
Katja.Naefe@vrs.de